

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



**“MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA
ESTABLECER PLANES DE MEJORA EN UNA AGENCIA
DE CONSTRUCCIÓN DE MARCAS UBICADAS EN UN
MUNICIPIO DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**

KARLA ALEJANDRA FIGUEROA LEMUS

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, JULIO DE 2019

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



“MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORA EN UNA AGENCIA DE CONSTRUCCIÓN DE MARCAS UBICADAS EN UN MUNICIPIO DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

KARLA ALEJANDRA FIGUEROA LEMUS

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, MARZO DE 2019

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

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
VOCAL V:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerada de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Punto QUINTO, inciso 5.2, sub inciso 5.2.2 del Acta 12-2017, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 12 de julio de 2017.

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

PRESIDENTE:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
SECRETARIA:	Licda. Gladys Eugenia Mazariegos López
EXAMINADORA:	Licda. Lissy Vanessa Vásquez Marroquín

Guatemala, 8 de noviembre de 2018

Licenciado

Luis Antonio Suárez Roldán

Decano Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Su despacho

Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha diecinueve de julio de dos mil dieciocho, le informo a usted que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **“MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORA EN UNA AGENCIA DE CONTRUCCIÓN DE MARCAS UBICADA EN UN MUNICIPIO DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**, elaborado por la estudiante Karla Alejandra Figueroa Lemus.

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

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

Atentamente,



Licda. Laura Aydée Lainfiesta Escobar

Psicóloga

Colegiado No. 2945

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

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

J.D-TG. No. 0537-2019
Guatemala, 09 de mayo de 2019

Estudiante
KARLA ALEJANDRA FIGUEROA LEMUS
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

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

"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

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

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

Escuela de Contaduría Pública y Auditoría

Estudiante: Registro Académico: Tema de Tesis:

KARLA ALEJANDRA FIGUEROA LEMUS	201215184	"MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORA EN UNA AGENCIA DE CONSTRUCCIÓN DE MARCAS UBICADAS EN UN MUNICIPIO DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA
--------------------------------	-----------	---

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

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



m.ch

DEDICATORIA

A DIOS:

Por la paciencia, sabiduría y por permitirme cumplir una de mis mayores metas.

A MI MAMÁ:

Leonor, por su apoyo incondicional en los momentos más difíciles, por la confianza y por ser mi gran inspiración. Sin ti, nada de esto sería posible.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:

Por ser mi casa de estudio y permitirme prepararme como una gran profesional.

A MIS AMIGOS:

Tanto de universidad como de trabajo, su confianza y palabras de apoyo, permitieron que este trayecto fuera menos difícil.

A MIS FAMILIARES:

Por su apoyo y por siempre estar pendiente de mí durante este proceso de aprendizaje.

A MI ASESORA Y TERNA DE TESIS:

Por sus observaciones para que este trabajo cumpliera con la calidad de una estudiante egresada de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa	01
1.1.1 Tipos de empresa	01
1.1.1.1 Sector primario	01
1.1.1.2 Sector secundario	01
1.1.1.3 Sector terciario	01
a. Publicidad	02
b. Mercadeo	02
c. Markitectura	02
1.2 Administración	03
1.2.1 Proceso administrativo	04
1.2.1.1 Planeación	06
a. Elementos de planeación	06
b. Instrumentos administrativos de planeación	08
1.2.1.2 Organización	08
a. Herramientas	09
b. Estructura organizacional	10
1.2.1.3 Integración	10
a. Elementos de la integración	10
b. Procesos de la administración de personal	12
1.2.1.4 Dirección	14
a. Elementos de dirección	15
b. Comportamiento organizacional	18

Contenido	Página
c. Cultura organizacional	18
d. Clima organizacional	18
• Teorías de clima organizacional	19
- Teoría de Likert	19
- Teoría de Litwin y Stringer	21
- Teoría de Bruner	22
• Diferencia entre clima y cultura organizacional	23
• Fases del clima organizacional	24
- Fase de alineamiento	24
- Fase de medición	25
- Fase de análisis y entrega de los resultados	25
- Fase de acciones de mejora	25
• Beneficios de la medición del clima organizacional	25

CAPÍTULO II

MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA AGENCIA DE CONSTRUCCIÓN DE MARCAS UBICADA EN UN MUNICIPIO DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

2.1 Metodología de la investigación	26
2.2 Antecedentes	27
2.2.1 Filosofía empresarial	27
2.2.2 Estructura organizacional	28
2.3 Situación actual del clima organizacional	28
2.3.1 Método de mando	29
2.3.2 Fuerzas de motivación	32

Contenido	Página
2.3.3 Formas de comunicación	38
2.3.4 Proceso de influencia	39
2.3.5 Proceso de toma de decisiones	41
2.3.6 Proceso de establecimiento de objetivos	43
2.3.7 Proceso de control	46
2.3.8 Objetivos de resultados y formación	48
2.4 Análisis de resultados	51

CAPÍTULO III

PLANES DE MEJORA EN UNA AGENCIA DE CONSTRUCCIÓN DE MARCAS UBICADA EN UN MUNICIPIO DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.

3.1 Justificación	56
3.2 Objetivo general	56
3.2.1 Áreas a trabajar	56
3.3 Propuesta de filosofía organizacional	59
3.3.1 Misión	60
3.3.1.1 Visión	60
3.3.1.2 Valores	60
3.4 Propuesta de estructura organizacional	61
3.5 Propuesta de planes de mejora	62
3.5.1 Plan 1 “Comunicación de filosofía organizacional en la agencia de construcción de marcas”	63
3.5.1.1 Objetivo	63
3.5.1.2 Fases	63
3.5.2 Plan 2 “Proceso de retroalimentación integral para los colaboradores”	86
3.5.2.1 Objetivo	86

Contenido	Página
3.5.2.2 Fases	86
3.5.2.3 Objetivo	86
3.5.3 Plan 3 “Guía para el diagnóstico de necesidades de capacitación en la agencia de construcción de marcas”	110
3.5.3.1 Objetivo	110
3.5.3.2 Fases	110
Conclusiones	130
Recomendaciones	131
Bibliografía	133
Anexos	135

ÍNDICE DE FORMATO

No.	Título	Página
1.	Compromiso individual para la capacitación sobre los objetivos.	80
2.	Agenda para la reunión de presentación de proceso.	92
3.	Guía de cumplimiento para sesión de retroalimentación.	101
4.	Hoja para recolectar resumen del plan de retroalimentación integral.	103
5.	Agenda para la reunión de presentación del proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación.	114
6.	Detección individual de necesidades de capacitación en la agencia de construcción.	117
7.	Validación de necesidades de capacitación por jefes.	118
8.	Resumen de necesidades de capacitación.	119
9.	Hoja comparativa de capacitaciones propuestas para los colaboradores.	121
10.	Formato para aprobación de cursos capacitación.	122
11.	Boleta dirigida a colaboradores para evaluar capacitaciones.	124
12.	Boleta dirigida a facilitador para evaluar reacción y recepción de capacitaciones.	125
13.	Evaluación de impacto del plan para el diagnóstico de áreas a capacitar.	127

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1.	Dimensiones del clima organizacional según Likert.	20
2.	Diferencia entre clima y cultura organizacional.	23
3.	Comparación de respuestas positivas y negativas por dimensión.	54
4.	Planes de mejora en una agencia de construcción de marcas.	58
5.	Nivel de profundidad para análisis del diagnóstico de necesidades de capacitación.	116

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1.	Apoyo del jefe en ideas y propuestas.	30
2.	Participación en las actividades que afectan su trabajo.	31
3.	Interés solamente en resultados por parte de los superiores.	32
4.	Interés por parte de superiores en mantener un buen ambiente de trabajo.	33
5.	Tendencia a ser más negativo que positivo.	35
6.	Reconocimiento del trabajo por parte de los superiores.	36
7.	Posibilidad de cambiar de trabajo con igualdad de sueldo.	37
8.	Comparación de dos vías de comunicación.	39
9.	El superior inmediato funge como guía y mediador para el alcance de objetivos.	41
10.	Satisfacción en la forma de toma de decisiones en la empresa.	43
11.	Compromiso en el alcance de las metas establecidas.	45
12.	Existencia de acompañamiento en área de mejora.	47
13.	Distribución justa del trabajo.	49
14.	Constante capacitación en el área de trabajo.	51
15.	Comparación de respuestas positivas y negativas.	52

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Página
1.	Proceso de Markitectura.	03
2.	Proceso administrativo.	05
3.	Proceso de la capacitación	12
4.	Proceso de la administración del personal.	13
5.	Dimensiones de la teoría de Brunet.	22
6.	Representación gráfica de la propuesta de planes de mejora.	59
7.	Organigrama.	62
8.	Fases del plan de comunicación.	64
9.	Mensaje semana 1.	66
10.	Mensaje semana 2.	67
11.	Mensaje semana 3.	68
12.	Mensaje semana 4.	69
13.	Convocatoria para comité interno.	71
14.	Protector de pantalla de la misión.	72
15.	Protector de pantalla de la visión.	73
16.	Protector de pantalla del mes de valores.	74
17.	Protector de pantalla del mes de valores.	75
18.	Protector de pantalla del mes de valores.	76
19.	Convocatoria para sesión de discusión de objetivos.	78
20.	Agenda para sesión de discusión de objetivos.	79
21.	Pieza para seguimiento de conocimiento de los objetivos.	81
22.	Encuesta para evaluar plan de comunicación.	83
23.	Fases para el plan del proceso de retroalimentación integral.	87
24.	Detalle de funciones de cada rol dentro del equipo.	88
25.	Diagrama de flujo del proceso de retroalimentación.	89
26.	Afiche recordatorio para el plan de retroalimentación	94

No.	Título	Página
27.	Evaluación dirigida al cliente para el proceso de retroalimentación integral.	96
28.	Evaluación dirigida al equipo interno para el proceso de retroalimentación integral.	97
29.	Guía para sesión de retroalimentación.	100
30.	Cupones de beneficios.	105
31.	Cuestionario para evaluación de impacto del plan de r retroalimentación.	107
32.	Fases para el sistema base de diagnóstico de áreas a capacitar.	111
33.	Diagrama de flujo de guía de diagnóstico de necesidades de capacitación.	112
34.	Cronograma general de planes de mejora.	129

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Página
1.	Cuestionario para la medición del clima organizacional	136

INTRODUCCIÓN

La oferta de servicios por parte de agencias de publicidad ha ido incrementando en los últimos años, por tanto, es necesario tener un diferenciador significativo para sobresalir, es por eso que una de esas agencias creó una metodología de trabajo diferente y ahora es una agencia de construcción de marcas, es ahí donde se desarrolló la investigación a presentar. La empresa se encuentra ubicada en un municipio del departamento de Guatemala y presta servicios estratégicos, creatividad y diseño de marcas en todo el país.

La agencia objeto de investigación, evidenció descontento e incertidumbre por la alta rotación de personal, así como la percepción de no recibir retroalimentación oportuna, centrada en sus áreas de mejora y por ser una empresa que presta servicios se definió realizar una medición de clima organizacional para así identificar las áreas específicas en las que se debía prestar atención antes de que se viera reflejado en la relación con los clientes.

Los tres capítulos que integran el documento explican aspectos relevantes para la medición antes mencionada. En el capítulo I, se presentan los fundamentos teóricos que sustentan la investigación y que permiten tener un criterio más amplio sobre el clima organizacional, la relación que tiene con la actitud de los colaboradores dentro de la empresa, fases y beneficios de realizar mediciones periódicas. En el capítulo II se describen los antecedentes de la agencia de construcción de marcas, metodología de la investigación, los cuales permitieron justificar e identificar la necesidad de realizar la medición en la empresa. En el capítulo III, se desarrolla la propuesta de planes de mejora que contribuyan a minimizar los puntos débiles identificados previamente. Finalmente, se encuentran las conclusiones y recomendaciones de la investigación como resultado del análisis realizado, seguidas por la bibliografía utilizada.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En el siguiente capítulo se definen los principales conceptos que sirven para la comprensión del vocabulario a utilizar en la investigación, análisis del problema y propuesta de solución.

1.1 Empresa

“Es un negocio, una dependencia gubernamental, un hospital, una universidad o cualquier otro tipo de organización”. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, p. 5) Es una unidad productiva enfocada en una actividad económica específica con objetivos en común.

1.1.1 Tipos de empresa

Las empresas se clasifican de acuerdo a su actividad, siendo las siguientes, las principales:

1.1.1.1 Sector primario: sector que incluye las actividades económicas dedicadas a la explotación de recursos naturales, y así obtener como resultado, materia prima para el consumo directo.

1.1.1.2 Sector secundario: en este sector, las actividades están enfocadas en la transformación y producción de la materia prima para luego dirigirlas al consumidor final.

1.1.1.3 Sector terciario (servicios): las empresas no se dedican a la producción, más bien a la venta de productos y/o servicios. A este sector pertenecen las agencias de publicidad, encargadas de prestar servicios de creatividad y diseño. La agencia de construcción de marcas también pertenece a ese sector por sus servicios de asesoría y estrategia, adicionales a los de una agencia de publicidad tradicional.

a. Publicidad

“Cualquier forma de presentación y promoción de ideas, bienes o servicios realizada por un patrocinador identificado”. (Armstrong & Kotler, 2013, p. 578)

La publicidad debe de ir acompañada de estrategias para que llegue e impacte de forma efectiva al consumidor final, esto se logra en conjunto con las herramientas adecuadas como los medios de comunicación y relaciones públicas.

b. Mercadeo

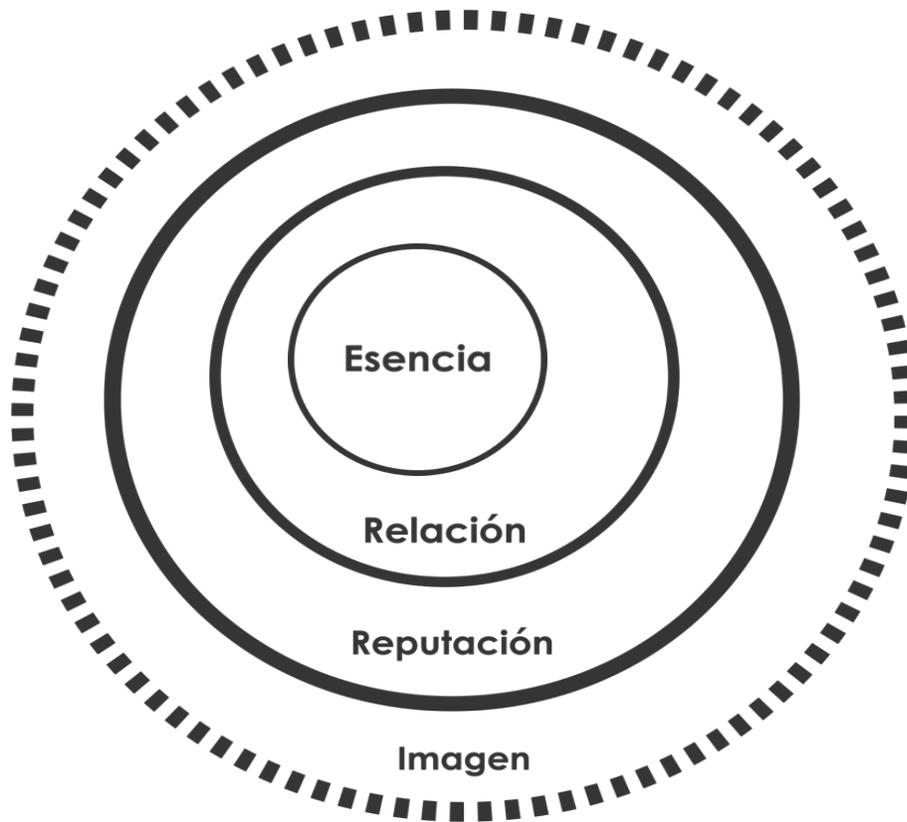
Según Philip Kotler (2013) el mercadeo consiste en un proceso administrativo y social gracias al cual determinados grupos o individuos obtienen lo que necesitan o desean a través del intercambio de productos o servicios.

El mercadeo en conjunto con la publicidad hace llegar los mensajes que las empresas desean transmitir a los clientes y potenciales clientes, con el fin de construir una marca y generar ingresos por medio de ventas y/o prestación de servicios. Por tanto, la agencia objeto de investigación, utiliza como herramientas a la publicidad y al mercadeo para realizar el proceso, denominado por ellos, como Markitectura, la construcción integral de las marcas.

c. Markitectura

Según su fundador, Francisco García, se define como la construcción integral de las marcas partiendo del núcleo llamado esencia hasta finalizar con la parte más amplia conocida como imagen, en donde se realizan todos los esfuerzos publicitarios. Esto es representado con el siguiente esquema:

Figura 1
Proceso de Markitectura



Fuente: Francisco García, creador del concepto de Markitectura. Guatemala 2000.

1.2 Administración

“Proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y utilización de los recursos”. (Amaru, 2009, p. 5) El fin principal de la administración es optimizar los recursos tanto humanos como materiales para así lograr los objetivos definidos por la organización.

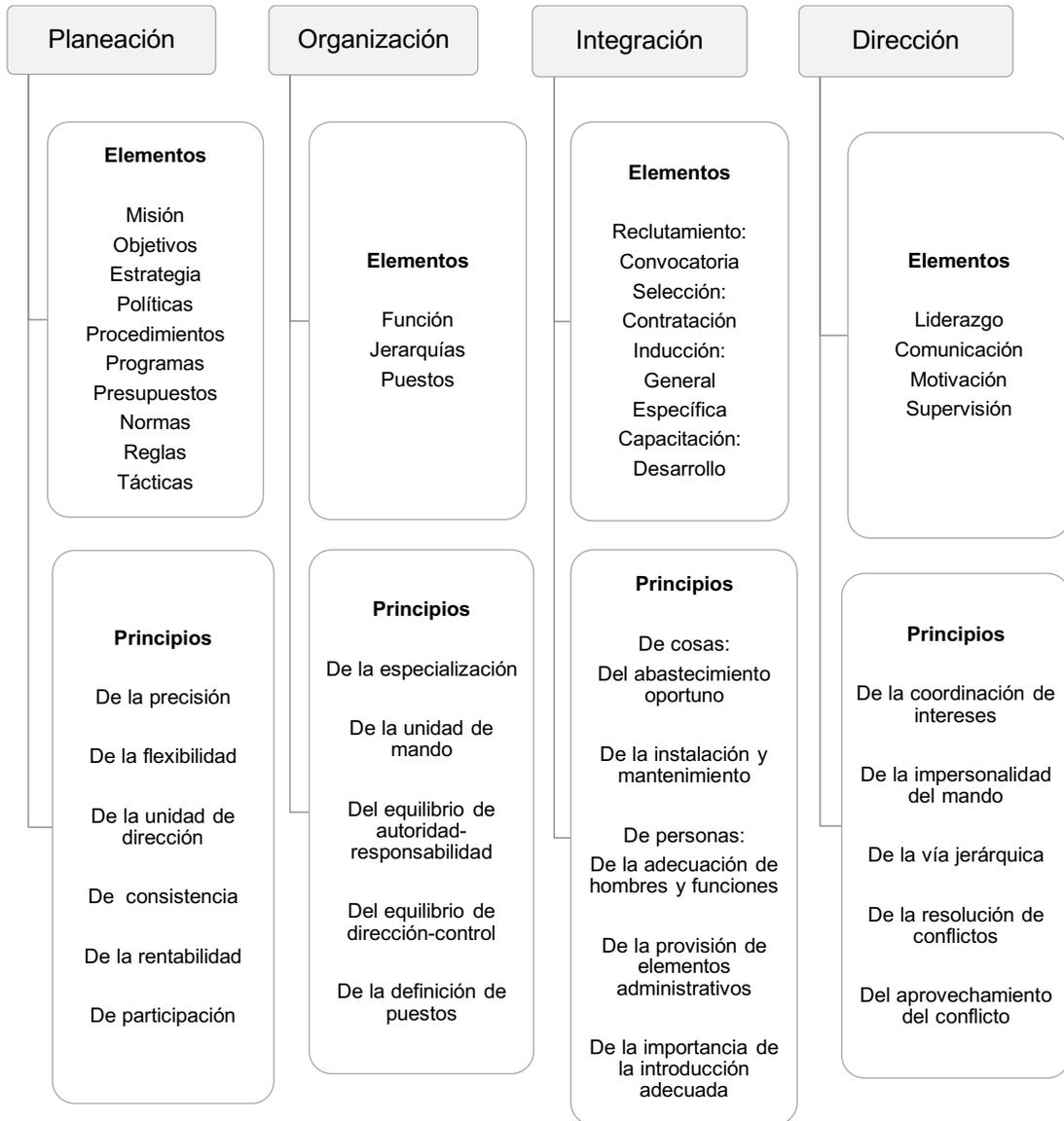
La administración es una herramienta importante para el desarrollo de una empresa que busca optimizar sus recursos y formular objetivos definidos de acuerdo a sus necesidades, para esto, es fundamental seguir un proceso.

1.2.1 Proceso administrativo

“El proceso administrativo comprende el conocimiento, las herramientas y las técnicas del quehacer administrativo”. (Bernal Torres & Sierra Arango, 2008, p. 40) Dicho proceso está conformado por cinco funciones; planeación, organización, integración, dirección y control. Cabe mencionar que, para esta investigación, se analizarán cuatro de las cinco funciones ya que la problemática de la agencia objeto de investigación se ubica e estas cuatro.

La correcta aplicación del proceso administrativo, permite a las organizaciones evitar problemas derivados de una mala planeación, una organización deficiente, una integración incompleta y una función de control indefinida. A continuación, se presenta el resumen de elementos y principios que, en conjunto, forman el proceso administrativo.

Figura 2
Proceso administrativo



Fuente: material didáctico. Administración III, Escuela de Administración de Empresas, CCEE, Universidad de San Carlos de Guatemala. Año 2018.

1.2.1.1 Planeación

“Selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos”. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, p. 108) La planeación es una de las funciones importantes dentro del proceso administrativo debido a que es el punto de partida de dicho proceso, que puede influir directamente en el desempeño general de una organización.

En la agencia objeto de investigación, se logró identificar poca consistencia en la filosofía organizacional que pertenece a esta función, es por eso que a continuación se desarrolla cada uno de los elementos importantes y relevantes para esta investigación.

a. Elementos de planeación

La función de planeación se encuentra integrado por los siguientes elementos:

- **Misión**

“Función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes”. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, p. 109)

La misión debe de contestar las siguientes tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos?, ¿A qué nos dedicamos? y ¿Cuál es nuestro valor agregado y/o ventaja competitiva?

- **Visión**

“Descripción de la imagen futura que se quiere para cada organización”. (Bernal Torres & Sierra Arango, 2008, p. 70)

La visión representa el destino que una organización busca transformar en realidad, esto con base en la disponibilidad de recursos, oportunidades y desafíos que se pueden presentar con el paso del tiempo.

- **Valores**

“Creencias relativamente permanentes sobre los que es o no apropiado, que orienta acciones y el comportamiento de los empleados en el cumplimiento de las metas de la organización”. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, p. 620)

Es importante que los valores que se pregonan estén alineados a lo que realmente se aplica en el día a día de la empresa para mantener la consistencia y poder así, exigir a los colaboradores su cumplimiento.

• **Objetivos**

“Los fines hacia los que se dirige la actividad”. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, p. 110). Los objetivos deben de cumplir algunos criterios para que sean realmente alcanzados. Estos deben de enfocarse en un resultado no una actividad, ser consistentes, específicos, medibles, realizables y tener un tiempo de cumplimiento definido.

Es importante comunicar los objetivos dentro de la organización, esto permite que los colaboradores se sientan comprometidos con ellos. Es una forma que justifica las actividades y existencia de la organización. También permite obtener información importante como la productividad de la empresa y sus colaboradores como un todo.

b. Instrumentos administrativos de planeación

Para que la planificación sea efectiva existe una serie de instrumentos que contribuyen en dicho proceso, en este caso, se mencionan los necesarios para esta investigación:

- **Plan de acción**

El plan de acción es una guía con objetivos que proporciona una estructura a la realización de un proyecto. Hacer planes de acción ayuda a la priorización de tareas que reflejan horarios y recursos necesarios para cumplir satisfactoriamente los planes establecidos.

- **Cronograma**

Un cronograma es la expresión gráfica de un conjunto de actividades con tiempos estimados. Este permite visualizar el efecto de posibles eventualidades que pueden afectar a los proyectos, es recomendable ser flexible al momento de elaborarlo.

- **Presupuesto**

El presupuesto es la planeación expresada en términos numéricos con el fin de ayudar a prever. Este también ayuda a controlar los movimientos monetarios de las empresas.

Al terminar la fase de la planeación, el siguiente paso es realizar una estructura congruente y alineada a la consecución de los objetivos de la organización, dar el orden necesario, es de ahí que surge la fase de organización.

1.2.1.2 Organización

“En el proceso de organización se define la forma como se estructuran las actividades y se dan las relaciones de autoridad y responsabilidad, así como la

asignación de recursos para lograr lo planeado”. (Bernal Torres & Sierra Arango, 2008, p. 116) La organización no es más que la estructuración de los roles a desempeñar por los colaboradores de una empresa con el fin de asignar todas las tareas a las personas mejor capacitadas.

En las empresas de servicios es necesario contar con una estructura que permita y apoye en la orientación del flujo natural de trabajo, y así evitar, confusiones relacionadas con duplicidad de funciones, desconocimiento de líneas de mando, etc.

a. Herramientas

Las herramientas de organización deben ser aplicadas de acuerdo a las necesidades específicas de cada empresa y para la agencia de construcción de marca, se identificó que no había un organigrama definido, es por eso que se explica más a detalle qué es y su función principal.

- **Organigrama**

“Representación gráfica de la estructura formal de una organización; muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y las líneas de autoridad”. (Münch, 2010, p. 69) Los organigramas representan la forma que los diferentes departamentos interactúan de acuerdo a las líneas de autoridad.

Dentro de las ventajas de tener un organigrama esta que, permite a los nuevos colaboradores ubicar su lugar dentro de la empresa y quiénes son sus superiores y subordinados, sin embargo, como desventaja se encuentra el hecho de que esto solo representa las relaciones formales de autoridad y no toman en cuenta las relaciones informales que son importantes para la empresa. Para el caso específico de la agencia de construcción de marcas, más adelante se propondrá un organigrama ideal de acuerdo a la estructura mencionada en entrevistas

preliminares, sin embargo, se hace la salvedad que este deberá ser actualizado en dado caso cambiaran las condiciones.

b. Estructura organizacional

“Sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización”. (Jones, 2008, p. 7) Es la forma en que los trabajos se agrupan, definiendo así las relaciones de autoridad y responsabilidades de acuerdo al puesto que se ocupa dentro de la organización. Una estructura organizacional bien definida permite a la organización y sus colaboradores el logro de los objetivos planteados en la fase de planeación.

Luego de definir la estructura de la empresa, es necesario encontrar y capacitar al personal que se encuentra dentro de la organización. Esto es un proceso que debe empezar desde la contratación de los colaboradores, es por eso que después de la fase de organización, sigue la integración del talento humano a la empresa.

1.2.1.3 Integración

“Obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de una organización social”. (Ponce, 2007, p. 348) Para lograr una correcta integración es necesario tomar en consideración los recursos con que cuenta la empresa y los que necesitaría para lograr la mayor eficiencia posible. La integración está conformada por cuatro elementos explicados a continuación:

a. Elementos de la integración

A continuación, se mencionan los elementos de la integración según Agustín Reyes Ponce (2004):

- **Reclutamiento**

Este elemento busca hacer de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella, tanto haciéndolos conocidos a la misma, como despertando en ellos el interés necesario.

- **Selección**

Tiene por objeto escoger entre los distintos candidatos, aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos. La realización de una selección apropiada ayuda a los jefes para evitar en un futuro la rotación de personal.

La correcta selección de colaboradores ayuda a crear y mantener una buena cultura organizacional que busca evitar incompatibilidades entre los empleados y la cultura de la misma.

- **Inducción**

Tiene como objetivo principal, articular y armonizar el nuevo elemento al grupo social del que formará parte de la manera más rápida y adecuada. En esta fase, la empresa deberá de darle a conocer al colaborador aspectos importantes como la historia, productos, procedimientos, políticas e información. También es importante que exista socialización organizacional, ajuste en la conducta de los individuos acorde a la empresa y las normas de la misma.

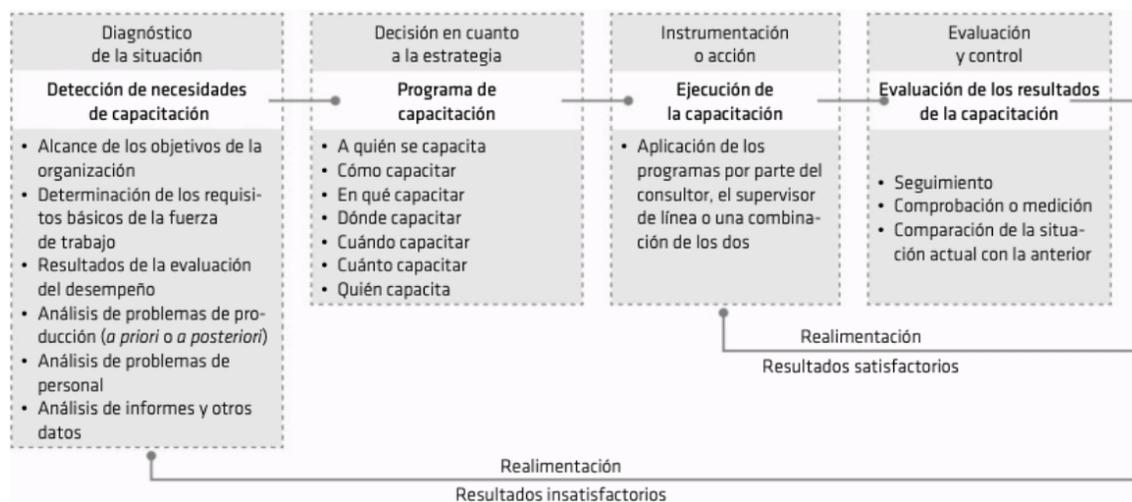
- **Capacitación**

Busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene para obtener su máxima realización posibles. El éxito de la capacitación también depende del colaborador, si este está motivado, aprenderán mucho. Otro factor que influye en la efectividad de las capacitaciones es el clima organizacional, si existe la percepción de posibilidad de crecimiento dentro de la empresa que le permitan aplicar y mostrar las habilidades recién aprendidas.

Si no se entiende la forma en que se puede influir a los colaboradores ni los factores humanos que están involucrados, será difícil el logro de los objetivos planteado en la fase de planeación. Es por eso que surge la función de dirección cuya principal tarea es influir a los colaboradores para generar un ambiente colaborativo para alcanzar lo establecido por la organización.

A continuación, se presenta el proceso de capacitación, el objetivo de este proceso es brindar las herramientas que permitan el aprendizaje y lo oriente de forma positiva y constructiva para la persona.

Figura 3
Procesos de la capacitación



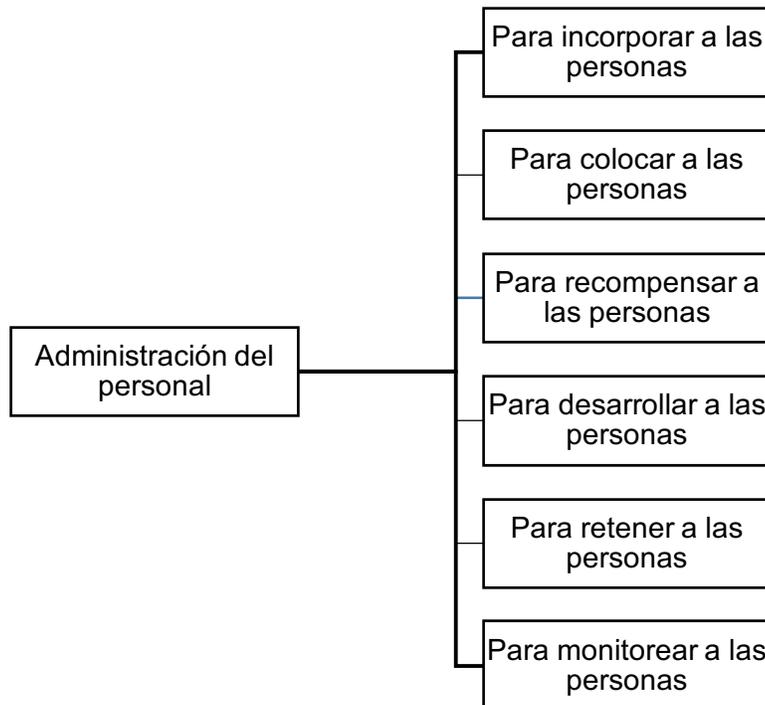
Fuente: Fuente: Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos (9a. ed.). D.F, México 2011: McGraw Hill Educación, p. 325

b. Procesos de la administración de personal

Estos procesos representan el primer grupo de procesos de la nueva administración de personal. Es por eso que surge la necesidad de mostrar el resumen de los procesos y resaltar que, para esta investigación, los procesos para monitorear toman mayor relevancia.

Figura 4

Procesos de la administración del personal



Fuente: Chiavenato, I. Gestión del Talento Humano (3a. ed.). D.F, México 2009: McGraw Hill Educación, p. 102

- **Evaluación del desempeño**

Según Idalberto Chiavenato (2009) la evaluación del desempeño consiste en identificar, medir, y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño.

El objetivo de realizar mediciones periódicas es tener la información necesaria para la toma de decisiones importantes dentro de la agencia. Dentro de las razones por las que se evalúan el desempeño están las recompensas, retroalimentación, desarrollo, identificar percepciones, así como potencial de desarrollo en los colaboradores. Para que la medición del desempeño sea

efectiva es necesario que el colaborador tenga el deseo de mejorar y crecer en su área profesional. En la agencia objeto de investigación, las evaluaciones del desempeño son un tema nuevo por lo que más adelante, dentro de los planes de mejora se encontrará un primer acercamiento con este tipo de actividades.

Para mejores resultados de las evaluaciones de desempeño es recomendable utilizar múltiples evaluadores capacitados con el objetivo de obtener un panorama más completo y confiable. Es de suma importancia dar a los colaboradores un proceso completo, desde notificarlos acerca de los resultados esperados hasta la decisión final con evidencias de respalden los resultados.

En este último punto, existe cierto grado de dificultad para los jefes inmediatos al momento de generar una sesión de retroalimentación, debido al temor de la reacción de los colaboradores, ya que no todos reciben de forma positiva comentarios que provienen de sus superiores, especialmente cuando estos son negativos. Por esta razón, es recomendable preparar a las personas que estarán a cargo de esta actividad para que realicen una sesión efectiva y que permita que los evaluados perciban una revisión justa.

1.2.1.4 Dirección

“Proceso que tiene relación con la motivación, el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, la solución de conflictos, el manejo del cambio y del estrés con el propósito de conducir a las personas al logro de los objetivos propuestos en la planeación, en función del desarrollo de la filosofía organizacional de la organización”. (Bernal Torres & Sierra Arango, 2008, p. 147)

En este proceso el principal objetivo es influir sobre las personas para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados durante la etapa de planeación, para esto se tienen elementos que juegan un papel importante dentro del proceso.

a. Elementos de dirección

A continuación, se detallan los cuatro principales elementos de la función de dirección:

- **Liderazgo**

“Arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo”. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, p. 413)

La aplicación de un liderazgo en el que no se toma en cuenta las opiniones de los colaboradores, provoca que exista sentimiento de desvaloración que puede llegar a verse reflejado en el desarrollo de las actividades de los colaboradores como manifestación de su descontento. Al hablar del liderazgo se pueden mencionar varias teorías de acuerdo a su origen.

- **Teoría de los rasgos de personalidad**

Esta teoría postula “que los líderes nacen, no se hacen por lo que propone un conjunto de características o rasgos físicos, psicológicos e intelectuales que distinguen a los líderes de los seguidores o a los buenos líderes de los ineficientes”. (Bernal Torres & Sierra Arango, 2008, p. 172)

- **Teoría de los estilos de liderazgo**

Esta teoría postula “el estilo de las personas o de los grupos está en función de los estilos de ejercer influencia por parte del líder en sus seguidores”. (Bernal Torres & Sierra Arango, 2008, p. 173) Según como el líder maneje y delegue el poder, se puede realizar la siguiente clasificación:

- **Autocrático:** el líder centraliza la autoridad y ejerce su influencia en sus seguidores mediante el uso del poder.

- **Democrático:** estilo de ejercer influencia en el cual delega autoridad en sus seguidores, estimula la participación.
- **Carismático:** poder de persuasión al ser admirado positivamente por sus seguidores, y basa su liderazgo en el vínculo emocional.

- **Teoría situacional o de contingencias**

Esta teoría considera que el liderazgo de las personas, las organizaciones y las naciones está en función de las situaciones particulares de cada persona y las situaciones del entorno, es decir, que una persona es líder en un momento determinado, pero no en otro, ya que es líder por circunstancias y no por rasgos de personalidad o por el estilo de relacionarse con otros individuos.

El liderazgo de los superiores influye directamente en el clima organizacional, por tanto, es de suma importancia la forma en que este es ejercido dentro de la agencia de construcción de marcas.

• **Comunicación**

“La transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información”. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, p. 456)
Para que la comunicación sea correcta, son necesarios tres elementos básicos en dicha transferencia, estos son el emisor, transmisor y receptor.

- **Tipos de comunicación**

Existen diversos tipos de comunicación dentro de una empresa que deben considerarse tal y como lo describe Lourdes Münch:

- **Formal.** Se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales.

- **Informal.** Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización.
- **Vertical.** Sucede cuando la comunicación fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior, o viceversa.
- **Horizontal.** Es la que prevalece en niveles jerárquicos semejantes.
- **Verbal.** Se transmite oralmente.
- **Escrita.** Se transmite mediante material escrito o gráfico.
- **No verbal.** Se refiere a actitudes, gestos y comportamientos que no se expresan directamente durante la comunicación hablado o escrita.

Una buena comunicación dentro de la organización facilita el logro de los objetivos. Permite disminuir la incertidumbre y rumores dentro de la empresa al compartir lo que ocurre dentro de ella, así como a reducir la conflictividad y contribuir a mantener un buen clima organizacional.

- **Motivación**

“Todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares”. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, p. 388) Dentro de la rama de servicios, la motivación influye directamente en la manera en que los colaboradores interactúan con los clientes. Por tanto, mantener un buen nivel de motivación dentro de las organizaciones es de vital importancia para lograr buenas relaciones con el cliente, ya que un colaborador refleja su motivación en la atención del mismo. La motivación tiene varios orígenes de acuerdo a las necesidades que tienen las personas y se relaciona directamente con el clima organizacional ya que depende que tan satisfechos están los trabajadores.

- **Supervisión**

Es fijar objetivos, organizar al personal y los demás recursos con el fin de lograrlos y establecer formas de medir el grado de éxito o de fracaso. La supervisión se puede dar por imitación cuando se copia y ejerce sobre el propio

puesto sin importar si se adapta a la situación; por tanteo cuando el supervisor no planifica sus actividades e improvisa; por sentido común al enfrentar los problemas conforme se van dando y según la situación al tomar decisiones de acuerdo al momento sin reflexionar sobre ello.

b. Comportamiento organizacional

“Campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones”. (Robbins & Judge, 2013, p. 10)

c. Cultura organizacional

“La cultura organizacional es el conjunto de valores y normas compartidas por los integrantes de una organización, que controlan las interacciones entre ellos y con otras personas externas a la misma”. (Jones, 2008, p. 177)

La cultura organizacional se forma de acuerdo a las interacciones y percepciones que los colaboradores tienen en su lugar de trabajo. Un ambiente en el que los colaboradores se sienten identificados con los valores de la organización ayuda a fomentar sentido de pertenencia con la empresa.

Una cultura organizacional flexible y que permita la existencia de diferencias sociales y culturales entre sus colaboradores, tendrá un impacto en el éxito de la organización a diferencia de una rígida que busca mantener el statu quo.

d. Clima organizacional

“El clima organizacional es el ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes”. (Chiavenato, 2011, p. 50) El clima organizacional es favorable cuando los índices de motivación de los colaboradores son altos y desfavorable cuando existen necesidades insatisfechas. Un clima organizacional bajo se puede

identificar con poco interés, apatía e insatisfacción por parte de los colaboradores; un clima alto con interés y colaboración entre empleados.

Las empresas en general necesitan un buen clima organizacional para lograr los resultados esperados por parte de sus colaboradores, esto se ve reflejado en su trabajo. Las empresas dedicadas al sector servicios deben prestar más atención, debido al contacto directo que los empleados tienen con los clientes y la manera en que ciertos factores en el clima organizacional pueden repercutir en el servicio que se presta. El estudio del clima organizacional tiene varias dimensiones que dependen del autor que lo explique. A continuación, se mencionan las tres teorías más sobresalientes:

- **Teorías de clima organizacional**

Cada una de las teorías es diferente y tienen sus propias dimensiones que toman en cuenta al momento de medir y evaluar el clima organizacional.

- **Teoría de Likert**

Likert (1974) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert (1974), postula tres variables que definen las características propias de una organización y que influye en la percepción individual del clima dentro de la organización; las cuales se presentan a continuación: variables causales que son conocidas como variables independientes, están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados; variables intermedias que están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos como motivación, rendimiento, comunicación y toma de

decisiones y por último, variables finales que surgen como resultado del efecto de las causales e intermedias. Están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.

➤ **Dimensiones de la teoría de Likert**

Según la teoría de Likert, las dimensiones del clima organizacional se pueden definir de la siguiente forma:

Cuadro 1
Dimensiones del clima organizacional según Likert

Dimensión	Descripción
Método de mando	La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
Fuerzas de motivación	Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
Formas de comunicación	La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
Proceso de influencia	La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
Proceso de toma de decisiones	La pertinencia de la información en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
Proceso de establecimiento de objetivos	La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
Proceso de control	El ejercicio y la distribución del control entre las

instancias organizacionales.

Objetivos de resultados y formación La planeación, así como la formación deseada.

Fuente: Sandoval M.C. Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico-Administrativas. México 2004, p.86

- **Teoría de Litwin y Stringer**

Según Litwin y Stringer (1978) consideraron que el clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización.

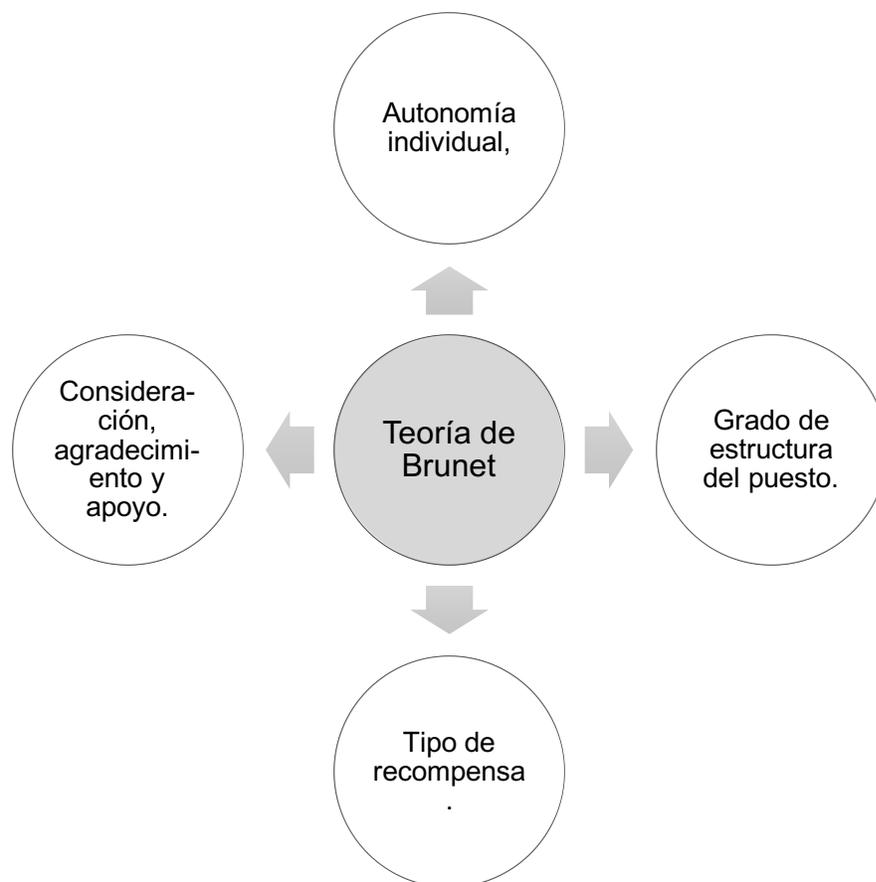
Al igual que la teoría de Likert, Litwin y Stringer manejan una serie de dimensiones que determinan el clima organizacional.

- **Estructura:** percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
- **Responsabilidad individual:** sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
- **Remuneración:** percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
- **Riesgos y toma de decisiones:** percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de riesgo.
- **Apoyo:** los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
- **Tolerancia al conflicto:** es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización, la asimilación a la diferencia de opiniones.

- **Teoría de Brunet**

Brunet (1987) el clima organizacional son las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados. También las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. A continuación, se mencionan las dimensiones utilizadas por Brunet para realizar la medición del clima organizacional.

Figura 5
Dimensiones de la teoría de Brunet



Fuente: Sandoval M.C. Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico-Administrativas. México 2004, p.86

Después de realizar un análisis inicial con los colaboradores y por la solicitud de los dueños de la empresa, se obtuvo una serie de percepciones que se relacionaron con elementos y/o principios del proceso administrativo. Se realizó la conexión con dicho proceso para poder clasificar y analizar un tema subjetivo como lo son las percepciones, con las funciones del proceso administrativo, un tema objetivo y con bases teóricas. Luego, de obtener las fallas en el proceso administrativo que generaban las percepciones se relacionaron con las dimensiones de cada una de las teorías antes descritas, es por eso que al final se determinó que la teoría que más problemática abarcaba y se tenía mayor oportunidad de generar un análisis más completo fue la teoría de planteada por Rensis Likert. En el siguiente capítulo se podrán apreciar los resultados y análisis por dimensiones.

- **Diferencia entre clima y cultura organizacional**

Es común que se lleguen a confundir los términos de clima y cultura organizacional ya que ambos temas giran alrededor de las percepciones y creencias. A continuación, se presentan las principales características de cada concepto que, por tanto, los hace distintos entre sí.

Cuadro 2

Diferencias entre clima y cultura organizacional

Cultura Organizacional	Clima Organizacional
<ul style="list-style-type: none"> • Conjunto de valores, creencias y entendimientos que los integrantes de una organización tienen en común. • Se trasmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las 	<ul style="list-style-type: none"> • Percepciones que el empleado tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. • Refleja la forma en que están hechas las cosas en un entorno de

influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

trabajo determinado.

- Es duradera.
- Precede y fundamenta el clima.
- Medición cualitativa / observación de campo.
- Sociología/ Antropología.
- Tiene carácter temporal.
- Influye directamente en el desarrollo de las actividades de la organización.
- Medición cuantitativa / encuesta.
- Psicología.

Fuente: Ministerio de Salud. Metodología para el estudio del clima organizacional. Perú 2009, p.20

- **Fases del clima organizacional**

Según la medición de clima organizacional, las fases pueden variar de acuerdo a la investigación que se realice. A continuación, se mencionan las fases con los respectivos pasos a utilizar en esta medición:

- **Fase de alineamiento**

En esta fase se busca entender las necesidades de la organización, por lo que es necesario conocer la situación y problemática actual, para lograr definir qué teoría de clima organizacional, es la más apropiada para utilizar como referencia al momento de realizar la medición. Después de definida la teoría se procede a construir el instrumento adecuado para la empresa objeto de investigación.

- **Fase de medición**

En esta fase, el objetivo es aplicar el o los instrumentos de acuerdo a la teoría adecuada para la empresa.

- **Fase de análisis y entrega de los resultados**

En esta fase se revisa la información, se tabulan los resultados recabados para luego analizarlos y preparar las conclusiones obtenidas en la medición.

- **Fase de acciones de mejora**

Por último, después de obtener las conclusiones se procede a proponer acciones de mejora que contribuyan al mejoramiento del clima organizacional de la empresa si este fuera el caso.

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

“El estudio del clima organizacional, permite conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano”. (Ministerio de Salud, 2009, p. 16)

Dentro de los beneficios de medir el clima organizacional en una empresa prestadora de servicios, es la detección de percepciones e inconformidades que los colaboradores de la organización pueden llegar a tener y pueden afectar su desempeño en labores diarias. Por tanto, con los resultados de la medición se pueden tomar decisiones para aprovechar los puntos positivos y establecer planes de mejora en las áreas débiles. También sirve para conocer la percepción que los empleados tienen de la institución en la que trabajan, dando parámetros de cuán cómodos se encuentran en su puesto de trabajo.

CAPÍTULO II

MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA AGENCIA DE CONSTRUCCIÓN DE MARCAS UBICADA EN UN MUNICIPIO DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en el estudio de campo realizado en la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala. El objetivo era medir el clima organizacional actual para más adelante, proponer planes de mejora que contribuyan a generar un mejor clima laboral y dejar un instrumento que permita una posterior medición.

2.1 Metodología de la investigación

Se utilizó el método científico en sus tres fases: indagadora que consistió en observar y registrar los resultados de la investigación, a través de la recolección de información utilizando fuentes primarias como observación directa con su respectiva guía de observación, censo con el cuestionario como su instrumento. Se elaboró un censo debido a que el número de colaboradores todavía es manejable. Es necesario mencionar que se realizó una prueba piloto con dos colaboradores de la agencia, que representan el 8% de los colaboradores, esto con el fin de determinar la claridad y fácil comprensión del contenido del cuestionario. También se recurrió a fuentes secundarias como bibliografía relacionada con el objeto de investigación, con el apoyo de fichas bibliográficas como herramienta principal de esta fuente. La fase demostrativa se llevó a cabo la investigación de campo y aplicación de instrumentos anteriormente descritos, se obtuvieron datos reales para comprobar o refutar las hipótesis. Por último, la fase expositiva consistirá en la presentación de los resultados obtenidos en la investigación, a través del informe final dirigido a las autoridades de la organización para esto se utilizó el método deductivo, de lo general a lo específico.

La unidad de análisis fue la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala, en donde se realizó un cuestionario a 24 colaboradores y se entrevistó a los 3 dueños que desempeñan funciones de jefatura, con el fin de involucrarse en el día a día de la empresa. En los análisis cuantitativos se podrá observar gráficamente la respuesta de los 24 colaboradores y en el análisis cualitativo se considerará la información obtenida en la entrevista realizada a los 3 jefes.

2.2 Antecedentes

La agencia de construcción de marcas fue fundada en febrero de 1993. La primera ubicación fue en zona 4 de la ciudad capital, posteriormente en zona 14 y su ubicación actual es en la zona 4 de Mixco. En sus comienzos, el giro normal era la publicidad hasta que, en el 2000, su fundador se dio cuenta que el mercado guatemalteco necesitaba algo más que publicidad, necesitaba el desarrollo integral de las marcas y después de varios estudios creó el concepto de “Markitectura”. La Markitectura consiste en la construcción de marcas partiendo de lo interno, lo que significa la marca, denominado como esencia para terminar con lo externo llamado imagen; para la imagen se utilizan herramientas como la publicidad, porque de nada sirve tener buena publicidad con un servicio o producto que deje mucho que desear. En la actualidad, la agencia cuenta con dieciséis puestos ocupados por veintisiete personas y ofrece los servicios de asesoría, comunicación estratégica, así como creatividad y diseño gráfico.

2.2.1 Filosofía empresarial

La empresa objeto de investigación tiene una inconsistente filosofía organizacional. No se han dado a la tarea de establecer y comunicar la misión, visión y valores de una manera formal. El no tener los cimientos que representa una filosofía empresarial definida, los colaboradores no tienen del todo claro a qué se dedica la empresa desde el punto de vista de sus fundadores, hacia

donde van y cuáles son los valores que predominan en la organización y orientan las acciones de todos los involucrados.

La filosofía juega un papel importante dentro de las empresas, permite que se diferencien del resto de organizaciones del mismo ramo, dándole una personalidad propia. La agencia objeto de investigación es conocida por una filosofía que no es del todo socializada y unificada dentro de la empresa con sus colaboradores. Es más bien, comunicada sólo a los clientes.

2.2.2 Estructura organizacional

La empresa objeto de investigación carece de una estructura organizacional bien definida, esto es perjudicial para la agencia debido a que puede provocar una comunicación deficiente al no tener definidos quienes son superiores y quienes son subordinados más que de una forma informal, empírica. Otro problema que puede surgir es que existan varios jefes y el colaborador reciba diferentes mensajes que pueden llegar a confundirlo.

Actualmente existen dieciséis puestos, definidos en la agencia como: gerente general, gerente financiero, contador general, asistente contable, facturación, directora de RRHH, director creativo, director de diseño, creativo, diseñador senior, diseñador junior, director de cuentas, ejecutiva de cuentas, asistente administrativa, recepcionista y mantenimiento. Se hace énfasis en aclarar que los nombres de los puestos anteriormente mencionados, son los utilizados dentro de la empresa.

2.3 Situación actual del clima organizacional

Se realizó un cuestionario para el cual, se utilizó como referencia el estudio de Rensis Likert con sus respectivas dimensiones, también se indagó dentro de la empresa con el fin de conseguir más información. El objeto de investigación fue la agencia de construcción de marcas.

Para empezar, se determinó que 16 colaboradores tienen menos de 5 años de estar en la agencia, de estos, 8 tienen un año o menos de pertenecer a la empresa debido al crecimiento de la agencia en los últimos meses. Esta información es importante tomarla en cuenta debido a que hay mucho personal reciente que más adelante se podrá visualizar, no tiene el problema de prestaciones laborales que tienen los colaboradores con más en tiempo de laborar en la empresa.

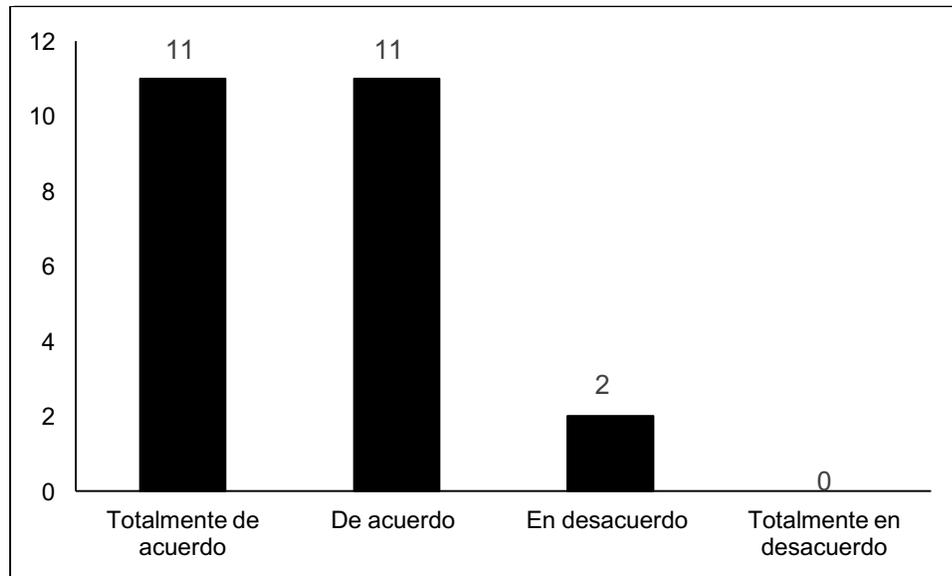
Ahora, se presenta el análisis de cada una de las dimensiones de la teoría de clima organizacional de Likert de acuerdo a los resultados obtenidos en la agencia objeto de investigación. Los datos que se estarán presentando, son valores absolutos debido a que es un universo pequeño, se busca evitar que los porcentajes generen confusión o exageración al ver valores tan altos que pueden no llegar a ser tan representativos.

2.3.1 Método de mando

El método de mando corresponde al liderazgo ejercido por parte de los superiores, parte fundamental del clima organizacional. Entre los aspectos a evaluar, está el apoyo de ideas o propuestas para mejorar el trabajo, en esta variable se obtuvo que 22 de los colaboradores lo evaluaron positivamente. Sin embargo, se debe de aclarar que por el giro de la empresa es fácil interpretar este apoyo de ideas como algo necesario, debido a que, es parte del trabajo diario de creativos y diseñadores., aportar creatividad para desarrollar los proyectos. Seguidamente, se representa el apoyo que brindan los jefes a las ideas de los colaboradores.

Gráfica 1

Apoyo del jefe en ideas y propuestas según 24 colaboradores de la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.



Fuente: Elaboración propia, marzo de 2018.

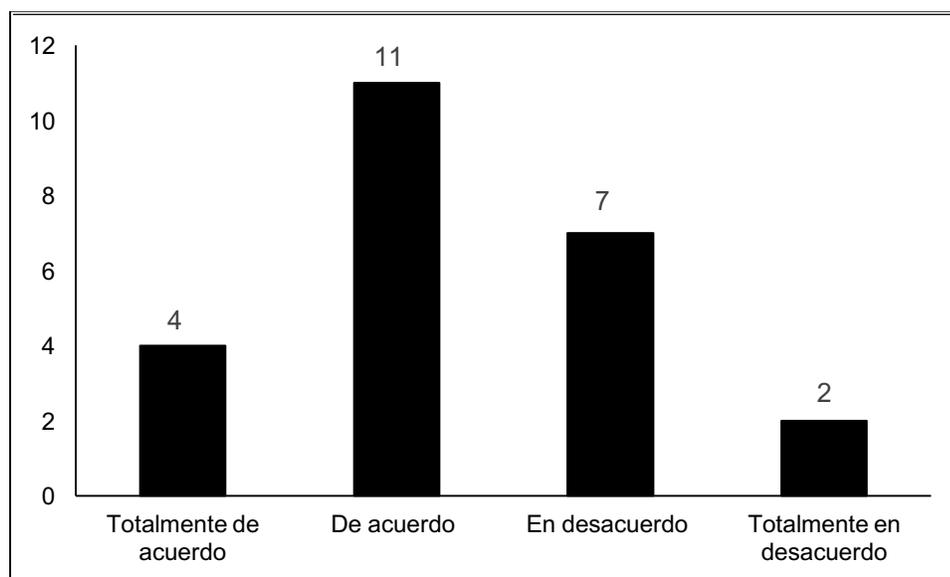
Luego, al evaluar la percepción de los colaboradores respecto a la toma de decisiones de superiores sobre situaciones que los afectan directamente, 16 colaboradores coinciden en que se sienten parte de esa toma de decisiones, sin embargo, al cuestionar la oportunidad que tienen de opinar acerca de planes y procedimientos, estos indican que ellos no tienen mayor inherencia o participación en el establecimiento de los mismos. Según la entrevista realizada a los jefes y socios, todavía falta involucrar más a los colaboradores, pero por la falta de experiencia e inmadurez profesional de algunos colaboradores, este tema todavía está en discusión.

Si bien es cierto, los colaboradores no tienen por qué conocer todas las decisiones que son tomadas en la agencia, la empresa se ha enfocado en transmitir la transparencia y participación activa de los colaboradores en

situaciones que no les parezcan del todo. A continuación, se representa gráficamente la participación mencionada anteriormente:

Gráfica 2

Participación en las actividades que afectan su trabajo según 24 colaboradores de la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.



Fuente: Elaboración propia, marzo de 2018.

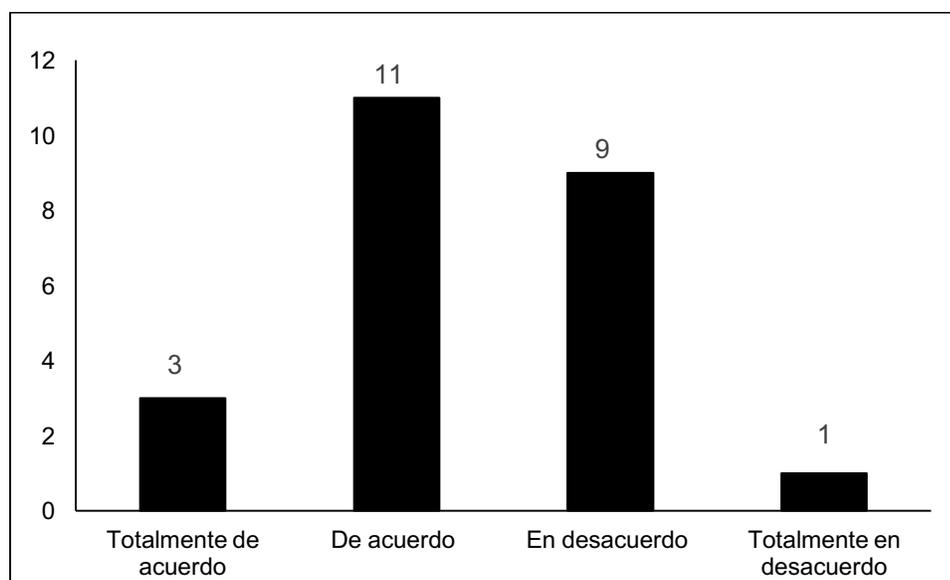
Un aspecto importante a tomar en cuenta en esta dimensión y como parte de un buen liderazgo, es la importancia que se le da a la resolución de problemas en lugar de buscar un culpable que, a la larga, puede producir un efecto contraproducente si solo se limita a buscar culpables y no a resolver los problemas. Al no buscar culpable u origen del error, no es posible identificar el o los puntos débiles en que la empresa y colaboradores pueden mejorar los resultados finales, evitando así, reprocesos. Esto provoca que los colaboradores al final, perciban que los superiores están interesados solo en los resultados finales sin tomar en cuenta el recorrido. Los jefes confirman esta percepción, ya

que los colaboradores tienen libertades de horarios y al final del día lo único que importa son los resultados finales, el cumplimiento de tareas diarias.

En la siguiente gráfica, se representa la percepción de los colaboradores sobre el interés de los jefes en los resultados:

Gráfica 3

Interés solamente en resultados por parte de los superiores según 24 colaboradores de la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.



Fuente: Elaboración propia, marzo de 2018.

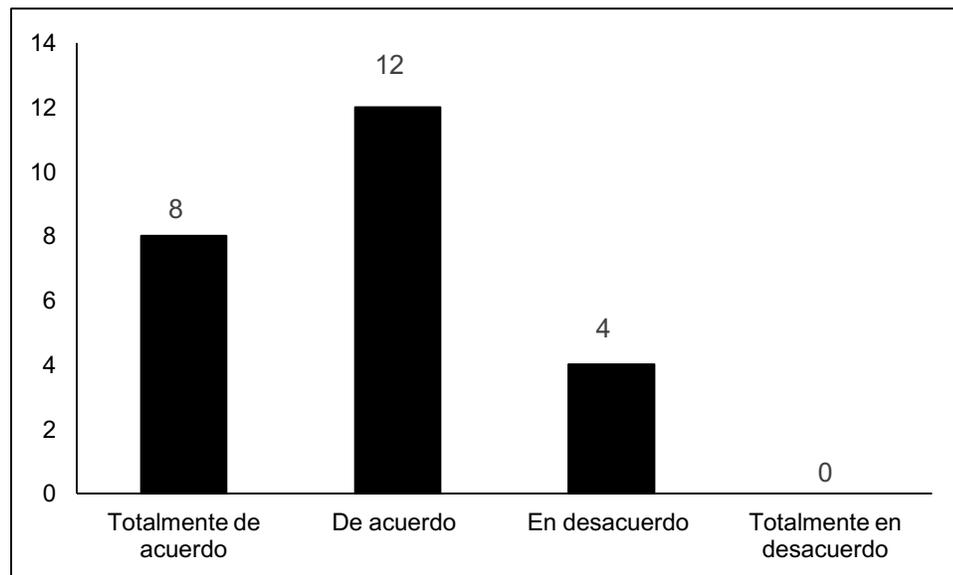
2.3.2 Fuerzas de motivación

Esta dimensión comprende los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades. Según la investigación realizada, para 20 de los colaboradores, el jefe inmediato se preocupa por mantener un buen ambiente de trabajo. Aunque representa un alto porcentaje, todavía quedan 4 colaboradores que están en desacuerdo, esto suele suceder

debido a la percepción o comunicación de los colaboradores, a pesar que este porcentaje todavía es controlable, se tiene que trabajar y dar seguimiento para disminuirlo y evitar que siga aumentando. Según los jefes, ellos buscan mantener un buen ambiente de trabajo que, aunque es difícil por el giro de la empresa y las diversas personalidades, considera que la cooperación y colaboración son claves para mantener dicho ambiente. Las respuestas obtenidas con respecto al interés de mantener un buen ambiente de trabajo se representan en la siguiente gráfica:

Gráfica 4

Interés por parte de superiores en mantener un buen ambiente de trabajo según 24 colaboradores de la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.



Fuente: Elaboración propia, marzo de 2018.

Dentro de los aspectos que motivan a los colaboradores, se encuentra el dinero, en este caso el salario que devengan mes a mes, es por eso que se analizó esta variable para determinar qué percepción tienen dentro de la agencia objeto de investigación. Para 18 colaboradores, el salario está en consonancia con otras

empresas del ramo laboral contra un 6 que no está de acuerdo. Dentro de los factores que pueden influir en el porcentaje en desacuerdo está que el crecimiento de la agencia no se ve reflejado en las compensaciones salariales. Esto es un tema delicado dentro de la empresa debido a que un poco menos de la mitad de los colaboradores, los más antiguos, no gozan de prestaciones laborales, esto genera roces entre la administración y los empleados.

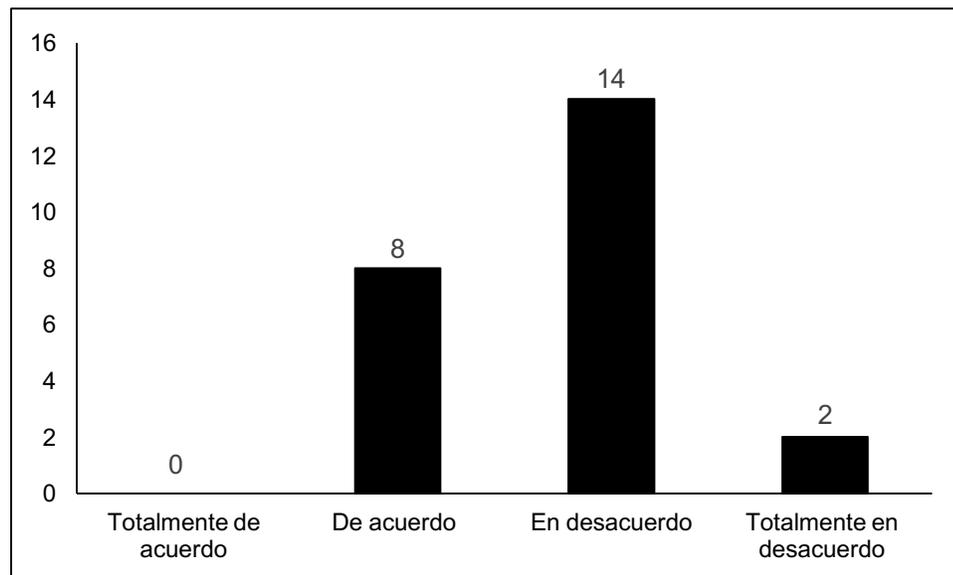
En las empresas del ramo de la publicidad, los colaboradores tienden a devengar sueldos altos ya que no pagan prestaciones laborales, pero tienen beneficios extras como bonos por productividad, algo que no sucede dentro de la agencia de construcción de marcas, objeto de investigación. Según las entrevistas realizadas a los jefes y socios de la empresa, están conscientes de que es necesario agregar más beneficios como prestaciones laborales para algunos colaboradores, pero indicaban que, al realizar la sociedad, adquirieron deudas de la administración anterior y necesitan estabilizarse antes de dar dichos beneficios.

Seguidamente, al indagar sobre el sentido de pertenencia en la empresa, los 24 colaboradores se sienten orgullosos de estar en la agencia, entre los factores a los que se debe este resultado es que, al momento de contratar, el talento tiene más importancia que la experiencia y, por lo tanto, la mayoría de contrataciones es de jóvenes entre 23 y 30 años. Un factor que es necesario tomar en cuenta es la formación de los jóvenes ya que existe talento no formado o desarrollado del todo, por tanto, es una oportunidad para capacitar y contar con colaboradores de calidad siendo una inversión para la empresa. También cabe resaltar que, entre las entrevistas preliminares, la buena imagen y reputación del dueño de la agencia de construcción de marcas influye de gran manera en que las personas busquen empleo en la empresa.

Otro factor que puede ser parte del sentido de pertenencia expresado por los colaboradores, es la tendencia a tener un ambiente más positivo que negativo a excepción de 8 colaboradores que opinan lo contrario, este aspecto debe de ser tomado en cuenta y trabajar en disminuir dicho número para evitar contagiar dicho sentimiento. Los datos obtenidos son respaldados por los jefes inmediatos que indican que existe una tendencia a ser positivos a pesar de la gran carga de trabajo que se maneja en el día a día. Esto es representado a continuación:

Gráfica 5

Tendencia a ser más negativo que positivo según 24 colaboradores de la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.



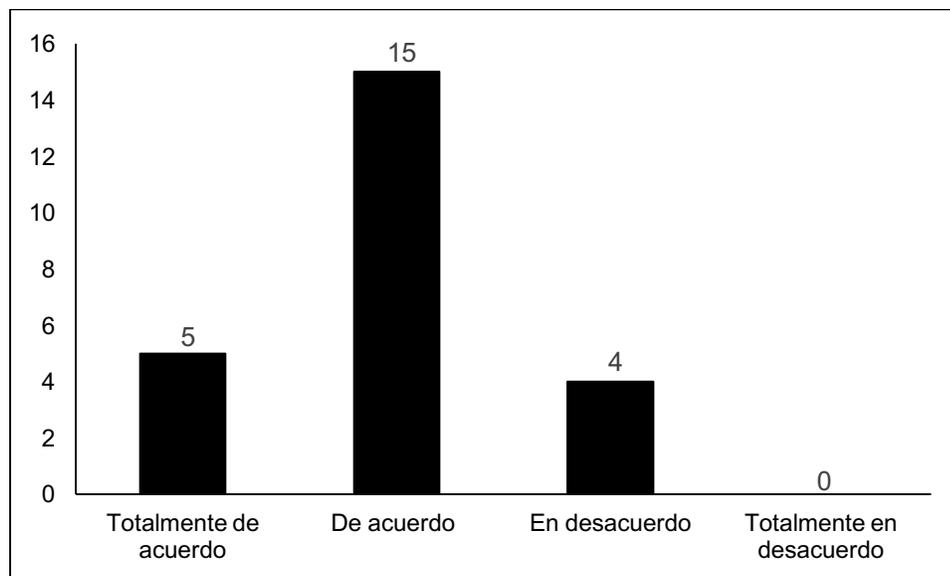
Fuente: Elaboración propia, marzo de 2018.

El reconocimiento por parte de los superiores es importante para los colaboradores, es parte de la motivación que estimula el buen desarrollo de las funciones dentro de la agencia de construcción de marcas. En la investigación realizada, 20 de los colaboradores se sienten reconocidos por sus jefes

inmediatos, pero de este porcentaje solo 5 están totalmente de acuerdo con esta afirmación, lo cual es un porcentaje bajo para el aspecto evaluado que puede estar influido por los temas de motivación desarrollados con anterioridad como lo son las prestaciones laborales. Desde la perspectiva de los jefes y socios, el tema del reconocimiento está cubierto y no perciben que haya una deficiencia. Existe una buena oportunidad para incrementar dicho porcentaje mediante estrategias planteadas más adelante y que se vean reflejadas en evaluaciones posteriores. A continuación, se muestra el nivel de reconocimiento de los superiores acerca del trabajo realizado por parte de los colaboradores:

Gráfica 6

Reconocimiento del trabajo por parte de los superiores según 24 colaboradores de la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.



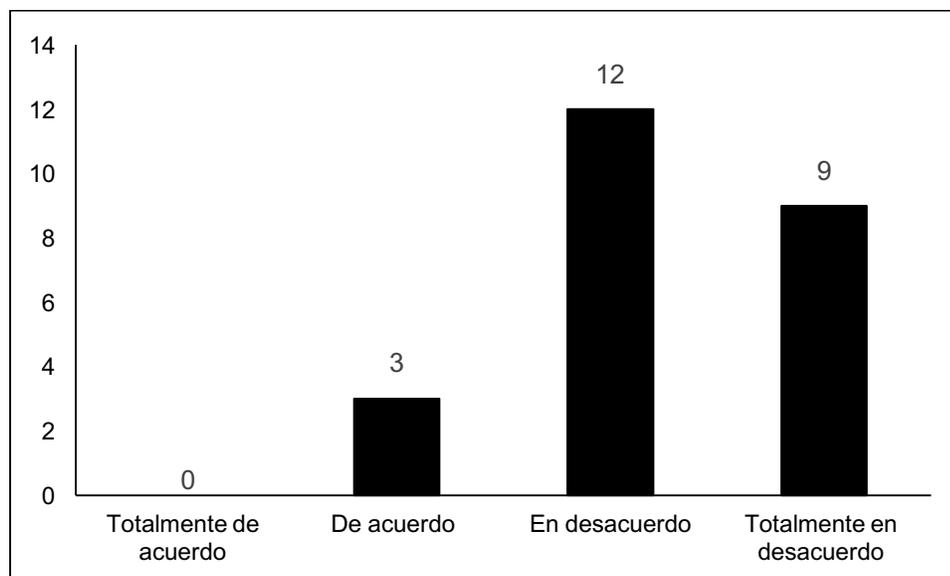
Fuente: Elaboración propia, marzo de 2018.

Al cuestionar a los colaboradores específicamente por el sueldo y la motivación que este provoca en ellos, consideran que tienen un sueldo similar a otras empresas y de tener la oportunidad de abandonar la empresa con un mejor

salario, no lo harían, pero no descartan la posibilidad de estar en otro lugar en donde dieran la oportunidad de tener cierto desarrollo profesional y prestaciones laborales. Los superiores reconocen que todavía faltan beneficios que buscan brindar a los colaboradores y dependen de ir mejorando la estabilidad económica de la empresa. En la siguiente gráfica se hace referencia a la posibilidad de cambiar de trabajo si se contará con las mismas condiciones salariales:

Gráfica 7

Posibilidad de cambiar de trabajo con igualdad de sueldo según 24 colaboradores de la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.



Fuente: Elaboración propia, marzo de 2018.

Para finalizar el tema de motivación, en las sesiones previas a la aplicación del cuestionario, se determinó que una de las grandes preocupaciones de los socios era que una gran cantidad de colaboradores estuvieran dispuestos a cambiarse de trabajo por mínimas mejoras. Los resultados obtenidos y a pesar de que un gran porcentaje de los colaboradores se sienten satisfechos con el lugar en donde están y con lo que hacen, 3 de los colaboradores cambiarían de trabajo

por otro con más oportunidades de desarrollo profesional y que les proporcionen las prestaciones laborales de ley. Esta no es una cantidad tan significativa, sin embargo, es necesario tomar en cuenta que la empresa tiene varios colaboradores jóvenes entonces es muy probable que se dé la tendencia de buscar conocer otras agencias de publicidad con el objetivo de tener suficiente experiencia en el medio.

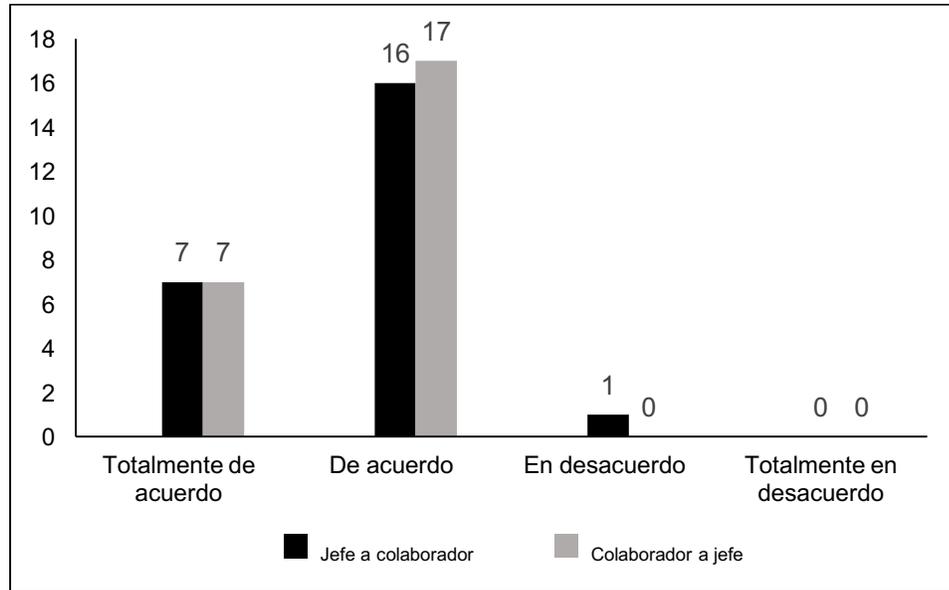
2.3.3 Formas de comunicación

La siguiente dimensión está compuesta por la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos. Entre las formas correctas de transmitir información de interés, se encuentra el medio por el que se realiza. Dentro de la agencia de construcción de marcas, según 13 de los colaboradores, la información no es comunicada de forma escrita, lo cual se acompaña con 7 colaboradores que consideran que la información importante no es comunicada oportunamente. Esto provoca sentimiento de incertidumbre e inseguridad al no contar con un canal oficial. También se tiene la percepción que este es uno de los factores que provoca retrasos en procesos y reprocesos por no tener toda la información necesaria. En este punto, existen diferentes opiniones de los superiores y socios debido a que uno de ellos, afirma que la información es oportuna y comunicada de forma escrita, mientras que los otros dos coinciden que la información no es comunicada de forma oportuna y deben de trabajar en ello, al unificar criterios.

La comunicación directa que se da entre jefe y colaborador y viceversa es buena con 7 de los colaboradores estando totalmente de acuerdo y 16 de acuerdo. Esta es una oportunidad para mantener y mejorar la comunicación, la forma en la que se está dando, y así lograr aumentar el porcentaje de los colaboradores que se encuentran muy de acuerdo con la comunicación con sus inmediatos superiores.

Gráfica 8

Comparación de dos vías de información según 24 colaboradores de la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.



Fuente: Elaboración propia, marzo de 2018.

Según la percepción de los tres jefes, no ven problema en el traslado de información, pero si en la comunicación de colaborador a jefe. Consideran que es necesario fomentar más la libertad y empoderar a través de la constante capacitación y confianza para que no dependan tanto de la supervisión del inmediato superior.

2.3.4 Proceso de influencia

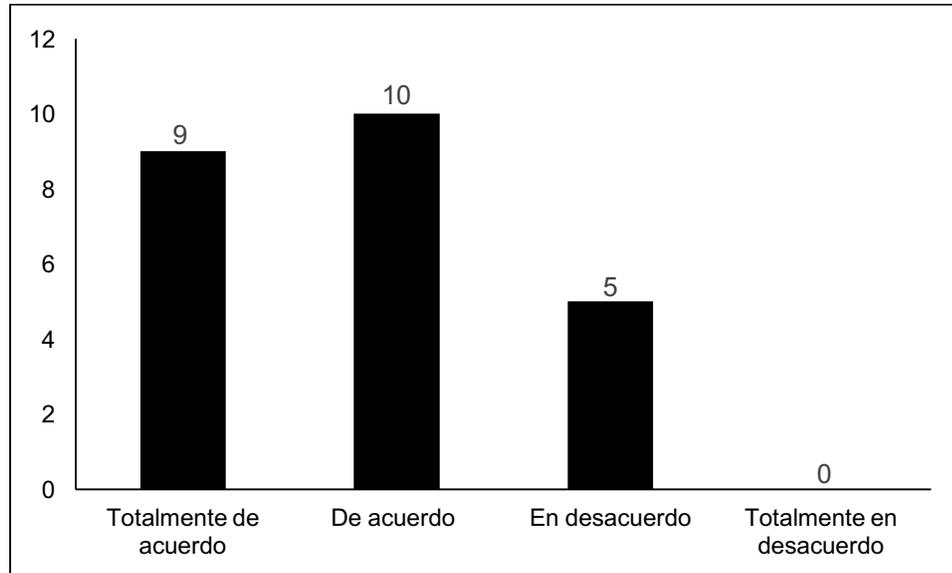
El proceso de influencia toma en cuenta la importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización. El jefe superior juega un papel importante dentro del alcance de los objetivos. Según las entrevistas preliminares y encuesta realizada, un 23 de los colaboradores tienen la percepción que el jefe inmediato los hace partícipes en el cumplimiento de los

objetivos de la agencia. Sin embargo, al cuestionar sobre qué tanto conocen los objetivos y la comunicación oportuna de los mismos, la cantidad de colaboradores que están de acuerdo disminuye a 19 empleado, esto podría llegar a ser un factor que afecte el sentimiento de incertidumbre que algunos colaboradores han reflejado en situación mencionadas con anterioridad. Cabe resaltar que también es necesario que los colaboradores se involucren para que todos contribuyan a lograr el fin en común de la empresa. En las entrevistas realizadas a los jefes y socios de la agencia, se evidencia que la percepción según ellos, es hacen participes a los colaboradores en el cumplimiento de objetivos, también afirman que los mismos son comunicados de forma oportuna.

Con respecto al apoyo del jefe en el alcance de los objetivos, 21 de los colaboradores perciben positivamente ese apoyo. Al medir la influencia del líder o jefe de la organización, 19 colaboradores, que representan más el 79% de la organización, consideran que el jefe funge como guía y mediador para que todos alcancen los objetivos mientras que 5 colaboradores están en desacuerdo con esta afirmación. Dentro de los factores que influyen en que el jefe proyecte una influencia no del todo positiva, se encuentran la falta de socialización de objetivos y un apoyo personalizado en el manejo de tiempo de entrega que influye en el desempeño de algunos colaboradores debido a que no está involucrado y es parte del desorden en los tiempos. Sin embargo, en la entrevista realizada a los jefes, estos consideran que fungen como mediadores efectivos y no identifican ningún problema respecto a la comunicación y tiempos de entrega. En la siguiente gráfica se evidencian los resultados obtenidos al realizar el cuestionario a los colaboradores:

Gráfica 9

El superior inmediato funge como guía y mediador para el alcance de objetivos según 24 colaboradores de la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.



Fuente: Elaboración propia, marzo de 2018.

También se evaluó la influencia que tiene el jefe dentro de la agencia y un 18.2% de colaboradores considera que la influencia que tienen los jefes no es del todo positiva ya que muestran poca imparcialidad y hasta cierto punto desinterés en lo que se está haciendo. Por el momento, el porcentaje es controlable por lo que se debe de trabajar en mejorar la percepción de estos colaboradores. Sin embargo, los jefes encuestados, en su totalidad afirman tener una influencia positiva en la empresa y sus colaboradores.

2.3.5 Proceso de toma de decisiones

La dimensión del proceso de toma de decisiones se refiere a la pertinencia de la información en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.

Entre los puntos que se evaluaron está la involucración que tienen los colaboradores al momento que los superiores inmediatos toman decisiones, en donde un 18 de los colaboradores están de acuerdo y un 6 están en desacuerdo debido a que consideran que participar en ciertas decisiones, podrían dar otra perspectiva a las situaciones, el punto de vista de los colaboradores quienes, en la mayoría del tiempo, son los afectados directamente por las decisiones de la organización. En la entrevista realizada a los socios, estos expresan que involucran a los trabajadores lo necesario y según su importancia dentro de la agencia.

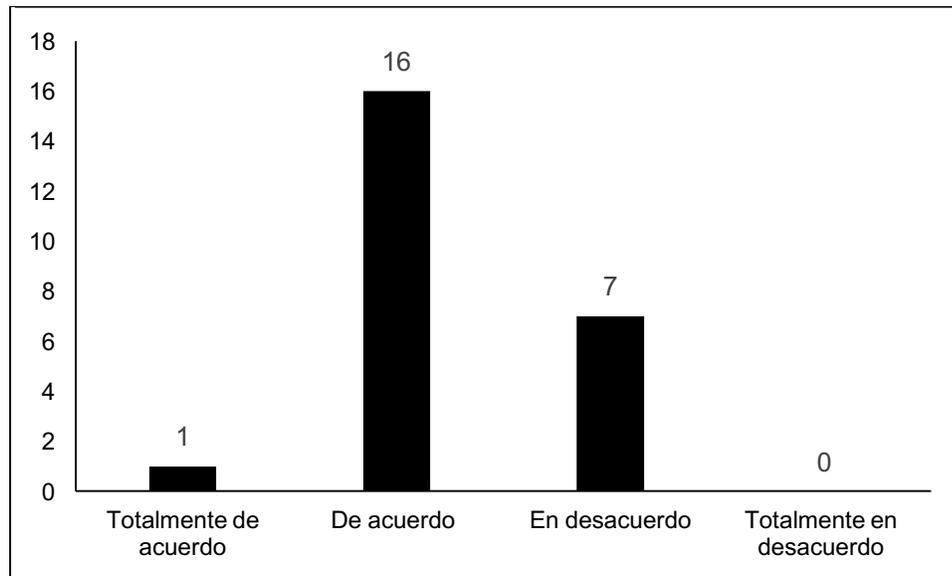
Otro punto evaluado, fue la percepción de los colaboradores con respecto a la forma en que los superiores toman las decisiones. Dentro de los resultados, 7 colaboradores consideran que las decisiones tomadas son arbitrarias contra 17 personas que opinan lo contrario, estos números coinciden con los resultados obtenidos al momento de evaluar que tan a gusto se sienten con las decisiones que se toman en la empresa en general. El sentimiento de arbitrariedad se relaciona con algunos comentarios de los colaboradores, que indican que no hay un canal de comunicación oficial y hay poca consistencia en las decisiones que se toman, dependen de la persona, las reglas a aplicar.

En la encuesta y entrevista dirigida a los jefes, expresan que las decisiones tomadas son objetivas y consistentes con lo establecido como correcto en la agencia de construcción de marcas. Las percepciones entre jefes y colaboradores se contradicen, a la fecha los números no son tan representativos para genera una discusión más amplia, sin embargo, vale la pena tomarla en cuenta y monitorear estos sentimientos negativos para evitar que se convierta en un problema mayor.

A continuación, se muestran los resultados acerca de la toma de decisiones:

Gráfica 10

Satisfacción en la forma de toma de decisiones en la empresa según 24 colaboradores de la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.



Fuente: Elaboración propia, marzo de 2018.

En general, a pesar de ciertas inconformidades presentadas anteriormente por los colaboradores respecto a las decisiones, la mayoría de los colaboradores perciben que las decisiones son tomadas de forma correcta y consideran, un 100% de ellos, que tienen autonomía respecto a su trabajo y los jefes pueden y llegan a delegar responsabilidades que contribuyen a motivar y mantener un buen clima en la agencia, lo cual da equilibrio y permite que el trabajo sea equilibrado, con fluidez. Estos resultados son apoyados y coinciden con las respuestas proporcionadas por los jefes y socios de la agencia de construcción de marcas.

2.3.6 Proceso de establecimiento de objetivos

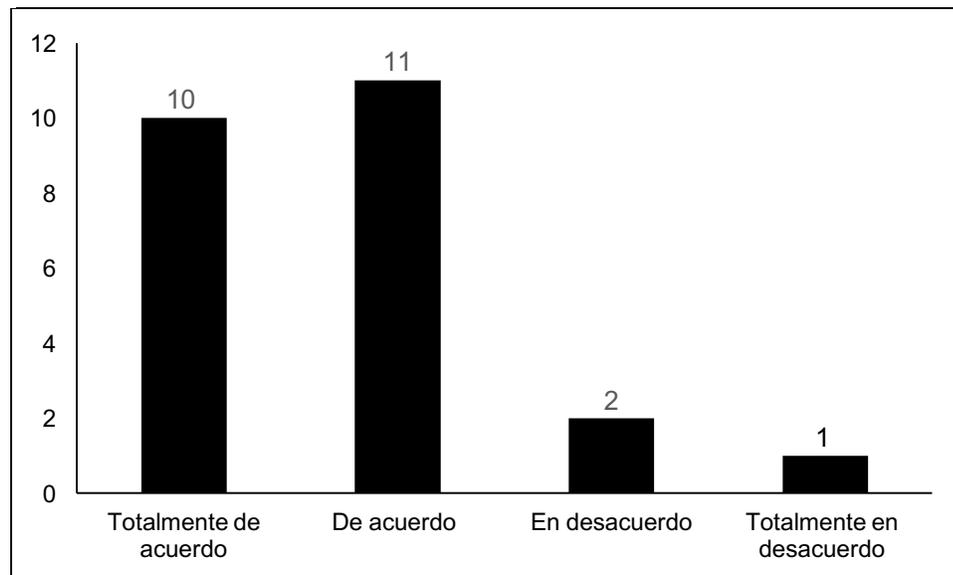
El proceso comprende en la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices, en donde también se incluye el cumplimiento de los

mismos. Por tanto, se evaluó el cumplimiento y compromiso de los objetivos desde la perspectiva de los colaboradores de los cuales 21 de ellos, dice cumplirlos y solo 3 no se sienten seguro al respecto debido a que consideran que los objetivos no han sido comunicados o no son claros. Sin embargo, cabe resaltar que, dentro de los comentarios de los colaboradores, los objetivos no son conocidos por la mayoría de los empleados. Esta contradicción genera confusión por las respuestas brindadas por la mayoría de colaboradores, más adelante se profundizará en este tema.

La cantidad de empleados que indican no conocer los objetivos, aunque no es un número muy alto, se debe de trabajar para disminuirlo con estrategias integrales que permitan no solo conocer los objetivos, también la filosofía organizacional que es parte fundamental para el alcance de lo establecido por la agencia de construcción de marcas. El compromiso de los colaboradores se ve representado en la siguiente gráfica:

Gráfica 11

Compromiso en el alcance de las metas establecidas según 24 colaboradores de la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.



Fuente: Elaboración propia, marzo de 2018.

Los colaboradores se sienten comprometidos a alcanzar las metas establecidas debido a que existe una buena relación laboral entre compañeros y jefes. Sin embargo, al evaluar un aspecto importante del cumplimiento de metas y objetivos, la revisión periódica, 19 de los colaboradores expresan la necesidad que se realicen intervenciones oportunas para evitar procesos y reprocesos porque actualmente no se perciben estas evaluaciones. Esto es confirmado por los jefes de la empresa y afirman que están trabajando en crear el hábito de realizar revisiones semestrales para corregir cosas que no estén funcionando del todo.

Otro factor a analizar es el hecho de que los resultados obtenidos por la empresa no son comunicados, con 13 colaboradores que están de acuerdo con esta afirmación, es necesario empezar a comunicar los resultados y/o definir por qué

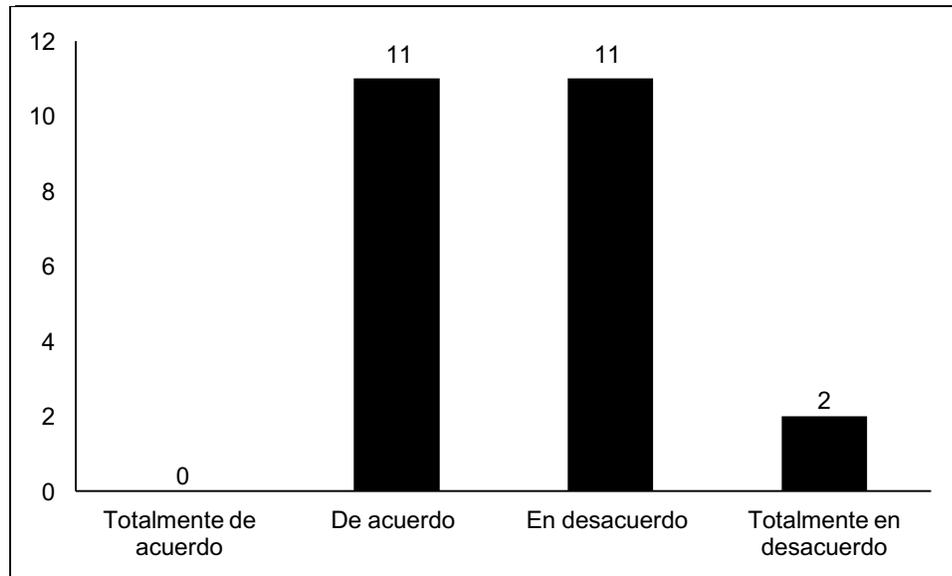
no se había hecho antes. Estos factores pueden contribuir a que los 3 colaboradores que no se sienten comprometidos con las metas establecidas, debido a que no saben hacia dónde se dirige la organización y sus esfuerzos.

2.3.7 Proceso de control

Esta dimensión está formada por el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales y la supervisión del correcto funcionamiento de todas las piezas dentro de una empresa. De acuerdo a lo solicitado y los resultados de entrevistas preliminares, en esta dimensión se toma en cuenta la retroalimentación y medición del desempeño. Al evaluar la percepción de los colaboradores con respecto a la retroalimentación que reciben por parte de sus jefes, 15 indicaron que la recibieron y fue oportuna, mientras que un 8 están en desacuerdo con el planteamiento. Estos números reflejan un porcentaje alto para el tema que está siendo evaluado. Dándole seguimiento al cuestionamiento, se evaluó si existía algún tipo de acompañamiento después de la detección de áreas y se obtuvo que 13 de los colaboradores afirman no recibir algún tipo de acompañamiento, dejando inconcluso un proceso de retroalimentación que pudo ser oportuno más no completo.

Gráfica 12

Existencia de un plan de acompañamiento en área de mejora según 24 colaboradores de la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.



Fuente: Elaboración propia, marzo de 2018.

Al abordar el tema de evaluaciones de desempeño, 18 de los colaboradores desconocen los aspectos a evaluar y la existencia de evaluaciones de desempeño. La mayoría de colaboradores concuerdan que, sería un aspecto muy positivo y constructivo que el jefe inmediato diera a conocer los puntos a evaluar y de mejora, esto con el fin de trabajar en ellos y dar mejores resultados. También estarían agradecidos de recibir comentarios de alguien con más experiencia, que aporte a su desarrollo. Según los resultados de la entrevista realizada a los jefes, estos consideran que el programa de control de tiempos SCRUM sustituye a una evaluación de desempeño. Sin embargo, SCRUM es una aplicación que se encarga de monitorear el flujo de trabajo, con tiempos y metas, esta herramienta no posee todos los puntos de vista y sólo genera datos fríos, trabajos completados sin tomar en cuenta la calidad en servicio y producto final.

A continuación, se presenta que tanto, los colaboradores conocen sobre los puntos que forman parte su evaluación de desempeño.

Cabe mencionar que, según la investigación preliminar y la observación directa que complementan los resultados obtenidos con el cuestionario, se determinó que la empresa no realiza evaluaciones de control formales, por tanto, los 6 colaboradores que opina que, si existen estas evaluaciones, es porque las confunden con los comentarios que se pueden llegar a hacer en los proyectos que se entregan o no saben que significa el concepto. Estos resultados son confirmados por uno de los jefes que afirma que se realiza un acompañamiento, pero no hay un procedimiento formal a seguir y la mayoría de acciones son por costumbre.

2.3.8 Objetivos de resultado y formación

Los objetivos de resultados y formación, está conformada por la planeación, así como la formación deseada. Se toman en cuenta las oportunidades de desarrollo que se les brinda a los colaboradores para el logro de los objetivos generales de la organización. Para que los objetivos se lleven a cabo, debe de haber un trabajo entre jefes y colaboradores, por lo tanto, se indagó acerca de la evaluación de fortalezas y necesidades de desarrollo que se tienen dentro de la empresa. Se obtuvo que 14 colaboradores consideran que estas necesidades sí son evaluadas mientras que 10 piensan lo contrario, sienten que necesitan más apoyo y retos que ayuden a formar a un mejor profesional, un aporte a su desarrollo dentro de la agencia.

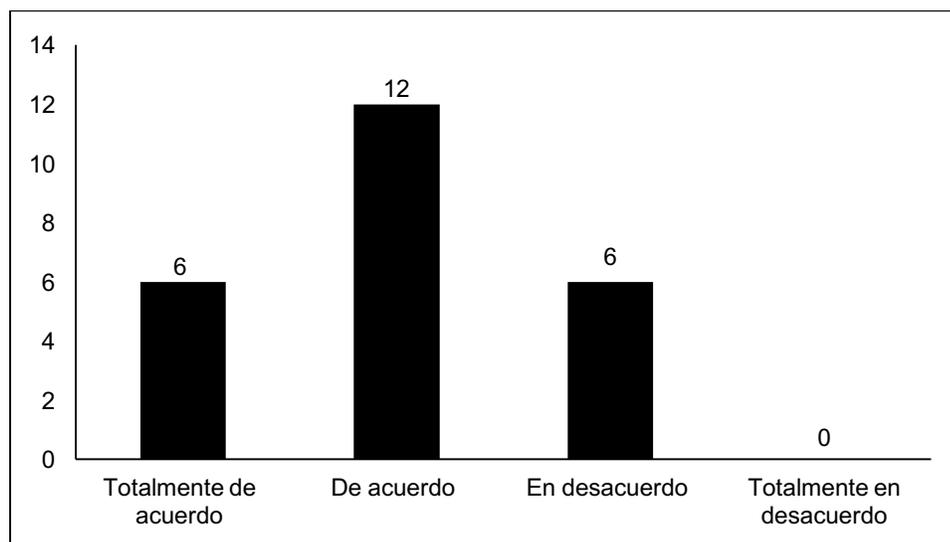
Una de las características de esta agencia es la flexibilidad de horarios, por tanto, fue importante validar y consultar la posibilidad que tienen de ajustar el horario para asistir a clases o cursos de ser necesario, se obtuvo una respuesta positiva con 21 colaboradores estando de acuerdo. Los jefes apoyan esta respuesta ya que consideran que los colaboradores tienen la libertad suficiente

para hacer su propio horario y ajustarlo a las necesidades de cada uno siempre y cuando se cumpla el trabajo del día a día.

Otro punto importante que fue evaluado en esta dimensión, fue la repartición de trabajo entre los miembros del equipo de trabajo. Se obtuvo que 18 de los colaboradores tienen la percepción de que es distribuido de forma justa, mientras que 6 de ellos está en desacuerdo y consideran que esto se debe a la falta de confianza y personal poco capacitado, cargando de más trabajo a aquellos que tienen más experiencia. Esta percepción genera roces entre los colaboradores ya que sienten que unos trabajan más que otros, cuando la realidad es que no está del todo, bien distribuido el trabajo. Estos resultados son complementados por comentarios que brindaron los jefes, al mencionar que hay colaboradores que todavía les falta experiencia y madurez profesional, de ahí surgen este tipo de disputas y rumores. A continuación, se gráfica la distribución antes mencionada:

Gráfica 13

Distribución justa del trabajo según 24 colaboradores de la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.



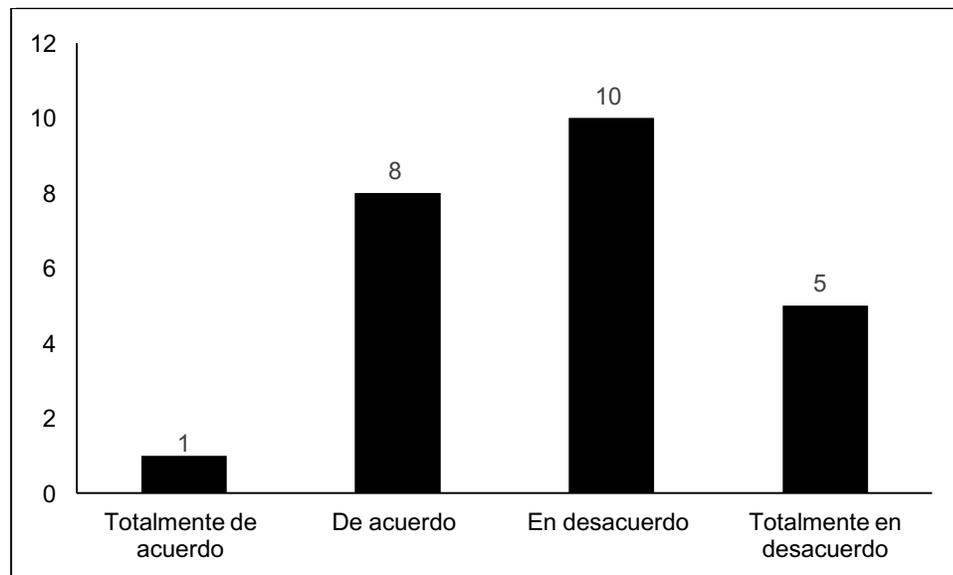
Fuente: Elaboración propia, marzo de 2018.

En la agencia de construcción de marcas carecen de un plan de carrera, que para 13 de los colaboradores, los motivaría a esforzarse más para alcanzar un nivel más alto tanto de conocimientos como de ingresos. También contribuiría para que los colaboradores buscaran prepararse más con el objetivo de seguir creciendo dentro de la empresa. Esto se contradice al entrevistar a los jefes, que afirman que existe un plan de crecimiento dentro de la empresa.

Otro tema importante que puede dificultar el cumplimiento de los objetivos, es la carencia de una capacitación constante. Contribuye a que los colaboradores tengan la necesidad de aprender empíricamente y que los conocimientos estén desactualizados. Como consecuencia de la falta de preparación de algunos colaboradores surge nuevamente el tema de la delegación de responsabilidades y la percepción de que éstas están mal distribuidas, sobrecargando así, a aquellos que si están preparados y en constante aprendizaje por su propia cuenta. A continuación, se presenta de forma gráfica, que opinan los colaboradores cuando se les pregunta de la existencia de una constante capacitación dentro de la agencia:

Gráfica 14

Constante capacitación en el área de trabajo según 24 colaboradores de la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.



Fuente: Elaboración propia, marzo de 2018

Para finalizar el tema de desarrollo y crecimiento dentro de la agencia, se hace mención que para los jefes sí existe un plan de carrera dentro de la organización, así como constantes capacitaciones todo lo contrario a lo expuesto por los colaboradores.

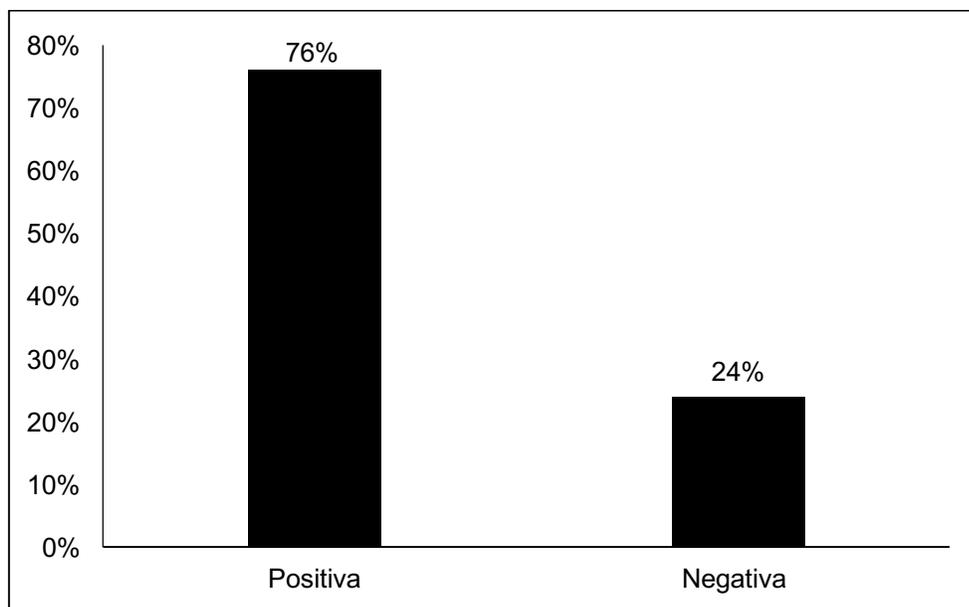
2.4 Análisis de resultados

La teoría de Likert está compuesta por ocho dimensiones, las cuales fueron utilizadas como parámetros en la medición del clima organización de la agencia de construcción de marcas. Durante la investigación y en la entrevista previa realizada a los dueños y jefes de la organización, comentaron que consideran que un 75% en la medición, es un nivel aceptable de clima laboral, debido a que están conscientes que todavía tienen debilidades como el tema de prestaciones laborales pero que están en el proceso de mejora.

Para apoyar los resultados obtenidos en la investigación y tener un panorama más general de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas en la empresa, se generó un promedio general representado con porcentajes para representar de una manera uniforme las respuestas positivas y negativas sobre el clima organizacional predominante dentro de la agencia. Para su representación, se muestra una gráfica que abarca ambas respuestas:

Gráfica 15

Comparación de respuestas positivas y negativas según 24 colaboradores de la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.



Fuente: Elaboración propia, marzo 2018

Para desglosar estos resultados, se hizo un promedio de respuestas negativas y positivas por dimensión para determinar cuáles específicamente se encuentran por debajo del 75% indicado por los socios de la agencia de construcción de marcas y determinar aquellas en las que tiene deficiencias y/o oportunidades de mejora.

En el siguiente cuadro se puede observar que en la agencia existen tres áreas con oportunidad de mejorar debido a que se encuentran por debajo del 75% definido como aceptable por los dueños de la organización. Dentro de estas dimensiones se encuentra el proceso de establecimiento de objetivos, esto debido a que los colaboradores tienen la percepción de cumplir los objetivos, sin embargo, más adelante afirman no conocer los objetivos que persigue la agencia, el trabajo que se está haciendo para alcanzarlos y mucho menos que realicen algún tipo de intervención en el proceso si no se están haciendo bien las cosas. Otra dimensión es el proceso de control, enfocada en el control del desempeño de los colaboradores en el cumplimiento de las metas de la empresa. La razón por la que se obtuvo promedio bajo es porque un porcentaje representativo de los colaboradores no siente que reciba una retroalimentación oportuna y si existe, no hay un acompañamiento en las áreas deficientes que permita corregirlas. En el estudio de esta dimensión surge la necesidad de los colaboradores para que se implemente un sistema formal de retroalimentación y también para los jefes, debido a que disminuiría la cantidad de rumores de despidos injustificados.

Por último, los objetivos de resultados y formación, que alinean la capacitación y oportunidad de crecimiento en la empresa con las metas de la misma. Se obtuvo un 65% como promedio final ya que los colaboradores expresan que no existe un plan de carrera que los incentive a mantener una constante actualización de conocimientos para seguir creciendo dentro de la empresa, aunque es un tema difícil debido a que, no hay puestos a los que se puedan ascender, la característica de esta agencia son los puestos únicos. Adicionalmente, la ausencia de un plan de capacitaciones que permitan mejoras dentro del área de trabajo genera descontento por parte de los colaboradores. Otra dimensión que debe de ser observada con cuidado es la toma de decisiones que, aunque se encuentra por arriba del porcentaje de referencia, es mínima la diferencia con un 76% en donde la percepción de que existe poca imparcialidad, esté influyendo.

Cuadro 3

Comparación de respuestas positivas y negativas por dimensiones según los 24 colaboradores de la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala

Teoría de Likert	Relación	Respuesta	
		+	-
• Método de mando	• Liderazgo	77%	23%
• Fuerza de motivación	• Motivación	86%	14%
• Formas de comunicación	• Comunicación	85%	15%
• Proceso de influencia	• Interacción superior/subordinado	85%	15%
• Proceso de toma de decisiones	• Decisiones y delegación	76%	24%
• Proceso de establecimiento de objetivos	• Fijación de objetivos	68%	32%
• Proceso de control	• Retroalimentación	60%	40%
• Objetivos de resultados y formación.	• Capacitación	65%	35%

Fuente: Elaboración propia, marzo 2018.

Con los resultados obtenidos se puede afirmar que la primera hipótesis planteada se cumplió ya que existe un nivel de descontento de los colaboradores derivada de no recibir retroalimentación oportuna ni seguimiento en las áreas de mejoras. Que, sin una herramienta como el cuestionario, es difícil de detectar.

En el próximo capítulo se presentan los planes de mejora sugeridos para la agencia de construcción de marcas para eliminar y/o minimizar esa percepción negativa en aquellas áreas que es más factible lograr un impacto positivo e importante para la organización de acuerdo a las necesidades detectadas en la medición del clima organizacional.

CAPÍTULO III

PLANES DE MEJORA EN UNA AGENCIA DE CONSTRUCCIÓN DE MARCAS UBICADA EN UN MUNICIPIO DEL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA.

En este capítulo se realizan las propuestas correspondientes a la investigación realizada en la agencia de construcción de marcas, con sus respectivas herramientas, cronogramas, presupuesto de ejecución y planes de acción para su correcta implementación.

3.1 Justificación

La presente propuesta es una herramienta que busca servir de apoyo para los jefes y socios de la agencia de construcción de marcas para mejorar de manera significativa el clima organizacional actual. La propuesta contiene planes de mejora según las áreas detectadas, incluyen objetivos, fases, instrumentos, costos de implementación y cronograma sugerido para su posterior aplicación.

3.2 Objetivo general

Incrementar a partir del primer año, un 20% la percepción positiva general de los colaboradores sobre la agencia de construcción de marcas, en comparación a los resultados obtenidos en la primera medición de clima organizacional.

3.2.1 Áreas a trabajar

A continuación, se realiza un breve resumen de los planes que más adelante se desarrollarán:

Cuadro 4

Planes de mejora en una agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.

Dimensión: Establecimiento de objetivos	
Problema específico	Objetivo específico
Los colaboradores no conocen la filosofía organizacional y no se sienten involucrados con los objetivos que persigue la empresa debido a que los mismos no son comunicados por los socios de la agencia.	Desarrollar una campaña informativa que llegue al 100% de los colaboradores, que permita que conozcan y se involucren con la filosofía organizacional y objetivos de la agencia en el primer año a partir de su implementación.
Dimensión: Procesos de control	
Problema específico	Objetivo específico
La falta de retroalimentación y seguimiento oportuno a áreas de mejora provoca incertidumbre en los colaboradores.	Brindar una herramienta aplicable al 100% de los colaboradores que permita recibir retroalimentación y acompañamiento completo en el primer año de su implementación.

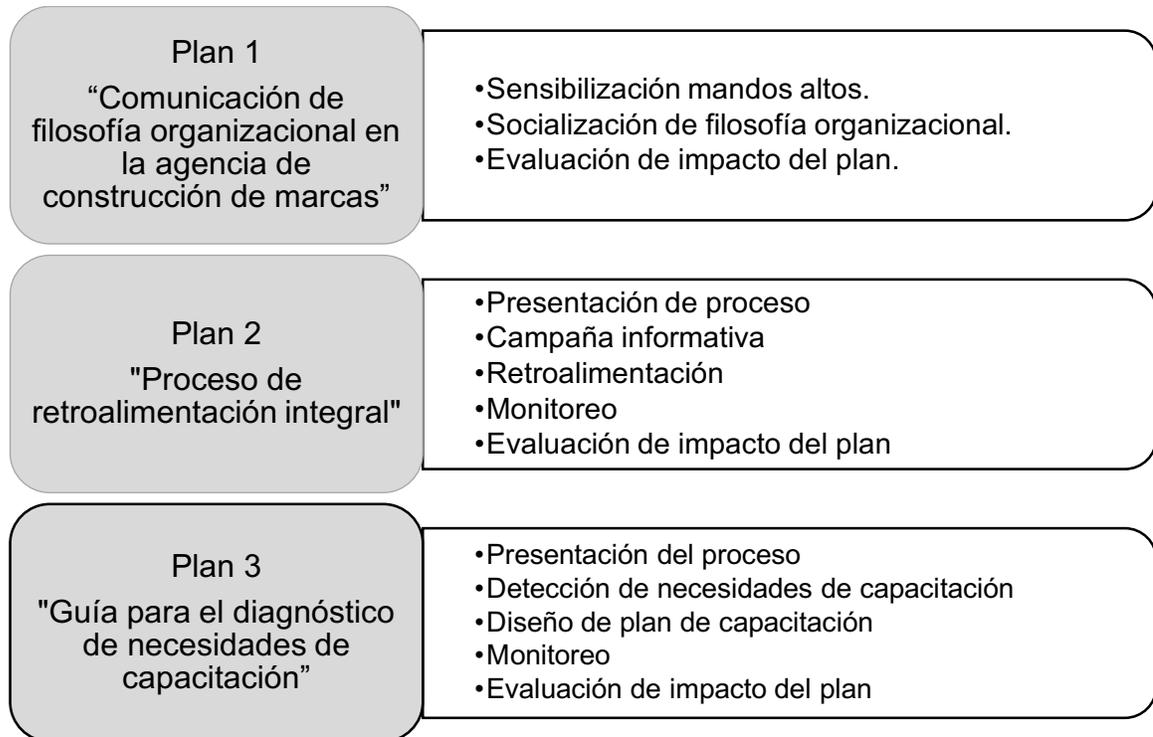
Dimensión: Objetivos de resultados y formación	
Problema específico	Objetivo específico
La ausencia de capacitación por parte de la agencia provoca que los colaboradores se sientan desactualizados y sin motivación para crecer dentro de la empresa.	Establecer una guía para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación en la agencia de construcción de marcas que involucre a mediano plazo, al 100% de los colaboradores a partir del primer año de su implementación.

Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2018.

A continuación, se realiza una representación gráfica de la interacción de los dos planes de mejora que se proponen que tienen como objetivo principal mejorar la percepción respecto a la agencia y minimizar el descontento actual de los colaboradores de la empresa en áreas específicas. Estos planes pueden ser ejecutados de forma simultánea o ya sea consecutiva debido a que abarcan a todos los colaboradores, pero desde diferentes puntos de oportunidad.

Figura 6

Representación gráfica de la propuesta de planes de mejora para la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.



Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2018.

3.3 Propuesta de filosofía organizacional

La agencia de construcción de marcas no tiene una filosofía organizacional formalmente establecida, por lo que es de suma importancia resaltar la necesidad de definirla y comunicarla para que los colaboradores conozcan en dónde está la empresa, hacia dónde va y cuáles son los valores que rigen las decisiones y acciones tomadas por todos dentro de la empresa. A continuación, se presenta la propuesta de misión, visión y valores de acuerdo al giro de negocio de la empresa y oportunidades que tiene en el futuro.

3.3.1 Misión

Como se veía en el capítulo II, actualmente no se tiene una misión definida dentro de la agencia de construcción de marcas por lo que se realiza una propuesta que responda las preguntas básicas y necesarias que debe de tener una misión de acuerdo a lo explicado en el capítulo uno de esta investigación.

Propuesta:

“Somos una empresa guatemalteca dedicada a la construcción de marcas de una manera integral por medio de nuestra metodología innovadora llamada Markitectura®.”

3.3.1.1 Visión

La agencia de construcción de marcas no tiene con una visión definida, por tanto, se realiza una propuesta que cumpla con los requerimientos básicos desarrollados en el capítulo uno del presente trabajo:

Propuesta:

“Ser la primera agencia guatemalteca de construcción de marcas que aplica su propia metodología, Markitectura, en empresas transnacionales.”

3.3.1.2 Valores

La agencia tiene valores, sin embargo, estos no están del todo definidos y comunicados, por tanto, se realiza una propuesta que se acople a la empresa y servicios que ofrece.

Propuesta:

- a. Responsabilidad** de la entrega de compromisos adquiridos con nuestros clientes.
- b. Respeto** por las creencias y esencia de las marcas de nuestros clientes.

c. **Integridad** al manejar con confidencialidad, información de suma importancia para nuestros clientes.

3.4 Propuesta de estructura organizacional

La agencia de construcción de marcas no cuenta con un organigrama establecido formalmente debido a que los socios y también directivos de la empresa consideran que tienen una estructura lineal, esto porque indican que todos tienen la oportunidad de participar en proyectos al mismo nivel, así como tomar decisiones sobre los mismos, sin embargo, al momento de toma de decisiones y asignar responsabilidades e incluso para la inducción de nuevo personal, no es la mejor estructura ya que un organigrama representa las líneas de autoridad dentro de la agencia.

A continuación, se presenta la propuesta para el organigrama, que consiste en plasmar de forma gráfica la estructura que, por medio de la observación en las líneas de mando y la interacción de las diferentes áreas, se definió.

Figura 7

Organigrama general nominal para la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.



Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2018.

3.5 Propuesta de planes de mejora

Los planes de mejora se elaboraron utilizando dos criterios de selección; las dimensiones que se encuentran por debajo de un 75% aceptable por los dueños de la empresa y el nivel en que influyen esas deficiencias en el clima general de la agencia de construcción de marcas. Al analizar ambos criterios y la oportunidad de cumplirlos en un tiempo prudente y sin necesidad de

desembolsar muchos recursos económicos, se proponen planes para las dimensiones del establecimiento de objetivos y el proceso de control.

3.5.1 Plan 1 “Comunicación de filosofía organizacional en la agencia de construcción de marcas”

Este plan propone una metodología que permita comunicar a los colaboradores la filosofía organizacional de la empresa.

3.5.1.1 Objetivo

Desarrollar una campaña informativa que llegue al 100% de los colaboradores, que permita que conozcan y se involucren con la filosofía organizacional y objetivos de la agencia en el primer año a partir de su implementación.

3.5.1.2 Fases

Para el correcto funcionamiento del plan, se trabajaron fases consecutivas más no simultáneas para la implementación del mismo.

Figura 8

Fases del plan de comunicación de filosofía organizacional en la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.



Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2018.

a. Fase I: Sensibilización mandos altos

En esta fase se comunicará la filosofía de la agencia y los objetivos planteados a todos los jefes y socios de la organización. Con esto se busca producir, más adelante, un efecto cascada en donde el conocimiento e identificación con la filosofía empiece desde el puesto más alto, recorra los mandos medios y llegue finalmente a mandos bajos con la conciencia que están siendo entendidos por toda la organización sin importar la posición.

- **Campaña de información**

La campaña consiste en hacer llegar a los socios y jefes de la agencia, durante cuatro semanas consecutivas, correos electrónicos que desglosen y explique con

detalle la filosofía organizacional de la agencia, importancia y métodos para comunicarla al resto de los empleados. Este tipo de cápsulas informativas permiten a los jefes entender mejor cada uno de los conceptos y a la vez informarse acerca de la filosofía de la agencia. Es necesario resaltar que la información que aparecen en los correos, es una sugerencia, esta puede variar de acuerdo a las necesidades específicas de la empresa.

Este proceso deberá ser liderado por el departamento o encargada de RRHH de la agencia para luego delegar la comunicación en un comité interno que se desarrollará más adelante. A continuación, se ejemplifican las primeras piezas a compartir, es necesario resaltar que por ser una agencia en donde se trabaja creatividad y diseño, las propuestas de comunicación deberán ser para formatos digitales, amigables y llamen la atención.

Figura 9

Mensaje de la semana 1 para el plan de comunicación de la filosofía organizacional en la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.

NOMBRE DE LA AGENCIA
presenta

NUESTRA MISIÓN

“Somos una empresa guatemalteca dedicada a la construcción de marcas de una manera integral por medio de nuestra metodología innovadora llamada Markitectura.”

¿Por qué es importante conocerla?

 Nos permite conocer quienes somos como empresa, a qué nos dedicamos y cuál es el valor agregado que estamos ofreciendo a nuestros cliente.

¿Por qué es importante comunicarla con mis colaboradores?

 Permite identificar y alinear a los colaboradores con la organización.

¿Qué sigue?

 Es momento que todos tus colaboradores conozcan la misión de esta gran familia, de la agencia. Tú serás parte importante de que ellos conozcan más de nuestra filosofía.

¿Dudas?

 Si tienes dudas o comentarios del porqué de este correo, escríbenos a: rrhh@masinfo.com.gt

Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2018

Figura 10

Mensaje de la semana 2 para el plan de comunicación de la filosofía organizacional en la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.

NOMBRE DE LA AGENCIA
presenta

NUESTRA VISIÓN

“Ser la primera agencia guatemalteca de construcción de marcas que aplica su propia metodología, Markitectura, en empresas transnacionales.”

¿Por qué es importante conocerla?



Nos permite conocer hacia dónde va la empresa, sirve como una fuente de inspiración para todos los integrantes de la misma.

¿Por qué es importante comunicarla con mis colaboradores?



Permite tener planteado un futuro y visualizar los recursos, oportunidades y desafíos que se necesitan para lograrlo.

¿Qué sigue?



Es momento que todos tus colaboradores conozcan la visión de esta gran familia, de la agencia. Tú serás parte importante de que ellos conozcan más de nuestra filosofía.

¿Dudas?



Si tienes dudas o comentarios del porqué de este correo, escríbenos a: rrhh@masinfo.com.gt

Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2018.

Figura 11

Mensaje de la semana 3 para el plan de comunicación de la filosofía organizacional en la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.

NOMBRE DE LA AGENCIA
presenta

NUESTROS VALORES

Responsabilidad

Respeto

Integridad

¿Por qué es importante conocerlos?

Los valores son el reflejo de las creencias por las que se rigen las actividades realizadas en la agencia.

¿Por qué es importante comunicarla con mis colaboradores?

Es necesario alinear nuestro trabajo del día a día de acuerdo a las creencias de la agencia, sintimos identificados con ellos.

¿Qué sigue?

Es momento que todos tus colaboradores conozcan los valores de esta gran familia, de la agencia. Tú serás parte importante de que ellos conozcan más de nuestra filosofía.

¿Dudas?

Si tienes dudas o comentarios del porqué de este correo, escríbenos a: rrhh@masinfo.com.gt

Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2018.

Figura 12

Mensaje de la semana 4 para el plan de comunicación de la filosofía organizacional en la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.

NOMBRE DE LA AGENCIA
presenta

NUESTROS OBJETIVOS

1. Incrementar un 25% nuestra cartera de clientes durante el 2019.
2. Disminuir la deuda adquirida en un 75% durante el 2019.
3. Incrementar un 50% la venta de cursos en línea de la metodología creada para el 31 de diciembre de 2019.

¿Por qué es importante conocerlos?



Los objetivos dan la visualización de dónde estarán centralizados los esfuerzos y recursos, en pro de conseguirlo en el periodo establecido.

¿Por qué es importante comunicarlos con mis colaboradores?



Es necesario saber cuáles son los objetivos que la agencia tiene para el año para alinear nuestro trabajo del día a día con lo que la organización busca alcanzar.

¿Qué sigue?



Es momento que todos tus colaboradores conozcan los objetivos de esta gran familia, de la agencia. Tú serás parte importante de que ellos conozcan más de nuestra filosofía.

¿Dudas?



Si tienes dudas o comentarios del porqué de este correo, escríbenos a: rrhh@masinfo.com.gt

Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2018.

b. Fase II: Socialización de filosofía organizacional

En esta fase la filosofía organizacional será transmitida a los colaboradores por medio de comunicación interna. El objetivo de esta fase es involucrar a los colaboradores y que estos conozcan la filosofía, se sientan identificados y más adelante, puedan ser voceros dentro de la empresa.

- **Creación de un comité interno**

Esta sub-fase consiste en formar un comité interno de colaboradores, ellos en conjunto con el departamento de Recurso Humanos serán los encargados de ejecutar actividades que tienen como fin, que los colaboradores conozcan la misión, visión, valores y objetivos de la agencia. El primer paso consistirá en elegir un grupo de 2 a 4 personas, idealmente que representen cada una de las áreas de la empresa, los colaboradores que se elijan deberán de tener buena actitud, que se note que ejercen influencia positiva en su equipo de trabajo y sobre todo la disposición de apoyar.

Es importante que a las personas que se elijan, se les haga sentir especiales y que sepan que son colaboradores valiosos dentro de la estructura de la agencia, por eso se sugiere enviar un mensaje en la plataforma de mensajes instantáneos oficial a una reunión en la que recibirán más detalles del comité, así como preparación para poder realizar su labor de la mejor forma posible. A continuación, se presenta una sugerencia de convocatoria, se propone que sea un almuerzo en un lugar fuera de la oficina.

Figura 13

Convocatoria para comité interno del plan de comunicación de la filosofía organizacional en la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.



Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2018.

- **Campaña interna**

Esta sub-fase consiste en que el comité interno con ayuda del encargado de RRHH, trabajen actividades en conjunto para transmitir al resto de colaboradores la filosofía organizacional de la agencia. Estas deberán de ser integradoras y que no interfieran en tiempos importantes de trabajo para evitar que exista resistencia por parte de alguna de las áreas. En este apartado se presentarán propuestas que se pueden implementar con ayuda del comité, por su cercanía con el resto de compañeros.

Con el objetivo que la campaña y las actividades sean efectivas, es necesario que sean simples, auténticas, se comuniquen en varios canales y, por último, mantener consistencia en mensajes.

Para empezar con las actividades, los elementos de la filosofía organizacional se comunicarán separados, cada mes. Esto para darle tiempo a cada elemento, esta campaña se prevé que dure tres meses.

En la primera quincena, se comunicará la misión. Se recomienda al inicio de la semana dejar en cada lugar de trabajo, un pastelito con una tarjeta que tenga impreso la misión, acompañado de un protector de pantalla para colocarlo durante los 15 días correspondientes a este elemento. A continuación, se muestra un ejemplo del protector de pantalla que fácilmente puede ser adaptado a una tarjeta física, se sugiere utilizar los colores y los elementos propios de la agencia.

Figura 14

Protector de pantalla de la misión para el plan de comunicación de la filosofía organizacional en la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.



Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2018.

En la segunda quincena del mes, corresponde abordar la visión para esto se propone siempre al inicio de semana, dar un pastelito acompañado de una tarjeta y en sus correos el protector de pantalla a utilizar. A continuación, el ejemplo de protector de pantalla:

Figura 15

Protector de pantalla de la visión para el plan de comunicación de la filosofía organizacional en la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.



Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2018.

Adicionalmente, se propone trabajar una sesión recreativa pero que a la vez refuerce el concepto de visión. Esta actividad consistirá en reunirse un espacio abierto, todos sentados en el piso formando un círculo en donde cada colaborador tendrá la oportunidad de exponer cuáles son sus planes a futuro y como piensa lograrlos. La persona que estará a cargo de esta actividad será el fundador de la agencia, experto en este tipo de actividades. El objetivo de esta sesión es relacionar algo tan personal como lo es la visualización de cada uno en un futuro con la visión que tiene la agencia, esto dependerá de acciones

concretas, recursos y oportunidades que se presentarán en el camino hasta lograrla.

Más adelante, en el segundo mes, se comunicarán los valores de la agencia. Estos serán desarrollados durante todo el mes y se harán varias actividades, se utilizarán algunos recursos de los elementos pasados. En el inicio de la semana, se dejará en cada uno de los lugares el tradicional pastelito y una tarjeta con el valor de la semana y un color que nos permitirá diferenciarlos. Los medios a utilizar ese mes será la plataforma de mensajería oficial de la empresa, las tarjetas en el lugar de trabajo, correo electrónico y el tradicional protector de pantalla. A continuación, se presenta la propuesta para el protector de pantalla que fácilmente puede ser adaptado tarjeta y correo electrónico.

Figura 16

Protector de pantalla del mes de valores para el plan de comunicación de la filosofía organizacional en la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.



Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2018.

Figura 17

Protector de pantalla del mes de valores para el plan de comunicación de la filosofía organizacional en la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.



Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2018.

Figura 18

Protector de pantalla del mes de valores para el plan de comunicación de la filosofía organizacional en la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.



Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2018.

El viernes de cada semana, de acuerdo al valor que corresponde, los colaboradores deberán de utilizar algún accesorio o prenda del color asignado a cada valor (verde para responsabilidad, amarillo es respeto y azul, la integridad) y se finalizará la semana con una convivencia, que puede ser almorzar juntos, el objetivo es hacer algo diferente a un día normal de trabajo. Esto dependerá mucho de disponibilidad de tiempo y carga de trabajo.

Y para finalizar la socialización de la filosofía organizacional de la agencia, se comunicarán los objetivos de la empresa. Este por ser un tema más complejo e íntimo de la organización y que regularmente no se exterioriza, se propone trabajar una sesión de discusión más profunda para que los colaboradores

puedan comprender qué son los objetivos y la importancia de los mismos dentro de la agencia.

- **Sesión de discusión**

La sesión consiste en desarrollar los principales conceptos e importancia de los objetivos, los objetivos de la empresa y cómo es el papel del colaborador dentro de la misma. Estos temas pueden estar sujetos a modificaciones de acuerdo a las necesidades específicas de la agencia. Se sugiere que la persona que esté a cargo de la sesión sea el fundador de la empresa ya que cuenta con la experiencia en el tema y conoce a sus colaboradores. Se necesita que la mayoría esté presente en la sesión, por eso, se adjunta un ejemplo de convocatoria a la sesión, la cual debe ser enviada a todos los colaboradores en la plataforma oficial de mensajería instantánea.

Figura 19

Convocatoria para sesión de discusión de los objetivos para el plan de comunicación de la filosofía organizacional en la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.



Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2018.

Seguidamente, se muestra la propuesta de agenda a utilizar el día de la sesión para evitar desviarse del tema principal y optimizar el tiempo de todos los presentes. Se recomienda que el taller no dure más de dos horas para minimizar la interferencia en el horario laboral.

Figura 20

Agenda para sesión de discusión de los objetivos del plan de comunicación de la filosofía organizacional en la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.

<h2 style="text-align: center;">Sesión de discusión</h2> <p>Tema principal: Objetivos Fecha:</p> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 10px; margin: 10px 0;"><p>Puntos importantes:</p><ul style="list-style-type: none">• ¿Por qué estamos hoy reunidos?• ¿Qué son los objetivos?• Importancia• ¿Cómo se definen?• Objetivos de la empresa.• El papel del colaborador.• Compromiso de cumplimiento.• Dudas y comentarios.</div>
--

Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2018.

Al finalizar la sesión, se propone realizar un compromiso individual que sea simbólico pero que permita que el colaborador se sienta parte del proceso, se

trabajarán dos copias, una corresponde al colaborador y la otra al archivo. A continuación, se realiza un ejemplo que puede ser utilizado:

Formato 1

Compromiso individual para la capacitación sobre los objetivos de la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.

<p style="text-align: center;">COMPROMISO INDIVIDUAL</p> <p style="text-align: center;">Importancia de los objetivos dentro de la organización y el involucramiento de los colaboradores.</p> <p>El día de hoy se da por concluido el taller dedicado a resaltar la importancia de los objetivos y del involucramiento de los colaboradores en los mismos. Por tanto, me comprometo a lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none">- Aprovechar al máximo los conocimientos que he adquirido.- Ser responsable en el cumplimiento de tareas y herramientas asignadas durante el taller.- Brindar apoyo a mis compañeros para que todos contribuyamos y enriquezcamos los conocimientos adquiridos.- Comunicar cualquier inquietud sobre este tema. <p>Estando de acuerdo y comprometiéndome a cumplir todos los puntos estipulados en el presente documento por el tiempo que permanezca dentro de la organización; firmo de conformidad,</p> <p>Lugar y fecha:</p> <p>_____</p> <p>Firma (Nombre del colaborador)</p>
--

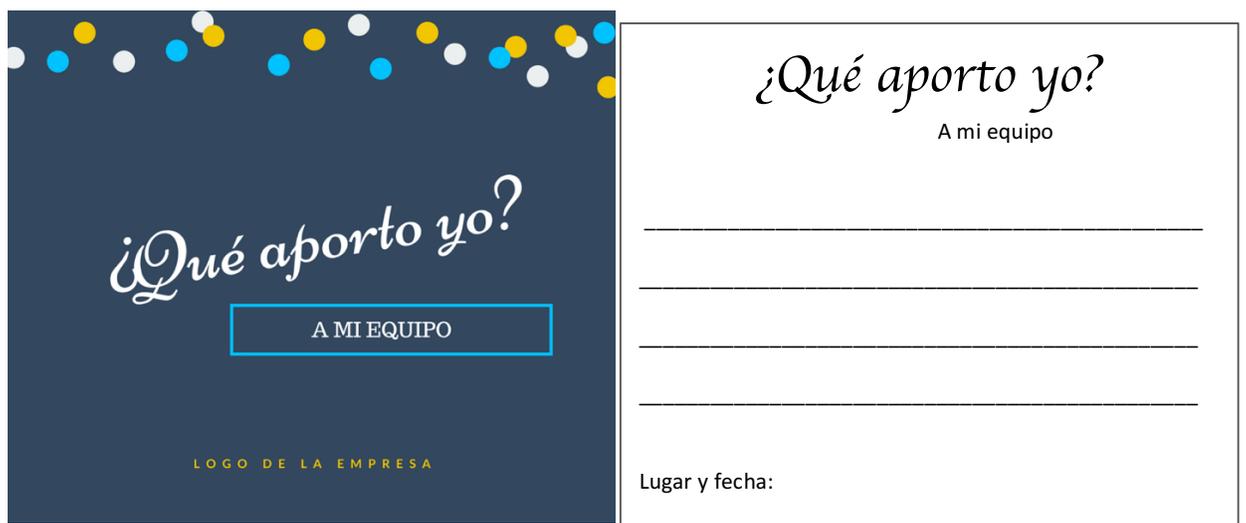
Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2018.

Para que la sesión sea efectiva, se sugiere que por lo menos el 90% de los colaboradores estén presentes a la hora de inicio, de lo contrario, se sugiere reprogramar la actividad hasta lograr dicho porcentaje: esto con el objetivo de aprovechar la actividad y de cubrir la mayor cantidad de personal.

El tema de los objetivos, como se mencionaba, es complejo y nuevo para la mayoría de los colaboradores de la agencia de construcción de marcas. Es por eso que se propone hacer una actividad de seguimiento para recordarle a los colaboradores el papel tan importante que tienen dentro de la empresa para el cumplimiento de los objetivos. La actividad consiste en hacer sentir al colaborador parte del proceso y hacerlo pensar, ¿qué apporto yo? A continuación, se presenta un ejemplo de pieza para esta campaña; que puede estar acompañada por actividades sencillas pero significativas, como acompañar las tarjetas con un dulce o separador de libros que vuelvan atractivas a las piezas.

Figura 21

Pieza para seguimiento de conocimiento de los objetivos del plan de comunicación de la filosofía organizacional en la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.



Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2018.

Además de esta pieza, se deben de realizar otras versiones orientadas al aporte individual, al trabajo, a los objetivos, al desarrollo, etc., de acuerdo a las necesidades que se identifiquen. Cada semana, durante un mes, los colaboradores recibirán una tarjeta con una pregunta específica en el tiro y en el retiro, un espacio para que se pueda dar respuesta al cuestionamiento que aparece en la parte frontal. Estas tarjetas deben ser guardadas por los colaboradores hasta el final del mes, cuando se realice un evento institucional que representa el cierre de este ciclo de información e involucración.

Para concluir con esta fase, es importante resaltar que para que tenga éxito debe de haber disciplina y evitar en medida de lo posible, postergar las actividades por cuestión de tiempo. La comunicación de la razón de ser de la agencia, es motivo suficiente para invertir una hora a la semana. El comité interno será clave para lograr el cumplimiento y participación de los colaboradores, debido a que serán los voceros dentro de la agencia y su influencia se espera ser vista en la participación de sus compañeros.

c. Fase III: Evaluación del plan

La evaluación del plan consiste en realizar una breve encuesta vía correo electrónico a los dos meses de haber realizado las diversas actividades y sesiones estratégicas. Los datos obtenidos de esta evaluación pueden ser comparados con los recabados durante la investigación y así, verificar si efectivamente, funcionó la socialización de los mismos. De obtener resultados negativos, se sugiere iniciar nuevamente el proceso para asegurar que el conocimiento se haya creado para posteriormente aplicarlo en sus actividades diarias, es por eso que la evaluación se realizará en el primer semestre para tener el segundo para reforzar la información. La encuesta que se propone para evaluar la percepción de los colaboradores respecto a la filosofía organizacional y los objetivos de la empresa, cuenta con cinco preguntas breves, que se

describen a continuación; posterior a la encuesta se encuentra el plan de acción correspondiente al plan 1.

Figura 22

Encuesta para evaluar el plan de comunicación de la filosofía organizacional en la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.

EVALUACIÓN DE PLAN DE COMUNICACIÓN

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de preguntas que tienen como objetivo evaluar el resultado de las diferentes actividades respecto a la filosofía organizacional.

1. ¿Conozco y entiendo la misión de la agencia?

- a. Completamente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Completamente en desacuerdo

2. ¿Considero que las actividades de la agencia están alineadas con la misión que tiene?

- a. Completamente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Completamente en desacuerdo

Explique su respuesta: _____

3. ¿Conozco y entiendo la visión de la agencia?

- a. Completamente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Completamente en desacuerdo

4. ¿Considero que las actividades de la agencia están alineadas con la visión que tiene?

- a. Completamente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Completamente en desacuerdo

Explique su respuesta: _____

5. ¿Conozco y entiendo los valores de la agencia?

- a. Completamente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Completamente en desacuerdo

6. ¿Considero que las actividades de la agencia están alineadas con los valores que tiene?

- a. Completamente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Completamente en desacuerdo

Explique su respuesta: _____

7. ¿Conozco y entiendo los objetivos de la agencia?

- a. Completamente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Completamente en desacuerdo

8. ¿Considero que las actividades de la agencia están alineadas con los objetivos que tiene?

- a. Completamente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Completamente en desacuerdo

Explique su respuesta: _____

GRACIAS POR TU COLABORACIÓN
Nombre de la agencia

Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2018.

d. Plan de acción

EMPRESA: Agencia de construcción de marcas		FECHA: enero de 2020					
NOMBRE DEL PLAN: Comunicación de filosofía organizacional en la agencia de construcción de marcas.							
OBJETIVO GENERAL: Determinar las actividades necesarias para implementar el plan de comunicación de filosofía organizacional en la agencia de construcción de marcas al 100% en el corto y mediano plazo.							
No.	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	TIEMPO		COSTO	PRESUPUESTO
				INICIO	FINAL		
1	Presentación de la propuesta a socios.	Realizar la presentación al 100% de los socios.	Asesor	13 de enero	13 de enero	-Impresiones Q 300.00	Q 300.00
2	Discusión y aprobación de propuesta.	Aprobación del plan completo.	Socios	13 de enero	15 de enero	-3 HH* x 3 socios	9 HH
3	Campaña de información.	Alcanzar al 100% de los colaboradores.	Gerente de RRHH	03 de febrero	28 de febrero	-2 HH x 1 persona	2 HH
4	Creación de comité interno.	Aceptación e involucración del comité dentro de las actividades planificadas en conjunto con RRHH.	Gerente de RRHH	03 de febrero	03 de febrero	-10 HH x 3 personas	30 HH / Q 275.00
						5 almuerzos en el Cafetalito Q. 55.00	
5	Campaña Interna.	Aceptación y participación del 100% de los colaboradores en las actividades programadas.	Comité interno y Gerente de RRHH	02 de marzo	17 de abril	12 HH x 1 persona	12HH/ Q 1,008.00
						-144 pastillitos Q 720.00 -144 impresiones Q 288.00	
6.	Evaluación del plan de comunicación.	Evaluar al 100% de los colaboradores de lo realizado cada tres meses.	Gerente General	04 de mayo	31 de julio	-1 HH x 27 colaborador	27 HH / Q 300.00
						-Cuestionarios electrónicos: Q 300.00	
				Costo estimado de implementación:		80 HH / Q 1883.00	

*Se recomienda a la agencia realizar el costo de HH con base en los salarios reales para tener el total de inversión del plan de mejora.

Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2018

3.5.2 Plan 2 “Proceso de retroalimentación integral para los colaboradores de la agencia de construcción de marcas”.

Este plan propone una herramienta que permita establecer un proceso de retroalimentación y acompañamiento formal dirigido a los colaboradores de forma mensual para minimizar la percepción de despidos injustificados y que todos conozcan sus áreas de mejora.

*Desempeño y evaluación: se hace la aclaración que el presente plan es un proceso inicial para que la agencia tenga un monitoreo, pero se sugiere que un experto en el campo cree un sistema completo. El proceso aquí descrito tiene como objetivo crear una cultura de monitoreo y evaluación en la agencia de construcción de marcas.

3.5.2.1 Objetivo

Brindar una herramienta aplicable al 100% de los colaboradores que permita recibir retroalimentación y acompañamiento completo en el primer año de su implementación.

3.5.2.2 Fases

Para el correcto funcionamiento del presente plan, se trabajaron fases consecutivas más no simultáneas para la implementación del mismo.

Figura 23

Fases para el plan del proceso de retroalimentación integral para los colaboradores de la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.

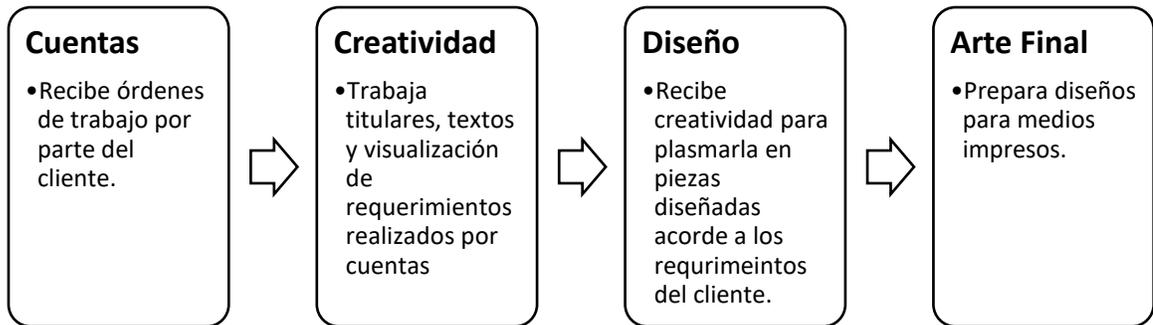


Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2018.

A continuación, se detallan las funciones de cada miembro del equipo para comprender fácilmente la nueva propuesta para el proceso de retroalimentación:

Figura 24

Puestos operativos de la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.



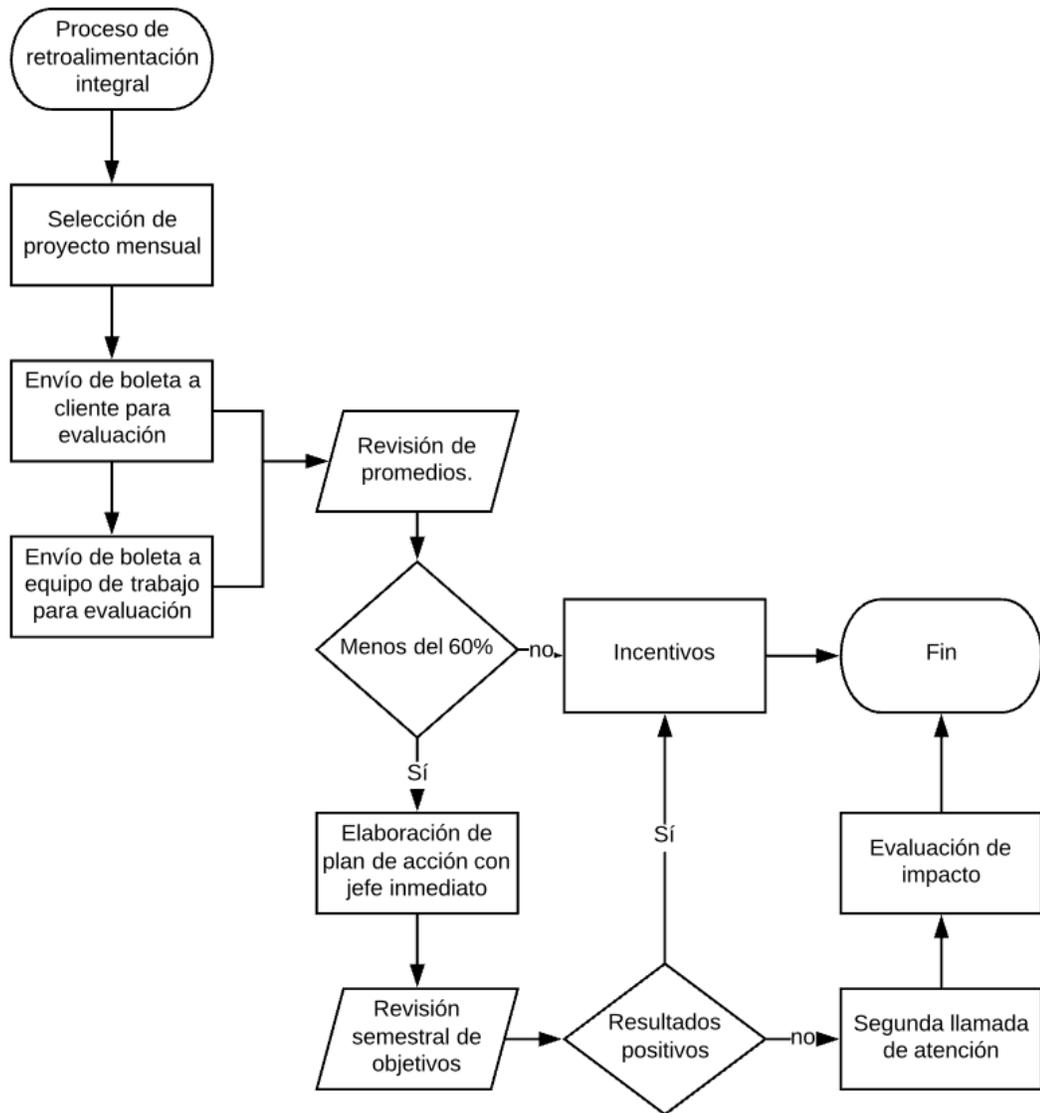
Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2018.

a. Fase I: Presentación de proceso

En esta fase, el colaborador conocerá la herramienta, revisada y aprobada por los jefes y socios de la agencia con el fin de saber el funcionamiento de la misma. En la siguiente figura, se muestra un diagrama de flujo que refleja y resume la propuesta a desarrollar.

Figura 25

Diagrama de flujo del proceso de retroalimentación para la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.



Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2018.

El proceso consiste en evaluar un proyecto mensual por equipo de trabajo, este deberá ser el que más tiempo ha demandado durante el mes. Las variables a tomar en cuenta son: calidad del trabajo, tiempo de entrega y calidad del servicio; esta última variable solo se aplica a aquellos miembros del equipo que interactúan directamente con el cliente. Las personas que participarán en las evaluaciones serán, los clientes, cuando corresponda, el jefe inmediato y los miembros del equipo; la información se complementará con una autoevaluación del colaborador. Al contar con toda la información, se deberá de realizar un promedio que estará sujeto de evaluación y considerado mes a mes para cualquier toma de decisiones.

Cabe resaltar que el proceso descrito con anterioridad aplica para el área operativa de la agencia, para el área administrativa se realizará una evaluación en la que participarán los colaboradores del área operativa, los jefes inmediatos y los compañeros del área administrativa que se relacionan de forma directa con el colaborador y se complementará con una autoevaluación.

Los resultados que se esperan y serán aceptados por la agencia, es que el promedio de todas las evaluaciones deberá de ser mayor a 3, equivalente a un 60%. Si el promedio estuviera por debajo del porcentaje será necesario tener una reunión con el colaborador para discutir las áreas que provocan no tener un rendimiento mínimo aceptable durante el mes evaluado. Es importante mencionar que cualquier herramienta utilizada, siempre deberá de estar acompañada por la perspectiva que la observación brinda sobre las actividades que los colaboradores realizan.

Para la implementación del nuevo proceso de retroalimentación, se propone como primer paso, realizar una reunión informativa en la que se explique el

nuevo proceso, así como los objetivos que persigue, beneficios y participación que tiene cada colaborador.

- **Agenda**

El principal objetivo es comunicar la existencia de una nueva herramienta, así como una breve explicación del funcionamiento de la misma. A continuación, se muestra un ejemplo de la agenda a utilizar en la presentación de la herramienta, esta puede variar de acuerdo a las necesidades específicas que tenga los socios de la agencia.

Formato 2

Agenda para la reunión de presentación de proceso de retroalimentación integral para colaboradores de la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.

AGENDA (Nombre de la agencia) Presentación de proceso de retroalimentación en cadena		
Fecha de realización: _____		
Duración: 2 hrs		
Horario	Actividades	Responsable
8:00 - 8:30	<ul style="list-style-type: none">- Bienvenida.- Presentación y control de asistencia.- Presentación de agenda.	Jefe de RRHH
8:30-9:30	<ul style="list-style-type: none">- Importancia de la retroalimentación.- Explicación de nuevo proceso.- Objetivo del proceso.	Jefe de RRHH
9:30-10:00	<ul style="list-style-type: none">- Comentarios y/o dudas del nuevo proceso.	Jefe de RRHH

Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2018.

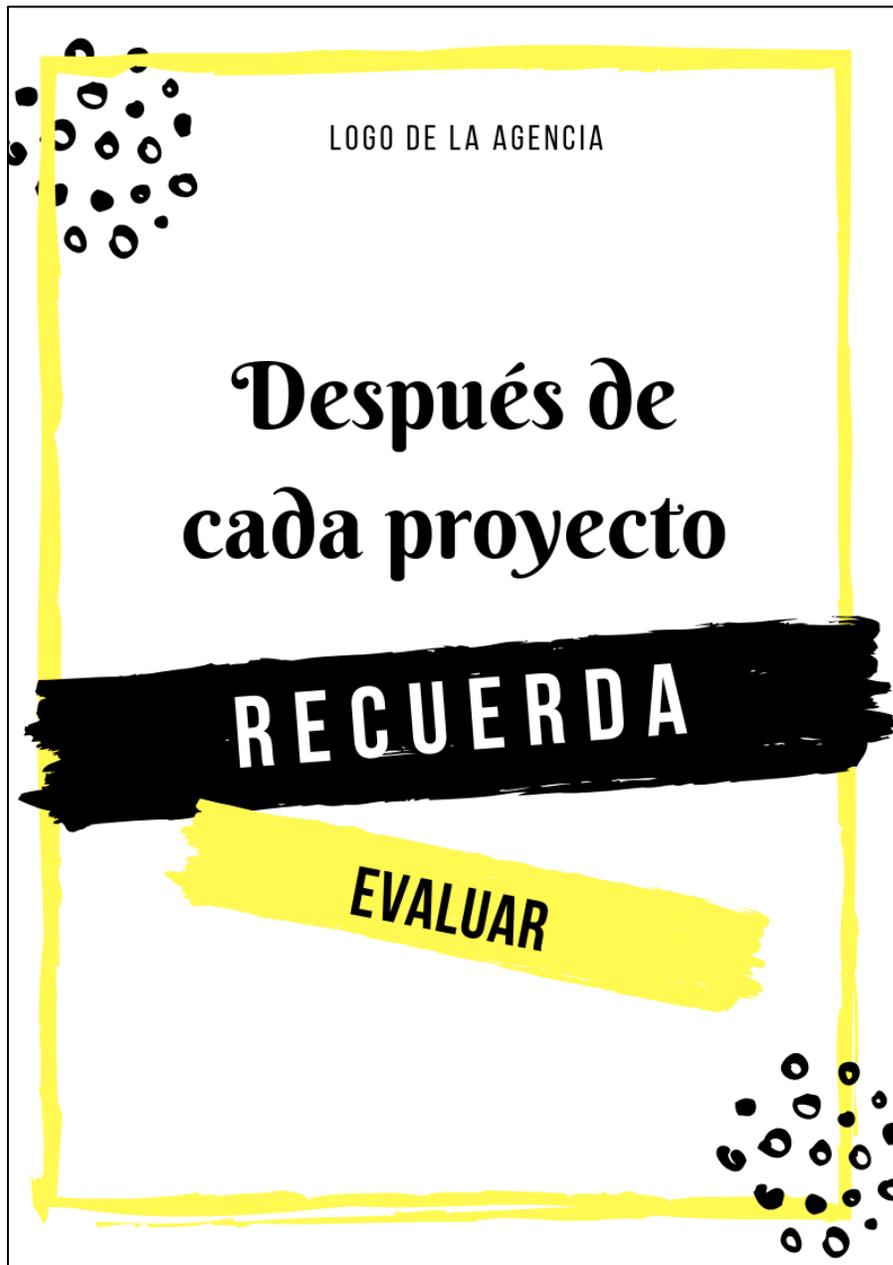
b. Fase II: Campaña informativa

Por ser un proceso nuevo de retroalimentación y, por tanto, una actividad que se sumará a sus tareas diarias, es necesario generar contenido que permita a los colaboradores recordar realizar su evaluación al finalizar cada proyecto largo. El espacio que comparten los colaboradores es pequeño por lo que materiales colocados en puntos estratégicos pueden llamar su atención.

La propuesta es elaborar afiches que funjan como recordatorios, que sean colocados en áreas comunes y visibles en horas de trabajo. No evaluarán todos los días, pero en conjunto con el día a día y la evaluación mensual, será parte fundamental de los resultados acumulados. Se sugiere que esta actividad se lleve a cabo durante los primeros seis meses de implementación para generar recordación entre los colaboradores. Estos materiales pueden ser elaborados por la persona a cargo de los materiales internos de la agencia, al final este costo se verá representado y medido por hora hombre de acuerdo al tiempo que demande dicha actividad y el sueldo que devengue el colaborador. A continuación, se presenta una propuesta a utilizar como afiche, los diseños pueden ir variando tanto en diseño como mensaje, pero la esencia es recordarles de una forma sutil que deben de tomar en cuenta todos los aspectos para evaluar:

Figura 26

Afiche recordatorio para el plan de retroalimentación de los colaboradores de la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.



Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2018.

- **Herramienta a utilizar**

Como parte del proceso de retroalimentación, se considera trabajar con dos boletas que pueden ser digitales o impresas y cuentan con tres preguntas básicas que toman en consideración las variables descritas anteriormente a excepción de la última pregunta de la evaluación interna, que, en lugar de evaluar el servicio, evalúa la actitud de los miembros del equipo. El objetivo de utilizar las boletas es apoyar desde otro punto de vista el proceso de retroalimentación, para tener las versiones y opiniones de las personas que se involucran en el proceso para obtener comentarios acertados y completos.

Para la comparación de resultados obtenidos por cada persona que participó en la evaluación, se estará vaciando la información en un documento o base de datos que permitirá monitorear a los colaboradores. También se propone una boleta semestral que resuma los resultados obtenidos en ese período de tiempo. Es necesario indicar que las evaluaciones deberán ser distribuidas, tanto la versión dirigida al cliente como la del equipo de trabajo, por una persona imparcial, que no pertenezca a ningún equipo de trabajo para evitar que la información se desvirtúe. Se sugiere que sea el jefe de ejecutivas de cuenta, pero queda a discreción de los jefes de la agencia de construcción de marcas.

A continuación, se muestra un ejemplo de los materiales que acompañarán el nuevo proceso y que fueron descritas en los puntos anteriores:

Figura 27

Evaluación dirigida al cliente para el proceso de retroalimentación integral para colaboradores de la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.

EVALUACIÓN CLIENTE-AGENCIA

Fecha:
Nombre del proyecto:
Cliente:
Fechas de solicitud:
Fecha de entrega:

A continuación, encontrará una serie de variables a evaluar.
La puntuación va de 1 a 5 siendo 1 nada satisfecho y 5 muy satisfecho.

1. Tiempo de entrega

1. 2. 3. 4. 5. Comentario:

2. Calidad de entrega

1. 2. 3. 4. 5. Comentario:

3. Calidad de servicio

1. 2. 3. 4. 5. Comentario:

Muchas gracias por su tiempo

NOMBRE DE LA AGENCIA

Fuente: elaboración propia, noviembre de 2018

Figura 28

Evaluación dirigida al equipo interno para el proceso de retroalimentación integral para colaboradores de la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.

EVALUACIÓN INTERNA

Fecha:
Nombre del proyecto:
Cliente:
Fechas de solicitud:
Fecha de entrega:

A continuación, encontrará una serie de variables a evaluar.
La puntuación va de 1 a 5 siendo 1 nada satisfecho y 5 muy satisfecho.

1. Tiempo de entrega

1. 2. 3. 4. 5. Comentario:

2. Calidad de entrega

1. 2. 3. 4. 5. Comentario:

3. Actitud

1. 2. 3. 4. 5. Comentario:

Muchas gracias por su tiempo

NOMBRE DE LA AGENCIA

Fuente: elaboración propia, noviembre de 2018.

c. Fase III: Retroalimentación

El proceso de retroalimentación como tal, es más que herramientas que midan el desempeño y señalen los puntos débiles de los colaboradores. Es un proceso completo que requerirá el apoyo y compromiso de los jefes inmediatos para iniciar con este tipo de prácticas. Por tanto, como se hace mención en puntos anteriores, la retroalimentación es un conjunto de actividades que tienen como fin, reconocer comportamientos que se proyectan positivamente en el desarrollo de la persona, del equipo y de la empresa como tal, Así como conductas no adecuadas y deseables para la agencia. Es por eso que en esta fase se hace mención de una herramienta para brindar una retroalimentación objetiva, que en conjunto con las percepciones de los clientes, pares y jefes inmediatos, permitirá al colaborador, identificar sus área de mejora y de tener la oportunidad de trabajar en ellas, en lugar de ser despedido a los dos meses por no saber en qué tiene que poner más atención.

Esta fase específica del proceso, será aplicable para aquellos colaboradores que, al momento de someterse a las evaluaciones por parte de los clientes y compañeros de equipo, obtienen un promedio inferior al 60% o tres puntos de cinco. El primer paso consiste en tener una reunión con el jefe inmediato del área correspondiente (diseño, cuentas, administrativo), esta reunión será apoyada por una guía de retroalimentación que ayudará a los jefes a saber cómo y de qué manera abordar el tema de mejora debido a que es un campo que no ha sido explorado y se puede convertir en una sesión tensa, corriendo el riesgo de que el colaborador se ponga a la defensiva.

Por tanto, en el siguiente ejemplo, se recopila la información básica que se necesita tener antes, durante y después de la sesión para que el colaborador se sienta cómodo. La técnica que se utilizó como base, es la del “sándwich” en donde se empieza con comentarios positivos y fortalezas, siguiendo con las áreas débiles o que necesitan ser trabajadas más de cerca, para concluir con

comentarios que incentiven al colaborador a mejorar. Adicional a la guía, también se adjunta un formato de plan de acción para trabajar y dar seguimiento a los objetivos planteados en conjunto con su jefe inmediato.

El objetivo principal de la guía es que la sesión sea efectiva y amigable con el colaborador, debido a que será el primer acercamiento que el jefe inmediato tendrá con un empleado de la agencia de construcción de marcas. Se deja a discreción de los directivos de la organización utilizar todos los puntos desarrollados o si considera que es necesario agregar más temas que pueden ser interés.

Figura 29

Guía para sesión de retroalimentación para colaboradores de la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.

GUÍA BÁSICA PARA SESIÓN DE RETROALIMENTACIÓN

El objetivo de la presente guía es dar los lineamientos básicos para que la sesión de retroalimentación sea efectiva y bien recibido por los colaboradores que la necesiten.

Antes de la sesión:

- Recolectar la información que sirva como respaldo del porqué de la sesión. En este caso son las boletas de evaluación del período bajo estudio, así como la boleta de resumen para tener un panorama completo.
- Conocer el proceso.
- Establece en conjunto con el colaborador, el lugar y la hora a realizar la sesión. Este debe de ser libre de ruido e interrupciones.

Durante la sesión:

- Permita al colaborador autoanalizarse con preguntas como: ¿qué hice bien?, ¿qué aprendí en este proyecto?, ¿qué podría mejorar?
- Escuchar de forma atenta las respuestas, demostrar que está interesado en las respuestas.
- Responda reforzando o corrigiendo la autoevaluación del colaborador, dándole importancia a los resultados positivos.
- Revisar los resultados obtenidos en la evaluación, ofreciendo sugerencias específicas y de mejora.
- Verifique si el colaborador tiene alguna duda en lo que va de la sesión.
- Termine por proponer la elaboración de un plan de mejora, en el que ambos estén de acuerdo. Este plan debe de contener objetivos que mejoren su desempeño, tiempo de cumplimiento y los resultados esperados.
- Realice un resumen de la sesión en donde haga mención de las fortalezas y el plan para mejorar las debilidades.
- Establecer un compromiso de tiempo para cumplir con el plan, así como programar otra sesión de ser necesaria.

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2018.

Formato 3

Guía de cumplimiento para sesión de retroalimentación para colaboradores de la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.

EMPRESA: Agencia de construcción de marcar			Fecha:		
NOMBRE:					
OBJETIVO GENERAL:					
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:					
No.	ACTIVIDAD	TIEMPO		EVALUACIÓN	RESULTADOS
		INICIO	FINAL		
COMENTARIOS:					

Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2018.

Otro beneficio que brinda el optar por trabajar con un plan de acción físico, es la oportunidad que se genera para que tanto colaborador como jefe inmediato generen esa conexión de confianza y trabajo en equipo para que el empleado se desarrolle tanto individual como colectivamente con el objetivo de cumplir las metas de la agencia en el mejor ambiente y con las mejores herramientas posibles.

d. Fase IV: Monitoreo

Esta fase consiste en realizar un monitoreo semestral por medio de la elaboración de un promedio de los seis resúmenes de evaluaciones, con el fin de tener un panorama general del desempeño tanto individual como en equipo. Realizar esta revisión atenderá la necesidad de saber, que está funcionando y qué no para realizar los ajustes necesarios en el momento oportuno, a excepción de los colaboradores que desde los primeros tres meses está siendo monitoreados a través del plan de mejora y es el que cumple la función de monitorear a dichos colaboradores. El resumen semestral busca ser entregado al colaborador con una serie de comentarios y recomendaciones que contribuyan a mejorar e ir alcanzando los resultados esperados. También puede ser utilizado como punto de discusión en el equipo de trabajo para lograr optimizar y mejorar el aporte personal, así como el producto final que recibe el cliente en temas de tiempo, calidad y servicio,

Esta fase también se puede aprovechar para evaluar la funcionalidad y desempeño de los equipos de trabajo. Después de seis meses de la implementación y generación de información de referencia, se puede obtener información por equipo, esto con la finalidad de determinar si es necesario reagrupar y si hay mejores combinaciones que las actuales en donde se puedan ubicar a colaboradores que necesitan guía por parte de los más experimentados, o hay colaboradores que, por afinidad, funcionan mejor en un grupo determinado.

A continuación, se presenta un formato para recolectar el resumen de los diferentes puntajes obtenidos durante los seis meses de forma individual y otro por equipo, el monitoreo por equipo será identificado por el nombre de la ejecutiva de cuentas.

Formato 4

Hoja para recolectar resumen de evaluaciones del plan de retroalimentación integral para los colaboradores de la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.

**Hoja de resumen de evaluación
(Nombre de la agencia)**

Fecha: _____

Colaborador: _____

Equipo a cargo: _____

Nombre del proyecto: _____

Cliente: _____

Calidad de producto final		Calidad de trabajo interno				Autoeva- luación
Jefe inmediato	Cliente	Ejecutiva	Creativo	Diseño	Arte final	
Promedio						

Firma de jefe inmediato: _____

Firma de colaborador: _____

Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2018.

La evaluación mensual va de 1 a 5, al realizar el promedio este deberá de estar no menos de 3.0 que equivale a un 60%. Si el colaborador obtiene un promedio general por debajo del mínimo aceptable, se debería de considerar la continuidad del colaborador dentro de la agencia de construcción de marcas.

Dentro de esta fase, también es necesario considerar generar incentivos para aquellos colaboradores que cumplan con las expectativas de la agencia. Estas recompensas pueden variar cada mes, pero su entrega debe de ser constante para generar la expectativa y motivación de los colaboradores, si bien un vale o un día libre, no hará que un colaborador haga bien o mal su trabajo, si los hará sentir reconocidos por su buen trabajo. A continuación, se adjunta un ejemplo de un vale que puede implementar como incentivo al buen desempeño, los beneficios quedan a criterio de los socios de la agencia.

Figura 30

Cupones de beneficios del plan de retroalimentación integral para los colaboradores de la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.



Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2018.

e. Fase V: Evaluación del impacto del plan

La evaluación de impacto se realizará al cumplir el primer año de su implementación y medirá la diferencia entre lo que pasó al implementar el plan de retroalimentación y la percepción previa al plan. Para llevar a cabo esta evaluación, se utilizarán nuevamente las preguntas realizadas en la investigación de clima organizacional.

- **Cuestionario**

A continuación, se presenta un cuestionario que toma en cuenta las preguntas que en su momento buscaban evidenciar la necesidad de retroalimentación dentro de la agencia de construcción de marcas. El objetivo es visualizar si mejoró o no la percepción de los colaboradores y la existencia de oportunidad de seguir mejorando. El resultado que se espera es aumentar por lo menos un 20% en comparación a la evaluación realizada durante el proceso de investigación para llegar al mínimo aceptable por los socios y jefes de la agencia de construcción de marcas.

Figura 31

Cuestionario para evaluación de impacto del plan de retroalimentación integral para los colaboradores de la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.

EVALUACIÓN DE PLAN DE RETROALIMENTACIÓN

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de preguntas que tienen como objetivo evaluar el impacto de las diferentes acciones tomadas respecto a la retroalimentación implementada durante este año.

1. ¿Recibo constante retroalimentación sobre mi desempeño general por parte de mis superiores?

- a. Completamente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Completamente en desacuerdo

2. ¿Recibo retroalimentación oportuna?

- a. Completamente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Completamente en desacuerdo

3. ¿Conozco los puntos que evalúan en mi desempeño?

- a. Completamente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Completamente en desacuerdo

4. ¿Tengo conocimiento de las evaluaciones de control que realizan en la empresa?

- a. Completamente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Completamente en desacuerdo

5. ¿Existe algún tipo de acompañamiento en las áreas de mejora?

- a. Completamente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Completamente en desacuerdo

6. ¿Mi superior evalúa mis fortalezas y necesidades de desarrollo?

- a. Completamente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Completamente en desacuerdo

7. ¿Conozco mis puntos fuertes?

- a. Completamente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Completamente en desacuerdo

8. Mi experiencia respecto a la retroalimentación ha sido buena:

- a. Completamente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Completamente en desacuerdo

Explique su respuesta: _____

GRACIAS POR TU COLABORACIÓN
Nombre de la agencia

Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2018.

f. Plan de acción

EMPRESA: Agencia de construcción de marcas		FECHA: enero de 2020					
NOMBRE DEL PLAN: Proceso de retroalimentación integral para los colaboradores de la agencia de construcción de marcas							
OBJETIVO GENERAL: Determinar las actividades necesarias para implementar el proceso de retroalimentación integral para los colaboradores de la agencia de construcción de marcas al 100% en el corto y mediano plazo.							
No.	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	TIEMPO		COSTO	PRESUPUESTO
				INICIO	FINAL		
1	Presentación de la propuesta a socios.	Realizar la presentación al 100% de los socios.	Asesor	03 de enero	03 de enero	-Impresiones Q 300.00	Q 300.00
2	Discusión y aprobación de propuesta.	Aprobación del plan completo.	Socios	03 de enero	06 de enero	-3 HH* x 3 socios	09 HH
3	Presentación a colaboradores.	Asistencia del 100% de los colaboradores.	Gerente de RRHH	10 de enero	10 de enero	-1 HH x 27 personas	27 HH
4	Campaña informativa.	Aceptación e involucración del comité dentro de las actividades planificadas en conjunto con RRHH.	Gerente de RRHH en conjunto con Gerente General.	13 de enero	15 de junio	-3 HH x 2 personas -Impresiones de 4 afiches Q 200.00	06 HH / Q 200.00
5	Evaluación mensual del proyecto.	Retroalimentación al 100% de los colaboradores con promedios por debajo del 60%.	Jefe de RRHH	13 de enero	15 de junio	1 HH x 27 personas	27 HH
6.	Evaluación del plan de retroalimentación.	Evaluar al 100% de los colaboradores de lo realizado cada seis meses.	Gerente General	15 de junio	15 de diciembre	-1 HH x 27 colaborador -Cuestionarios electrónicos: Q 300.00	27 HH / Q 300.00
*Se recomienda a la agencia realizar el costo de HH con base en los salarios reales para tener el total de inversión del plan de mejora.							96 HH / Q 800.00

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2018.

3.5.3 Plan 3 “Guía para el diagnóstico de necesidades de capacitación en la agencia de construcción de marcas”

Este plan propone una guía para elaborar un diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) dentro de la agencia con la salvedad de ser una guía en la que se ejemplifican cuestionarios y formatos para su futura implementación; es fundamental plantearle a RRHH la necesidad de realizar el diagnóstico completo. Esta propuesta surge de acuerdo a la variable de objetivos de resultados y formación.

3.5.3.1 Objetivo

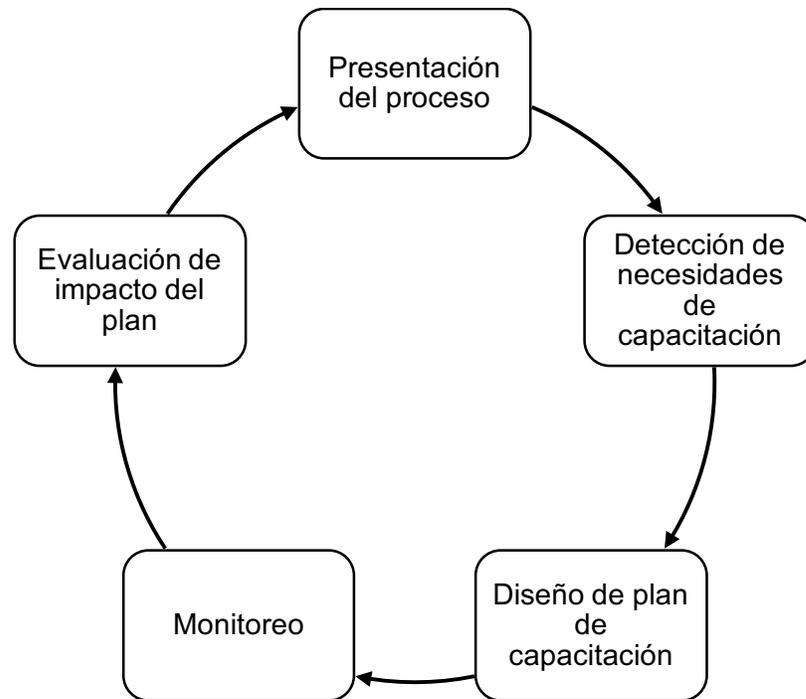
Establecer una guía para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación en la agencia de construcción de marcas que involucre a mediano plazo, al 100% de los colaboradores.

3.5.3.2 Fases

Para el correcto funcionamiento del presente plan, se plantean una serie de fases consecutivas más no simultáneas para la implementación del mismo.

Figura 32

Fases para el sistema base de diagnóstico de áreas a capacitar en la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.

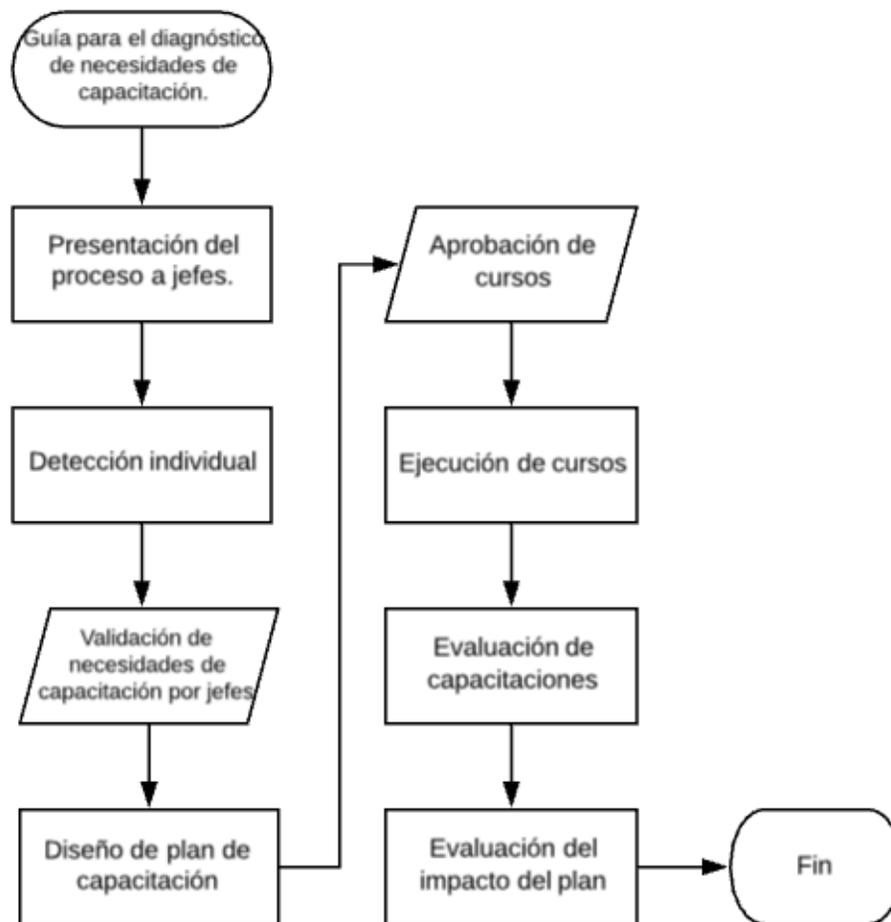


Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2018.

En el siguiente diagrama de flujo, se podrá visualizar un resumen de lo que consistirá el sistema base para el diagnóstico y ejecución de áreas a capacitar con su respectivo responsable.

Figura 33

Diagrama de flujo de guía de diagnóstico de necesidades de capacitación en la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.



Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2018.

a. Fase I: Presentación del proceso

Uno de los activos más importantes de las empresas son las personas, por tanto, el éxito o fracaso de una organización depende del talento de ellas. De ahí surge la necesidad de realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación de acuerdo a las necesidades de cada colaborador y de la agencia como tal. Por tanto, es necesario realizar una detección de áreas a fortalecer de la empresa y colaboradores. Para realizar esta detección, se propone trabajar una herramienta que dé a los socios, una imagen completa de las capacitaciones que son necesarias y el nivel de urgencia de cada una.

Según la información recolectada previamente, se determinó que el departamento de RRHH a la fecha, no ha trabajado ninguna herramienta o diagnóstico que permita conocer y promover el desarrollo de los colaboradores mediante la capacitación. Es por eso, que como primer paso es importante comunicar, en primer lugar, a los socios y jefes de la agencia de construcción de marcas para que estos estén al tanto de los beneficios que este proceso implica. Para este primer acercamiento, se propone trabajar una reunión en la que se presenten conceptos básicos para comprender que es un DNC, beneficios y compromisos que adquiere la empresa con sus empleados.

A continuación, se presenta una sugerencia de agenda con los principales puntos a desarrollar en esta reunión, esto con el objetivo de optimizar el tiempo de los altos mandos y cubrir información de suma importancia.

Formato 5

Agenda para la reunión de presentación del proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación en la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.

AGENDA Diagnóstico de necesidades de capacitación		
Fecha de realización: xxxxxxxx Duración: 2 hrs		
Horario	Actividades	Responsable
8:00 - 8:30	<ul style="list-style-type: none">- Bienvenida.- Presentación y control de asistencia.- Presentación de agenda.	Jefe de RRHH/experto
8:30-9:30	<ul style="list-style-type: none">- Definición de DNC.- Beneficios- ¿Por qué realizarlo en la agencia?- Resultados esperados.	Jefe de RRHH/experto
9:30-10:00	<ul style="list-style-type: none">- Comentarios y/o dudas del nuevo proceso.	Jefe de RRHH/experto

Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2018.

b. Fase II: Detección de necesidades de capacitación

Esta fase permitirá la detección para luego realizar un análisis de deficiencias y carencia de conocimiento y/o habilidades que se identifiquen en los colaboradores de la agencia de construcción de marcas y que impacten directamente en el desarrollo y cumplimiento de las actividades que estén a cargo de los mismos. Para lograr determinar las áreas de oportunidad es necesario un instrumento que permita visualizar la percepción tanto de los colaboradores como de los encargados de cada área de la organización, esto con el objetivo de definir los cursos que serán parte del programa de acuerdo a la importancia que tienen para la agencia y las metas que persigue.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el capítulo II y las observaciones previas, se determinó que una detección de necesidades de capacitación con base en competencias sería la mejor opción para la agencia, debido a que no se identificaron problemas específicos que pueden ser contrarrestados con capacitación, pero si la inquietud de estar preparados para cumplir de mejor manera las funciones asignadas, desempeñar correctamente el puesto. Otro factor que influye en trabajar este tipo de detección, es que no se cuenta con información histórica o descriptores de puestos bien establecidos para trabajar una herramienta con una situación ideal versus una real o actual.

Para iniciar el proceso de detección de necesidades de capacitación se propone trabajar un cuestionario dirigido a los colaboradores y otro para los encargados de áreas para complementar la información. Previo a distribuir cualquier cuestionario, se necesita definir el nivel de profundidad que cada deficiencia o carencia requiere para ser cubierta. A continuación, se presenta una tabla que contiene los niveles de profundidad que se recomiendan utilizar como referencia para determinar el nivel que deberán de tener los cursos que surjan después de la detección.

Cuadro 5

Nivel de profundidad para análisis del diagnóstico de necesidades de capacitación en la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.

Nivel de profundidad	Característica de la capacitación
Avanzado	Se requiere conocimiento actualizado, a un nivel que se manejen completamente el tema y sea capaz de transferir este conocimiento a otras personas sin ninguna dificultad.
Medio	Se requiere manejar los principales conceptos y contenidos que permita a la persona ser autosuficiente respecto al conocimiento del área.
Básico	Se requiere conocer de forma general los aspectos básicos, con el objetivo de entender los requerimientos para trasladarlos a áreas específicas.

Determinar el nivel de profundidad será complementado por una ponderación según la prioridad, esta se deberá de definir de acuerdo a la frecuencia de las actividades y el papel que representa en el correcto desempeño de las funciones diarias de un colaborador. siendo 3 prioridad alta, 2 prioridad media y 1 prioridad baja. Para evitar que tanto colaboradores como encargados de áreas coloquen todas las necesidades como urgentes y nivel avanzado, se deberá de colocar un límite, por ejemplo, que como máximo, un tercio de las necesidades pueden ser clasificadas de esa forma para que realmente se considere la prioridad.

A continuación, se presentan los formatos para que cada uno de los colaboradores comuniquen las necesidades que, según ellos, de contar con apoyo en esas áreas, el desempeño en el puesto de trabajo, mejoraría. Se deja a criterio de la organización realizar cambios en la propuesta de acuerdo a

necesidades específicas. La información que debería de aparecer en el apartado de funciones actuales es la contenida en dentro de los descriptores de puestos, pero como se aclaraba al inicio, la agencia no cuenta con este tipo de información, por lo menos de forma oficial.

Formato 6

Detección individual de necesidades de capacitación en la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.

DETECCIÓN INDIVIDUAL DE NECESIDADES			
Nombre de la agencia y logo			
Nombre:		Fecha:	
Puesto:		Área:	
Funciones actuales	Aspectos a mejorar por función	Temática para minimizar debilidades	Nivel de profundidad
1.			
2.			
3.			
4.			

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2018.

Esta boleta puede ser enviada de forma o digital a cada uno de los colaboradores, lo ideal es designar un día para realizar esta actividad.

La siguiente boleta que se presenta es para la discusión de los jefes y encargados de las áreas. El objetivo es determinar, según las necesidades de la agencia y las funciones de los empleados como tal, cuales cursos aplican y cuáles no. Aquellas que sean necesarias, se definirá el nivel de prioridad que tendrá.

Formato 7

Validación de necesidades de capacitación por jefes en la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.

Temas a capacitar	Colaborador 1		Colaborador 2		Colaborador 3	
	¿Aplica?	Prioridad	¿Aplica?	Prioridad	¿Aplica?	Prioridad

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2018.

Por último, se presenta un formato que busca unificar y resumir la cantidad de colaboradores, profundidad y prioridad de las necesidades de capacitación que

fueron identificadas y depuradas por los jefes de la agencia de construcción de marcas. A continuación, se presenta el formato antes descrito:

Formato 8

Resumen de necesidades de capacitación en la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.

Necesidad de capacitación	Nivel de profundidad			Nivel de prioridad			Colaboradores con esa necesidad
	Avanzado	Miedo	Bajo	Alta	Media	Baja	

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2018.

De acuerdo a la información recolectada en los formatos anteriores, se tendrán los insumos suficientes para identificar aquellas necesidades de capacitación y por tanto, buscar cursos y programas que reduzcan las brechas de conocimientos, habilidades y/o aptitudes; o contribuyan al crecimiento de los empleados de la empresa.

c. Fase III: Diseño de plan de capacitación

Luego de determinar necesidades, el siguiente paso es trabajar en propuestas de cursos, estas deberán ser aprobadas por los socios de la agencia, para esto, se propone utilizar un formato de aprobación que permita plasmar el acuerdo establecido, se recomienda que esto sea firmado y sellado para mayor seguridad. Antes de este paso, se propone trabajar un comparador de capacitaciones en donde se puedan visualizar los costos, duración, ubicación y

disponibilidad de los cursos para tomar los cursos más convenientes. Es necesario tomar en cuenta que la temporada más alta de la agencia, por la gran demanda de materiales, es el periodo entre noviembre a enero, por tanto, es necesario programar cualquier tipo de actividad antes o después de dicho periodo. A continuación, se ejemplifican los formatos anteriormente explicados:

Formato 9

Hoja comparativa de capacitaciones propuestas para los colaboradores de la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.

Hoja comparativa de propuestas de capacitaciones (Nombre de la agencia)				
Encargado de cotizar: _____				
Fecha: _____				
	Costo	Duración	Ubicación	Disponibilidad
Propuesta 1 Descripción y ventajas.	-----	-----	-----	-----
Propuesta 2 Descripción y ventajas.	-----	-----	-----	-----
Propuesta 3 Descripción y ventajas.	-----	-----	-----	-----
Selección: _____				
Personas que aprueban: _____				

Fuente: Elaboración propia, noviembre de 20118.

Formato 10

Formato para aprobación de cursos capacitación en la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.

Propuesta de capacitaciones Hoja de aprobación (Nombre de la agencia)					
Fecha: _____					
Persona a cargo: _____					
Curso/ Capacitación	Tiempo requerido	Lugar	Costo	Participantes	Firma de aprobación
1.xxxxxxx					
2 xxxxxxx					
3.xxxxxxx					
4.xxxxxxx					
Firma de Gerente General: _____					
Firma de Jefe de RRHH: _____					

Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2018

Esta fase depende en su mayoría de llevar a cabo las capacitaciones y/o cursos seleccionados por medio del diagnóstico de necesidades pero también se complementa con actividades que contribuyen a mantener la comunicación entre jefes y colaboradores por tanto, luego de obtener la aprobación de los cursos que serán impartidos, es necesario comunicar a los colaboradores la decisión y la forma en que fue tomada, utilizando como base las necesidades que tiene la agencia y que coinciden o se aproximan a las que ellos tienen como profesionales. Dicha reunión estará a cargo del Gerente General y el jefe de RRHH apoyados con materiales como una convocatoria formal que puede ser enviada por correo, física o en lugar visible de área común, donde se acostumbre a colocar este tipo de información. La reunión informativa también tiene como objetivo definir aquellas fechas importantes y posibles complicaciones derivadas de la carga de trabajo, vacaciones u otra eventualidad. También se propone elaborar una agenda que permita visualizar los puntos clave a desarrollar y optimizar el tiempo disponible.

d. Fase IV: Monitoreo

Las capacitaciones serán impartidas de acuerdo a la disponibilidad de los cursos, sin embargo, se propone realizar una boleta que deberá ser llenada por todos los colaboradores que asistieron y concluyeron la capacitación y/o cursos asignados. Esta contiene diferentes rubros para determinar los puntos débiles, las fortalezas de los cursos impartidos y que también servirá para definir la continuidad de estos cursos para próximos años y determinar aquellos que tuvieron mejor respuesta por parte de los colaboradores. También se propone elaborar un pequeño cuestionario que sirva para que el facilitador del curso evalúe la reacción y recepción del curso por parte de los colaboradores, esto con el objetivo que se pueda tener un panorama completo de las actividades, así como de su aprovechamiento. A continuación, se muestran los ejemplos, la boleta dirigida a los colaboradores y la que se le hará llegar al facilitador ya sea de forma física o digital.

Formato 11

Boleta dirigida a colaboradores para evaluar capacitaciones en la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.

Retroalimentación de capacitación		
(Nombre de la agencia)		
Colaborador: _____		
Clase/capacitación: _____		
Fecha: _____		
<p>A continuación, encontrará una serie de afirmaciones, por favor exprese su grado de acuerdo con una X lo más próximo a su opinión, siendo 1 en total desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.</p>		
Dimensión	Indicador	Respuesta
1. Objetivos	1.1 Se cumplieron los objetivos del curso.	1 2 3 4 5
	1.2 Los contenidos son coherentes con el curso.	1 2 3 4 5
2. Instructor	2.1 Las explicaciones son claras y comprensibles.	1 2 3 4 5
	2.2 Generó un ambiente de participación.	1 2 3 4 5
	2.3 Resolvió de forma satisfactoria las preguntas.	1 2 3 4 5
	2.4 Evidenció dominio del tema.	1 2 3 4 5
	2.5 Usó eficientemente el tiempo.	1 2 3 4 5
3. Contenido	3.1 Se utilizaron ejemplos aplicados a mis funciones diarias.	1 2 3 4 5
	3.2 Los conceptos y herramientas son aplicables a mi trabajo.	1 2 3 4 5
4. Duración	4.1 La duración del curso fue apropiada.	1 2 3 4 5
5. Ambiente	5.1 Las condiciones ambientales favorecieron el curso.	1 2 3 4 5
6. Autoeficiencia	6.1 Me siento preparado para aplicar lo aprendido.	1 2 3 4 5
	6.2 Me siento seguro con el tema.	1 2 3 4 5
7. Opinión general	7.1 Cumplió mis expectativas y necesidades.	1 2 3 4 5
	7.2 Recomendaría el curso a otras personas.	1 2 3 4 5
Comentarios y/o sugerencias: _____		

Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2018.

Formato 12

Boleta dirigida a facilitador para evaluar reacción y recepción de capacitaciones en la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.

Evaluación para facilitador de capacitaciones

Nombre: _____

Clase/capitación: _____

Fecha: _____

A continuación, encontrará una serie de afirmaciones, por favor exprese su grado de acuerdo con una X lo más próximo a su opinión, siendo 1 en total desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

Indicador	Respuesta
Tiempo adecuado para cumplir los objetivos del curso.	1 2 3 4 5
Motivación e interés por parte de los colaboradores.	1 2 3 4 5
Puntualidad de participantes.	1 2 3 4 5
Permanencia de los colaboradores.	1 2 3 4 5
Satisfacción personal al finalizar el curso.	1 2 3 4 5

Comentarios y/o sugerencias: _____

Gracias por su colaboración.

Nombre del Gerente General/Jefe de RRHH
(Nombre de la agencia)

Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2018

e. Fase V: Evaluación del impacto del plan

Al finalizar las fases previas corresponde evaluar el impacto que ha tenido el plan en la percepción que los colaboradores tienen respecto a su desarrollo profesional. El principal objetivo de este plan es brindar las diferentes herramientas para realizar un sistema base para el diagnóstico de necesidades de capacitación, tomando en cuenta que puede ser adaptado a necesidades aún más específicas de la agencia de construcción de marcas.

A continuación, se presenta un cuestionario que deberá ser anónimo y distribuido por el jefe de RRHH para lograr más honestidad y objetividad acerca del plan. Esto busca conocer la percepción de los colaboradores después de haber recibido las capacitaciones y deberá ser implementado después del primer año y que por lo menos el 100% de los colaboradores haya participado en las actividades de formación.

Para analizar dicho cuestionario, se le asignará un 20% a cada respuesta del inciso 1 al 5 ya sea negativa o positiva, al final se podrá obtener por ejemplo un 80% de respuestas positivas y un 20% de negativas que sacando el promedio de todas las evaluaciones se podrá tener la percepción que tienen los colaboradores respecto a los cursos. Las respuestas de los incisos 6 y 7 sirven más como retroalimentación del proceso y no serán representativos en el resultado final más que como un apoyo en el análisis narrativo.

Por último, se muestra el plan de acción correspondiente a este plan, este contiene las principales actividades, responsable de cada una de ellas, así como el tiempo y costo que requiere.

Formato 13

Evaluación de impacto del plan para el diagnóstico de áreas a capacitar de la agencia de construcción de marcas ubicada en un municipio del departamento de Guatemala.

Evaluación de impacto	
Plan para el diagnóstico de áreas a capacitar	
(nombre de la agencia)	
Cursos tomados: _____	
Fecha de finalización: _____	
Cantidad de horas: _____	
Metodología (presencial, virtual, bimodal, etc.): _____	
Estimado colaborador:	
A continuación, se presenta una serie de preguntas, por favor marcar con una (x) las respuestas que estén más alineadas a su percepción.	
Criterio a evaluar	Respuestas
1. El conocimiento adquirido en la capacitación contribuye a mejorar mi desempeño laboral.	Sí () No () Si la respuesta fue NO, explicar:
2. La capacitación respondió a una necesidad.	Sí () No () Si la respuesta fue NO, explicar:
3. Dispongo de las condiciones y recursos para aplicar lo aprendido en mi trabajo.	Sí () No () Si la respuesta fue NO, explicar:
4. Después de la capacitación, ¿ha desarrollado nuevas habilidades o competencias?	Sí () No () Explicar:
5. ¿Recomendaría la capacitación a otros compañeros?	Sí () No () Explicar:
6. En general, ¿cuál es su opinión acerca de la utilidad de la capacitación recibida?	
7. ¿Qué cambiaría?	

Fuente: Elaboración propia, noviembre de 2018.

f. Plan de acción

EMPRESA: Agencia de construcción de marcas		FECHA: julio de 2020				
NOMBRE DEL PLAN: Guía para el diagnóstico de necesidades de capacitación en la agencia de construcción de marcas.						
OBJETIVO GENERAL: Determinar las actividades necesarias para implementar la guía para el diagnóstico de necesidades de capacitación en la agencia de construcción de marcas al 100% en el corto y mediano plazo.						
No.	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	TIEMPO		PRESUPUESTO
				INICIO	FINAL	
1	Presentación de la propuesta a socios.	Realizar la presentación al 100% de los socios.	Asesor	03 de julio	03 de julio	Q 300.00
2	Discusión y aprobación de propuesta.	Aprobación del plan completo.	Socios	03 de julio	05 de julio	09 HH
3	Detección de necesidades.	Identificación de las necesidades de capacitación del 100% de los colaboradores.	Gerente de RRHH	13 de julio	15 de julio	27 HH
4	Diseño de plan de capacitación.	Cubrir con el 100% de las capacitaciones establecidas en el diseño.	Gerente de RRHH en conjunto con Gerente General.	20 de julio	31 de julio	20 HH
6.	Evaluación del plan de retroalimentación.	Evaluar al 100% de los colaboradores de lo realizado cada año.	Gerente General	1 de agosto	1 de agosto 2021	27 HH / Q 300.00
Costo estimado de implementación:						56 HH / Q 600.00

*Se recomienda a la agencia realizar el costo de HH con base en los salarios reales para tener el total de inversión del plan de mejora.

Fuente: Elaboración propia, noviembre 2018.

CONCLUSIONES

Al haber finalizado la investigación en la agencia de construcción de marcas, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

1. En la agencia de construcción de marcas se determinó que el clima organizacional en su mayoría está influenciado por el descontento de los colaboradores derivado de factores como no conocer los objetivos de la empresa, así como el cumplimiento de los mismos; no recibir retroalimentación oportuna ni seguimiento en las áreas a mejorar y ausencia de capacitaciones que permita a los colaboradores potenciar los conocimientos a utilizar dentro del área de trabajo.
2. Los colaboradores de la agencia perciben que las decisiones tomadas son aleatorias y dependen mucho del humor de los jefes superiores debido a la poca consistencia, generando así confusión en aquellos que reciben las órdenes o requerimientos.
3. Los colaboradores se sienten orgullosos de estar en la agencia, debido a que se contratan jóvenes con potencial más que experiencia, esto en conjunto con la buena imagen y reputación de la agencia, contribuyen al sentido de pertenencia de los empleados.
4. La investigación refuerza el impacto que tiene el clima organizacional en las empresas de servicio porque demuestra que es necesario contar con colaboradores que se sientan motivados, valorados e identificados con la empresa en que laboran debido a que una parte significativa de ellos, tienen contacto directo con los clientes y un mal clima se puede llegar a ver reflejado en la calidad del servicio que se está prestando.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a lo concluido y al evaluar las áreas de oportunidad de la agencia, se hacen las siguientes recomendaciones:

1. Con el objetivo de minimizar las percepciones negativas predominantes en la agencia de construcción de marcas, se recomienda a los socios y jefes de la agencia implementar y dar seguimiento a los siguientes planes con sus respectivas herramientas. Iniciando con el plan de comunicación de filosofía organizacional en la agencia de construcción de marcas mediante herramientas que permitirán que la conozcan y se sientan identificados con ella; luego utilizar el proceso de retroalimentación integral descrito en esta propuesta para detectar y dar seguimiento a las áreas de mejora de los colaboradores.
2. Los encargados de tomar decisiones, en este caso los jefes y socios de la agencia de construcción de marcas deben de estandarizar los criterios y la aplicación de estos para evitar que exista la percepción de inconsistencias, favoritismo y confusión respecto a órdenes dadas.
3. Mantener y aumentar el sentido de pertenencia que los colaboradores tienen respecto a la empresa mediante la continuación de buenas prácticas por parte de los dueños, como la contratación de jóvenes con potencial, entrega de materiales y estrategia de calidad que permitan continuar con la buena reputación de la agencia. Tomar en cuenta que representa un reto tener talento por desarrollar debido a que el esfuerzo que haga la agencia por apoyarlos, se verá plasmado en cada uno de los jóvenes.

4. Medir el clima organizacional juega un papel fundamental en el crecimiento y buen funcionamiento de las empresas, por tanto, es recomendable establecer de forma obligatoria, la realización de una medición anual por parte del departamento de RRHH para evaluar si lo implementado ha repercutido en los resultados de forma positiva o, por el contrario, surgen nuevas áreas que es necesario analizar y reforzar.

BIBLIOGRAFÍA

1. Amaru, A. C. (2009). Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo. (Primera ed.). México: Pearson Educación. 488 páginas.
2. Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). Fundamentos de Marketing (Decimoprimer ed.). México: Pearson Educación. 648 páginas.
3. Bernal Torres, C. A., & Sierra Arango, H. D. (2008). Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI. México: Pearson Educación. 232 páginas.
4. Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencia. México: Trillas. 120 páginas.
5. Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos (Novena ed.). D.F, México: McGraw Hill Educación. 421 páginas.
6. Chiavenato, I. (2009) Gestión del Talento Humano (Tercera. ed.). D.F, México 2011: McGraw Hill Educación. 573 páginas.
7. Jones, G. R. (2008). Teoría Organizacional. Diseño y Cambio en las Organizaciones (Quinta ed.). México: Pearson Educación. 552 páginas.
8. Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración. Una perspectiva global y empresarial (Decimocuarta ed.). México: McGraw Hill Educación. 651 páginas.

9. Münch, L. (2010). *Administración, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (Primera ed). México: Pearson Educación. 320 páginas.
10. Ponce, A. R. (2007). *Administración Moderna* (Primera ed.) México: Limusa. 480 páginas.
11. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Decimoquinta ed.). México: Pearson Educación. 712 páginas.
12. Sandoval M.C. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. *Hitos de Ciencias Económico-Administrativas*. México. 88 páginas

E-grafía

13. Ministerio de Salud (agosto de 2009). Ministerio de Salud. *Metodología para el estudio del clima organizacional*. Lima, Perú. Recuperado el 7 de octubre de 2017, de Ministerio de Salud de Perú: <http://minsa.gob.pe>
14. Real Academia Española (2018). Madrid, España. Recuperado el 18 de marzo de 2018, de Real Academia Española: <http://www.rae.es>

ANEXOS

ANEXO 1

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

CUESTIONARIO PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

En el siguiente cuestionario encontrará una serie de preguntas y enunciados, por favor indique su grado de acuerdo o desacuerdo en relación a su percepción sobre los aspectos de la institución. SUBRAYE la respuesta que considere más acertada en cada una de las preguntas. No hay respuestas correctas o incorrectas.

¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?

- Menos de 5 años
- De 5 a 15 años
- Más de 15 años

Género:

- Femenino
- Masculino

1. Mi superior me apoya utilizando mis ideas o propuestas para mejorar el trabajo.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Totalmente en desacuerdo

1.1 Si mi elección fue **c** o **d** ¿cómo me hace sentir al respecto?

- Desvalorado
- Sin participación
- Frustrado
- Desmotivado
- Otro: _____

2. Puedo participar en las decisiones que afectan mi trabajo.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Totalmente en desacuerdo

2.1 Si mi elección fue **a** o **b** ¿cómo, el participar en las decisiones, afecta mis resultados?

3. Me dan oportunidades para opinar acerca de los nuevos planes y procedimientos que se quieren llevar a cabo.
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Totalmente en desacuerdo

4. En mi grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar a algún culpable.
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Totalmente en desacuerdo

5. A mi superior sólo le interesan los resultados.
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Totalmente en desacuerdo

6. A mi superior le preocupa y trabaja por mantener un buen ambiente de trabajo.
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Totalmente en desacuerdo

6.1 Si mi elección fue **a** o **b**, ¿cómo me hace sentir esta actitud por parte del jefe?

7. Pienso que hay una buena colaboración entre las diferentes áreas de la organización.
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Totalmente en desacuerdo

8. Me brindan las herramientas necesarias para optimizar mi trabajo.
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Totalmente en desacuerdo

9. Creo que mi salario está en consonancia con otras empresas del mismo ramo laboral.
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Totalmente en desacuerdo

10. Considero que mi trabajo está bien remunerado en comparación a mi carga laboral.
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Totalmente en desacuerdo

11. Me siento orgulloso(a) de pertenecer a la empresa.
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Totalmente en desacuerdo

12. En esta empresa existe una tendencia a ser más negativo que positivo.
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Totalmente en desacuerdo

13. Salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho.
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Totalmente en desacuerdo

14. El trabajo que realizo me enriquece.
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Totalmente en desacuerdo

15. Mi trabajo está suficientemente reconocido por mis superiores.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Totalmente en desacuerdo

15.1 Si mi elección fue **c** o **d**, ¿cómo mejoraría mi estadía en la empresa si mis superiores reconocieran mi trabajo?

16. Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo con igualdad de sueldo, ¿la dejaría?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Totalmente en desacuerdo

16.1 Si mi elección fue **a** o **b**, ¿por qué?

17. Estoy satisfecho con los beneficios que recibo.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Totalmente en desacuerdo

17.1 Si mi elección fue **c** o **d** ¿qué beneficios me gustaría recibir?

18. Considero que existe igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la remuneración percibida dentro de la empresa.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Totalmente en desacuerdo

19. En mi equipo cada persona sabe exactamente que se espera de ella sobre sus funciones.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Totalmente en desacuerdo

19.1 Si mi elección fue **c** o **d**, ¿en qué afecta en los resultados obtenidos?

20. Es fácil la comunicación entre compañero.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Totalmente en desacuerdo

20.1 Si mi elección fue **c** o **d**, ¿Qué se podría hacer para mejorar la comunicación?

21. Mi jefe escucha las opiniones, ideas y/o sugerencias de los colaboradores.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Totalmente en desacuerdo

22. La información de interés es comunicada oportunamente.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Totalmente en desacuerdo

22.1 Si mi elección fue **c** o **d**, ¿cómo me afecta que la información no sea comunicada oportunamente?

23. La información de interés es comunicada de forma escrita.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Totalmente en desacuerdo

24. Existe una buena comunicación de **jefe** a **colaborador**.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Totalmente en desacuerdo

24.1 Si mi elección fue **c** o **d**, ¿cómo influye esto en mi desempeño laboral?

25. Existe una buena comunicación de **colaborador** a **jefe**.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Totalmente en desacuerdo

25.1 Si mi elección fue **c** o **d**, ¿cómo influye esto en mi desempeño laboral?

26. Mi jefe inmediato me hace partícipe en el cumplimiento de los objetivos.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Totalmente en desacuerdo

27. Mi jefe inmediato comunica los objetivos de manera oportuna.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Totalmente en desacuerdo

28. Mi jefe me apoya en el alcance de objetivos.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Totalmente en desacuerdo

29. Mi jefe funge como guía y mediador para que todos alcancen los objetivos.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Totalmente en desacuerdo

29.1 Si su elección fue **c** o **d**, ¿qué debería de mejorar mi jefe?

30. Considero que mi jefe tiene influencia positiva en el trabajo.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Totalmente en desacuerdo

30.1 Si su elección fue **c** o **d**, ¿cuál es la actitud que el jefe tiene en el trabajo?

31. Mi superior inmediato pide mis opiniones para ayudarle a tomar decisiones.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Totalmente en desacuerdo

31.1 Si su elección fue **C** o **D** ¿en qué cree que mejoraría si lo tomaran en cuenta?

32. Las decisiones tomadas por mi jefe son arbitrarias.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Totalmente en desacuerdo

33. Tengo la suficiente autonomía en el trabajo.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Totalmente en desacuerdo

34. Mi jefe delega responsabilidades.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Totalmente en desacuerdo

35. Me siento a gusto con la forma en que la empresa toma las decisiones.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Totalmente en desacuerdo

35.1 Si mi elección fue **c** o **d**, ¿cómo considero que se podría mejorar?

36. Siempre cumplo con mis objetivos de trabajo.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Totalmente en desacuerdo

36.1 Si mi elección fue **c** o **d**, ¿qué provoca que no los cumpla?

- Son inalcanzables
- No están bien formulados
- No han sido comunicados
- No son claros
- Otros _____

37.Entiendo claramente las metas de la empresa.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Totalmente en desacuerdo

38.Me siento comprometido para alcanzar las metas establecidas.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Totalmente en desacuerdo

38.1 Si mi elección fue **a** o **b**, ¿qué ha hecho la empresa para hacerme sentir

comprometido?

39.En mi trabajo realizan evaluaciones parciales que permitan intervenciones oportunas para alcanzar los objetivos.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Totalmente en desacuerdo

39.1 Si mi elección fue **a** o **b**, ¿de qué manera lo hacen?

40.Mis superiores NO dan a conocer los resultados obtenidos por la empresa.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Totalmente en desacuerdo

41. Recibo constante retroalimentación sobre mi desempeño general por parte de mis superiores.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Totalmente en desacuerdo

42. Recibo retroalimentación oportuna.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Totalmente en desacuerdo

43. Conozco los puntos que evalúan en mi desempeño.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Totalmente en desacuerdo

43.1 Si mi elección fue **c** o **d**, ¿cómo mejoraría mi desempeño conocerlos?

44. Tengo conocimiento de las evaluaciones de control que se llevan a cabo en la empresa.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Totalmente en desacuerdo

44.1 Si mi elección fue **a** o **b**, ¿cómo me evalúan?

- Alcance de objetivos
- Observación
- Medición de desempeño integral
- Comentarios
- Otros

45. Existe un tipo de acompañamiento en las áreas de mejora.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Totalmente en desacuerdo

46. Mi superior evalúa mis fortalezas y necesidades de desarrollo.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Totalmente en desacuerdo

46.1 Si mi elección fue **a** o **b**, ¿cómo ha contribuido a mi crecimiento profesional?

47. Tengo la posibilidad de ajustar mi horario para asistir a clases/cursos si fuera necesario.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Totalmente en desacuerdo

48. El trabajo se reparte de forma justa entre los miembros del equipo de trabajo.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Totalmente en desacuerdo

48.1 Si mi elección fue **c** o **d**, ¿por qué no se reparte justamente?

- Falta de confianza
- Personal poco capacitado
- Temas personales
- Otro _____

49. De cara al futuro, tengo cierto nivel de seguridad en mi puesto de trabajo.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo

d. Totalmente en desacuerdo

50. Existe un plan de carrera (ascenso en el puesto de trabajo de acuerdo a la capacidad y preparación) dentro de la organización.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Totalmente en desacuerdo

50.1 Si mi elección fue **c** o **d** ¿cómo influiría la existencia de un plan de carrera en su desempeño dentro de la empresa?

51. Recibo constante capacitación en mi área de trabajo.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Totalmente en desacuerdo

51.1 Si mi elección fue **c** o **d** ¿cómo afecta esto a mi desempeño?
