

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



**“MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA  
ESTABLECER PLANES DE MEJORA EN EL CENTRO  
DE AUTOSUFICIENCIA DE UNA IGLESIA UBICADA  
EN LA ZONA 12, GUATEMALA”**

**GLORIA ESPERANZA MACARIO VELÁSQUEZ**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, JUNIO DE 2019**

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

**“MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA  
ESTABLECER PLANES DE MEJORA EN EL CENTRO  
DE AUTOSUFICIENCIA DE UNA IGLESIA UBICADA  
EN LA ZONA 12, GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**GLORIA ESPERANZA MACARIO VELÁSQUEZ**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADA**

GUATEMALA, MARZO 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 Giovani Mejía Victorio
VOCAL TERCERO	Vacante
VOCAL CUARTO:	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
VOCAL QUINTO:	P. C. Omar Oswaldo García Matzuy

**PROFESIONALES QUE PRACTIVARON EL EXÁMEN DE ÁREAS**

**PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática-Estadística	Licda. Thelma Marina Soberanis de Monterroso
Área Administración-Finanzas	Lic. Cruz Roberto Hurtado Yecuté
Área Mercadotecnia-Operaciones	Licda. MSc. Maricruz Samayoa Peláez

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

PRESIDENTE:	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
SECRETARIA:	Licda. Olivia Concepción Cortez Girón
EXAMINADOR:	Lic. Alvaro David Reyes Hernández

Guatemala, 9 de octubre de 2018.

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

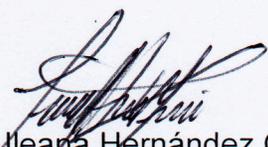
Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha veinticuatro de enero del año dos mil dieciocho, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **“MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORA EN EL CENTRO DE AUTOSUFICIENCIA DE UNA IGLESIA UBICADA EN LA ZONA 12, GUATEMALA”**, elaborado por Gloria Esperanza Macario Velásquez.

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

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

Atentamente,



Licda. Lorena Ileana Hernández García  
Administradora de Empresas  
Colegiada No. 7328

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS  
Edificio "s-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 0359-2019  
Guatemala, 03 de abril de 2019

Estudiante  
GLORIA ESPERANZA MACARIO VELÁSQUEZ  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 06-2019, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 26 de marzo de 2019, que en su parte conducente dice:

**“QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES**

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista providencias y oficios de las Direcciones de Escuela de Contaduría Pública y Auditoría, Administración de Empresas y de Estudios de Postgrado; 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 de Empresas

Estudiante: Registro Académico: Tema de Tesis:

GLORIA ESPERANZA MACARIO VELÁSQUEZ	200913191	“MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORA EN EL CENTRO DE AUTOSUFICIENCIA DE UNA IGLESIA UBICADA EN LA ZONA 12, GUATEMALA”
---------------------------------------	-----------	--

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



## **DEDICATORIA**

- A DIOS** El pilar fundamental de mi carrera, por ser mi guía y brindarme sabiduría y fortaleza cada día y etapa de mi vida.
- A MIS PADRES** Francisco Macario, por el apoyo incondicional en cada momento que lo he necesitado y a mi madre, Evangelina Velásquez (Q. E. P. D)
- A MI HERMANA** Claudia Carolina Macario, por su constante apoyo, amor, paciencia y por enseñarme que sólo con esfuerzo y dedicación se llega a la meta trazada.
- A MI TIA** Juana Macario, que siempre estuvo pendiente del avance en mi carrera, gracias por su apoyo.
- A MI NOVIO** Byron López, gracias por tu comprensión y apoyo para culminar mi carrera y a motivarme a seguir siempre adelante ante los desafíos.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA** Por ser la casa de estudios que forma estudiantes y permite convertirlos en profesionales de éxito.
- AL CENTRO DE AUTOSUFICIENCIA** Por permitir poner en práctica los conocimientos adquiridos al realizar esta investigación.
- A MI ASESORA DE TESIS** Licda. Lorena Hernández, por acompañarme en este proceso y aportar sus conocimientos y experiencia profesional.
- A MIS COMPAÑEROS** Por su apoyo y por los buenos momentos compartidos dentro y fuera de la Universidad.

## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Introducción	i

### **CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO**

1.1	Empresa	1
1.1.1	Organización no gubernamental	1
1.1.1.1	Iglesia	2
1.2	Administración	2
1.2.1	Proceso administrativo	3
1.2.1.1	Planeación	3
1.2.1.2	Organización	5
1.2.1.3	Integración	6
1.2.1.4	Dirección	10
a.	Cambio organizacional	11
b.	Desarrollo organizacional	12
c.	Cultura organizacional	14
d.	Clima organizacional	14

### **CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE AUTOSUFICIENCIA DE UNA IGLESIA**

2.1	Metodología aplicada de la investigación	33
2.2	Antecedentes	34
2.2.1	Filosofía empresarial	35
2.2.2	Estructura organizacional	35
2.3	Análisis del clima organizacional actual	38
2.3.1	Aspectos generales	39
2.3.2	Factores del clima organizacional	42

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
2.3.2.1 Liderazgo	43
2.3.2.2 Recompensas	45
2.3.2.3 Comunicación	47
2.3.2.4 Trabajo en equipo	49
2.3.2.5 Supervisión	51
2.3.2.6 Capacitación	53
2.4 Análisis de resultados	55

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE LOS PLANES DE MEJORA PARA OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE AUTOSUFICIENCIA DE UNA IGLESIA**

3.1	Justificación de la propuesta	57
3.2	Objetivos	58
3.3	Planes de mejora propuestos	59
3.3.1	Metodología	60
3.3.2	Recursos	64
3.3.3	Contenido de los planes y programas	65
3.3.3.1	Propuesta de la filosofía empresarial	65
3.3.3.2	Plan de sensibilización	68
3.3.3.3	Plan de recompensas	78
a.	Programa colaborador del mes	80
b.	Programa de cumpleaños del mes	90
c.	Programa de recompensa a la trayectoria	96
d.	Programa beca de estudios	106
3.3.3.4	Plan de capacitación y entrenamiento	111
a.	Diagnóstico de necesidades de capacitación	112

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
b. Programa talleres de capacitación	120
c. Programa el buen servicio a los clientes	127
d. Programa taller de relaciones interpersonales	134
e. Programa de comunicación efectiva	141
3.4 Presupuesto total de planes de mejoras propuesto	149
3.5 Beneficios de la propuesta	150
3.6 Evaluación de planes y programas	151
3.7 Impacto en resultados	157
3.7.1 Índice del clima organizacional	158
CONCLUSIONES	158
RECOMENDACIONES	159
BIBLIOGRAFÍA	160
ANEXOS	162

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Tipos de clima organizacional de Rensis Likert	18
2.	Niveles del clima organizacional	21
3.	Dimensiones de la teoría de Rensis Likert y factores que se proponen evaluar en esta investigación	23

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Plan de acción de sensibilización	71
2.	Plan de acción del colaborador del mes	82
3.	Plan de acción de cumpleaños del mes	92
4.	Plan de acción de recompensa a la trayectoria	98
5.	Plan de acción de beca de estudios	108
6.	Plan de acción diagnóstico de las necesidades De capacitación	117
7.	Plan de acción de talleres de capacitación	122
8.	Plan de acción el buen servicio a los clientes	129
9.	Plan de acción de relaciones interpersonales	136
10.	Plan de acción de comunicación efectiva	143
11.	Costo total de implementación de planes de mejora propuestos	149

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Procesos de la administración del recurso humano	8
2.	Organigrama nominal actual Centro de Autosuficiencia de una Iglesia	36
3.	Organigrama funcional	37
4.	Nivel educativo	39
5.	Tiempo en el puesto de trabajo	40
6.	Tiempo de laborar en la empresa	41
7.	Liderazgo	43
8.	Recompensas	45
9.	Comunicación	47
10.	Trabajo en equipo	49
11.	Supervisión	51
12.	Capacitación	53
13.	Factores a evaluar en el clima organizacional	55
14.	Propuesta de organigrama funcional	67
15.	Índice del clima organizacional	157

## ÍNDICE DE FORMATOS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Implementación de planes de mejora	61
2.	Programación de la conferencia del clima organizacional	72
3.	Afiche de conferencia	74
4.	Evaluación de la conferencia	75
5.	Caso práctico para la conferencia	76
6.	Registro de las metas para seleccionar al colaborador del mes	84
7.	Afiche de colaborador del mes	85
8.	Diploma de colaborador del mes	86
9.	Certificado de regalo para el colaborador del mes	87
10.	Carta de felicitación para el colaborador del mes	88
11.	Registro de fecha de cumpleaños de los colaboradores	94
12.	Afiche de cumpleaños del mes	94
13.	Registro de años de servicio de los colaboradores	100
14.	Afiche de recompensa a la trayectoria	100
15.	Diploma de recompensa a la trayectoria	101
16.	Pase para el hospedaje en la Antigua Guatemala	102
17.	Servicios del hotel	103
18.	Menú que ofrece el hotel	103
19.	Afiche de beca de estudios	109
20.	Listado de asistencia a talleres de capacitación	124
21.	Temas a desarrollar en los talleres de capacitación	124
22.	Afiche para los talleres de capacitación	125
23.	Afiche del taller de buen servicio a los clientes	131
24.	Registro de asistencia al curso de servicio al cliente	131
25.	Diploma de participación del curso de servicio al cliente	131

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
26.	Afiche del taller de relaciones interpersonales	138
27.	Registro de asistencia al taller de relaciones interpersonales	137
28.	Diploma del taller de relaciones interpersonales	139
29.	Afiche del taller de comunicación efectiva	145
30.	Registro de asistencia al taller de comunicación efectiva	145
31.	Diploma de participación al taller de comunicación efectiva	146
32.	Evaluación del planes de mejora propuestos	152
33.	Cuestionario para el diagnóstico del clima organizacional	153

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Convenio de pago para becas	163

## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional actualmente es un factor clave en el desarrollo de las empresas. El análisis, diagnóstico y mejoramiento del mismo incide en el ambiente laboral y el logro de los objetivos en una organización, esto se debe a que influye directamente en el rendimiento y la productividad de los colaboradores. Es herramienta una útil para los directivos de una institución, debido a que permite conocer la perspectiva que los empleados tienen de la misma para implementar mejoras que ayuden a aumentar la satisfacción en el trabajo si hubiera algún problema que afecte a la misma.

En la presente investigación, se mide el clima organizacional del Centro de Autosuficiencia en los dos programas que son el Fondo Perpetuo para la Educación y el Sistema Educativo de la Iglesia. En el capítulo I se incluyen los conceptos de los temas y subtemas que forman parte de este análisis, algunos de ellos son proceso administrativo, procesos de la administración del recurso humano, teorías del clima organizacional, diagnóstico y dimensiones.

En el capítulo II se detalla la metodología utilizada en la investigación de campo, la filosofía empresarial de la unidad de análisis, estructura organizacional, situación actual del clima organizacional de la empresa a través de los factores analizados como liderazgo, recompensas, comunicación, trabajo en equipo, supervisión y capacitación.

En el capítulo III se incluye la propuesta de los planes para mejorar el clima organizacional actual del Centro de Autosuficiencia, este le servirá a la empresa para mejorar la percepción de los colaboradores referente al clima e impulsarlos al logro de los objetivos. Finalmente se incluyen las conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultada para el desarrollo de la tesis y anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

A continuación, se definen los conceptos teóricos de los temas y subtemas que sirven de fundamento para la presente investigación:

#### **1.1. Empresa**

“Es la unidad económico-social en la cual a través del capital, el trabajo y la coordinación de recursos se producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad”. (6:191)

Es una institución conformada por un conjunto de personas que prestan sus servicios y disponen de materiales indispensables, con el propósito de generar bienes o servicios para cubrir la necesidad de sus clientes potenciales.

Las empresas se clasifican de acuerdo a:

- Tamaño: micro, pequeña, mediana, grande.
- Finalidad, públicas y privadas.
- Actividad económica: industriales, comerciales y servicios.
- Filosofía y valores: tradiciones y orgánicas.
- Régimen jurídico: sociedad, asociación, patronato y fundación.

Para la presente investigación se analizará una empresa de régimen jurídico de tipo ONG.

##### **1.1.1 Organizaciones no gubernamentales**

“Son organizaciones no gubernamentales u ONG’s, las constituidas con intereses culturales, educativos, deportivos, con servicio social, de asistencia, beneficencia, promoción y desarrollo económico y social, sin fines de lucro”. (12: s. p) El objetivo primordial de esta organización es financiar programas de

desarrollo económico o social sin fines lucrativos. Su patrimonio proviene de recursos nacionales e internaciones; su funcionamiento se rige en las leyes vigentes del país donde están establecidas.

La finalidad de este tipo de organización es:

- Ser asociación sin fines de lucro y de beneficio social.
- Promover políticas de desarrollo de carácter social, económico, cultural y de ambiente”

#### **1.1.1.1 Iglesia**

“Es la sociedad cristiana formada por los miembros que la componen, para que cada uno goce de la ayuda de todas las gracias y talentos de los demás miembros”. (10:s. p.)

Es un grupo de personas creyentes que comparten una misma religión, se reúnen constantemente en un lugar para aprender la Doctrina del Evangelio, con el fin de compartir las enseñanzas de Dios.

#### **1.2 Administración**

“Es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social, con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos”. (6:3)

La administración constituye una secuencia lógica de acciones coordinadas que orientan los esfuerzos humanos para el aprovechamiento de los recursos disponibles y lograr los objetivos organizacionales.

### **1.2.1 Proceso administrativo**

“El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración”. (6:24)

Es sistemático y permite realizar actividades relacionadas con la administración, con el fin de cumplir con los objetivos establecidos en una organización. Está compuesto por cinco fases que son: planeación, organización, integración, dirección y control. Para la presente investigación, se hará énfasis en la planeación, organización, integración, dirección y control.

#### **1.2.1.1 Planeación**

“Es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretenden obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos con la finalidad de lograr la misión y visión organizacional”. (6:37)

La fase de planeación permite fijar un curso de acción al tomar decisiones eficaces acerca de actividades futuras para cumplir los objetivos organizacionales, además se definen los medios para llevar a cabo un proyecto.

##### **a. Elementos de planeación**

Los elementos que conforman la planeación son: misión, visión, valores, objetivos, metas, estrategias, políticas, procedimientos, programas, presupuestos, normas, reglas y tácticas; para la presente investigación se analizan algunos elementos, estos son:

- **Misión**

“La misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por la cual existe”. (6:37)

Es una declaración que describe la actividad principal a la que se dedica una organización en relación a otras. Responde a estas preguntas básicas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Cómo lo hacemos? ¿Para quién lo hacemos?

✓ **Visión**

“La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente”. (6:38)

Es la proyección de una organización de cómo se ve en el futuro. Brinda dirección a los miembros de una empresa para coordinar los esfuerzos y lograr los objetivos establecidos. Responde a la pregunta. ¿Qué queremos llegar a ser?

✓ **Valores**

“Pautas de conducta o principios que orientan la conducta de los individuos en la empresa. Los valores deben compartirse y practicarse por todos los miembros de la empresa”. (6:39)

Es el conjunto de principios que influye en el comportamiento de los colaboradores dentro de una organización. Establecen dirección, integridad y disciplina de sus miembros y promueve un ambiente agradable cuando se llevan a la práctica.

• **Objetivos**

“Representan los resultados que la empresa espera obtener; son fines por alcanzar; establecidos cuantitativamente a un tiempo específico”. (6:41)

Son fines hacia los cuales se dirigen las actividades de una empresa. Se caracterizan por ser verificables, cuantificables, alcanzables y medibles. Permiten evaluar la productividad y eficacia al compararlos con los logros obtenidos.

- **Presupuestos**

“Es un documento en el que se determina por anticipado, en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetario), el origen y asignación de los recursos para un periodo específico”. (6:43)

Es un documento donde se detallan de forma anticipada los recursos como el capital, costos, ingresos, unidades, entre otros, que se toman en cuenta para realizar una acción en un tiempo determinado.

#### **b. Instrumentos de planeación**

Los instrumentos de la planeación más comunes son: el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), gráfica de Gantt y el plan de acción, para la presente investigación se analiza el siguiente:

- **Plan de acción**

“Son acciones específicas propuestas para ayudar a la organización al logro de sus metas, y son resultado del proceso de planeación”. (1:40)

Es un instrumento que permite definir distintas acciones para cumplir un objetivo, en él se detalla cada actividad, las metas que se proponen lograr, asignación de los responsables por cada acción, tiempo de inicio y final, así como el costo estipulado.

#### **1.2.1.2 Organización**

“La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo”. (6:57)

Es un proceso que permite ordenar y distribuir las actividades a desarrollar, la autoridad y recursos de una empresa con el propósito de cumplir los objetivos. Permite determinar las áreas funcionales, estructuras, procesos y jerarquías establecidas en la organización.

#### **a. Instrumentos de organización**

Los instrumentos de la organización son: manuales, organigramas, diagramas y análisis del puesto; para esta investigación se enfatiza en el siguiente:

- **Organigrama**

“Es la representación gráfica de la estructura formal de una organización, muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y las líneas de autoridad”. (6:66)

Es el esquema gráfico de la estructura orgánica que incluye las unidades administrativas de una organización. Determina las jerarquías que conforman la empresa, con el fin de que los colaboradores identifiquen con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad que tienen.

#### **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 requerida para ejecutar los planes de acuerdo con la arquitectura organizacional”. (6:85)

Fase del proceso administrativo que permite la agrupación de los recursos tales como humanos, físicos y financieros que se incluyeron en la fase de organización y la planeación para el buen funcionamiento de una organización.

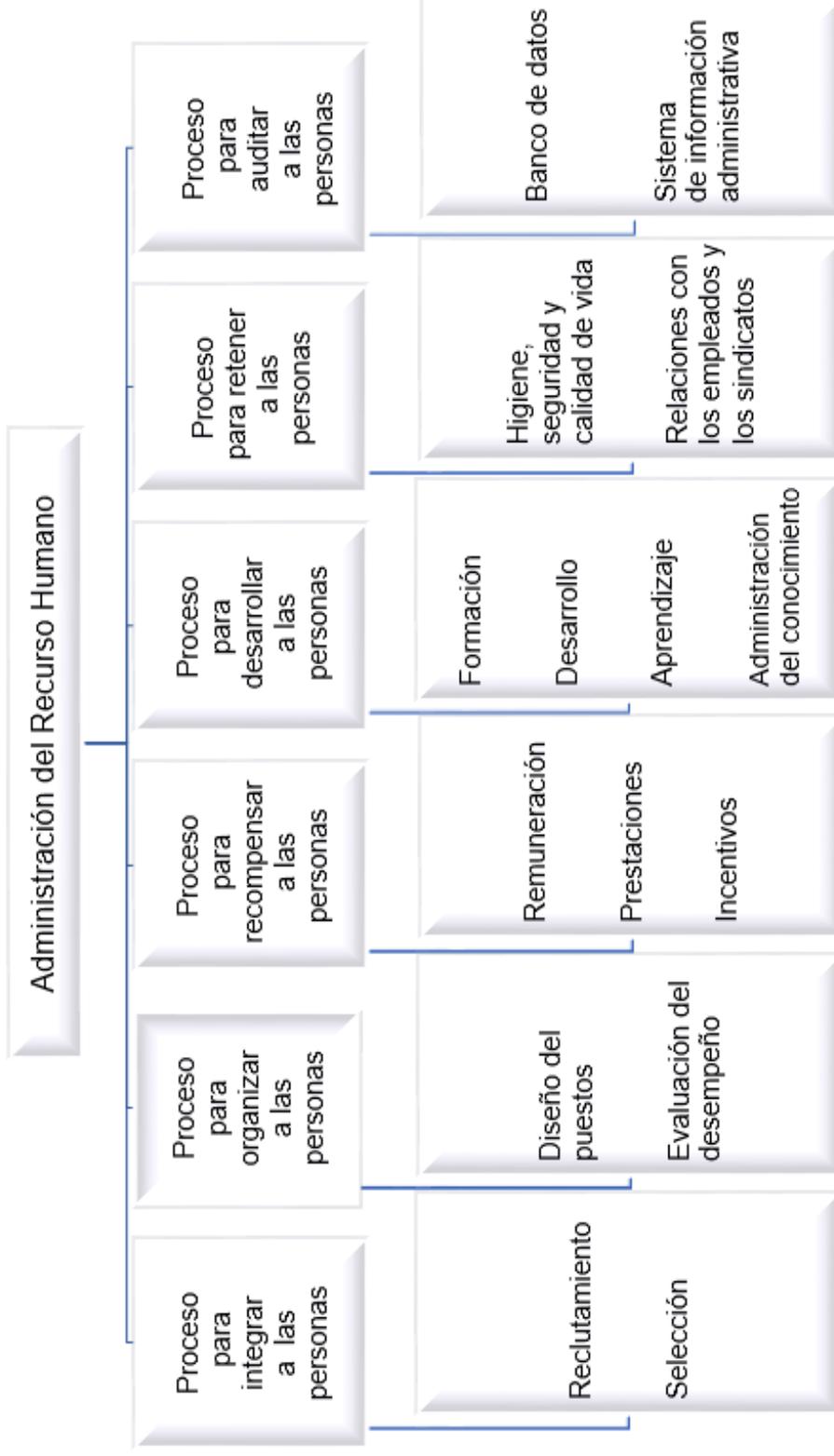
**a. Administración del recurso humano**

“Es el conjunto de decisiones integradas, referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones”. (4:9)

Es una función administrativa que incluye una serie de actividades para promover la capacitación, desarrollo, motivación y conservación de los colaboradores para que trabajen eficientemente.

Las personas son un elemento fundamental para el éxito de la organización. La estrategia de administración del capital humano genera una ventaja competitiva y sostenible para que se cumplan los objetivos propuestos. La administración de recursos humanos está integrada por seis procesos básicos, como se observa a continuación:

**Gráfica 1**  
**Proceso de la administración del recurso humano**



Para la presente investigación se analizan los siguientes procesos que son:

- **Proceso para recompensar a las personas**

“Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas”. (4:15)

El proceso para recompensar a las personas constituye un elemento fundamental para motivar a los colaboradores, debido a que impulsa a trabajar eficientemente y contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

Existen dos tipos de recompensas, las económicas y las no económicas que se analizarán en las dimensiones para medir el clima organizacional.

- **Proceso para desarrollar a las personas**

“Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal”. (4:15)

En las organizaciones, las personas se distinguen por ser dinámicos y tener el potencial de desarrollo. Los colaboradores tienen la capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, adquirir nuevos conocimientos y modificar actitudes para realizar el trabajo asignado de forma eficiente y contribuir al logro de los objetivos.

Los procesos para desarrollar a las personas se dividen en: capacitación, desarrollo de las personas y desarrollo organizacional, en esta investigación se analizan los siguientes:

- ✓ Capacitación: “es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”. (3:386)

Es un proceso de desarrollo las habilidades y actitudes del recurso humano de una empresa con el objetivo de contar con el personal adecuado para desempeñar las funciones en el puesto.

- ✓ Desarrollo organizacional: es el conjunto organizado de acciones enfocadas al aprendizaje en función de las experiencias pasadas y actuales que proporciona la organización, dentro de un periodo específico, para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño y/o el crecimiento humano”. (4:415)

Es un cambio que se da en empresa donde los colaboradores plantean el cambio que se necesita con la ayuda de un consultor interno o externo.

#### **1.2.1.4 Dirección**

“La dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del personal a través de la motivación, la toma de decisiones, la comunicación y el ejercicio del liderazgo”. (6:101)

Fase del proceso administrativo donde se aplica lo planificado para que los miembros de una empresa estén comprometidos y logren los objetivos de la organización. Permite realizar a través de otros una actividad mediante el liderazgo, la motivación que se les brinde a los colaboradores, canales de comunicación utilizados y supervisión de las tareas.

- **Elementos de dirección**

Los elementos que conforman la dirección son la motivación, liderazgo, comunicación y supervisión, para la investigación se analizan los siguientes:

- ✓ **Motivación**

“La motivación es una de las labores más importantes de la dirección, a la vez la más compleja, pues por medio de ésta se logra que los colaboradores ejecuten el trabajo con responsabilidad y agrado, de acuerdo con los estándares establecidos, además de que es posible obtener el compromiso y la lealtad del factor humano”. (6:103)

La motivación es un factor importante en la administración de una empresa porque permite influir en la conducta de las personas, para que realicen actividades relacionadas con el puesto de trabajo de forma agradable y con entusiasmo, con el fin de que contribuyan en el logro de los objetivos.

En las dimensiones que se toman en cuenta para medir el clima organizacional se analizan los elementos de dirección como el liderazgo, comunicación y supervisión.

- a. Cambio organizacional**

“El mundo actual se caracteriza por un ambiente de cambio constante. El ambiente general que envuelve a las organizaciones es cambiante y dinámico, cuya exigencia es que tengan una enorme capacidad de adaptación como condición básica para su supervivencia”. (3:418)

El cambio es un conjunto de variaciones en su estructura que se dan en las empresas y van encaminadas en un nuevo comportamiento organizacional. Es la

capacidad de adaptación de las empresas a transformaciones que surgen del medio ambiente interno y externo.

El proceso de cambio organizacional comienza con el surgimiento de fuerzas que crean la necesidad de cambio en algunas partes de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas.

- ✓ “Las fuerzas exógenas provienen del ambiente, como las nuevas tecnologías, los cambios de valores de la sociedad y las nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, político, legal y social). Estas fuerzas externas crean necesidades de un cambio organizacional interno”. (3:418) Surgen fuera de la organización y se tiene la necesidad de realizar cambios dentro de la empresa.
  
- ✓ “Las fuerzas endógenas que crean necesidades de cambio estructural y conductual provienen del interior de la propia organización, en virtud de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por objetivos e intereses diferentes”. (3:419) Se originan dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución y realizar un cambio de orden estructural

#### **b. Desarrollo organizacional**

“Es un esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección, que tiene por objeto mejorar los procesos para la solución de problemas y la renovación organizacional, a través de un diagnóstico eficaz, en colaboración con la administración de la cultura organizacional, con especial importancia en los equipos formales de trabajo, los equipos temporales y la cultura intergrupala, que cuentan con la ayuda de un consultor-facilitador, y la aplicación de la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta, inclusive la acción y la investigación”. (4:425)

Proceso de cambio planificado por la alta gerencia de una empresa que busca modificar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones para que ésta se adapte a los nuevos retos y se logren los objetivos propuestos.

El desarrollo organizacional utiliza un proceso dinámico compuesto por tres fases:

- ✓ Diagnóstico: “Se hace a partir de la investigación sobre la situación actual. En general, el diagnóstico es una percepción de la necesidad de cambio en la organización o en una parte de ella. El diagnóstico se debe obtener por medio de entrevistas o investigaciones aplicadas a las personas o grupos involucrados
  - ✓ Intervención: Es una acción para alterar la situación actual. Por lo general, la intervención es definida y planificada por medio de talleres y discusiones entre las personas y los grupos involucrados y tiene por objeto determinar las acciones y la dirección que debe seguir el cambio.
  - ✓ Refuerzo: es un esfuerzo por estabilizar y mantener la nueva situación por medio de la realimentación. En general, el refuerzo se obtiene con reuniones y evaluaciones periódicas que sirven de realimentación del cambio logrado”.
- (4:425)

El desarrollo organizacional permite cambiar actitudes, valores, y creencias en los colaboradores de una empresa, a través del proceso del desarrollo se identifica cuáles son los problemas y se proponen cambios en una organización para mejorar el funcionamiento de la misma.

### **c. Cultura organizacional**

“Es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización”. (3:83)

Refleja los valores, creencias, tradiciones y actitudes que comparten los miembros de una empresa. Se convierte en fortaleza cuando se enfoca en la satisfacción de los trabajadores.

Existen dos tipos de culturas organizacionales que pueden darse en una empresa, éstas son:

- ✓ Cultura fuerte: “aquella en la que los valores fundamentales están profundamente arraigados y son muy compartidos, tienen mayor influencia sobre los empleados que las culturas débiles”. (7:46) En las organizaciones con este tipo de cultura, los colaboradores son más leales porque los valores centrales son compartidos entre todos. La administración se preocupase menos por establecer reglas y reglamentos formales para guiar la conducta de los empleados.
- ✓ Cultura débil: existe mucho desperdicio de tiempo, los empleados no saben por dónde empezar, por lo cual se hace necesario la implementación de reglas y reglamentos formales que orienten o guíen la conducta de los trabajadores.

### **d. Clima organizacional**

Son “las percepciones colectivas e individuales que tienen los trabajadores sobre su organización, influenciadas por variables psicosociales, laborales y organizacionales, que repercuten sobre el comportamiento organizacional y la productividad empresarial”. (9: s. p.)

La importancia de evaluar el clima organizacional es detectar satisfacciones e insatisfacciones que afectan los resultados de los colaboradores, con base en esto, se realizan cambios necesarios para el óptimo funcionamiento de la empresa.

#### • **Importancia del clima organizacional**

El clima organizacional es fundamental para una organización, porque permite:

- ✓ “Un ambiente cómodo: la ausencia de tensiones facilitará la comunicación y la relación entre los miembros de la empresa, la reducción del miedo y el aumento de la seguridad en el equipo.
- ✓ Incremento del interés: el ambiente agradable ayuda a trabajar, así como el interés por emprender nuevos proyectos.
- ✓ Satisfacción laboral: la comunicación, el sentimiento de grupo y el reconocimiento mejorarán la felicidad en el trabajo de los empleados.
- ✓ Evitar el absentismo laboral: la infelicidad en el trabajo y un clima organizacional malo son algunas de las causas del absentismo laboral.
- ✓ Mejorar la productividad laboral: un ambiente laboral adecuado que permita el desarrollo individual y en grupo de los empleados permitirá una optimización del tiempo y los recursos” (11:s. p)

La percepción de las actitudes que comparten los colaboradores determina el clima organizacional de la empresa y el administrador tiene que analizar e interpretar cuáles son los efectos negativos para plantear mejoras en el ambiente.

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

Existe una diferencia entre cultura y clima organizacional, esto se debe porque:

- ✓ La cultura organizacional está relacionada con las normas escritas de una empresa, tienen que ser cumplidas por los colaboradores para el correcto funcionamiento de la organización. Puede incluir sus planes estratégicos (visión, misión, objetivos entre otros) y la gestión empresarial (procedimientos para capacitación, procedimiento para la toma de vacaciones, ausencias, etc.).
- ✓ El clima es la percepción de los empleados del lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los empleados (jefes y compañeros), la comunicación informal, entre otros. Si la empresa tiene un clima organizacional favorable, repercute en una mayor calidad en la vida del personal.

#### • Teoría del clima organizacional de Rensis Likert

Existen varias teorías del clima organización, las más utilizadas son: Luc Brunet, Litwin y Stringer y de Rensis Likert. Para efectos de la presente investigación se analiza la teoría de Rensis Likert.

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

Para medir el clima organizacional, Likert se basa en un estilo de liderazgo llamado Sistema de Administración, que permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas. El liderazgo constituye una de las variables explicativas de la teoría de Likert. El objetivo de este sistema es presentar un marco de referencia para examinar la naturaleza del clima y su papel en la

eficacia organizacional. Los estilos de liderazgo se exponen en las dimensiones que se tomarán en cuenta para medir el clima.

Existen tres tipos de variables que determinan las características de la organización, como:

- ✓ “Variables causales: son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene.
- ✓ Variables intermedias: reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc. Son de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.
- ✓ Variables finales: son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son por ejemplo la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa”. (2:29)

La combinación de las variables anteriormente expuestas permite determinar dos tipos de clima organizacional o sistemas cada uno de ellos con dos subdivisiones, como se muestra en el siguiente esquema:

**Esquema 1**  
**Tipos de clima organizacional según Rensis Likert**

<b>Clima de tipo autoritario</b>	
Explotador	Paternalista
La dirección no tiene confianza en sus empleados.	Es aquel donde la dirección tiene confianza en sus empleados.
<b>Clima de tipo participativo</b>	
Consultivo	Participación en grupos
La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados.	Participación de grupos Los empleados y el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización.

Fuente: Brunet, L. 1987. El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. 1a. ed. México. Editorial Trillas. P. 30.

Rensis Likert determina dos grandes tipos de clima organizacional o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones, este es un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

El clima tipo autoritario se divide en dos sistemas que son:

- ✓ “Sistema I, Autoritarismo explotador: en este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable

y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas”. (2:30)

- ✓ Sistema II, Autoritarismo paternalista: Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado”. (2:31)

El clima de tipo participativo se divide en dos sistemas que son:

- ✓ Sistema III, Consultivo: La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar. (2:31)
- ✓ Sistema IV –Participación en grupo: la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de

rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica”. (2:32)

Cuando más cerca está el clima de una empresa al sistema participativo en grupo, las relaciones son mejores entre la alta gerencia y el empleado por el contrario si el sistema autoritario impera en la organización las relaciones serán malas.

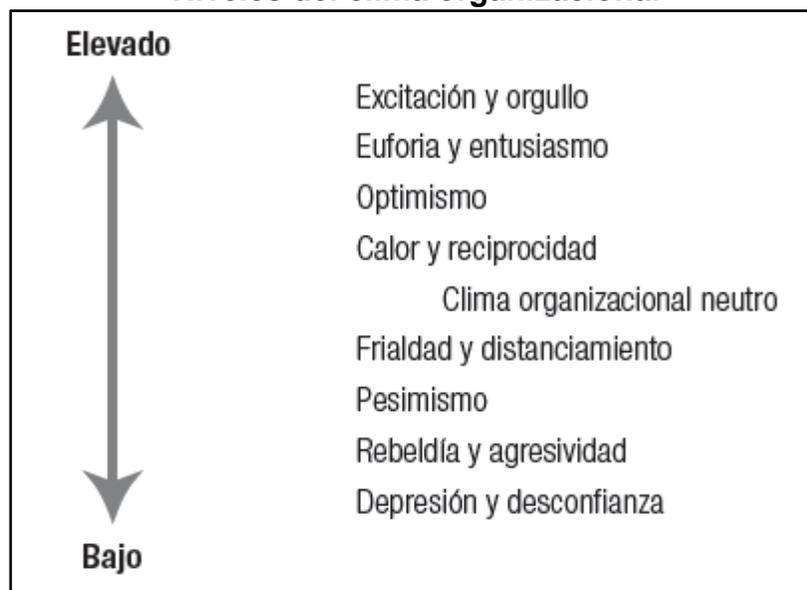
La teoría de los sistemas se aproxima a los calificativos abierto y cerrado. Un clima abierto es una organización es dinámica, los colaboradores son capaces de alcanzar sus objetivos y la alta gerencia vela por la satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros. El clima cerrado se caracteriza a una organización burocrática y rígida en la que los empleados no se sienten a gusto con el trabajo que realizan, existe desconfianza entre con el personal y las relaciones interpersonales son negativas.

- **Niveles del clima organizacional**

“El clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización. Cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar”. (3:87)

El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión e inconformidad de los colaboradores, situaciones en la que los miembros se enfrentan contra la organización. El clima representa el ambiente interno de una empresa con sus empleados y está relacionado con el grado de motivación que existe en esta.

### Esquema 2 Niveles del clima organizacional



Fuente: Chiavenato, Idalberto. 2007. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. 8a. ed. México. McGraw-Hill. Página 87.

“El clima organizacional es alto y favorable en aquellas situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral. Es bajo y desfavorable en las situaciones que frustran esas necesidades”. (3:87) El clima organizacional influye sobre el estado motivacional de las personas y su conducta.

- **Características de los instrumentos de medición del clima organizacional**

“El instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es, por supuesto, el cuestionario escrito. La mayor parte de estos instrumentos presentan a los cuestionados preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuáles ellos deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con esta descripción”. (2:41)

Este tipo de cuestionario se utiliza en investigaciones que buscan determinar la percepción de los procedimientos organizacionales y el desarrollo global de cómo percibe el empleado el ambiente interno de la organización. El objetivo del cuestionario es evaluar el clima de su organización para determinar la situación actual e ideal de la empresa.

Cada pregunta debe de indicar cómo percibe la situación actual y dar la opción de cómo le gustaría al empleado convivir en un ambiente ideal. Esto permite determinar hasta qué punto la persona está a gusto con el clima en el que trabaja y conocer que dimensiones necesitan una intervención por parte del nivel estratégico para mejorar la percepción del clima.

• **Dimensiones del clima organizacional**

De las tres variables que expone Likert para determinar las características de una empresa, se toman en cuenta ocho dimensiones. Para efectos de la investigación se exponen que factores se analizan para determinar la situación actual del clima organizacional.

**Esquema 3**  
**Dimensiones de la teoría de Rensis Likert y factores que se proponen evaluar en esta investigación**

<b>Dimensiones</b>	<b>Factores a evaluar</b>
Métodos de mando	Liderazgo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explotador o autocrático</li> <li>• Paternalista</li> <li>• Demócrata</li> <li>• Participativo</li> </ul>
Naturaleza de fuerzas de motivación	Recompensas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recompensas financieras</li> <li>• Recompensas no financieras</li> </ul>
Proceso de comunicación	Comunicación <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Medios de comunicación               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación descendente</li> <li>• Comunicación ascendente</li> </ul> </li> <li>a. Canales de comunicación               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Canales formales</li> <li>• Canales informales</li> </ul> </li> </ul>
Procesos de influencia	Trabajo en equipo
Toma de decisiones	
Fijación de los objetivos	
Procesos de control	Supervisión
Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	Capacitación

Fuente: Elaboración propia. Febrero de 2019.

- **Diagnóstico del clima organizacional**

El diagnóstico del clima organizacional es útil para determinar la situación actual de la organización y existen diferentes factores que se toman en cuenta para conocer el comportamiento de los colaboradores.

Es importante evaluar el clima organizacional, debido a que permite analizar y determinar los factores positivos y negativos para proponer acciones correctivas a la problemática que afronta la empresa. Para la presente investigación se analizarán las dimensiones de Rensis Likert para medir el clima organizacional de la empresa:

- ✓ **Métodos de mando**

Es “la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados”. (2:45)

Es la manera de influir en los colaboradores para que realicen una tarea asignada y contribuyan al logro de objetivos de la organización. Permite establecer el tipo de liderazgo que impera en la empresa y conocer si los colaboradores participan en la toma de decisiones.

- **Liderazgo**

“El liderazgo es la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de una visión”. (6:106)

Es la habilidad de influir en la forma de pensar o actuar de las personas, al motivarlas a realizar diversas actividades de manera eficiente para cumplir un objetivo propuesto. Existen varias teorías sobre el comportamiento y los estilos de liderazgo. Para identificar el tipo de liderazgo en la unidad de análisis se toma en cuenta la teoría del clima organizacional de Rensis Likert, que se enfoca en cuatro tipos de líderes que son:

### **Explotador o autocrático**

“Resuelve los conflictos imponiendo su opinión, o por medio de la represión, lo que origina descontentos no explícitos pero que en corto tiempo se manifiesta en baja productividad y a la larga en rebeldía”. (6:108)

Estilo de liderazgo donde el principal objetivo del líder es verificar que el colaborador realice una tarea de forma eficiente y contribuya a lograr los objetivos. Las necesidades de las personas que forman el equipo de trabajo no son importantes para el jefe inmediato, únicamente el cumplimiento de una tarea, esto impide que exista un ambiente laboral adecuado para los colaboradores, puesto que baja la productividad y muestran una actitud negativa hacia sus superiores.

### **Paternalista**

“Considera que proporcionarle toda clase de prestaciones y sistemas de incentivos al personal, sin medidas de control, será suficiente para motivarlos e incrementar continuamente la productividad”. (6:108)

El líder se preocupa por los colaboradores que forman parte de su equipo de trabajo, al satisfacer las necesidades con prestaciones laborales o incentivos que se les brinda por el trabajo que desempeñan o el logro de los objetivos alcanzados en la unidad administrativa.

### **Demócrata**

“Es justo pero firme, hace concesiones a cambio de resultados, acepta los arreglos de las prácticas culturales y busca mejoras, soluciona los conflictos mediante la negociación de un acuerdo intermedio”. (6:109)

Tipo de liderazgo donde al jefe le importan las tareas que realizan los empleados de la organización. Espera cumplir los objetivos planteados y crea un ambiente de trabajo idóneo, intenta cumplir con ciertas expectativas para los colaboradores con la finalidad que cumplan con sus funciones.

### **Participativo**

“Los desacuerdos y problemas se estudian y se solucionan de manera abierta, lo que da por resultado una comprensión mutua y un compromiso total de todos los miembros de la empresa y la ciudadanía hacia la consecución de las metas”. (6:109)

Es el líder que fomenta el trabajo en equipo, logra que los colaboradores se involucren y se comprometan a cumplir los objetivos organizacionales y generen un sentimiento de pertenencia del equipo para que realicen sus funciones, responsabilidades y obligaciones.

### ✓ **Naturaleza de fuerzas de motivación**

“Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados”. (2:48)

Se refiere a las condiciones que se les brinda a los miembros de una empresa para incentivarlos a realizar sus atribuciones eficientemente y así cumplan con los objetivos de la organización.

### ○ **Recompensas**

“Uno de los motivadores más poderosos es la recompensa por el trabajo bien hecho. La recompensa funciona como un refuerzo positivo y como un indicador del comportamiento que la organización espera de sus participantes”. (3:70)

Son incentivos que reciben los colaboradores de la empresa por el logro de una meta u objetivo, incluye premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, elogios, entre otros.

### **Recompensas financieras**

“Es el salario indirecto que se deriva de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios que ofrece la organización. Incluye descansos semanales remunerados, días feriados, gratificaciones, horas extras, entre otras derivaciones financieras de las prestaciones concedidas”. (4:285)

Recompensas que se incluyen dentro del contrato laboral de un colaborador por prestar sus servicios en la organización e incluye días de descansos con goce de salario, días festivos, reconocimientos, pago de horas extras, entre otros.

### **Recompensas no financieras**

“Las recompensas no financieras que ofrece la organización son las oportunidades de desarrollo, reconocimiento y autoestima, seguridad de empleo, calidad de vida en el trabajo, promociones, libertad y autonomía en el trabajo”. (4:285)

Las recompensas no financieras consisten en premios, reconocimientos brindados a los colaboradores al realizar una actividad asignada, por ejemplo, una felicitación para el empleado al cumplir con la meta de trabajo, obtener un reconocimiento por el trabajo arduo, seguridad laboral en cuanto al puesto que desempeña la persona, seguridad ocupacional, promoción a puestos y tomar decisiones propias para realizar una tarea.

### ✓ **Proceso de comunicación**

“La comunicación en una organización comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complejos”. (6:105)

Es el proceso de intercambiar información a través de conversaciones realizadas por los medios de comunicación utilizados en una empresa. En una organización existen diversas formas de comunicación para enviar información importante y pueden ser formales y complejas.

#### ○ **Medios de comunicación**

En una organización existen medios de comunicación que permiten intercambiar información de diferentes formas, descendentes o ascendentes.

### **Comunicación descendente**

“La comunicación que fluye desde el nivel de un grupo u organización hasta un nivel inferior se denomina comunicación descendente”. (8:339)

Tipo de comunicación que se genera de un nivel administrativo superior a uno inferior. La utilizan los jefes para dar instrucciones sobre el trabajo, explicar procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y brindar retroalimentación acerca del desempeño.

### **Comunicación ascendente**

“La comunicación ascendente fluye hacia un nivel superior del grupo u organización. Se utiliza para brindar retroalimentación a los jefes, informar sobre el progreso hacia las metas y plantearles problemas actuales”. (8:339)

Comunicación que se genera de un nivel jerárquico inferior a uno superior en una organización. Se utiliza para tratar asuntos relacionados con metas establecidas por los directivos de la empresa. Permite a los administradores conocer la

opinión de los colaboradores con relación al puesto de trabajo que ocupan, sus compañeros y la organización en general.

- **Canales de comunicación**

Los canales utilizados por los colaboradores de una empresa permiten trasladar información hacia las distintas unidades administrativas, pueden ser formales e informales.

**Canales formales**

“Canales de comunicación establecidos por una organización, con la finalidad de transmitir mensajes relacionados con las actividades profesionales de sus miembros”. (6:339)

Tipo de canal instituido por una empresa para intercambiar información en relación a actividades que realizan los colaboradores, por ejemplo, correspondencia, instructivos, manuales, circulares, oficios, entre otros.

**Canales informales**

“Vías de comunicación que se crean en forma espontánea y surgen como respuesta a las decisiones individuales”. (6:339)

Comunicación que surge espontáneamente de los grupos que se forman dentro de una organización y comparten información relacionada a decisiones, tales como chismes, comentarios, opiniones, entre otros asuntos.

- ✓ **Trabajo en equipo**

“Genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales”. (4:309)

Es el conjunto de personas que están comprometidas a trabajar unidas y coordinadas para la realización de una tarea o cumplir un objetivo, conviven en un ambiente de compañerismo. Cada miembro del equipo tiene diferentes habilidades y destrezas que permiten llevar a cabo una acción y lograr una meta. En este factor se analiza las siguientes dimensiones:

### **Procesos de influencia**

Es “la importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos en la organización”. (2:46)

Para que una empresa cumpla con los objetivos que ha planteado la alta gerencia es necesario que exista una buena relación entre los colaboradores del nivel jerárquico superior e inferior, para que contribuyan y se comprometan a lograr objetivos determinados.

### **Toma de decisiones**

“La toma de decisiones es el proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona entre varias alternativas el curso de acción óptimo”. (6:102)

Esta dimensión permite determinar si la alta gerencia toma en cuenta la participación de los colaboradores para seleccionar una acción que se emprenderá y cumplir de manera eficiente un objetivo propuesto.

### **Fijación de los objetivos**

Es “la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices”. (2:46)

Es la forma en que los colaboradores participan en el establecimiento de los objetivos, para que se contribuya al logro de las metas que se tienen instituidas en la organización.

✓ **Procesos de control**

Es “el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales”.  
(2:121)

Esta dimensión permite determinar si los empleados cumplen con sus funciones, analizar el rendimiento que tienen al momento de llevar a cabo una actividad y si es necesario realizar mejoras para tener una alta productividad en los procesos.

**Supervisión**

“Supervisar significa dar seguimiento a esas operaciones y actividades a efecto de garantizar que los planes sean debidamente ejecutados y que los objetivos sean alcanzados”. (4:504)

Consiste en controlar las actividades y operaciones que se realizan en las unidades administrativas de la organización, para determinar si se cumple con las atribuciones asignadas y se logran los objetivos planteados. Permite mejorar la productividad en los procesos y el rendimiento de los colaboradores, al utilizar eficientemente los recursos disponibles.

✓ **Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento**

“Son los que sirven para mejorar y respaldar los resultados actuales de la organización, con el objeto de perfeccionar e incrementar lo que ya existe”. (2:46)  
Tipo de objetivos que sirven de guía para verificar los resultados actuales y comparar la productividad, mejorar o perfeccionar las actividades de una organización en un periodo determinado.

**Capacitación**

“Es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización”. (4:371)

Es el proceso que permite influir en el comportamiento de los colaboradores para aumentar la productividad en el trabajo que realizan, el propósito es orientarlos a utilizar sus principales habilidades, conocimientos y actitudes para alcanzar el éxito.

- **Técnicas de medición del clima organizacional**

Existen diferentes técnicas para evaluar la situación actual del clima donde se desempeñan los colaboradores, dependen del autor que sustenta la teoría, por ejemplo los niveles de grupos, como cautivos, grupos homogéneos, por departamento, gerencia, entre otros.

También depende de la pirámide organizacional, debido a que varían y depende de cada grupo; así se elaboran los instrumentos de acuerdo a la categoría del puesto o en relación a la metodología de medición del clima, como censos, pequeños grupos o muestras, también pueden ser gerenciales o de acuerdo a la estructura de la empresa.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE AUTOSUFICIENCIA DE UNA IGLESIA**

En el presente capítulo, se determina cuál es la metodología utilizada para esta investigación, también se expone la situación actual del clima organizacional de la organización en relación a los factores a analizar como liderazgo, recompensas, comunicación, trabajo en equipo, supervisión y capacitación.

#### **2.1 Metodología aplicada de la investigación**

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizó el método científico en sus tres fases que son la indagadora, acá se planifica y recolecta la información de fuentes primarias y secundarias, demostrativa donde se analiza la información obtenida del cuestionario y guía de entrevista; la expositiva que permite exponer los resultados obtenidos de la investigación en el informe de tesis. Además, se utilizó el método analítico, este permite analizar cada uno de los factores para conocer cuáles son los que influyen en el clima organizacional y el método deductivo que parte de datos generales a particulares.

Se realizó un censo con el 100% de los colaboradores, debido a que son 21 personas que conforman el Centro de Autosuficiencia, dividido en dos programas que son: el Fondo Perpetuo que cuenta con 11 colaboradores y el Sistema Educativo de la Iglesia con 9 colaboradores. A los 20 empleados se les brindó una boleta de cuestionario para determinar la percepción de clima. Además, se obtuvo información del Gerente General para conocer la opinión en relación al ambiente de la organización y a través de la observación directa se determinó cuál es el clima organizacional donde se desempeña el personal, esto se registró en una guía de observación realizada.

## **2.2 Antecedentes**

El Centro de Autosuficiencia se categoriza como una organización sin fines de lucro para los miembros de una Iglesia, se otorgan préstamos para continuar con estudios universitarios e imparten clases donde se enseñan doctrinas y principios establecidos por la Iglesia.

La unidad de análisis está establecida desde el año 2010. Actualmente, el Sistema Educativo de la Iglesia (SEI) permite que sus miembros participen en clases donde se les brinda recursos materiales que facilitan el aprendizaje, la instrucción religiosa se da en horarios establecidos por profesores asignados que imparten las mismas. Asisten miembros solteros y casados entre las edades de 18 a 30 años que han terminado una carrera a nivel diversificado. La misión de este programa no es solamente impartir educación secular, sino educación religiosa. Maestros y líderes ayudan a los jóvenes adultos de la Iglesia a aprender el evangelio y a vivir conforme a sus principios.

Otro programa es el Fondo Perpetuo para la Educación (FPE), donde se brinda ayuda a miembros con necesidades de educación. Se les otorgan préstamos para que paguen los estudios universitarios o técnicos que les permita encontrar un mejor empleo. El programa es financiado con aportaciones económicas de miembros de la Iglesia y de otras personas que apoyan. Es un recurso renovable en el que se presta dinero a una persona para ayudarla a costear su formación o estudios avanzados. Una vez que el estudiante ha terminado los estudios y tiene un trabajo, devuelve el dinero. Los pagos permiten otorgar más préstamos en el futuro a candidatos nuevos. La dirección del programa está bajo el Sistema Educativo de la Iglesia.

### **2.2.1 Filosofía empresarial**

La filosofía de la organización se enfoca en su misión, visión y valores, los cuales se encuentran en la página oficial de la Iglesia, mismos que se detallan a continuación:

#### **a. Misión**

“Nuestro propósito es ayudar a los jóvenes adultos, a entender y confiar en las enseñanzas y en la expiación de Jesucristo, a hacerse merecedores de las bendiciones del templo y a prepararse ellos mismos, a sus familias y a los demás para la vida eterna con su Padre Celestial”.

#### **• Visión**

“Llevar a cabo la salvación y exaltación de todo el género humano. Invitar a todos a venir a Cristo y perfeccionarse en Él, dirigida a todo el que haya vivido, vive y vivirá sobre la tierra; debido que ésta es la obra y gloria de Dios, llevar a cabo la inmortalidad y la vida eterna del hombre”.

#### **• Valores**

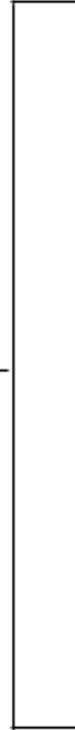
- ✓ “Vivir el evangelio de Jesucristo y tener la compañía del Espíritu.
- ✓ Enseñar las doctrinas y los principios del Evangelio como se hallan en las Escrituras y en las palabras de los profetas, de tal manera que conduzcan al entendimiento y a la edificación.
- ✓ Administrar nuevos programas y recursos de manera apropiada”.

### **2.2.2 Estructura organizacional**

En la gráfica siguiente se presenta la estructura del Centro de Autosuficiencia:

**Gráfica 2**  
**Organigrama Nominal Actual**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**

No.	Nombre del puesto	R	E
1	Gerente General	1	1



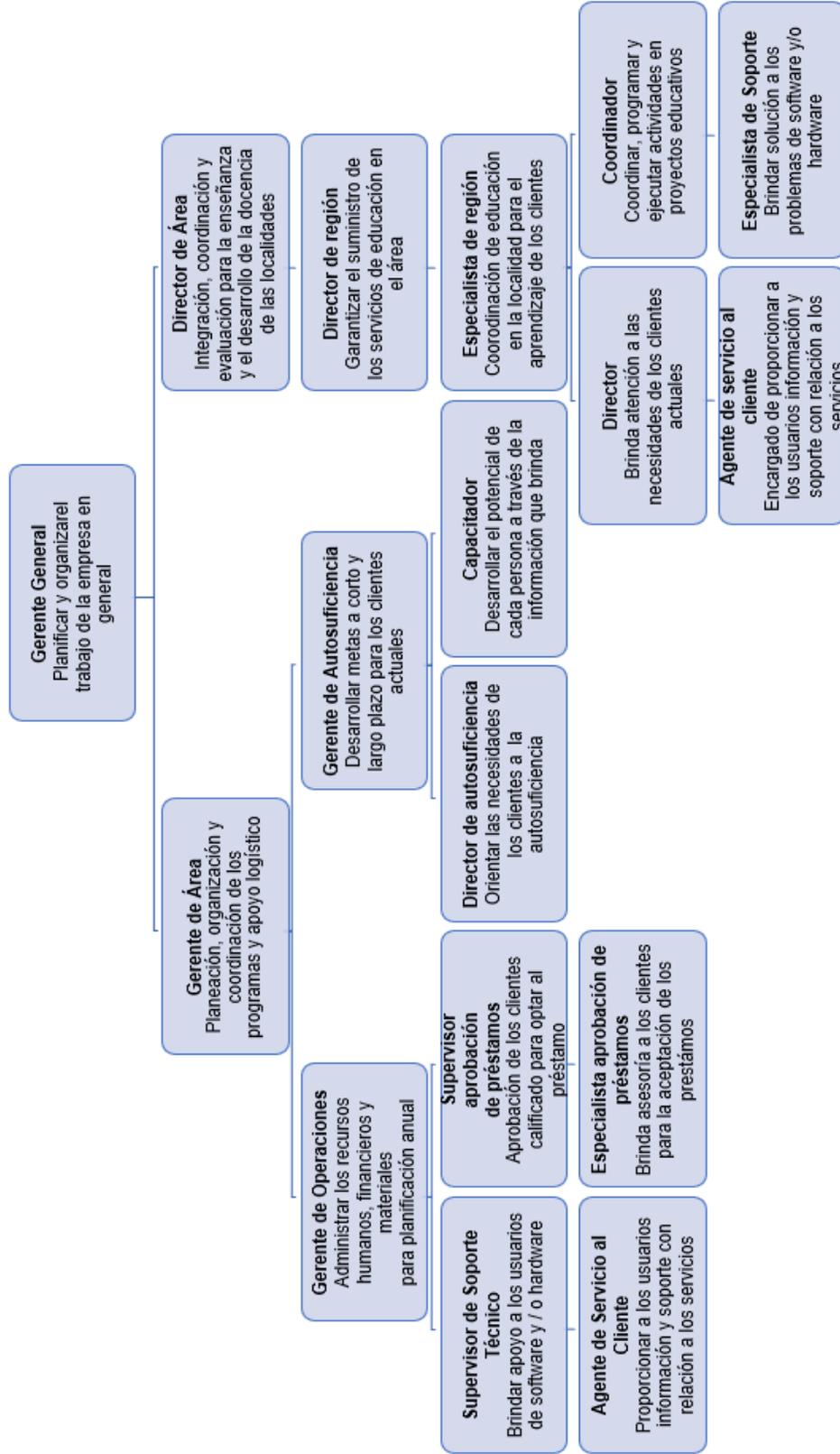
Fondo Perpetuo para la Educación (FPE)			
No.	Nombre del puesto	R	E
1	Gerente de área	1	1
2	Gerente de operaciones	1	1
3	Gerente de autosuficiencia	1	1
4	Director de autosuficiencia	1	1
5	Supervisor de soporte técnico	1	1
6	Supervisor de aprobación de préstamos	1	1
7	Capacitador	1	1
8	Especialistas de aprobación de préstamos	2	2
9	Agente de servicio al cliente	2	2
<b>TOTAL</b>		<b>11</b>	<b>11</b>

Sistema Educativo de la Iglesia (SEI)			
No.	Nombre del puesto	R	E
1	Director de área	1	1
2	Director de región	1	1
3	Especialista de región	1	1
4	Director	1	1
5	Coordinador	2	2
6	Especialista de soporte	1	1
7	Agente de servicio al cliente	2	2
<b>TOTAL</b>		<b>9</b>	<b>9</b>

R: requerido  
E: existente

Fuente: Centro de Autosuficiencia. Febrero 2019.

**Gráfica 3**  
**Organigrama funcional**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**



Fuente: Centro de Autosuficiencia. Febrero 2019.

Actualmente la organización tiene un total de 17 puestos y 21 colaboradores que brindan servicio a los miembros en los programas del Fondo Perpetuo para la Educación y el Sistema Educativo de la Iglesia.

### **2.3 Análisis del clima organizacional actual**

Para determinar la situación actual del clima organizacional donde conviven los colaboradores del Centro de Autosuficiencia, se tomó en cuenta los factores de liderazgo, recompensas, comunicación, trabajo en equipo, supervisión y capacitación, con el propósito de conocer cuál es la percepción del colaborador en relación al ambiente donde convive con los compañeros de trabajo.

A continuación se determina como se tabuló la información obtenida de los colaboradores y se establece el rango de aceptación por parte del Gerente General para determinar el grado de satisfacción del clima organizacional:

<b>Escala</b>	<b>Rango</b>	<b>Porcentaje %</b>	<b>Grado de Satisfacción</b>
Totalmente de acuerdo	4	Del 90 al 100	Satisfactorio
De acuerdo	3	80 al 90	
En desacuerdo	2	60 al 79	Insatisfactorio
Totalmente en desacuerdo	1	0 al 59	

De acuerdo al porcentaje óptimo del clima organizacional establecido por el Gerente General del Centro de Autosuficiencia, se considera positivo si los factores analizados tienen un promedio de 80%.

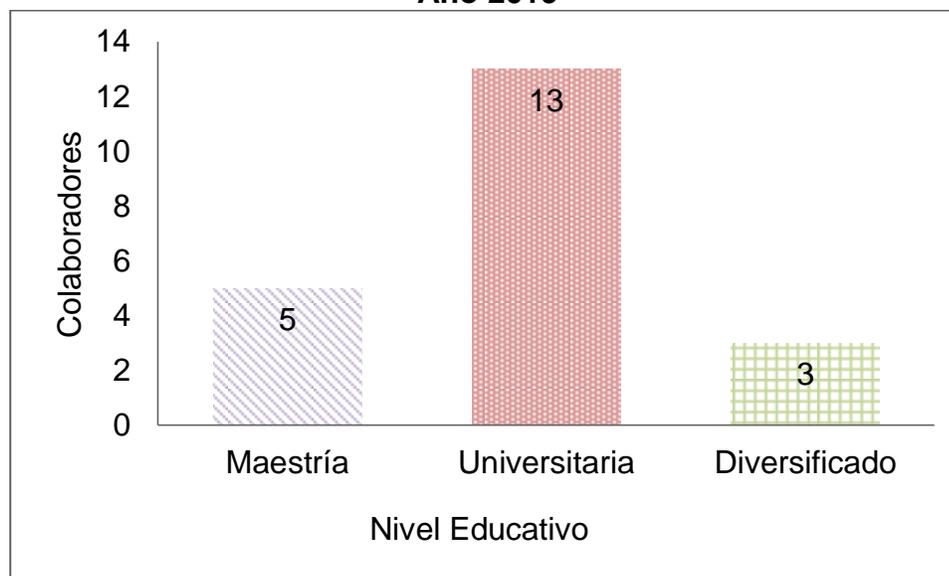
### 2.3.1 Aspectos generales

Se determinó el nivel educativo, el tiempo que tienen los colaboradores en el puesto actual y el tiempo de laborar en la organización debido a que estos aspectos influyen en la percepción del clima organizacional.

#### a. Nivel educativo

El nivel de educación de los colaboradores del Centro de Autosuficiencia se observa en la gráfica siguiente:

**Gráfica 3**  
**Nivel educativo**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**  
**Año 2019**



Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

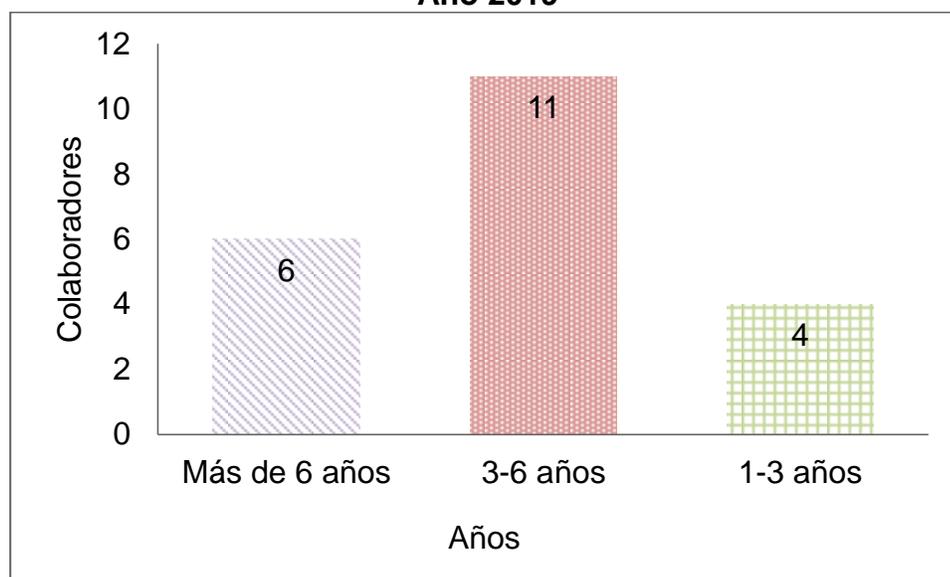
En la gráfica se observa que los colaboradores que laboran en el Centro de Autosuficiencia tienen estudios universitarios, las carreras más comunes son: Administración de Empresas, Psicología e Ingeniería. Seguidamente las personas que tienen maestría en Recursos Humanos y Finanzas. Los empleados que tienen estudios a nivel diversificado son perito contador, secretarías y bachilleres. El Gerente General afirma que se promueve la superación

académica para que el personal esté capacitado para realizar sus atribuciones. Se observó que los colaboradores tienen que cumplir con requisitos indispensables para ser seleccionados y laborar en la organización. Se verificó que algunos de los empleados que estudian una carrera universitaria han desertado de la misma y han suspendido sus estudios, no avanzan por cursos atrasados y otros por no disponer del tiempo necesario para seguir con su estudio.

#### **b. Tiempo en el puesto de trabajo**

En la siguiente gráfica se observa cuántos años tienen los colaboradores en el puesto de trabajo actual para determinar si los años de desempeñarse en el puesto les permite tener estabilidad laboral:

**Gráfica 5**  
**Tiempo en el puesto de trabajo**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**  
**Año 2019**



Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

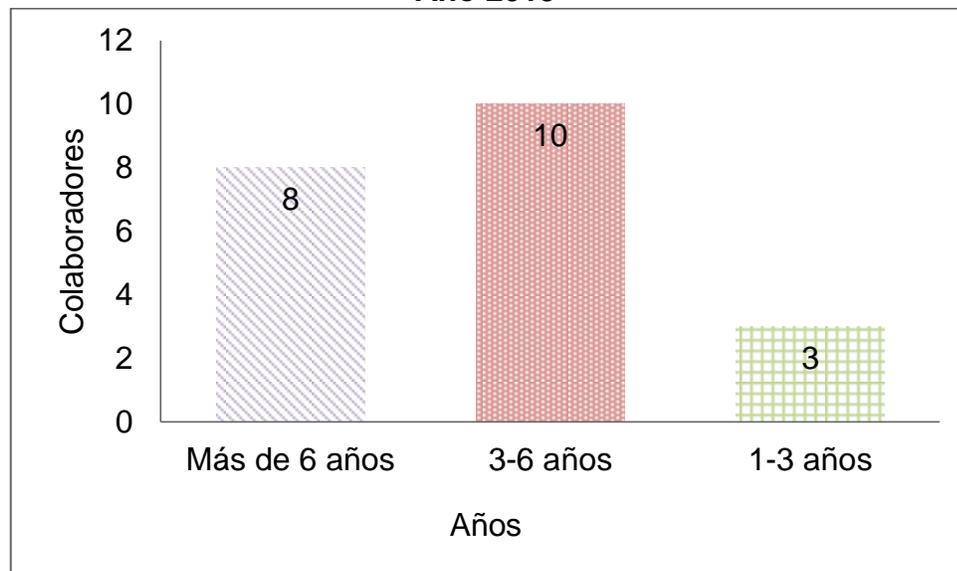
En la organización los colaboradores cuentan con varios años de experiencia en el puesto, esto es porque tienen estudios universitarios la mayoría de empleados

y poseen conocimiento para desempeñar sus atribuciones eficientemente por el tiempo amplio en el puesto que ocupan. Se determina que existe estabilidad laboral, debido a que la mayoría de los colaboradores tiene de 3-6 años de formar parte de la organización. También se observa que el personal que tiene más de 6 años cuenta con experiencia obtenida a lo largo de su trayectoria de servicio para la misma y los que tienen 1 a 3 años, desempeñan su trabajo de forma constante, esto hace que obtengan práctica para realizar el mismo. Esto se convierte en ventaja debido a que permite contar con el personal idóneo para que se trabaje en equipo y se logren los objetivos establecidos. Según lo observado, se afirma que existe estabilidad laboral para los empleados y hace que los colaboradores se sientan parte de la empresa.

### c. Tiempo de laborar en la organización

En la siguiente gráfica se indica el tiempo que tienen los colaboradores de trabajar en la organización.

**Gráfica 6**  
**Tiempo de laborar en la organización**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**  
**Año 2019**



Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

Se observa que la mayor parte de los empleados cuenta de 3 a 6 años de laborar en la organización, esto permite la estabilidad y sentimiento de pertenencia al formar parte del equipo de trabajo del Centro de Autosuficiencia. El Gerente General afirma que los empleados tienen estabilidad laboral en la organización por contar con el personal idóneo y la experiencia que tienen para desempeñar el puesto y contribuir al logro de los objetivos. Seguidos de los colaboradores que tienen más de 6 años, ellos cuentan con experiencia en el puesto que ocupan y permite que desempeñen sus atribuciones eficientemente. Los colaboradores que cuentan con 1 a 3 años tienen poca experiencia, pero la práctica constante de sus labores en el puesto de trabajo permite que realicen sus atribuciones eficientemente. El tiempo que tienen los colaboradores de laborar para la organización permite que se cuente con las personas competitivas para desempeñar sus funciones y se alcance el éxito en las actividades de la organización.

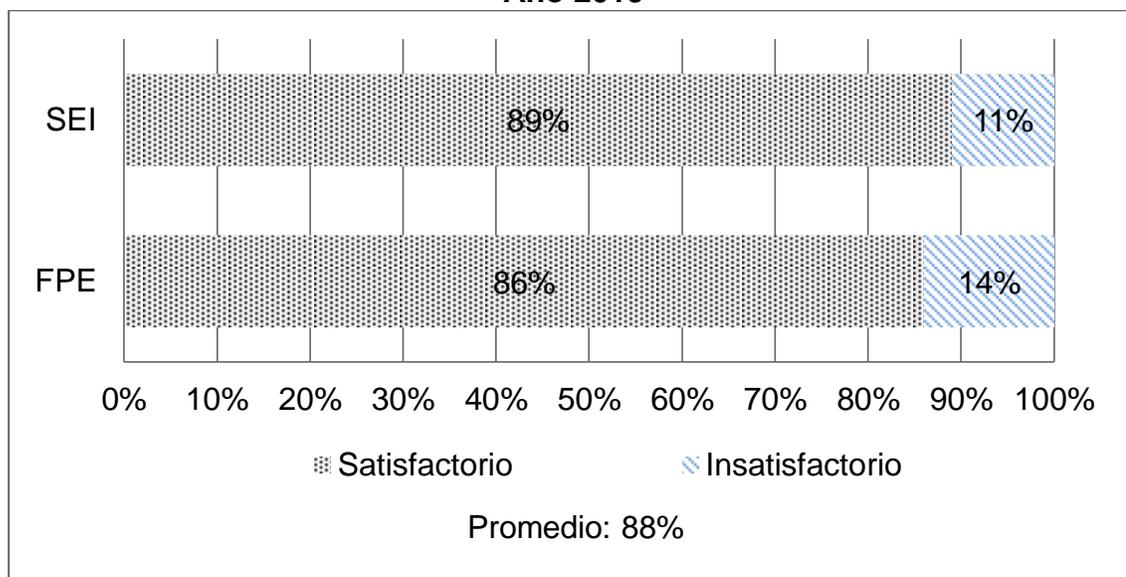
### **2.3.2 Factores del clima organizacional**

Con base a los factores analizados, se determina la situación actual del clima organizacional:

### 2.3.2.1 Liderazgo

Constituye un elemento esencial para la empresa porque orienta hacia el logro de los objetivos; la percepción de los empleados en relación al liderazgo se presenta a continuación:

**Gráfica 7**  
**Liderazgo**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**  
**Año 2019**



Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

En la gráfica se observa que el promedio del factor evaluado de liderazgo es 88%, considerado un valor favorable. Los colaboradores opinan que su jefe inmediato toma en cuenta la participación de los miembros de su equipo para establecer los objetivos organizacionales, esto crea una relación de compañerismo entre jefe y empleado y existe un trato de confianza entre ambos, porque afirman que el trabajo en equipo facilita el logro de los objetivos.

Las atribuciones que desempeñan los colaboradores son valiosas para los jefes, es por esto que los empleados participan en reuniones laborales para coordinar que acciones deben tomar en equipo y cumplir con las metas y objetivos.

Asimismo, afirman que los jefes son flexibles ante las peticiones que hacen, lo cual crea un sentimiento de confianza para que expongan sus problemas.

El otro 12% es un porcentaje negativo. Los colaboradores consideran que su jefe inmediato no toma en cuenta las sugerencias que hacen, esto impide que tengan un sentido de pertenencia del equipo. El líder no brinda apoyo al colaborador cuando éste tiene dificultades para ejecutar alguna tarea. Afirman que su jefe impone tareas porque consideran que los objetivos planteados deben lograrse y los empleados tienen que cumplir con sus asignaciones. Los objetivos se establecen en el nivel estratégico y no con la participación de todos los miembros. Además, no existe una comprensión mutua entre jefe y colaborador al ceder a ciertas peticiones que solicita.

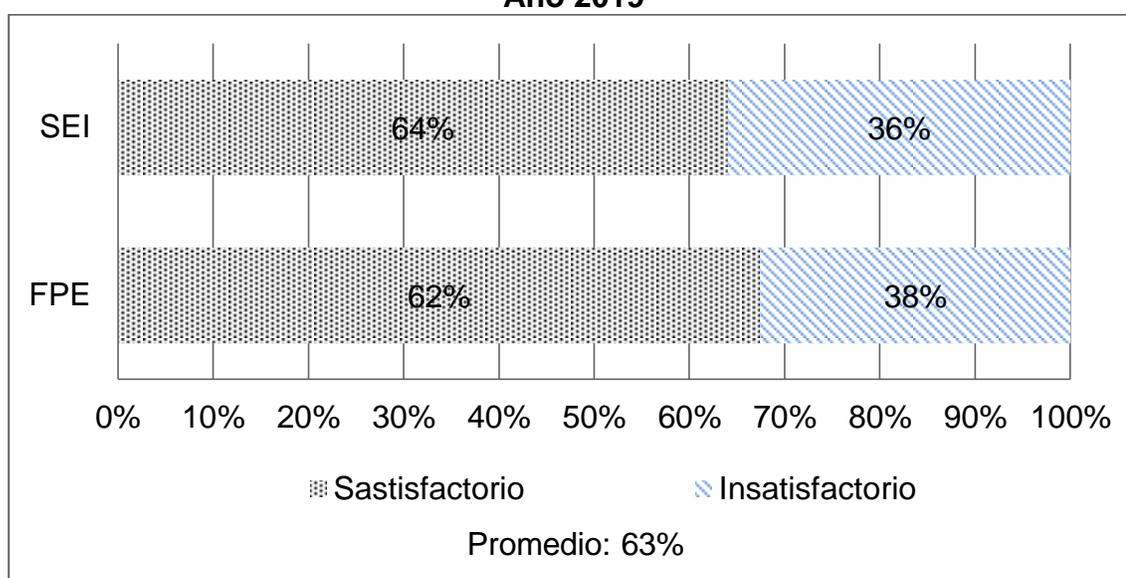
Se determina que el liderazgo que predomina en la organización es democrata, debido a que los jefes buscan que se cumplan con los objetivos para el éxito de la misma y si existen problemas con el personal de la organización tratan de buscar una solución que contribuya a la estabilidad de los mismos y se asegure la permanencia de ellos en la organización.

Ante esta situación, el liderazgo en la unidad de análisis es un factor aceptable y se convierte en fortaleza porque crea un ambiente de compañerismo entre jefe y colaborador.

### 2.3.2.2 Recompensas

Permite que el colaborador se sienta motivado a trabajar y cumplir con los objetivos establecidos, la percepción del factor de recompensas se muestra a continuación:

**Gráfica 8**  
**Recompensas**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**  
**Año 2019**



Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

Se observa que el promedio del factor de recompensas es de 63%. Los colaboradores afirman que su jefe inmediato les felicita cuando cumplen con su trabajo y contribuyen al logro de los objetivos. Consideran que se les reconoce la trayectoria para ser promovidos a un puesto superior al que desempeñan.

Las recompensas que los colaboradores reciben no son financieras, son oportunidades de desarrollo y seguridad de empleo. Indican que si realizan un trabajo adicional reciben pago por las horas extras y que los viáticos que reciben son bien remunerados.

Existen actividades que permiten la integración del equipo de trabajo, aseguran que están de acuerdo con las actividades y consideran que son fundamentales para trabajar en equipo y para que exista una buena comunicación, relación de confianza entre jefe y colaborador, además de contribuir al logro de los objetivos.

El otro 37% considera que no reciben una felicitación de su jefe por el cumplimiento de sus atribuciones. El tiempo que tienen en laborar en la organización no permite que puedan ser promovidos a un puesto superior. No se sienten parte del equipo de trabajo porque no existen oportunidades de desarrollo y son pocos los reconocimientos que reciben, pero raras veces se le felicita. También existe inconformidad porque las horas extras y los viáticos, no son bien remunerados. Esto crea que los colaboradores no se sientan comprometidos a contribuir en el logro de los objetivos.

En la unidad de análisis, los empleados opinan que son pocas las actividades de convivencia que se realizan, actualmente estas son: aniversario de la empresa, se les invita a refacciones o almuerzos y el convivio para el fin de año, pero no son suficientes para promover en el personal el logro de los objetivos, los colaboradores opinan que éstas crean un ambiente óptimo y promueve el trabajo en equipo. Pero afirman que sus jefes no coordinan más actividades de integración.

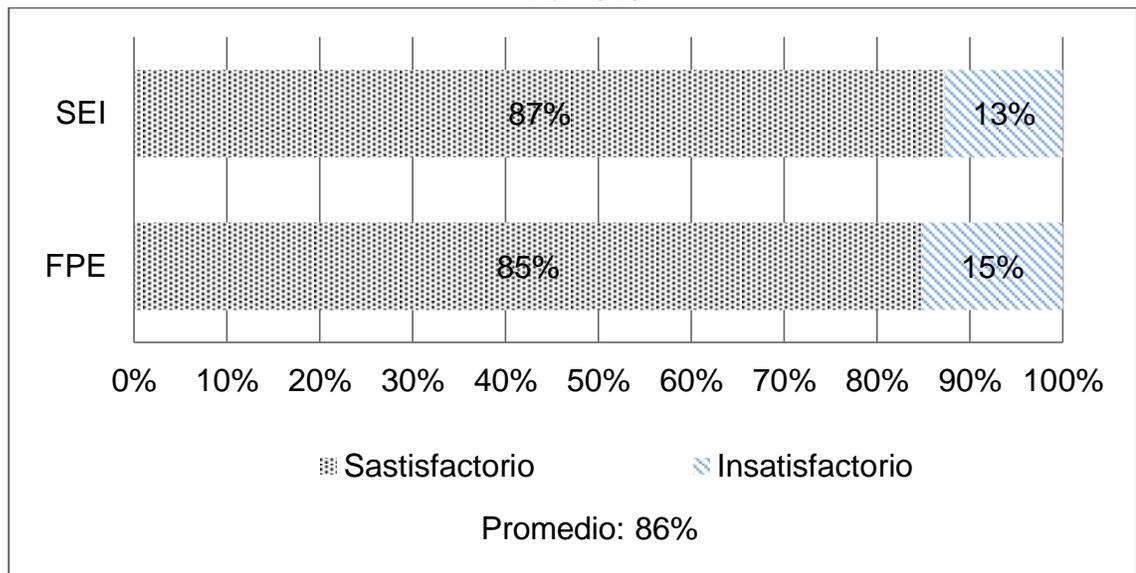
Se determina que el tipo de recompensa que reciben los empleados son de tipo no financieras, es decir actividades que promueven el trabajo en equipo pero son pocas las actividades que se les brinda.

El factor de recompensas se encuentra en un 63% y está por debajo de los requerimientos de la unidad de análisis, por lo tanto, requiere atención para minimizar el impacto negativo en el clima organizacional y es necesario proponer un plan de mejora para que el porcentaje se encuentre en el rango aceptable.

### 2.3.2.3 Comunicación

Es un proceso para compartir ideas, pensamientos o directrices y contribuir al logro de los objetivos organizacionales. La percepción de la comunicación en la unidad de análisis es la siguiente:

**Gráfica 9**  
**Comunicación**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**  
**Año 2019**



Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

En la gráfica se observa que el factor de comunicación es 86%. La comunicación permite aclarar las dudas que tienen los empleados. Los colaboradores afirman que reciben de forma oportuna la información para coordinar las actividades y realizar sus atribuciones eficientemente.

Los colaboradores reciben retroalimentación de su jefe inmediato, para informarles sobre el progreso y cumplimiento de los objetivos, plantearles problemas actuales o solventar las dudas de sus atribuciones. Indican que acuden a su jefe inmediato en caso de que se dé un problema en su área de trabajo.

En la organización existe comunicación ascendente y descendente, es decir entre los colaboradores y los altos directivos y viceversa, debido a que expresan sus opiniones en relación a las tareas que ejecutan en su puesto de trabajo y para mejorar los procesos. La comunicación es a través de cartas, correo electrónico, boletines organizacionales, noticias colocadas en tableros, entre otros, estos son medios formales utilizados por la organización, los colaboradores indican que son los idóneos para intercambiar información de actividades y su uso contribuye a trabajar eficientemente en su puesto.

El 14% de los colaboradores afirma que la comunicación es deficiente por no brindar la información en forma oportuna e impide que las tareas asignadas no se lleven a cabo en el tiempo estipulado y exista atraso en el servicio al cliente, también indican que no tienen confianza en su jefe y no acuden a él cuando se da un problema en el puesto que desempeñan y tratan de solucionarlo personalmente.

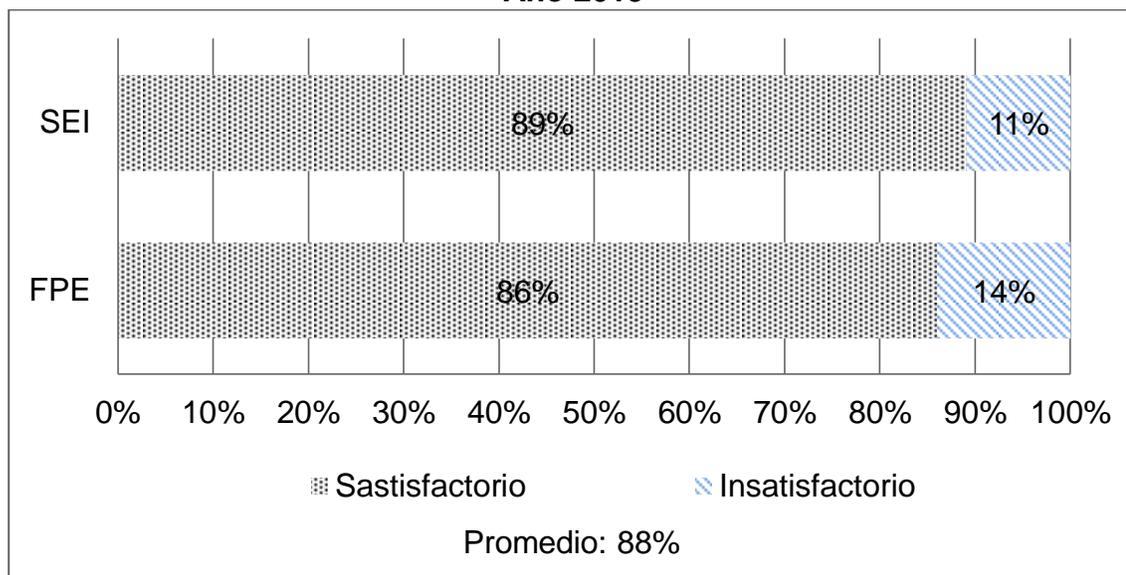
Afirman que en la organización, los medios formales utilizados son deficientes porque no se transmite información oportuna relacionada al trabajo que desempeñan los colaboradores. Además, aseguran que no reciben retroalimentación de su jefe inmediato y no resuelven sus dudas del trabajo que realizan, lo que impide que los colaboradores contribuyan en el logro de los objetivos.

Se determina que en la organización la comunicación se da de forma ascendente y descendente, es decir de un nivel superior a uno inferior y viceversa. El canal de comunicación es formal, se intercambia información a través de documentos establecidos por la organización como cartas, manuales, circulares, entre otros. Se evidencia que el factor se encuentra en un 86% y se encuentra del porcentaje óptimo de aceptación.

### 2.3.2.4 Trabajo en equipo

El equipo de trabajo permite el logro de resultados y metas establecidas. A continuación se presentan los resultados obtenidos de este factor:

**Gráfica 10**  
**Trabajo en equipo**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**  
**Año 2019**



Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

En la gráfica anterior se muestra que el 88% de los colaboradores están satisfechos porque existe el trabajo en equipo. Cuando se trabaja de esta forma, lo importante para los jefes es buscar una solución a un problema que afecte al grupo, esto permite que los miembros se sientan parte de la organización y desempeñen sus atribuciones para que contribuyan con los objetivos y se brinde un buen servicio a los clientes.

Los colaboradores indican que en el equipo de trabajo existe un ambiente de compañerismo y permite la unidad, amistad, confianza y cooperación entre sus miembros para cumplir con las metas.

En relación a las decisiones, aseguran que en su mayoría los miembros del equipo participan y toman en cuenta la opinión de los mismos, esto permite que ellos se sientan comprometidos e identificados con la organización. Afirman que el trabajo en equipo permite que se logren los objetivos. Se observa una buena relación con los compañeros de trabajo, esto hace que exista una comunicación fluida entre el equipo y para el cumplimiento eficiente de las asignaciones.

El 12% de los colaboradores se siente insatisfecho con este factor. Afirman que cuando se trabaja en conjunto, los jefes y colaboradores no resuelven los problemas que se dan en el grupo de trabajo, se plantean los problemas pero no se busca una solución para salir del mismo.

Indican que no conviven en un ambiente de trabajo agradable e impide las buenas relaciones con los compañeros de trabajo, además no se toma en cuenta la participación de los miembros del equipo. Consideran que el no trabajar en equipo dificulta que se alcancen los objetivos por no existir una buena relación entre jefe y colaborador.

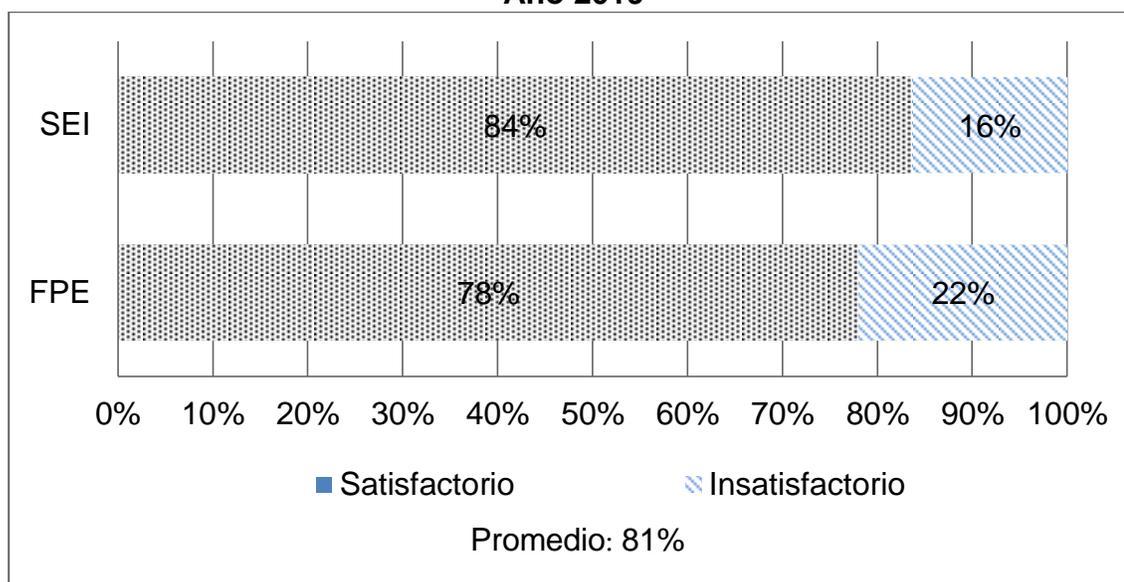
Es importante señalar que el factor analizado se encuentra dentro del rango aceptable establecido por los gerentes, como un factor positivo considerado como una fortaleza para que jefe y colaborador contribuyan a alcanzar los objetivos organizacionales.

### 2.3.2.5 Supervisión

Garantiza que los planes sean ejecutados y que los objetivos sean alcanzados.

En relación al factor de supervisión se determina lo siguiente:

**Gráfica 11**  
**Supervisión**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**  
**Año 2019**



Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

El factor de supervisión según la gráfica tiene un promedio del 81%. Los colaboradores afirman que se evalúa el desempeño con frecuencia y es fundamental porque determina cuáles son las competencias que aportan los empleados que contribuyen al éxito de la organización. Indican que el trabajo se distribuye de igual forma para todos los colaboradores. Los jefes inmediatos brindan apoyo y guía al colaborador en su puesto, con el propósito de mejorar la productividad.

El jefe supervisa el trabajo que realiza el colaborador para verificar que las atribuciones que le fueron asignadas se hayan realizado conforme se solicita, esto permite que el jefe verifique que se brinde un buen servicio a sus clientes y no existan quejas por inconformidades. Los colaboradores afirman que conocen cuales son los objetivos del puesto de trabajo y se ven comprometidos a realizar sus atribuciones eficientemente.

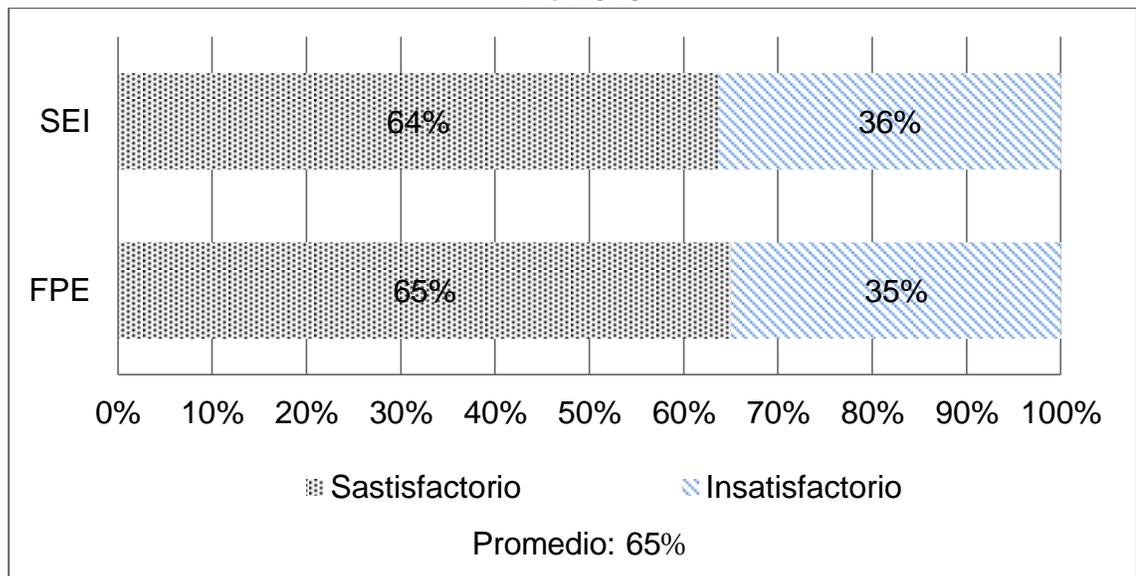
El 19% de ellos asegura que no se evalúa el desempeño de las atribuciones que realizan porque se les asignan otras tareas adicionales que no forman parte de su puesto debido a que el trabajo no se distribuye de igual forma. Opinan que el jefe no se preocupa por guiar o apoyar al colaborador en su puesto de trabajo por ello existen algunos errores o equivocaciones por parte de los empleados en sus atribuciones, además se observa que el jefe no supervisa las tareas que realiza el colaborador, esto impide brindar un buen servicio a los clientes. Algunos de ellos consideran que no saben cuáles son los objetivos del puesto, lo que hace que no contribuyan a alcanzar los objetivos de la organización.

De acuerdo a la información obtenida, se observa que el porcentaje de supervisión se encuentra dentro del promedio establecido como aceptable por los gerentes de la organización.

### 2.3.2.6 Capacitación

La capacitación permite desarrollar la fuerza de trabajo de los colaboradores. A continuación se presentan los resultados obtenidos de la capacitación:

**Gráfica 12**  
**Capacitación**  
**Centro de Autosuficiencia de una iglesia**  
**Año 2019**



Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

De acuerdo con los resultados reflejados en la gráfica anterior, se observa que el porcentaje del factor de capacitación es un 65%, debido a que los colaboradores reconocen que para ocupar el puesto de trabajo que actualmente desempeñan recibieron capacitación los supervisores, personal de servicio al cliente, especialistas y capacitador, para desarrollar habilidades y destrezas necesarias para el puesto. Actualmente se les capacita dos veces en el año para fortalecer los conocimientos y así realicen bien las atribuciones pero es deficiente debido que los temas que se brinda no son los adecuados y dos veces en el año no se cubren los contenidos fundamentales que deben recibir los colaboradores para desempeñar sus atribuciones.

Cuando se establecen nuevas responsabilidades para los colaboradores, se les capacita con frecuencia para que desempeñen sus atribuciones por ello indican que la capacitación es adecuada debido a que existen dudas con las atribuciones que desempeñan. Los empleados afirman que reciben capacitación en el área de servicio al cliente.

El 35% de los empleados afirman que la capacitación que recibieron al ingresar a la organización es deficiente para desarrollar sus funciones y la capacitación que les brinda es escasa. Consideran que las capacitaciones que se realizan durante el año son pocas porque no contribuyen a adquirir habilidades para desempeñar el puesto que ocupan debido a que los temas que brindan en las capacitaciones no los adecuados y no permite obtener información suficiente para desempeñar las atribuciones.

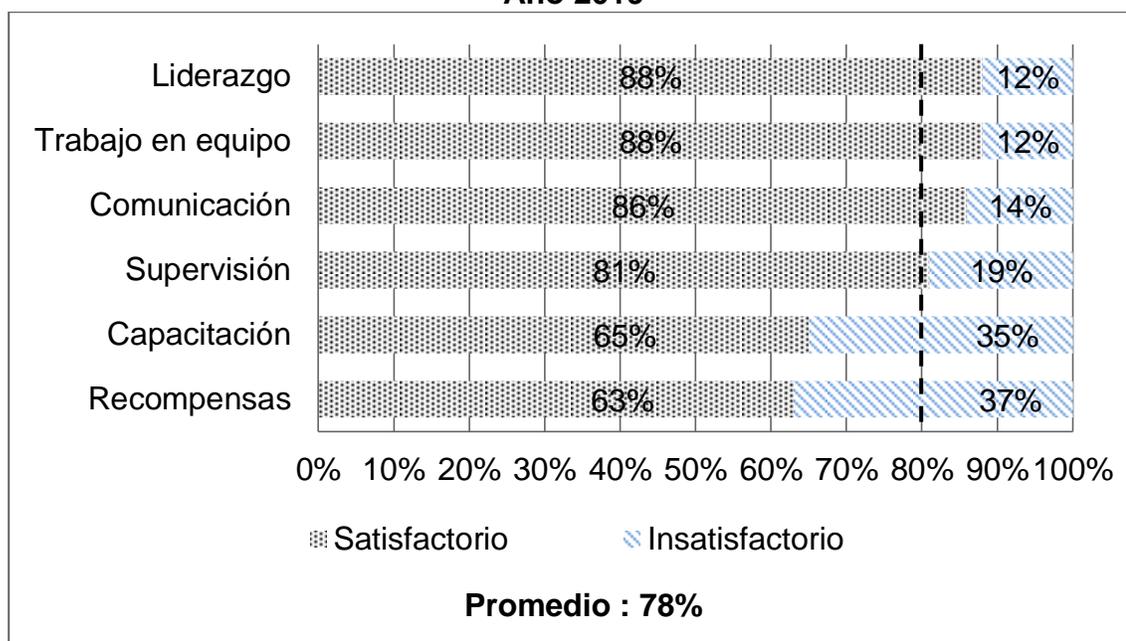
En ocasiones se les asignan nuevas responsabilidades a los empleados y afirman no recibir la capacitación adecuada para desempeñar dichas asignaciones, esto provoca que existan errores en el trabajo que realizan.

Este factor se encuentra por debajo del nivel aceptable de la organización, por lo tanto, se hace necesario establecer un plan de mejora para que se encuentre dentro del rango aceptable.

## 2.4 Análisis de resultados

En la siguiente gráfica se observan los factores analizados para determinar la situación actual de la organización:

**Gráfica 13**  
**Factores a evaluar en el clima organizacional**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**  
**Año 2019**



Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

De acuerdo al rango óptimo establecido por el gerente general, se considera satisfactorio el factor que tiene un promedio de 80%, mientras que los factores que se ubican por debajo de este porcentaje, requieren la implementación de un plan de mejora para cambiar la percepción de estos y se perciba un ambiente positivo y los colaboradores se comprometan con la organización al logro de los objetivos.

En la gráfica se observa que los factores de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y supervisión, se encuentran dentro del rango aceptable de 80%, esto es de fortaleza para la organización porque crea un sentido de pertenencia,

confianza entre el equipo de trabajo y que se contribuya al logro de los objetivos. Los factores de recompensas y capacitación están por debajo del porcentaje aceptable y son considerados como una debilidad para el éxito de la empresa y se necesita mejorar en estos, debido a esto es conveniente crear planes de mejora para cambiar la percepción de los colaboradores del clima organizacional.

Para los jefes es importante propiciar un clima organizacional en donde los colaboradores desempeñen sus atribuciones en un ambiente positivo, debido a que el recurso humano es un elemento valioso, por esto es fundamental proponer planes de mejora para los factores negativos y así promover la estabilidad y productividad en la organización.

La cultura actual de la organización es débil, debido a que los colaboradores no cumplen con las normas de desempeño, en ocasiones no son puntuales con su horario de trabajo, la productividad es baja, se evidencia el mal servicio con los clientes. El nivel del clima actual es bajo porque existe desmotivación de los empleados para realizar sus funciones y no hay confianza entre el colaborador y los jefes de la organización.

Se obtuvo información de parte de los maestros que forman parte de los programas de Autosuficiencia, ellos afirman que las recompensas que se les brinda a los colaboradores son pocas y provoca la desmotivación para desempeñar el trabajo que realizan y repercute en el servicio que se les brinda a los clientes. La capacitación es escasa y hace que ellos no cuenten con las habilidades necesarios para desempeñar el puesto que ocupan en la empresa.

En el capítulo III, se presenta la propuesta de planes y programas para crear un clima organizacional positivo, esto se propone con el objetivo de que los factores negativos detectados en esta investigación se conviertan en fortaleza para la organización.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE LOS PLANES DE MEJORA PARA OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE AUTOSUFICIENCIA DE UNA IGLESIA**

El objetivo principal de la propuesta es brindar instrumentos y herramientas que le permitan a la organización objeto de análisis mejorar el ambiente organizacional y que los colaboradores se sientan satisfechos y alcancen los objetivos organizacionales establecidos por la misma.

Los planes de mejora propuestos para optimizar el clima organizacional del Centro de Autosuficiencia de una Iglesia incluyen: justificación, objetivo general, objetivos específicos, recursos, actividades del plan de mejora, medición y evaluación de resultados de los programas a implementar.

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

De acuerdo a los resultados obtenidos del diagnóstico del clima que se detalla en el capítulo II, los factores que tienen incidencia negativa en el clima organizacional debido a que se encuentran por debajo del porcentaje aceptado por la organización (80%) son: la falta de recompensas con un 63%, los colaboradores afirman que no se les recompensa cuando cumplen con su trabajo y contribuyen al logro de los objetivos, no se sienten parte del equipo de trabajo porque no existen oportunidades de desarrollo y son pocos los reconocimientos que reciben, indican que los jefes no planifican actividades recreativas y el otro factor es la capacitación con un porcentaje de 65%, ellos refieren que la capacitación es deficiente porque no los temas no son los adecuados y esto hace que los colaboradores no desempeñen bien sus atribuciones, consideran que las capacitaciones que se realizan durante el año son pocas y no contribuyen a adquirir habilidades para desempeñar el puesto que ocupan y se asignan nuevas funciones, esto hace que existan errores en el trabajo que realizan.

Los responsables de la implementación de los planes propuestos serán el Gerente de Área del programa del Fondo Perpetuo y Director de Área del Sistema Educativo de la Iglesia.

Por lo tanto, es necesario presentar planes de mejora para optimizar los procesos organizacionales, con el propósito de cambiar la percepción actual que los colaboradores con impacto directo en los factores de recompensas y capacitación. En cuanto a las recompensas se propone tres programas denominados, el colaborador del mes, cumpleaños del mes y recompensa a la trayectoria, beca de estudios. Para la capacitación se contemplan las siguientes acciones: talleres de capacitación, taller de servicio al cliente, relaciones interpersonales y comunicación efectiva y finalmente curso de inglés.

### **3.2 Objetivos**

Con la implementación de la propuesta en la unidad de análisis se pretenden alcanzar los siguientes objetivos:

#### **3.2.1 Objetivo general**

Aumentar al porcentaje óptimo del 80% los factores de recompensas y capacitación, a mediano plazo implementados los planes de mejora.

### **3.2.2 Objetivos específicos**

- Sensibilizar en un 100% a los colaboradores en el tema del clima organizacional para involucrarlos en mejorar el clima organizacional actual en el mediano plazo.
- Aumentar un 36% el factor de recompensas para que el personal este motivado a contribuir con los objetivos organizacionales, durante el primer año de la implementación del plan en el mediano plazo.
- Incrementar un 35% el porcentaje actual del factor de capacitación para que los colaboradores desarrollen habilidades para realizar las atribuciones que requiera el puesto, en el mediano plazo.

### **3.3 Planes de mejora propuestos**

A continuación se presentan los planes de mejora que permitirán cambiar la percepción de los colaboradores con relación al clima y este sea positivo para el personal de la organización.

### 3.3.1 Metodología

A continuación se detalla la propuesta que se implementará en el Centro de Autosuficiencia para crear un clima organizacional positivo:

Fases del desarrollo organizacional	Metas	Descripción
Diagnóstico	Determinar la situación actual de un 100% del clima organizacional para el mes de enero 2020.	A través del diagnóstico del clima organizacional se obtuvo que los factores de recompensas y capacitación no se encuentran dentro del porcentaje aceptable por el Gerente.
Intervención	Establecer planes de mejora en un 10%% para crear un clima organizacional positivo a partir del mes de febrero 2020.	Propuesta de la filosofía empresarial a. Misión • Visión • Valores
		Plan de sensibilización
		Plan de recompensas a. Programas • Colaborador del mes • Cumpleaños del mes • Recompensa a la trayectoria
		Plan de capacitación a. Programas • Talleres de capacitación • Curso de servicio al cliente • Curso de inglés
Refuerzo	Evaluar periódicamente en un 100% el clima organizacional para determinar el nivel de percepción de los colaboradores del mismo después de implementados los planes, en los meses de julio y diciembre 2020.	Realizar una evaluación en los meses de julio y noviembre para determinar el logro de los objetivos para mejorar el clima organizacional actual de la organización.

**Formato 1**  
**Implementación de planes de mejora**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**

No.	Actividad	Año 2020												Responsable		
		Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic				
1.	Dar a conocer la propuesta de los planes de mejora del clima organizacional															Director y Gerente de Área
2.	Reunión con los altos directivos para la aprobación de la propuesta															Gerente General, Director y Gerente de Área
3.	Reunión informativa con los jefes para iniciar con la implementación de los programas															Director y Gerente de Área
4.	Implementación del plan No. 1: sensibilización															Director y Gerente de Área
5.	Implementación del plan No. 2: recompensas															Director y Gerente de Área
6.	Programa No. 1: Colaborador del mes															Director y Gerente de Área
7.	Programa No. 2: Cumpleaños del mes															Director y Gerente de Área
8.	Programa No. 3: Recompensa a la trayectoria															Director y Gerente de Área
9.	Programa No. 4: Beca de estudios															Director y Gerente de Área

Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

No.	Actividad	Año 2020												Responsable		
		Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic				
10.	Reunión No. 1: análisis del desarrollo y avance de la implementación de los planes No. 1 y 2															Director y Gerente de Área
11.	Implementación del plan No. 3: Capacitación															Director y Gerente de Área
12.	Programa No. 1: Diagnóstico de las necesidades de capacitación															Director y Gerente de Área
13.	Programa No. 2: Talleres de capacitación															Director y Gerente de Área
14.	Programa No. 3: Taller el buen servicio a los clientes															Director y Gerente de Área
15.	Programa No. 4: Taller de relaciones interpersonales															Director y Gerente de Área
16.	Programa No. 5: Taller de comunicación efectiva															Director y Gerente de Área
17.	Reunión No. 2: análisis de desarrollo y avance de la implementación del plan No. 3															Director y Gerente de Área
18.	Reunión gerencial para evaluar los resultados obtenidos y verificación de objetivos alcanzados después de implementada la propuesta															Gerente General, Director y Gerente de Área

Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

El personal que intervendrá para la implementación de los planes de mejora son los siguientes:

**a. Gerente general**

- El gerente de la organización tendrá que autorizar la implementación de los planes de mejora.
- Ser partícipe de las actividades que se realizarán con los colaboradores.
- Participar en reuniones para evaluar los planes propuestos después de ser implementados.

**b. Jefes de las unidades administrativas**

- Estar informados de los planes aprobados por el Gerente General y estar comprometidos con la implementación de los planes de mejora.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Son los responsables de los procesos organizacionales de los programas del Centro de Autosuficiencia

**c. Participantes**

Se incluirá a todos los colaboradores de la organización para la implementación de los planes de mejora. Los planes y programas son enfocados hacia los empleados y los resultados serán medidos por las opiniones de los mismos, también deben tener:

- Disponibilidad para participar
- Apertura a nueva información
- Implementar metodologías aprendidas, tanto en su puesto de trabajo como en los equipos dentro de la organización.

### **3.3.2 Recursos**

Para alcanzar los objetivos, se necesitan los siguientes recursos:

#### **a. Humanos**

Para la implementación de los planes de mejora del clima organizacional es indispensable la participación del Gerente General y de los colaboradores del Centro de Autosuficiencia que son 11 colaboradores del Fondo Perpetuo para la Educación y 9 del programa del Sistema Educativo.

#### **b. Físicos**

Para la ejecución, desarrollo e implementación de los planes propuestos, reuniones y capacitaciones, es indispensable disponer de salones para la conferencia del clima organizacional, como también para la entrega de las recompensas. Estas actividades se llevarán a cabo en las instalaciones del Centro de Autosuficiencia.

#### **c. Financieros**

El Gerente y Director de Área serán los encargados de comprar los certificados de regalo, diplomas, afiches y papelería para la implementación de los planes y programas propuestos.

### **3.3.3 Contenido de los planes y programas**

Se incluye propuesta de la misión y visión que son fundamentales debido a que expresan tanto el propósito básico de la organización como la declaración de qué se quiere llegar a ser en el futuro y la creación de un organigrama para la institución. Además, se detallan los programas que incluyen los planes de mejora enfocados a mejorar los factores de recompensas y capacitación para cambiar la percepción del colaborador en relación al clima organizacional. Cada plan consta de: objetivos, metodología, plan de acción, formatos y recursos necesarios para la implementación y evaluación.

A continuación se detalla la propuesta para mejorar el clima organizacional:

#### **3.3.3.1 Propuesta de la filosofía empresarial**

Se incluye la propuesta de la misión y visión que son fundamentales para que los colaboradores se sientan identificados con la organización y contribuyan con el propósito principal y encaminen sus esfuerzos para llegar a ser una organización en el futuro.

- **Misión**

Somos una organización que vela por el bienestar de los jóvenes adultos solteros continuar con los estudios profesionales, al otorgar préstamos para invertir en su carrera y tengan un mejor futuro, tomando en cuenta las enseñanzas del Evangelio y ponerlos en práctica.

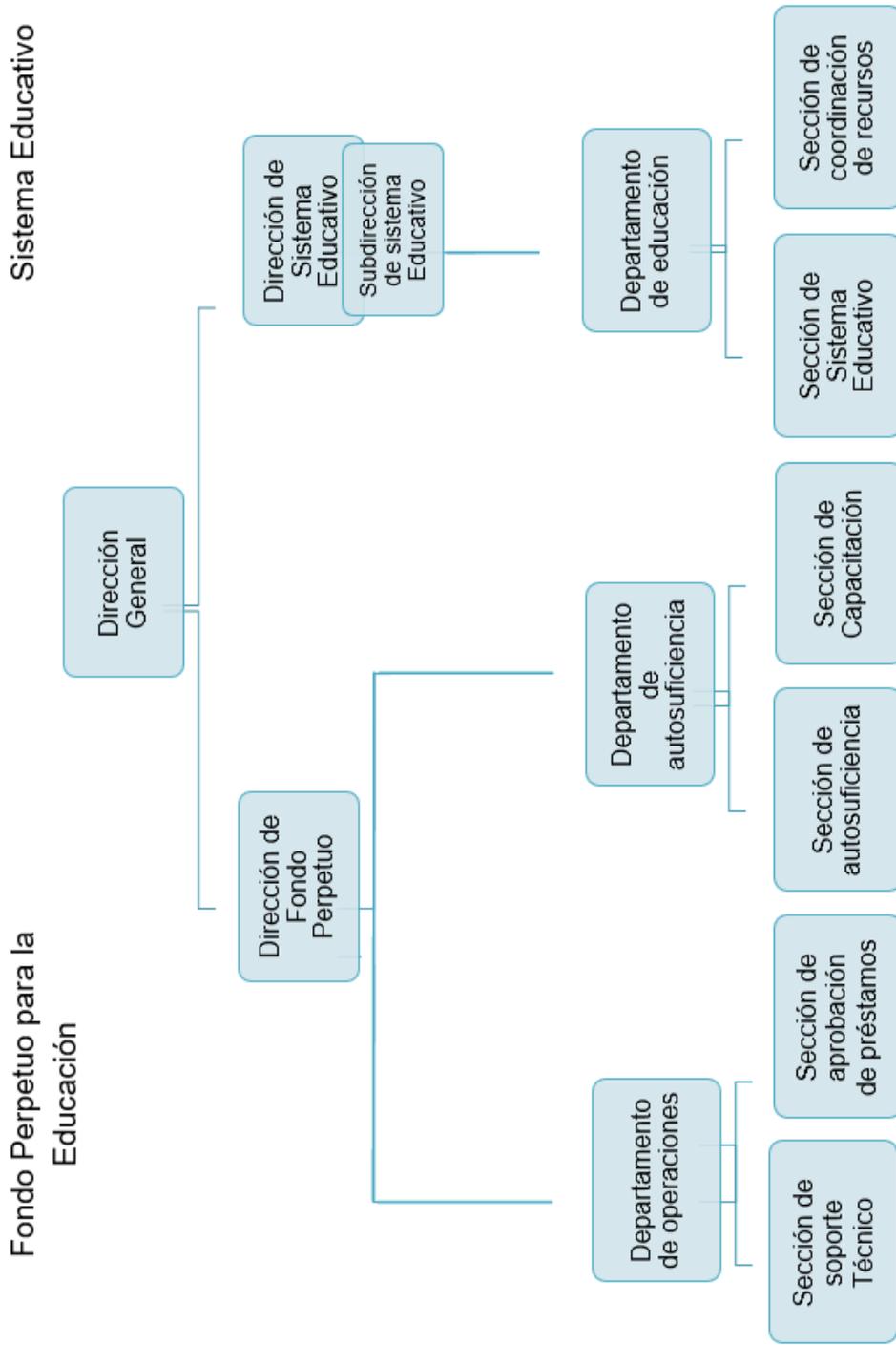
- ✓ **Visión**

Ser una organización mundial que promueva la superación personal de sus miembros al financiarles una carrera profesional para que mejoren en el nivel de vida personal y familiar, enfocados en el Evangelio y cumpliendo los principios.

✓ **Valores**

- ❖ Compromiso: actuamos comprometidos para cumplir con nuestra misión y visión con integridad.
- ❖ Excelencia: cumplimiento de los objetivos y brindar calidad y mejora continua en el servicio a los clientes.
- ❖ Responsabilidad: creemos en el trabajo en equipo y colaboración con otras organizaciones e instituciones para potenciar sinergias y mejorar el rendimiento de nuestro trabajo.

**Gráfica 14**  
**Propuesta de organigrama general**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**



Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

Para lograr los objetivos esperados en esta fase, se propone la implementación de los siguientes planes:

- Plan de sensibilización
- Plan de recompensas
- Plan de capacitación

### **3.3.3.2 Plan de sensibilización**

Se determinó que los factores de recompensas y capacitación están por debajo del nivel óptimo de aceptación del Centro de Autosuficiencia, el propósito de este plan es sensibilizar al personal en relación al clima organizacional, este permitirá que los colaboradores conozcan que es clima, importancia, factores que influyen en él, desventajas y ventajas del mismo. Los jefes deben de ser conscientes de que los empleados tienen que estar motivados para el logro de los objetivos. El apoyo del Gerente General y los jefes es fundamental para incentivar el proceso de mejora. Todos los colaboradores del Centro de Autosuficiencia participarán de este plan a través de una conferencia para que reconozcan cuál es papel que desempeña el jefe y colaborador en el clima y cuál es el objetivo de convivir en un ambiente laboral agradable y se promueva el trabajo en equipo. Se contratará los servicios de un conferencista para que desarrolle el tema.

- **Metas**

- ✓ Involucrar a los jefes en un 100% para promover el cambio de la percepción actual del clima organizacional en los colaboradores en el mes de marzo 2020.
- ✓ Promover el trabajo en equipo en un 100% de los empleados de la organización para mejorar el clima organizacional actual para marzo 2020.

- **Objetivo**

Con la implementación del presente plan se pretende alcanzar el siguiente objetivo:

- ✓ **Objetivo general**

Sensibilizar en un 100% a los colaboradores en el tema del clima para involucrarlos en mejorar el clima organizacional actual para el año 2020.

- **Pasos para implementar la propuesta**

- ✓ El responsable de la planificación de esta conferencia será el Gerente y Director de Área y será impartida por un conferencista que impartirá el tema del Clima Organizacional.

- ✓ Los temas que se desarrollarán en la conferencia para promover que los colaboradores se involucren para crear un clima organizacional positivo son: clima organizacional, importancia del clima organizacional, factores del clima organizacional, ventajas y desventajas.

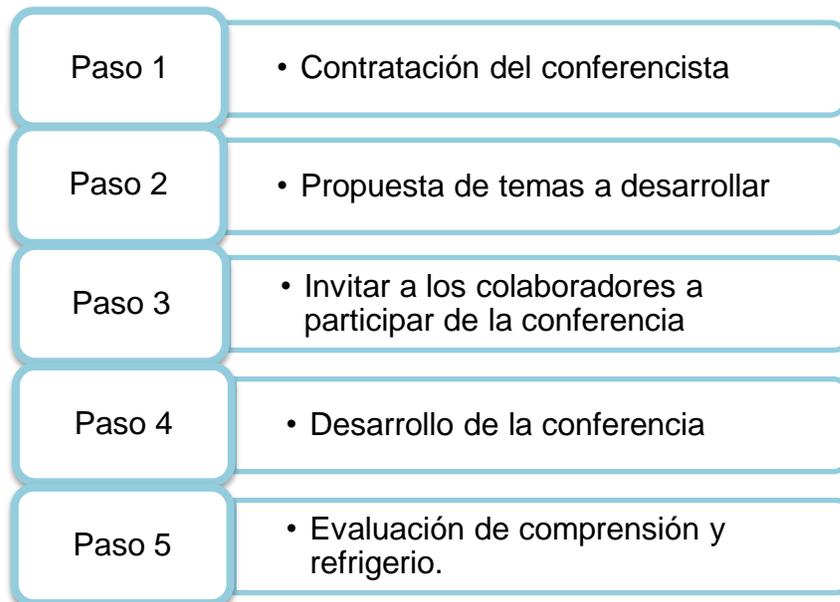
- ✓ Para convocar a los colaboradores a participar de la conferencia, se colocarán 4 afiches en las instalaciones del Centro de Autosuficiencia una semana antes del evento. La participación de los colaboradores será obligatoria.

- ✓ Llevar a cabo la conferencia para los colaboradores de la organización. Esta conferencia será impartida por el conferencista y se realizarán 2 sesiones de 2 horas y en cada una participará la mitad de los integrantes de cada programa, con el objetivo de no dejar de atender a los clientes en el horario de impartida la conferencia.

- ✓ Después de finalizada la conferencia, se realizará una evaluación de la comprensión de la misma, con el objetivo de determinar si los colaboradores

comprendieron el tema; el tiempo para responder son 10 minutos y por último se dará el refrigerio y se le brindará un caso práctico que se resolverá en grupos de tres empleados, este se resolverá al día siguiente de realizada la conferencia y será resuelto en 30 minutos por la mañana. Los casos prácticos los brindará el conferencista en relación a los factores que involucran el clima y serán aprobados previo a la actividad por el Gerente General.

**Esquema 5**  
**Proceso para implementar el plan de sensibilización**



Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

**Cuadro 1**  
**Plan de acción**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**

<b>Nombre del plan:</b> Plan sensibilización						
<b>Objetivo del plan de acción:</b> Determinar las actividades necesarias para implementar el plan de mejora de sensibilización en un 100% al corto y mediano plazo.						
No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Presupuesto
				Inicio	Final	
1.	Reunión para dar a conocer la propuesta del plan sensibilización	Presentar en un 100% el plan propuesto de sensibilización en 2 horas	Consultor	03/02/2020	03/02/2020	Equipo audiovisual Q.3,950.00 Mobiliario y equipo Sillas y mesas Q. 200.00 Papelería Q. 250.00 Refacción Q. 140.00 Varios Q. 4,540.00
2.	Discusión y aprobación del plan propuesto por las autoridades de la empresa	Aprobar el plan previamente a la implementación en un 100% en 1 hora	Gerente General	04/02/2020	04/02/2020	A definir por la empresa
3.	Determinar la programación de la conferencia (Formato 2)	Aprobar en un 100% los temas para la conferencia en 1 hora	Gerente General	04/03/2020	04/03/2020	Papelería Q. 150.00
4.	Impresión de los 4 afiches (Formato 3)	Informar en un 100% a los colaboradores de la conferencia en 2 horas.	Director de Área	08/03/2020	08/03/2020	Impresiones Q. 240.00

Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

Nombre del plan: Plan de sensibilización						
Objetivo del plan de acción: Determinar las actividades necesarias para implementar el plan de mejora de sensibilización en un 100% al corto y mediano plazo.						
No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Presupuesto
				Inicio	Final	
5.	Presentación de la conferencia del Clima Organizacional	Involucrar en un 100% a los colaboradores en el cambio del clima organizacional en 2 horas	Conferencista, Gerente y Director de Área	18/03/2020	19/03/2020	Mobiliario y equipo Q. 700.00 Conferencista Q.5,000.00 Papelería Q. 200.00 Lapiceros Q. 25.00 Marcadores Q. 45.00 Refacciones Q. 600.00 Q. 6,570.00
6.	Evaluación de la conferencia (Formato 4)	Determinar en un 100% el grado de comprensión del colaborador del tema impartido en 10 minutos	Conferencista y colaboradores	18/03/2020	19/03/2020	Papelería Q 50.00 Q 50.00
7.	Realizar un actividad de grupo	Poner en un 100% en práctica el conocimiento adquirido en la conferencia en 10 minutos	Gerente y Director de Área	20/03/2020	20/03/2020	Papelería Q 50.00 Q 50.00
8.	Evaluación de los resultados obtenidos con la implementación del plan	Evaluar el 100% de lo recibido cada 2 meses	Gerente y Director de Área	04/05/2020	20/09/2020	A definir por la empresa
<b>TOTAL</b>						<b>Q. 11,600.00</b>

Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

**Formato 2**  
**Programación de la conferencia de clima organizacional**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**

No.	Actividad	Responsable	Hora	
			Inicio	Final
1	Registro de asistencia de los colaboradores	Colaborador asignado	14:00	14:10
2	Palabras de bienvenida	Gerente General	14:10	14:15
3	Presentación del contenido de la conferencia	Colaborador asignado	14:15	14:20
4	Definición de clima organizacional	Investigador	14:20	14:30
5	Importancia del clima organizacional	Investigador	14:30	14:40
6	Factores del clima organizacional	Investigador	14:40	15:05
7	Resolución de dudas	Investigador	15:05	15:25
8	Conclusiones	Investigador	15:25	15:40
9	Despedida	Gerente General	15:40	15:45
10	Evaluación de la conferencia y entrega de casos	Investigador	15:45	15:55
11	Refrigerio	Colaborador asignado	15:55	16:10

Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

**Formato 3**  
**Afiche de conferencia**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**

**Conferencia**  
**“Clima Organizacional”**

Logo de la Empresa

El Centro de Autosuficiencia, tiene el agrado de invitarte a la conferencia con el tema **“Clima Organizacional”** que se llevará a cabo en:

**Lugar:** Centro de Autosuficiencia,  
2do. Nivel.

**Día:** 18 de marzo de 2010

**Hora:** 14:00 a 16:00 p. m.

**Nota:** la asistencia es obligatoria.  
Comunicarse con el Gerente y Director de Área o con su jefe inmediato para coordinar su asistencia a la conferencia.



Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

**Formato 4**  
**Evaluación de la conferencia**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**

**BOLETA DE EVALUACIÓN**

**I SERIE: Falso o verdadero**

**Instrucciones:** A continuación, se presentan 3 preguntas, por favor contestar falso o verdadero, marcando con una "X" según su criterio, para determinar la comprensión de la conferencia impartida.

1. El clima organizacional es un conjunto de percepciones colectivas e individuales que los colaboradores perciben del ambiente donde se desenvuelven influenciadas por diferentes variables en el entorno y que repercute en la productividad de sus miembros.  
Falso  Verdadero
2. La importancia del clima organizacional radica en que facilita la comunicación y relación entre los miembros de una empresa y mejora la productividad laboral por no optimizar el tiempo y los recursos.  
Falso  Verdadero
3. No todos los empleados de una empresa intervienen en el proceso del clima organizacional.  
Falso  Verdadero

**II SERIE: Completar**

**Instrucciones:** A continuación, encontrará 3 preguntas que se le pide contestar según lo expuesto en la conferencia.

1. Escriba 5 factores que integran el clima organizacional  
Liderazgo, recompensas, comunicación, trabajo en equipo y supervisión.
2. Mencione 2 ventajas del clima organizacional  
Permite el logro de los objetivos y una buena relación entre los compañeros de trabajo.
3. Mencione 2 opciones en que afecta un clima negativo dentro de una empresa  
Productividad de los colaboradores y el trabajo en equipo de las áreas de la empresa.

**¡Gracias por su participación!**

Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

**Formato 5**  
**Caso práctico**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**

**Tema: Dos maneras distintas de liderar**

Pepe y Ricardo trabajan en una empresa de cosméticos dedicada a la fabricación de productos para la higiene infantil. Ricardo tiene 33 años. Es licenciado en Química y en Biología y posee un máster en Gestión de Empresas. Hace cinco años que trabaja en esta empresa y desde hace cuatro lidera el equipo de investigación. Es un individuo muy seguro de sí mismo y de sus capacidades; le cuesta aceptar opiniones distintas a las suyas, por lo que los miembros de su equipo se limitan a realizar su trabajo, sin intentar aportar nuevas ideas o innovaciones. Es incapaz de delegar, excepto pequeñas tareas rutinarias. Sin embargo, siempre parece estar disponible. Cuando piensa que alguien no está cumpliendo correctamente su función, no duda en amonestarlo, a veces públicamente, sin intentar analizar posibles causas. Opina que la base de un equipo es la organización y que si cada miembro conoce qué debe hacer con claridad, no tienen por qué surgir problemas de ningún tipo. Por tanto, no admite que alguien no rinda lo esperado. Todas las decisiones que se toman en el equipo deben contar con su aprobación. Se le valora por su profesionalidad dentro de la empresa, y fuera de ella por su capacidad para animar las reuniones y por el valor que le otorga a la amistad.

Pepe tiene 28 años. Es licenciado en Farmacia, posee un máster en Marketing y se incorporó a la empresa hace tan sólo un año. Lidera el equipo de marketing. Es una persona entusiasta, extrovertida y tiene una gran habilidad para relacionarse con los demás. Demuestra empatía: es flexible a la diversidad de alternativas, escucha a los demás y es capaz de analizar los problemas desde posiciones distintas a las suyas. Opina que su equipo está formado por profesionales calificados y cada uno es responsable de su puesto. Su función en el equipo es coordinar las decisiones y deben tomarse por consenso grupal. Piensa que la base de un equipo es que sus miembros se mantengan unidos y opina que el trato equitativo entre ellos.

**Cuestiones para reflexionar**

1. ¿Qué aspectos positivos resaltarías del estilo de liderazgo de Ricardo? ¿Y de Pepe?
2. ¿Qué aspectos negativos resaltarías del estilo de liderazgo de Ricardo? ¿Y de Pepe?
3. Identifica a partir de los aspectos tanto positivos como negativos de ambos liderazgos las consecuencias que pueden tener en el equipo, y qué recomendaciones darías a cada uno.
4. Si fueras un trabajador de esta empresa, ¿en qué equipo te sentirías más cómodo? ¿Por qué? Ten en cuenta que los aspectos que enumeres se relacionarán con lo que más valoras a la hora de trabajar en equipo

- **Recursos**

Para el desarrollo del plan se tomarán en cuenta los siguientes recursos:

- ✓ **Humanos**

- ❖ 1 conferencista
- ❖ 20 colaboradores del Centro de Autosuficiencia
- ❖ Gerente General

- ✓ **Físicos**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>
1	Salón en las instalaciones de la organización
10	Sillas
5	mesas
1	Laptop
1	Proyector
1	Pantalla de proyección
1	Impresora
1	Pizarrón
1	Micrófono
3	Marcadores
	Papelería

✓ **Financieros**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Precio total</b>
1	Conferencista		Q. 5,000.00
15	Sillas	Q. 20.00	Q. 300.00
8	mesas	Q. 50.00	Q. 400.00
1	Laptop		Q. 1,200.00
1	Proyector		Q. 1,500.00
1	Pantalla de proyección		Q. 1,000.00
1	Micrófono		Q. 250.00
3	Marcadores	Q. 15.00	Q. 650.00
	Papelería		Q. 50.00
5	Refacciones para las autoridades	Q. 50.00	Q. 250.00
	Varios		Q. 140.00
25	Lapiceros	Q. 1.00	Q. 25.00
4	Impresiones	Q. 60.00	Q. 240.00
25	Refacciones para los colaboradores (conferencia)	Q. 25.00	Q. 600.00
<b>TOTAL</b>			<b>Q. 11,600.00</b>

**3.3.3.3 Plan de recompensas**

El factor de recompensas contempla la propuesta para el establecimiento de mejoras en el Centro de Autosuficiencia, debido a que este se encuentra debajo del porcentaje de aceptación por el Gerente General y se propone implementar los siguientes programas para que alcance el porcentaje promedio, estos son: colaborador del mes, cumpleaños del mes y recompensa a la trayectoria, beca de estudios.

La importancia de la implementación de este plan radica en reconocer la labor del personal para incentivarlo a contribuir con el logro de los objetivos a través de estos programas. Esta propuesta ayudará a que el colaborador perciba que su trabajo es reconocido y valioso para el crecimiento de la organización. El Gerente y Director de Área serán los responsables de este plan, además se contará con apoyo del Gerente General para la aprobación de los mismos.

- **Objetivos**

Los objetivos que se pretenden alcanzar con el plan de recompensas son:

- ✓ **Objetivo general**

Aumentar un 36% el factor de recompensas para que el personal perciba que es reconocido al contribuir con el logro de los objetivos organizacionales, a partir del primer año de la implementación del plan.

- ✓ **Objetivos específicos**

- ❖ Reconocer en un 8% a los colaboradores por el trabajo que realizan para que estén motivados a contribuir con el logro de los objetivos, a partir del mes de abril de 2020.
- ❖ Felicitar al 8% el cumpleaños de los colaboradores cada tres meses con una actividad de integración para crear un ambiente óptimo de convivencia entre el personal de la organización, a partir de mayo 2020.
- ❖ Premiar la trayectoria del colaborador en un 8% por tener 5 años o más de laborar para la organización para que el empleado perciba que es un elemento fundamental para el éxito de la organización, a partir del mes de junio de 2020.

- ❖ Reconocer el trabajo del colaborador en un 8% al incentivarlo a seguir con estudios profesiones para que perciba que la superación personal es fundamental a partir del mes de junio de 2020.

A continuación se detallan los programas que forman parte del plan de recompensas:

**a. Programa de colaborador del mes**

Este programa consiste en recompensar al colaborador por haber hecho algún aporte a la organización. Este programa busca reconocer al empleado por el cumplimiento de sus asignaciones a través de metas alcanzadas durante tres meses. Se le otorgará un diploma de reconocimiento y un certificado de regalo. El supermercado con el que se trabajará será Walmart debido a que ofrece una variedad de productos alimenticios y artículos de uso personal. Los certificados de regalo son de Q. 200.00, este es un costo considerable para que el empleado realice sus compras.

- **Metas**

- ✓ Reconocer en un 100% el trabajo que realiza en colaborador para alcanzar los objetivos en el mes de abril 2020.
- ✓ Promover el trabajo en equipo entre los empleados en un 100% al motivar a los empleados a cumplir metas en abril 2020.

- **Pasos para implementar la propuesta**

A continuación se detallan los pasos a seguir para implementar el programa del colaborador del mes:

- ✓ El Gerente y Director de Área determinará a través de un formato donde se establecerá la cantidad alcanzada por cada meta evaluada de los empleados cada semana durante tres meses y se verificará quien tiene la cantidad alta, las metas que el empleado tiene que alcanzar para ser premiado son:

- ❖ Trabajar horas adicionales a la jornada laboral
- ❖ Clientes activos: lograr que los clientes que han dejado de asistir a las clases participen de nuevo.
- ❖ Nuevos clientes: Invitar a nuevas personas a formar parte de los programas.
- ❖ Clientes al día: lograr que las personas en su mensualidad cancelen de nuevo.
- ❖ Productividad: alcanzar la meta establecida del área de trabajo.
- ✓ Se invitará a los colaboradores del Centro de Autosuficiencia a participar de la premiación del “colaborador del mes”, esto a través de 4 afiches que serán colocados en la organización.
  
- ✓ Disponer de la impresión del diploma y certificado de regalo que recibirá el colaborador del mes, estos estarán a cargo del Gerente y Director de Área.
  
- ✓ En la última semana del mes se le entregará al Gerente General el registro de las metas que ha alcanzado cada colaborador y él indicará quién será el ganador.
  
- ✓ Actividad de premiación, se le brindará al colaborador el certificado de regalo, diploma y se adjuntará a su expediente una carta de felicitación. El certificado será canjeable durante un mes a partir del día de recibido el reconocimiento.

**Esquema 5**  
**Proceso para implementar el programa de colaborador del mes**

Paso 1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Registro de metas alcanzadas de los colaboradores</li></ul>
Paso 2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Invitar a los colaboradores a participar de la premiación</li></ul>
Paso 3	<ul style="list-style-type: none"><li>• Impresión del diploma y obtención del certificado de regalo</li></ul>
Paso 4	<ul style="list-style-type: none"><li>• Seleccionar a al colaborador del mes</li></ul>
Paso 5	<ul style="list-style-type: none"><li>• Actividad de premiación</li></ul>

Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

**Cuadro 2**  
**Plan de acción**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**

Nombre del plan: Programa de colaborador del mes						
Objetivo del plan de acción: Determinar las actividades necesarias para implementar el programa de colaboradores del mes en un 100% al corto y mediano plazo.						
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Presupuesto
				Inicio	Final	
1.	Reunión para dar a conocer la propuesta del subprograma de colaborador del mes	Presentar en un 100% el programa propuesto en 2 horas	Consultor	05/02/2020	05/02/2020	Equipo audiovisual Q. 3,900.00 Mobiliario y equipo Q. 200.00 Papelería Q. 50.00 Varios Q. 300.00 Refacción Q. 4,450.00
2.	Discusión y aprobación del programa propuesto por las autoridades de la empresa	Aprobar en un 100% el programa previamente a la implementación en 1 hora	Gerente General, Gerente y Director de Área	06/02/2020	06/02/2020	A definir por la empresa
3.	Establecer las metas alcanzadas de los colaboradores (Formato 6)	Registrar en un 100% las metas de los colaboradores en tres meses, actividad en 30 minutos	Gerente y Director de Área	05/04/2020	05/04/2020	Papelería Q. 100.00
4.	Impresión de los 4 afiches (Formato 7)	Informar en un 100% a los colaboradores de la premiación del colaborador del mes en 1 hora	Gerente y Director de Área	08/06/2020	08/06/2020	Impresiones Q. 400.00 Papelería Q. 100.00 Q. 500.00
5.	Impresión del diploma (Formato 8)	Disponer en un 100% del diploma, esto en 20 minutos	Gerente y Director de Área	10/06/2020	10/06/2020	Diplomas Q. 120.00 Papelería Q. 100.00 Q. 220.00

Fuente: elaboración propia. Febrero 2019

Nombre del plan: Programa de colaborador del mes									
Objetivo del plan de acción: Determinar las actividades necesarias para implementar el programa de colaboradores del mes en un 100% al corto y mediano plazo.									
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto		
				Inicio	Final				
6.	Adquirir el certificado de regalo (Formato 9)	Otorgar entregar en un 00% al empleado seleccionado el certificado de regalo en 10 minutos	Gerente y Director de Área	16/06/2020	16/06/2020	Certificado Q. 800.00	Q. 800.00		
7.	Verificar el avance de las metas alcanzadas de los colaboradores	Seleccionar en un 100% al colaborador del mes en 15 minutos	Gerente General	24/04/2020	24/04/2020	Papelaría Q. 200.00	Q. 200.00		
8.	Desarrollo de la premiación del colaborador del mes (Formato 10)	Reconocer en un 100% al colaborador del mes en la actividad de premiación de 1 hora	Gerente General y colaboradores de la empresa	26/06/2020	26/06/2020	Mobiliario y equipo Q. 940.00 Papelaría Q. 200.00 Varios Q. 60.00 Refacciones Q. 550.00	Q. 1,750.00		
9.	Evaluación de los resultados obtenidos con la implementación del subprograma	Evaluar en un 100% el programa cada 2 meses	Gerente General, Gerente y Director de Área	06/06/2020	20/12/2020	A definir por la empresa	A definir por la empresa		
<b>TOTAL</b>							<b>Q. 8,020.00</b>		

Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

**Formato 6**  
**Registro de las metas para seleccionar al colaborador del mes**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**

Colaborador	Horas Extras			Clientes activos			Nuevos clientes			Clientes al día			Productividad			TOTAL		
	Mes			Mes			Mes			Mes			Mes					
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3			
Cardona Díaz, María Fernanda	1	1	0	2	0	2	1	3	1	0	1	2	0	0	0	0	0	7
Montenegro Paz, Luis Gerardo	0	1	1	2	0	2	3	5	0	1	0	1	0	1	0	0	0	9
Sánchez Lemus, Ana María	1	1	1	3	2	0	3	5	1	0	1	2	0	1	0	0	0	12

Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

**Formato 7**  
**Afiche de colaborador del mes**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**

Logo de la Empresa

**!Porque tú eres lo más importante para la Empresa!**

**RECOMPENSA AL COLABORADOR DEL MES**

El Centro de Autosuficiencia te invita a la premiación del Colaborador del Mes. esta actividad se llevará a cabo en:

**Lugar:** Centro de Autosuficiencia, 2do. nivel, área de conferencias.

**Fecha:** 26 de junio de 2020

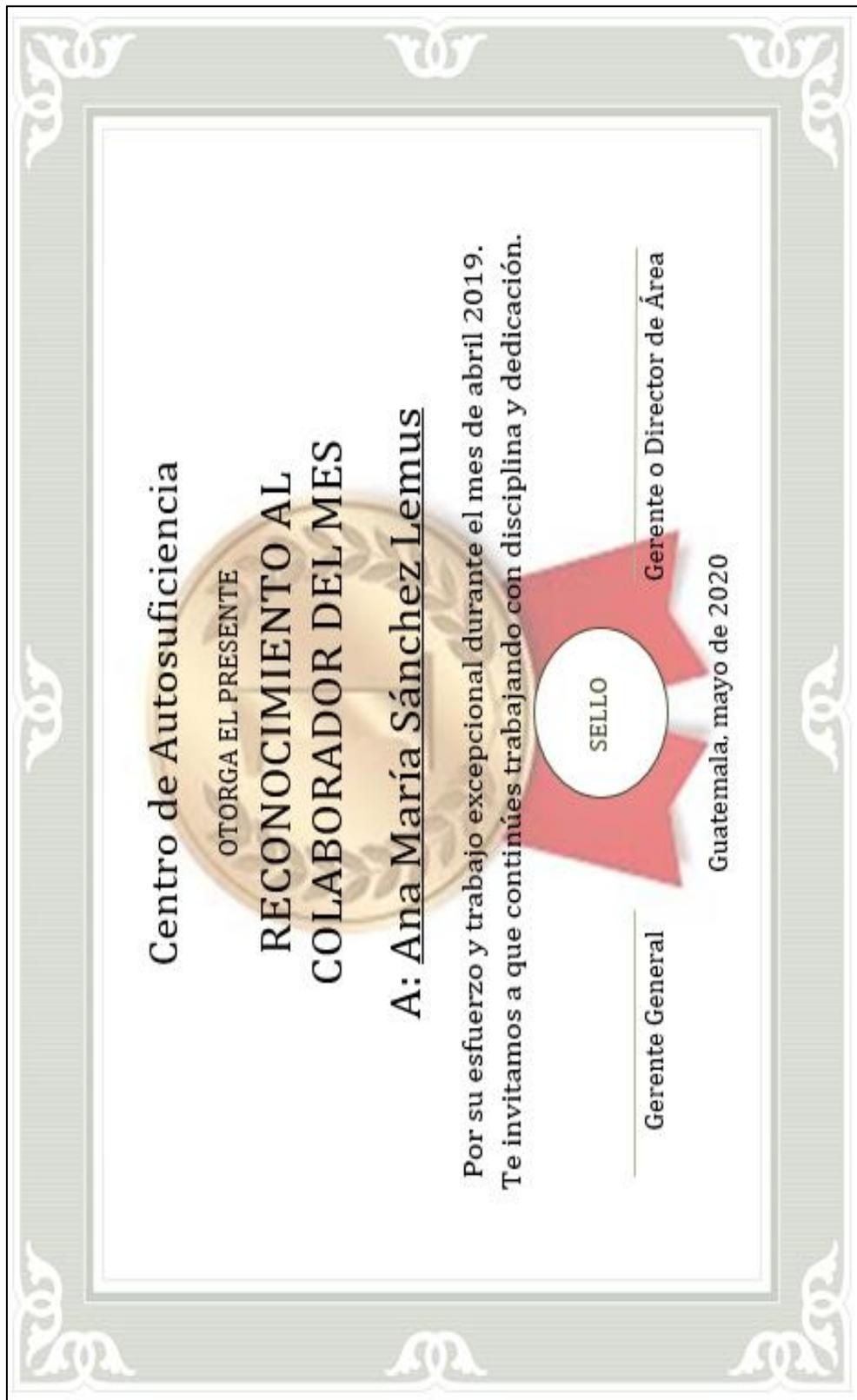
**Hora:** 16:00 a 17:00 horas

Para mayor información de esta recompensa, comunicarse con el Gerente o Director de Área quienes brindarán mayor detalle.



Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

**Formato 8**  
**Diploma de colaborador del mes**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**



Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

**Formato 9**  
**Certificado de regalo para el colaborador del mes**  
**Centro de Autosuficiencia**



Fuente: Supermercado Walmart. Febrero 2019.

**De:** Centro de Autosuficiencia

**Para:** Ana María Sánchez Lemus

**Certificado de regalo:**

**Por Q. 200.00**

**Formato 10**  
**Carta de felicitación para el colaborador del mes**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**

Guatemala, 27 de marzo de 2020

Señora  
Ana María Sánchez Lemus  
Servicio al cliente

Apreciada señora Sánchez:

Con mucha alegría le hacemos llegar a usted esta carta con la finalidad de darle las gracias y de felicitarle por el esmero la dedicación y los buenos resultados que ha obtenido en su labor diaria.

Nos complace contar con una persona como usted, con la experiencia y talento que ha demostrado. La meta que usted ha logrado nos llena de orgullo porque nos demuestra su aprecio y dedicación por nuestra compañía.

En todo momento ha demostrado ser una empleada confiable con la que siempre podemos contar. Sabemos que sería imposible alcanzar nuestras metas sin nuestros trabajadores y es por eso que nos complace el esfuerzo y el compromiso que usted tiene con su labor.

De parte de la gerencia y de toda la organización le agradecemos y le felicitamos por su excelente labor. Esperamos que usted pueda seguir siendo un ejemplo a seguir y una motivación para todo nuestro equipo de trabajo. Deseamos que siga teniendo muchos éxitos en su vida profesional.

Atentamente,

Gerente/Director de Área

- **Recursos**

Los recursos necesarios para el desarrollo del presente programa son:

- ✓ **Humanos**

- ❖ Gerente General

- ❖ Participación de los 20 colaboradores de la organización.

- ✓ **Físicos**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>
1	Salón en las instalaciones de la organización
22	Sillas
10	mesas
1	Laptop
1	Proyector
1	Pantalla de proyección
1	Impresora
	Papelería

✓ **Financieros**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Precio total</b>
22	Sillas	Q. 20.00	Q. 440.00
10	mesas	Q. 50.00	Q. 500.00
1	Laptop		Q. 1,200.00
1	Proyector		Q. 1,200.00
1	Impresora		Q. 1,500.00
	Papelería		Q. 900.00
4	Diplomas	Q. 30.00	Q. 120.00
5	Refacciones para las autoridades	Q. 50.00	Q. 250.00
22	Refacciones para la premiación	Q. 25.00	Q. 550.00
4	Certificado de regalo		Q. 800.00
	Impresiones		Q. 400.00
	Varios		Q. 110.00
<b>TOTAL</b>			<b>Q. 8,020.00</b>

**b. Programa de cumpleaños del mes**

Este programa permitirá la convivencia entre el personal de la organización a través de una actividad de integración al festejar el cumpleaños de los colaboradores con un pastel y otorgarle un día de descanso con goce de sueldo. Los encargados de coordinar este programa serán el Gerente y Director de Área y la celebración se realizará cada tres meses.

• **Metas**

- ✓ Fomentar el trabajo en equipo en un 100% a través de esta actividad de integración entre los colaboradores y crear buenas relaciones a partir de mayo 2020.
- ✓ Recompensar a los colaboradores en un 100% al festejar el cumpleaños de los empleados y se sienta parte fundamental de la organización a partir de mayo 2020.

- ✓ Fomentar la comunicación entre los jefes y colaboradores en un 100% a partir del mes de mayo 2020.
- **Pasos para implementar la propuesta**
- ✓ Se verificará el día de cumpleaños de los 21 colaboradores a través de una base de datos que se realizará en una hoja de Excel, donde se registrará la fecha de cumpleaños de los empleados ordenado por mes y día.
- ✓ El Gerente y Director de Área determinarán que colaboradores cumplen años en el mismo mes e informarán al Gerente General para que los tres establezcan que día será el idóneo para que descansen los empleados y no se vea afectado el servicio al cliente. Si hubiera dos empleados que cumplen años el mismo día, descansarán un día diferente.
- ✓ Se invitará a los colaboradores a través de un afiche que se colocará en las instalaciones del Centro de Autosuficiencia, donde se indicará que se implementará el programa y participen de la actividad para festejar a los colaboradores.
- ✓ Se celebrará el cumpleaños de los colaboradores en la penúltima semana cada tres meses a partir del mes de mayo al invitarlos a compartir un pastel, esto se realizará a través de una reunión por la mañana de 45 minutos para que los empleados convivan con el colaborador festejado. El pastel será acompañado con bebidas gaseosas.

**Cuadro 3**  
**Plan de acción**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**

<b>Nombre del plan:</b> Programa de cumpleaños del mes		<b>Objetivo del plan de acción:</b> Determinar las actividades necesarias para implementar el programa de cumpleaños del mes en un 100% al corto y mediano plazo.		<b>Presupuesto</b>		
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>		<b>Costo</b>
				<b>Inicio</b>	<b>Final</b>	
1.	Reunión con las autoridades de la empresa para dar a conocer el programa	Presentar en un 100% el programa en 2 horas	Consultor	07/02/2020	07/02/2020	Mobiliario y equipo Q. 2,200.00 Papelería Q. 100.00 Refacción Q. 250.00 Varios Q. 50.00 Q. 2,600.00
2.	Discusión y aprobación del programa de cumpleaños del mes.	Aprobar en un 100% la propuesta, reunión de 1 hora	Gerente General	10/02/2020	10/02/2020	A definir por la empresa
3.	Realizar un listado con las fecha de cumpleaños de los empleados (Formato 11)	Determinar en un 100% cuál es la fecha de cumpleaños de los colaboradores de la empresa en 1 hora	Gerente y Director de Área	04/05/2020	04/05/2020	Papelería Q. 100.00 Q. 100.00
4.	Conteo de colaboradores que cumplen años en el mismo mes	Identificar en un 100% cuántos colaboradores en el mismo mes cumplen años en 20 minutos	Gerente y Director de Área	04/05/2020	04/05/2020	Papelería Q. 100.00 Q. 100.00
5.	Coordinar el día de descanso de los colaborador	Determinar en un 100% qué día se le dará a los empleados el descanso y no afecte el servicio al cliente en 1 hora	Gerente General	06/05/2020	06/05/2020	Papelería Q. 100.00 Q. 100.00

Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

Nombre del plan: Programa de cumpleaños del mes							
Objetivo del plan de acción: Determinar las actividades necesarias para implementar el programa de cumpleaños del mes en un 100% al corto y mediano plazo.							
No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicio	Final		
6.	Impresión de los 4 afiches (Formato 12)	Informar en un 100% a los colaboradores de la propuesta en 30 minutos	Gerente y Director de Área	07/05/2020	07/05/2020	Afiches Q. 400.00	Q. 400.00
7.	Realizar la actividad de integración para los colaboradores	Festejar en un 100% el cumpleaños de los colaboradores en 45 minutos	Gerente General y colaboradores	29/05/2020	29/05/2020	Sillas Q. 420.00 Mesas Q. 500.00 Refacción (anual) Q. 4,800.00 Varios Q. 50.00	Q. 5,770.00
8.	Evaluación de los resultados obtenidos con la implementación del programa	Evaluar en un 100% el programa en 1 hora, cada mes	Gerente y Director de Área	04/06/2020	20/07/2020	A definir por la empresa	A definir por la empresa
<b>TOTAL</b>							<b>Q. 9,070.00</b>

Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

**Nota:** no se estableció el salario diario debido a que no se tuvo acceso al salario de los colaboradores.

**Formato 11**  
**Registro de fecha de cumpleaños de los colaboradores**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**

No.	Colaborador	Mes de cumpleaños	Día
1	Asturias Fuentes, Carlos Manuel	Mayo	16
2	Contreras Valdés, María Fernanda	Mayo	28
3	Orantes Pérez, Luis Armando	Agosto	4
4	Orozco Dávila, Luz Rosalía	Septiembre	18
5	Pineda Castro, Marco Tulio	Octubre	30

**Formato 12**  
**Afiche de cumpleaños del mes**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**



Centro de Autosuficiencia

Logo de la Empresa

**CUMPLEAÑEROS DEL MES**

**¡Celebramos contigo este día especial!**

El Centro de Autosuficiencia te invita a celebrar a los “Cumpleañeros del mes”.

**MAYO 2019**

Carlos Manuel Asturias Fuentes      16

María Fernanda Contreras Valdés      28

**NOTA:** Si tuviera alguna duda, comunicarse con su jefe inmediato, quién ampliará información del programa.

Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

- **Recursos**

Los recursos que son necesarios para implementar el presente programa son:

- ✓ **Humanos**

- ❖ 1 Gerente General
- ❖ 20 colaboradores

- ✓ **Físicos**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>
1	Salón en las instalaciones de la organización
21	Sillas
5	Mesas
1	Laptop
1	Impresora
	Papelería

- ✓ **Financieros**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio Total</b>
21	Sillas	Q. 20.00	Q. 420.00
5	Mesas	Q. 100.00	Q. 500.00
1	Laptop	Q. 1,200.00	Q. 1,200.00
1	Impresora	Q. 900.00	Q. 900.00
	Papelería		Q. 500.00
	Varios		Q. 100.00
5	Refacciones para las autoridades	Q. 50.00	Q. 250.00
	Afiches		Q. 400.00
	Refacción para festejar a los cumpleaños (anual)		Q. 4,800.00
<b>TOTAL</b>			<b>Q. 9,070.00</b>

### **c. Programa de recompensa a la trayectoria**

Este programa se basa en reconocer a los colaboradores que tengan 5 años o un múltiplo de este tiempo al servicio en la organización, la premiación será a través de una reunión donde se le otorgará al empleado un diploma de reconocimiento por la trayectoria y una invitación para un fin de semana de hospedaje en la Antigua Guatemala con todos los gastos pagados para dos personas. Este programa permitirá que los empleados se sientan reconocidos por el servicio que han realizado durante los años que tienen de trabajo.

- **Metas**

- ✓ Recompensar la trayectoria del colaborador en un 100% por los años de servicio que tiene en la empresa a partir del mes de junio de 2020.

- **Pasos para implementar la propuesta**

- ✓ Realizar un registro de los años que cada colaborador tiene de laborar para la organización con el objetivo de determinar cuántos empleados serán premiados.
- ✓ El Gerente y Director de Área identificarán que empleados tienen 5, 10 o 15 años de servicio para la organización y posteriormente le informarán al Gerente General cuántos empleados cumplen con el rango de años de trabajo para obtener la recompensa y tener la aprobación de él.
- ✓ Determinar en qué fecha el empleado se hospedará en el Hotel Soleil para hacer la reservación una semana antes de la habitación para 2 personas con un costo de Q.1,300.00, ellos tendrán alojamiento durante 24 horas a partir del día sábado, se incluye en el monto tres tiempos de comida para dos personas. Dentro de los gastos no se incluirá el transporte para llegar al Hotel.

- ✓ Informar a los colaboradores de la implementación del programa propuesto a través de 4 afiches que se colocarán en la organización, esto hará que los empleados participen de la premiación.
  
- ✓ Impresión del diploma de recompensa a la trayectoria y el pase para dos personas del hospedaje en la Antigua Guatemala.
  
- ✓ Actividad de premiación de una hora, donde se le hará entrega al empleado un diploma de reconocimiento y el pase para dos personas para hospedarse un fin de semana en la Antigua Guatemala. Esta reunión se realizará en el mes que el empleado cumpla los años de servicio. Todos los colaboradores participarán de este acto y el Gerente y Director de Área estarán a cargo de la misma.

**Cuadro 4**  
**Plan de acción**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**

<b>Nombre del plan:</b>		Programa de recompensa a la trayectoria					
<b>Objetivo del plan de acción:</b>		Determinar las actividades necesarias para implementar el programa de recompensa a la trayectoria en un 100%, al corto y mediano plazo.					
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>		<b>Costo</b>	<b>Presupuesto</b>
				<b>Inicio</b>	<b>Final</b>		
1.	Reunión con las autoridades de la empresa para dar a conocer el programa	Presentar en un 100% el programa en 2 horas	Consultor	11/02/2020	11/02/2020	Mobiliario y equipo Q. 2,200.00 Papelería Q. 100.00 Refacción Q. 250.00 Varios Q. 50.00	Q. 2,600.00
2.	Discusión del programa propuesto por las autoridades de la empresa	Aprobar en un 100% el programa previamente a la implementación en 1 hora	Gerente General, Gerente y Director de Área	12/02/2020	12/02/2020	A definir por la empresa	A definir por la empresa
3.	Realizar un listado de los años de servicio de los empleados (Formato 13)	Determinar en un 100% cuántos colaboradores se les recompensará por la trayectoria de servicio, en 2 horas	Gerente y Director de Área	03/06/2020	03/06/2020	Papelería Q. 100.00	Q. 100.00
4.	Comunicar quienes son los colaboradores que recibirán el premio	Aprobación en un 100% los colaboradores que serán premiados en 30 minutos	Gerente General, Gerente y Director de Área	03/06/2020	03/06/2020	Papelería Q. 100.00	Q. 100.00
5.	Determinar qué fecha se le dará al empleado para hospedarse	Reservar en un 100% la habitación para el empleado premiado en 15 minutos.	Gerente General, Gerente y Director de Área	04/06/2020	04/06/2020	Hospedaje (anual) Q. 1,300.00	Q. 5,200.00

Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

<b>Nombre del plan:</b> Programa de recompensa a la trayectoria						
<b>Objetivo del plan de acción:</b> Determinar las actividades necesarias para implementar el programa de recompensa a la trayectoria en un 100%, al corto y mediano plazo.						
No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Presupuesto
				Inicio	Final	
6.	Impresión de 4 afiches (Formato 14)	Informar en un 100% a los colaboradores de la premiación de recompensa a la trayectoria en 30 minutos	Director de Área	05/06/2020	05/06/2020	Afiches Q. 400.00
7.	Impresión del diploma y pase (Formato 15 y 16)	Disponer en un 100% del diploma y del pase para el hospedaje en la Antigua Guatemala, en 30 minutos	Gerente y Director de Área	08/06/2020	08/06/2020	Diplomas Q. 120.00 Pase Q. 60.00
8.	Llevar a cabo la actividad de premiación para el hospedaje del hotel (Formato 17 y 18)	Premiar al 100% al colaborador por la trayectoria de servicio, en 1 hora	Gerente General y colaboradores de la empresa	24/06/2020	24/06/2020	Sillas y mesas Q. 920.00 Papelería Q. 100.00 Refacción Q. 525.00 Varios Q. 50.00
9.	Evaluación de los resultados obtenidos con la implementación del programa	Evaluar en un 100% la implementación del programa en el mes de junio	Gerente General, Gerente y Director de Área	21/07/2020	21/07/2020	A definir por la empresa
<b>TOTAL</b>						<b>Q. 10,175.00</b>

Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

**Formato 13**  
**Registro de años de servicio de los colaboradores**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**

No.	Colaborador	Años de servicio	Premiado SI/NO
1	Asturias Fuentes, Carlos Manuel	3	NO
2	Contreras Valdés, María Fernanda	4	NO
3	Orozco Dávila, Luz Rosalía	8	NO
4	Pineda Castro, Marco Tulio	1	NO
5	Velásquez López, Alexander Byron	5	SI

**Formato 14**  
**Afiche de recompensa a la trayectoria**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**



Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

**Formato 15**  
**Diploma de reconocimiento a la trayectoria**  
**Centro de Autosuficiencia**

**EL CENTRO DE AUTOSUFICIENCIA**  
Otorga el presente

**RECONOCIMIENTO  
A LA TRAYECTORIA A:**

**Alexander Velásquez**

Por 5 años de trayectoria de servicio en la empresa.

GERENTE GENERAL

GERENTE/DIRECTOR DE ÁREA

Guatemala \_\_\_\_ noviembre de 2020

LOGOTIPO

SELLO

Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

**Formato 16**  
**Pase para el hospedaje en la Antigua Guatemala**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**

Logo de la  
empresa

*Centro de Autosuficiencia*

*Tiene el placer de invitarle a un fin de semana en la Antigua Guatemala,  
este será en:*

*Lugar y dirección: Hotel Soleil ubicado en la 9a. Calle poniente Final,  
Salida a Ciudad Vieja, Antigua Guatemala, Guatemala*

*Ingreso: sábado 4 de julio a las 12:00 horas.*

*Salida: domingo 5 de julio a las 12:00 horas.*

*Guatemala, 24 de junio de 2020*

*Incluye hospedaje para 2 personas*

Fuente: Elaboración propia. Febrero 2019

**Formato 17**  
**Servicios del hotel**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**

Descripción
2 camas individuales o 1 cama doble
Vista a los jardines
Piscina
Jacuzzi
Chimenea
Spa
Televisión con cable
Baño privado
WIFI
Teléfono
Artículos de higiene personal
Parqueo

**Formato 18**  
**Menú que ofrece el hotel**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**

Desayuno
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plato Antigüeno: huevos al gusto, longaniza, salsa ranchera, frijoles, crema, queso fresco y plátanos fritos.</li> <li>• Especialidad del Chef: huevos fritos sobre una tortilla, salsa especial con queso, frijoles y papas hash.</li> <li>• Huevos cheros: huevos fritos con salsa ranchera y salsa verde, sobre una pupusa de queso acompañado de frijoles y repollo.</li> </ul>
Almuerzo
<p><u>Entrada:</u> Sopa de frijoles, tomate, espárragos o vegetales.</p> <p><u>Plato Fuerte</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plato chapín: lomito de res o pechuga de pollo deshuesada a la parrilla, frijoles, guacamole, queso fresco, arroz y plátanos.</li> <li>• Filet mingon: lomito enrollado con tocino, salsa con champiñones, arroz y verduras.</li> <li>• Camarones al gusto: a la plancha, migados, a la mantequilla, al ajillo, arroz, papas fritas y verduras.</li> </ul>

<b>Cena</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Longanizas antigüeñas: longanizas a la parrilla, con chirmol, guacamole, arroz, frijoles y queso fresco.</li> <li>• Brocheta: de pollo, tomate, apio, cebolla, champiñones, chile pimiento, con arroz, papas fritas o verduras.</li> <li>• Rollos de pollo: rellenos de queso y espárragos, salsa blanca, arroz o puré de papas y verduras.</li> </ul>

- **Recursos**

Los recursos para el desarrollo del presente programa son:

- ✓ **Humanos**

- ❖ 1 gerente General
- ❖ 20 colaboradores del Centro de Autosuficiencia

- ✓ **Físicos**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>
1	Salón en las instalaciones de la organización
21	Sillas
5	Mesas
1	Laptop
1	Impresora
	Papelería

✓ **Financieros**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio Total</b>
21	Sillas	Q. 20.00	Q. 420.00
5	Mesas	Q. 100.00	Q. 500.00
1	Laptop	Q. 1,200.00	Q. 1,200.00
1	Impresora	Q. 1,000.00	Q. 1,000.00
5	Refacciones para las autoridades	Q. 50.00	Q. 250.00
4	Afiches	Q. 100.00	Q. 400.00
4	Diplomas	Q. 30.00	Q. 120.00
4	Pases	Q. 15.00	Q. 60.00
4	Hospedaje (anual)	Q. 1,300.00	Q. 5,200.00
21	Refacción para los colaboradores (premiación)	Q. 25.00	Q. 525.00
	Papelería		Q. 400.00
	Varios		Q. 100.00
<b>TOTAL</b>			<b>Q. 10,175.00</b>

#### **d. Programa de beca de estudios**

El programa de becas consiste en proporcionar beneficios a los colaboradores de la empresa para continuar con sus estudios universitarios y maestrías, esto a través de realizar descuentos en el pago de matrículas, mensualidades y meta de graduación. Los empleados deben esforzarse por tener un promedio mínimo de 75 puntos para que puedan aplicar a descuento en mensualidades y graduación. El empleado que se esfuerza por cumplir con lo solicitado para aplicar a los descuentos al final su carrera puede cancelar el 40% de lo invertido en la carrera.

- **Metas**

- ✓ Incentivar a los empleados en un 100% al seguir con sus estudios en licenciatura o maestrías en el mes de junio 2020.
- ✓ Promover en el colaborador la educación superior para desarrollar nuevos conocimientos y habilidades en un 100% para desempeñar sus funciones a partir del mes de junio 2020.

- **Pasos para implementar la propuesta**

- ✓ Los responsables de este programa serán el Gerente y Director de Área, quienes mantendrán comunicación directa con los directivos de las universidades y evaluarán los descuentos establecidos cada inicio de año. Las universidades con las que se establecerá convenio son:

- ❖ Universidad Mariano Gálvez
- ❖ Universidad Galileo
- ❖ Universidad Panamericana

- ✓ El Gerente y Director de Área solicitarán firmar un convenio para fijar las disposiciones generales de las universidades. Las negociaciones se realizarán en los meses de septiembre de cada año, para brindar un tiempo prudencial para que los colaboradores evalúen las propuestas ofrecidas por el Centro de Autosuficiencia. Los descuentos que se realizarán son los siguientes:

<b>Beneficio</b>	<b>Descripción</b>	<b>Descuento</b>
Matrícula	Aplica al momento de inscribirse en una licenciatura o maestría	10%
Mensualidad	Reducción en el monto de la mensualidad por pago al día	25%
Libros	Reducción sobre el monto total de libros solicitados en un semestre	10%
Graduación	Se otorga por haber cumplido con la meta de graduación de la carrera	15%
<b>TOTAL</b>		<b>60%</b>

**Nota:** los empleados deben tener un promedio de 75% para aplicar a los incentivos de mensualidad y graduación. El pago de cuota mensual no es válido si se ha dejado de cancelar uno o más meses en el año. El descuento por los libros es sobre el monto total de los libros que el alumno utilizará en el semestre.

- ✓ Se publicará a través de 4 afiches que se colocarán en la organización para informar que universidades brindarán los beneficios para seguir con la licenciatura o maestría.
- ✓ Los empleados se pondrán en contacto de la universidad a la que aplicarán para informarse de la duración de la carrera, pensum de estudios, horarios, documentos y requisitos para optar a la carrera o solicitar información directamente en la universidad.

**Cuadro 5**  
**Plan de acción**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**

<b>Nombre del plan:</b> Programa beca de estudios		<b>Objetivo del plan de acción:</b> Determinar las actividades necesarias para implementar el programa de beca de estudio en un 100% al corto y mediano plazo.		<b>Responsable</b>		<b>Tiempo</b>		<b>Costo</b>		<b>Presupuesto</b>	
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Meta</b>	<b>Inicio</b>	<b>Final</b>							
1.	Reunión para dar a conocer la propuesta del programa	Presentar en un 100% el programa propuesto en 2 horas	03/02/2020	03/02/2020	Consultor			Mobiliario y equipo Q. 300.00 Papelería Q. 100.00 Refacción Q. 250.00 Varios Q. 50.00			Q. 700.00
2.	Discusión y aprobación del programa propuesto por las autoridades de la empresa	Aprobar en un 100% el programa previamente a la implementación en 1 hora	04/02/2020	04/02/2020	Gerente General			A definir por la empresa			A definir por la empresa
3.	Reunión de las autoridades de la organización con los directivos de las universidades	Realizar convenios en un 100% para que los colaboradores sigan sus estudios y maestría, en 3 horas	08/06/2020	08/06/2020	Gerente y Director de Área			Papelería Q. 50.00 Varios Q. 100.00			Q. 150.00
4.	Impresión de los 4 afiches (Formato 19)	Informar en un 100% a los colaboradores de las becas	10/09/2020	10/09/2020	Director de Área			Afiches Q. 400.00			Q. 400.00
5.	Evaluación de los resultados obtenidos con la implementación del programa	Evaluar en un 100% lo implementado en el mes de julio de 2020.	20/06/2020	20/12/2020	Gerente y Director de Área			A definir por la empresa			A definir por la empresa
<b>TOTAL</b>											<b>Q. 1,250.00</b>

Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

**Formato 19**  
**Afiche de beca de estudios**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**

**El Centro de Autosuficiencia**  
te invita a seguir con tus estudios universitarios o maestría  
en las siguiente entidades



[lauracaceres@umariano.edu.gt](mailto:lauracaceres@umariano.edu.gt)



[marcoperez@ugalileo.edu.gt](mailto:marcoperez@ugalileo.edu.gt)



[lramos@upana.edu.gt](mailto:lramos@upana.edu.gt)

Los beneficios que te ofrece los centros educativos serán:

Beneficio	Descuento
Matrícula	10%
Mensualidad	25%
Libros	10%
Graduación	15%
<b>TOTAL</b>	<b>60%</b>

**¡Participa y supérate!**

- **Recursos**

Los recursos para el desarrollo del presente programa son:

- ✓ **Humanos**

- ❖ 1 gerente General
- ❖ 20 colaboradores del Centro de Autosuficiencia

- ✓ **Físicos**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>
1	Salón en las instalaciones de la organización
1	Laptop
1	Impresora
	Papelería

- ✓ **Financieros**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio Total</b>
1	Laptop	Q. 200.00	Q. 200.00
1	Impresora	Q. 100.00	Q. 100.00
	Papelería		Q. 150.00
	Varios		Q. 150.00
5	Refacciones para las autoridades	Q. 50.00	Q. 250.00
	Afiches		Q. 400.00
<b>TOTAL</b>			<b>Q. 1,250.00</b>

El salario de del Gerentes y Director por el apoyo que brinde a este programa ya está presupuestado dentro de sus funciones.

#### **3.3.3.4 Plan de capacitación y entrenamiento**

Este plan se implementará para fomentar nuevas habilidades en los colaboradores, para que desempeñen sus atribuciones eficientemente y se brinde un buen servicio a los clientes. El plan de capacitación consta de tres programas que son: talleres de capacitación, relaciones interpersonales, comunicación efectiva, servicio al cliente y curso de inglés.

- **Objetivos**

Los objetivos que se pretenden alcanzar con el plan de capacitación son:

- ✓ **Objetivo general**

Incrementar un 35% el porcentaje actual del factor de capacitación para fomentar un ambiente de superación y aprendizaje para los colaboradores, en el mediano plazo.

- ✓ **Objetivos específicos**

- ❖ Detectar las necesidades de capacitación para el 9% de los puestos de trabajo a partir de agosto 2020.
- ❖ Retroalimentar el trabajo que realizan los colaboradores en un 9% en temas relacionado a los programas, para que los empleados estén actualizados y desempeñen eficientemente el puesto que ocupan, a partir de agosto de 2020.
- ❖ Capacitar al personal en el área de servicio al cliente en un 9% para se le brinde la información necesaria a los mismos, a partir del mes de octubre de 2020.

- ❖ Fomentar el trabajo en equipo a través de las relaciones interpersonales en un 8% en los miembros de la organización a partir del mes de octubre de 2020.
- ✓ Capacitar al personal de la organización para fomentar la comunicación entre los colaboradores de la organización en un 100% a partir de octubre 2020.

A continuación, se detallan los programas que forman parte del plan capacitación y entrenamiento:

**a. Diagnóstico de las necesidades de capacitación**

La organización con la asesoría de la Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG), desarrollará una evaluación sobre los cursos de capacitación que deben recibir los empleados para determinar las necesidades de acuerdo al puesto de trabajo que desempeñan. Esta actividad se realizará en el Centro de Autosuficiencia. En este programa, se propone elaborar un diagnóstico de necesidades puesto/persona para determinar qué tipo de capacitación se necesita para cada colaborador. El personal que llevará este taller son:

<b>No.</b>	<b>Puesto</b>	<b>Cantidad</b>
1	Gerente de Área	1
2	Gerente de Operaciones	1
3	Gerente de Autosuficiencia	1
4	Supervisor de soporte técnico	1
5	Supervisor de aprobación de préstamos	1
6	Director de Área	1
7	Especialista de región	1
8	Director de región	1
9	Director	1
10	Coordinador	1
<b>TOTAL</b>		<b>10</b>

- **Metas**

- ✓ Fomentar en los jefes habilidades para determinar cuáles son las necesidades de capacitación de los colaboradores en un 100% a partir del mes de agosto 2020.
- ✓ Impulsar a líderes a facilitar el trabajo en equipo de los miembros de la organización en un 100% a partir del mes de agosto 2020.

- **Pasos para implementar el diagnóstico de necesidades de capacitación**

El proceso para llevar a cabo el programa propuesto es el siguiente:

- ✓ Se impartirá un taller sobre el diagnóstico de necesidades de capacitación, enfocado a los jefes, ellos adquirirán habilidad para detectar las necesidades de cada puesto de trabajo. El curso será impartido por la Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG).

- ✓ **Diagnóstico de necesidades puesto/persona**

Este proceso se lleva a cabo a través del vaciado de información por parte de los jefes que tengan personal a su cargo. La información será descrita en cuatro formas que se describen a continuación:

- ✓ **Funciones y atribuciones del puesto**

Esta forma contiene la información referente a las funciones y atribuciones de cada puesto de trabajo:

- Se determinará el puesto y programa al que pertenece.
- Fecha en la cual se determina la necesidad de capacitación.
- Las funciones y atribuciones del puesto actual, las habilidades y actitudes que se requiere para el buen desempeño del mismo.

La elaboración de esta boleta, debe ser llevada a cabo por el jefe inmediato del puesto analizado y la boleta será revisada por el facilitador del programa que impartirá el curso.

✓ **Requerimientos de aprendizaje para el puesto**

Esta forma está diseñada para captar los requerimientos de aprendizaje para el puesto, esta forma incluye:

- Nombre del puesto y programa al que pertenece.
- Fecha exacta en la cual la información se describe.
- Lista detallada de los requerimientos de conocimientos, habilidades y actitudes que las personas necesitan para desempeñar su puesto.
- Justificar la razón por la cual son necesarios los conocimientos para cada puesto que se incluyen en la tarea anterior.

La persona que verificará la información brindada por el jefe que determina las necesidades de capacitación será el facilitador del curso.

✓ **Actualización de los conocimientos, habilidades y actitudes por empleado**

Este formato incluirá lo siguiente:

- Fecha del día en que la boleta se llena con los datos requeridos.
- Se analiza a los empleados con relación a sus conocimientos, habilidades actitudes; también se identifica el puesto a evaluar y se indicará las características que lo componen.

- En esta boleta se establecen las prioridades del requerimiento del puesto, en función de una escala en la cual se establece las prioridades de la necesidad, sin son a largo, mediano o corto plazo.
- Según el nivel del requerimiento del puesto, se establecerá el nivel de dominio que el puesto requiere.
- En esta boleta se incluirá el nombre de las personas que ocupan este puesto. El nivel actual de la persona, el conocimiento actual que la persona posee. El jefe determinará el nivel de aprendizaje requerido del puesto.
- Se incluirá la diferencia que cada persona tiene y lo se espera con respecto a la capacitación en un boleta, esta será útil para determinar prioridades y el orden para llevar a cabo la capacitación.
- Cada jefe inmediato firmará el documento donde se detalla la situación actual y esperada para desarrollar habilidades en los colaboradores y la firma del facilitador que revisará el mismo.

✓ **Descripción y detalle del curso**

En esta forma las actividades a realizar son las siguientes:

- Esta boleta contiene el nombre del curso que se surge al ser agrupados uno o varios de los requerimientos que se establecieron. A este curso, se le debe otorgar una clave, la cual es una identificación interna de cada programa y el número que le sea asignado al curso.
- Establecer el puesto al cual se dirige este curso, así como la duración estimada en la cual va ser impartido.
- Se incluirán cuáles son los temas a impartir y listado de personas que participarán al curso.

- El instructor propuesto para este curso, puede ser una persona de la organización o una institución que imparta la capacitación.
- Contiene también la firma de quien la elaboró, que es el jefe inmediato del puesto, así como la firma del facilitador del programa que revisa la boleta.

Para determinar si se cumplió con el objetivo planteado para el programa se verificarán tres meses después, a través de la entrega de informes realizados por los jefes al Gerente y Director de Área.

**Cuadro 6**  
**Plan de acción**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**

<b>Nombre del plan:</b> Diagnóstico de las necesidades de capacitación		<b>Responsable</b>		<b>Tiempo</b>		<b>Costo</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>Objetivo del plan de acción:</b> Determinar las actividades necesarias para implementar el diagnóstico de necesidades de capacitación en un 100% al corto y mediano plazo.		<b>Inicio</b>	<b>Final</b>				
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Inicio</b>	<b>Final</b>	<b>Costo</b>	<b>Presupuesto</b>
1.	Reunión para dar a conocer la propuesta	Presentar en un 100% el programa propuesto en 2 horas	Consultor	02/02/2020	02/02/2020	Equipo audiovisual Q. 1,750.00 Papelería Q. 100.00 Refacción Q. 250.00	Q. 2,100.00
2.	Discusión y aprobación del diagnóstico propuesto por las autoridades de la empresa	Aprobar en un 100% el programa previamente a la implementación en 1 hora	Gerente General	04/02/2020	04/02/2020	A definir por la empresa	A definir por la empresa
3.	Contratación de los servicios de la Asociación de Gerentes de Guatemala	Capacitar en un 100% a los jefes para que determinen las necesidades de capacitación del personal a su cargo, en 4 horas	Gerente y Director de Área	08/06/2020	08/06/2020	Papelería Q. 50.00	Q. 50.00
4.	Reunión del personal que formará parte del taller	Comunicar en un 100% a los jefes que participarán del taller	Director de Área	10/07/2020	10/07/2020	Papelería Q. 50.00	Q. 50.00
5.	Desarrollo del taller	Fomentar en un 100% el aprendizaje para determinar las necesidades de capacitación en la empresa en 4 horas	Conferencista Director y Gerente de Área	10/08/2020	10/08/2020	Conferencista Q. 10,000.00 Sillas y mesas Q. 920.00 Marcadores Q. 45.00 Lapiceros Q. 25.00 Papelería Q. 50.00	Q. 11,040.00
6.	Evaluación de los resultados obtenidos con la implementación del diagnóstico	Evaluar el 100% de los realizados cada 2 meses	Gerente y Director de Área	08/08/2020	20/11/2020	A definir por la empresa	A definir por la empresa
<b>TOTAL</b>							<b>Q. 13,240.00</b>

Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

- **Recursos**

Los recursos para el desarrollo del presente programa son:

- ✓ **Humanos**

- ❖ Gerentes
- ❖ Jefes de área
- ❖ Facilitador del curso impartido por la Asociación de Gerentes de Guatemala.

- **Físicos**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>
1	Salón en las instalaciones de la organización
	Asociación Guatemalteca de Gerentes (AGG)
21	Sillas
10	mesas
1	Laptop
1	Proyector
1	Pantalla de proyección
1	Impresora
1	Pizarrón
1	Micrófono
3	Marcadores
	Papelería

- **Financieros**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Precio total</b>
	Contratación de servicio de capacitación		Q. 10,000.00
21	Sillas	Q. 20.00	Q. 420.00
10	mesas	Q. 50.00	Q. 500.00
1	Laptop		Q. 600.00
1	Proyector		Q. 600.00
1	Pantalla de proyección		Q. 500.00
1	Micrófono		Q. 50.00
3	Marcadores	Q. 15.00	Q. 45.00
	Papelería		Q. 250.00
5	Refacciones para las autoridades	Q. 50.00	Q. 250.00
25	Lapiceros	Q. 1.00	Q. 25.00
<b>TOTAL</b>			<b>Q. 13,240.00</b>

### **b. Programa talleres de capacitación**

Este plan consiste en capacitar al colaborador en temas relacionados con el trabajo que realizan, esto permitirá plantear y resolver las dudas que tienen los empleados en su puesto de trabajo. El Gerente y Director de Área serán quienes coordinen este plan e impartirán los talleres propuestos, la capacitación se realizará dos veces al año. La participación de los colaboradores será obligatoria y los que participarán en los talleres son:

<b>No.</b>	<b>Puesto</b>	<b>Cantidad</b>
11	Coordinador	2
12	Capacitador	1
13	Supervisor de soporte técnico	1
14	Supervisor de aprobación de préstamos	1
15	Especialista de soporte	1
16	Agentes de servicio al cliente	4
17	Especialistas de aprobación de préstamos	2
<b>TOTAL</b>		<b>12</b>

- **Metas**

- ✓ Desarrollar habilidades en los colaboradores en un 100% para desempeñar sus funciones a partir de septiembre 2020.
- ✓ Fomentar el trabajo en equipo en un 100% para cumplir con los objetivos a partir de septiembre 2020.

- **Pasos para la implementación la propuesta**

- ✓ Se realizará un listado de los empleados para registrar la asistencia a los talleres con la firma de los mismos.

- ✓ Determinar cuáles serán los temas a impartir en los talleres de capacitación, con el objetivo de abarcar el contenido de los programas impartidos.
- ✓ Informar a los colaboradores de los talleres de capacitación que serán impartidos en la organización en el horario de 7:00 a 9:30 a. m. Esta se realizará 3 veces en la tercera semana del mes de agosto y octubre.
- ✓ Impartir los talleres a cargo del Gerente y Director de Área quienes desarrollarán los temas propuestos para que los colaboradores estén capacitados.
- ✓ Para determinar si se logró con el objetivo se realizará una evaluación de los temas impartidos en los talleres para determinar el nivel de conocimiento obtenido por el empleado en la última clase de impartido el taller.

**Cuadro 7**  
**Plan de acción**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**

<b>Nombre del plan:</b>		Programa talleres de capacitación					
<b>Objetivo del plan de acción:</b>		Determinar las actividades necesarias para implementar el programa de talleres de capacitación en un 100% al corto y mediano plazo.					
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>		<b>Costo</b>	<b>Presupuesto</b>
				<b>Inicio</b>	<b>Final</b>		
1.	Reunión para dar a conocer la propuesta del programa de los talleres	Presentar en un 100% el programa propuesto en 2 horas	Consultor	13/02/2020	13/02/2020	Papelería Q. 100.00 Refacción Q. 250.00	Q. 350.00
2.	Discusión y discusión del programa propuesto por las autoridades de la empresa.	Aprobar en un 100% el programa previamente a la implementación en 1 hora	Gerente General, Gerente y Director de Área	14/02/2020	14/02/2020	A definir por la empresa	A definir por la empresa
3.	Participación de los colaboradores a los talleres (Formato 20)	Registrar en un 100% la asistencia de los participantes a los talleres en 30 minutos	Gerente y Director de Área	03/08/2020	03/08/2020	Papelería Q. 30.00	Q. 30.00
4.	Impresión de los 4 afiches (Formato 22)	Informar en un 100% a los colaboradores de los talleres de capacitación	Gerente y Director de Área	04/08/2020	04/08/2020	Afiches Q. 400.00	Q. 400.00

Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

<b>Nombre del plan:</b> Programa talleres de capacitación						
<b>Objetivo del plan de acción:</b> Determinar las actividades necesarias para implementar el programa de talleres de capacitación en un 100% al corto y mediano plazo.						
No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Presupuesto
				Inicio	Final	
5.	Impartir los talleres de capacitación	Adquirir nuevos conocimientos de los programas, reunión en 10 horas	Gerente General y colaboradores	19/08//2020	19/08/2020	Equipo audiovisual Q. 1,750.00 Sillas y mesas Q. 920.00 Papelería Q. 40.00 Marcadores Q. 45.00 Lapiceros Q. 25.00 Varios Q. 50.00 Refrigerio Q. 525.00
6.	Evaluación de los resultados obtenidos con la implementación del programa	Evaluar el 100% de lo realizado cada 2 meses	Gerente General, Gerente y Director de Área	03/10/2020	15/12/2020	A definir por la empresa
<b>TOTAL</b>						<b>Q. 4,135.00</b>

Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

**Formato 20**  
**Listado de asistencia a talleres de capacitación**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**

No.	Colaborador	Firma
1	Asturias Fuentes, Carlos Manuel	
2	Contreras Valdés, María Fernanda	
3	Orozco Dávila, Luz Rosalía	
4	Pineda Castro, Marco Tulio	
5	Velásquez López, Alexander Byron	

Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

**Formato 21**  
**Temas a desarrollar en los talleres de capacitación**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**

No.	Fondo Perpetuo para la Educación	Sistema Educativo de la Iglesia
1.	Objetivos de programa	Objetivos de programa
2.	Tipos de préstamos	Requisitos de inscripción de los participantes
3.	Carreras aprobadas para recibir el préstamo	Cursos a impartir
4.	Forma de pago del préstamo	Normas para participar de los cursos
5.	Requisitos para optar al préstamo	Desafíos que afrontan los participantes para continuar con los cursos
6.	Desafíos que afrontan los clientes para continuar con sus estudios	Formas de apoyar a los participantes para continuar con los cursos
7.	Formas de apoyar a los clientes para que sigan con sus estudios	Recuperación de cursos

Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

**Formato 22**  
**Afiche para los talleres de capacitación**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**

Logo de la  
Empresa

## **CENTRO DE AUTOSUFICIENCIA** **TALLERES DE CAPACITACIÓN**

Te invitamos a formar parte de los talleres de capacitación que te ayudarán a desempeñar tus atribuciones eficientemente, estos se impartirán en:

**Lugar:** Centro de Autosuficiencia 2do. nivel,  
área de conferencias

**Fecha:** 19 de agosto de 2020

**Hora:** 7:00 a 9:30 a. m.

La participación a los talleres es obligatoria.

Para mayor información, abocarse con el Gerente y Director de Área quienes ampliarán con detalle los talleres

An illustration of a man in a blue suit and glasses standing next to a flipchart. The flipchart displays a bar chart with three bars of increasing height, a pie chart, and a globe. To the right of the flipchart is a round wall clock. In the foreground, the backs of four audience members' heads are visible, seated at a table.

Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

- **Recursos**

Los recursos necesarios para implementar este programa son:

- ✓ **Humanos**

- ❖ Gerente General
- ❖ 20 colaboradores

- ✓ **Físicos**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>
1	Salón en las instalaciones de la organización
10	Sillas
5	mesas
1	Laptop
1	Proyector
1	Pantalla de proyección
1	Impresora
1	Pizarrón
1	Micrófono
3	Marcadores
	Papelería

✓ **Financieros**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Precio total</b>
21	Sillas	Q. 20.00	Q. 420.00
10	mesas	Q. 50.00	Q. 500.00
1	Laptop		Q. 600.00
1	Proyector		Q. 600.00
1	Pantalla de proyección		Q. 500.00
1	Micrófono		Q. 50.00
3	Marcadores	Q. 15.00	Q. 45.00
	Papelería		Q. 170.00
5	Refacciones para las autoridades	Q. 50.00	Q. 250.00
	Varios		Q. 50.00
25	Lapiceros	Q. 1.00	Q. 25.00
4	Afiches	Q. 100.00	Q. 400.00
21	Refrigerio para los colaboradores (taller)	Q. 25.00	Q. 525.00
<b>TOTAL</b>			<b>Q. 4,135.00</b>

**c. Programa el buen servicio a los clientes**

Este programa consiste en brindar capacitación a los colaboradores de la organización en atención a los clientes con el objetivo de brindar un buen servicio. Esto se realizará a través de la contratación de un instructor del Instituto Técnico de Capacitación (INTECAP) que impartirá el curso en la organización durante el mes de septiembre. Los responsables de coordinar este curso serán el Gerente y Director de Área. Todos los colaboradores de la empresa formarán parte del taller.

- **Metas**

- ✓ Desarrollar habilidades en los colaboradores en un 100% para brindar un buen servicio a los clientes a partir del mes de octubre de 2020.
- ✓ Fomentar el trabajo en equipo en un 100% para ofrecer un servicio de calidad a los clientes a partir de octubre 2020.

- **Pasos para implementar la propuesta**

- ✓ Coordinar la contratación del facilitador que impartirá el taller. El costo de la contratación es de Q.2,000.00.
- ✓ Se informará a los colaboradores del curso a través de 2 afiches que serán colocados en la organización, se indicará el lugar, fecha y horario del mismo. El taller se llevará a cabo el día 2 de septiembre en el horario de 7:00 a 9:00 a.m.
- ✓ Desarrollo de la capacitación, se registrará la asistencia de los colaboradores al curso, la participación de los empleados será obligatoria.
- ✓ Impresión del diploma por haber participado en el taller.
- ✓ Entrega de diploma por haber participado en el taller de servicio al cliente, este se realizará el 7 de octubre de 2019 en el horario de 16:00 a 17:00 horas.
- ✓ Al finalizar el taller se pasará una evaluación del tema impartido para determinar el grado de comprensión del tema que será aprobada por el Gerente General previamente.

**Cuadro 8**  
**Plan de acción**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**

<b>Nombre del plan:</b> Programa de taller del buen servicio a los clientes						
<b>Objetivo del plan de acción:</b> Determinar las actividades necesarias para implementar el programa de taller del buen servicio a los clientes en un 100% al corto y mediano plazo.						
No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Presupuesto
				Inicio	Final	
1.	Reunión para dar a conocer la propuesta del programa de taller de servicio al cliente	Presentar en un 100% el programa propuesto en 2 horas	Consultor	18/02/2020	18/02/2020	Equipo audiovisual Q. 350.00 Sillas y mesas Q. 920.00 Papelería Q. 100.00 Refacción Q. 250.00 Q. 1,620.00
2.	Discusión y discusión del programa propuesto por las autoridades de la empresa	Aprobar el 100% el programa previamente a la implementación, en 1 hora	Gerente General	19/02/2020	19/02/2020	A definir por la empresa
3.	Confirmar los servicios de la persona que dará el curso	Contratar en un 100% al facilitador que impartirá el taller en 1 hora	Gerente y Director de Área	25/08/2020	25/08/2020	Contratación Q. 2,000.00 Q. 2,000.00
4.	Impresión de los 2 afiches (Formato 23)	Informar en un 100% a los colaboradores del taller de servicio al cliente en 30 minutos	Gerente y Director de Área	26/08/2020	26/08/2020	Afiches Q. 200.00 Q. 200.00
5.	Registrar la asistencia de los colaboradores al curso (Formato 24)	Capacitar en un 100% al personal en el área de servicio al cliente, en 2 horas	Gerente General, Gerente y Director de Área y colaboradores	02/09/2020	02/09/2020	Marcadores Q. 45.00 Lapiceros Q. 25.00 Papelería Q. 50.00 Q. 120.00

Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

<b>Nombre del plan:</b> Programa de taller el buen servicio a los clientes						
<b>Objetivo del plan de acción:</b> Determinar las actividades necesarias para implementar el programa de taller del buen servicio a los clientes en un 100% al corto y mediano plazo.						
No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Presupuesto
				Inicio	Final	
6.	Impresión del diploma (Formato 25)	Disponer del diploma en 1 hora	Gerente y Director de Área	30/09/2020	30/09/2020	Diploma Q. 525.00
7.	Actividad final del curso impartido	Entregar los diplomas por participar a los talleres en 1 hora	Gerente General y colaboradores	07/10/2020	07/10/2020	Papelería Q. 50.00 Refrigerio Q. 600.00
8.	Evaluación de los resultados obtenidos con la implementación del programa	Evaluar el 100% de lo realizado cada 2 meses	Gerente y Director de Área	28/10/2020	21/12/2020	A definir por la empresa
<b>TOTAL</b>						<b>Q. 5,065.00</b>

Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

**Formato 23**  
**Afiche del taller del buen servicio a los clientes**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**

Centro de Autosuficiencia

**TALLER EL BUEN SERVICIO  
A LOS CLIENTES**

---

Te invitamos a capacitarte en el taller de el buen servicio a los clientes que se llevará a cabo en:

**Lugar:** Centro de Autosuficiencia 2do. Nivel, área de conferencias  
**Fecha:** 2 de septiembre  
**Hora:** 7:00 a 9:00 a. m.

Participación obligatoria

Cualquier duda, comuníquese con su jefe inmediato para ampliar la información.



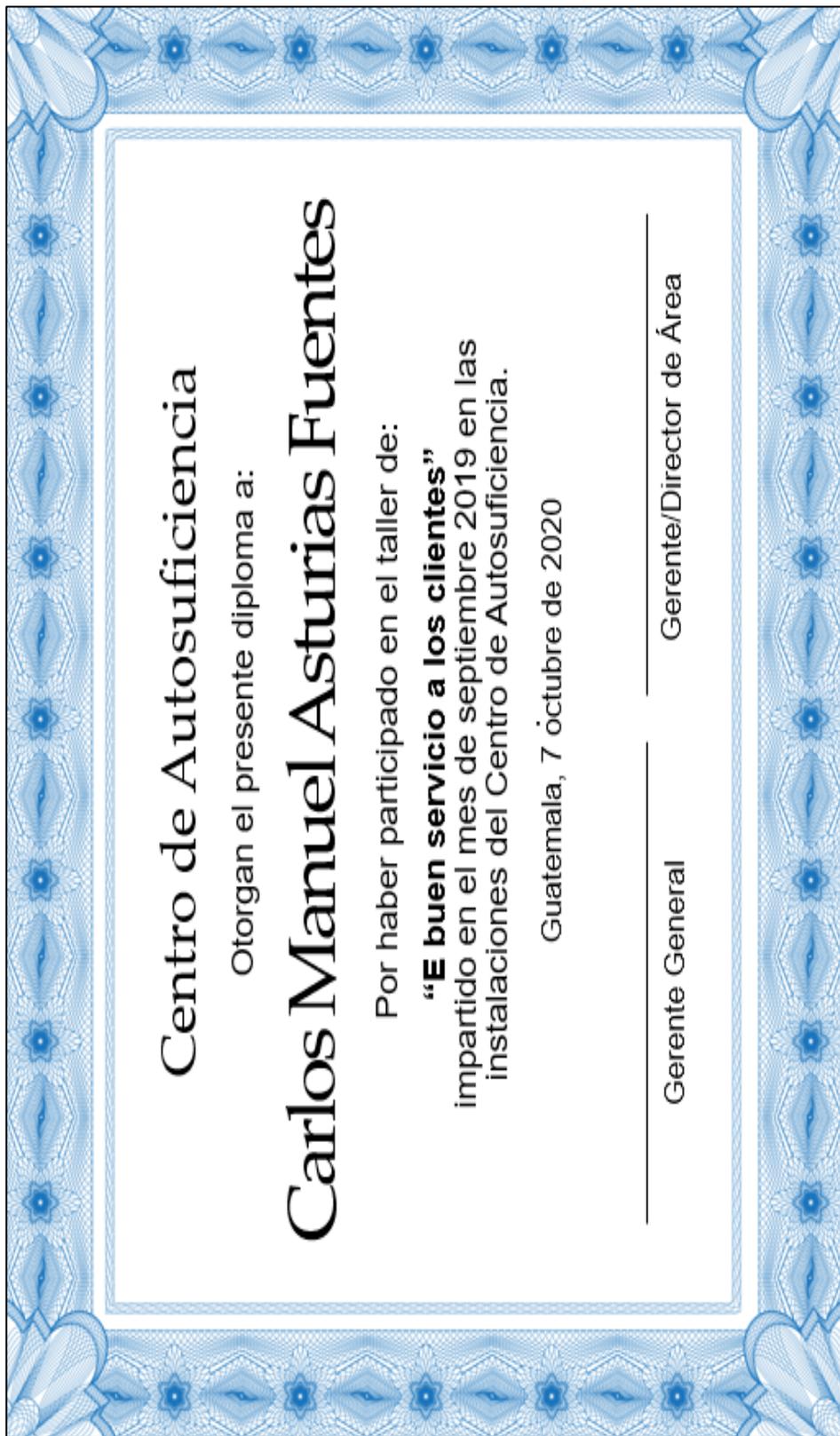
Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

**Formato 24**  
**Registro de asistencia al taller de servicio al cliente**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**

No.	Colaborador	Firma
1.	Asturias Fuentes, Carlos Manuel	
2.	Contreras Valdés, María Fernanda	
3.	Orantes Pérez, Luis Armando	
4.	Orozco Dávila, Luz Rosalía	
5.	Pineda Castro, Marco Tulio	

Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

Formato 25  
Diploma de participación del taller del buen servicio a los clientes  
Centro de Autosuficiencia de una Iglesia



Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

- **Recursos**

Los recursos necesarios para el desarrollo del presente programa son:

- ✓ **Humanos**

- ❖ 1 Gerente General
- ❖ 20 colaboradores de la organización

- ✓ **Físicos**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>
1	Salón en las instalaciones de la organización
10	Sillas
5	mesas
1	Laptop
1	Micrófono
1	Pizarrón
3	Marcadores
	Papelería

✓ **Financieros**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Precio total</b>
	Contratación de servicios del facilitador del taller		Q. 2,000.00
21	Sillas	Q. 20.00	Q. 420.00
10	mesas	Q. 50.00	Q. 500.00
1	Laptop		Q. 300.00
1	Micrófono		Q. 50.00
3	Marcadores	Q. 15.00	Q. 45.00
	Papelería		Q. 200.00
5	Refacciones para las autoridades	Q. 50.00	Q. 250.00
25	Lapiceros	Q. 1.00	Q. 25.00
2	Afiches	Q. 100.00	Q. 200.00
21	Diplomas	Q. 25.00	Q. 525.00
22	Refrigerio para los colaboradores (taller)	Q. 25.00	Q. 550.00
<b>TOTAL</b>			<b>Q. 5,065.00</b>

**d. Programa taller de relaciones interpersonales**

Se impartirá el taller de relaciones interpersonales que estará a cargo del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) A través de la implementación de este programa se pretende mejorar las condiciones que influyen en el comportamiento de los colaboradores; se considera importante que las relaciones entre los miembros de la organización deben ser amenas, debido a que cuando el colaborador se desempeña dentro de una misma organización es inevitable que se relacionen entre sí, ya sea directa o indirectamente. Todo el personal de la empresa formará parte del taller.

- **Metas**

- ✓ Fomentar un ambiente laboral agradable en un 100% a través de relaciones interpersonales saludables entre los miembros de la organización a partir de octubre de 2020.
- ✓ Fortalecer el trabajo en equipo en un 100% a través de las relaciones interpersonales a partir de 2020.

- **Proceso para implementar la propuesta**

- ✓ Coordinar la contratación del facilitador que impartirá el taller. El costo de la contratación es de Q. 2,000.00.
- ✓ Se informará a los colaboradores del curso a través de 4 afiches que serán colocados en la organización, se indicará el lugar, fecha y horario del mismo. El taller se impartirá el 5 de octubre en el horario de 7:00 a 9:00 a.m.
- ✓ Desarrollo de la capacitación, se registrará la asistencia de los colaboradores al curso, la participación de los empleados será obligatoria.
- ✓ Impresión y entrega de diploma por haber participado en el curso de servicio al cliente, este se realizará el 9 de octubre de 2019 en el horario de 16:00 a 17:00 p.m.
- ✓ Al finalizar el taller se pasará una evaluación del tema impartido para determinar el grado de comprensión del tema que será aprobada por el Gerente General previamente.

**Cuadro 9**  
**Plan de acción**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**

<b>Nombre del plan:</b> Programa de taller de relaciones interpersonales							
<b>Objetivo del plan de acción:</b> Determinar las actividades necesarias para implementar el programa de taller relaciones interpersonales en un 100% al corto y mediano plazo.							
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>		<b>Costo</b>	<b>Presupuesto</b>
				<b>Inicio</b>	<b>Final</b>		
1.	Reunión para dar a conocer la propuesta del programa de taller	Presentar en un 100% el programa propuesto en 2 horas	Consultor	20/02/2020	20/02/2020	Equipo audiovisual Q. 400.00 Papelería Q. 100.00 Refacción Q. 250.00	Q. 750.00
2.	Discusión y discusión del programa propuesto por las autoridades de la empresa	Aprobar el 100% el programa previamente a la implementación, en 1 hora	Gerente General	21/02/2020	21/02/2020	A definir por la empresa	A definir por la empresa
3.	Confirmar los servicios de la persona que dará el curso	Contratar al 100% al facilitador que impartirá el taller en 1 hora	Gerente y Director de Área	02/10/2019	02/10/2020	Contratación	Q. 2,000.00
4.	Impresión de los 4 afiches (Formato 26)	Informar en un 100% a los colaboradores del taller en 30 minutos	Gerente y Director de Área	05/10/2020	05/10/2020	Afiches	Q. 400.00
5.	Registrar la asistencia de los colaboradores al curso (Formato 27)	Capacitar en un 100% al personal en el tema de relaciones interpersonales al cliente, en 2 horas	Gerente General, Gerente y Director de Área y colaboradores	07/10/2020	07/10/2020	Marcadores Q. 45.00 Lapiceros Q. 25.00 Papelería Q. 50.00	Q. 120.00

Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

<b>Nombre del plan:</b> Programa de taller de relaciones interpersonales							
<b>Objetivo del plan de acción:</b> Determinar las actividades necesarias para implementar el programa de taller relaciones interpersonales en un 100% al corto y mediano plazo.							
No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicio	Final		
6.	Impresión del diploma (Formato 28)	Disponer en un 100% del diploma en 1 hora	Gerente y Director de Área	08/10/2020	08/10/2020	Diploma Q. 550.00	Q. 550.00
7.	Actividad final del curso impartido	Entregar en un 100% los diplomas por participar a los talleres en 1 hora	Gerente General y colaboradores	09/10/2020	09/10/2020	Papelería Q. 50.00 Refrigerio Q. 550.00	Q. 600.00
8.	Evaluación de los resultados obtenidos con la implementación del programa	Evaluar el 100% el programa cada mes	Gerente y Director de Área	21/11/2020	21/12/2020	A definir por la empresa	A definir por la empresa
<b>TOTAL</b>							<b>Q. 4,420.00</b>

Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

**Formato 26**  
**Afiche del taller de relaciones interpersonales**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**

Centro de Autosuficiencia

**TALLER DE RELACIONES INTERPERSONALES**

---

Te invitamos a capacitarte en el taller de Relaciones Interpersonales que se llevará a cabo en:

**Lugar:** Centro de Autosuficiencia  
2do. Nivel, área de conferencias

**Fecha:** 4 de octubre de 2020.  
**Hora:** 7:00 a 9:00 a. m.

Participación obligatoria

Cualquier duda, comuníquese con su jefe inmediato para ampliar la información.



Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

**Formato 27**  
**Registro de asistencia al taller de relaciones interpersonales**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**

No.	Colaborador	Firma
1.	Asturias Fuentes, Carlos Manuel	
2.	Contreras Valdés, María Fernanda	
3.	Orantes Pérez, Luis Armando	
4.	Orozco Dávila, Luz Rosalía	
5.	Pineda Castro, Marco Tulio	

Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

Formato 28  
Diploma de participación del taller de relaciones interpersonales  
Centro de Autosuficiencia de una Iglesia

# Centro de Autosuficiencia

Otorgan el presente diploma a:

## Luz Rosalía Orozco Dávila

Por haber participado en el taller de:

**“Relaciones interpersonales”**

impartido en el mes de octubre 2019 en las instalaciones del Centro de Autosuficiencia.

Guatemala, octubre de 2020

Gerente General

Gerente/Director de Área

Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

- **Recursos**

Los recursos necesarios para implementar este programa son:

- ✓ **Humanos**

- ❖ Gerente General
- ❖ 20 colaboradores
- ❖ Facilitador del taller

- ✓ **Físicos**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>
1	Salón en las instalaciones de la organización
20	Sillas
10	mesas
1	Laptop
1	Pizarrón
1	Micrófono
3	Marcadores
	Papelería

✓ **Financieros**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Precio total</b>
	Contratación de los servicios del facilitador	Q.2,000.00	Q. 2,000.00
1	Laptop		Q. 350.00
1	Micrófono		Q. 50.00
3	Marcadores	Q. 15.00	Q. 45.00
	Papelería		Q. 200.00
21	Diplomas	Q. 550.00	Q. 550.00
5	Refacciones para las autoridades	Q. 50.00	Q. 250.00
25	Lapiceros	Q. 1.00	Q. 25.00
4	Afiches	Q. 100.00	Q. 400.00
22	Refrigerio para los colaboradores (taller)	Q. 25.00	Q. 550.00
<b>TOTAL</b>			<b>Q. 4,420.00</b>

**e. Programa de comunicación efectiva**

Se impartirá el taller de comunicación efectiva que estará a cargo del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) A través de la implementación de este programa se pretende mejorar las condiciones que influyen en el comportamiento de los colaboradores; se considera importante que exista buena comunicación entre los miembros de la organización para que fomentar el trabajo en equipo y exista las buenas relaciones entre ellos. Todo el personal de la empresa formará parte del taller.

• **Metas**

- Fomentar un ambiente laboral agradable en un 100% a través de la comunicación entre los miembros de la organización a partir de octubre 2020.
- Fortalecer el trabajo en equipo en un 100% a través de las relaciones interpersonales a partir de octubre 2020.

- **Proceso para implementar la propuesta**

- ✓ Coordinar la contratación del facilitador que impartirá el taller. El costo de la contratación es de Q. 2,000.00.
- ✓ Se informará a los colaboradores del curso a través de 4 afiches que serán colocados en la organización, se indicará el lugar, fecha y horario del mismo. El taller se llevará a cabo el día 6 de octubre en el horario de 7:00 a 9:00 a.m.
- ✓ Desarrollo de la capacitación, se registrará la asistencia de los colaboradores al curso, la participación de los empleados será obligatoria.
- ✓ Impresión y entrega de diploma por haber participado en el curso de servicio al cliente, este se realizará el 11 de noviembre de 2020 en el horario de 16:00 a 17:00 p. m.
- ✓ Al finalizar el taller se pasará una evaluación del tema impartido para determinar el grado de comprensión del tema que será aprobada por el Gerente General previamente.

**Cuadro 10**  
**Plan de acción**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**

<b>Nombre del plan:</b> Programa de taller de comunicación efectiva						
<b>Objetivo del plan de acción:</b> Determinar las actividades necesarias para implementar el programa de taller de comunicación efectiva en un 100% al corto y mediano plazo.						
No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Presupuesto
				Inicio	Final	
1.	Reunión para dar a conocer la propuesta del programa de taller	Presentar en un 100% el programa propuesto en 2 horas	Consultor	24/02/2020	24/02/2020	Equipo audiovisual Q. 400.00 Papelería Q. 100.00 Refacción Q. 250.00 Q. 750.00
2.	Discusión y aprobación del programa propuesto por las autoridades de la empresa	Aprobar el 100% el programa previamente a la implementación, en 1 hora	Gerente General	25/02/2020	25/02/2020	A definir por la empresa
3.	Confirmar los servicios de la persona que dará el curso	Contratar en un 100% al facilitador que impartirá el taller en 1 hora	Gerente y Director de Área	04/10/2020	04/10/2020	Contratación Q. 2,000.00 Q. 2,000.00
4.	Impresión de los 4 afiches (Formato 29)	Informar en un 100% a los colaboradores del taller en 30 minutos	Gerente y Director de Área	05/10/2020	05/11/2020	Afiches Q. 400.00 Q. 400.00
5.	Registrar la asistencia de los colaboradores al curso (Formato 30)	Capacitar en un 100% al personal en el tema de comunicación efectiva, en 2 horas	Gerente General, Gerente y Director de Área y colaboradores	06/11/2020	06/11/2020	Papelería Q. 50.00 Q. 500.00

Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

<b>Nombre del plan:</b> Programa de taller de comunicación efectiva							
<b>Objetivo del plan de acción:</b> Determinar las actividades necesarias para implementar el programa de taller de comunicación efectiva en un 100% al corto y mediano plazo.							
No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Costo	Presupuesto
				Inicio	Final		
6.	Impresión del diploma (Formato 31)	Disponer del 100% del diploma en 1 hora	Gerente y Director de Área	12/11/2020	12/11/2020	Diploma Q. 550.00	Q. 550.00
7.	Actividad final del curso impartido	Entregar en un 100% los diplomas por participar a los talleres en 1 hora	Gerente General y colaboradores	13/10/2020	13/10/2020	Papelería Q. 50.00 Refrigerio Q. 550.00	Q. 600.00
8.	Evaluación de los resultados obtenidos con la implementación del programa	Evaluar el 100% la propuesta cada mes	Gerente y Director de Área	23/11/2020	23/12/2020	A definir por la empresa	A definir por la empresa
<b>TOTAL</b>							<b>Q. 4,350.00</b>

Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

**Formato 29**  
**Afiche del taller de comunicación efectiva**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**

Centro de Autosuficiencia  
**TALLER DE COMUNICACIÓN EFECTIVA**

Te invitamos a capacitarte en el taller de comunicación efectiva que se llevará a cabo en:

**Lugar:** Centro de Autosuficiencia  
2do. Nivel, área de conferencias

**Fecha:** 6 de noviembre de 2020  
**Hora:** 7:00 a 9:00 a. m.

Participación obligatoria

Cualquier duda, comuníquese con su jefe inmediato para ampliar la información.



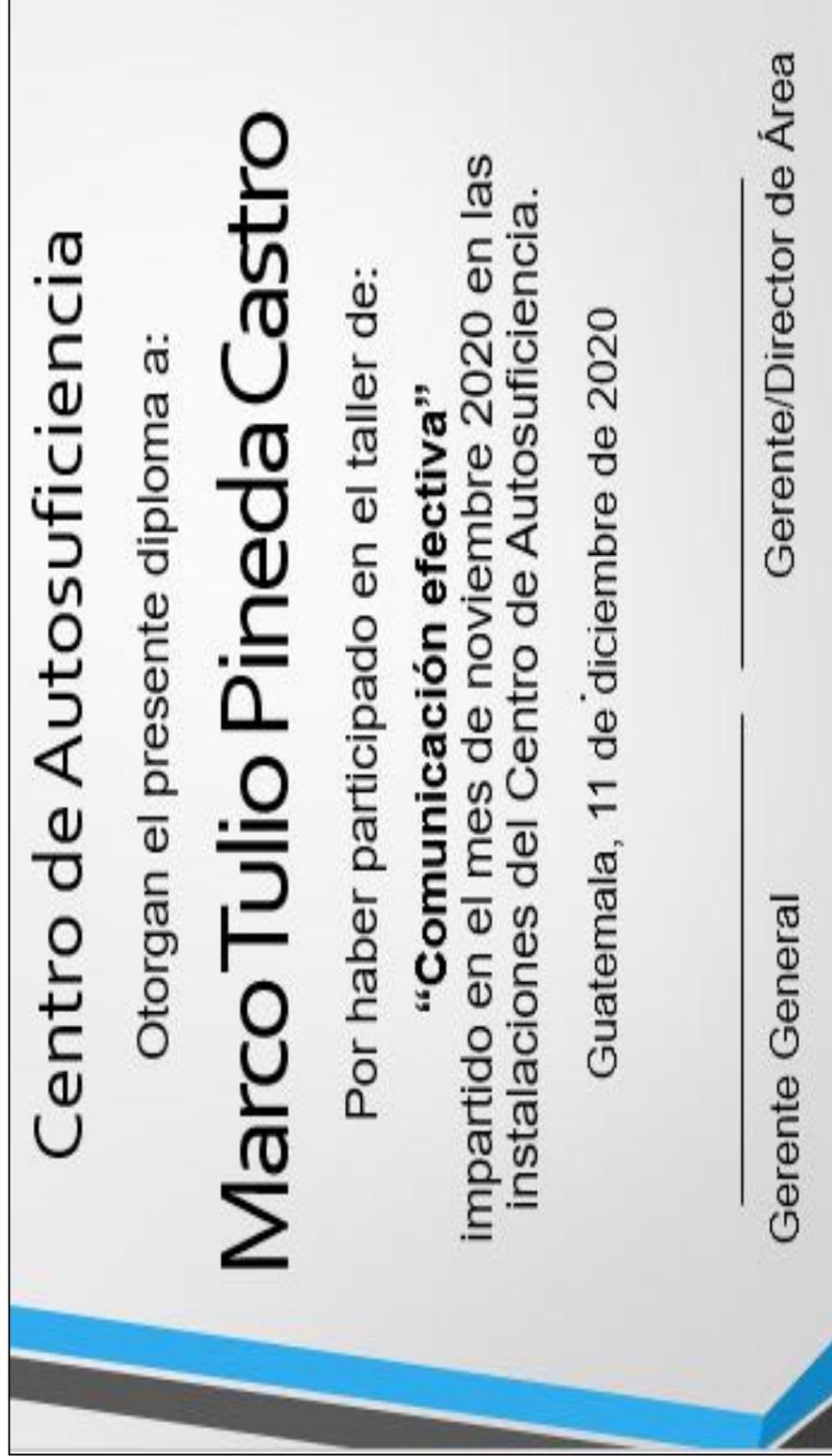
Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

**Formato 30**  
**Registro de asistencia al taller de comunicación efectiva**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**

No.	Colaborador	Firma
6.	Asturias Fuentes, Carlos Manuel	
7.	Contreras Valdés, María Fernanda	
8.	Orantes Pérez, Luis Armando	
9.	Orozco Dávila, Luz Rosalía	
10.	Pineda Castro, Marco Tulio	

Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

Formato 31  
Diploma de participación del taller de comunicación efectiva  
Centro de Autosuficiencia de una Iglesia



Centro de Autosuficiencia

Otorgan el presente diploma a:

**Marco Tulio Pineda Castro**

Por haber participado en el taller de:

**“Comunicación efectiva”**

impartido en el mes de noviembre 2020 en las instalaciones del Centro de Autosuficiencia.

Guatemala, 11 de diciembre de 2020

Gerente General \_\_\_\_\_ Gerente/Director de Área

Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

- **Recursos**

Los recursos necesarios para implementar este programa son:

- ✓ **Humanos**

- ❖ Gerente General
- ❖ 20 colaboradores
- ❖ Facilitador del taller

- ✓ **Físicos**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>
1	Salón en las instalaciones de la organización
20	Sillas
10	mesas
1	Laptop
1	Pizarrón
1	Micrófono
	Papelería

✓ **Financieros**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Precio total</b>
	Contratación de los servicios del facilitador	Q.2,000.00	Q. 2,000.00
1	Laptop		Q. 350.00
1	Micrófono		Q. 50.00
	Papelería		Q. 200.00
21	Diplomas	Q. 550.00	Q. 550.00
5	Refacciones para las autoridades	Q. 50.00	Q. 250.00
4	Afiches	Q. 100.00	Q. 400.00
22	Refrigerio para los colaboradores (taller)	Q. 25.00	Q. 550.00
<b>TOTAL</b>			<b>Q. 4,350.00</b>

### 3.4 Presupuesto total de planes de mejoras propuesto

El costo de implementación de los planes de mejoras de clima organizacional se detalla de la siguiente forma:

**Cuadro 11**  
**Presupuesto total de implementación de planes de mejora propuestos**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**

<b>Nombre del plan / programa</b>	<b>Costo parcial</b>	<b>Costo total anual</b>
Plan de sensibilización		Q. 11,600.00
Plan de recompensas		Q. 28,515.00
Programa de colaborador del mes	Q. 8,020.00	
Programa de cumpleaños del mes	Q. 9,070.00	
Programa de recompensa a la trayectoria	Q. 10,175.00	
Programa beca de estudios	Q. 1,250.00	
Plan de capacitación y entrenamiento		Q. 31,210.00
Programa diagnóstico de las necesidades de capacitación	Q. 13,240.00	
Programa de talleres de capacitación	Q. 4,135.00	
Programa el buen servicio a los clientes	Q. 5,065.00	
Programa taller de relaciones interpersonales	Q. 4,420.00	
Programa taller de comunicación efectiva	Q. 4,350.00	
<b>TOTAL</b>		<b>Q. 71,325.00</b>

Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

### 3.5 Beneficios de la propuesta

A continuación se detallan los beneficios cualitativos que se obtendrán por la implementación de los planes propuestos en la organización:

No.	Plan o programa	Beneficios
1.	Plan de sensibilización	a. Compromiso de los colaboradores de la organización sobre la importancia del clima organizacional
2.	Programa de colaborador del mes	a. Recompensar al colaborador destacado por las metas alcanzadas b. Incentivar al colaborador para el cumplimiento de las metas para tener clientes nuevos y activos en sus pagos al día
3.	Programa de cumpleaños del mes	a. Promover en el colaborador la importancia de formar parte de la organización. b. Fomentar las buenas relaciones entre el equipo de trabajo
4.	Programa de reconocimiento a la trayectoria.	a. Recompensar el trabajo por los años de servicio para la organización b. Retener talento humano
5.	Programa talleres de capacitación	a. Capacitar a colaboradores en el trabajo que realizan cada día b. Retroalimentar a los colaboradores en los procesos de los programas.
6.	Programa curso de servicio al cliente	a. Promover el buen servicio a los clientes b. Capacitar al colaborador en el curso para que reconozca su rol como empleado y el trato a los clientes
7.	Programa de curso de inglés	a. Capacitar al colaborador en el curso propuesto para fomentar la comunicación con los clientes b. Promover el inglés como idioma indispensable para que el colaborador sea promovido dentro de la organización,

Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

### 3.6 Evaluación de planes y programas

La evaluación de la implementación de los programas propuestos se realizará dos veces en el año, por el Gerente General, Gerente y Director de Área en los meses de julio y diciembre de 2019. Esta evaluación permitirá que las autoridades de la organización verifiquen el porcentaje de avance de los mismos y se tomen acciones correctivas para cumplir con el tiempo estimado.

En la evaluación se utilizarán los siguientes porcentajes aceptados por el Gerente General para identificar el avance de los planes y programas propuestos:

<b>Porcentaje de implementación</b>	<b>Descripción</b>
0%	No se ha iniciado el plan/programa
25%	Plan/programa aprobado pero no iniciado
50%	Plan/programa iniciado
75%	Plan/programa implementado parcialmente
100%	Plan/programa implementado por completo

**Formato 32**  
**Evaluación de los planes de mejora propuestos**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**

Nombre de la empresa: Centro de Autosuficiencia de una Iglesia						
Fecha: 15 de diciembre de 2020						
No.	Plan / programa	Fecha estimada de implementación	Aprobado		Porcentaje de implementación	Observaciones
			SI	NO		
1.	Plan de sensibilización	Marzo 2019				
2.	Plan de recompensas					
2.1	Programa de colaborador del mes	Abril 2019				
2.2	Programa de cumpleaños del mes	Mayo 2019				
2.3	Programa de recompensa a la trayectoria	Junio 2019				
2.4	Programa beca de estudios	Junio 2019				
3.	Plan de capacitación					
3.1	Diagnóstico de las necesidades de capacitación	Agosto 2019				
3.2	Taller de capacitación	Agosto 2019				
3.3	Taller el buen servicio a los clientes	Septiembre 2019				
3.4	Taller de relaciones interpersonales	Octubre 2019				
3.5	Taller de comunicación efectiva	Noviembre				

Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

Esta evaluación debe ser realizada al finalizar la implementación en su totalidad, esto permitirá identificar si los colaboradores tienen la percepción de que los planes han impactado los resultados e influyen en el clima organizacional. Los responsables de este proceso serán el Gerente y Director de Área. Se le brindará una boleta de cuestionario siguiente para determinar la percepción esperada del colaborador:

**Formato 33**  
**Cuestionario para el diagnóstico del clima organizacional**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**

**Objetivo**  
 Obtener la información necesaria para establecer la situación actual del clima organizacional de la unidad de análisis y con base en ello establecer una solución viable para optimizar el uso de los recursos disponibles.

**Instrucciones**  
 A continuación encontrará una serie de enunciados los cuales se le pide por favor contestar, marcando con una "X" en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa su opinión. La información es **confidencial**.

INFORMACION GENERAL					
<b>Nivel Educativo</b>		<b>Tiempo en el puesto actual</b>		<b>Tiempo en la empresa</b>	
Diversificado	<input type="checkbox"/>	1 - 3 años	<input type="checkbox"/>	1 - 3 años	<input type="checkbox"/>
Universitaria	<input type="checkbox"/>	3 -6 años	<input type="checkbox"/>	3 - 6 años	<input type="checkbox"/>
Maestría	<input type="checkbox"/>	Más de 6 años	<input type="checkbox"/>	Más de 6 años	<input type="checkbox"/>
		Especifique _____		Especifique _____	

No.	LIDERAZGO	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1.	¿El liderazgo que impera en su área de trabajo es participativo, es decir se cuenta con la participación de los colaboradores para establecer los objetivos organizacionales?				
2.	¿Existe una relación de confianza con su jefe inmediato?				
3.	¿Las decisiones y los objetivos organizacionales se establecen por los altos directivos de la organización?				
4.	¿Considera que su jefe inmediato es flexible y justo ante sus peticiones?				

No.	RECOMPENSAS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5.	¿Se reconoce su trayectoria para ser promovido?				
6.	¿Se le brinda algún tipo de recompensa económica por sus esfuerzos y aportaciones que contribuyen al logro de los objetivos de la empresa?				
7.	¿Considera que las recompensas que le brindan lo motivan a realizar su trabajo?				
8.	¿Existen actividades de integración, que promuevan la integración y trabajo en equipo de trabajo?				
	<b>COMUNICACIÓN</b>				
9.	¿Recibe en forma oportuna la información que requiere para el trabajo que realiza?				
10.	¿Acude con su jefe inmediato en caso de que se dé un problema en su área de trabajo?				
11.	¿Existe comunicación ascendente es decir entre los colaboradores y los altos directivos?				
12.	¿Considera que los canales formales (correspondencia, instructivos, manuales, órdenes, entre otros) utilizados son idóneos para intercambiar información de las actividades que se realizan en su área de trabajo?				
13.	¿Recibe retroalimentación de su jefe inmediato sobre el desempeño de su trabajo?				
	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>				
14.	En su equipo de trabajo, ¿solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable?				
15.	En su equipo de trabajo, ¿existe un ambiente agradable de compañerismo?				
16.	¿Se cuenta con la participación de los colaboradores en la toma de decisiones?				
No.	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	<b>Totalmente</b>	<b>De</b>	<b>En</b>	<b>Totalmente</b>

		de acuerdo	acuerdo	desacuerdo	en desacuerdo
17.	¿Considera que trabajar en equipo facilita el logro de los objetivos?				
18.	¿La relación entre sus compañeros de trabajo es buena?				
	<b>SUPERVISIÓN</b>				
19.	¿Se evalúa su desempeño periódicamente?				
20.	¿El trabajo se distribuye de igual forma para todos los colaboradores?				
21.	¿Su jefe le guía en su puesto de trabajo?				
22.	¿La supervisión de su trabajo es constante para verificar que las tareas asignadas se hayan realizado conforme se indicó?				
23.	¿Conoce cuáles son los objetivos de su puesto de trabajo y está comprometido a alcanzar el logro de los objetivos?				
	<b>CAPACITACIÓN</b>				
24.	¿Para ocupar el puesto de trabajo que actualmente tiene, recibió capacitación por parte de la organización?				
25.	Cuando se establecen nuevas responsabilidades, ¿la capacitación que brinda la empresa es adecuada?				
26.	¿Recibe capacitación constante y adecuada para desempeñar su trabajo?				
27.	¿Se le capacita en el área de servicio al cliente?				

**OBSERVACIONES** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**¡Gracias por su participación!**

De acuerdo a lo establecido por la organización, esta evaluación debe alcanzar un mínimo de 80 % de valoración para que el resultado sea el adecuado. Este valor será determinado por el promedio de las evaluaciones realizadas, así:

- a. **Promedio por persona:** determinará la percepción de impacto en el alcance de objetivos de cada persona de manera individual, así:

$$\text{PI} = \frac{\text{No. De respuestas positivas}}{\text{No. preguntas}}$$

- b. **Promedio de organización:** el promedio de la organización debe ser también de 80%, y será determinado de la siguiente forma:

$$\text{PO} = \frac{\text{Sumatoria promedio individual}}{\text{No. De personas}}$$

De acuerdo a lo establecido por la organización, la evaluación debe alcanzar un mínimo de 80 % para que el resultado sea el adecuado. Este valor será determinado por el promedio de las evaluaciones realizadas, así:

$$\text{ER} = \frac{\text{No. Respuestas positivas}}{\text{No. De preguntas}}$$

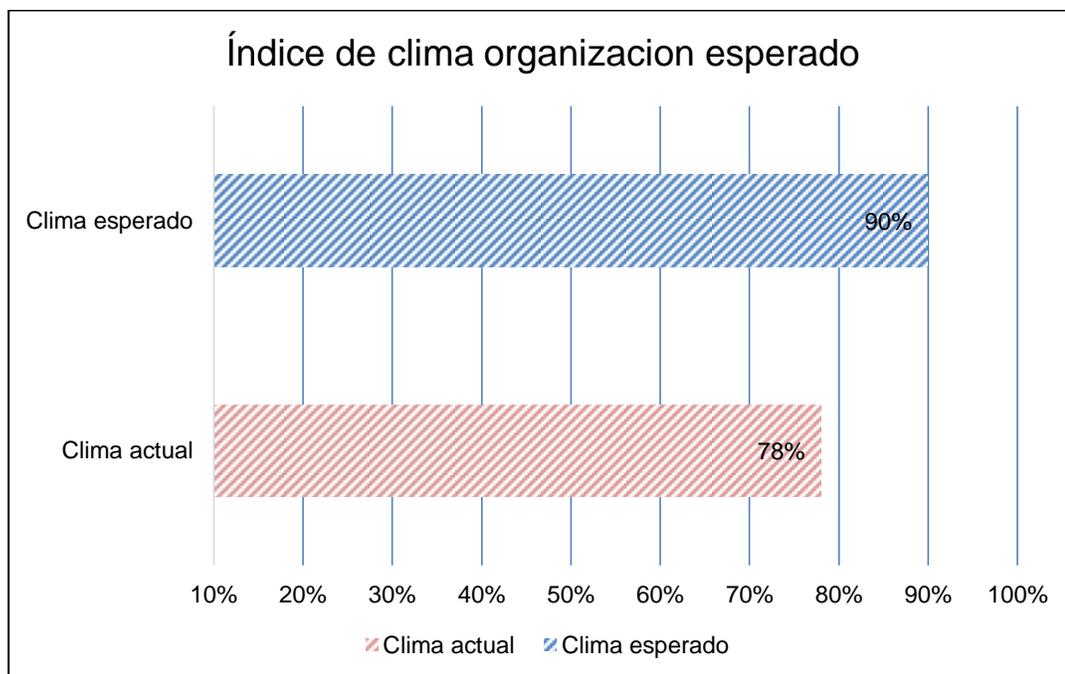
### 3.7 Impacto en resultados

La mejora del clima organizacional y su impacto en los resultados de la empresa podrán ser medidos un año después de la implementación de la presente propuesta a través del indicador corporativo:

#### 3.7.1 Índice de clima organizacional

Después de haber implementado los planes de mejora, se espera que el clima organizacional impacte positivamente en 36% en el factor de recompensas y un 35% para capacitación y entrenamiento. Se determina que con la implementación de los planes de mejora propuestos, el clima esperado sea un 90%.

**Gráfica 14**  
**Índice de clima organizacional esperado**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**



Fuente: elaboración propia. Febrero 2019.

## Conclusiones

1. El primer factor crítico detectado es la recompensa por el trabajo de los colaboradores, debido a que existe una percepción negativa de un 63%. El salario no lo es todo; sin embargo, cuando éste no cubre las necesidades primarias, se convierte en un factor que incide en la desmotivación de los colaboradores.
2. La mayoría de colaboradores no tiene la oportunidad de capacitarse. En términos generales se percibe que la capacitación se realiza solamente en un 65%, por lo que se determinó este factor crítico y se necesita atender. Los empleados se sienten inconforme al no poder adquirir conocimientos y habilidades que les permitan desempeñarse eficientemente sus tareas. No se sienten motivados a ser cada día más competitivos.
3. Según los resultados de la investigación, se comprueba que el no contar en estudios profesionales del clima organizacional incide de forma negativa en la falta de un plan de recompensas justas, equidad en las condiciones de trabajo y deficiente capacitación de los colaboradores. Esto provoca que una gran parte del personal esté desmotivado, lo que se traduce en las actitudes negativas y la falta de interés hacia su trabajo y actividades de la organización.

## **Recomendaciones**

1. Se sugiere implementar el plan de recompensas en el cual se adopta una política de remuneración con la cual se pretende contrarrestar la percepción de inconformidad existente, con el fin de que los empleados noten que se efectúan los reconocimientos económicos y no económicos de manera justa y equitativa.
  
2. Como punto de partida en el tema de capacitación, se sugiere iniciar la capacitación a nivel de jefes para la detección de necesidades de capacitación, con lo cual se pretende orientar los esfuerzos en el tema de capacitación para reducir las deficiencias actuales que se presentan a nivel organizacional y que por lo tanto, los recursos invertidos sean aprovechados al máximo.
  
3. Con el propósito de reducir el nivel de percepción negativo del clima organizacional de los colaboradores de la organización, se recomienda la implementación de los planes del clima propuesto con sus diferentes programas, por lo tanto es necesario que se invierta en el recurso humano para que se obtengan los resultados deseados por la organización. Para validar la efectividad de los planes y para verificar que se alcance los objetivos planteados, se realizará una evaluación de clima organizacional después de un año de haberlo implementado.

## Bibliografía

1. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. 2004. **Administración**. 3a. ed. México, D.F. McGraw-Hill. 354 p.
2. Brunet, Luc. 1983. **El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias**. 1a. ed. México. Editorial Trillas. 121 p.
3. Chiavenato, Idalberto. 2016. **Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones**. 8a. ed. México. McGraw-Hill. 500 p.
4. Chiavenato, Idalberto. 2009. **Gestión del talento humano**. 3a. ed. México. McGraw-Hill. 586 p.
5. Franklin Fincowsky, Enrique B., Krieger, Mario José. 2011. **Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina**. 1a. ed. México D.F. Pearson Educación. 550 p.
6. Münch Galindo, Lourdes. 2006. **Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo**. 2a. ed. México. Pearson Educación. 320 p.
7. Robbins, S., Coulter M. 2009. **Administración**. 10a. ed. México. Prentice-Hall. 489 p.
8. Robbins, S., Judge, T. 2009. **Comportamiento organizacional**. 15a. ed. México. Pearson Educación. 718 p.

## E-grafía

9. Definición de clima organizacional (en línea). Consultado el 28 de noviembre de 2017. Disponible en: [https://es.wikipedia.org/wiki/Clima\\_organizacional](https://es.wikipedia.org/wiki/Clima_organizacional)
10. Definición de iglesia (en línea). Consultado el 25 de noviembre de 2017. Disponible en: <https://es.slideshare.net/miguelanp/queeslaiglesia25200225>
11. Importancia del clima organizacional (en línea). Consultado el 28 de noviembre de 2017. Disponible en: <https://www.joblers.net/la-importancia-del-clima-organizacional/>
12. Ley de organizaciones no gubernamentales para el desarrollo, Decreto 02-2003 del Congreso de la República de Guatemala (en línea). Consultado el 31 de octubre de 2019. Disponible en: [http://www.minfin.gob.gt/images/downloads/leyes\\_ongs/textos\\_legales/2\\_1\\_Decreto2-2003.pdf](http://www.minfin.gob.gt/images/downloads/leyes_ongs/textos_legales/2_1_Decreto2-2003.pdf)

**ANEXOS**

**Anexo 1**  
**Convenio de beca de estudios**  
**Centro de Autosuficiencia de una Iglesia**

Guatemala, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019.

El rector de la universidad \_\_\_\_\_ manifiesta el interés de concretar con ustedes, lazos de cooperación institucional y empresarial con el Centro de Autosuficiencia, mediante este convenio que beneficia a ambas partes y coadyuve al crecimiento mutuo de nuestros empleados y ofrecer descuentos para continuar con los estudios universitarios.

Los beneficios quedan establecidos de la siguiente forma:

<b>Beneficio</b>	<b>Descripción</b>	<b>Descuento</b>
Matrícula		
Mensualidad		
Libros		
Graduación		

Firmamos el siguiente convenio

\_\_\_\_\_  
Rector de la Universidad

\_\_\_\_\_  
Gerente de Área