

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



**“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA
PROPONER UN PROGRAMA DE MEJORA PARA EL
PERSONAL DE UNA SUCURSAL UBICADA EN PETÉN
DEDICADA AL SERVICIO DE ENERGÍA SOLAR PREPAGO”**

ALBA PATRICIA FLORIÁN CASTELLANOS

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, JULIO DE 2019

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



**“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA
PROPONER UN PROGRAMA DE MEJORA PARA EL
PERSONAL DE UNA SUCURSAL UBICADA EN PETÉN
DEDICADA AL SERVICIO DE ENERGÍA SOLAR PREPAGO”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

ALBA PATRICIA FLORIÁN CASTELLANOS

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, ABRIL DE 2019

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

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

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

Área Matemática – Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Área Administración - Finanzas	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Área Mercadotecnia – Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
EXAMINADOR:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz
SUPLENTE:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles

Guatemala, 25 de enero 2019

Licenciado:

Luis Antonio Suárez Roldán

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Su despacho

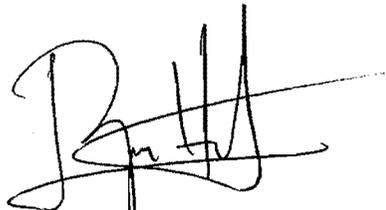
Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese decanato, procedí a asesorar a la estudiante Alba Patricia Florián Castellanos, carné 2005-12568, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: **“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA PROPONER UN PROGRAMA DE MEJORA PARA EL PERSONAL DE UNA SUCURSAL UBICADA EN PETÉN DEDICADA AL SERVICIO DE ENERGÍA SOLAR PREPAGO”**.

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

Con base en lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el Grado Académico de Licenciado.

Atentamente,



Lic. Álvaro David Reyes Hernández
Asesor de Planes de Investigación y Tesis
Colegiado No. 14,043

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

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

J.D-TG. No. 0439-2019
Guatemala, 06 de mayo de 2019

Estudiante
ALBA PATRICIA FLORIÁN CASTELLANOS
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

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

"CUARTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

4.1 Graduaciones

4.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista providencias de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría, de Economía y de Administración de Empresas; documentos en los que se informa que los estudiantes que se listan a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y expedientes académicos.

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

Escuela de Administración

Estudiante: Registro Académico: Tema de Tesis:

ALBA PATRICIA FLORIÁN CASTELLANOS	200512568	"EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA PROPONER UN PROGRAMA DE MEJORA PARA EL PERSONAL DE UNA SUCURSAL UBICADA EN PETÉN DEDICADA AL SERVICIO DE ENERGÍA SOLAR PREPAGO"
-----------------------------------	-----------	---

3o. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación".

"D Y ENSEÑAR A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

M.CH



AGRADECIMIENTOS

A Dios	Por la dirección de mi vida.
A mi hijo	Por ser mi mayor alegría y el motor de la vida.
A mi madre, padre y hermanos	Por su apoyo incondicional en alcanzar este logro, que sin su amor no hubiese podido ser posible.
A mis amigos	Licenciada Liliana Adalgisa, Ingeniero Edgar Murga y Licenciado Wilton Franco por los consejos y el tiempo compartido, siendo uno de sus mejores obsequios.
Al pueblo de Guatemala	Por contribuir para una educación superior.
Agradecimiento especial	Al Licenciado Carlos Hernández por el interés en brindar una orientación adecuada, así como su apoyo para mi superación académica y también a los licenciados: Francis Chacon, Lorena Hernández y Álvaro Reyes que durante este proceso con sus consejos contribuyeron a este logro y formación profesional.

ÍNDICE

Contenido	Página	
Introducción	i	
CAPÍTULO I		
MARCO TEÓRICO		
1.1	Empresa	01
1.1.1	Tipos de empresas según el giro del negocio	01
1.1.1.1	Empresa mercantil	01
1.1.2	Sucursal	02
1.2	Energía	02
1.2.1	Transformación de la energía	02
1.2.2	Energía como recurso natural	02
a	Fuentes de energía no renovables	03
b	Fuentes de energía renovables	03
1.2.3	Desglose de generación de energía eléctrica nacional	03
1.2.4	La energía solar	04
1.2.4.1	Energía solar fotovoltaica	05
a	Servicio de energía solar prepago	05
1.2.5	Índice de cobertura eléctrica	05
1.3	Administración	08
1.3.1	Proceso administrativo	08
1.3.1.1	Planeación	09
a	Elementos de planeación	09
b	Instrumentos de planeación	11
1.3.1.2	Organización	12
a	Elementos de organización	12

Contenido	Página	
b	Herramientas de organización	13
1.3.1.3	Integración	13
a	Administración del recurso humano	13
a.1	Procesos de administración del recurso humano	14
a.1.1	Proceso de retención de personas	15
a.1.1.1	Rango salarial	15
1.3.1.4	Dirección	15
a	Cultura organizacional	16
b	Clima organizacional	17
b.1	Características del clima organizacional	17
b.2	Importancia del clima organizacional	18
b.3	Teorías de clima organizacional según autores	19
b.3.1	Teoría de Rensis Likert	19
b.3.2	Teoría de Litwin y Stringer	19
b.3.3	Teoría de Luc Brunet	19
b.4	Instrumentos de medición del clima organizacional	29
b.4.1	Características del cuestionario como instrumento de medición del clima	29
b.4.2	Dimensiones del cuestionario	29
b.5	Causas y efectos del clima organizacional	30
b.6	Cambio de clima dentro de una óptica de desarrollo organizacional	30
c	Desarrollo organizacional	31
c.1	Técnicas de desarrollo organizacional	31
c.1.1	Intervención del DO en un nivel individual, el entrenamiento de la sensibilidad	32

Contenido	Página
c.1.2 Intervención del DO para dos o más personas, análisis transaccional (AT)	34
c.1.3 Intervención del DO para equipos y grupos, consultoría de procedimientos	36
c.1.3.1 Significado del concepto humano y humanidad	37
c.1.3.2 Diferencia entre creatividad e innovación	37
1.3.1.5 Control	38
a Indicador	38

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA SUCURSAL UBICADA EN PETÉN DEDICADA AL SERVICIO DE ENERGÍA SOLAR PREPAGO

2.1	Metodología de la investigación	39
2.1.1	Método	39
2.1.2	Técnicas	39
2.1.3	Instrumentos	40
2.2	Unidad de análisis	43
2.2.1	Antecedentes históricos de la sucursal	43
2.2.2	Filosofía institucional	44
2.2.2.1	Misión	45
2.2.2.2	Análisis de la filosofía institucional	45
2.2.3	Estructura organizacional	47
2.2.3.1	Funciones esenciales de las unidades administrativas	48
2.2.3.2	Puestos de trabajo e información general de los empleados	49

Contenido	Página
a Sexo	52
b Edad	53
c Nivel académico	54
d Tiempo de laborar en la sucursal	55
2.2.4 Antecedentes de clima organizacional en la sucursal	56
2.3 Situación actual del clima organizacional	56
a Clima aceptable	57
b Clima inaceptable	57
2.3.1 Componente comportamiento	62
2.3.2 Componente estructura organizacional	73
2.3.3 Componente procesos organizacionales	75
2.4 Análisis de resultados	77
a El componente comportamiento	78
b El componente estructura organizacional	80
c El componente procesos organizacionales	80

CAPITULO III

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE MEJORA PARA EL PERSONAL DE UNA SUCURSAL UBICADA EN PETÉN DEDICADA AL SERVICIO DE ENERGÍA SOLAR PREPAGO

3.1	Justificación de la propuesta	82
3.2	Alcance de la propuesta	83
3.3	Objetivos de la propuesta	83
3.3.1	Objetivo general	83
3.3.2	Objetivos específicos	83
3.4	Programa de mejora de clima organizacional propuesto	84

Contenido	Página
3.4.1 Cronograma de la propuesta	84
3.4.2 Metodología para la implementación de la propuesta	87
a Elaboración del programa de mejora y costo estimado	88
b Análisis y aprobación de la propuesta	88
c Implementación del programa	88
d Monitoreo y evaluación	88
e Retroalimentación y seguimiento para la mejora continua del programa	89
f Recursos necesarios	89
3.4.3 Plan de sensibilización del clima organizacional	90
3.4.3.1 Alcance	91
3.4.3.2 Objetivo	91
3.4.3.3 Responsables	91
3.4.3.4 Metodología de trabajo del plan	91
a Fase I análisis y selección de actividades de sensibilización	93
b Fase II de implementación y desarrollo	93
c Fase III de monitoreo y evaluación	94
3.4.3.5 Recursos necesarios	94
3.4.3.6 Retroalimentación y seguimiento	94
3.4.3.7 Indicador	94
3.4.3.8 Actividades propuestas para el plan de sensibilización	95
a Capacitación para la sensibilización de clima organizacional	95
b Taller para la identificación y mejora del comportamiento del líder	99

Contenido	Página
3.4.3.9 Presupuesto del plan de sensibilización del clima organizacional	108
3.4.4 Plan de fortalecimiento de la filosofía institucional y estructura organizacional	110
3.4.4.1 Alcance	110
3.4.4.2 Objetivo	110
3.4.4.3 Responsables	110
3.4.4.4 Metodología de trabajo del plan	110
a Fase I análisis y selección de actividades de fortalecimiento	112
b Fase II de implementación y desarrollo	112
c Fase III de monitoreo y evaluación	112
3.4.4.5 Recursos necesarios	113
3.4.4.6 Retroalimentación y seguimiento del plan	113
3.4.4.7 Indicador	113
3.4.4.8 Actividades propuestas para el plan de fortalecimiento	114
a Fortalecimiento de la filosofía institucional	114
b Fortalecimiento de la estructura organizacional	116
c Actividad de convivencia para la implementación del valor humanidad	119
d Actividad de socialización del proceso de fortalecimiento y formalización de la estructura organizacional	121
3.4.4.9 Presupuesto del plan de fortalecimiento de filosofía institucional y estructura organizacional	130
3.4.5 Plan de establecimiento y socialización de procesos organizacionales	133
3.4.5.1 Alcance	133

Contenido	Página
3.4.5.2 Objetivo	133
3.4.5.3 Responsables	133
3.4.5.4 Metodología de trabajo del plan	133
a Fase I análisis y selección de actividades	135
b Fase II de implementación y desarrollo	135
c Fase III de monitoreo y evaluación	136
3.4.5.5 Recursos necesarios	136
3.4.5.6 Retroalimentación y seguimiento del plan	136
3.4.5.7 Indicador	136
3.4.5.8 Actividades propuestas para el plan	137
a Consultoría de procesos organizacionales	137
b Programa de reuniones de fomento de comunicación interna para la toma de decisiones	139
c Taller para la comunicación efectiva	140
3.4.5.9 Presupuesto del plan de establecimiento y socialización de procesos organizacionales	148
3.4.6 Monitoreo, evaluación y retroalimentación del programa de mejora	150
3.4.6.1 Monitoreo	150
3.4.6.2 Evaluación	150
3.4.6.3 Retroalimentación y seguimiento	151
3.4.7 Escenarios propuesto	153
a Propuesta A	153
b Propuesta B	154
3.4.8 Beneficio del programa de mejora	155
Conclusiones	157
Recomendaciones	158

Contenido	Página
Bibliografía	159
Anexos	161

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Potencia generada según la tecnología del generador	03
2	Índice de cobertura eléctrica proyectado al año 2023	07
3	Estructura del cuestionario del clima organizacional	41
4	Criterios de evaluación del cuestionario de clima organizacional	42
5	Total de empleados por puesto de trabajo	50
6	Parámetros de calificación establecidos por las autoridades	57
7	Situación actual del clima organizacional	58
8	Diagnóstico de clima organizacional	77
9	Cronograma general de implementación del programa de mejora de clima organizacional propuesto	85
10	Plan de acción del plan de sensibilización de clima organizacional	104
11	Presupuesto estimado del plan de sensibilización del clima organizacional	108
12	Plan de acción del plan de fortalecimiento de la filosofía institucional y estructura organizacional	124
13	Presupuesto estimado del plan de fortalecimiento de filosofía institucional y estructura organizacional	130
14	Plan de acción del plan de establecimiento y socialización de procesos organizacionales	143
15	Presupuesto estimado del plan de establecimiento y socialización de procesos organizacional	148

No.	Título	Página
16	Matriz de resultados del programa de mejora del clima organizacional	152
17	Presupuesto del programa de mejora de clima organizacional, propuesta A	153
18	Presupuesto del programa de mejora de clima organizacional, propuesta B	155

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Título	Página
1	Proceso administrativo	9
2	Procesos de administración del recurso humano	14
3	Componentes y resultados del clima organizacional de Luc Brunet	21
4	Factores del aspecto individual	23
5	Factores del grupo e intergrupo	24
6	Factores de la motivación	25
7	Factores del liderazgo	26
8	Elementos de los procesos organizacionales	28
9	Cómo difiere el ABP de la estrategia convencional	33
10	Características de los estilos de personalidad DISC	35
11	Funcionamiento de las unidades administrativas para brindar el servicio de energía solar prepago al cliente	48
12	Programa de mejora de clima organizacional propuesto	84
13	Modelo de la propuesta	87
14	Metodología del plan de sensibilización del clima organizacional	92
15	Capacitación de sensibilización del clima organizacional	96
16	Taller para la identificación y mejora del comportamiento del líder	100
17	Metodología del plan de fortalecimiento de filosofía institucional y estructura organizacional	111
18	Propuesta de filosofía institucional	115
19	Propuesta de organigrama general de áreas	117
20	Propuesta de organigrama nominal de puestos	118

No.	Título	Página
21	Actividad de convivencia	120
22	Propuesta del proceso de fortalecimiento y formalización de la estructura organizacional	122
23	Metodología del plan de establecimiento y socialización de procesos organizacionales	134
24	Consultoría de procesos	138
25	Taller para fomentar la comunicación efectiva	141

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Porcentaje de generación de energía según tecnología utilizada	04
2	Empleados por sexo	52
3	Empleados por rango de edad	53
4	Nivel académico de los empleados	54
5	Empleados por tiempo laboral	55
6	Componentes del clima organizacional evaluados	60
7	Componente comportamiento	62
8	Liderazgo	64
9	Motivación	66
10	Aspectos individuales	68
11	Grupo e intergrupo	71
12	Componente estructura organizacional	73
13	Componente procesos organizacionales	75

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1	Formulario de solicitud de actividades	162
2	Agenda	163
3	Diseños para emitir las convocatorias	164
4	Diplomas de participación	165
5	Listado de asistencia	166
6	Hoja de registro laboral de participación en actividades	167
7	Boletas de evaluación de la actividad de sensibilización	168
8	Diseño de la filosofía institucional	169
9	Diseño de trifoliar	171
10	Boleta de evaluación de actividad de fortalecimiento	173
11	Minuta de reuniones	174
12	Cuestionario para el análisis de la estructura organizacional	175
13	Plantilla para el perfil del puesto	177
14	Programa de reuniones de comunicación interna	179
15	Libro zoom	180

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional constituye la personalidad de la organización y la imagen que esta proyecta a sus empleados e incluso al exterior, por lo que la percepción que los trabajadores tengan de los componentes del clima tales como: comportamiento, la estructura de la organización y los procesos organizacionales, es fundamental para comprender la relación entre las características propias de la empresa y la influencia que estas tienen sobre la conducta de sus trabajadores y el rendimiento que la organización obtiene.

Con el objetivo de medir la aceptación de cada uno de los componentes del clima e implementar un programa que contribuya a la mejora de este para el desarrollo de la sucursal, su evolución y adaptación al medio, se realizó el trabajo de tesis titulado: “EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA PROPONER UN PROGRAMA DE MEJORA PARA EL PERSONAL DE UNA SUCURSAL UBICADA EN PETÉN DEDICADA AL SERVICIO DE ENERGÍA SOLAR PREPAGO”.

Los elementos constitutivos del presente informe son: el Capítulo I que comprende el marco teórico que establece toda la teoría existente de fundamento para la evaluación del clima organizacional, el Capítulo II que describe la situación actual de la sucursal y los resultados de la evaluación del clima organizacional, así como el Capítulo III que contienen el programa de mejora propuesto con base a los resultados obtenidos.

Por último, se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y e-grafía consultada, así como anexos elaborados.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

Se presentan los conceptos, teorías, temas y subtemas para formular y desarrollar los argumentos que servirán de fundamento para la presente investigación:

1.1 Empresa

“Es una unidad económica-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales”. (1:6)

Una empresa es una entidad económica de producción que se dedica a combinar capital, trabajo y recursos naturales con el fin de producir bienes y servicios para vender en el mercado.

1.1.1 Tipos de empresas según el giro del negocio

Respecto al giro del negocio, la empresa se agrupa de acuerdo con su objeto u ocupación en: mercantil, industrial y de servicios.

1.1.1.1 Empresa mercantil

“Se entiende por empresa mercantil el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios”. (4:134)

Entonces se puede concebir la empresa mercantil como la organización de capital y trabajo, con destino a la producción de bienes y servicios o a la mediación de los mismos para el mercado.

1.1.2 Sucursal

“Son sucursales los establecimientos de comercio abiertos por una sociedad, dentro o fuera de su domicilio, para el desarrollo de los negocios sociales o de parte de ellos, administrados por mandatarios con facultades para representar a la sociedad”. (4:263)

Son establecimientos que, de acuerdo al régimen legal establecido para cada tipo de sociedad, podrán directamente o por conducto de sus administradores determinar acerca de la administración de los mismos.

1.2 Energía

“Se refiere a un recurso natural incluyendo a su tecnología asociada para poder extraerla, transformarla y darle un uso industrial o económico”. (10:s.p.)

La energía está relacionada con la capacidad de generar movimiento o lograr la transformación de algo, mediante la utilización de los recursos naturales y la tecnología.

1.2.1 Transformación de la energía

“Para la optimización de recursos y la adaptación a nuestros usos, necesitamos transformar unas formas de energía en otras”. (10:s.p.)

En el ámbito económico y tecnológico, la energía hace referencia a un recurso natural y los elementos asociados que permiten transformarla en un sistema energético para hacer un uso industrial de la misma.

1.2.2 Energía como recurso natural

“Una fuente de energía es un recurso natural, así como la tecnología asociada para explotarla y hacer un uso industrial y económico del mismo”. (10:s.p.)

Es común clasificar las fuentes de energía según incluyan el uso irreversible o no de ciertas materias primas. De acuerdo con este criterio, se habla de dos grandes grupos de fuentes de energía explotables tecnológicamente:

a. Fuentes de energía no renovables

Dentro de estas se pueden mencionar las siguientes: carbón, gas natural, petróleo y energía nuclear o atómica, que requiere de uranio o plutonio.

b. Fuentes de energía renovables

Entre estas se determinaron: energía eólica, geotérmica, hidráulica, mareomotriz, solar, biomasa, maremotérmica, energía azul, termoeléctrica y nuclear de fusión.

1.2.3 Desglose de generación de energía eléctrica nacional

La potencia generada, según la tecnología empleada que conforma el Sistema Eléctrico Nacional, se muestra en el siguiente cuadro:

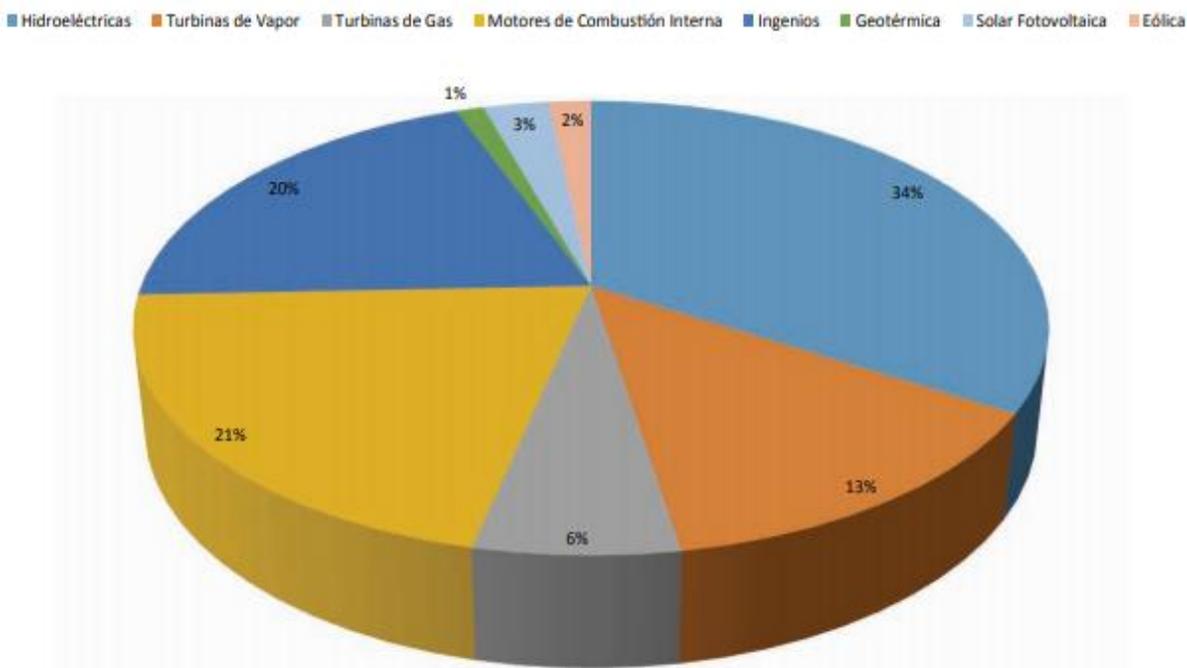
Cuadro 1
Potencia generada según la tecnología del generador

Tecnología	Potencia (MW)
Hidroeléctricas	984.24
Motores de combustión interna	608.03
Ingenios	579.3
Turbinas de vapor	394.86
Turbinas de gas	177.79
Solar fotovoltaica	80
Eólica	52.8
Geotérmica	33.95
Sistema Eléctrico Nacional	2910.98

Fuente: Elaboración propia con base en los datos del Administrador del Mercado Mayorista

A continuación, se representa el porcentaje que tiene cada tecnología dentro del Sistema Eléctrico Nacional.

Gráfica 1
Porcentaje de generación de energía según tecnología utilizada



Fuente: Elaboración propia con base en los datos del Administrador del Mercado Mayorista

“La energía solar fotovoltaica aporta un 3% del total generado por el Sistema Eléctrico Nacional” (19:s.p) Para la presente investigación, se analizó que este tipo de energía utiliza como recurso la luz solar.

1.2.4 La energía solar

“Es una energía renovable, obtenida a partir del aprovechamiento de la radiación electromagnética procedente del sol”. (10:s.p.)

Este tipo de energía consiste en aprovechar la radiación solar de la tierra, mediante diferentes tecnologías que han ido evolucionando. Hoy en día, el calor y la luz del sol puede aprovecharse por medio de diversos captadores como células fotoeléctricas, heliostatos o colectores solares, pudiendo transformarse en energía eléctrica o térmica.

1.2.4.1 Energía solar fotovoltaica

“Consiste en la obtención de electricidad a partir de la radiación solar mediante un dispositivo semiconductor denominado célula fotovoltaica, o bien mediante una deposición de metales sobre un sustrato denominada célula solar de película fina”.
(10:s.p.)

La fuente de energía solar más desarrollada en la actualidad es la energía solar fotovoltaica que consiste en captar la radiación del sol a través de paneles solares denominado panel fotovoltaico generando así corriente eléctrica.

a. Servicio de energía solar prepago

Este servicio consiste en llevar electricidad a lugares remotos a través de un sistema de energía solar prepago, de manera similar a los celulares.

El dispositivo consiste en una fuente de poder que se carga a través de un panel solar, focos y conexiones para conectar aparatos eléctricos. Para que este pueda funcionar, los usuarios deben comprar saldo a efecto que la fuente pueda emitir energía. Ellos van a la tienda donde se vende el saldo, pueden comprar por hora, día, semana o mes y así ahorrar dinero, además de generar mayor productividad en las comunidades.

1.2.5 Índice de cobertura eléctrica

Este índice es reportado a mayo 2017, por el Ministerio de Energía y Minas de la República de Guatemala y “se refiere al número de viviendas (usuarios que poseen

el servicio de energía eléctrica), con respecto al número total de viviendas de una región determinada, y es expresado en porcentaje (%)". (19:s.p.)

Con base en lo anterior, la fórmula que se utiliza para el cálculo del índice de la cobertura eléctrica, es la siguiente:

$$\text{Índice de cobertura eléctrica} = \frac{\text{Usuarios con energía eléctrica}}{\text{Viviendas totales}} (100)$$

Se muestra el índice de cobertura eléctrica a nivel nacional y departamental, proyectado al año 2023.

Cuadro 2
Índice de cobertura eléctrica proyectado al año 2023

Departamento	Viviendas	Usuarios	Índice
Alta Verapaz*	195,324	88,889	45.51%
Baja Verapaz*	59,330	56,972	96.02%
Chimaltenango	116,199	116,606	100.35%
Chiquimula*	102,657	100,189	97.60%
El Progreso	67,199	67,205	100.01%
Escuintla	251,175	248,372	98.88%
Guatemala*	1,554,698	1,555,760	100.07%
Huehuetenango*	222,703	224,828	100.95%
Izabal*	35,394	40,826	115.35%
Jalapa	64,579	57,977	89.78%
Jutiapa*	135,876	132,875	97.79%
Petén*	87,996	61,035	69.36%
Quetzaltenango	288,629	288,187	99.85%
Quiché*	118,023	116,211	98.46%
Retalhuleu*	72,863	69,832	95.84%
Sacatepéquez	175,270	175,252	99.99%
San Marcos	230,100	226,272	98.34%
Santa Rosa*	96,988	96,686	99.69%
Sololá	73,138	72,948	99.74%
Suchitepéquez	116,262	107,054	92.08%
Totonicapán	79,844	80,076	100.29%
Zacapa	115,919	116,741	100.71%
Índice a nivel nacional	4,260,167	4,100,791	96.26%

Fuente: Elaboración propia con base en la proyección del “reporte del Ministerio de Energía y Minas de la República de los años 2014 al 2016” (17:sp)

(*) Departamentos donde la sucursal brinda el servicio de energía solar prepago

Como se puede observar en el cuadro anterior, el índice de cobertura eléctrica a nivel nacional para el 2023, será del 96.26%, por lo tanto, se estima que el número de viviendas sin cobertura a nivel nacional es de 159,376.

1.3 Administración

“Es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz”.
(5:5)

Desde el punto de vista de las empresas y corporaciones que generan ventajas competitivas, la administración enfatiza las relaciones entre las principales variables involucradas en las organizaciones tales como: recursos, sistemas de trabajo y el ambiente.

1.3.1 Proceso administrativo

El proceso administrativo es la administración puesta en acción, esta perspectiva permite “planear, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades de la organización y recursos organizacionales con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización”. (1:25)

Es también un flujo continuo de actividades interrelacionadas entre sí, que se ejecutan en una organización para logra un objetivo común, alcanzar sus objetivos y ser eficaz.

Esquema 1 Proceso administrativo



Fuente: Münch Lourdes. Administración 2010. Pág. 27

Se presenta el desarrollo de cada una de las cinco etapas que integran el proceso administrativo, sin embargo, para efectos de la presente investigación, se tomará a partir de la etapa que corresponde a la integración, la cual permitirá conocer y aplicar los principios y técnicas del clima organizacional.

1.3.1.1 Planeación

Implica determinar los resultados que pretende alcanzar una organización, así como “prever las condiciones futuras y los elementos necesarios para que funcione eficazmente” (1:38), esta fase sienta las bases para determinar el elemento riesgo y así minimizarlo.

a. Elementos de planeación

Los elementos que forman parte de la planeación son: misión, visión, valores, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuesto; para efectos de esta investigación, se analizó lo siguiente:

- **Misión**

“Es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa la razón de ser y de existir”. (3:20)

Los elementos importantes que deben ser considerados al momento de formularla, son: ¿quién es?, ¿cuál es su propósito?, ¿cuál es su servicio?, ¿quién es el usuario? y ¿cuáles son sus valores?.

- **Visión**

“Se refiere a aquello que la organización desea ser en el futuro”. (3:21)

Cuanto más alineada está la visión de la empresa con los intereses de los dueños, tanto más podrá cumplir sus propósitos. La visión debe responder a la pregunta: ¿Qué queremos llegar a ser?.

- **Valores**

Son un marco de referencia para la actuación individual y colectiva al normar criterios socialmente aceptados para la interacción, que supone en su seguimiento una alta calidad de vida.

- **Objetivos**

“Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad”. (5:121)

Son los resultados específicos que pretende alcanzar una organización y detallan el curso de acción que ha de desarrollar la empresa. Los objetivos deben ser medibles, cuantificables y realizables.

- **Políticas**

“Son declaraciones o interpretaciones generales que orientan o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones” (5:121), que sirven de guía para las decisiones que deba tomar el administrador y para supervisar las acciones de los subordinados.

- **Presupuestos**

“Es, en términos numéricos, el informe de los resultados esperados” (5:124), que obliga a las organizaciones a realizar por anticipado el cálculo de los ingresos y egresos de una actividad económica durante un periodo, por lo general en forma anual, permitiendo establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos.

- **Programa**

Es un instrumento de planeación que contempla “un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado”. (5:124)

b. Instrumentos de planeación

Los instrumentos más utilizados son: matriz FODA, gráfica de Gantt, plan de acción y planes denominados, procedimientos. En la presente investigación se analizaron.

- **Gráfica de Gantt**

“Es una gráfica de barras en la cual el tiempo está representado en el eje horizontal y las actividades a programar se enlistan en el eje vertical”. (1:98)

- **Plan de Acción**

“Es el documento impreso que abarca la proyección de la acción en un periodo amplio”. (6:72)

Por medio del plan de acción se determinan actividades y el personal a cargo de ellas, que permiten alcanzar las metas propuestas en un periodo y costo estimado.

- **Procedimientos**

“Dentro de la operación cotidiana y regular de cualquier organización o empresa, se realizan diversas actividades que es necesario realizar rutinariamente” (1:101), las cuales pueden establecerse como procedimientos.

Los procedimientos son operaciones cotidianas que se efectúan con regularidad dentro de la organización, por lo que se hace necesario estandarizar su realización para efectuarlas con mayor efectividad.

1.3.1.2 Organización

“Es establecer una estructura intencional y funciones que las personas desempeñen en una organización” (5:32), asegurándose que todas las tareas se asignen a las personas más aptas para lograr las metas.

a. Elementos de organización

Se encuentran: funciones, jerarquías y puestos. Los elementos analizados en esta investigación son:

- **Funciones**

“Consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y con ello, una mayor eficiencia del personal”. (7:62)

Son una idea clara de las principales obligaciones o actividades involucradas para lograr la especialización de cada unidad administrativa.

b. Herramientas de organización

Dentro de estas se encuentran: los organigramas, los manuales de organización y la descripción y especificación del puesto, para la presente investigación se analizó lo siguiente:

- **Organigramas**

“Es la representación gráfica de cómo se organizó la empresa”. (1:166)

Ayudan a visualizar, identificar y relacionar las diversas partes de una organización.

1.3.1.3 Integración

“Facilita la vinculación de recursos y áreas diversas, de acuerdo con los requerimientos de las labores por realizar” (1:181), es también optimizar y administrar los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros que deben obtenerse para utilizarse de manera correcta, de no ser así puede ser una limitación para obtener los resultados de la organización.

a. Administración del recurso humano

“El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal de la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social”. (3:9)

Dentro del sucursal objeto de estudio la actividad del recurso humano cada vez cobra mayor importancia, debido a que se encuentra en expansión, por ello se

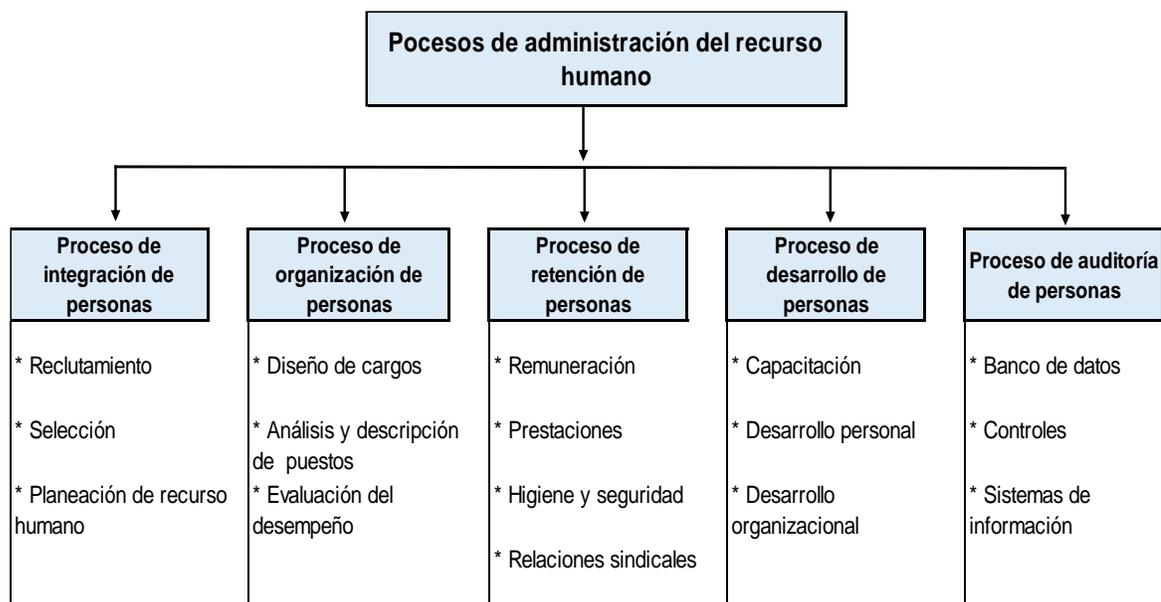
requiere que este sea administrado de forma exitosa para optimizar el talento humano.

a.1 Procesos de administración del recurso humano

Son procesos que contribuyen a la administración del recurso humano en una organización, para esto se debe tener en cuenta que son cinco procesos que se interrelacionan entre sí y cualquier cambio en uno de ellos influye sobre los demás.

Dichos procesos permiten organizar el personal que integra una empresa con el fin de reclutarlo, motivarlo, retribuirlo y capacitarlo, para mejorar su eficiencia dentro de una organización.

Esquema 2
Procesos de administración del recurso humano



Fuente: I. Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Pág. 119

La presente investigación se fundamentó en el desarrollo de personas, en virtud que el clima organizacional se profundiza de forma específica en este proceso.

a.1.1 Proceso de retención de personas

Son utilizadas para “retener a las personas (remunerar, brindar prestaciones y servicios sociales compatibles con un estándar saludable de vida, proporcionar un contexto físico y psicológico agradable y seguro para el trabajo, asegurar relaciones sindicales amigables las actividades y cooperativas) son importantes para definir su permanencia en la organización y sobre todo, para su motivación para trabajar y alcanzar los objetivos organizacionales” (3:278).

La importancia de los programas de retención dentro de una organización puede tener una calificación baja o muy alta, el desafío está en llevar de forma gradual y firme las características y beneficios de los procesos que pasan de lo considerado como un modelo rígido a uno flexible o de uno estandarizado y genérico a otro sujeto a diferencias individuales que son remuneradas.

a.1.1.1 Rangos salariales

“Son niveles de una escala de distribuciones monetarias con las que se pretende organizar y atribuir al empleado un sueldo justo y acorde a las actividades que realiza dentro de la empresa”. (18:s.p.)

Los segmentos del campo laboral guatemalteco que serán contemplados en este análisis son:

- **Rangos salariales en área de finanzas, contabilidad y auditoría**

La demanda de profesionales del sector financiero siempre está respaldada por una amplia necesidad de encargados de administrar el buen funcionamiento del sector público y privado.

En la presente investigación, se tomó en cuenta el “puesto de Gerente, con una escala salarial de Q 25,000.00” (18:s.p.), para estimar el costo de la mano de obra.

- **Rangos salariales de recursos humanos**

Los recursos humanos en toda institución son un área vital, sin profesionales encargados de la contratación y supervisión del material humano, el funcionamiento de toda compañía no existiría.

Asimismo en la presente investigación, se consideró el puesto de “Jefe de Recursos Humanos con una escala salarial de Q 9,000.00” (18:s.p.), para estimar el costo de la mano de obra.

1.3.1.4 Dirección

“Constituye un proceso para guiar las actividades de los miembros de una organización en las direcciones apropiadas” (1:202), es también construir una fuerza de trabajo efectiva, motivar a cada empleado y obtener de esta forma que trabajen con voluntad y entusiasmo para cumplir los objetivos de la compañía.

a. Cultura organizacional

Es importante mencionar que la cultura organizacional influye en el clima que existe en la organización. La cultura “significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización”. (3:418)

La expresión de la cultura se genera fundamentalmente en el comportamiento de las personas, a través de lo que se ha denominado clima organizacional.

b. Clima organizacional

“El clima está considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y está definido como una serie de características que: a) son percibidas a propósito de una organización y/o sus unidades y b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad”. (2:18)

Por tanto, el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente de una organización que perciben los trabajadores e influye sobre su conducta, debido a que la forma en la que éste interpreta y analiza su medio es la que determinará sus reacciones en el trabajo.

El estudio del clima pretende comprender los elementos que lo integran para evaluarlo, a partir de esto la gerencia de una empresa podrá planear las intervenciones para modificar el comportamiento de sus empleados, productividad y calidad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la organización.

b.1 Características del clima organizacional

“El clima constituye una configuración de las características de la organización y puede descomponerse en términos de estructura organizacional, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, entre otros. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características”. (2:13)

Las características de una empresa constituyen su personalidad que puede ser sana o malsana, sin embargo, una organización no siempre está consciente de su personalidad y lo que esta proyecta.

Dentro de las características del clima organización se encuentran:

- Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- El clima tiene una connotación de continuidad, pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto, puede cambiar después de una intervención particular.
- El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es algo exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consciente).
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

b.2 Importancia del clima organizacional

El clima “es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y en su adaptación al medio exterior. Un clima demasiado rígido, una estructura organizacional mal definida y no evolutiva harán que una empresa se deje aventajar fácilmente por sus competidores y entre una fase de decrecimiento incontrollable.” (2:12)

Por ello el estudio de los componentes del clima, es fundamental para comprender la relación entre las características propias de la empresa y la influencia que estas tienen sobre la conducta de sus trabajadores, lo que perciben y el rendimiento que la organización obtiene.

b.3 Teorías del clima organizacional según autores

Entre estas teorías se encuentran: la teoría de Luc Brunet, de Rensis, la de Likert y la de Litwin y Stringer, que serán desarrolladas, sin embargo, para efectos de la presente investigación, se aplicará la teoría de Luc Brunet.

b.3.1 Teoría de Rensis Likert

Es la teoría de clima organizacional o de los sistemas organizacionales que “permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa”. (2:28)

Según esta teoría hay tres tipos de variables que permiten determinar las características propias de la organización: causales, intermedias y finales. La combinación y la interacción de estas, genera dos tipos de clima, autoritario o participativo.

b.3.2 Teoría de Litwin y Stringer

“Mide la percepción de los empleados en función de seis dimensiones”. (2:46)

Litwin y Stringer, explican que las dimensiones que contribuyen a evaluar el clima son: estructura, responsabilidad individual, remuneración, riesgo y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto.

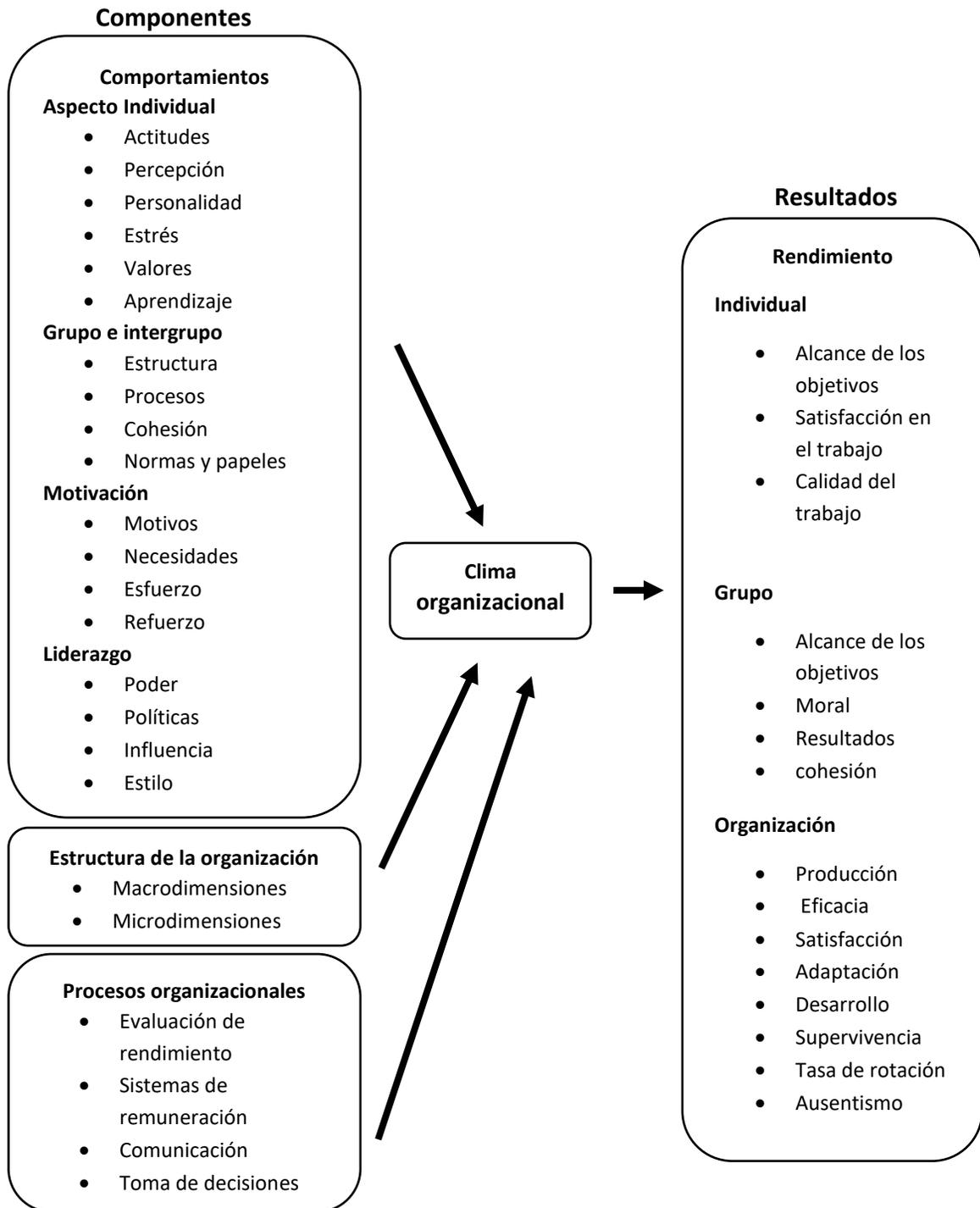
b.3.3 Teoría de Luc Brunet

“Los resultados que se observan en una organización proviene de su tipo de clima que es resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos de comportamiento de los empleados.” (2:41)

Luc Brunet explica el clima organizacional a través de tres componentes que son: el comportamiento, la estructura de la organización y los procesos organizacionales, cada uno de los cuales tiene elementos y factores que influyen en el clima para brindar resultados. Para la comprensión de los mismos, se elaboró el siguiente esquema:

Esquema 3

Componentes y resultados del clima organizacional de Luc Brunet



Fuente: Brunet, L. Clima de trabajo en las organizaciones, 2010. Pág. 41.

El esquema anterior presenta “la forma en que interactúan los componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que, a su vez, producen los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, individual o de grupo” (2:40), es decir, que los resultados producidos confirman las percepciones de los empleados.

La interpretación de los empleados de la realidad que les rodea, se ve afectada por los resultados obtenidos por la organización, debido a que el clima está formado por varios componentes y esta naturaleza multidimensional es importante cuando se propone evaluar el clima de la organización a través de un cuestionario.

A continuación, se detallan y describen en su mayoría los componentes del clima organizacional, con los elementos y factores que lo integran.

❖ **Componente comportamiento**

“El comportamiento humano es función de un proceso interactivo entre las características de una persona, tales como los valores, las actitudes y las necesidades y la percepción de su clima” (2:94), la forma en la que un individuo se comporta en el trabajo no depende únicamente de sus características personales, sino también de la percepción del clima de trabajo y de los componentes de la organización.

La evaluación del comportamiento se midió a través de los elementos como: aspecto individual, grupo e intergrupo, motivación y liderazgo, los cuales fueron desarrollados de forma específica.

- **Aspecto individual**

Son las diferencias individuales, juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Los factores que se tomaron en cuenta son: las actitudes, percepciones, personalidad, estrés, valores y aprendizaje.

Esquema 4
Factores del aspecto individual

Descripción
Actitudes: forman parte de las características psicológicas personales de los trabajadores, estas pueden ser positivas o negativas dentro de una organización.
Percepciones: las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones. Mediante la evaluación de estas se puede analizar la relación entre las características propias de la empresa y el rendimiento que esta obtiene de sus empleados.
Personalidad: las características individuales de una persona constituyen su personalidad, es decir su forma de ser y de actuar ante determinadas circunstancias que afronte en la organización.
Estrés: surge con la ambigüedad de roles. Cuando un empleado no sabe qué tiene que hacer, con quién tiene que intervenir y cómo debe intervenir.
Valores: son principios que permiten orientar el comportamiento en función de realizase como personas.
Aprendizaje: es una modificación relativamente permanente del comportamiento. Un cambio en la forma de ser con base en el binomio enseñanza-aprendizaje, es fundamental para el perfeccionamiento.

Fuente: Elaboración propia con base en L. Brunet, Clima de trabajo en las organizaciones, 2010.

Pág. 19 y 75.

- **Grupo e intergrupo**

Los grupos de trabajo en la organización pueden determinar las normas de rendimiento y de comportamiento a las que deben ajustarse los empleados que lo integran. Sus factores son la estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.

Esquema 5
Factores del grupo e intergrupo

Descripción
Estructura: es la distribución física de las personas en la organización (dimensiones de grupos o unidades de trabajo) o incluso a nivel de estructura de trabajo y de las políticas que les son impuestas.
Procesos: son guías de acción, determinados para orientar a las personas en la realización de sus tareas dentro de la organización.
Cohesión: dentro de un grupo de trabajo es la tendencia de adherirse a las normas que busquen facilitar la tarea de los empleados más que a las normas que se basen en la satisfacción de las necesidades personales de los empleados.
Normas y papeles: son el cimiento de los grupos, las que determinan, lo que está o no permitido y lo que debe respetarse dentro del grupo de individuos.

Fuente: Elaboración propia con base en L. Brunet, Clima de trabajo en las organizaciones, 2010. Pág. 55 y 66.

- **Motivación**

Es toda influencia que suscita, dirige o mantiene en las personas un comportamiento orientado al cumplimiento de sus metas. “La motivación para aprender de un individuo no depende solamente de sus aptitudes personales, sino que también depende de la influencia de su clima de trabajo”. (2:94)

Los factores de motivación son: motivos, necesidades, esfuerzo y refuerzo.

Esquema 6 Factores de motivación

Descripción
Motivos: es lo que motiva a un empleado a utilizar sus nuevas experiencias, depende de la percepción que tenga y de la posibilidad de ponerlas en práctica en su situación de trabajo.
Necesidades: cuando un individuo encuentra dentro de la organización una respuesta a sus necesidades, entonces está satisfecho.
Esfuerzo: permite el perfeccionamiento, estimula al empleado y también el clima de trabajo en el que actúa para modificar el rendimiento. El clima de la empresa determina lo que está más o menos permitido o valorizado y consecuentemente, facilita o anula los esfuerzos del perfeccionamiento.
Refuerzo: se describe como la presentación de un elemento que se desea o la eliminación de uno desagradable que conllevan a un cambio o a una recompensa, que contribuye al perfeccionamiento de las personas. Puede considerarse como un acontecimiento que satisface a un individuo.

Fuente: Elaboración propia con base en L. Brunet, Clima de trabajo en las organizaciones, 2010.

Pág. 90 y 94.

- **Liderazgo**

“Es la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas” (8:385), en consecuencia, el estilo del liderazgo de los actores dentro de una organización tiende a seguir la connotación del clima y amoldarse a éste. Por tanto, la influencia del comportamiento del superior inmediato repercute en los equipos de trabajo y la percepción del clima organizacional.

Los factores de liderazgo son: poder, políticas, influencia y estilo.

Esquema 7 Factores del liderazgo

Descripción
Poder: se refiere a la capacidad que tiene una persona para influir en el comportamiento de otro, de modo que éste actúe de acuerdo con los deseos del primero.
Políticas: son declaraciones amplias y generales de acciones esperadas que sirven como guía para la toma de decisiones administrativas o para supervisar las acciones de los subordinados, si restringen demasiado la emisión del comportamiento de la persona ocasiona un clima cerrado o autocrático.
Influencia: es la percepción de los empleados sobre la influencia que ejercen los jefes en su contexto de trabajo y dentro de un grupo.
Estilo: el estilo de liderazgo de los actores dentro de una organización tiende a seguir la connotación del clima y amoldarse a éste, por tanto el estilo de liderazgo de los superiores repercute en el tipo de clima.

Fuente: Elaboración propia con base en L. Brunet, Clima de trabajo en las organizaciones, 2010.

Pág. 53.

❖ **Componente estructura organizacional**

Es un componente considerado como fenómeno objetivo que influye en el clima organizacional, a través de él se definen las propiedades físicas de la organización como: “la dimensión de la organización, los productos, procedimientos de fabricación, tecnología, estructura y el número de niveles jerárquicos” (2:56), cuanto más grande es el tamaño de una organización más formales y estructuradas se vuelven las tareas, por tanto, se perciben macrodimensiones o microdimensiones de la estructura.

❖ **Componente procesos organizacionales**

Luc. Brunet expone en su teoría los procesos organizacionales como un componente que está dimensionado en toda la organización e indica la forma de organizar algunas tareas dentro de la empresa.

Los elementos que conforman los procesos organizacionales son: evaluación del rendimiento, sistema de remuneración, comunicación y toma de decisiones.

Esquema 8
Elementos de los procesos organizacionales

Descripción
<p>Evaluación del rendimiento: se basa en la apreciación sistemática de un subordinado, según el trabajo cumplido, sus aptitudes y las otras cualidades necesarias y esenciales para la buena ejecución de su trabajo. El éxito de la evaluación conlleva al logro de los objetivos administrativos y desarrollo personal que contribuye a un clima organizacional abierto y participativo.</p>
<p>Sistema de remuneración: comprenden la equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho, estos pueden ser salarios, beneficios sociales, médicos entre otros.</p>
<p>Comunicación: es la transmisión de ideas, pensamientos, experiencias, sentimientos y emociones entre dos o más personas. Comunicar no es solo emitir mensajes, es el acto de provocar respuestas, el establecimiento de un buen sistema de comunicación ascendente, descendente y lateral mejora el clima.</p>
<p>Toma de decisiones: las organizaciones que consultaban a sus empleados, que los hacían participar en las decisiones, se mostraban menos impersonales ante sus trabajadores y tenían tasas de ausentismo más bajas que otros tipos de empresas menos abiertas a estos.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en L. Brunet, Clima de trabajo en las organizaciones, 2010.

Pág. 53.

b.4 Instrumentos de medición de clima organizacional

“El instrumento de medición privilegiado para la evaluación del clima es, por supuesto, el cuestionario escrito” (2:41), con preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales los empleados indican hasta qué punto están de acuerdo con esta descripción.

b.4.1 Características del cuestionario como instrumento de medición del clima

La calidad de un cuestionario se basa en el número y el tipo de dimensiones que mide y las características siguientes:

- El cuestionario contiene “preguntas que describen hechos particulares de la organización” (2:41), sobre los cuales las personas deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con esta descripción.
- El cuestionario tiene escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo.
- A través del cuestionario se mide la distancia que existe entre la situación actual y la situación ideal del clima organizacional.

b.4.2 Dimensiones del cuestionario

Al momento de elaborar un cuestionario, es necesario que el instrumento de medición contemple, por lo menos, las cuatro dimensiones siguientes:

- **Autonomía individual**

“Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización” (2:51), es la posibilidad de que el individuo sea su propio patrón y que conserve para el mismo cierto poder de decisión.

- **Grado de estructura que impone el puesto**

“Mide el grado al que los objetivos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de sus superiores”. (2:51)

- **Tipo de recompensa**

Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción dentro de la organización.

- **Consideración, agradecimiento y apoyo**

Se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

b.5 Causas y efectos del clima organizacional

“Los efectos del clima organizacional pueden resumirse en dos grandes categorías, que son los efectos directos y los efectos de interacción” (2:54), entre los efectos directos se contempla la influencia de los atributos propios de una organización sobre el comportamiento de la mayoría o una parte de los miembros de la organización, en cambio los efectos de interacción se refieren a la influencia de los atributos de la organización en personas diferentes, así como todo apoyo que el ambiente de trabajo le brinde al individuo.

b.6 Cambio de clima dentro de una óptica de desarrollo organizacional

Las intervenciones que intentan cambiar el clima de trabajo en una organización, se hacen generalmente por la vía de la práctica del desarrollo organizacional “que es esencialmente una estrategia educativa que utiliza por todos los medios posibles el comportamiento basado en la experiencia, para mejorar y ofrecer una mejor gama de elecciones organizacionales”. (2:104)

Las intervenciones en este tema se vuelven delicadas debido a que es necesario modificar la percepción de las personas implicadas, tomando ya sea la percepción individual, el medio de trabajo o ambas.

Estas intervenciones se pueden realizar a través de programas de desarrollo organizacional específicos para la organización, que pueden ser contemplados en programas de mejora.

c. Desarrollo organizacional

“Se vincula a los conceptos de cambio y capacidad de adaptación al cambio que tenga la organización”. (3:417)

Es un esfuerzo integrado que busca realizar un cambio planeado, en toda la organización, para la resolución de problemas y la renovación de la organización.

c.1 Técnicas de desarrollo organizacional

“Por medio del empleo de una o varias técnicas de desarrollo organizacional se puede tratar de mejorar el clima en una organización”. (3:104)

Para lograr el objetivo de desarrollo organizacional se pueden aplicar las distintas técnicas:

- En un nivel individual, el entrenamiento de la sensibilidad.
- Para dos o más personas, análisis transaccional.
- Para equipos y grupos, la consultoría de procedimientos.
- Para relaciones intergrupales, las reuniones de confrontación; y
- Para la organización en su conjunto, la retroalimentación de datos.

Para la presente investigación, se efectuó un análisis sobre las siguientes técnicas:

c.1.1 Intervención del DO en un nivel individual, el entrenamiento de la sensibilidad

Comprende la participación de grupos “t” no estructurado (grupos de capacitación) que están “dirigidos por un líder capacitado que busca aumentar su sensibilidad en cuanto a sus habilidades para las relaciones interpersonales”. (3:422)

Es un enfoque dirigido hacia el desarrollo de la sensibilidad social de una persona y la flexibilidad de su conducta con relación a los otros, a través de la innovación educativa para grupos “t” en donde los individuos participan como aprendices.

❖ Técnica de Aprendizaje Basado en Problemas -ABP-

“Es una estrategia de enseñanza-aprendizaje en la que tanto la adquisición de conocimientos como el desarrollo de habilidades y actitudes resulta importante, en el ABP un grupo pequeño de personas se reúne, con la facilitación de un tutor, a analizar y resolver un problema seleccionado o diseñado especialmente para el logro de ciertos objetivos de aprendizaje”. (9:s.p.)

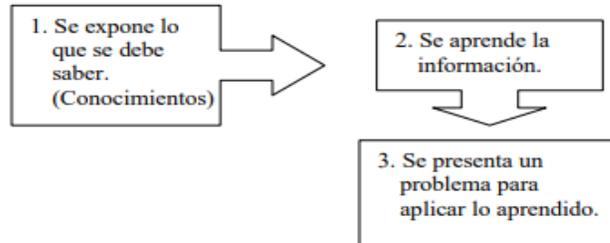
El ABP es considerado como una alternativa de enseñanza-aprendizaje basada en el planteamiento de problemas reales o situaciones creadas, en las cuales el personal participa formando equipos de trabajo para formular una o varias soluciones viables, fomentando el pensamiento crítico, colaboración y comunicación.

En el siguiente esquema se señalan algunas diferencias importantes entre el proceso de aprendizaje tradicional y el aprendizaje, basado en problemas:

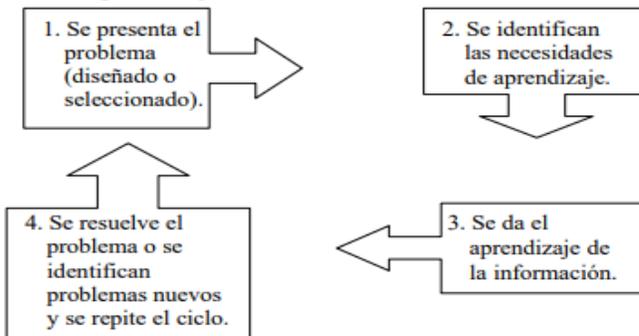
Esquema 9

Cómo difiere el ABP de la estrategia convencional

Pasos del proceso de aprendizaje en el esquema convencional:



Pasos del proceso de aprendizaje en el ABP:



Fuente: Elaboración propia. Año 2018

El proceso del ABP puede ser usado como una estrategia general a lo largo del plan de estudios de una carrera profesional o bien ser implementado como una estrategia de trabajo e incluso como una técnica didáctica aplicada para la revisión de ciertos objetivos de aprendizaje de un tema tratado. Algunas ventajas de esta técnica son:

- Mayor motivación.
- Un aprendizaje más significativo.
- Desarrollo de habilidades de pensamiento.
- Desarrollo de habilidades para el aprendizaje.
- Integración de un modelo de trabajo.
- Posibilita mayor retención de información.

- Permite la integración del conocimiento.
- Incremento de su autodirección y actitud automotivada.
- Mejoramiento de comprensión y desarrollo de habilidades.
- Habilidades interpersonales y de trabajo en equipo.

❖ **Actividad de sensibilización del proceso de comunicación mediante el Libro Zoom de Istvan Banyai**

Este libro permite construir espacios de interacción que ponen a prueba habilidades comunicativas que facilitan la resolución de conflictos y la toma de decisiones, debido a que este “muestra diversas ilustraciones en secuencia lógica que sin escribir una sola letra dice tanto a la vez”. (11:s.p.)

La utilización de dicho libro permite sensibilizar a las personas en el proceso de comunicación para que esta sea efectiva, facilite la resolución de conflictos y la toma de decisiones.

c.1.2 Intervención del DO para dos o más personas, análisis transaccional (AT)

“Es utilizada para el autodiagnóstico de las relaciones interpersonales, las cuales se dan por medio de transacciones”. (3:423)

Esta técnica es destinada a los individuos y no a los grupos porque se concentra en el estilo y contenido de comunicación entre las personas, enseñándoles a enviar mensajes claros y ágiles, así como dar respuestas naturales y razonables. Funciona como una terapia psicológica que sirve para mejorar las relaciones interpersonales y permite al individuo diagnosticar su interrelación para modificarla y mejorarla dentro de la organización.

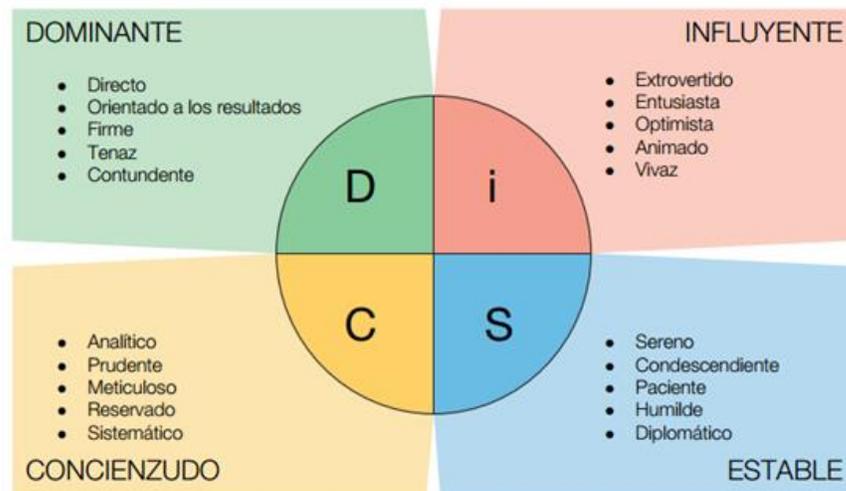
❖ Teoría DISC

“Es una teoría mediante la cual el Dr. William Marston, encontró que las características de comportamiento podrían agruparse en cuatro divisiones principales llamados estilos de personalidad. Las personas con estilos similares tienden a presentar características específicas de comportamiento comunes a ese estilo”. (12:s.p.)

Es un sistema de medida de los rasgos de personalidad conductual y un poderoso predictor para el comportamiento de la gente. Los rasgos de comportamiento son definidos como: dominante, influyente, concienzudo y estable. La palabra DISC es un acrónimo en inglés de estos estilos (Dominance, inducement, submission and compliance). Ver esquema:

Esquema 10

Características de los estilos de personalidad DISC



Fuente: Elaboración propia. Año 2018

- **El test de personalidad de DISC**

“Se ha convertido en una herramienta de evaluación del comportamiento confiable y validado, utilizada internacionalmente, en la contratación de la persona adecuada para un puesto, o en aumentar la comunicación entre los equipos y las personas, o en la formación de líderes entre otros”. (13.s.p.)

Identificar el tipo de personalidad de las personas nos sirve para mejorar la comunicación con las mismas y crear equipos de trabajo más eficientes

Entre los beneficios de la aplicación del test, se pueden mencionar, el tipo de información que proporciona, siendo esta:

- Información sobre el comportamiento de la persona, según su entorno.
- Los puntos fuertes y débiles del carácter y la personalidad de la persona.
- Los conocimientos que aporta a la organización.
- Cuál es el entorno de trabajo que le permite desarrollar al máximo sus habilidades.
- La imagen que tiene esa persona de sí misma.
- La influencia del carácter en las relaciones laborales.
- Cómo reacciona la persona ante otro tipo de personas.

c.1.3 Intervención del DO para equipos y grupos, consultoría de procedimientos

“Técnica que consiste en que cada equipo es coordinado por un consultor en procesos humanos y en información, “éste opera como un tercero con el objeto de volverlos más sensibles a sus procesos internos para establecer metas y objetivos, así como mejorar el proceso de toma de decisiones, impulsar la participación, desarrollar sentimientos, liderazgo, confianza y creatividad” (3:424).

c.1.3.1 Significado del concepto humano y humanidad

Es importante conocer el significado de los conceptos humano y humanidad para su adecuada utilización.

- **Concepto humano**

“Dicho de un ser: Que tiene naturaleza de hombre”. (14:s.p.)

La palabra humano es lo relativo al hombre.

- **Concepto humanidad**

“Se refiere al ser humano en su totalidad, a sus características esenciales, a las cualidades que posee, a las acciones que es capaz de llevar a cabo, a su capacidad de raciocinio, a sus dotes de comunicación y a la posibilidad que tiene de tomar decisiones conscientes y ejecutarlas.

La humanidad se refiere al comportamiento humano en general y a las manifestaciones de la condición humana que facilita la convivencia, el respeto de los derechos humanos, la preservación de la paz, el sostenimiento del sistema democrático y el desarrollo de la sociedad en particular.” (13:s.p.)

El concepto de humanidad sólo es posible empleando la capacidad de compartir del ser humano, el entendimiento, el diálogo, la comprensión y la convivencia.

c.1.3.2 Diferencia ente creatividad e innovación

“La creatividad es pensar en ideas nuevas y apropiadas, mientras que la innovación es la aplicación con éxito de las ideas dentro de una organización. En otras palabras, la creatividad es el concepto y la innovación es el proceso”. (20: sp)

Debido a lo anterior la innovación es preocuparse por hacer una idea viable, mediante la identificación de una necesidad no reconocida y no satisfecha, al aplicar sus recursos creativos para diseñar una solución adecuada y obtener un retorno de su inversión, a diferencia de la creatividad que es liberar el potencial de la mente para concebir nuevas ideas.

1.3.1.5 Control

“Es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes”. (5:33)

Es el proceso mediante el cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objeto de corregir, prevenir y mejorar las operaciones en la organización.

a. Indicador

“Es una representación simplificada que busca resumir un concepto multidimensional en un índice simple con base en un modelo conceptual subyacente. Puede ser de carácter cuantitativo o cualitativo según los requerimientos del analista. En términos técnicos, un indicador se define como una función de una o más variables, que conjuntamente miden una característica o atributo de los individuos en estudio”. (15:13)

Los indicadores se construyen con el objetivo de medir el desempeño de una unidad de análisis en un área o tema determinado, lo que puede ser utilizado como punto de partida para el estudio de la situación, ya que proporciona información acerca de una cuestión de relevancia y permite percibir una tendencia o fenómeno.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA SUCURSAL UBICADA EN PETÉN, DEDICADA AL SERVICIO DE ENERGÍA SOLAR PREPAGO

El diagnóstico del clima organizacional que se desarrolla a continuación, está conformado por: método, técnica e instrumentos de investigación, unidad de análisis, antecedentes históricos, filosofía institucional, estructura organizacional, puesto de trabajo e información general de los empleados, situación actual del clima organizacional, así como el análisis y discusión de los resultados obtenidos.

2.1 Metodología de la investigación

Se presenta, el método, las técnicas e instrumentos que fueron utilizados para efectuar la presente investigación.

2.1.1 Método

Se aplicó el método científico en sus tres fases, en la fase indagadora se obtuvo información de los empleados de la sucursal, considerados como fuente primaria, sobre las percepciones de los componentes evaluados del clima organizacional; así como de las fuentes secundarias o de consulta que se realizaron a los diferentes textos y páginas web.

En la fase demostrativa, se comprobó la hipótesis planteada, por medio de la utilización de los instrumentos de recolección de información, los cuales brindaron información muy cercana a la realidad; y en la fase expositiva, se presentaron los resultados obtenidos en el informe final de tesis. Se utilizó el método deductivo, derivado a que se aplicaron los conceptos y teorías de lo general a lo particular.

2.1.2 Técnicas

Las técnicas utilizadas fueron: la investigación bibliográfica, observación, entrevista y censo. La investigación bibliográfica se efectuó a través de consultas

a: libros, textos y direcciones de internet, para la correcta aplicación de los conceptos durante el desarrollo de la investigación. La observación fue aplicada en las visitas realizadas a las instalaciones de la sucursal objeto de análisis, donde se identificaron actitudes en cuanto al: comportamiento, procesos organizacionales, estructura organizacional, tecnología utilizada y comunicación que ayudó al análisis de los resultados.

Se realizó una entrevista no estructurada al Gerente General para conocer la percepción y posición de la sucursal con respecto al clima organizacional y la importancia de este dentro de la sucursal.

El censo fue empleado para la comprobación de la hipótesis, que implicó tomar en cuenta a todo el personal de la sucursal objeto de análisis, el cual actualmente asciende a 202 personas, distribuidos en 30 puestos de trabajo.

2.1.3 Instrumentos

Los instrumentos utilizados para la recolección de la información fueron: fichas bibliográficas, guía de observación y cuestionario. Por medio del cuestionario estructurado se obtuvo información cuantitativa y cualitativa de los componentes del clima organizacional, los cuales se describen a continuación.

Cuadro 3
Estructura del cuestionario del clima organizacional
para una sucursal dedicada al servicio de energía solar prepago,
ubicada en el municipio de San Benito, departamento de Petén,
Año 2018

Componente	Elemento	Factor	Total de preguntas
Comportamiento	Liderazgo	Política	3
		Estilo	3
		Influencia	3
		Poder	3
	Motivación	Necesidades	3
		Motivos	3
		Esfuerzo	3
		Refuerzo	3
	Aspecto Individual	Actitudes	3
		Aprendizaje	3
		Valores	3
		Estrés	3
		Personalidad	3
		Percepción	3
	Grupo e Intergrupo	Estructura	3
		Procesos	3
Normas y papeles		3	
Cohesión		3	
Estructura Organizacional	Micro-dimensiones		3
Procesos Organizacionales	Toma de decisiones		3
	Comunicación		3
	Sistemas de remuneración		3
	Evaluación y rendimiento		3
Total			69

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2017.

Se clasificaron cuatro maneras de percibir los acontecimientos en la sucursal que fueron contempladas como aspectos cualitativos; y la ponderación asignada a cada una de las opciones de respuesta es el aspecto cuantitativo.

Cuadro 4
Criterios de evaluación del cuestionario de clima organizacional
para una sucursal dedicada al servicio de energía solar prepago,
ubicada en el municipio de San Benito, departamento de Petén,
Año 2018

Aspecto cualitativo (opciones de respuesta)	Descripción	Aspecto cuantitativo (ponderación)
Nunca	Cuando la situación no se percibe en su totalidad	25%
Algunas veces	Cuando la situación no se percibe regularmente.	50%
Casi siempre	Cuando la situación se percibe regularmente	75 %
Siempre	Cuando la situación se percibe en su totalidad	100%

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2017.

Para obtener el porcentaje por elemento y factor que integra cada componente del clima organizacional, se aplicó la siguiente fórmula.

$$\text{Elemento del componente evaluado} = \frac{\sum(ACL * ACT)}{n} = \%$$

Donde:

ACL: Aspecto cualitativo

ACT: Aspecto cuantitativo

N: Número de aspectos evaluados

$$\text{Aspecto cualitativo} = \left(\frac{RE}{n}\right) / PE = \%$$

Donde:

RE: Cantidad de las respuestas de los empleados

N: Número de preguntas efectuadas

PE: Representa la población evaluada

$$\text{Aspecto cuantitativo} = PR$$

Donde:

PR: Ponderación según respuesta que corresponde al: 25%, 50%, 75% o 100%.

Para obtener la proporción de cada componente del clima, se promediaron los resultados obtenidos de los elementos evaluados de cada uno de los componentes.

2.2 Unidad de análisis

La unidad que fue objeto de evaluación del clima organizacional, es una sucursal dedicada a brindar el servicio de energía solar prepago, ubicada en el municipio de San Benito, departamento de Petén.

2.2.1 Antecedentes históricos de la sucursal

La sucursal, objeto de investigación, se dedica al servicio de energía solar prepago, ubicada en el departamento Petén, municipio de San Benito, la cual inició

sus operaciones en el 2015 y posee dentro de su estructura organizacional, 30 puestos de trabajo con 202 empleados, distribuidos en ocho unidades administrativas.

Con la finalidad de llevar electricidad a áreas rurales del país de Guatemala; desde hace algunos años, esta sucursal ha logrado que las diversas familias en sus comunidades cambien las candelas y linternas por un sistema de energía solar prepago, similar a los celulares.

El servicio de energía solar prepago consiste en que las personas pueden adquirir saldo para hacer que el sistema funcione. Los clientes van a la tienda donde compran el saldo y a través de un código de activación pueden utilizar el servicio de energía captada por un panel solar, la cual se almacena y está lista para ser usada por el sistema, ya sea: por hora, día, semana o mes y así ahorrar dinero.

Como se puede observar además de generar mayor productividad en las comunidades, hay distribuidores capacitados por la sucursal en algunas comunidades para que los clientes puedan comprar energía con total flexibilidad.

Según la investigación efectuada en el capítulo I, el sistema de energía solar es un dispositivo que consiste en una fuente de poder que se carga, a través de un panel solar, de tres focos y conexiones para conectar aparatos eléctricos, mejorando así el desarrollo humano al sustituir el consumo de combustibles fósiles costosos, peligrosos e insostenibles y reemplazarlos con energía limpia, renovable y accesible que todos pueden disfrutar de manera segura.

2.2.2 Filosofía Institucional

La filosofía institucional de la sucursal objeto de análisis comprende la misión, visión y valores; y a través de la visita de campo efectuada, se observó que está divulgada en las paredes de las instalaciones y forma parte del proceso de inducción del personal, la cual se describe así:

2.2.2.1 Misión

La misión de la sucursal es encender vidas.

❖ Visión

Dos millones de hogares encendidos para el año 2020.

❖ Valores

Los valores con que cuenta la sucursal son:

- **Comprometidos**

Somos un equipo que busca resultados, a través de nuestros valores. Somos responsables de tomar y ejecutar nuestras decisiones. Nos retamos a dar lo mejor de nosotros en todo. Con nuestro compromiso encendemos vidas.

- **Humanos**

Tratamos a todos por igual. Somos parte de una familia que trabaja con honestidad, calidad e integridad, generamos cambios posibles en la empresa, en la vida de nuestros compañeros. Somos luz en cada lugar donde vamos y nos aseguramos de encender vidas.

- **Innovadores**

Somos un equipo que agrega valor a lo que hacemos, implementando nuevas ideas. Somos luz en el trabajo, en casa y en todo lugar a donde vamos. Mejoramos la calidad de vida de quienes nos rodean.

2.2.2.2 Análisis de la filosofía institucional

La filosofía institucional está integrada por las declaraciones de propósito, misión, visión y valores.

Se observó que la sucursal no cuenta con un propósito definido y que la misión carece de ciertos elementos importantes que deben ser considerados al momento de reformularla, tales como: quién es, cuál es su propósito, cuál es su servicio, quién es el usuario y cuáles son sus valores. Por tal razón, es necesario que se formulen el propósito de la sucursal y su misión, según los aspectos anteriormente mencionados.

Con respecto a la visión, se debe tener en cuenta que es la descripción en el presente del futuro de la empresa, por lo que se observó que la visión no delimita el área geográfica que pretende cubrir para brindar el servicio de energía a dos millones de hogares ni el tiempo en el cual pretende lograrlo, al considerar que la sucursal tiene presencia en once de los 22 departamentos de Guatemala, cabe aclarar que dicho dato sobrepasa el número de hogares que requieren de energía a nivel nacional en Guatemala, ya que según la investigación del Índice de Cobertura Eléctrica del Ministerio de Energía y Minas efectuada en el capítulo I, la proyección del mismo para el año 2023 es del 96.26%; por lo tanto, se estima que el número de viviendas sin cobertura a nivel nacional para ese año será de 159,376.

Esto ocasiona que la visión sea poco realista y alcanzable, por lo que hay que reformularla, tomando en cuenta la cantidad de hogares que carecen de energía eléctrica a nivel nacional, proyectada para el año 2023, según lo consensuado con el Gerente General.

También es importante hacer mención que en la sucursal los valores deseables para el personal y equipos de trabajo se encuentran definidos, sin embargo, el concepto humanos no puede ser utilizado como valor, debido a que según investigación realizada en el capítulo I, la Real Academia Española define la palabra humano como el conjunto de hombres o que tiene naturaleza de hombre y de ser racional, siendo el término correcto humanidad, cuya definición se refiere

al ser humano en su totalidad, al comportamiento humano que facilita la convivencia, el compartir con sus semejantes con generosidad, la comunicación desde el diálogo y la comprensión, a sus características esenciales, a las cualidades que posee, a las acciones que es capaz de llevar a cabo y a su capacidad de raciocinio.

El valor innovadores está orientado al desarrollo de la creatividad y según investigación efectuada en el capítulo I, la innovación es el medio por el cual se hace viable una idea, a diferencia de la creatividad que es liberar el potencial de la mente para concebir nuevas ideas, por tal motivo, se debe poner en marcha las modificaciones al valor innovadores.

2.2.3 Estructura organizacional

Actualmente, la sucursal no cuenta con un organigrama específico formalmente establecido, sin embargo, en reuniones con el Gerente de General se estableció que cuenta con ocho unidades administrativas, detalladas a continuación:

- Gerencia de General
- Sub Gerencia
- Departamento de Recursos Humanos
- Departamento de Ventas
- Departamento de Bodega
 - Sección de Taller
 - Sección de Flota y Abastos
- Departamento de Post Ventas

La máxima autoridad de la sucursal es la Gerencia General que vela por la administración, la ejecución del presupuesto asignado y la distribución del trabajo.

2.2.3.1 Funciones esenciales de las unidades administrativas

Para poder comprender la intervención de las unidades administrativas en la prestación del servicio de energía solar prepago, se elaboró el siguiente esquema.

Esquema 11

Funcionamiento de las unidades administrativas para brindar el servicio de energía solar prepago al cliente



Fuente: Elaboración propia, en base a la información proporcionada por la sucursal, septiembre 2017.

El esquema anterior, muestra las funciones esenciales que realizan las unidades administrativas, las cuales son compatibles con la actividad principal de la sucursal, por lo que se puede considerar que cada una de las unidades administrativas son de vital importancia al momento brindar servicio de energía solar prepago a los clientes que lo solicitan.

2.2.3.2 Puestos de trabajo e información general de los empleados

La sucursal objeto de análisis cuenta con 202 empleados, distribuidos en 30 puestos de trabajo, en las unidades administrativas anteriormente mencionadas y los niveles jerárquicos de jefes, supervisores, encargados y operativos, debido a lo anterior se presenta la siguiente distribución de personal por puestos de trabajo.

Cuadro 5
Total de empleados por puesto de trabajo
de una sucursal dedicada al servicio de energía solar prepago,
ubicada en el municipio de San Benito, departamento de Petén,
Año 2018

No.	Puestos de trabajo	Cantidad de empleados
Gerencia General		
1	Gerente General	1
2	Asistente administrativo	1
Sub Gerencia		
3	Sub Gerente	1
4	Auditor interno	1
5	Capacitador de personal	1
Departamento de Recursos Humanos		
6	Jefe de recursos humanos	1
7	Asistente de recursos humanos	1
Departamento de Ventas		
8	Jefe de ventas	1
9	Supervisor de ventas	3
10	Asistente de ventas	1
11	Gestor de sistema por instalación	1
12	Auxiliar de gestor en sistema	1
13	Vendedores de ruta	5
14	Encargado de cuadrilla de campo	26
15	Instalador	78
Departamento de Bodega		
16	Jefe de bodega	1
17	Auxiliar de bodega	5
18	Auxiliar de limpieza	1
Sección de Taller		
19	Encargado de taller	1
20	Auxiliar de soporte técnico	7
21	Auxiliar de control de calidad	2
Sección de Flota y Abasto		
22	Encargado de flota y abasto	1
23	Auxiliar de abasto	2
24	Desmontador de carga	5
25	Controlador de GPS	1
26	Piloto de abasto	4
Departamento de Post Ventas		
27	Jefe de post ventas	1
28	Supervisor de post venta	4
29	Agente de servicio	15
30	Asesor técnico	30
Total		202

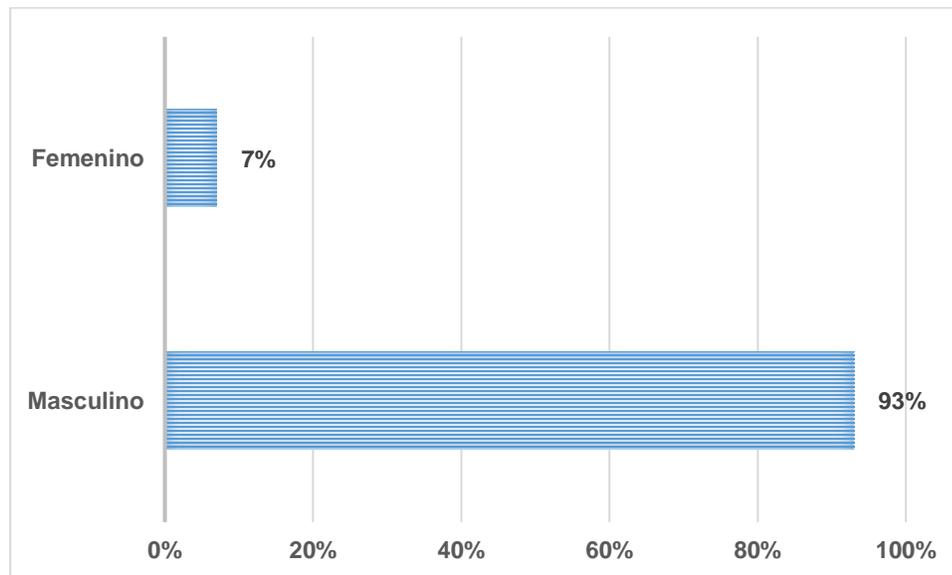
Fuente: Elaboración propia, en base a la información proporcionada
por la sucursal, septiembre 2017

Con el objeto de identificar características propias de los empleados de la sucursal objeto de análisis, comprender su comportamiento y considerar ciertos aspectos en la propuesta del siguiente capítulo, se recabo información referente a: género, edad, escolaridad, grupo étnico y periodo de antigüedad en la sucursal, los resultados son:

a. Sexo

Los resultados obtenidos en cuando a la cantidad de empleados por sexo en la sucursal analizada son:

Gráfica 2
Empleados por sexo
de una sucursal dedicada al servicio de energía solar prepago,
ubicada en el municipio de San Benito, departamento de Petén,
Año 2018



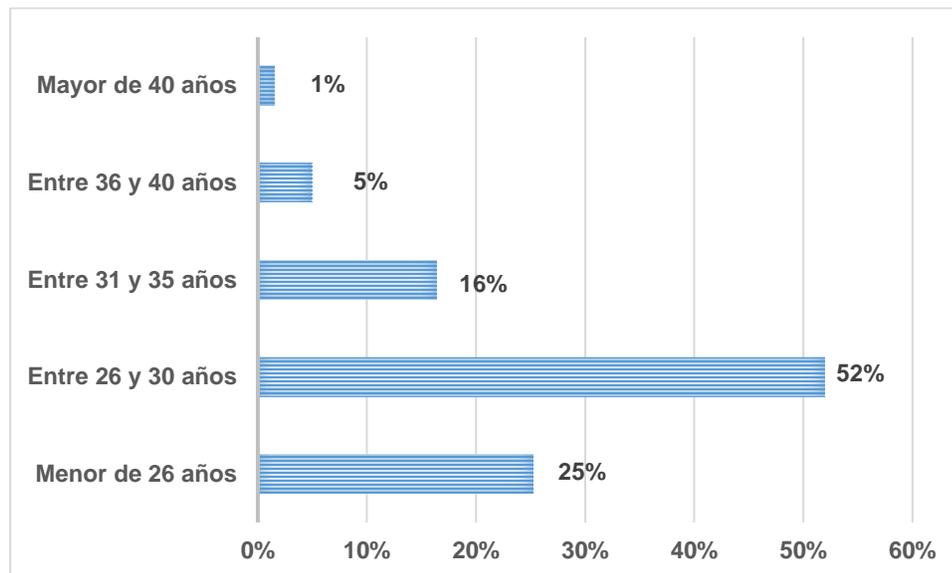
Fuente: Elaboración propia, septiembre 2017.

Se evidencia que el 93% del personal contratado es del sexo masculino debido a el tipo de trabajo que realizan, el cual en su mayoría es contratado para efectuar actividades de campo.

b. Edad

La cantidad de empleados por rango de edad en la sucursal analizada son:

Gráfica 3
Empleados por rango de edad
de una sucursal dedicada al servicio de energía solar prepago,
ubicada en el municipio de San Benito, departamento de Petén,
Año 2018



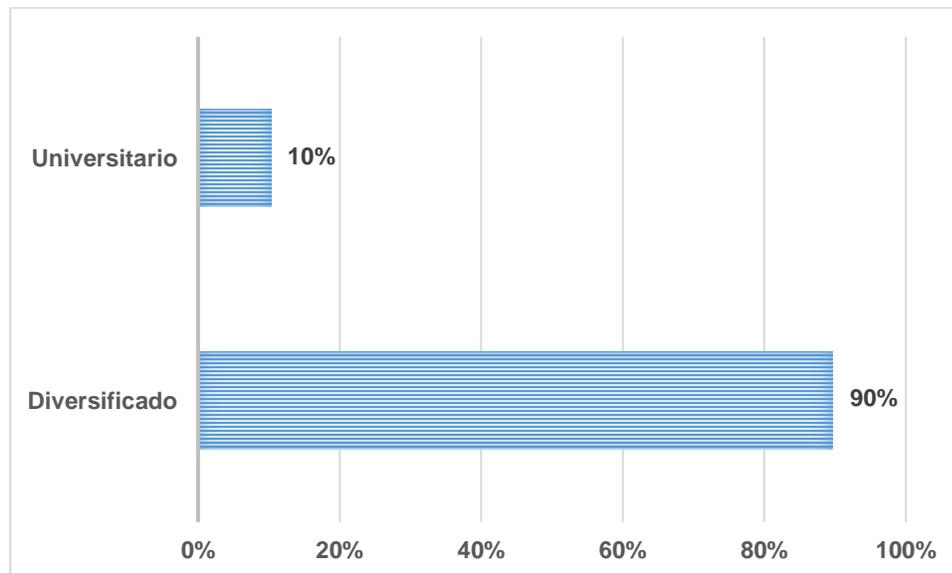
Fuente: Elaboración propia, septiembre 2017.

Se percibe que la mayoría de los empleados no superan los 30 años de edad, esto indica que son personas que permiten ser influenciados por la tecnología, debido a que la consideran necesaria y se adaptan muy bien a los cambios que esta demande, son más sociables y hacen uso de las redes sociales; estas características son positivas para la sucursal porque les facilita la utilización de la tecnología y los cambios que se generen en función del servicio brindado.

c. Nivel académico

El nivel académico de los empleados de la sucursal analizada, se detalla a continuación:

Gráfica 4
Nivel académico de los empleados
de una sucursal dedicada al servicio de energía solar prepago,
ubicada en el municipio de San Benito, departamento de Petén,
Año 2018



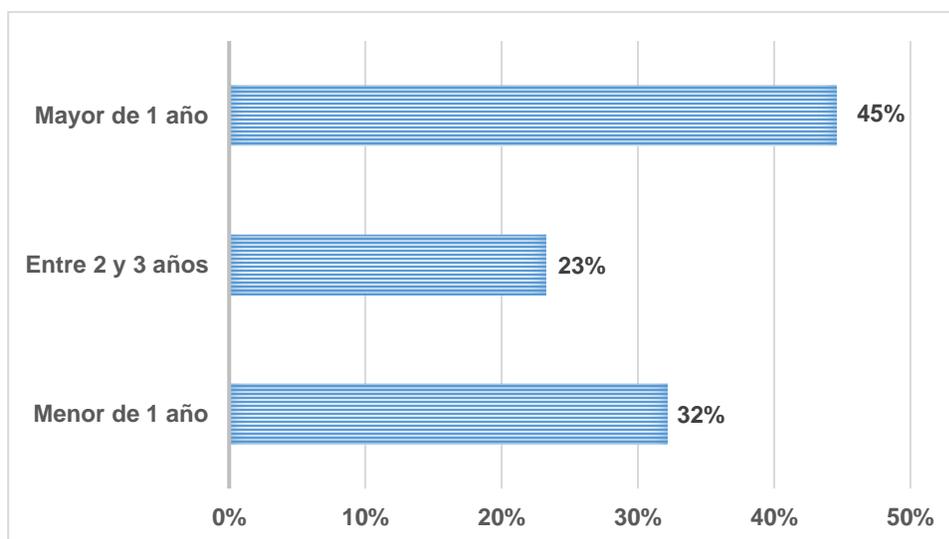
Fuente: Elaboración propia, septiembre 2017.

La mayoría de los empleados de la sucursal no posee estudios universitarios, esto dificulta la ejecución de algunas actividades que requieren conocimientos en áreas especializadas

d. Tiempo de laborar en la sucursal

La cantidad de empleados por años de estabilidad laboral en la sucursal analizada son:

Gráfica 5
Empleados por tiempo laboral
de una sucursal dedicada al servicio de energía solar prepago,
ubicada en el municipio de San Benito, departamento de Petén,
Año 2018



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2017.

Se identificó que existe poca estabilidad laboral dentro de la sucursal analizada, esto dificulta la especialización del trabajo, debido a la poca retención de las personas que han adquirido experiencia en la organización.

Los resultados evaluados anteriormente, respaldan la confiabilidad de los datos obtenidos a través del cuestionario, dado que la mayoría de los empleados tiene más de un año de estabilidad laboral.

2.2.4 Antecedentes de clima organizacional en la sucursal

En la actualidad, no se ha realizado ningún estudio de clima organizacional, es por eso que el Gerente General de la Sucursal tiene interés en establecer el tipo de clima que predomina dentro de la misma y de ser necesario, implementar mejoras.

2.3 Situación actual del clima organizacional

Los resultados obtenidos del clima organización de la sucursal objeto de análisis, se efectuó con base en la evaluación de los componentes del clima, tales como: comportamiento, estructura organizacional y procesos organizacionales, cada uno de los cuales está conformado por elementos o factores que también fueron evaluados.

La evaluación del clima organizacional permite identificar el tipo de clima que predomina en la sucursal analizada, según la teoría de Luc Brunet, que fue empleada para conocer las percepciones del ambiente de trabajo y de los componentes de la organización.

Para establecer parámetros de calificación de los componentes, elementos y factores que integran el clima organizacional, es importante mencionar que actualmente la sucursal está desarrollando sus índices de rendimientos o CPI razón por la cual se llegó a considerar que la evaluación del clima es fundamental para comprender la relación entre las características propias de la empresa y la influencia que estas tienen sobre la conducta de sus trabajadores, lo que perciben y el rendimiento que la organización obtiene; tomando en cuenta esto, debido a lo anterior, se establecieron los parámetros de calificación en consenso con la Gerencia General que permiten percibir si la evaluación del clima y de sus componentes es aceptable o inaceptable.

Cuadro 6

Parámetros de calificación establecidos por las autoridades de una sucursal dedicada al servicio de energía solar prepago, ubicada en el municipio de San Benito, departamento de Petén, Año 2018

Parámetros de calificación	Tipo de clima
0 - 75 %	Inaceptable
76 - 100 %	Aceptable

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2017.

Para la evaluación de clima, así como de sus componentes, elementos y factores que lo integran, se consideró como aceptable, cuando el resultado es del 76% hasta un 100%, de lo contrario es inaceptable.

La comprensión de las características fundamentales de un clima aceptable o inaceptable se describen a continuación:

a. Clima aceptable

Es la percepción del empleado de un ambiente participativo y abierto en donde se suscita la confianza en el trabajo, la cooperación de los individuos hacia la institución y buenas relaciones laborales. Refleja también que las características, las conductas, las aptitudes y las expectativas del personal, así como la dimensión de la organización, la tecnología utilizada y los procesos que se implementan, son los más adecuados para el logro de los objetivos.

b. Clima inaceptable

Es la percepción del empleado de un ambiente cerrado y rígido, refleja un clima malsano y frío que no favorece las relaciones interpersonales entre los empleados

y la organización, en el cual persisten actitudes negativas que pueden influir en el desempeño de sus funciones y por lo tanto, en el rendimiento. En efecto, este último está dado en función de las capacidades de un individuo, pero también de un clima organizacional que permita la utilización de las características individuales.

Cuadro 7
Situación actual del clima organizacional
de una sucursal dedicada al servicio de energía solar prepago,
ubicada en el municipio de San Benito, departamento de Petén,
Año 2018

Componente	Elemento	Resultado	Parámetro de calificación	
			Inaceptable 0-75%	Aceptable 76-100%
Comportamiento	Liderazgo	34%	X	
	Motivación	49%	X	
	Aspecto Individual	35%	X	
	Grupo e Intergrupo	39%	X	
Total		39%	X	
Estructura de la Organización	Microdimensiones	45%	X	
	Total		45%	X
Procesos organizacionales	Toma de decisiones	50%	X	
	Comunicación	34%	X	
	Sistemas de remuneración	27%	X	
	Evaluación y rendimiento	42%	X	
Total		38%	X	

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2017.

Como se puede observar en el cuadro anterior ninguno de los componentes y elementos evaluados tiene un resultado aceptable, según los parámetros de calificación de la sucursal, debido a lo anterior el clima organizacional que predomina en la empresa es malsano.

A continuación, se presenta la representación gráfica de la evaluación efectuada donde se expondrá las causas y efectos que ocasiona un clima malsano en la sucursal analizada.

Gráfica 6
Componentes del clima organizacional evaluados en
una sucursal dedicada al servicio de energía solar prepago,
ubicada en el municipio de San Benito, departamento de Petén,
Año 2018



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2017.

Los tres componentes del clima organizacional en la sucursal analizada, se ubican por debajo del parámetro establecido como aceptable por la Gerencia General del 76 %. El componente que presenta una menor calificación son los procesos organizacionales con un 38 %, dichos procesos están diseminados en toda la organización, si estos son deficientes, impedirán organizar las tareas de forma adecuada en la organización.

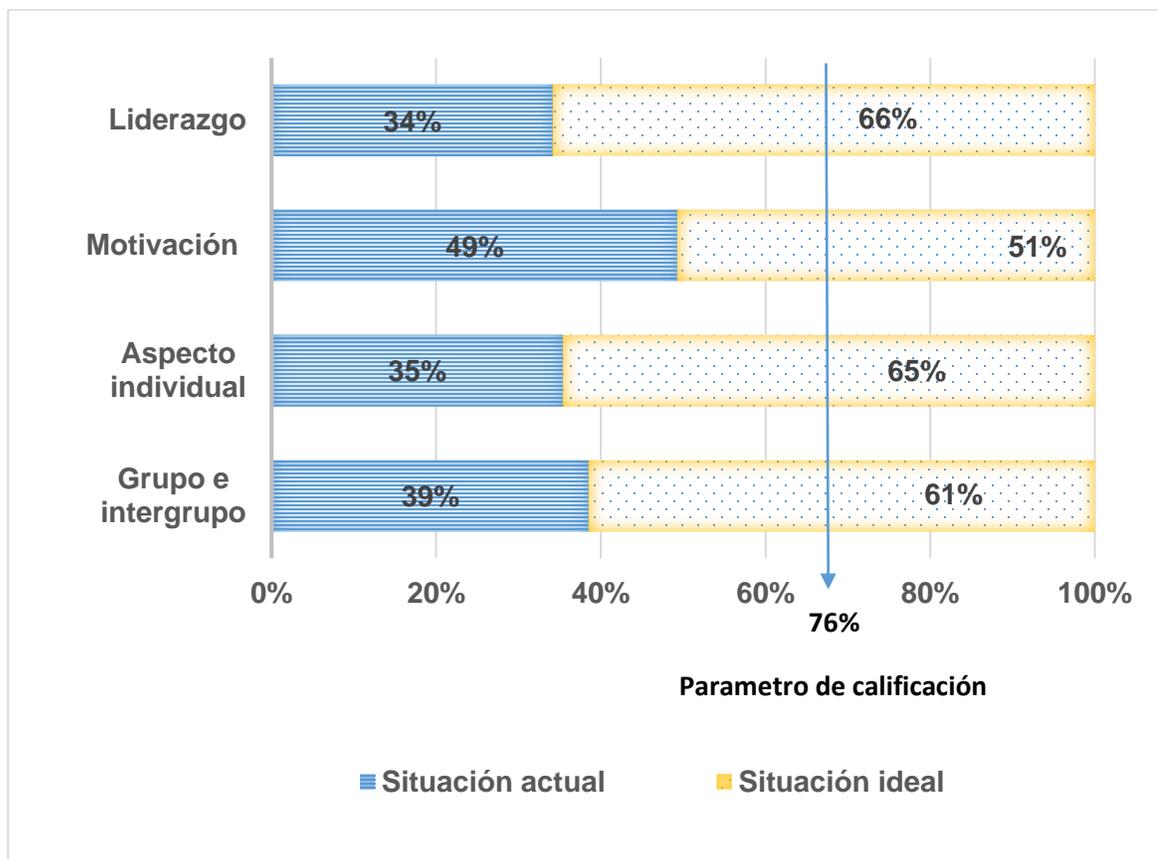
Debido a lo anterior, en la sucursal analizada predomina un tipo de clima inaceptable que es el resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización, esto refleja un entorno malsano y frío que repercute en la percepción que tienen los empleados de la sucursal, que no favorece las relaciones interpersonales y ocasiona que persistan actitudes negativas que pueden influir en el desempeño de sus funciones y por lo tanto, en el rendimiento y logro de los objetivos propuestos.

En las gráficas siguientes se analizó el grado de aceptación de cada uno de los componentes que integran el clima.

2.3.1 Componente comportamiento

La forma en la que un individuo se comporta en el trabajo no depende únicamente de sus características personales, sino también de la percepción del clima de trabajo.

Gráfica 7
Componente comportamiento
de una sucursal dedicada al servicio de energía solar prepago,
ubicada en el municipio de San Benito, departamento de Petén,
Año 2018



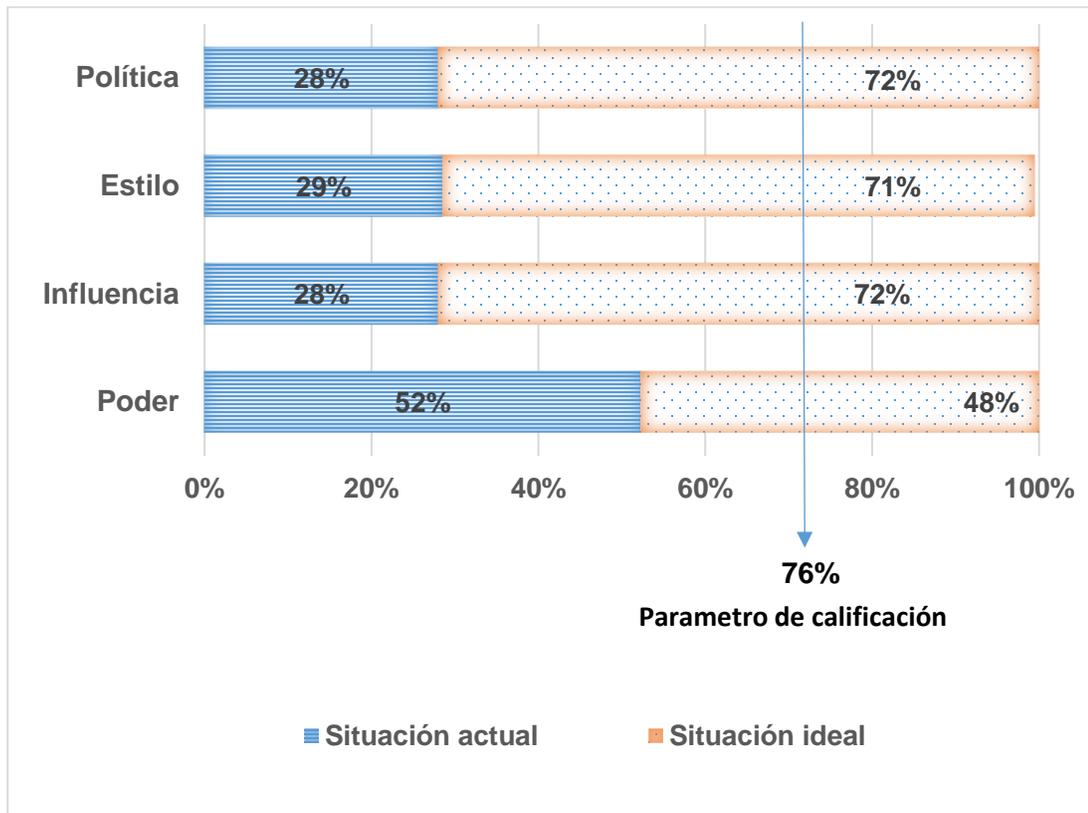
Fuente: Elaboración propia, septiembre 2017.

Como se puede observar, el componente comportamiento están por debajo del parámetro de calificación aceptable del 76 %, debido a que los elementos que lo componen salieron mal evaluados, siendo el liderazgo el que obtuvo una menor calificación con un 34 %.

De lo anterior, se puede deducir que lo que causa un comportamiento inaceptable es un liderazgo inadecuado, poca motivación, las percepciones laborales negativas de los aspectos individuales, así como el desconocimiento que tienen los grupos de trabajo de la estructura y los procesos, lo cual afecta el clima, debido a que las actitudes y conductas que adopta el personal generan dentro de la sucursal relaciones de trabajo conflictivas entre los empleados y los superiores jerárquicos, afectando el alcance de resultados respecto a la productividad y rendimiento de la sucursal.

Por ser un componente interactivo, los elementos que conforman el comportamiento, serán desarrollados de forma específica:

Gráfica 8
Liderazgo
de una sucursal dedicada al servicio de energía solar prepago,
ubicada en el municipio de San Benito, departamento de Petén,
Año 2018



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2017.

Como se pudo observar en la gráfica anterior, el elemento liderazgo es considerado como inaceptable para la sucursal debido a que los factores evaluados están por debajo del 76 %; los factores que lo conforman y que influyen en esta baja calificación, son: las políticas, la influencia, el estilo y el poder, siendo este último el que obtuvo el resultado más alto del 52 %.

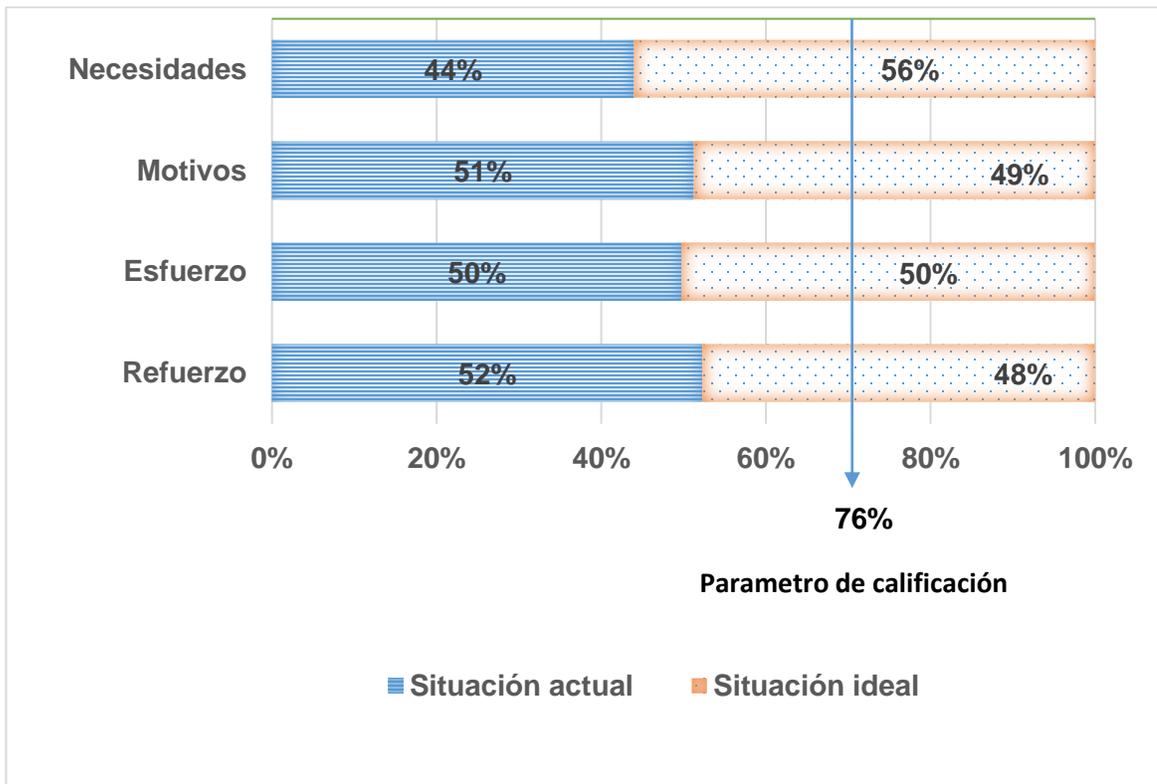
De lo anterior se pudo analizar que el personal no conoce claramente las políticas de la sucursal y por lo tanto, no las utiliza al momento de desempeñar el trabajo, razón por la cual no se evalúa su cumplimiento, esto puede no favorecer el logro de los resultados dentro de la sucursal.

Con respecto al estilo de liderazgo, los empleados opinan que quienes dirigen esta sucursal giran instrucciones de forma inadecuada y esperan que éstas se cumplan a cabalidad, adicional a esto, perciben que no existe confianza por parte de su jefe inmediato sobre el trabajo realizado, provocando esta actitud, un estilo de liderazgo autoritario y en consecuencia ocasiona un clima cerrado y rígido, donde la desconfianza es parte del ambiente laboral.

La influencia de la administración de los jefes, no permite que el personal bajo su cargo aporte nuevas ideas ni que sus opiniones sean escuchadas; la ausencia de un clima participativo o abierto repercute en la percepción de los equipos de trabajo, esto puede ocasionar que al sentirse molestos o frustrados, busquen hacerse escuchar legalmente a través de la sindicalización.

Los empleados perciben que el poder empleado por los jefes, en ocasiones, es inadecuado porque existe falta de respeto hacia ellos y mal uso de la autoridad cuando giran instrucciones, sin embargo, existen ciertos grupos afines que reciben un trato diferente y favorable por parte de las jefaturas, esto puede ocasionar algún tipo de confrontación entre los equipos de trabajo, lo cual no favorece el ambiente laboral sano.

Gráfica 9
Motivación
de una sucursal dedicada al servicio de energía solar prepago,
ubicada en el municipio de San Benito, departamento de Petén,
Año 2018



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2017.

El elemento motivación se considera inaceptable debido a que los factores que lo conforman no superan el porcentaje considerado como aceptable del 76 % para la sucursal, de lo anterior se pudo analizar lo siguiente:

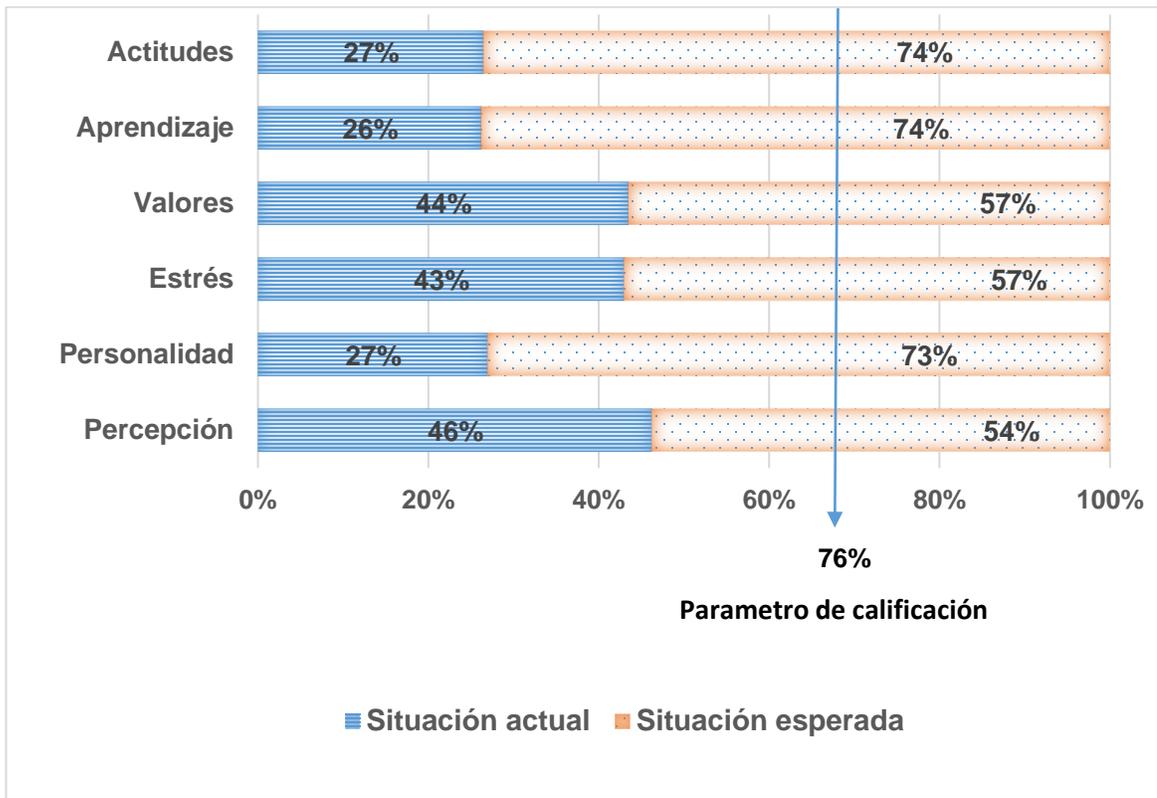
El factor con menor resultado fueron las necesidades con un 44 % por lo que existe falta de atención de las necesidades de los empleados y pocas posibilidades de

superación personal; también es importante mencionar que lo que estimula al personal a hacer bien su trabajo proviene de motivos que pueden ser considerados como personales, familiares o sociales mas no laborales provenientes del entorno de trabajo que les rodea. Lo anterior, afecta el perfeccionamiento del clima debido a que la motivación que un individuo necesita para poder aprender no depende solamente de las aptitudes personales, sino que también de la influencia de su clima de trabajo.

Los esfuerzos de la Gerencia General para crear un ambiente de trabajo en equipo y comunicarse con su personal no han sido suficientes para que la información enviada sea comprendida, esto debilita el trabajo en grupo y que los esfuerzos realizados por el personal en el desempeño de sus funciones no estén orientados hacia el logro de los objetivos.

Los medios que utiliza la Gerencia General para reforzar a su personal no han sido suficientes para la comprensión y actualización de los conocimientos de trabajo y el desarrollo de las habilidades, esto puede ocasionar desmotivación en los individuos, debido a que esta no se limita simplemente al aspecto monetario, sino a la evolución de los conocimientos, el incremento de errores o atraso en los procesos por la falta de capacitación y desarrollo de destrezas.

Gráfica 10
Aspectos individuales
de una sucursal dedicada al servicio de energía solar prepago,
ubicada en el municipio de San Benito, departamento de Petén,
Año 2018



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2017.

Los bajos resultados de los factores que conforman el aspecto individual hacen que este sea considerado como inaceptable. Los factores más relevantes son: el aprendizaje con un resultado del 26 %, las actitudes y la personalidad con un 27 %.

De lo anterior se puede analizar que las actitudes del personal son negativas dentro de la sucursal, en donde no predomina un ambiente de amistad, la iniciativa de los empleados no es bien percibida y hay poca comprensión de los jefes al momento de cometer un error, estas actitudes pueden ocasionar comportamientos personales peligrosos que ponen en riesgo a las personas.

Con respecto al aprendizaje, en la sucursal no se procura aprender de los errores, ni el aprovechamiento de las diferencias existentes entre las unidades de trabajo; la falta de apoyo por parte del jefe inmediato ante estas situaciones no contribuye a la modificación de comportamiento de las personas y el perfeccionamiento del clima.

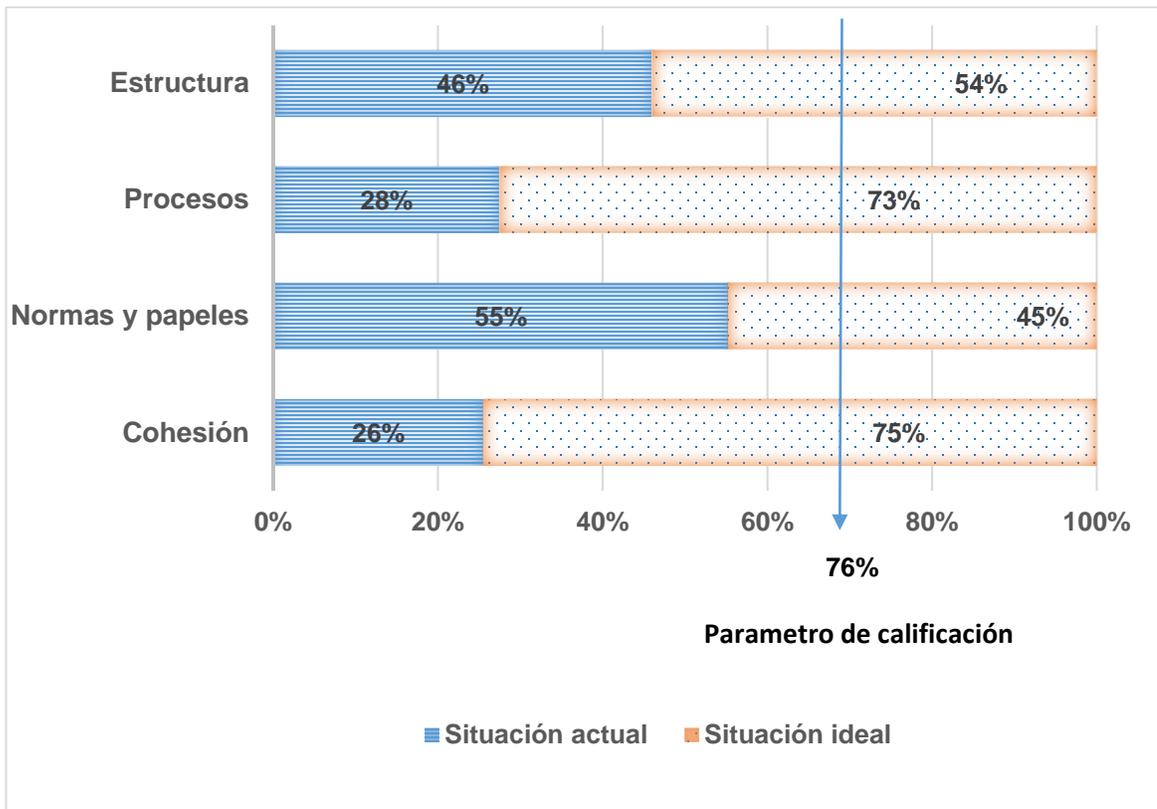
Debido a que los valores tienen un resultado del 44 % se aprecia que no siempre son aplicados, debido a que los empleados perciben que en ocasiones no los tratan con respeto y que los jefes no promueven las buenas relaciones humanas, ni el trabajo en equipo; esto no fortalece las relaciones de trabajo creando un ambiente inadecuado y poco favorable para la convivencia.

Es importante mencionar que el estrés dentro de la sucursal se da por la ambigüedad de los roles que desempeñan los jefes en su puesto de trabajo, debido a que los empleados perciben que cuando acuden a ellos para la solución de un problema o el desarrollo de una tarea difícil, no se les brinda el apoyo esperado; un ambiente de estrés puede repercutir en una alta rotación del personal.

Respecto a la personalidad en la sucursal, no se acostumbra a preocuparse por las personas, de cómo se sienten y de sus problemas; se dan pocas oportunidades para el desarrollo de conocimientos, habilidades y nuevas ideas, todo esto limita la adaptación del personal en su entorno de trabajo, así como la forma de desarrollar las funciones dentro de la organización y el ausentismo laboral.

El personal no siempre considera que la sucursal es un lugar agradable para trabajar o que pertenece a un equipo de trabajo que funciona bien, estos sentimientos forman parte de la percepción que tiene los empleados de la sucursal, considerada como mal sana, lo cual puede influir en el desempeño de las funciones del personal y por lo tanto en su rendimiento.

Gráfica 11
Grupo e intergrupo
de una sucursal dedicada al servicio de energía solar prepago,
ubicada en el municipio de San Benito, departamento de Petén,
Año 2018



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2017.

Los grupos e intergrupos están debajo del parámetro de calificación aceptable del 76 %, entre los factores que obtuvieron un resultado menor destaca la cohesión con un 26 % y los procesos con un 28%.

Debido a lo anterior los procesos organizacionales no están formalmente estructurados, carecen de claridad y por consiguiente, son poco funcionales; con

respecto a la estructura es importante mencionar que en su mayoría los grupos de trabajadores no conocen claramente la estructura organizacional de la sucursal; se perciben también que no se trabaja de forma organizada y que las tareas no están claramente definidas, a excepción de los jefes que respondieron tener pleno conocimiento de la estructura y de las funciones que debe desarrollar el personal bajo su cargo; sin embargo, estas no están formalmente establecidas, lo que dificulta la asignación y distribución de tareas.

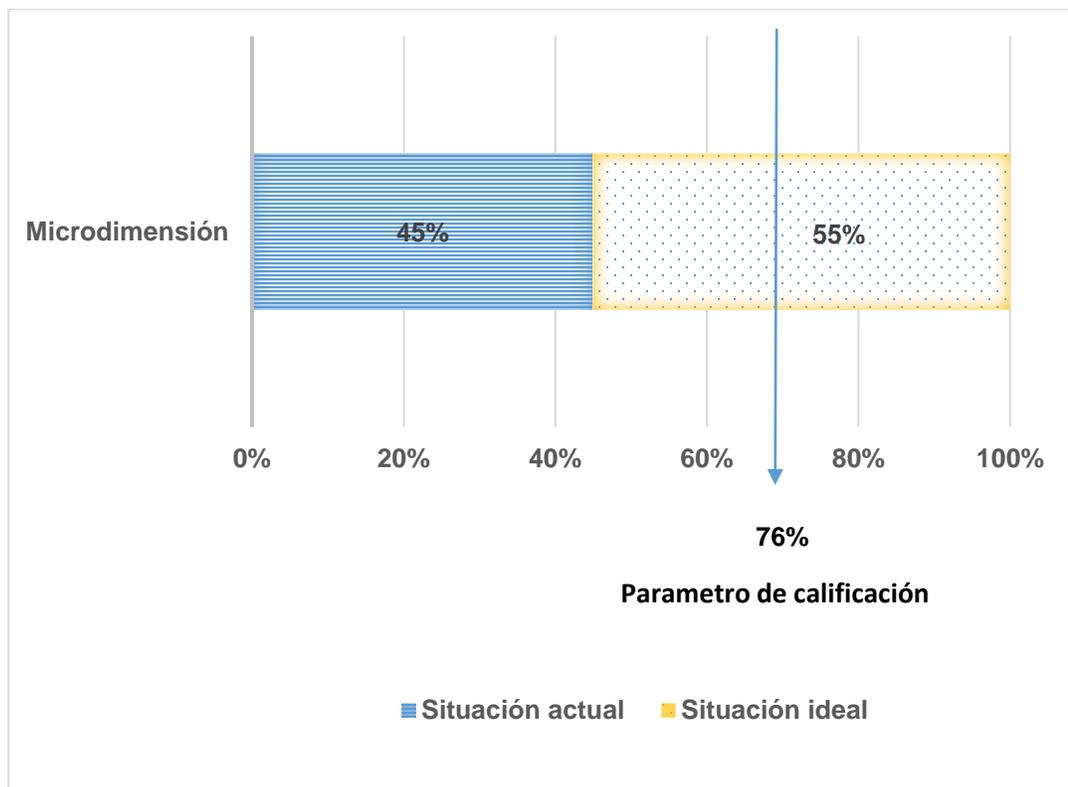
Existe interés por parte de la gerencia de contar con normas claras dentro de la sucursal, sin embargo, el personal percibe que la administración no permite que las nuevas ideas no sean tomadas en cuenta para su formulación, por tanto, el carecer de reglas bien definidas afecta en el cumplimiento de las actividades, ya que se incrementan los riesgos laborales y por consiguiente, el logro de los objetivos los cuales deben normarse.

Al hablar de cohesión dentro de la sucursal, los grupos de trabajo no perciben una estabilidad dentro de la sucursal y están renuentes a los cambios que pudieran generarse en la estructura, métodos de trabajo o automatización de procesos; esto puede ocasionar que no se adhieran a las normas de la sucursal cuando se procure hacer cambios y que utilicen mecanismos para hacerse escuchar, como lo es la sindicalización y las quejas constantes con su superior, para ejercer cierta influencia y control sobre su ambiente de trabajo.

2.3.2 Componente estructura organizacional

Este componente permite definir las propiedades físicas de la organización, teniendo en cuenta que cuanto más grande sea una organización, más formales y estructuradas se vuelven las tareas.

Gráfica 12
Componente estructura organizacional
de una sucursal dedicada al servicio de energía solar prepago,
ubicada en el municipio de San Benito, departamento de Petén,
Año 2018



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2017.

El componente estructura organizacional tiene un resultado inaceptable el cual está por debajo del parámetro de calificación del 76 %, debido a que los empleados perciben que el tamaño de la estructura es inadecuado, así como los puestos creados para la unidad administrativa a la que pertenecen. Sin embargo, es importante considerar que, según la observación de campo efectuada, dicha estructura no se encuentra formalmente establecida ni ha sido divulgada a todo el personal, afectando la percepción que tienen los trabajadores con respecto a la dimensión y tamaño de la sucursal.

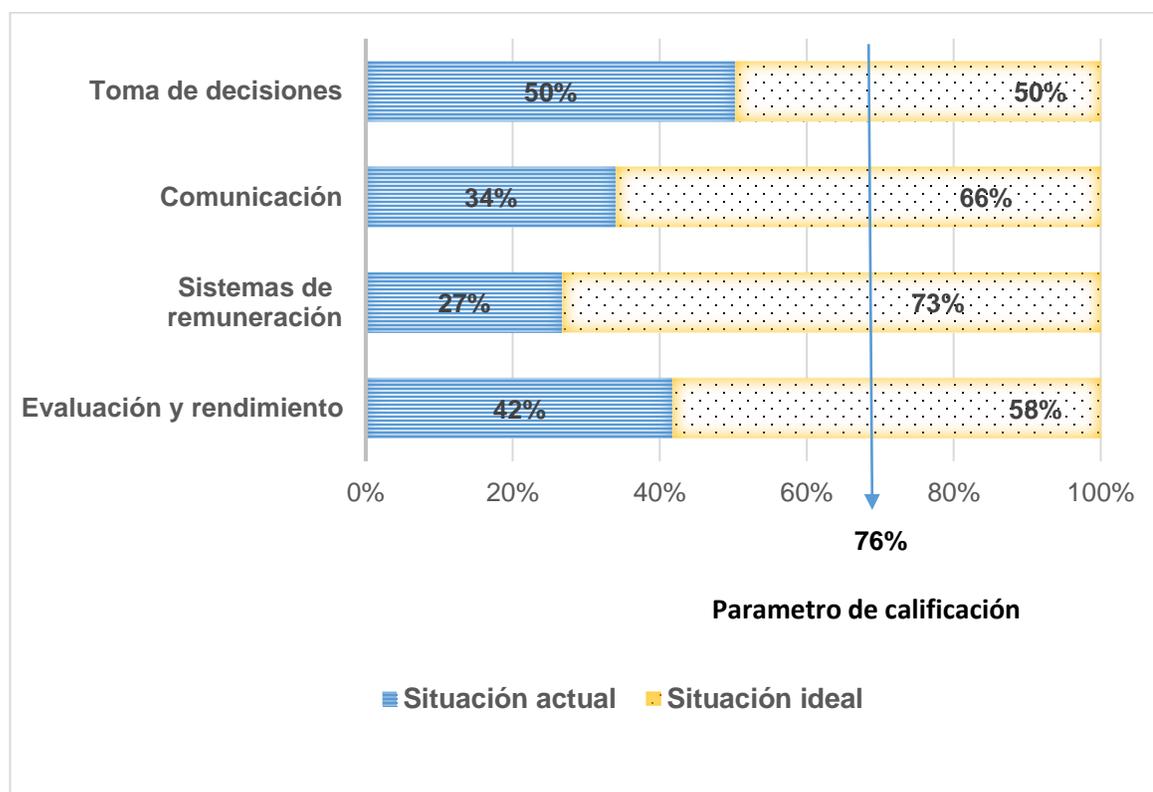
Lo anterior ocasiona que el trabajador no conozca la dimensión en términos de estructura de la sucursal, por tanto, no comprende la posición que tiene su puesto de trabajo dentro de la organización y difícilmente se sentirá comprometido con lo que hace considerando su trabajo poco interesante.

Con respecto a la tecnología utilizada los empleados, perciben que actualmente es favorable para brindar los servicios que la sucursal ofrece.

2.3.3 Componente procesos organizacionales

La importancia de este componente es el grado de alcance, debido a que está dimensionado en toda la organización e indica la forma de organizar las tareas más importantes dentro de la empresa.

Gráfica 13
Componente procesos organizacionales
de una sucursal dedicada al servicio de energía solar prepago,
ubicada en el municipio de San Benito, departamento de Petén,
Año 2018



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2017.

Se puede observar, que el componente procesos organizacionales es inaceptable, de los elementos evaluados que inciden en esta calificación son la ausencia de sistemas de remuneración los cuales obtuvieron un resultado del 27 % y las deficiencias en la comunicación con un 34 %.

De lo anteriormente expuesto se pudo analizar lo siguiente: Los empleados perciben que la Gerencia General toma todas las decisiones y que no se les hace partícipes por más triviales que estas sean; con respecto a la comunicación, sienten que no son escuchados por sus jefes inmediatos, y que las instrucciones recibidas no son claras las cuales en su mayoría son recibidas por el medio electrónico más rápido; esto puede ocasionar que dentro del proceso de comunicación existan barreras que impidan que esta sea efectiva, debido a que al tratar los asuntos de importancia por el medio electrónico más rápido, se da cabida a que el mensaje sea erróneo y falta de claridad en lo que se debe hacer no permite una adecuada y pronta toma de decisiones.

Es importante hacer mención que en la sucursal no existen ningún tipo de reconocimiento y la mayoría de los empleados perciben que no reciben una remuneración justa por su trabajo, indicando que ésta no es satisfactoria en comparación al trabajo que desempeñan y las jornadas laborales extensas que deben cumplir; esto afecta la estabilidad laboral del personal que ha adquirido experiencia, el cual percibe que sus conocimientos pueden tener mejor valoración en el mercado laboral, esto puede ocasionar la pérdida de la mano de obra calificada y afectar el logro de objetivos de rendimiento.

Los jefes no cuentan con un instrumento administrativo que permita evaluar el rendimiento de su personal, por consiguiente, miden a su personal de forma empírica, esto no permite que el personal tenga un panorama completo sobre su

desempeño, lo que se espera de él y qué debe mejorar, así como la impotencia de acordar compromisos para una mejora progresiva.

2.4 Análisis de resultados

Los resultados obtenidos en el diagnóstico de clima organizacional de la sucursal objeto de análisis son:

Cuadro 8
Diagnóstico de clima organizacional
de una sucursal dedicada al servicio de energía solar prepago,
ubicada en el municipio de San Benito, departamento de Petén,
Año 2018

No.	Componente	Resultado	Parámetro de calificación	
			Inaceptable 0 - 75%	Aceptable 76 - 100%
1	Comportamiento	39 %	x	
2	Estructura organizacional	45 %	x	
3	Procesos organizacionales	38 %	x	

3
 Fuente: Elaboración propia, septiembre 2017.

Como se puede observar en el cuadro anterior, los tres componentes del clima organizacional que fueron evaluados son considerados como inaceptable, debido a que se encuentran por debajo del parámetro de calificación considerado como aceptable por la Gerencia General del 76%.

La evaluación de los componentes indica la forma en que los trabajadores ven la realidad y la interpretan, lo cual influye en la percepción del clima; por tal razón en la sucursal analizada predomina un tipo de clima con un entorno malsano y frío, que no favorece las relaciones interpersonales y ocasiona que persistan actitudes negativas que pueden influir en el desempeño de sus funciones y por lo tanto, en el rendimiento y logro de los objetivos propuestos.

A continuación, se presenta el análisis de los componentes del clima organizacional, tales como: el comportamiento, la estructura y los procesos organizacionales.

a. El componente comportamiento

Obtuvo un resultado del 39%, el cual está por debajo del parámetro de calificación aceptable, debido a que los empleados perciben la organización como malsana, se analizaron los siguientes elementos:

- **El liderazgo:** es inadecuado ocasionado por el desconocimiento de las políticas y el uso de estilo autoritario, en donde la influencia de la administración de los jefes y el poder utilizado, no permite que los empleados se sientan tomados en cuenta en las decisiones, aporten nuevas ideas y se sientan respetados por el mal uso de la autoridad.
- **La motivación:** la falta de atención de las necesidades de los empleados, la ausencia de motivos laborales que impulsen al personal a hacer bien su trabajo, los esfuerzos insuficientes realizados por la Gerencia General para trabajar en equipo y comunicarse con su personal; así como los medios utilizados para reforzar las destrezas y habilidades no beneficiosos para la comprensión y actualización de los conocimientos de trabajo ocasiona desmotivación en la sucursal.

- **El conocimiento de los aspectos individuales:** refleja actitudes laborales negativas, falta de aprendizaje de los errores y el no aprovechamiento de conflictos; poca aplicación de los valores institucionales y un ambiente de estrés debido por la ambigüedad de los roles que desempeñan los jefes en su puesto de trabajo.

La personalidad se percibe por la falta de empatía entre los jefes y subordinados, debido a que no se acostumbra a preocuparse por ellos y se brindan pocas oportunidades para adquirir conocimientos y desarrollar habilidades.

La percepción de los empleados sobre ambiente laboral, hace ver a la organización como un lugar poco agradable para trabajar.

- **Los grupos e integrupos de trabajo:** no conocen claramente la estructura organizacional de la sucursal, perciben que las tareas no están bien definidas y que se trabaja de forma poco organizada, los procesos organizacionales no están formalmente estructurados; no se cuenta con normas claras y reglas bien definidas; existe un ambiente de cohesión con renuencia al cambio en donde no se percibe una estabilidad laboral.

Debido a lo anterior un comportamiento inaceptable, afecta el perfeccionamiento del clima organización, las relaciones de trabajo entre los empleados y la organización, ocasiona desmotivación, y dificulta el aprendizaje debido a que la motivación que un individuo necesita para prender no depende solamente de las aptitudes personales, sino que también de la influencia de su clima de trabajo; incremento los de errores y atraso en los procesos, así como, el alcance de resultados y por lo tanto la productividad y el rendimiento de la misma.

b. El componente estructura organizacional

Tiene un resultado inaceptable del 41%, el cual está por debajo del parámetro de calificación aceptable, debido a que los empleados perciben que el tamaño de la estructura es inadecuado, sin embargo, es importante considerar que, según la observación de campo efectuada, dicha estructura no se encuentra formalmente establecida, ni ha sido divulgada a todo el personal, afectando la percepción que tienen los trabajadores con respecto a la dimensión y tamaño de la sucursal.

En lo referente a la tecnología que actualmente se utiliza, esta es favorable para brindar el servicio de energía solar prepago.

Por lo anterior una estructura no definida ocasiona que el empleado no comprenda la posición que ocupa su puesto de trabajo dentro de la estructura organizacional, por lo que difícilmente se sentirá comprometido con lo que hace y considerara su trabajo poco interesante afectando el alcance de los objetivos y su importante participación dentro del proceso productivo.

c. El componente procesos organizacionales

Obtuvo un resultado del 38%, el cual está por debajo del parámetro de calificación aceptable, con respecto a los elementos que lo conforman los empleados percibieron que:

- **La comunicación:** los aspectos que inciden en una comunicación deficiente es el sentimiento que tienen los empleados de no ser escuchados por sus superiores y la falta de claridad en las instrucciones recibidas a través de los medios electrónicos tales como: e-mails, redes sociales y llamadas telefónicas, para tratar asuntos de importancia, esto ocasiona que dentro del proceso de comunicación existan barreras que impidan que esta sea efectiva y que el mensaje sea erróneo.

- **La toma de decisiones:** está centralizada en la Gerencia General, por lo que se limita la participación del personal bajo su cargo, aun en las decisiones más triviales.
- **El sistema de remuneración:** es poco favorable para el trabajador, en donde no existe ningún tipo de reconocimiento y la mayoría perciben que no reciben una remuneración justa por su trabajo.
- **Evaluación y rendimiento:** los jefes no cuentan con un instrumento administrativo que permita evaluar el rendimiento de su personal por lo tanto miden a su personal de forma empírica.

Debido a lo anterior, los procesos organizacionales no son funcionales porque una comunicación deficiente, la inadecuada toma de decisiones, un sistema de remuneración poco favorable y la falta de evaluación del rendimiento de forma constante, afectan la forma de organizar las tareas dentro de la sucursal, el logro de los objetivos, el establecimiento de compromisos de mejora y la retención de la mano de obra calificada.

Según el diagnóstico efectuado es necesario implementar un programa de mejora de clima organizacional para los componentes del clima, tales como: comportamiento, estructura organizacional y procesos organizacionales, que permita obtener un clima aceptable que mejore las características propias de la sucursal objeto de análisis y la influencia que estas tienen sobre la conducta y percepciones de sus empleados, dicho programa se incluye en el capítulo III del presente documento.

CAPÍTULO III

PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA SUCURSAL UBICADA EN PETÉN DEDICADA AL SERVICIO DE ENERGÍA SOLAR PREPAGO

El programa de mejora propuesto que se desarrolla a continuación, está conformado por: justificación, alcance, objetivo general y específicos, metodología, cronograma general, análisis de recursos, planes de mejora, monitoreo, evaluación, retroalimentación y seguimiento, así como el costo total estimado de la implementación del programa propuesto.

3.1 Justificación de la propuesta

Siendo el clima organizacional importante para el desarrollo de una organización, su evolución y su adaptación al medio exterior, un clima inaceptable hará que una empresa se deje fácilmente aventajar por sus competidores y entre en una fase decreciente.

La propuesta se elaboró con base a los resultados obtenidos mediante la evaluación del clima organizacional, según la teoría de Luc Brunet, descrita en el capítulo II, en la cual se estableció que el clima en la sucursal analizada, así como sus componentes: comportamiento, estructura organizacional y procesos organizacionales fueron considerados como inaceptables para la gerencia general debido a que la percepción del empleado de un ambiente cerrado y rígido, refleja un clima malsano que no favorece la relaciones entre los empleados y la organización.

Por tal razón, se elaboró un programa de mejora del clima organizacional integral que tiene como objeto proporcionar una herramienta a la sucursal analizada que permita obtener un clima aceptable a través de la implementación anual del programa propuesto, así como el seguimiento que se derive de este.

3.2 Alcance de la propuesta

Con la propuesta se pretende otorgar un programa de mejora a la Gerencia General que le permita sensibilizar a todos los empleados de la sucursal objeto de análisis para la mejor percepción del clima organizacional, la mejora del comportamiento de los jefes, encargados y supervisores, así como, el fortalecimiento de los procesos organizacionales.

3.3 Objetivos de la propuesta

Por medio de la implementación de la propuesta se pretenden alcanzar los siguientes objetivos:

3.3.1 Objetivo general

Implementar en un 100% el programa propuesto de mejora de clima organizacional propuesto en un 100%, a efecto de elevar el clima respecto a los componentes de comportamiento, procesos y estructura organizacional a un porcentaje aceptable para el año 2019 en la sucursal analizada.

3.3.2 Objetivos específicos

- Desarrollar un programa de mejora para los componentes del clima organizacional que permita alcanzar un clima aceptable del 85% para el periodo 2019.
- Estimar el 100% del presupuesto necesario para implementar el programa de mejora propuesto para el periodo 2019.
- Formular mecanismos de revisión y actualización del programa de mejora que contribuya a lograr un clima del 85%, a partir del primer año de la implementación.

3.4 Programa de mejora de clima organizacional propuesto

El programa propuesto está integrado por tres planes de mejora continua que deben ser implementados en el periodo de un año, los cuales contemplan las intervenciones en los componentes del clima, así como los efectos colaterales en los elementos que lo componen:

Esquema 12

**Programa de mejora de clima organizacional propuesto,
para una sucursal dedicada al servicio de energía solar prepago,
ubicada en el municipio de San Benito, departamento de Petén,
Año 2018**

Planes de mejora continua	Intervenciones
	Componentes
a. Plan de sensibilización del clima organizacional	Comportamiento
b. Plan de fortalecimiento de la filosofía institucional estructura organizacional	Comportamiento
	Estructura organizacional
c. Plan de establecimiento y socialización de procesos organizacionales	Procesos Organizacionales

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2018.

3.4.1 Cronograma para la propuesta

El programa propuesto será implementado en un tiempo estimado de un año según la programación que se presenta a continuación.

Cuadro 9
Cronograma general de implementación del programa de mejora de clima organizacional propuesto
de una sucursal dedicada al servicio de energía solar prepago,
ubicada en el municipio de San Benito, departamento de Petén,

Año 2018

No.	Actividades	Año 2019												Responsable			
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre				
1	Elaboración y presentación del programa y planes de mejora del clima organizacional a Gerencia General	■															Investigador
2	Análisis y aprobación del programa propuesto	■															Gerente General
3	Reunión con Comité de clima organizacional y las unidades administrativas involucradas para conocer el programa propuesto	■															Jefe de RR HH y Gerente General
4	Presentación y aprobación del plan 1: sensibilización de clima organizacional	■															Jefe de RR HH y Gerente General
5	Desarrollo e implementación de la actividad a: capacitación de sensibilización de clima organizacional	■	■														Jefe de Recursos Humanos y Sub Gerente
6	Monitoreo y evaluación de la actividad a: presentación y discusión de resultados con el comité de clima organizacional		■														Jefe de Recursos Humanos
7	Desarrollo e implementación de la actividad b: Taller para la identificación y mejora del comportamiento del líder			■	■												Jefe de Recursos Humanos y Sub Gerente
8	Monitoreo y evaluación de la actividad b: presentación y discusión de resultados con el comité de clima organizacional				■												Jefe de Recursos Humanos
9	Presentación y aprobación del plan 2: fortalecimiento de la filosofía institucional y estructura organizacional				■												Jefe de RR HH y Gerente General
10	Desarrollo e implementación de la actividad a: Fortalecimiento de la filosofía institucional					■	■										Jefe de Recursos Humanos y Sub Gerente
11	Desarrollo e implementación de la actividad b: Fortalecimiento de la estructura organizacional									■	■						Jefe de Recursos Humanos y Sub Gerente

3.4.2 Metodología para la implementación de la propuesta

Se elaboró el presente modelo lógico que contempla las intervenciones clave que el Comité de clima organizacional debe supervisar para la implementación del programa propuesto, para identificar los elementos hacia los cuales es necesario dirigir esfuerzos para que estos sean efectivos.

Esquema 13
Modelo de la propuesta
para una sucursal dedicada al servicio de energía solar prepago,
ubicada en el municipio de San Benito, departamento de Petén,
Año 2018



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2018.

Con el propósito de que el programa de mejora de clima organizacional propuesto sea efectuado con éxito es necesario realizar cada una de las etapas del modelo lógico propuesto. A continuación, se presentan las intervenciones del personal designado para la ejecución del mismo:

a. Elaboración del programa de mejora y costo estimado

El Jefe de Recursos Humanos elabora cada uno de los planes de mejora que conforman el programa propuesto con base al análisis y selección de actividades que contribuyen a la mejora del clima organizacional, las cuales son cotizadas según los precios del mercado.

b. Análisis y aprobación de la propuesta

El Comité de clima organizacional conoce y evalúa la propuesta del programa y cada uno de los planes que lo conforman, previo a ser implementado y de ser necesario efectúa las observaciones y recomendaciones pertinentes.

c. Implementación del programa

El Sub Gerente y Jefe de Recursos Humanos, desarrollan el programa propuesto y cada uno de los planes de mejora según el cronograma establecido para el efecto e implementan los controles administrativos propuestos.

d. Monitoreo y evaluación

El Comité de clima organizacional verifica el cumplimiento del programa propuesto según el cronograma establecido, así como la utilización correcta de los recursos.

El Jefe de Recursos Humanos evalúa cada una de las actividades desarrolladas del programa, con base a los formularios creados para el efecto.

e. Retroalimentación y seguimiento para la mejora continua del programa

El Jefe de Recursos Humanos, emite informes periódicos después del desarrollo de cada una de las actividades del programa propuesto, los cuales entrega a comité de clima organizacional.

El comité se reúne periódicamente para conocer y analizar los resultados de las evaluaciones de las actividades del programa propuesto y emite las observaciones o recomendaciones pertinentes.

f. Recursos necesarios

Los recursos necesarios para la implementación del programa propuesto son: humanos, tecnológicos, físicos y financieros.

❖ **Recurso humano**

Los sujetos que participan activamente en el desarrollo del programa son:

- Comité de clima organizacional: Desempeñará las funciones de monitoreo y supervisión del desarrollo del programa propuesto, así como velar por las evaluaciones que deben efectuarse para una adecuada toma de decisiones en función de la mejora continua del clima organizacional en la sucursal.

Estará integrado por: Gerente General, Sub Gerente y Jefe del Departamento de Recursos Humanos, quienes deben reunirse en las fechas establecidas en el cronograma general de la implementación del programa y planes de acción.

- Gerente General: actúa como agente de cambio interno, dirige y aprueba las actividades que deben llevarse a cabo para la implementación del programa y preside las reuniones que efectuó el Comité de clima organizacional.

- Sub Gerente y Jefe del Departamento de Recursos Humanos: actúan como agentes de cambio interno, coordinan el desarrollo del programa de mejora del clima organizacional, según programación establecida. También, el Jefe de Recursos Humanos está a cargo de realizar las evaluaciones pertinentes de cada actividad efectuada.
- Personal contratado por servicios profesionales: actúan como agentes de cambio externo, debido a que no pertenecen a la sucursal, de modo que pueden desarrollar el tema para el cual fueron contratados con independencia y sin estar ligados a las políticas de la sucursal.

❖ **Recursos físicos**

Las actividades del programa y reuniones del Comité de clima organizacional, serán desarrolladas en las instalaciones de la sucursal, también se hará uso de la sala de reuniones y del mobiliario y equipo disponible: mesa redonda de reuniones, doce sillas y una pizarra.

❖ **Recursos tecnológicos**

Para el desarrollo del programa se hará uso del portal web y del equipo tecnológico con que cuenta la sucursal, siendo este: equipo de cómputo y audiovisual (cañonera y laptop), correo electrónico y líneas telefónicas.

❖ **Recursos financieros**

Estos recursos serán utilizados para el pago de profesionales contratados por servicios prestados y proveedores de insumos o servicios.

3.4.3 Plan de sensibilización del clima organizacional

Sirve de apoyo a la Gerencia General para la mejora de los factores del comportamiento, tales como: el liderazgo, la motivación y el aspecto individual del personal; y de los procesos organizacionales como la comunicación ascendente.

Los elementos considerados para la formulación del plan son:

3.4.3.1 Alcance

Implementar el plan de sensibilización a todos los jefes, encargados de personal administrativo y supervisores de la sucursal, que son un total de 15 personas.

3.4.3.2 Objetivo

Sensibilizar al 100% de los jefes, encargados del personal administrativo y supervisores con respecto a la importancia y comprensión del clima organizacional y del comportamiento, para incentivar cambios en el comportamiento de los líderes que influyan en el trato con el personal bajo su cargo, con el fin de contribuir a la mejora de la percepción del clima organizacional de los grupos de trabajo.

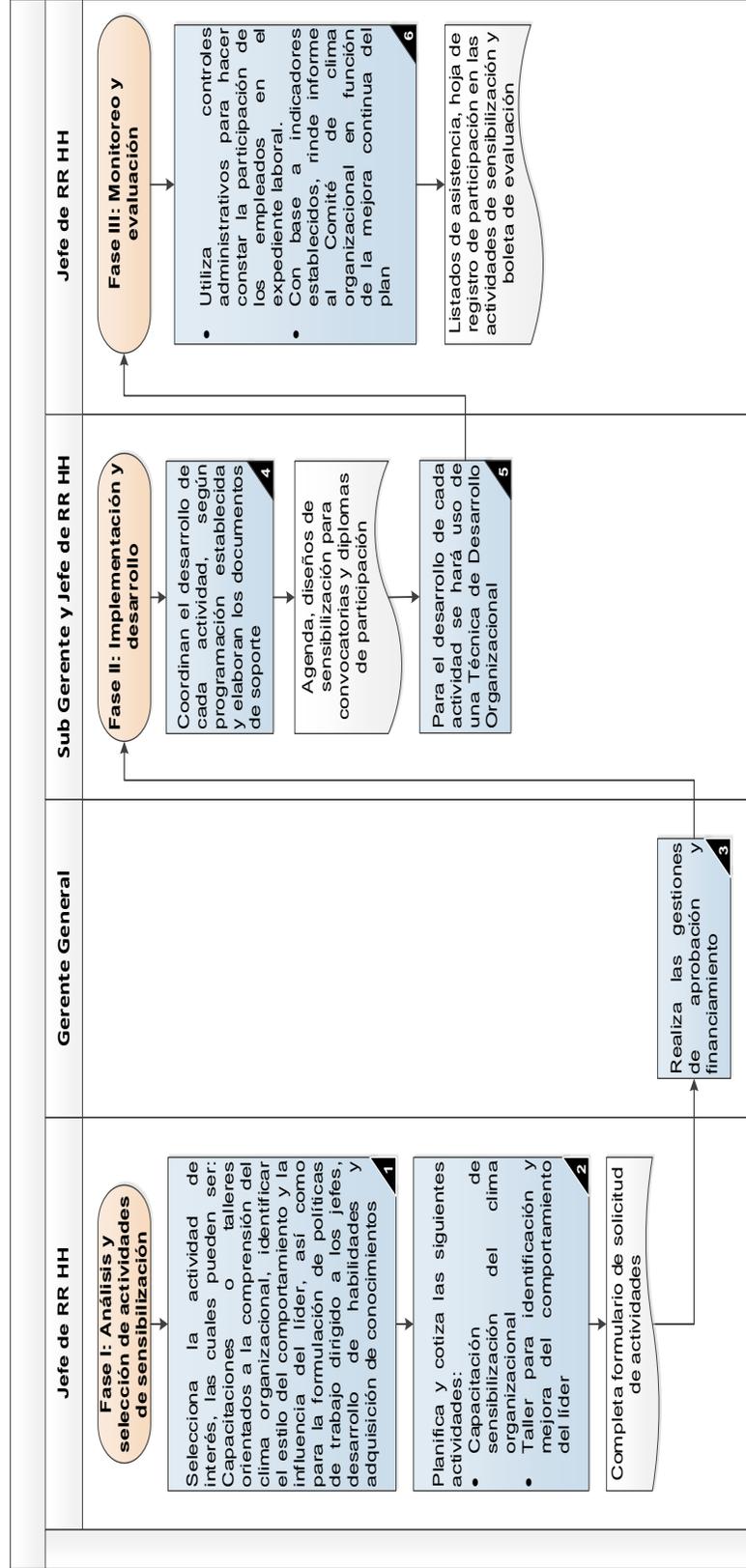
3.4.3.3 Responsables

Gerente General, Sub Gerente y Jefe del Departamento de Recursos Humanos.

3.4.3.4 Metodología de trabajo del plan

Para el desarrollo del plan se propone implementar la siguiente metodología en sus tres fases y para facilitar su comprensión se elaboró el siguiente esquema.

Esquema 14
Metodología del plan de sensibilización del clima organizacional
de una sucursal dedicada al servicio de energía solar prepagado,
ubicada en el municipio de San Benito, departamento de Petén,
Año 2018



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2018.

Los aspectos a considerar para el cumplimiento de cada una de las fases anteriores son:

a. Fase I análisis y selección de actividades de sensibilización

Debido a que la mejora del clima en la sucursal será progresiva, en esta fase se proponen diversas actividades para la sensibilización del personal, las cuales fueron analizadas, por lo que se determinó que es conveniente iniciar con:

- Una capacitación para la sensibilización de clima organizacional.
- Un taller para la identificación y mejora del comportamiento del líder.

Cada actividad debe de ser cotizada, según los precios del mercado, por lo que se propone un formulario de solicitud de actividades que contemple aspectos como: el tipo de actividad, objetivos a alcanzar, descripción de la actividad, fecha en que se pretende llevar cabo, lugar, mobiliario y equipo, así como, insumos necesarios para el desarrollo de la misma y costo total, según cotizaciones efectuadas, ver anexo 1.

b. Fase II de implementación y desarrollo

En esta fase se desarrollan las actividades según programación establecida en los planes de acción, los documentos de soporte propuestos son la agenda de la actividad, convocatorias y diplomas de participación, ver anexos 2, 3 y 4.

Las técnicas de desarrollo organizacional que serán utilizadas en función de la actividad a realizar son:

- En un nivel individual el entrenamiento de la sensibilidad.
- Para dos o más personas, análisis transaccional.

c. Fase III de monitoreo y evaluación

En esta fase se utilizan controles administrativos para hacer constar la participación de los empleados y evaluar las actividades de sensibilización. Se proponen los diseños de los siguientes controles: el listado de asistencia, la hoja de registro de participación en las actividades (esta debe archivar dentro del expediente del personal) y el diseño de la boleta de evaluación, ver anexos 5, 6 y 7.

Es importante hacer mención que la boleta de evaluación califica los aspectos cualitativos de las actividades tales como: muy buena, buena, necesita mejorar y mala. La calificación anterior servirá para formular indicadores.

3.4.3.5 Recursos necesarios

Para la implementación del plan se necesitan recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros, según la actividad de sensibilización seleccionada y el alcance de la misma.

3.4.3.6 Retroalimentación y seguimiento del plan de sensibilización

Por cada actividad de sensibilización el Jefe del Departamento de Recursos Humanos debe emitir un informe al Comité de clima organizacional para que sea analizado en función de la mejora continua del plan.

Los aspectos más relevantes del informe deben ser: el cumplimiento del objetivo propuesto y el resultado de la evaluación de la actividad con base al indicador establecido. La elaboración del mismo queda a criterio del Jefe del Departamento de Recursos Humanos.

3.4.3.7 Indicador

Para medir la efectividad de cada actividad de sensibilización, se tendrá como indicador el número boletas de evaluación de la actividad, las cuales fueron

calificadas con aspectos positivos (muy bueno, bueno), dividido dentro del número de participantes, tal como se aprecia en la siguiente fórmula.

$$\text{Indicador: } \left\{ \frac{\text{No. de boletas de evaluación (con aspectos cualitativos positivos)}}{\text{No. de participantes}} \right\} * 100$$

Según lo conversado con el Gerente General, para que un indicador sea considerado como aceptable dentro de la sucursal, debe superar el 75% con respecto al 100% del personal evaluado.

3.4.3.8 Actividades propuestas para el plan de sensibilización

Estas serán desarrolladas de forma específica:

a. Capacitación para la sensibilización de clima organizacional

Tiene como propósito dar a conocer a los jefes, encargados de personal administrativo y supervisores de la sucursal, la importancia del clima organizacional y los elementos que lo componen por medio de la aplicación de técnica de desarrollo organizacional denominada, entrenamiento de la sensibilidad.

Los elementos que deben ser considerados para el desarrollo de la capacitación serán expuestos en la siguiente tabla.

Esquema 15
Capacitación de sensibilización del clima organizacional
para una sucursal dedicada al servicio de energía solar prepago,
ubicada en el municipio de San Benito, departamento de Petén,
Año 2018

Técnica utilizada de desarrollo organizacional, análisis de la sensibilidad
Se conforman grupos “t” no estructurados (grupos de capacitación) que están dirigidos por un capacitador, el cual busca aumentar su sensibilidad en cuanto al clima organizacional.
Implementación de la técnica de desarrollo organizacional (DO)
Se hará uso de la técnica de Aprendizaje Basado en Problemas -ABP-, como estrategia de enseñanza- aprendizaje para la comprensión del clima organizacional, el análisis y la resolución de problemas enfocados a la mejora del clima, en donde los individuos participan como aprendices mediante equipos de trabajo para formular una o varias soluciones viables.
Capacitador requerido
<p>Para la capacitación se debe contratar a una persona que cumpla con las siguientes especificaciones técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Licenciado en la carrera de administración, ingeniero industrial o licenciado en pedagogía con colegiado activo. • Experiencia mínima de tres años en impartir capacitadores sobre clima organizacional, aplicación de técnicas didácticas, especialmente ABP para dirigir grupos de trabajo. • Que proporcione material didáctico que sirva de apoyo para la sucursal y haga uso de técnicas de enseñanza basadas en la exposición y participación. • Que facture por servicios profesionales.

Propuesta de un profesional en capacitación de clima organizacional

Se pone a disposición de la sucursal un profesional acorde con las especificaciones técnicas solicitadas, el cual ofrece impartir una capacitación de clima organizacional, con una duración de 3 horas, a un costo de Q 3,000.00

Según cotización, la capacitación comprenderá:

- Exposición del concepto de clima organizacional y su importancia
- Elementos del clima organizacional y ejemplos de aplicación
- Factores que influyen en un buen o mal clima
- Material didáctico y planteamiento de problemas orientados a la aplicación del ABP para equipos de trabajo que servirán de apoyo para la comprensión y aplicación de los conocimientos adquiridos.

Desarrollo de la capacitación de sensibilización del clima

- Se da la bienvenida y se pasa el listado de asistencia.
- Se inicia con una actividad de romper el hielo con una palabra: se divide al personal convocado en grupos de 4 personas y se le pide a cada grupo que elija la palabra que mejor describe el asunto que se va a tratar en la reunión.
- Este ejercicio permite a las personas convocadas a llegar a un consenso para describir el tema de la reunión y ofrece una variedad de puntos de vista muy interesante como punto de partida en la reunión.

Desarrollo de la capacitación de sensibilización del clima

- Se presenta al capacitador contratado para la comprensión del clima organizacional, los elementos que lo conforma (conceptos, importancia, efectos); posterior a esto se forman 3 equipos de trabajo, a cada uno se les hará entrega de diversos planteamientos (en forma de problemas), relacionados a los elementos de clima organizacional que se desean mejorar en la sucursal, así como del material de trabajo.
- Se dará un tiempo de 20 minutos para que los equipos analicen los planteamientos en función de las posibles soluciones que pueden aplicarse dentro de la sucursal, teniendo en cuenta la comprensión de los conceptos anteriormente expuestos.
- Cada uno de los equipos expone las soluciones propuestas a los problemas dados, permitiendo cuestionamientos, aportes, preguntas y respuestas entre los diversos equipos de trabajo.
- Se brinda el refrigerio.
- Se otorgan las boletas de evaluación para que estas sean calificadas.
- Palabras de despedida y posterior entrega de diplomas de participación.

Beneficios de la implementación de la capacitación

La participación activa de todo el personal convocado, sensibilizar a los Jefes, encargados y supervisores a despertar el interés y la motivación por aprender sobre el clima organizacional, desarrollar el pensamiento crítico, analítico y creativo para la obtención de posibles soluciones encaminadas hacia la mejora del clima, que al ser analizadas por la Gerencia General, pueden ser viables para ser implementadas en la sucursal. También contribuye a la utilización de la comunicación ascendente para formular alternativas de solución, es decir, comunicación que emana de los departamentos hacia la Gerencia General.

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2018.

b) Taller para la identificación y mejora del comportamiento del líder

Tiene como propósito identificar por medio de una evaluación psicológica, es estilo de personalidad de los jefes y supervisores, así como, las características y manifestaciones que influyen en su comportamiento al momento de interactuar con los diferentes estilos que perciban en el personal bajo su cargo e incentivar un cambio en el trato hacia ellos y mejorar las relaciones interpersonales que tienen con grupos de trabajo.

Los elementos que deben ser considerados para el desarrollo del taller, serán expuestos en la siguiente tabla.

Esquema 16

Taller para la identificación y mejora del comportamiento del líder para una sucursal dedicada al servicio de energía solar prepago, ubicada en el municipio de San Benito, departamento de Petén, Año 2018

Técnica utilizada de desarrollo organizacional, análisis transaccional
Consiste en la identificación del tipo de comportamiento por medio de una evaluación psicológica que permita la comprensión e interacción de los diferentes estilos de personalidad para mejorar las relaciones interpersonales y por lo tanto la comunicación entre el líder y los grupos de trabajo.
Implementación de la técnica de desarrollo organizacional (DO)
Para su implementación se hará uso de la Teoría DISC, que permite medir los rasgos de personalidad conductual para predecir el comportamiento de las personas. Los rasgos de comportamiento son definidos como: dominante, influyente, concienzudo y estable.
Test utilizado
La herramienta de evaluación del comportamiento es el test DISC que permite Identificar el tipo de personalidad de las personas.
Profesional requerido
Para el desarrollo del taller se debe contratar a una persona que cumpla con las siguientes especificaciones técnicas: <ul style="list-style-type: none">• Licenciado en Psicología con colegiado activo que facture por servicios.• Experiencia mínima de tres años en impartir talleres a grupos de trabajo sobre los estilos comportamiento y la importancia de reconocer sus manifestaciones para relacionarse de la mejor manera con los diversos estilos.• Evalué el comportamiento por medio de la metodología y test DISC.• Que proporcione material didáctico que sirva de apoyo para la sucursal y haga uso de técnicas de enseñanza basadas en la exposición y participación.

Propuesta de un profesional

Se pone a disposición de la sucursal un profesional acorde con las especificaciones técnicas solicitadas el cual ofrece impartir un taller de comportamiento aplicando la metodología DISC en dos sesiones con una duración de dos horas cada una, con un costo total de Q 4,000.00

Según cotización recibida en la primera sesión desarrollará el siguiente contenido:

- Identificar los estilos de comportamiento DISC.
- Reconocer el estilo de comportamiento DISC de las demás personas.
- Aprender a adaptar el propio estilo DISC al de los demás.
- Identificar los principales factores que intervienen en la consecución de una comunicación efectiva.

Primera sesión: Efectuar dinámicas grupales para la comprensión y dominio del tema y evaluar el comportamiento del personal convocado a través del test psicológico DISC para su posterior calificación e identificación de los tipos de comportamiento de cada participante.

Segunda sesión: Comunicar de forma escrita a través de un informe individual y una exposición presencial los resultados de los tipos de comportamiento del personal evaluado, para la comprensión de estos y emitir recomendaciones.

Desarrollo del taller

Primera sesión:

- Se da la bienvenida y se pasa el listado de asistencia.
- Se inicia con una actividad de romper el hielo denominada crea tu top 5: se divide al personal convocado en grupos de 4 personas y se le pide a cada grupo que haga una lista de sus cinco películas favoritas, novelas, grupos de música, canciones etc. De este modo, cada persona se abrirá mostrando sus gustos y preferencias, una buena manera de conocerse mejor y mostrar la personalidad de cada uno. Los miembros deberán elegir las 5 propuestas que más identifiquen al grupo entero y compartirlo con los demás grupos de la sala.
- Se presenta al psicólogo contratado que imparte el taller según las especificaciones técnicas y cotización presentada.
- Se dará un tiempo de 20 minutos para que cada persona responda la prueba DISC.
- Se brinda el refrigerio.
- Se otorgan las boletas de evaluación para que estas sean calificadas.
- Se dan las palabras de despedida.

Desarrollo del taller

Segunda sesión:

- Se da la bienvenida y se pasa el listado de asistencia.
- Se presenta al psicólogo para la entrega del informe individual.
- Se dará un tiempo de 15 minutos para que cada persona lea su informe individual
- El psicólogo expone las recomendaciones que pueden tener en cuenta para relacionarse con los diferentes estilos de comportamiento del personal bajo su cargo.
- Se brinda el refrigerio.
- Se dan las palabras de despedida.
- Posteriormente se entregan los diplomas de participación.

Beneficios del taller

- Conocer el comportamiento de los líderes según su entorno a través de una evaluación especializada.
- Identificar los puntos fuertes y débiles del carácter y la personalidad de los líderes.
- Recibir recomendaciones de un especialista sobre el entorno de trabajo que le permite a una persona desarrollar al máximo sus habilidades según el estilo de comportamiento.
- Mejorar la comunicación y crear equipos de trabajo más eficientes en la sucursal.

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2018.

Cuadro 10

**Plan de acción del plan de sensibilización de clima organizacional
de una sucursal dedicada al servicio de energía solar prepago,
ubicada en el municipio de San Benito, departamento de Petén,
Año 2018**

Nombre del plan: Sensibilización del clima organizacional						
Objetivo : Definir las actividades necesarias para implementar el plan de acción al 100%, en el corto y mediano plazo, así como contribuir a la mejora de la percepción del clima organizacional.						
No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha año 2019	Costo estimado en quetzales	Presupuesto
1	Reunión con el Gerente General de la sucursal	Presentar el 100% del plan propuesto en una reunión de dos horas	Investigador	9 de enero	Gerencia 2 hh: Q.208.00	Q 208.00
2	Análisis y discusión del plan propuesto	Aprobar el 100% del plan propuesto en una reunión de dos horas	Gerente General Jefe de RR HH	10 de enero	Gerencia 2 hh: Q.208.00 Recursos Humanos 2 hh: 76.00	Q 284.00
Actividad a: Capacitación de sensibilización de clima organizacional						
3	Selección de temas a presentar en la capacitación de sensibilización	Seleccionar el 100% de los temas a tratar en la capacitación de clima organizacional en dos horas	Jefe de RR HH	16 de enero	Recursos Humanos 2 hh: 76.00	Q 76.00
4	Busqueda y cotización del capacitador y proveedores de insumos	Obtener el 100% de los costos de la capacitación en dos horas	Jefe de RR HH	del 17 al 23 de enero	Recursos Humanos 2 hh: 76.00	Q 76.00
5	Selección del capacitador y proveedores	Confirmar el 100% de la participación del capacitador y acuerdos con proveedores en dos horas	Jefe de RR HH	24 de enero	Recursos Humanos 2 hh: 76.00	Q 76.00
6	Completar el formulario de solicitud de la actividad (Anexo 1)	Cumplir con el 100% de los requisitos de la solicitud de la capacitación solicitada en una hora	Jefe de RR HH	25 de enero	Recursos Humanos 1 hh: 38.00	Q 38.00
7	Completar la agenda para el desarrollo de la capacitación (Anexo 2)	Elaborar el 100% de la agenda en una hora	Jefe de RR HH	28 de enero	Recursos Humanos 1 hh: 38.00	Q 38.00
8	Diseño de convocatorias para la capacitación (Anexo 3)	Elaborar el 100% de las convocatorias en una hora	Jefe de RR HH	29 de enero	Recursos Humanos 1 hh: 38.00	Q 38.00

No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha año 2019	Costo estimado en quetzales	Presupuesto
9	Reunión con Gerente General	Presentar el 100% de la planificación de la capacitación propuesta en una reunión de una hora	Gerente General Jefe de RR HH	30 de enero	Gerencia 1 hh: Q.104.00 Recursos Humanos 1 hh: Q 38.00	Q 142.00
10	Discusión de la actividad y agenda propuesta con Gerente General	Aprobar el 100% de la capacitación y agenda en una reunión de una hora	Gerente General Jefe de RR HH	31 de enero	Gerencia 1 hh: Q.104.00 Recursos Humanos 1 hh: Q 38.00	Q 142.00
11	Preparación del material didáctico, insumos a utilizar y listado de asistencia (Anexo 5)	Obtener el 100% de los materiales a utilizar, insumos y listado de asistencia de la capacitación, en una hora	Jefe de RR HH	4 de febrero	12 Pliegos de papel manila, 12 marcadores, 16 lapiceros, 1 ciento de hojas bond y 1 cinta adhesiva 16 Reproducciones de material didáctico Recursos Humanos 1 hh: Q 38.00	Q 94.00 Q 32.00 Q 38.00
12	Emisión de convocatorias	Convocar al 100% de los jefes, encargados de personal administrativo y supervisores de la sucursal vía electrónica (15 personas), en una hora	Jefe de RR HH	5 de febrero	Recursos Humanos 1 hh: Q 38.00	Q 38.00
13	Implementación de la actividad propuesta	Desarrollar al 100% la capacitación de sensibilización del clima organizacional en una reunión con una duración de 3 horas (16 participantes)	Conferencista	11 de febrero	Capacitador 3 hh: Q 3,000.00 Almuerzo para 16 personas Q 400.00	Q 3,000.00 Q 400.00
14	Evaluación de la actividad por parte de los participantes (Anexo 7)	Evaluar al 100% la actividad de capacitación, en una hora	Jefe de RR HH	11 de febrero	Recursos Humanos 1/2 hh: Q 19.00	Q 19.00
15	Diseño de diplomas de participación (Anexo 4)	Elaborar el 100% de los diplomas, en una hora	Jefe de RR HH	13 de febrero	16 hojas lino y tinta para impresiones Recursos Humanos 1 hh: Q 38.00	Q 91.00 Q 38.00
16	Entrega de diplomas	Reconocer la participación del 100% de las personas que asistieron a la capacitación, en una reunión de una hora	Jefe de RR HH	18 de febrero	Recursos Humanos 1 hh: Q 38.00	Q 38.00
17	Completar la hoja de registro de participación de la actividad (Anexo 6)	Efectuar el 100% de los registros de participación de la capacitación en el expediente laboral (15 registros), en media hora	Jefe de RR HH	20 de febrero	Recursos Humanos 1/2 hh: Q 19.00	Q 19.00

No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha año 2019	Costo estimado en quetzales	Presupuesto
18	Elaboración del informe de la actividad con base al indicador establecido	Emitir Informe con el 100% de los resultados obtenidos durante el desarrollo de la capacitación, en dos horas	Jefe de RR HH	22 de febrero	Recursos Humanos 2 hh: 76.00	Q 76.00
19	Reunión con Comité de clima organizacional	Presentar el 100% de los resultados obtenidos de la implementación de la capacitación, en una reunión de una hora	Jefe de RR HH	26 de febrero	Recursos Humanos 1 hh: 38.00	Q 38.00
20	Discusión de los resultados obtenidos con el Comité de clima organizacional	Analizar el 100% de los resultados obtenidos en función de la mejora continua del plan de sensibilización de clima organizacional, en una reunión de una hora	Jefe de RR HH	27 de febrero	Recursos Humanos 1 hh: 38.00	Q 38.00
Actividad b: Taller para la identificación y mejora del comportamiento del líder						
21	Busqueda y cotización del psicólogo y proveedores de insumos	Obtener el 100% de los costos del taller, en dos horas	Jefe de RR HH	del 7 al 13 de marzo	Recursos Humanos 2 hh: 76.00	Q 76.00
22	Selección de profesional y proveedores	Confirmar el 100% de la participación del conferencista y acuerdos con proveedores, en dos horas	Jefe de RR HH	14 de marzo	Recursos Humanos 2 hh: 76.00	Q 76.00
23	Completar el formulario de solicitud la actividad (Anexo 1)	Cumplir con el 100% de los requisitos del taller solicitado, en una hora	Jefe de RR HH	15 de marzo	Recursos Humanos 1 hh: 38.00	Q 38.00
24	Completar la agenda para el desarrollo del taller (Anexo 2)	Elaborar el 100% de la agenda, en una hora	Jefe de RR HH	18 de marzo	Recursos Humanos 1 hh: 38.00	Q 38.00
25	Diseño de convocatorias para el taller (Anexo 3)	Elaborar el 100% de las convocatorias, en una hora	Jefe de RR HH	20 de marzo	Recursos Humanos 1 hh: 38.00	Q 38.00
26	Reunión con Gerente General	Presentar el 100% de la planificación del taller propuesto, e una reunión de una hora	Gerente General	21 de marzo	Gerencia 1 hh: Q 104.00	Q 142.00
			Jefe de RR HH		Recursos Humanos 1 hh: 38.00	
27	Discusión de la actividad propuesta con Gerente General	Aprobar el 100% del taller y agenda , en una reunión de una hora	Gerente General	22 de marzo	Gerencia 1 hh: Q 104.00	Q 142.00
			Jefe de RR HH		Recursos Humanos 1 hh: 38.00	
28	Preparación del material didáctico, insumos a utilizar y listado de asistencia (Anexo 5)	Obtener el 100% de los materiales a utilizar, insumos y listado de asistencia del taller, en una hora	Jefe de RR HH	25 de marzo	16 lapiceros y 1 ciento de hojas bond	Q 30.00
					16 Reproducciones de material didáctico	Q 32.00
					Recursos Humanos 1 hh: 38.00	Q 38.00

No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha año 2019	Costo estimado en quetzales	Presupuesto
29	Emisión de convocatorias	Convocar al 100% de los jefes, encargados de personal administrativo y supervisores de la sucursal vía electrónica (15 personas), en una hora	Jefe de RR HH	26 de marzo	Recursos Humanos 1 hh: Q 38.00	Q 38.00
30	Implementación del taller de identificación y mejora del comportamiento del líder	Desarrollar al 100% el taller para la identificación y mejora del comportamiento del líder, en una reunión, con una duración de dos horas a desarrollarse en la sala de reuniones con 16 participantes	Psicólogo contratado por servicios prestados	1 de abril	Psicólogo profesional 2 hh: Q 2,000.00 Refrigerio para 16 personas Q 240.00	Q 2,000.00 Q 240.00
31	Evaluación de la actividad por parte de los participantes (Anexo 7)	Evaluar al 100% el taller efectuado, en media hora	Jefe de RR HH	1 de abril	Recursos Humanos 1/2 hh: Q 19.00	Q 19.00
32	Entrega de informe individual y recomendaciones por parte del psicólogo	Conocer el 100% de los resultados sobre la evaluación del comportamiento de los líderes y las recomendaciones para la mejora de este, en una reunión de dos horas, a desarrollarse en la sala de reuniones con 16 participantes	Psicólogo contratado por servicios prestados	2 de abril	Psicólogo profesional 2 hh: Q 2,000.00 Refrigerio para 16 personas Q 240.00	Q 2,000.00 Q 240.00
33	Diseño de diplomas de participación (Anexo 4)	Elaborar el 100% de los diplomas, en una hora	Jefe de RR HH	4 de abril	16 hojas lino y tinta para impresiones Recursos Humanos 1 hh: Q 38.00	Q 91.00 Q 38.00
34	Entrega de diplomas	Reconocer la participación del 100% de las personas que asistieron al taller, en una reunión de una hora	Jefe de RR HH	9 de abril	Recursos Humanos 1 hh: Q 38.00	Q 38.00
35	Completar la hoja de registro de participación de la actividad (Anexo 6)	Efectuar el 100% de los registros de participación del taller en el expediente laboral (15 registros), en media hora	Jefe de RR HH	10 de abril	Recursos Humanos 1/2 hh: Q 19.00	Q 19.00
36	Elaboración del informe de la actividad con base al indicador establecido	Emitir Informe con el 100% de los resultados obtenidos durante el desarrollo del taller, en dos horas	Jefe de RR HH	11 de abril	Recursos Humanos 2 hh: Q 76.00	Q 76.00
37	Reunión con el Comité de clima organizacional	Presentar el 100% de los resultados obtenidos de la implementación del taller, en una reunión de una hora	Jefe de RR HH	12 de abril	Recursos Humanos 1 hh: Q 38.00	Q 38.00
38	Discusión de los resultados obtenidos con el Comité de clima organizacional	Analizar el 100% de los resultados obtenidos en función de la mejora continua del plan de sensibilización de clima organizacional, en una reunión de una hora	Jefe de RR HH	15 de abril	Recursos Humanos 1 hh: Q 38.00	Q 38.00
39	Evaluar lo realizado de la propuesta	Evaluar el 100% de lo realizado cada mes	Jefe de RR HH	del 16 de febrero al 18 de abril	Recursos Humanos 1 hh: Q 38.00	Q 38.00
Total costo estimado del plan de sensibilización						Q 10,640.00

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2018.

3.4.3.9 Presupuesto del plan de sensibilización del clima organizacional

Se presenta el presupuesto del plan de mejora y una estimación de las horas hombre necesarias según la jornada de trabajo de 8 horas, el costo por hora hombre fue establecido según los rangos salariales para la oferta laboral del mercado guatemalteco.

Cuadro 11

Presupuesto estimado del plan de sensibilización del clima organizacional de una sucursal dedicada al servicio de energía solar prepago, ubicada en el municipio de San Benito, departamento de Petén, Año 2018

Cantidad	Descripción	Costo unitario estimado	Total en quetzales
Plan de sensibilización de clima organizacional			
4	Horas hombre Gerente General	Q 104.00	Q 416.00
2	Horas hombre Jefe de RRHH	Q 38.00	Q 76.00
Sub total			Q 492.00
Actividad a: Capacitación de sensibilización de clima organizacional			
2	Horas hombre Gerente General	Q 104.00	Q 208.00
20	Horas hombre Jefe de RRHH	Q 38.00	Q 760.00
3	Horas hombre Capacitador	Q 1,000.00	Q 3,000.00
12	Pliegos de papel manila	Q 1.00	Q 12.00
12	Marcadores	Q 3.50	Q 42.00
16	Lapiceros	Q 1.25	Q 20.00
1	Ciento de hojas bond	Q 10.00	Q 10.00
1	Cinta adhesiva	Q 10.00	Q 10.00
16	Reproducciones de material didáctico	Q 2.00	Q 32.00
16	Hojas lino	Q 1.00	Q 16.00
1	Kit tinta de color, genérica para impresora	Q 75.00	Q 75.00
16	Almuerzos	Q 25.00	Q 400.00
Sub total			Q 4,585.00

Cantidad	Descripción	Costo unitario estimado	Total en quetzales
Plan de sensibilización de clima organizacional			
Actividad b: Taller para la identificación y mejora del comportamiento del líder			
2	Horas hombre Gerente General	Q 104.00	Q 208.00
18	Horas hombre Jefe de RRHH	Q 38.00	Q 684.00
4	Horas hombre Psicólogo contratado por servicios prestados	Q 1,000.00	Q 4,000.00
16	Lapiceros	Q 1.25	Q 20.00
1	Ciento de hojas bond	Q 10.00	Q 10.00
16	Reproducciones de material didáctico	Q 2.00	Q 32.00
16	Hojas lino	Q 1.00	Q 16.00
1	Kit tinta de color, genérica para impresora	Q 75.00	Q 75.00
32	Refrigerios	Q 15.00	Q 480.00
Sub total			Q 5,525.00
Presupuesto total del plan			Q 10,602.00

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2018.

El costo total estimado del plan de sensibilización es de diez mil seiscientos dos quetzales exactos (Q 10,602.00), el cual incrementará a futuro según el tipo de actividad de sensibilización que se seleccione y el impacto de la misma. Dicho plan será desarrollado durante el periodo que comprende del 9 de enero al 15 de abril del año 2019, el cual no será continuo, pues dependerá de las fechas programadas para efectuar cada actividad.

Es importante hacer mención que el plan consta de dos actividades; la primera, consiste en una capacitación para la sensibilización del clima organizacional con un costo estimado de Q 4,585.00 quetzales; y la segunda, es un taller para la identificación y mejora del comportamiento del líder que tiene un costo estimado de Q 5,525.00 quetzales

3.4.4 Plan de fortalecimiento de la filosofía institucional y estructura organizacional

Permite a la Gerencia General mejorar la percepción de los grupos de trabajo con respecto a los factores del comportamiento, tales como: la motivación, el aspecto individual y los grupos e intergrupos, así como, el conocimiento y la comprensión de la estructura organizacional de la sucursal.

Los elementos considerados para la formulación del plan son:

3.4.4.1 Alcance

Implementar el plan de fortalecimiento, mediante la divulgación, socialización y convivencia de todo el personal que laboran en la sucursal, que en total son 202 personas.

3.4.4.2 Objetivo

Logar la identificación del 100% de los empleados de la sucursal con la filosofía institucional y la estructura organizacional, así como motivarlos por medio de actividades de convivencia para una mejor percepción del clima organizacional.

3.4.4.3 Responsables

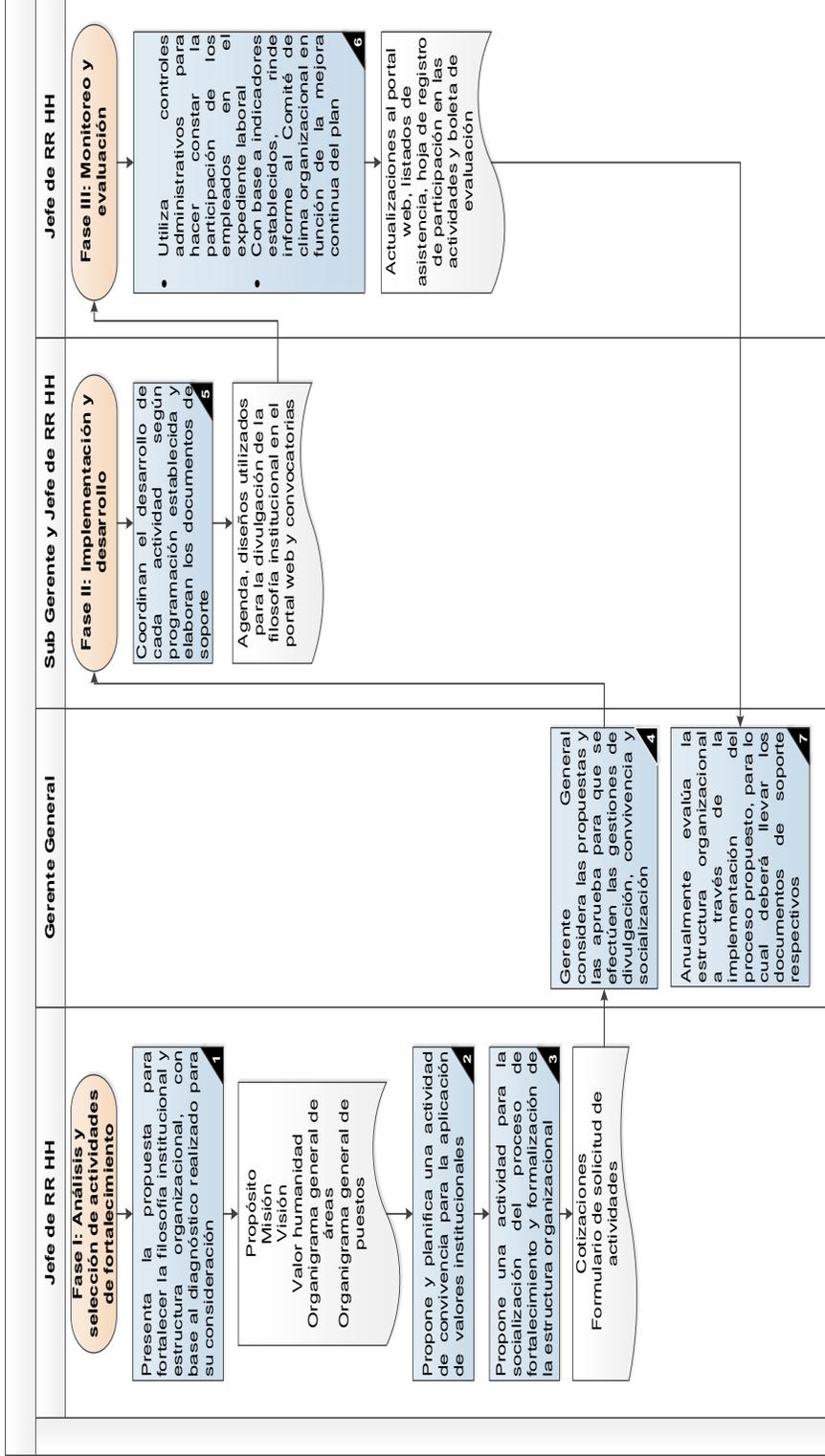
Gerente General, Sub Gerente y Jefe del Departamento de Recursos Humanos.

3.4.4.4 Metodología de trabajo del plan

Para el desarrollo de la metodología se propone implementar tres fases durante la ejecución del plan y para facilitar su comprensión, se elaboró el siguiente esquema:

Esquema 17

Metodología del plan de fortalecimiento de filosofía institucional y estructura organizacional y estructura orgaropional de una sucursal dedicada al servicio de energía solar prepago, ubicada en el municipio de San Benito, departamento de Petén, Año 2018



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2018.

Cada una de las fases anteriores será desarrollada específicamente.

a. Fase I análisis y selección de actividades de fortalecimiento

En el diagnóstico efectuado en el capítulo II; se identificó que la sucursal no cuenta con una adecuada filosofía institucional, en donde no hay un propósito definido; la misión carece de ciertos elementos importantes; la visión es poco alcanzable; y los valores no se aplican. También se identificó que los empleados perciben que la estructura organizacional no está bien definida y desconocen su participación dentro de esta, por tal razón, se propone lo siguiente:

- Fortalecimiento de la filosofía institucional.
- Fortalecimiento de la estructura organizacional.
- Actividad de convivencia para la aplicación del valor humanidad.
- Actividad de socialización del proceso de fortalecimiento y formalización de la estructura organizacional.

En esta fase, el documento de soporte para las actividades de fortalecimiento, es la propuesta entregada a Gerente General y para las actividades de convivencia y socialización del proceso, es el formulario de solicitud de actividades, ver anexo 1.

b. Fase II de implementación y desarrollo

Lo que respalda en esta fase, la implementación y desarrollo de las actividades de fortalecimiento, son las publicaciones efectuadas en el portal web de la sucursal, ver anexo 8; y para las actividades de convivencia y socialización, los documentos de respaldo son: la elaboración de la agenda y la emisión de las convocatorias respectivas, ver anexos 2 y 3.

c. Fase III de monitoreo y evaluación

Para el monitoreo y evaluación se deberá contemplar lo siguiente:

- Las actividades de fortalecimiento requieren la constante revisión y actualización del portal web.
- La actividad de convivencia requiere hacer uso del listado de asistencia, la hoja de registro de participación y la boleta de evaluación (contempla los aspectos cualitativos de la actividad, tales como: muy buena, buena, necesita mejorar y mala), ver anexos 5, 6 y 10.
- Para la actividad de socialización debe verificarse el cumplimiento anual del proceso y la documentación de soporte generada, ver anexos 5, 6, 10, 11, 12 y 13

3.4.4.5 Recursos necesarios

La implementación del plan requiere recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros, según la actividad desarrollada y el alcance de la misma.

3.4.4.6 Retroalimentación y seguimiento del plan

El Jefe del Departamento de Recursos Humanos debe informar al Comité de clima organizacional sobre lo actuado en cada actividad; para su análisis, posteriormente, se deberá presentar un informe final en función de la mejora continua del plan.

3.4.4.7 Indicador

Para medir la efectividad de la actividad de convivencia y socialización, se implementa la siguiente fórmula.

$$\text{Indicador: } \left\{ \frac{\text{No. de boletas de evaluación (con aspectos cualitativos positivos)}}{\text{No. de participantes}} \right\} * 100$$

Según lo conversado con el Gerente General, para que un indicador sea considerado como aceptable dentro de la sucursal, debe superar el 75% con respecto al 100% del personal evaluado.

Otro indicador que mide la funcionalidad de estructura organización es dar respuesta al cuestionario para el análisis de la estructura organizacional, ver anexo 12.

3.4.4.8 Actividades propuestas para el plan de fortalecimiento

El propósito de cada una de las actividades es el siguiente:

a. Fortalecimiento de la filosofía institucional

Adecuar y rediseñar la filosofía de la sucursal, para contar con un propósito definido, una misión y visión que permita la identificación con su personal, así como la utilización del concepto humanidad e innovadores como valor y sus modificaciones.

Es importante mencionar que para la formulación de la visión, se tomó en cuenta el Índice de Cobertura Eléctrica reportado por el Ministerio de Energía y Minas de la República de Guatemala, proyectado al año 2023, el cual fue expuesto en el capítulo I, con la finalidad de que sea objetivo y alcanzable.

La divulgación del nuevo diseño de filosofía institucional es a través del portal web y la adquisición de 4 mantas de vinil para las instalaciones de la sucursal.

Esquema 18
Propuesta de filosofía institucional
para una sucursal dedicada al servicio de energía solar prepago,
ubicada en el municipio de San Benito, departamento de Petén,
Año 2018

Filosofía institucional propuesta

Los elementos propuestos en reuniones efectuadas con el Gerente General son:

Propósito

Proveer energía solar limpia, segura y accesible para los habitantes de la República de Guatemala, sin acceso a electricidad, eliminando la necesidad de alternativas costosas e insostenibles.

Misión

Somos una sucursal que provee el servicio de energía solar prepago de, de forma limpia, segura y accesible para los hogares de la República de Guatemala, sin acceso a electricidad, nos consideramos como un equipo de trabajo que actuamos con humanidad, comprometidos a estar en constante innovación para encender vidas.

Visión

Para el 2023 llegar a encender 100,000 hogares sin acceso a electricidad, utilizando una alternativa innovadora de energía solar prepago, de forma limpia, segura y accesible en la República de Guatemala.

Filosofía institucional propuesta

Valores: Los valores a aplicar en la sucursal son:

Comprometidos

Somos un equipo que busca resultados, a través de nuestros valores. Somos responsables de tomar y ejecutar nuestras decisiones. Nos retamos a dar lo mejor de nosotros en todo. Con nuestro compromiso encendemos vidas.

Humanidad

Tratamos a todos por igual. Somos parte de una familia que trabaja con honestidad, calidad e integridad, generamos cambios posibles en la empresa y convivimos dentro de ella con generosidad, comprensión y fomentamos la paz en la vida de nuestros compañeros. Somos luz en cada lugar donde vamos y nos aseguramos de encender vidas.

Innovadores

Somos un equipo que agrega valor a lo que hacemos al poner en práctica nuevas ideas utilizando tecnología a la vanguardia. Somos luz en el trabajo, en casa y en todo lugar a donde vamos. Mejoramos la calidad de vida de quienes nos rodean.

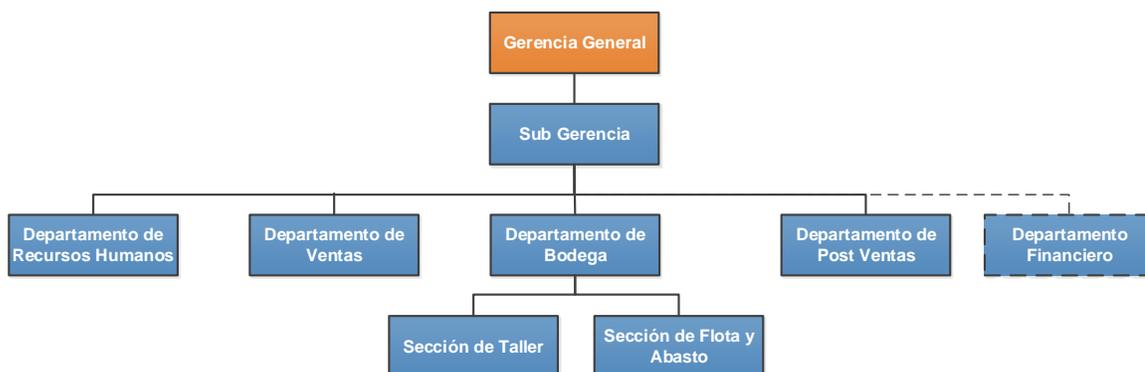
Fuente: Elaboración propia, septiembre 2018.

b. Fortalecimiento de la estructura organizacional

Contar con una estructura organizacional definida que permita a los empleados percibir la dimensión, el tamaño de esta, así como, comprender la posición que tiene su puesto de trabajo dentro de la sucursal para que se sientan comprometidos con lo que hace y consideren su trabajo interesante por su clara participación dentro del proceso productivo.

El diseño de la estructura contempla un organigrama general de áreas y de puestos. La divulgación del diseño es a través del portal web de la sucursal.

Esquema 19
Propuesta de organigrama general de áreas
de una sucursal dedicada al servicio de energía solar prepago,
ubicada en el municipio de San Benito, departamento de Petén,
Año 2018



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2018.

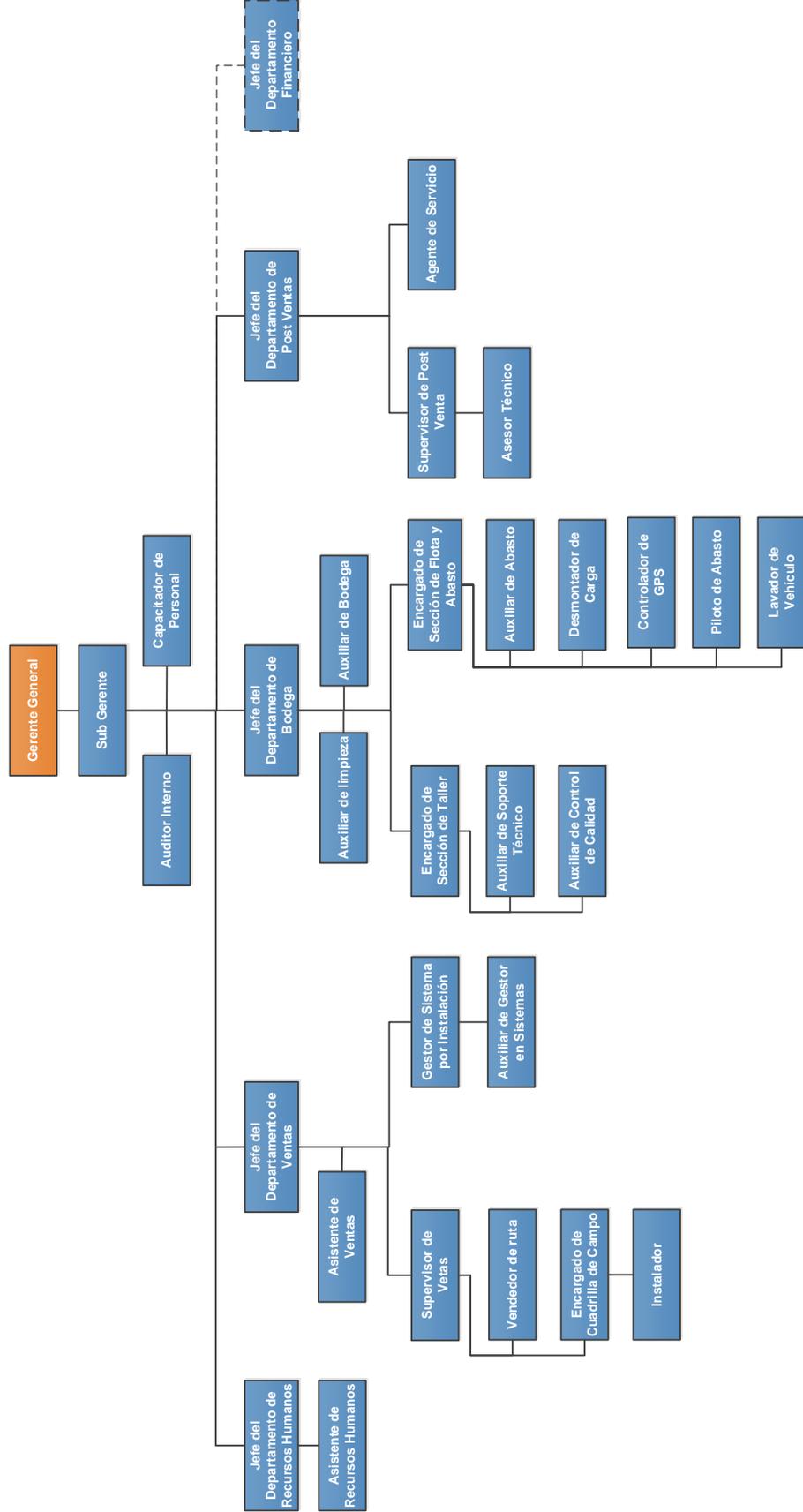
La estructura organizacional propuesta es con base a la departamentalización por funciones, debido a que se agrupa el trabajo de acuerdo a las funciones principales que realiza la sucursal para brindar el servicio.

El Departamento Financiero es una unidad especializada (staff) que no participan directamente en la producción del servicio, sino que su objetivo consiste en apoyar a la sucursal mediante la prestación de tareas y servicios especializados, como lo puede ser la liquidez de la sucursal, la búsqueda de opciones de inversión y de financiamiento, así como la verificación de los controles contables que respaldan las operaciones en la sucursal.

Esquema 20

Propuesta de organigrama nominal de puestos de una sucursal dedicada al servicio de energía solar prepago, ubicada en el municipio de San Benito, departamento de Petén, Año 2018

Año 2018



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2018.

c. Actividad de convivencia para la implementación del valor humanidad

Implementar el valor humanidad, a través de una actividad de convivencia que motive y mejore el entorno de trabajo, que promueva el dialogo y la comunicación entre los grupos de trabajo.

La convivencia contempla actividades durante una mañana que permitan desarrollar la identidad y el sentimiento de pertenencia al grupo, para generar vínculos positivos en los integrantes de la sucursal, que resulta un factor motivante.

Como ocasión especial, se pretende socializar la nueva filosofía institucional y el diseño de la estructura organizacional y hacer uso de un trifoliar, ver anexo 9. También se reconocerá la labor que ha desempeñado el personal que lleva laborando entre dos y tres años, dicho reconocimiento consistirá en otorgar un día de descanso y un diploma por la trayectoria laboral en la sucursal, ver anexo 4.

Esquema 21
Actividad de convivencia
para una sucursal dedicada al servicio de energía solar prepago,
ubicada en el municipio de San Benito, departamento de Petén,
Año 2018

Desarrollo de la actividad
<ol style="list-style-type: none">1. Se da la bienvenida y se pasa el listado de asistencia. 2. Se inicia con una actividad de romper hielo denominada, rodeo de animales, en la cual se divide al personal convocado en grupos de 10 personas y se les pide a los miembros del grupo los siguiente:<ul style="list-style-type: none">• Que en silencio piensen en su animal favorito.• A continuación, se les indica a los participantes del grupo que, sin hablar, necesitan ordenarse del animal más grande al más chico.• Los miembros del grupo solo pueden hacer gestos y el ruido del animal.• Después de haber terminado, se solicita a los miembros del grupo que mencionen que animal se suponía que eran para ver si estaban en lo correcto. 3. Se presenta la nueva filosofía institucional y estructura organizacional. 4. Se realiza una actividad de motivación, denominada tribus, en donde:<ul style="list-style-type: none">• Se divide al personal convocado en grupos de 10 personas.• A cada grupo se le hará entrega de material como papel, marcadores, goma, tijeras, etc.• Los participantes tendrán que formar tribus y buscar su identidad grupal en cuanto a valores, propósitos y metas, precisamente, todo aquello que les une y que les hace fuertes. Para ello, cada tribu diseñará su estandarte o

bandera; compondrán su himno, baile o porra; y presentarán sus respetos a las demás tribus a través de la expresión artística.

- Se explica a los grupos que en esta actividad pueden darse cuenta que las formas y expresiones son distintas, pero en lo esencial, estamos todos de acuerdo.
5. Se brinda el servicio de comida (almuerzo).
 6. Se hace mención del personal que será reconocido y se otorgan diplomas.
 7. Se solicita a las personas convocadas que evalúen la actividad de convivencia.
 8. Palabras de agradecimiento y despedida.

Beneficios de la actividad

- La participación activa de todo el personal convocado.
- Desarrollo del sentido de pertenencia y trabajo en equipo.
- Motivación positiva para los grupos de trabajo.
- Reconocimiento del personal.
- Aplicación del valor humanidad.

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2018.

d. Actividad de socialización del proceso de fortalecimiento y formalización de la estructura organizacional

Fortalecer la estructura organizacional por medio de la implementación de un proceso que permita efectuar las modificaciones a la estructura, tomando en cuenta las necesidades del servicio, la utilización de la tecnología y el crecimiento a futuro de la sucursal, así como la formalización de esta, previo a ser socializada con el personal.

Dicho proceso, será socializado con todos los jefes, encargados de personal administrativo y supervisores, en una reunión programada, a efectuarse en las instalaciones de la sucursal, que son un total de 15 personas.

Esquema 22

Propuesta del proceso de fortalecimiento y formalización de la estructura organizacional de una sucursal dedicada al servicio de energía solar prepago, ubicada en el municipio de San Benito, departamento de Petén, Año 2018

	NOMBRE DEL PROCESO		CÓDIGO	GG-001
			FECHA	Septiembre 2018
	Fortalecimiento y formalización de la estructura organizacional		VERSIÓN	01
			PÁGINAS	2
			PROCESO	X
GERENCIA	DEPARTAMENTO	SECCIÓN		
General	Ninguna	Ninguna		

DESCRIPCIÓN GENERAL

Este proceso tiene como objeto analizar la estructura organizacional de la sucursal según las necesidades del servicio, utilización de la tecnología, crecimiento de la sucursal y puestos de trabajo para la prestación del servicio.

NORMAS DE APLICACIÓN

La estructura organizacional y puestos de trabajo deberá ser analizada de forma anual y aprobada por la máxima autoridad de la sucursal.

DEFINICIONES

Estructura organizacional: Define una jerarquía dentro de una organización. identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización.

RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD	DOCUMENTO DE SOPORTE
Gerente General	1	Coordina y dirige reuniones con los jefes bajo su cargo para analizar la estructura organizacional con base a las necesidades del servicio, la utilización de la tecnología y el crecimiento de la sucursal, haciendo uso del cuestionario para el análisis de la misma y de la plantilla de perfil de puestos.	<ul style="list-style-type: none"> Listado de asistencia Minuta de reuniones Cuestionario para el análisis de la estructura organizacional Plantilla para el perfil del puesto
	2	Al requerir alguna modificación, en cuanto a dimensión, niveles jerárquicos, número de puestos o funciones; solicita a Jefe de Recursos Humanos, actualizar los organigramas y perfiles de puestos.	
Jefe del Departamento de Recursos Humanos	3	Según instrucciones recibidas, realiza modificaciones en organigramas y perfiles de puestos, los cuales remite.	<ul style="list-style-type: none"> Organigramas Perfil de puestos
Gerente General	4	Recibe y autoriza estructura organizacional actualizada.	
	5	Gira instrucciones para su implementación y divulgación a todo el personal de la sucursal.	
	6	Archiva los documentos de soporte.	
Fin del proceso			

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2018.

Para la implementación del proceso se propone el diseño de la minuta de reuniones, el cuestionario para el análisis de la estructura organizacional y la plantilla para el perfil de puesto, ver anexos 11, 12 y 13.

Cuadro 12

Plan de acción del plan de fortalecimiento de la filosofía institucional y estructura organizacional de una sucursal dedicada al servicio de energía solar prepago, ubicada en el municipio de San Benito, departamento de Petén, Año 2018

Nombre del plan: Fortalecimiento de la filosofía institucional y estructura organizacional						
Objetivo : Definir las actividades necesarias para implementar el plan de acción al 100%, en el corto y mediano plazo, así como contribuir a la mejora de la percepción del clima organizacional.						
No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha año 2019	Costo estimado en quetzales	Presupuesto
1	Reunión con Gerente General de la sucursal	Presentar el 100% del plan propuesto, en una reunión de dos horas	Investigador	23 de abril	Gerencia 2 hh: Q.208.00	Q 208.00
2	Análisis y discusión del plan propuesto	Aprobar el 100% del plan propuesto, en una reunión de dos horas	Gerente General Jefe de RR HH	25 de abril	Gerencia 2 hh: Q.208.00 Recursos Humanos 2 hh: Q.76.00	Q 284.00
Actividad a: Fortalecimiento de la filosofía institucional						
3	Reunión con Gerente General de la sucursal	Presentar el 100% de la filosofía institucional propuesta, en una reunión de una hora	Gerente General Jefe de RR HH	7 de mayo	Gerencia 1 hh: Q.104.00 Recursos Humanos 1 hh: Q.5.00 CD de la filosofía institucional Q.5.00	Q 142.00 Q5.00
4	Análisis y discusión de la filosofía institucional propuesta (Anexo 8)	Aprobar en un 100% la filosofía institucional, en una reunión de una hora	Gerente General Jefe de RR HH	8 de mayo	Gerencia 1 hh: Q.104.00 Recursos Humanos 1 hh: Q.38.00	Q 142.00
5	Diseño de filosofía institucional (Propósito, visión, misión y valor humanidad)	Elaborar el 100% del diseño institucional de la filosofía, en una hora	Jefe de RR HH	del 13 al 15 de mayo	Recursos Humanos 1 hh: Q.38.00	Q 38.00
6	Reunión con Gerente General	Aprobar al 100% el diseño de la filosofía institucional para ser cotizada, en una reunión de una hora	Gerente General Jefe de RR HH	16 de mayo	Gerencia 1 hh: Q.104.00 Recursos Humanos 1 hh: Q.38.00	Q 142.00
7	Busqueda y cotización de proveedores de rótulos de vinil adhesivos	Obtener el 100% de los costos del diseño de la filosofía institucional en vinil (4 rótulos), en una hora	Jefe de RR HH	del 20 al 22 de mayo	Recursos Humanos 1 hh: Q.38.00	Q 38.00

No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha año 2019	Costo estimado en quetzales	Presupuesto
8	Selección de proveedores	Confirmar el 100% de la adquisición del diseño de la filosofía institucional en vinil con el proveedor	Jefe de RR HH	23 de mayo	Recursos Humanos 1/2 hh: Q 19.00	Q 19.00
9	Servicio de rótulos de vinil adhesivos	Colocar en un 100% el diseño de la filosofía institucional en las instalaciones de la sucursal (4 rótulos de vinil), en dos horas	Jefe de RR HH	29 de mayo	Recursos Humanos 2 hh: Q 76.00	Q 76.00
10	Verificación del servicio adquirido	Verificar el 100% del servicio recibido según las especificaciones solicitadas, en media hora	Jefe de RR HH	29 de mayo	Propósito: Manta adhesiva de vinil de 1 1/2 mt ² = 97.50	Q 97.50
					Misión: Manta adhesiva de vinil de 2 mt ² = 130.00	Q 130.00
					Visión: Manta adhesiva de vinil de 1 1/2 mt ² = 97.50	Q 97.50
					Valor humanidad: Manta adhesiva de vinil de 1 mt ² = 65.00	Q 65.00
11	Gestión de divulgación de la filosofía institucional	Gestionar ante el Gestor de Sistemas del Departamento de Ventas la publicación de la filosofía institucional en el portal web de la sucursal, en media hora	Jefe de RR HH	31 de mayo	Recursos Humanos 1/2 hh: Q 19.00	Q 19.00
					Recursos Humanos 1/2 hh: Q 19.00	Q 19.00
					CD de la filosofía institucional Q 5.00	Q 5.00
12	Verificación del portal web e informe de lo actuado	Verificar que la publicación de la filosofía institucional se haya efectuado al 100% en el portal web de la sucursal e informar al respecto al Comité de clima organizacional, en media hora	Jefe de RR HH	5 de junio	Recursos Humanos 1/2 hh: Q 19.00	Q 19.00
Actividad b: Fortalecimiento de la estructura organizacional						
13	Reunión con Gerente General de la sucursal	Presentar el 100% del diseño del organigrama general de áreas y puestos de la sucursal, en una reunión de dos horas	Jefe de RR HH	14 de junio	Gerencia 2 hh: Q 208.00	Q 284.00
					Recursos Humanos 2 hh: Q 76.00	Q 76.00
14	Análisis y discusión del diseño de organigramas propuestos	Aprobar en un 100% los organigramas de la sucursal, en una reunión de dos horas	Gerente General Jefe de RR HH	17 de junio	CD de la estructura organizacional	Q 5.00
					Gerencia 2 hh: Q 208.00	Q 208.00
15	Gestión de divulgación de la estructura organizacional	Gestionar ante el Gestor de Sistemas del Departamento de Ventas, la publicación de los organigramas en el portal web de la sucursal, en media hora	Jefe de RR HH	18 de junio	Recursos Humanos 1/2 hh: Q 19.00	Q 19.00
					CD de la estructura organizacional	Q 5.00

No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha año 2019	Costo estimado en quetzales	Presupuesto
16	Verificación del portal web e informe de lo actuado	Verificar que la publicación de organigramas se haya efectuado al 100% e informar al respecto al Comité de clima organizacional	Jefe de RR HH	24 de junio	Recursos Humanos 1/2 hh: Q 19.00	Q 19.00
Actividad c: Convivencia para la aplicación del valor humanidad						
17	Selección de temas a socializar en la actividad de convivencia	Seleccionar el 100% de los temas a tratar en la actividad, en media hora	Jefe de RR HH	2 de julio	Recursos Humanos 1/2 hh: Q 19.00	Q 19.00
18	Busqueda y cotización de proveedores de servicio de comida e insumos	Obtener el 100% de los costos de la actividad de convivencia, en dos horas	Jefe de RR HH	del 3 al 5 de julio	Recursos Humanos 2 hh: Q 76.00	Q 76.00
19	Selección de proveedores	Confirmar el 100% de la adquisición del servicio de comida e insumos a proveedores, en una hora	Jefe de RR HH	8 de julio	Recursos Humanos 1 hh: Q 38.00	Q 38.00
20	Completar el formulario de solicitud de la actividad de convivencia (Anexo 1)	Cumplir con el 100% de los requisitos de la solicitud de la actividad de convivencia, en una hora	Jefe de RR HH	9 de julio	Recursos Humanos 1 hh: Q 38.00	Q 38.00
21	Completar la agenda, proponer al moderador y las asignaciones para la actividad (Anexo 2)	Elaborar el 100% de la agenda, proponer el empleado que participa como moderador y las asignaciones a los miembros de la sucursal para la actividad de convivencia, en media hora	Jefe de RR HH	10 de julio	Recursos Humanos 1/2 hh: Q 19.00	Q 19.00
22	Diseño de dos convocatorias, trífolios y diplomas (Anexos 3, 4 y 9)	Elaborar en un 100% las convocatorias y trífolios para la actividad de convivencia, en una hora	Jefe de RR HH	del 11 al 15 de julio	Recursos Humanos 1 hh: Q 38.00	Q 38.00
23	Reunión con Gerente General	Presentar en un 100% la planificación de la actividad de convivencia propuesta, en una reunión de una hora	Gerente General	16 de julio	Gerencia 1 hh: Q 104.00	Q 142.00
			Jefe de RR HH		Recursos Humanos 1 hh: Q 38.00	
24	Discusión de la actividad, agenda y asignaciones propuestas con Gerente General	Aprobar al 100% la actividad de convivencia (agendas, asignaciones, convocatorias y trífolios), en una reunión de una hora	Gerente General	17 de julio	Gerencia 1 hh: Q 104.00	Q 142.00
			Jefe de RR HH		Recursos Humanos 1 hh: Q 38.00	
25	Preparación del material a utilizar (Anexos 2, 3, 5 y 9)	Reproducir el 100% de los materiales a utilizar y obtener los insumos de la actividad, en una hora	Jefe de RR HH	del 18 al 19 de julio	3 cientos de hojas bond y 1 tinta para impresiones 10 docenas de marcadores y 1 ciento de papel bond, 2 cientos de papel decorativo, 10 botes de goma, 10 rollos de maskin	Q 975.00
26	Emisión de primer y segunda convocatoria	Convocar al 50% de los empleados de la sucursal vía electrónica (101 personas), en una hora	Recursos Humanos 1 hh: Q 38.00	22 de julio	Recursos Humanos 1 hh: Q 38.00	Q 38.00
			Recursos Humanos 1 hh: Q 38.00		Recursos Humanos 1 hh: Q 38.00	

No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha año 2019	Costo estimado en quetzales	Presupuesto
27	Implementación de la actividad de convivencia	Desarrollar el 100% de la actividad de convivencia en el una reunión en el parqueo de las instalaciones de la sucursal, con una duración de 3 horas (101 participantes)	Jefe de RR HH (Moderador)	29 de julio	Moderador, Jefe de RR HH 3 hr: Q 114.00	Q 114.00
					Desayuno para 101 personas	Q 2,525.00
					Alquiler de 10 tableros y docenas de sillas plásticas	Q 340.00
					Equipo de audio y de sonido	Q 500.00
					9 docenas de lapiceros	Q 135.00
					Moderador, Jefe de RR HH 3 hr: Q 114.00	Q 114.00
28	Evaluación de la actividad por parte de los participantes (Anexo 10)	Evaluar al 100%, la actividad de convivencia efectuada, en media hora	Jefe de RR HH	29 y 30 de julio	Desayuno para 101 personas	Q 2,525.00
					Alquiler de 10 tableros y docenas de sillas plásticas	Q 340.00
					9 docenas de lapiceros	Q 135.00
					Equipo de audio y de sonido	Q 500.00
29	Completar la hoja de registro de participación de la actividad (Anexo 6)	Efectuar el 100% de los registros de participación de la actividad en el expediente laboral (202 registros), en cuatro horas	Jefe de RR HH	1 de agosto	Recursos Humanos 1/2 hr: Q 19.00	Q 19.00
					2 cientos de hojas bond y 1 tinta para impresiones	Q 95.00
30	Obtención de resultados de la evaluación de la actividad e informe de lo actuado	Informar el 100% de los resultados de la actividad de convivencia al Comité de clima organizacional, en dos horas	Jefe de RR HH	2 de agosto	Recursos Humanos 4 hr: 152.00	Q 152.00
					Recursos Humanos 2 hr: 76.00	Q 76.00
Actividad d: Socialización del proceso de fortalecimiento y formalización de la estructura organizacional						
32	Reunión con Gerente General	Presentar el 100% de la propuesta del proceso, en una reunión de dos horas	Gerente General	9 de agosto	Gerencia 2 hr: Q 208.00	Q 284.00
					Recursos Humanos 2 hr: 76.00	Q 76.00
33	Análisis y discusión del proceso propuesto	Aprobar el 100% del proceso de fortalecimiento y formalización de la estructura organizacional, en una reunión de dos horas	Gerente General	12 de agosto	1 CD del proceso	Q 5.00
					Gerencia 2 hr: Q 208.00	Q 208.00
34	Búsqueda y cotización de proveedores de relaciones e insumos	Obtener el 100% del costo de la actividad de socialización, en una hora	Jefe de RR HH	del 13 al 15 de agosto	Recursos Humanos 2 hr: 76.00	Q 284.00
					Recursos Humanos 1 hr: 38.00	Q 38.00

No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha año 2019	Costo estimado en quetzales	Presupuesto
35	Selección de proveedores	Confirmar el 100% de la compra de insumos a proveedores, en una hora	Jefe de RR HH	16 de agosto	Recursos Humanos 1 hh: Q 38.00	Q 38.00
36	Completar el formulario de solicitud de la actividad (Anexo 1)	Cumplir con el 100% de los requisitos de la actividad para la socialización del proceso, en una hora	Jefe de RR HH	19 de agosto	Recursos Humanos 1 hh: Q 38.00	Q 38.00
37	Completar la agenda (Anexo 2)	Elaborar el 100% de la agenda y las asignaciones a los miembros de la sucursal para la actividad de socialización del proceso, en media hora	Jefe de RR HH	20 de agosto	Recursos Humanos 1/2 hh: Q 19.00	Q 19.00
38	Diseño de convocatoria (Anexo 3)	Convocar al 100% de los jefes, encargados de personal administrativo y supervisores de la sucursal (15 personas), en una hora	Jefe de RR HH	21 de agosto	Recursos Humanos 1 hh: Q 38.00	Q 38.00
39	Reunión con Gerente General	Presentar en un 100% la planificación de la actividad de socialización del proceso, en una reunión de una hora	Gerente General	22 de agosto	Gerencia 1 hh: Q.104.00	Q 142.00
			Jefe de RR HH		Recursos Humanos 1 hh: Q 38.00	
40	Discusión de la actividad para socializar el proceso, agenda y asignaciones propuestas con Gerente General	Aprobar en un 100% la actividad de socialización (agenda, asignaciones y convocatoria), en una reunión de una hora	Gerente General	23 de agosto	Gerencia 1 hh: Q.104.00	Q 142.00
			Jefe de RR HH		Recursos Humanos 1 hh: Q 38.00	
41	Preparación del material a utilizar, listados de asistencia, hoja de participación y documentos de soporte del proceso (Anexos 5, 6, 11, 12 y 13)	Reproducir el 100% de los materiales a utilizar y obtener los insumos de la actividad, en una hora	Jefe de RR HH	26 de agosto	Recursos Humanos 1/2 hh: Q 19.00	Q 19.00
					1 ciento de hojas y tinta para impresiones	Q 85.00
					15 CD's del proceso	Q 75.00
42	Emisión de convocatorias	Convocar al 100% de los jefes, encargados de personal administrativo y supervisores de la sucursal vía electrónica (15 personas), en media hora	Jefe de RR HH	27 de agosto	Recursos Humanos 1/2 hh: Q 19.00	Q 19.00
43	Reunión de socialización del proceso	Socializar con el 100% de los jefes, encargados de personal administrativo y supervisores, el proceso aprobado en la sala de reuniones de la sucursal, en una reunión de 2 horas con 15 participantes	Gerente General	30 de agosto	Gerencia 2 hh: Q.208.00	Q 208.00
					15 refrigerios (café con pan)	Q 225.00
44	Evaluación de la actividad (Anexo 10)	Evaluar el 100% de los participantes sobre la reunión de socialización, en media hora	Jefe de RR HH	30 de agosto	Recursos Humanos 1/2 hh: Q 19.00	Q 19.00
45	Completar la hoja de registro de participación (Anexo 6)	Efectuar el 100% de los registros de participación en expediente laboral (15 registros), en media hora	Jefe de RR HH	2 de septiembre	Recursos Humanos 1/2 hh: Q 19.00	Q 19.00

No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha año 2019	Costo estimado en quetzales	Presupuesto
46	Informar a Comité de clima organizacional sobre lo actuado	Mantener informado al Comité sobre el 100% de las acciones efectuadas para socializar el proceso, en media hora	Jefe de RR HH	3 de septiembre	Recursos Humanos 1/2 hh: Q 19.00	Q 19.00
47	Elaboración del informe del plan desarrollado con base a indicadores establecidos	Emitir Informe con el 100% de los resultados obtenidos durante el desarrollo del plan, en dos horas	Jefe de RR HH	4 de septiembre	Recursos Humanos 2 hh: Q 76.00	Q 76.00
48	Reunión con el Comité de clima organizacional	Presentar el 100% del informe de resultados del plan, en una reunión de una hora	Jefe de RR HH	5 de septiembre	Recursos Humanos 1 hh: Q 38.00	Q 38.00
49	Discusión de los resultados obtenidos con el Comité de clima organizacional	Analizar el 100% de los resultados obtenidos en función de la mejora continua del plan, en una reunión de una hora	Jefe de RR HH	9 de septiembre	Recursos Humanos 1 hh: Q 38.00	Q 38.00
50	Evaluar lo realizado de la propuesta	Evaluar el 100% de lo realizado cada mes	Jefe de RR HH	del 7 de mayo al 9 de septiembre	Recursos Humanos 1 hh: Q 38.00	Q 38.00
Total costo estimado del plan de fortalecimiento						Q 13,163.00

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2018.

3.4.4.9 Presupuesto del plan de fortalecimiento de filosofía institucional y estructura organizacional

Se presenta el presupuesto del plan de mejora y una estimación de las horas hombre necesarias, según la jornada de trabajo de 8 horas, el costo por hora hombre fue establecido de acuerdo con los rangos salariales para la oferta laboral del mercado guatemalteco.

Cuadro 13

Presupuesto estimado del plan de fortalecimiento de filosofía institucional y estructura organizacional, de una sucursal dedicada al servicio de energía solar prepago, ubicada en el municipio de San Benito, departamento de Petén, Año 2018

Cantidad	Descripción	Costo unitario estimado	Total en quetzales
Plan de fortalecimiento de la filosofía institucional y estructura organizacional			
4	Horas hombre Gerente General	Q 104.00	Q 416.00
6	Horas hombre Jefe de RRHH	Q 38.00	Q 228.00
Sub total			Q 644.00
Actividad a: Fortalecimiento de la filosofía institucional			
3	Horas hombre Gerente General	Q 104.00	Q 312.00
9	Horas hombre Jefe de RRHH	Q 38.00	Q 342.00
2	CD's	Q 5.00	Q 10.00
1	Propósito: Manta adhesiva vinil 1 1/2 mt ² = 97.50	Q 97.50	Q 97.50
1	Misión: Manta adhesiva vinil 2 mt ² = 130	Q 130.00	Q 130.00
1	Visión: Manta adhesiva vinil 1 1/2 mt ² = 97.50	Q 97.50	Q 97.50
1	Valor humanidad: Manta adhesiva vinil 1 mt ² = 65	Q 65.00	Q 65.00
Sub total			Q 1,054.00

Cantidad	Descripción	Costo unitario estimado	Total en quetzales
Plan de fortalecimiento de la filosofía institucional y estructura organizacional			
Actividad b: Fortalecimiento de la estructura organizacional			
4	Horas hombre Gerente General	Q 104.00	Q 416.00
5	Horas hombre Jefe de RRHH	Q 38.00	Q 190.00
2	CD's	Q 5.00	Q 10.00
Sub total			Q 616.00
Actividad c: Convivencia para la aplicación del valor humanidad			
2	Horas hombre Gerente General	Q 104.00	Q 208.00
22.5	Horas hombre Jefe de RRHH	Q 38.00	Q 855.00
5	Cientos de hojas bond	Q 10.00	Q 50.00
2	Kit tinta de color, genérica para impresora	Q 75.00	Q 150.00
20	Alquiler de tableros	Q 16.00	Q 320.00
18	Docenas de sillas plásticas (alquiler)	Q 20.00	Q 360.00
1	Equipo de audio y de sonido (2 actividades con un total de 6 horas)	Q 1,000.00	Q 1,000.00
18	Docenas de lapiceros	Q 15.00	Q 270.00
10	Estruche de marcadores de doce colores	Q 25.00	Q 250.00
1	Ciento de pliegos de papel bond	Q 100.00	Q 100.00
2	Cientos de papel decorativo	Q 150.00	Q 300.00
10	Botes de goma	Q 12.00	Q 120.00
10	Rollos de maskin	Q 10.00	Q 100.00
202	Almuerzos	Q 25.00	Q 5,050.00
Sub total			Q 9,133.00
Actividad d: Socialización del proceso de fortalecimiento y formalización de la estructura organizacional			
8	Horas hombre Gerente General	Q 104.00	Q 832.00
13	Horas hombre Jefe de RRHH	Q 38.00	Q 494.00
16	CD's	Q 5.00	Q 80.00
1	Ciento de hojas bond	Q 10.00	Q 10.00
1	Kit tinta de color, genérica para impresora	Q 75.00	Q 75.00
15	Refrigerios	Q 15.00	Q 225.00
Sub total			Q 1,716.00
Presupuesto total del plan			Q13,163.00

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2018.

El costo total estimado del plan propuesto es de trece mil ciento sesenta y tres quetzales exactos (Q 13,163.00), el cual incrementará a futuro, según el tipo de actividad de convivencia que se seleccione y el impacto de la misma. Dicho plan será desarrollado durante el periodo que comprende del 23 de abril al 9 de septiembre del año 2019, cabe aclarar que no serán continuo, ya que dependerá de las fechas programadas para efectuar cada actividad.

Es importante hacer mención que el plan consta de cuatro actividades, la primera consiste en el fortalecimiento de la filosofía institucional, con un costo estimado de Q 1,054.00 quetzales; la segunda, en el fortalecimiento de la estructura organizacional, con un costo estimado de Q 616.00 quetzales; la tercera, en la actividad de convivencia para la aplicación del valor humanidad, con un costo estimado de Q 9,133.00 quetzales; y la cuarta, consiste en la socialización del proceso de fortalecimiento y formalización de la estructura organizacional que tiene un costo estimado de Q 1,716.00 quetzales.

3.4.5 Plan de establecimiento y socialización de procesos organizacionales

Permite a la Gerencia General fomentar una comunicación efectiva dentro de la sucursal para una adecuada y oportuna toma de decisiones.

Elementos considerados en la formulación del plan:

3.4.5.1 Alcance

Implementar el plan de mejora propuesto con el personal contratado para las funciones de jefe, encargado, supervisor del área administrativa y supervisor de campo, en la sucursal analizada. que son un total de 41 personas.

3.4.5.2 Objetivo

Sensibilizar al 100% de los jefes, encargados y supervisores de la sucursal para la aplicación de procesos internos y el establecimiento de una comunicación efectiva que permita una adecuada toma de decisiones.

3.4.5.3 Responsables

Gerente General, Sub Gerente y Jefe del Departamento de Recursos Humanos.

3.4.5.4 Metodología de trabajo del plan

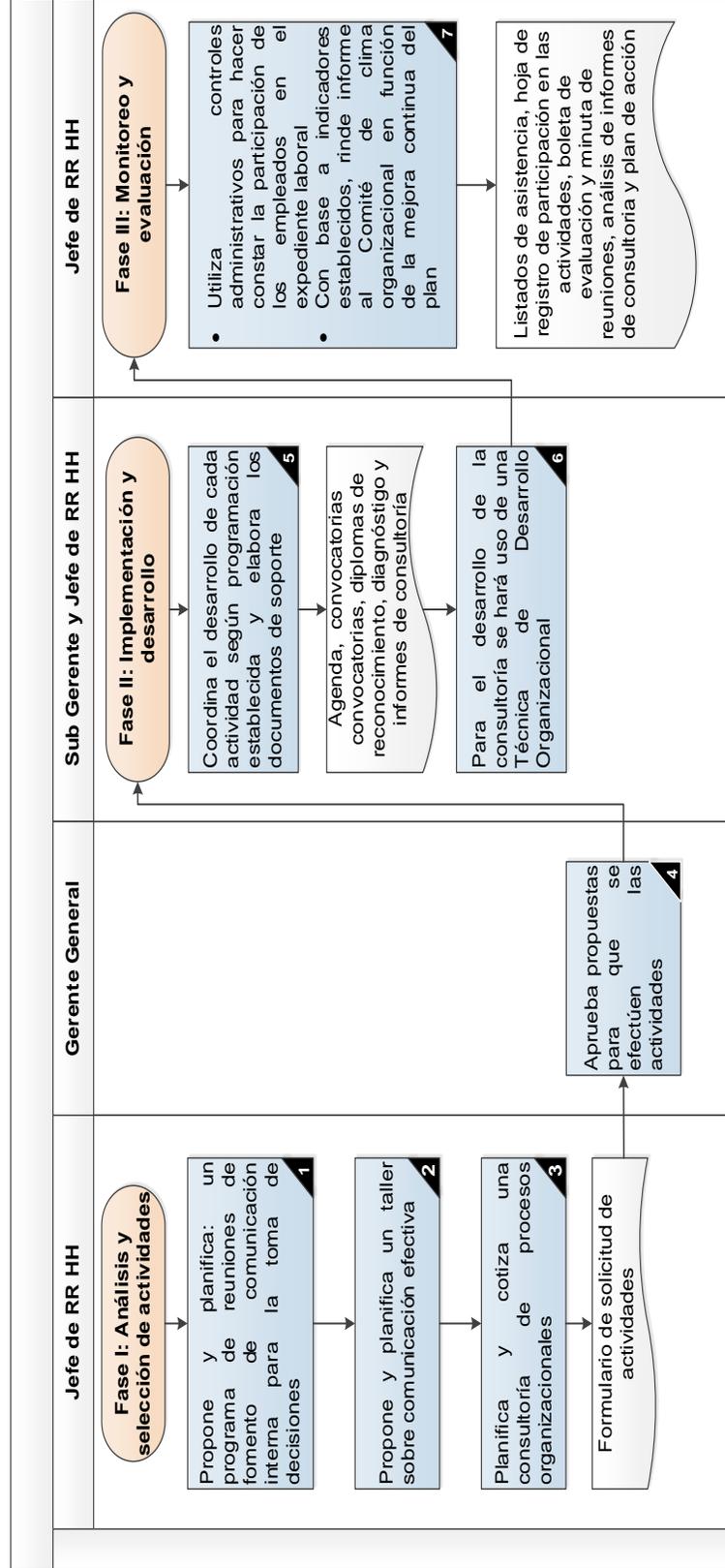
Para el desarrollo de la metodología, se propone implementar las fases del siguiente esquema:

Esquema 23

Metodología del plan de establecimiento y socialización de procesos organizacionales de una sucursal dedicada al servicio de energía solar prepago, ubicada en el municipio de San Benito, departamento de

Petén,

Año 2018



Fuente: Elaboración propia, septiembre 2018

Cada una de las fases anteriores, será desarrollada específicamente.

a. Fase I Análisis y selección de actividades

En el diagnóstico efectuado en el capítulo II, se identificó que existe una comunicación deficiente, en donde los asuntos de mayor importancia son tratados por el medio electrónico más rápido, esto no fomenta una efectiva comunicación entre el personal y claridad en lo que se debe hacer, por tal razón, se proponen las siguientes actividades:

- Consultoría de procesos organizacionales
- Programa de reuniones de fomento de comunicación interna para la toma de decisiones
- Taller de comunicación efectiva

En esta fase el documento de soporte para las actividades es el formulario de solicitud, ver anexo 1.

b. Fase II de implementación y desarrollo

Para el desarrollo las actividades, según programación establecida en los planes de acción, los documentos de soporte propuestos para el desarrollo del taller son: la agenda de la actividad, convocatorias y diplomas de participación, ver anexo 2, 3 y 4.

El desarrollo del programa de reuniones de comunicación interna, será establecido previamente, ver anexo 14, también se requiere la elaboración de la agenda y la emisión de convocatorias internas por reunión programada, ver anexo 2 y 3.

En el desarrollo de la consultoría, se emitirá el diagnóstico e informes programados, permitiendo la implementación de la técnica de desarrollo organizacional denominada, consultoría de procedimientos.

c. Fase III de monitoreo y evaluación

Los controles usados en esta fase para el taller de comunicación efectiva son: listado de asistencia, hoja de registro de participación de las actividades y boleta de evaluación, ver anexos 5, 6 y 7.

En el programa de reuniones internas y la consultoría de procesos se establecerá el uso de una minuta de reuniones para el seguimiento de acuerdos establecidos ver anexos 2 y 11; y para la consultoría se hará uso del plan de acción, en donde programaron reuniones para el análisis de los informes presentados.

3.4.5.5 Recursos necesarios

Para la implementación del plan, se necesitan recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros, según la actividad desarrollada y el alcance de la misma.

3.4.5.6 Retroalimentación y seguimiento del plan

Por cada actividad, se debe emitir informe al Comité de clima organizacional para su análisis, la elaboración del informe quedará a criterio del Jefe de Recursos Humanos.

3.4.5.7 Indicador

Para medir la efectividad del taller de comunicación efectiva, se implementa la siguiente fórmula:

$$\text{Indicador: } \left\{ \frac{\text{No. de boletas de evaluación (con aspectos cualitativos positivos)}}{\text{No. de participantes}} \right\} * 100$$

Para medir el cumplimiento del programa de reuniones internas, se implementa la siguiente fórmula:

$$\text{Indicador: } \left\{ \frac{\text{No. de personas convocadas}}{\text{No. de participantes}} \right\} * 100$$

Para medir la efectividad de la consultoría, se tendrá un mínimo de 2 informes mensuales.

Según lo conversado con el Gerente General, para que un indicador sea considerado como aceptable dentro de la sucursal, debe superar el 75% con respecto al 100% de la condición de interés evaluada.

3.4.5.8 Actividades propuestas para el plan

El propósito de cada una de las actividades es el siguiente:

a. Consultoría de procesos organizacionales

Tiene como propósito el acompañamiento de un consultor especializado para sensibilizar al personal en el proceso de comunicación efectiva y el establecimiento y diseño de los procesos que permitan la evaluación del desempeño y rendimiento del personal; a efecto de emplear la técnica de desarrollo organizacional denominada, consultoría de procedimientos

En donde el consultor opera como un tercero, dentro de la sucursal con el objeto de volver al personal más sensible a sus procesos internos para establecerlos y mejorar la toma de decisiones.

Esquema 24

Consultoría de procesos para una sucursal dedicada al servicio de energía solar prepago, ubicada en el municipio de San Benito, departamento de Petén, Año 2018

Consultor requerido
<p>Para el desarrollo del taller se debe contratar a una persona que cumpla con las siguientes especificaciones técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none">• Profesional en el área de ciencias económicas con 5 años de experiencia en elaboración de procesos internos.• Experiencia en procesos de sistemas de remuneración, evaluación y rendimiento, así como en talleres de comunicación efectiva.• Tiempo de contratación 3 meses.• Que facture por servicios profesionales o técnicos.
Propuesta de un consultor
<p>Se pone a disposición de la sucursal un consultor acorde con las especificaciones técnicas solicitadas, el cual ofrece desarrollar las propuestas de los procesos para en sistemas de remuneración, evaluación y rendimiento, así como impartir talleres que promuevan el proceso de comunicación efectiva por un periodo de tres meses, así como impartir talleres de fomento a la comunicación efectiva y toma de decisiones hasta un máximo de 3 talleres, con un costo total de Q 30,000.00.</p> <p>Según cotización recibida el programa de trabajo consiste en el diagnóstico de las condiciones de sucursal, diseño de propuestas para los procesos solicitados, reuniones internas de validación con el personal involucrado en los procesos y presentación de propuesta final.</p>

Beneficios de la consultoría

- Evaluar las condiciones de la sucursal para contar con un sistema de remuneración, con base a una evaluación adecuada que permita medir el desempeño.
- Recibir recomendaciones de un especialista con el objeto de volverlos más sensibles a sus procesos internos para establecer metas y objetivos, así como mejorar el proceso comunicación efectiva para la toma de decisiones.
- Mejorar la comunicación y crear equipos de trabajo más eficientes.

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2018.

b. Programa de reuniones de fomento de comunicación interna para la toma de decisiones

Tiene como propósito hacer uso de un programa trimestral de reuniones presenciales, con el fin de disminuir la barrera de comunicación semántica y física que surgen al tratar los temas importantes por vía electrónica; con el propósito de que esta sea más efectiva, se promueva la resolución de conflictos y la participación de los jefes, encargados y supervisores en la toma de decisiones.

El programa consiste en dos reuniones mensuales, haciendo un total de seis reuniones durante el trimestre, ver anexo 14. La primera reunión del mes será para el establecimiento de metas y objetivos con respecto a un tema de interés; y la segunda, consiste en una reunión de seguimiento de los compromisos adquiridos, Previo a las reuniones programadas, debe autorizarse la agenda a tratar o minuta de seguimiento por la Gerencia General.

c. Taller para la comunicación efectiva

Tiene como propósito sensibilizar a los jefes, encargados y supervisores en el proceso de la comunicación para que sea efectiva, esté orientada a la resolución de conflictos y adecuada toma de decisiones, así como orientar al personal en la formulación de un programa de comunicación para su área de trabajo.

El taller será impartido por un consultor especialista en el proceso de comunicación, previamente contratado. Los temas que deben ser considerados para el desarrollo del taller son:

- Proceso de comunicación.
- Comunicación efectiva.
- Barreras de la comunicación y resolución de conflictos.
- Construcción de programas de comunicación efectiva.

Y las actividades de apoyo estarán a cargo del Jefe del Departamento de Recursos Humanos.

Esquema 25

Taller para la comunicación efectiva de una sucursal dedicada al servicio de energía solar prepago, ubicada en el municipio de San Benito, departamento de Petén, Año 2018

Desarrollo del taller

1. Se da la bienvenida y se pasa el listado de asistencia.
2. Se inicia con una actividad de romper el hielo denominada, yo nunca, la cual consiste en:
 - Hacer un círculo con el personal convocado.
 - Dar caramelos a cada persona.
 - Cada persona comienza llevando algunos caramelos. Dando la vuelta por el círculo, cada uno finaliza la oración “Yo nunca...” Cada uno que ha hecho lo que los otros nunca han hecho le da un caramelo a esa persona.Esta actividad es una manera divertida de aprender cosas sobre las personas que de otro modo no se podrían averiguar.
3. Se presenta al consultor contratado para que exponga los temas sobre el proceso de comunicación.
4. Se realiza la actividad práctica de comunicación efectiva, la cual consiste en entregar a cada uno de los empleados una página del libro Zoom de Istvan Banyai y pedirles que organicen todas las hojas en orden secuencial. Los empleados no podrán mostrar a los demás la página que les fue entregada y deberán conversar entre sí para ubicar las páginas en orden. Al finalizar, las páginas han de quedar lo más cerca posible al orden original del libro, ver anexo 15.

5. Se brinda el refrigerio.

6. Se otorgan las boletas de evaluación de la actividad y palabras de despedida.

Beneficios del taller

- Comprender la importancia de hacer uso de una comunicación efectiva.
- Vencer las barreras de una comunicación deficiente (semántica y física).
- Recibir recomendaciones de un especialista que le permite desarrollar sus habilidades para implementar una comunicación adecuada.
- Mejorar la comunicación y crear equipos de trabajo más eficientes en la sucursal.

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2018.

Cuadro 14

Plan de acción del plan de establecimiento y socialización de procesos organizacionales de una sucursal dedicada al servicio de energía solar prepago, ubicada en el municipio de San Benito, departamento de Petén, Año 2018

Nombre del plan: Establecimiento y socialización de procesos organizacionales.						
Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar el plan de acción al 100%, en el corto y mediano plazo, así como contribuir a la mejora de la percepción del clima organizacional.						
No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha año 2019	Costo estimado en quetzales	Presupuesto
1	Reunión con el Gerente General de la sucursal	Presentar el 100% del plan propuesto, en una reunión de dos horas	Investigador	11 de septiembre	Gerencia 2 hh: Q.208.00	Q. 208.00
2	Análisis y discusión del plan propuesto	Aprobar el 100% del plan propuesto, en una reunión de dos horas	Gerente General Jefe de RR HH	12 de septiembre	Gerencia 2 hh: Q.208.00 Recursos Humanos 2 hh: Q.76.00	Q. 284.00
3	Búsqueda y cotización del consultor	Obtener el 100% de los costos de la consultoría, en dos horas	Jefe de RR HH	13 de septiembre	Recursos Humanos 2 hh: Q.76.00	Q. 76.00
4	Selección del consultor	Confirmar el 100% de la participación del capacitador y acuerdos con proveedores, en dos horas	Jefe de RR HH	19 de septiembre	Recursos Humanos 2 hh: Q.76.00	Q. 76.00
5	Completar el formulario de solicitud del servicio (Anexo 1)	Cumplir con el 100% de los requisitos de la solicitud de la consultoría, en una hora	Jefe de RR HH	20 de septiembre	Recursos Humanos 1 hh: Q.38.00	Q. 38.00
6	Reunión con Gerente General	Presentar el 100% de la planificación de la consultoría, en una reunión de una hora	Gerente General Jefe de RR HH	23 de septiembre	Gerencia 1 hh: Q.104.00 Recursos Humanos 1 hh: Q.38.00	Q. 142.00
7	Discusión sobre el servicio de consultoría con Gerente General	Aprobar el 100% de servicio de consultoría, en una reunión de una hora	Gerente General Jefe de RR HH	24 de septiembre	Gerencia 1 hh: Q.104.00 Recursos Humanos 1 hh: Q.38.00 Consultoría de dos meses	Q. 142.00 Q20,000.00

No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha año 2019	Costo estimado en quetzales	Presupuesto
Actividad a: Consultoría de procesos organizacionales						
8	Entrega de insumos	Proveer al consultor el 100% de los insumos necesarios para emitir informes, en una hora	Jefe de RR HH	1 de octubre	1 ciento de hojas bond y 1 tinta para impresiones Recursos Humanos 1/2 hh: Q 19.00	Q 85.00
9	Diagnostico de las condiciones de la sucursal	Obtener al 100% el diagnostico actual de la sucursal, en 8 días laborales de 8 horas c/u	Consultor	3 de octubre al 14 de octubre		
10	Emisión de informe inicial 1	Obtener al 100% una propuesta sobre los procesos de sistemas de remuneración, en un día laboral de 8 horas	Consultor	15 de octubre		
11	Reunión de validación de las propuestas efectuadas (ver anexos 2 y 11 agenda y minuta)	Discutir al 100% la viabilidad de las propuestas presentadas, en una reunión de dos horas	Consultor			
12	Modificaciones a las propuestas presentadas	Efectuar el 100% de las modificaciones a las propuestas de procesos, en 3 días laborales de 8 horas c/u	Jefe de RR HH	22 de octubre	Recursos Humanos 2 hh: Q 76.00	Q 76.00
13	Emisión de informe final 1	Obtener al 100% los procesos de sistemas de remuneración, entregados durante un día laboral de 8 horas	Consultor	del 23 al 25 de octubre		
14	Emisión de informe inicial 2	Obtener al 100% una propuesta sobre los procesos de evaluación y rendimiento	Consultor	31 de octubre		
15	Reunión de validación de las propuestas efectuadas (ver anexos 2 y 11 agenda y minuta)	Discutir al 100% la viabilidad de las propuestas presentadas, en una reunión de dos horas	Consultor	15 de noviembre		
16	Modificaciones a las propuestas presentadas	Efectuar el 100% de las modificaciones a las propuestas de procesos	Jefe de RR HH	22 de noviembre	Recursos Humanos 2 hh: Q 76.00	Q 76.00
17	Emisión de informe final 2	Obtener al 100% los procesos de evaluación y rendimiento, en 2 días laborales de 8 horas c/u	Consultor	del 25 al 26 de noviembre		
18	Reunión con Gerente General (ver anexos 2 y 11 agenda y minuta)	Presentar y aprobar al 100% los procesos de remuneración, evaluación y rendimiento, en una reunión de dos horas	Consultor	27 de noviembre		
			Gerente General	29 de noviembre	Gerencia 2 hh: Q 208.00	Q 208.00
			Jefe de RR HH		Recursos Humanos 2 hh: Q 76.00	Q 76.00
Actividad b. Programa de reuniones de fomento de comunicación interna para la toma de decisiones						
19	Reunión con Gerente General	Presentar al 100% el programa propuesto de reuniones internas, en una reunión de una hora	Gerente General	25 de septiembre	Gerencia 1 hh: Q 104.00 Recursos Humanos 1 hh: Q 38.00	Q 142.00

No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha año 2019	Costo estimado en quetzales	Presupuesto
20	Discusión del programa propuesto de reuniones de comunicación interna	Aprobar el 100% del programa presentado, en una reunión de una hora	Gerente General Jefe de RR HH	26 de septiembre	Gerencia 1 hh: Q.104.00 Recursos Humanos 1 hh: Q.38.00	Q. 142.00
21	Completar el formulario de solicitud de actividades (Anexo 1)	Cumplir con el 100% de los requisitos solicitados para las reuniones, en una hora	Jefe de RR HH	26 de septiembre	Recursos Humanos 1 hh: Q.38.00	Q. 38.00
22	Diseño de agenda, minuta, convocatoria y listado de asistencia (Anexos 2, 3, 5 y 11)	Contar con el 100% de los instrumentos de desarrollo y seguimiento de reuniones, propuestos, en una hora	Jefe de RR HH	27 de septiembre	Recursos Humanos 1 hh: Q.38.00	Q. 38.00
23	Discusión de la agenda y minuta propuesta	Aprobar el 100% de la minuta y agenda propuesta, en una hora	Jefe de RR HH	27 de septiembre	Recursos Humanos 1 hh: Q.38.00	Q. 38.00
24	Implementación del programa de reuniones internas de comunicación, en grupos de 15 participantes (Anexo 5 listados de asistencia)	Efectuar el 100% de las reuniones programadas durante el último trimestre del año, en el salón de reuniones de la sucursal con los jefes, encargados de personal administrativo y supervisores de la sucursal, cada reunión dura un tiempo estimado 2 hh	Gerente General	del 1 de octubre al 20 de diciembre	Gerente General 12 hh (mínimo estimado)= Q.1,248.00, 15 lapiceros y 1 ciento de hojas bond	Q. 1,276.75
25	Elaboración del informe de la actividad con base al indicador establecido	Emitir Informe con el 100% de los resultados obtenidos durante el desarrollo del programa, en dos horas	Jefe de RR HH	21 de diciembre	Recursos Humanos 2 hh: Q.76.00	Q. 76.00
26	Reunión con el Comité de clima organizacional	Presentar el 100% de los resultados obtenidos de la implementación del programa, en una reunión de una hora	Jefe de RR HH	22 de diciembre	Recursos Humanos 1 hh: Q.38.00	Q. 38.00
27	Discusión de los resultados obtenidos con el Comité de clima organizacional	Analizar el 100% de los resultados obtenidos en función de la mejora continua del plan, en una reunión de una hora	Jefe de RR HH	22 de diciembre	Recursos Humanos 1 hh: Q.38.00	Q. 38.00
Actividad c: Taller de comunicación efectiva						
28	Selección de temas del proceso de comunicación	Seleccionar el 100% de los temas a tratar en el taller de comunicación efectiva, en una hora	Jefe de RR HH	1 de octubre	Recursos Humanos 1 hh: Q.38.00	Q. 38.00
29	Completar el formulario de solicitud la actividad (Anexo 1)	Cumplir con el 100% de los requisitos del taller solicitado, en una hora	Jefe de RR HH	1 de octubre	Recursos Humanos 1 hh: Q.38.00	Q. 38.00
30	Completar la agenda para el desarrollo del taller (Anexo 2)	Elaborar el 100% de la agenda, en una hora	Jefe de RR HH	1 de octubre	Recursos Humanos 1 hh: Q.38.00	Q. 38.00

No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha año 2019	Costo estimado en quetzales	Presupuesto
31	Diseño de convocatorias para el taller (Anexo 3)	Elaborar el 100% de las convocatorias, en una hora	Jefe de RR HH	1 de octubre	Recursos Humanos 1 hh: Q.38.00	Q 38.00
32	Reunión con Gerente General	Presentar el 100% de la planificación del taller propuesto, en una reunión de una hora	Gerente General Jefe de RR HH	2 de octubre	Gerencia 1 hh: Q.104.00 Recursos Humanos 1 hh: Q.38.00	Q 142.00
33	Discusión de la actividad propuesta con Gerente General	Aprobar el 100% del taller y agenda, en una reunión de una hora	Gerente General Jefe de RR HH	3 de octubre	Gerencia 1 hh: Q.104.00 Recursos Humanos 1 hh: Q.38.00	Q 142.00
34	Entrega de temas a consultor contratado	Entregar el 100% de los temas a tratar para el taller, en media hora	Jefe de RR HH	4 de octubre	Recursos Humanos 1/2 hh: Q.19.00	Q 19.00
35	Preparación del material didáctico, insumos a utilizar y listado de asistencia (Anexo 5)	Obtener el 100% de los materiales a utilizar, insumos y listado de asistencia del taller, en una hora	Jefe de RR HH	7 de octubre	42 lapiceros y 1 ciento de hojas bond Recursos Humanos 1 hh: Q.38.00	Q 62.50 Q 38.00
36	Emisión de convocatorias 1 y 2	Convocar al 100% de los jefes, encargados de personal administrativo y supervisores de la sucursal vía electrónica (41 personas), en una hora	Jefe de RR HH	8 y 9 de octubre	Recursos Humanos 1 hh: Q.38.00	Q 38.00
37	Implementación del taller de comunicación efectiva (42 participantes)	Desarrollar al 100% el taller de comunicación efectiva, en la sala de reuniones de la sucursal, durante dos reuniones con una duración de 3 horas c/u	Consultor			
			Jefe de RR HH	10 de octubre	Recursos Humanos 3 hh: Q.114.00	Q 114.00
			Consultor		2 docenas de sillas	Q 40.00
			Jefe de RR HH	11 de octubre	Refrigerio para personas Recursos Humanos 3 hh: Q.114.00	Q 315.00 Q 114.00
38	Evaluación de la actividad por parte de los participantes (Anexo 10)	Evaluar al 100% el taller efectuado, en media hora	Jefe de RR HH	10 y 11 de octubre	2 docenas de sillas Refrigerio para personas	Q 40.00 Q 315.00
39	Diseño de diplomas de participación (Anexo 4)	Elaborar el 100% de los diplomas, en dos horas	Jefe de RR HH	14 de octubre	Recursos Humanos 1/2 hh: Q.19.00 42 hojas lino y tinta para impresiones Recursos Humanos 2 hh: Q.76.00	Q 19.00 Q 117.00 Q 76.00

No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha año 2019	Costo estimado en quetzales	Presupuesto
40	Entrega de diplomas	Reconocer la participación del 100% de las personas que asistieron al taller, en una reunión de una hora	Jefe de RR HH	16 de octubre	Recursos Humanos 1 hh: Q 38.00	Q 38.00
41	Completar la hoja de registro de participación de la actividad (Anexo 6)	Efectuar el 100% de los registros de participación del taller en el expediente laboral (41 registros), en dos horas	Jefe de RR HH	17 de octubre	Recursos Humanos 2 hh: Q 76.00	Q 76.00
42	Elaboración del informe de la actividad con base al indicador establecido	Emitir Informe con el 100% de los resultados obtenidos durante el desarrollo del taller, en una hora	Jefe de RR HH	18 de octubre	Recursos Humanos 1 hh: Q 38.00	Q 38.00
43	Reunión con el Comité de clima organizacional	Presentar el 100% de los resultados obtenidos de la implementación del taller, en una reunión de una hora	Jefe de RR HH	21 de octubre	Recursos Humanos 1 hh: Q 38.00	Q 38.00
44	Discusión de los resultados obtenidos con el Comité de clima organizacional	Analizar el 100% de los resultados obtenidos en función de la mejora continua del plan de sensibilización de clima organizacional, en una reunión de una hora	Jefe de RR HH	22 de octubre	Recursos Humanos 1 hh: Q 38.00	Q 38.00
45	Reunión con el Comité de clima organizacional	Presentar el 100% del informe de resultados del plan, en una reunión de una hora	Jefe de RR HH	3 de diciembre	Recursos Humanos 1 hh: Q 38.00	Q 38.00
46	Discusión de los resultados obtenidos con el Comité de clima organizacional	Analizar el 100% de los resultados obtenidos en función de la mejora continua del plan, en una reunión de una hora	Jefe de RR HH	4 de diciembre	Recursos Humanos 1 hh: Q 38.00	Q 38.00
47	Evaluar lo realizado de la propuesta	Evaluar el 100% de lo realizado cada mes	Jefe de RR HH	del 7 de mayo al 4 de diciembre	Recursos Humanos 1 hh: Q 38.00	Q 38.00
Total costo estimado del plan						Q 4,414.25

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2018.

3.4.5.9 Presupuesto del plan de establecimiento y socialización de procesos organizacionales

El presupuesto contempla el costo estimado de los recursos utilizados en las actividades a realizar durante el desarrollo del plan de mejora y la estimación de las horas hombre necesarias, según la jornada de trabajo de 8 horas, así como el costo por hora hombre de acuerdo con los rangos salariales para la oferta laboral del mercado guatemalteco.

Cuadro 15

Presupuesto estimado del plan de establecimiento y socialización de procesos organizacionales, de una sucursal dedicada al servicio de energía solar prepago, ubicada en el municipio de San Benito, departamento de Petén, Año 2018

Cantidad	Descripción	Costo unitario estimado	Total en quetzales
Plan de establecimiento y socialización de procesos organizacionales			
6	Horas hombre Gerente General	Q 104.00	Q 624.00
11	Horas hombre Jefe de RRHH	Q 38.00	Q 418.00
1	Consultoría de 2 meses	Q 20,000.00	Q20,000.00
Sub total			Q21,042.00
Actividad a: Consultoría de procesos organizacionales			
2	Horas hombre Gerente General	Q 104.00	Q 208.00
6.5	Horas hombre Jefe de RRHH	Q 38.00	Q 247.00
1	Ciento de hojas bond	Q 10.00	Q 10.00
1	Kit tinta de color, genérica para impresora	Q 75.00	Q 75.00
Sub total			Q 540.00

Cantidad	Descripción	Costo unitario estimado	Total en quetzales
Actividad b: Programa de reuniones de fomento de comunicación interna para la toma de decisiones			
14	Horas hombre Gerente General	Q 104.00	Q 1,456.00
9	Horas hombre Jefe de RRHH	Q 38.00	Q 342.00
15	Lapiceros	Q 1.25	Q 18.75
1	Ciento de hojas bond	Q 10.00	Q 10.00
Sub total			Q 1,826.75
Actividad c: Taller de comunicación efectiva			
2	Horas hombre Gerente General	Q 104.00	Q 208.00
23	Horas hombre Jefe de RRHH	Q 38.00	Q 874.00
42	Lapiceros	Q 1.25	Q 52.50
1	Ciento de hojas bond	Q 10.00	Q 10.00
4	Docenas de sillas plásticas (alquiler)	Q 20.00	Q 80.00
42	Hojas lino	Q 1.00	Q 42.00
1	Kit tinta de color, genérica para impresora	Q 75.00	Q 75.00
42	Refrigerios	Q 15.00	Q 630.00
Sub total			Q 1,971.50
Presupuesto total del plan			Q 25,380.25

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2018.

El costo total estimado del plan propuesto es de veinticinco mil trescientos ochenta con 25/100 (Q 25,380.25), el cual incrementará a futuro, según el tipo de actividad que se seleccione y el impacto de la misma. Dicho plan será desarrollado durante el periodo que comprende del 11 de septiembre al 22 de diciembre del año 2019, el cual no serán continuo, ya que dependerá de las fechas programadas para efectuar cada actividad.

Es importante hacer mención que el plan consta de tres actividades; la primera, consiste en una consultoría en procesos organizacionales, con un costo estimado de Q 540.00 quetzales, cabe aclarar que el costo del servicio de consultoría esta

incluido dentro del plan mencionado; la segunda, es un programa de reuniones de fomento de comunicación interna para la toma de decisiones, con un costo estimado de Q 1,826.75 quetzales; y la tercera consiste en un taller para la comunicación efectiva, con un costo estimado de Q1,971.50 quetzales.

3.4.6 Monitoreo, evaluación y retroalimentación del programa de mejora

Con el propósito de que el programa de mejora de clima organizacional propuesto sea efectuado con éxito es necesario realizar el monitoreo, evaluación y retroalimentación del cumplimiento de cada uno de los planes de mejora que lo conforman, desarrollados a continuación.

3.4.6.1 Monitoreo

El Comité de clima organizacional, deberá verificar el cumplimiento de las actividades planificadas según lo establecido en los planes de acción, en cuanto a tiempos esperados, recursos previstos, personal convocado y cumplimiento de asignaciones.

Por otra parte, el Jefe del Departamento de Recursos Humanos es el responsable de informar regularmente al comité acerca del desarrollo del programa, mediante informe, el cual será discutido en reuniones que fueron programadas durante el desarrollo del programa.

3.4.6.2 Evaluación

En el programa de mejora de clima organizacional se establecieron indicadores en cada uno de los planes que lo conforman, a través de los cuales se podrá medir la percepción de los trabajadores con respecto a la eficiencia de cada una de las actividades desarrolladas, si el indicador es menor al 75% deberá considerarse realizar los ajustes pertinentes.

Los informes dirigidos al Comité deberán contemplar el resultado de los indicadores para evaluar si se alcanzó el objetivo propuesto en cada una de las actividades.

Con la culminación del programa de mejora se deberá de evaluar y aplicar nuevamente el cuestionario de clima organizacional, para determinar la eficiencia y eficacia de los planes propuestos para la mejora de los componentes del clima considerados inaceptables.

3.4.6.3 Retroalimentación y seguimiento

El Jefe del Departamento de Recursos Humanos, encargado de coordinar el desarrollo del programa, deberá a través de una matriz de resultados establecer los factores que incidieron en el cumplimiento de cada actividad y el logro de objetivos, con la finalidad de que se le proporcione al comité, para que este, pueda darle seguimiento. Dicho comité podrá efectuar cambios y ajustes al programa para que se acoplen a las necesidades de la sucursal.

Cuadro 16

Matriz de resultados del programa de mejora de clima organizacional

Matriz de resultados

Actividad	Indicador	Evaluación del indicador		Presupuesto			Utilización de los recursos			Factores			Impacto	
		Inaceptable (0-75%)	Aceptable (76-100%)	Estimado	Sobregiro	Optimización	100%	menor al 75%	mayor al 75%	Estimado	Retraso	Optimo		100% de los empleados
Plan de sensibilización de clima organizacional Actividad a: Capacitación de sensibilización de clima organizacional Actividad b: Taller para la identificación y mejora del comportamiento del líder														
Plan de fortalecimiento de la filosofía institucional y estructura organizacional														
Actividad a: Fortalecimiento de la filosofía institucional Actividad b: Fortalecimiento de la estructura organizacional Actividad c: Convivencia para la aplicación del valor humanidad Actividad d: Socialización del proceso de fortalecimiento y formalización de la estructura organizacional														
Plan de establecimiento y socialización de procesos organizacionales														
Actividad a: Consultoría de procesos organizacionales Actividad b: Programa de reuniones de fomento de comunicación interna para la toma de decisiones Actividad c: Taller de comunicación efectiva														

Elaborado por: Jefe del departamento de Recursos Humanos

Fecha: _____

Firma: _____

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2018.

3.4.7 Escenarios propuestos:

Para el presupuesto estimado del programa de mejora de clima organizacional se presentan dos propuesta a considerar por parte de la Gerencia General para la implementación del programa de mejora de clima organizacional.

- a. **Propuesta A:** El presupuesto estimado para la implementación del programa de mejora, tomando en cuenta los precios según mercado de los recursos humanos, tecnológicos y financieros son:

Cuadro 17

Presupuesto del programa de mejora de clima organizacional, propuesta A, para una sucursal dedicada al servicio de energía solar prepago, ubicada en el municipio de San Benito, departamento de Petén, Año 2018

Actividad	Costo	Total
Plan de sensibilización de clima organizacional	Q 492.00	Q10,602.00
Actividad a: Capacitación de sensibilización de clima organizacional	Q 4,585.00	
Actividad b:Taller para la identificación y mejora del comportamiento del líder	Q 5,525.00	
Plan de fortalecimiento de la filosofía institucional y estructura organizacional	Q 644.00	Q13,163.00
Actividad a: Fortalecimiento de la filosofía institucional	Q 1,054.00	
Actividad b:Fortalecimiento de la estructura organizacional	Q 616.00	
Actividad c: Convivencia para la aplicación del valor humanidad	Q 9,133.00	
Actividad d: Socialización del proceso de fortalecimiento y formalización de la estructura organizacional	Q 1,716.00	
Plan de establecimiento y socialización de procesos organizacionales	Q21,042.00	Q25,380.25
Actividad a: Consultoría de procesos organizacionales	Q 540.00	
Actividad b: Programa de reuniones de fomento de comunicación interna para la toma de decisiones	Q 1,826.75	
Actividad c: Taller de comunicación efectiva	Q 1,971.50	
Costo total estimado del programa de mejora de clima organizacional		Q49,145.25

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2018.

El costo total estimado del programa de mejora propuesto, según la propuesta A: es de cuarenta y nueve mil ciento cuarenta y cinco con 25/100 (Q 49,145.25), el

cual incrementará a futuro según el tipo de actividad que se seleccione y el impacto de la misma.

b. Propuesta B: Esta propuesta pretende disminuir los costos de algunas actividades mediante las gestiones efectuadas por la Gerencia General y Jefe de Recursos Humanos, para aprovechar los programas o prácticas de instituciones universitarias, las cuales se mencionan a continuación.

- Disminuir los costos del taller para la identificación y mejora del comportamiento del líder, al gestionar ante la Escuela de Psicología de la Universidad de San Carlos, la evaluación psicológica del comportamiento por medio de profesionales o estudiantes en proceso de cierre de la carrera de psicología a través de los programas de prácticas o ayudas sociales con que cuente. El monto a disminuir es de Q. 4,000.00 quetzales en contratación de los servicios brindados por un profesional.
- Disminuir los costos del plan de establecimiento y socialización de procesos organizacionales, al gestionar ante la Escuela de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos el diseño de los procesos por medio de profesionales y estudiantes en proceso de cierre de la carrera de administración, economía y auditoría que cursen el programa de práctica integrada. El monto a disminuir es de Q. 20,000.00 quetzales en contratación de servicios brindados por un profesional.

Cuadro 18

Presupuesto del programa de mejora de clima organizacional, propuesta B, para una sucursal dedicada al servicio de energía solar prepago, ubicada en el municipio de San Benito, departamento de Petén, Año 2018

Actividad	Costo	Total
Plan de sensibilización de clima organizacional	Q 492.00	Q 6,602.00
Actividad a: Capacitación de sensibilización de clima organizacional	Q 4,585.00	
Actividad b:Taller para la identificación y mejora del comportamiento del líder	Q 1,525.00	
Plan de fortalecimiento de la filosofía institucional y estructura organizacional	Q 644.00	Q 13,163.00
Actividad a: Fortalecimiento de la filosofía institucional	Q 1,054.00	
Actividad b:Fortalecimiento de la estructura organizacional	Q 616.00	
Actividad c: Convivencia para la aplicación del valor humanidad	Q 9,133.00	
Actividad d: Socialización del proceso de fortalecimiento y formalización de la estructura organizacional	Q 1,716.00	
Plan de establecimiento y socialización de procesos organizacionales	Q 1,042.00	Q 5,380.25
Actividad a: Consultoría de procesos organizacionales	Q 540.00	
Actividad b: Programa de reuniones de fomento de comunicación interna para la toma de decisiones	Q 1,826.75	
Actividad c: Taller de comunicación efectiva	Q 1,971.50	
Costo total estimado del programa de mejora de clima organizacional		Q 25,145.25

Fuente: Elaboración propia, septiembre 2018.

El costo total estimado del programa de mejora propuesto según la propuesta B: es de veinticinco mil ciento cuarenta y cinco con 25/100 (Q 25,145.25), el cual incrementará a futuro según el tipo de actividad que se seleccione y el impacto de la misma.

3.4.8 Beneficios del programa de mejora

Los costos derivados de la implementación del programa de mejora propuesto, así como el monitoreo y evaluación del mismo en la sucursal analizada permitirá la mejora del clima organizacional, dentro de los beneficios que brinda se puede hacer mención de lo siguiente:

- La sensibilización de los Jefes, encargados y supervisores al despertar el interés y la motivación por aprender sobre el clima organizacional.
- Contribuir a la utilización de la comunicación ascendente para formular alternativas de solución para la mejora del clima organizacional.
- Identificar el comportamiento de los líderes según su entorno a través de una evaluación especializada y mejorar los puntos débiles al recibir las recomendaciones de un especialista sobre su entorno de trabajo que le permitirá el desarrollo de sus habilidades según su estilo de comportamiento.
- Mejorar la comunicación y crear equipos de trabajo más eficientes en la sucursal.
- Motivar positivamente a los grupos de trabajo en las actividades de convivencia.
- Identificación del personal con filosofía institucional de la sucursal y comprensión de la estructura organizacional e importancia de su puesto de trabajo en el proceso de prestación del servicio.
- Evaluar las condiciones de la sucursal para contar con un sistema de remuneración, con base a una evaluación adecuada que permita medir el desempeño

CONCLUSIONES

Después de analizar los resultados obtenidos en la sucursal objeto de investigación con relación al clima organizacional que actualmente se percibe se presentan las siguientes:

1. Se determinó que existe un clima organizacional inadecuado en la sucursal, el cual es considerado como inaceptable para la Gerencia General y de no realizar acciones para que este mejore, el ambiente laboral influirá de forma perjudicial en las relaciones de trabajo, al suscitarse actitudes laborales negativas y poca identificación del personal con la sucursal, que puede afectar en el desempeño de las funciones del mismo y por lo tanto, en el rendimiento y logro de los objetivos propuestos, por lo que se comprueba la hipótesis con relación a la existencia de un clima organizacional no positivo.
2. Se apreció un comportamiento inadecuado por parte de los jefes, encargados y supervisores, y de no dirigir esfuerzos para lograr un comportamiento adecuado por medio de intervenciones que fortalezcan los puntos débiles relacionados a la influencia del mismo, persistirán las relaciones laborales negativas, de estrés y conflicto que genera desconfianza en el trabajo realizado y poca motivación del personal, lo cual puede repercutir en el comportamiento de los equipos de trabajo.
3. Se percibió que la ausencia de procesos administrativos que permitan evaluar el desempeño, reconocer a los empleados y contar con una comunicación efectiva, afecta a la Gerencia General en la toma de decisiones debido al desconocimiento del rendimiento de los empleados en el desempeño de sus funciones y si las mismas contribuyen al alcance de los objetivos propuestos, lo anterior, puede repercutir en la productividad y el rendimiento de la misma.

RECOMENDACIONES

Para la mejora del clima organizacional propuesto y poder contrarrestar la evaluación inaceptable de los componentes del clima, así como el seguimiento constante y la mejora continua en función de las necesidades cambiantes de la empresa, se presentan las siguientes:

1. La Gerencia General debe dirigir sus esfuerzos para la ejecución de los planes de mejora continua que integran el programa propuestos, que permitan la sensibilización del clima organizacional y mejora del comportamiento, el fortalecimiento de la filosofía y la comprensión de la estructura organizacional, así como, el establecimiento y socialización de procesos organizacionales, para crear un ambiente laboral adecuado que contribuya al logro de los objetivos propuestos, contar con equipos de trabajo efectivos y procesos internos que contribuyan a ser más eficientes.
2. Es necesario que el Jefe del Departamento de Recursos Humanos fomenten a través de capacitaciones y talleres la mejora del comportamiento que permita a los jefes, encargados y supervisores tener una actitud que influya positivamente ante sus subordinados que permita fomentar la participación y toma de decisiones de los colaboradores, así como las buenas relaciones de los equipos de trabajo para que estos sean efectivos.
3. Se requiere que el Gerente General de la sucursal y Jefe del Departamento de Recursos Humanos coordinen acciones para el desarrollo de los procesos organizacionales que permitan conocer el desempeño del personal y remunerar los esfuerzos del mismo, así como llevar a cabo los talleres que permitan una comunicación efectiva, enfocadas a mejorar las relaciones laborales de los equipos de trabajo, motivar al personal, reforzar la valoración al trabajo por medio de remuneraciones justas y generar cambios positivos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Peña Javier. 2004. Administración. 1ª ed. Atlampa delegación Cuauhtemoc, México, DF. Mc Graw-Hill Interamericana. 354 paginas.
2. Brunet, L. 2014. Clima de Trabajo en las Organizaciones. México: Trillas. Imprenta .paginas
3. Chiavenato, Idalberto. 2000. Administración de Recursos Humanos. 8ª ed. Bogota, Colombia. Mc Graw Hill. 699 páginas.
4. Código de Comercio y sus Reformas, 2008. 202 páginas.
5. Heinz Wihrich, Mark V. Cannice, Harold Koontz, Administración. 2017. nombre 15ª . México, DF. Mc Graw-Hill Interamericana. 646 páginas.
6. Hernández y Rodríguez, Sergio. 2006. Introducción a la Administración. 4ª ed. México. McGraw-Hill. 464 páginas.
7. Münch Galindo Lourdes. 2010. Administración. 1ª ed. México, D.F. Pearson Educación. 320 páginas.
8. Robbins Stephen P., Timothy A. Judge. 2009. Comportamiento Organizacional. 13ª ed. México, D.F. Pearson Educación. 752 páginas.

E-GRAFÍA

9. El Aprendizaje Basado en Problemas como técnica didáctica, Dirección de Investigación y Desarrollo Educativo, Vicerrectoría Académica, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Consultado el 1 de julio de 2018. Disponible en: http://sitios.itesm.mx/va/dide2/tecnicas_didacticas/abp/abp.pdf.
10. El libro zoom de Istvan Banyai, Daniela Leal Rojas. 2013. Consultado el 1 de julio de 2018. Disponible en: <http://musaspsicoanaliticas.blogspot.com/2013/08/el-libro-zoom-de-istvan-banyai.html>.

11. Energía. Consultado el 1 de septiembre de 2018. Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Energ%C3%ADa>.
12. Estilos de Personalidad DISC, Dinámica-Mente Soluciones Empresariales S.A.S. 2018. Consultado el 1 de julio de 2018. Disponible en: <http://www.perfildisc.com/acerca-de-disc/estilos-de-personalidad-disc>.
13. Guía metodológica Diseño de indicadores compuestos de desarrollo sostenible, Andrés Schuschny Humberto Soto. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). 2009. Consultado el 1 de julio de 2018. Disponible en: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/35989/disen%C3%B1o_indicadores_compuestos_ddss.pdf.
14. Humanidad. WordPress. Consultado el 1 de julio de 2018. Disponible en: <http://dsostenible.com/dhumanos/humanidad/#content>.
15. Humano, na. Real Academia Española. Consultado el 1 de julio de 2018. Disponible en: <http://dle.rae.es/?id=KncKsrP>.
16. Índice de cobertura eléctrica, Ministerio de Energía y Minas, Dirección General de Energía República de Guatemala. Consultado el 1 de julio de 2018. Disponible en: <http://www.mem.gob.gt/wp-content/uploads/2015/05/Cobertura-Electrica-2016.pdf> y año 2015.
17. Innovación y creatividad diferencias, Fundación privada para la creativiación, consultado el 1 de julio del 2018. Disponible en <http://www.fundaciocreativacio.org/es/blog/el-blog-creativador/diferencia-entre-creatividad-e-innovacion/>.
18. Planes indicativos de generación y transmisión, Gobierno de Guatemala Ministerio de Energía y Minas. Consultado el 1 de julio de 2018. Disponible en: <http://www.mem.gob.gt/wp-content/uploads/2016/01/Planes-Indicativos-de-Generacio%CC%81n-y-Transmisio%CC%81n.pdf>.
19. Rangos salariales para la oferta laboral, Tecoloco Guatemala. Consultado el 28 de agosto del 2018. Disponible en: <https://www.tecoloco.com.gt/blog/rangos-salariales-en-guatemala.aspx>.

ANEXOS

Anexo 1

Formulario de solicitud de actividades



Sucursal dedicada al servicio de energía solar prepago



Formulario de Solicitud de Actividades

Unidad Administrativa Solicitante: _____

Tipo de actividad:

Objetivos a alcanzar:

Descripción de la actividad:

Fecha en que se pretende llevar a cabo: _____

Lugar donde se desarrollara la actividad: _____

Mobiliario y equipo necesario:	Cantidad	Descripción
	<input type="text"/>	_____
	<input type="text"/>	_____
	<input type="text"/>	_____

Insumos necesarios	Cantidad	Descripción
	<input type="text"/>	_____
	<input type="text"/>	_____
	<input type="text"/>	_____

Costo estimado según cotizaciones:

Nombre y firma de solicitante: _____ F. _____

Anexo 2

Agenda



**Sucursal dedicada al servicio de
energía solar prepago**



Agenda

Fecha: _____

Preside: _____

Dirige: _____

Palabras de bienvenida: _____

Anuncios:

--

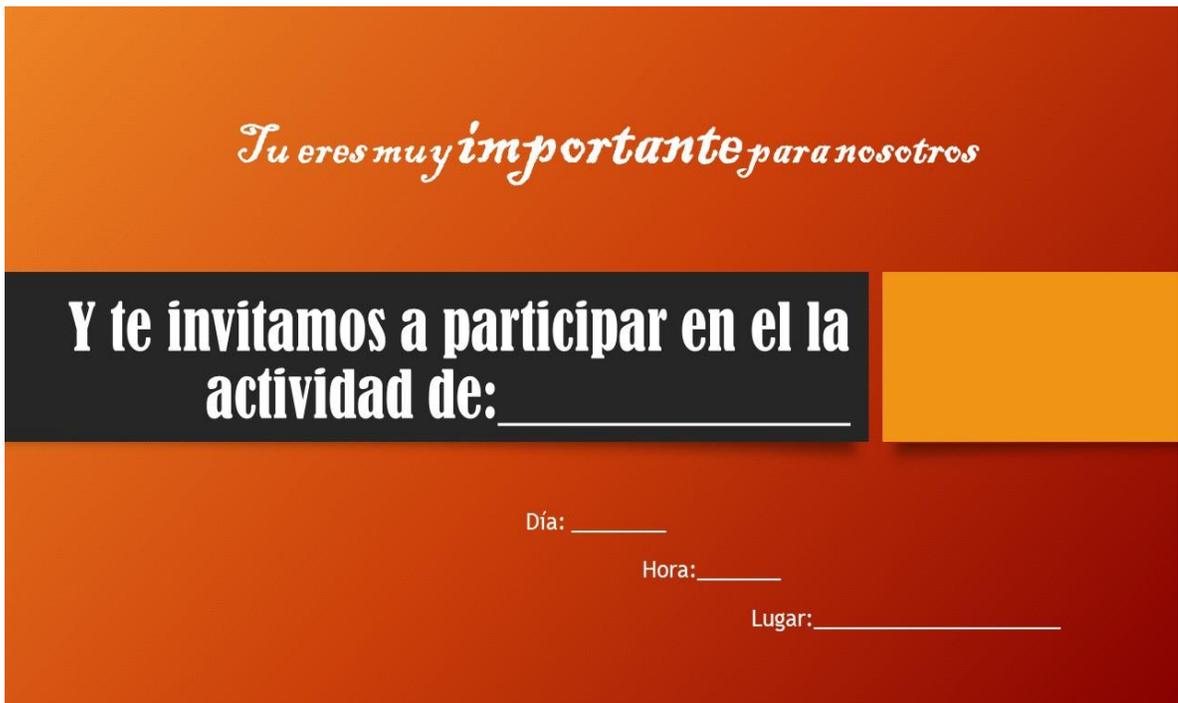
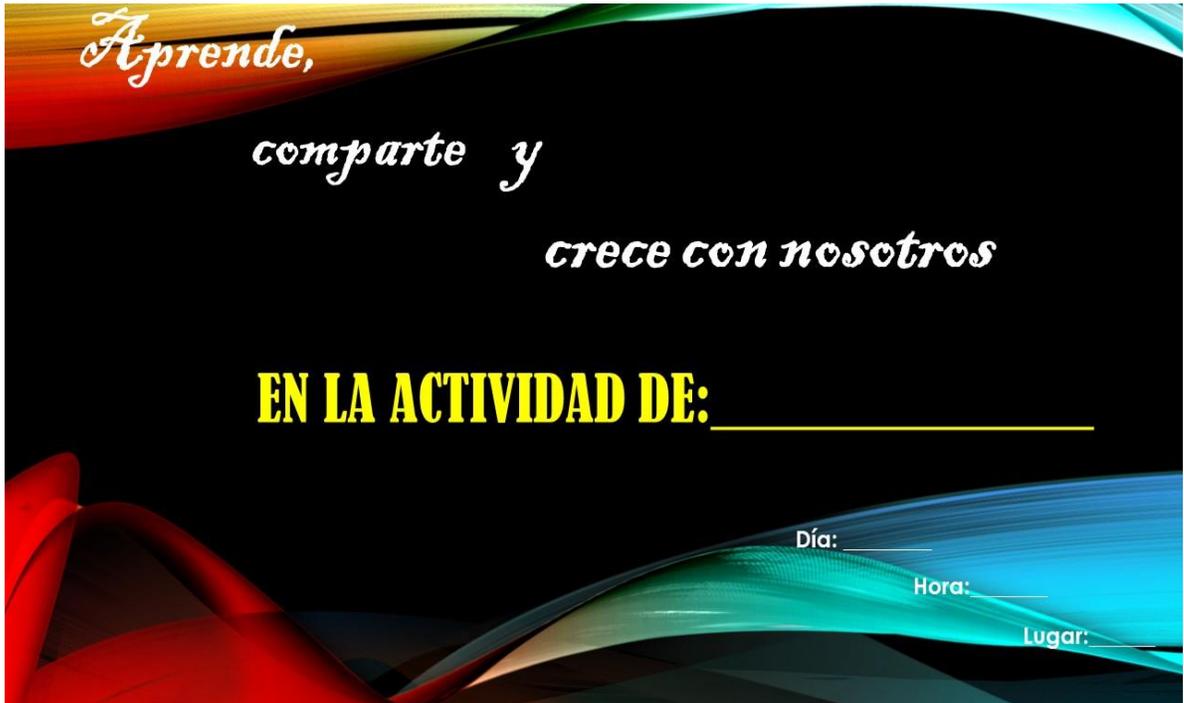
Desarrollo de lo planificado:

Horario

Palabras de despedida: _____

Anexo 3

Diseños para emitir las convocatorias



Anexo 4
Diplomas de participación

Sucursal Dedicada al Servicio de Energía Solar Prepago

Otorga el:

Diploma de méritos

En reconocimiento a la participación en la actividad de:

Nombre del destinatario

Año 2018



F. Gerente General

F. Jefe de Recursos Humanos

Certificado de reconocimiento

CON ESTE CERTIFICADO SE RECONOCE QUE

Nombre del destinatario

HA CONSEGUIDO UN GRAN LOGRO AL PARTICIPAR DE LA ACTIVIDAD
DE _____

AÑO 2018

NOMBRE DEL EMPLEADO

GERENTE GENERAL

Anexo 6

Hoja de registro laboral de participación en actividades



Sucursal dedicada al servicio de
energía solar prepago



Hoja de Registro Laboral de Actividades

Nombre y Apellido del empleado: _____

Sexo:

M
F

Edad:

Nivel Académico:

Participación en actividades del Programa de Mejora del Clima Organizacional

Fecha	Nombre de la Actividad	Entrega de Reconocimiento marque con una (X)	Puesto Actual
<input type="text"/>	_____	<input type="checkbox"/>	_____
<input type="text"/>	_____	<input type="checkbox"/>	_____
<input type="text"/>	_____	<input type="checkbox"/>	_____

Anexo 7

Boletas de evaluación de la actividad de sensibilización



Sucursal dedicada al servicio de energía solar prepago



Boleta de Evaluación de Actividad de Sensibilización

Nombre de la actividad en la cual participó: _____

Nombre del moderador: _____

Nombre de los expositores: _____

Favor dar respuesta a las siguiente interrogantes:

1. ¿Los expositores desarrollaron correctamente el tema expuesto y usted pudo comprenderlo a cabalidad?

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

2. ¿Considera que el tiempo para el desarrollo e la actividad fue el apropiado?

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

3. Marque con una (x) como califica el desarrollo de la actividad efectuada.

Buena	<input type="checkbox"/>	Indique las razones: _____ Indique las razones: _____
Muy Buena	<input type="checkbox"/>	
Necesita Mejorar	<input type="checkbox"/>	
Mala	<input type="checkbox"/>	

4. ¿Le gustaría seguir participando de estas actividades de sensibilización?

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

5. En una escala del 1 al 3, en donde 1 representa el mayor interés, indique del siguiente grupo de actividades cual es la de mayor interés para usted:

Valor según escala

Talleres.....	<input type="checkbox"/>
Capacitaciones.....	<input type="checkbox"/>
Actividades recreativas.....	<input type="checkbox"/>
Cursos para el desarrollo de habilidades.....	<input type="checkbox"/>
Cursos para adquirir conocimientos técnicos...	<input type="checkbox"/>

Anexo 8

Diseño de la filosofía institucional



Propósito

Proveer energía solar limpia, segura y accesible para los habitantes de la República de Guatemala, sin acceso a electricidad, eliminando la necesidad de alternativas costosas e insostenibles.



Misión

Somos una sucursal que provee el servicio de energía solar prepago, de forma limpia, segura y accesible para los hogares de la República de Guatemala, sin acceso a electricidad, nos consideramos como un equipo de trabajo que actuamos con humanidad, comprometidos a estar en constante innovación para encender vidas.



Visión

Para el 2023 llegar a encender 100,000 hogares sin acceso a electricidad, utilizando una alternativa innovadora de energía solar prepago, de forma limpia, segura y accesible en la República de Guatemala.



Valores

Comprometidos: Somos un equipo que busca resultados, a través de nuestros valores. Somos responsables de tomar y ejecutar nuestras decisiones. Nos retamos a dar lo mejor de nosotros en todo. Con nuestro compromiso encendemos vidas.

Humanidad: Tratamos a todos por igual. Somos parte de una familia que trabaja con honestidad, calidad e integridad, generamos cambios posibles en la empresa y convivimos dentro de ella con generosidad, comprensión y fomentamos la paz en la vida de nuestros compañeros. Somos luz en cada lugar donde vamos y nos aseguramos de encender vidas.

Innovadores: Somos un equipo que agrega valor a lo que hacemos al poner en practica nuevas ideas utilizando tecnología a la vanguardia. Somos luz en el trabajo, en casa y en todo lugar a donde vamos. Mejoramos la calidad de vida de quienes nos rodean.

Anexo 9

Diseño de trifoliar

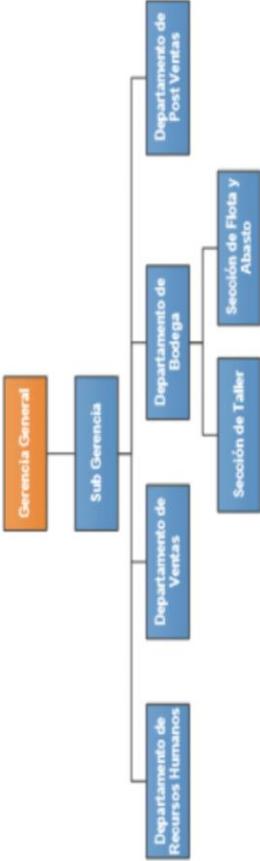
Valor humanidad

La aplicación de este valor solo es posible si empleamos la capacidad de compartir del ser humano, el entendimiento, el dialogo la comprensión y la convivencia.

¡Aplica este valor en todo lugar, para encender vidas!



Organigrama general Página web



```
graph TD; GG[Gerencia General] --- SG[Sub Gerencia]; SG --- DRH[Departamento de Recursos Humanos]; SG --- DV[Departamento de Ventas]; SG --- DB[Departamento de Bodega]; SG --- DPV[Departamento de Post Ventas]; DB --- SFA[Sección de Flota y Abastecimiento]; DB --- ST[Sección de Taller];
```

Sucursal dedicada al servicio de energía solar prepago

Encender vidas
(eslogan)





Propósito

Proveer energía solar limpia, segura y accesible para los habitantes de la República de Guatemala, sin acceso a electricidad, eliminando la necesidad de alternativas costosas e insostenibles.



Misión

Somos una sucursal que provee el servicio de energía solar prepago, de forma limpia, segura y accesible para los hogares de la República de Guatemala, sin acceso a electricidad, nos consideramos como un equipo de trabajo que actuamos con humanidad, comprometidos a estar en constante innovación para encender vidas.

Visión

Para el 2023 llegar a encender 100,000 hogares sin acceso a electricidad, utilizando una alternativa innovadora de energía solar prepago, de forma limpia, segura y accesible en la República de Guatemala.

Valores

- **Comprometidos:** Somos un equipo que busca resultados, a través de nuestros valores. Somos responsables de tomar y ejecutar nuestras decisiones. Nos retamos a dar lo mejor de nosotros en todo. Con nuestro compromiso encendemos vidas.
- **Humanidad:** Tratamos a todos por igual. Somos parte de una familia que trabaja con honestidad, calidad e integridad, generamos cambios posibles en la empresa y convivimos dentro de ella con generosidad, comprensión y fomentamos la paz en la vida de nuestros compañeros. Somos luz en cada lugar donde vamos y nos aseguramos de encender vidas.
- **Innovadores:** Somos un equipo que agrega valor a lo que hacemos al poner en practica nuevas ideas utilizando tecnología a la vanguardia. Somos luz en el trabajo, en casa y en todo lugar a donde vamos. Mejoramos la calidad de vida de quienes nos rodean.

Anexo 10

Boleta de evaluación de actividad de fortalecimiento



Sucursal dedicada al servicio de energía solar prepago



Boleta de Evaluación de Actividad de Fortalecimiento

Nombre de la actividad en la cual participó: _____

Nombre de quien dirige: _____

Favor dar respuesta a las siguiente interrogantes:

1. ¿Comente dos aspectos positivos y dos negativos de la actividad?

2. ¿Considera que el tiempo para el desarrollo e la actividad fue el apropiado?

Si
No

3. Marque con una (x) como califica el desarrollo de la actividad efectuada.

Buena	<input type="checkbox"/>	Indique las razones: _____ Indique las razones: _____
Muy Buena	<input type="checkbox"/>	
Necesita Mejorar	<input type="checkbox"/>	
Mala	<input type="checkbox"/>	

4. ¿Le gustaría seguir participando de este tipo de actividades?

Si
No describa el motivo: _____

5. Escriba 3 actividades de convivencia o socialización de las cuales le gustaria participar:

Anexo 11

Minuta de reuniones



Sucursal dedicada al servicio de energía solar prepago



Minuta de reuniones

Fecha: _____

Personal convocado: _____

Personal que asistió: _____

Objetivo de la reunión: _____

Puntos tratados:

--

Compromisos adquiridos:

Fechas

Compromisos adquiridos	Fechas

Fecha programada para seguimiento de compromisos: _____

Minuta elaborada por: _____

Anexo 12

Cuestionario para el análisis de la estructura organizacional



Sucursal dedicada al servicio de energía solar prepago



Cuestionario para el análisis de la estructura organizacional

Fecha: _____

1. ¿Es compatible la estructura con los objetivos de la compañía

Si	<input type="text"/>
No	<input type="text"/>

2. ¿Están incorporados los objetivos específicos a las áreas funcionales de la sucursal en las que son aplicables?

Si	<input type="text"/>
No	<input type="text"/>

Favor responder la siguiente pregunta

3. ¿Indique el nombre del área que necesita ser fortalecida?

4. ¿Que elementos de estructura organizacional se necesitan para lograrlo?

Adecuación de funciones de áreas	<input type="text"/>
Creación de nuevas áreas	<input type="text"/>
Adecuación de funciones de puestos existentes	<input type="text"/>
Nuevos puestos	<input type="text"/>
Actualización de la tecnología utilizada	<input type="text"/>
Adquisición de nueva tecnología	<input type="text"/>

5. ¿Comprende el diseño actual de la estructura organizacional de la sucursal?

Si
No Indique el punto de mejora: _____

6. ¿Considera que la estructura organizacional de la sucursal es suficientemente flexible, como para dar cabida a condiciones cambiantes?

Si
No Indique el motivo: _____

7. ¿La tecnología utilizada es la adecuada para el tipo de trabajo?

Si
No Indique el motivo: _____
Necesita mejorar Indique el punto de mejora: _____

8. ¿Los puestos con que cuenta su área de trabajo son suficientes?

Si
No Indique el motivo: _____

9. ¿Las atribuciones de los puestos bajo su cargo están distribuidas correctamente y permiten el logro de los objetivos de su área?

Si
Necesitan adecuarse Indique el motivo: _____

10. ¿Las cantidad de plazas disponibles en su área de trabajo son suficientes para el logro de metas?

Si
No Justifique su respuesta: _____

Otros aspectos considerados:

--

Anexo 13

Plantilla para el perfil del puesto

	Sucursal dedicada al servicio de energía solar prepago	Código del puesto
Descripción del puesto:		
I. Identificación del puesto		
A. Nombre del puesto:		
B. Ubicación administrativa:		
C. Jefe inmediato superior:		
D. Personal subalterno:		
II. Naturaleza del puesto		
III. Especificaciones del puesto		
A. Atribuciones: B. Relaciones de trabajo: C. Autoridad: D. Responsabilidades: <ul style="list-style-type: none">• Existe algún activo del que sea responsable, como mobiliario y equipo?		

IV. Perfil del puesto

A. Educacional:

- Nivel medio
- Nivel superior (universitario)
- Carreras:
- Estudios técnicos

B. Experiencia:

- 1 año
- 2 a 3 años
- 4 a 5 años
- No indispensable

C. Habilidades y destrezas:

Elaborado por:	Fecha elaboración:	Firma de Autorizado Nombre y puesto	Firma de Visto bueno Nombre y puesto
-----------------------	---------------------------	--	---

Anexo 14

Programa de reuniones de comunicación interna



Sucursal dedicada al servicio de
energía solar prepago



Programa de reuniones de comunicación interna

Mes octubre

Reunión programada	Fecha programada	Temas a tratar	Lugar	Hora	Responsable
Reunión inicial	02/10/2018			08:00	Gerente General
Reunión de seguimiento	28/10/2018			08:00	Gerente General

Mes noviembre

Reunión programada	Fecha programada	Temas a tratar	Lugar	Hora	Responsable
Reunión inicial	04/11/2018			08:00	Gerente General
Reunión de seguimiento	25/11/2018			08:00	Gerente General

Mes diciembre

Reunión programada	Fecha programada	Temas a tratar	Lugar	Hora	Responsable
Reunión inicial	02/12/2018			08:00	Gerente General
Reunión de seguimiento	27/12/2018			08:00	Gerente General

Anexo 15

Libro zoom

