

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



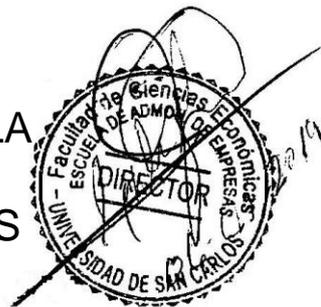
**“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, PARA  
PROPONER PLAN DE MEJORA, PARA EL PERSONAL  
DE UNA EMPRESA FARMACÉUTICA, UBICADA EN LA  
ZONA 10, CIUDAD CAPITAL, GUATEMALA”**

**DAVID DANILO URRUTIA MEJÍA**

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, JUNIO DE 2019**

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



**“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, PARA  
PROPONER PLAN DE MEJORA, PARA EL PERSONAL  
DE UNA EMPRESA FARMACÉUTICA, UBICADA EN LA  
ZONA 10, CIUDAD CAPITAL, GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**DAVID DANILO URRUTIA MEJÍA**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADO**

GUATEMALA, MARZO DE 2019

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

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

**EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Exonerado de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Punto QUINTO, inciso 5.9, subinciso 5.9.3, del Acta 03-2016, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 22 de febrero de 2016.

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

<b>PRESIDENTE:</b>	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
<b>SECRETARIA:</b>	Licda. Olivia Concepción Cortez Girón
<b>EXAMINADOR:</b>	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala, 5 de noviembre de 2018.

Licenciado

Luis Antonio Suárez Roldán

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Decano:

De conformidad con el nombramiento emanado de su decanatura, con fecha 19 de julio de 2018, en el que se me designa asesor de tesis del estudiante David Danilo Urrutia Mejía, carné 200920583, con el tema **“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, PARA PROPONER PLAN DE MEJORA, PARA EL PERSONAL DE UN EMPRESA FARMACÉUTICA, UBICADA EN LA ZONA 10, CIUDAD CAPITAL, GUATEMALA”**, me permito informarle que he procedido a revisar el contenido de dicho estudio, encontrando que el mismo cumple con los lineamientos y objetivos planteados en el respectivo plan de investigación.

En virtud de lo anterior y considerando que este trabajo de tesis fue desarrollado de acuerdo a los requisitos reglamentarios de la facultad, me permito recomendarlo para que sea discutido en examen privado de tesis, previo a optar el título de Administrador de Empresas en el grado académico de licenciado.

Atentamente,



Lic. Álvaro David Reyes Hernández

Colegiado No. 14,043

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



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

J.D-TG. No. 0361-2019  
Guatemala, 03 de abril de 2019

Estudiante  
DAVID DANILO URRUTIA MEJÍA  
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: 1°. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2°. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

Escuela de Administración de Empresas

Estudiante: Registro Académico: Tema de Tesis:

DAVID DANILO URRUTIA MEJÍA	200920583	"EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, PARA PROPONER PLAN DE MEJORA, PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA FARMACÉUTICA, UBICADA EN LA ZONA 10, CIUDAD CAPITAL, GUATEMALA"
----------------------------	-----------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3°. 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

## **ACTO QUE DEDICO A:**

**Dios** Porque hasta aquí me ha ayudado y a pesar de todas las caídas jamás me ha desamparado.

**A mi padre** Alfonso Urrutia Salguero (Q.E.P.D.) por todos sus sacrificios para mi desarrollo y convertirse en mi fuente de motivación en la obtención de este logro. Gracias a él soy un profesional de las ciencias económicas.

**A mi madre** Dora Estela Mejía Morales gracias por darme el aliento de vida, tus preocupaciones, tu apoyo incondicional, tu dedicación y amor infinito.

**Mis hermanos** Gracias por su respaldo y consejos.

**A mi novia** Roxana Lizeth Estrada Castillo, por su amor incondicional, dedicación, preocupación, soporte en momentos difíciles y apoyarme en esta última etapa de la licenciatura.

**A mis sobrinos** Por hacerme feliz y olvidarme de mis preocupaciones.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

**Universidad de San  
Carlos de Guatemala**

Por abrirme sus puertas y permitirme desarrollarme como profesional.

**Docentes**

Por su paciencia, dedicación y generosidad al compartir su conocimiento y experiencia profesional.

**Familia en general**

Por su amor, admiración y ser un soporte en todo momento.

**A mis amigos**

Por su amistad, apoyo, aventuras, vivencias y compartir mi felicidad acompañándome en cada etapa de mi vida.

## ÍNDICE GENERAL

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Introducción	i
<b>CAPÍTULO I</b> <b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Empresa franquicia	1
1.1.2 Empresa comercializadora	2
1.2 Administración de empresas	2
1.2.1 Proceso administrativo	2
1.2.1.1 Planeación	3
1.2.1.2 Organización	7
a. Tipos de organización	7
1.2.1.3 Integración	9
a. Administración de Recursos Humanos	9
1.2.1.4 Dirección	11
a. Liderazgo	12
b. Motivación	14
c. Comunicación	17
d. Supervisión	19
e. Comportamiento organizacional	20
e.1 Fuerzas del comportamiento organizacional	20
e.2 Niveles del comportamiento organizacional	22
f. Cultura organizacional	23
f.2 Diferencia entre clima y cultura organizacional	23
g. Clima organizacional	24
g.1 Importancia del clima organizacional	25

Contenido	Página	
g.2	Características del clima organizacional	26
g.3	Actitudes de los empleados que influyen en el clima organizacional	26
g.4	Variables del clima organizacional	26
g.5	Teoría de clima organizacional de Rensis Likert	28
g.6	Dimensiones del clima organizacional	31
g.7	Fases del estudio de clima organizacional	32
g.8	Beneficios de la medición del clima organizacional	32
g.9	Medición de clima organizacional	33
1.2.1.5	Control	34
a.	Tipos de control	34

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA FARMACÉUTICA, UBICADA EN LA ZONA 10, CIUDAD CAPITAL, GUATEMALA.

2.1.	Metodología de la investigación	36
2.2.	Antecedentes de la empresa	38
2.2.1	Filosofía empresarial	39
2.2.2	Estructura organizacional	40
2.3	Análisis del clima organizacional Actual	42
2.3.1	Fijación de objetivos o de las directrices	44
2.3.2	Objetivos de resultados y de perfeccionamiento.	45
2.3.3	Procesos de control	47
2.3.4	Naturaleza de las fuerzas de motivación	48
2.3.5	Métodos de mando	50
2.3.6	Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción	52
2.3.7	Naturaleza de los procesos de comunicación	53
2.3.8	Toma de decisiones	55
2.4	Análisis de resultados	56

CAPÍTULO III  
PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA, PARA EL PERSONAL DE UNA  
EMPRESA FARMACÉUTICA, UBICADA EN LA ZONA 10, CIUDAD CAPITAL,  
GUATEMALA.

Contenido	Página
3.1. Justificación de la propuesta	60
3.2. Objetivo de la propuesta	60
3.2.1. Objetivo general	61
3.2.2. Objetivos específicos	61
3.3. Alcance	62
3.4. Plan de mejora propuesto	62
3.4.1 Metodología	63
3.4.2 Cronograma plan de mejora	65
3.4.3 Descripción de programas	66
3.4.3.1 Programa desarrollo de habilidades de liderazgo y trabajo en equipo	66
3.4.3.2 Programa comunicación organizacional	75
3.4.3.3 Programa excelencia operacional	87
3.4.3.4 Programa toma de decisiones	96
3.4.3.5 Programa reconocimientos al personal	103
3.4.4. Modelo de medición	114
3.4.5. Presupuesto para la implementación	116
CONCLUSIONES	119
RECOMENDACIONES	121
BIBLIOGRAFÍA	123

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Proceso administrativo	3
2	Procesos de administración de recursos humanos	11
3	El grid gerencial	13
4	Pirámide de jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow	16
5	Teoría del clima organizacional de Likert	27
6	Estructura Organizacional de Empresa Farmacéutica, ubicada en la zona 10, ciudad capital, Guatemala.	40
7	Organigrama General de Empresa Farmacéutica, ubicada en la zona 10, ciudad capital, Guatemala.	41
8	Evaluación de clima organizacional de Empresa Farmacéutica, ubicada en la zona 10, ciudad capital, Guatemala.	42
9	Dimensiones del clima organizacional de Empresa Farmacéutica, ubicada en la zona 10, ciudad capital, Guatemala.	43
10	Fijación de objetivos o de las directrices de Empresa Farmacéutica, ubicada en la zona 10, ciudad capital, Guatemala.	44

No.	Título	Página
11	Objetivos de resultados y de perfeccionamiento de Empresa Farmacéutica, ubicada en la zona 10, ciudad capital, Guatemala.	46
12	Procesos de control de Empresa Farmacéutica, ubicada en la zona 10, ciudad capital, Guatemala.	47
13	Naturaleza de las fuerzas de motivación de Empresa Farmacéutica, ubicada en la zona 10, ciudad capital, Guatemala.	49
14	Métodos de mando de Empresa Farmacéutica, ubicada en la zona 10, ciudad capital, Guatemala.	50
15	Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción de Empresa Farmacéutica, ubicada en la zona 10, ciudad capital, Guatemala.	52
16	Naturaleza de los procesos de comunicación de Empresa Farmacéutica, ubicada en la zona 10, ciudad capital, Guatemala.	53
17	Toma de decisiones de Empresa Farmacéutica, ubicada en la zona 10, ciudad capital, Guatemala.	55
18	Proceso lineal para la implementación del plan de mejora para el personal de una Empresa Farmacéutica, ubicada en la zona 10, ciudad capital, Guatemala.	64

## ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1	Diferencias entre clima y cultura organizacional	23
2	Criterios de calificación del clima organizacional	38
3	Análisis de resultados del clima organizacional de Empresa Farmacéutica, ubicada en la zona 10, ciudad capital, Guatemala.	56
4	Cronograma para la implementación del plan de mejora de Empresa Farmacéutica, ubicada en la zona 10, ciudad capital, Guatemala.	65
5	Evaluación del programa desarrollo de habilidades de liderazgo y trabajo en equipo de Empresa Farmacéutica, ubicada en la zona 10, ciudad capital, Guatemala.	71
6	Presupuesto de implementación del programa desarrollo de habilidades de liderazgo y trabajo en equipo de Empresa Farmacéutica, ubicada en la zona 10, ciudad capital, Guatemala.	72
7	Alternativa de presupuesto de implementación del programa desarrollo de habilidades de liderazgo y trabajo en equipo de Empresa Farmacéutica, ubicada en la zona 10, ciudad capital, Guatemala.	73

No.	Título	Página
8	Plan de acción del programa desarrollo de habilidades de liderazgo y trabajo en equipo de Empresa Farmacéutica, ubicada en la zona 10, ciudad capital, Guatemala.	74
9	Evaluación del programa comunicación organizacional de Empresa Farmacéutica, ubicada en la zona 10, ciudad capital, Guatemala.	83
10	Presupuesto de implementación del programa comunicación organizacional de Empresa Farmacéutica, ubicada en la zona 10, ciudad capital, Guatemala.	85
11	Plan de acción del programa comunicación organizacional de Empresa Farmacéutica, ubicada en la zona 10, ciudad capital, Guatemala.	86
12	Evaluación del programa excelencia operacional de Empresa Farmacéutica, ubicada en la zona 10, ciudad capital, Guatemala.	92
13	Presupuesto de implementación del programa excelencia operacional de Empresa Farmacéutica, ubicada en la zona 10, ciudad capital, Guatemala.	94
14	Plan de acción del programa excelencia operacional de Empresa Farmacéutica, ubicada en la zona 10, ciudad capital, Guatemala.	95

No.	Título	Página
15	Evaluación del programa toma de decisiones de Empresa Farmacéutica, ubicada en la zona 10, ciudad capital, Guatemala.	96
16	Presupuesto de implementación del programa toma de decisiones de Empresa Farmacéutica, ubicada en la zona 10, ciudad capital, Guatemala.	101
17	Plan de acción del programa toma de decisiones de Empresa Farmacéutica, ubicada en la zona 10, ciudad capital, Guatemala.	102
18	Evaluación del programa reconocimientos al personal de Empresa Farmacéutica, ubicada en la zona 10, ciudad capital, Guatemala.	111
19	Presupuesto de implementación del programa reconocimientos al personal de Empresa Farmacéutica, ubicada en la zona 10, ciudad capital, Guatemala.	112
20	Plan de acción del programa reconocimientos al personal de Empresa Farmacéutica, ubicada en la zona 10, ciudad capital, Guatemala.	113
21	Impacto del plan de mejora sobre el clima organizacional de Empresa Farmacéutica, ubicada en la zona 10, ciudad capital, Guatemala.	115

No.	Título	Página
22	Presupuesto para la implementación del plan de mejora de Empresa Farmacéutica, ubicada en la zona 10, ciudad capital, Guatemala.	117
23	Presupuesto alternativo para la implementación del plan de mejora de Empresa Farmacéutica, ubicada en la zona 10, ciudad capital, Guatemala.	117

## ÍNDICE DE IMÁGENES

No.	Título	Página
1	OneDrive Empresa Farmacéutica, ubicada en la zona 10, ciudad capital, Guatemala.	80
2	Grupo Whatsapp de comunicaciones Empresa Farmacéutica, ubicada en la zona 10, ciudad capital, Guatemala.	81
3	Formato de publicaciones de Empresa Farmacéutica, ubicada en la zona 10, ciudad capital, Guatemala.	81
4	Diploma de participación del programa excelencia operacional de Empresa Farmacéutica, ubicada en la zona 10, ciudad capital, Guatemala.	91
5	Reconocimiento a la antigüedad de 5 años de Empresa Farmacéutica, ubicada en la zona 10, ciudad capital, Guatemala.	106
6	Reconocimiento a la antigüedad de 10 años de Empresa Farmacéutica, ubicada en la zona 10, ciudad capital, Guatemala.	106
7	Reconocimiento a la antigüedad de 15 años de Empresa Farmacéutica, ubicada en la zona 10, ciudad capital, Guatemala.	107

No.	Título	Página
8	Reconocimiento a la antigüedad de 20 años de Empresa Farmacéutica, ubicada en la zona 10, ciudad capital, Guatemala.	108
9	Reconocimiento a la innovación de Empresa Farmacéutica, ubicada en la zona 10, ciudad capital, Guatemala.	109
10	Reconocimiento al cumplimiento de metas y objetivos de Empresa Farmacéutica, ubicada en la zona 10, ciudad capital, Guatemala.	110

## INTRODUCCIÓN

En Guatemala las organizaciones, independientemente el giro de su negocio o naturaleza, tienden a subestimar las relaciones laborales entre sus empleados, relegando dicha función a una tarea secundaria.

Los humanos son seres pensantes con necesidades, emociones y límites físicos. Como elemento fundamental de una empresa, se debe velar por su bienestar para obtener su máximo rendimiento y el mayor beneficio posible para ambas partes.

Sin embargo, en las empresas se suscitan situaciones que generan malestar en el capital humano, algunas de ellas son: falta de reconocimiento, desinformación sobre asuntos de importancia, liderazgo inadecuado, percepción de relegación, deplorables relaciones laborales con compañeros o superiores, malas condiciones físicas de trabajo, entre otras. Al ocurrir las anteriores mencionadas, se genera un efecto como resultado de las mismas, el cual repercute en las actitudes del colaborador, manifestándose en comportamientos no deseados que afectan el desarrollo de las actividades. De no accionar sobre los factores que afectan al personal, la situación se acrecentará cada vez más e impactará negativamente en el cumplimiento de metas y la obtención de los objetivos organizacionales.

La evaluación del clima organizacional, permite conocer las percepciones y descripciones del personal sobre el entorno en el cual se desarrollan las actividades de la empresa, y de acuerdo a este, determinar las acciones a efectuar para generar el cambio deseado y transformar en un ambiente laboral óptimo que permita el crecimiento y éxito de la organización.

Por tal razón, la presente tesis denominada “Evaluación del clima organizacional, para proponer plan de mejora, para el personal de una empresa farmacéutica, ubicada en la zona 10, ciudad capital, Guatemala” tiene como propósito identificar los factores que afectan el clima organizacional de la empresa y repercuten en

comportamientos no deseados del personal perjudiciales para el desarrollo de las actividades laborales, el cumplimiento de metas y el alcance de objetivos.

Como primer punto, se contiene el capítulo I, en el cual el lector podrá conocer los conceptos y teorías relacionados con el tema, siendo estos el proceso administrativo, administración de recursos humanos, comportamiento organizacional, cultura y clima organizacional.

Posteriormente, se encuentra el capítulo II, que contiene el diagnóstico de la situación actual del clima organizacional de la empresa objeto de estudio como resultado de la evaluación practicada. Identificando las percepciones obtenidas en cada uno de los factores evaluados que integran el clima y haciendo un análisis general del mismo.

Por último, el capítulo III presenta el desarrollo de la propuesta, la cual consiste en un plan de acción que contiene los programas: desarrollo de habilidades de liderazgo y trabajo en equipo, comunicación organizacional, excelencia operacional, toma de decisiones y reconocimientos al personal; enfocados en impactar positivamente sobre los factores del clima organizacional, el comportamiento del personal y la percepción de los colaboradores, promoviendo de esta forma un ambiente interno de trabajo óptimo.

Para finalizar, se expresan las conclusiones sobre la investigación y exponen las recomendaciones respectivas del caso, producto de las anteriores. Así también, se presenta el material consultado como base teórica científica para el desarrollo del presente.

## CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

### **1.1 Empresa**

La empresa “es la unidad económico social en la cual a través del capital, el trabajo y la coordinación de recursos se producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad”. (Münch, 2014, p.191)

La empresa, desde un enfoque como organización-social, “son unidades sociales (o agrupaciones humanas) construidas intencionalmente y reconstruidas para alcanzar objetivos específicos”. (Chiavenato, 2001, p.44)

De acuerdo a las definiciones anteriores, en síntesis, las empresas son organizaciones, lucrativas o no, que se dedican a la producción o distribución de bienes o servicios que satisfacen una necesidad humana, mediante la combinación de los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos y capacidad empresarial.

#### **1.1.1 Empresa franquicia**

Las franquicias “son aquellas empresas que venden su marca y su know-how o forma de organización a inversionistas independientes”. (Munch, 2007, p.146)

El propietario de la empresa, cede el derecho de uso de su marca, imagen y procesos organizacionales hacia la franquicia para su comercialización. Obteniendo ésta última como beneficio un producto desarrollado, posición en el mercado y procesos para llevar a cabo las actividades. El propietario de la marca, obtiene beneficio económico a través de la cesión de derechos de comercialización, extensión de mercado y posicionamiento en otros territorios que actualmente no logra abarcar.

### **1.1.2 Empresa comercializadora**

Son empresas que “distribuyen y venden una serie de productos de diversos productores nacionales y extranjeros”. (Munch, 2007, p.148)

Por lo tanto, de acuerdo a las definiciones anteriores, se categoriza la empresa objeto de investigación como una organización de tipo franquicia, comercializadora, dedicada a la distribución y venta de productos médicos que buscan satisfacer una necesidad humana.

## **1.2 Administración de empresas**

La administración de empresas se define de la siguiente forma:

- Es el “proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos, que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz”. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.4)
- Es “un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos. (Münch, 2007, p. 6)

Por lo tanto, la administración de empresas es la ciencia que estudia la gestión eficiente de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos de la organización, a través de procesos que generan valor para lograr un fin específico.

### **1.2.1 Proceso administrativo**

La administración de empresas se ejecuta a través del proceso administrativo, el cual se define como el ciclo de funciones administrativas interrelacionadas que nos permiten ejecutar las estrategias empresariales para la consecución de los objetivos de la organización. Las funciones del proceso administrativo son:

- I. Planeación
- II. Organización



tanto con los fines (qué hacer) como con los medios (cómo hacerlo)". (Robbins y Coulter, 2010, p.144)

Mediante la planeación se determinará el curso de acción a seguir en la organización, para la consecución de los objetivos propuestos y cumplimiento de la misión. Comprende la base sobre la cual se guiará el futuro de la empresa.

Para su desarrollo, la planeación cuenta con los siguientes elementos:

- **Misión:** "Es la razón esencial de ser y existir de la organización y de su papel en la sociedad". (Chiavenato, 2001, p.49). La misión describe la actividad primordial de la organización que la distingue de otras similares, es el motivo por el cual fue creada; responde las preguntas ¿Quiénes somos? ¿qué hacemos? ¿Por qué lo hacemos? y deber ser divulgada al personal para guiar sus acciones y esfuerzos, la organización debe transformar su misión en objetivos que los empleados estén comprometidos a cumplir.

**Visión:** "Es la imagen que la organización define respecto a su futuro, es decir, de lo que pretende ser". (Chiavenato, 2001, p.50). Es un enunciado el cual representa el futuro a seguir, es decir, a donde se dirige la organización; responde la pregunta ¿qué queremos llegar a ser?, es el enfoque donde se deben encaminar los esfuerzos de los colaboradores para su alcance. La consecución de la visión está proyectado al largo plazo, es un objetivo retador a cumplir por la organización.

La visión, al igual que la misión, debe ser conocida por todo el personal y adoptada como un reto a alcanzar.

**Valores:** "Son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión". (Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland, 2012, p.27). Los valores dentro de la organización, funcionan como un marco de referencia para la

actuación individual y colectiva, dado que fijan puntos de referencia que identifican a cada empresa.

- **Objetivos:** “Resultados específicos que se desean alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión”. (Münch, 2007, p.42), son determinados en un período de tiempo para su cumplimiento, deben ser concretos, medibles, retadores y estar alineados al alcance de la misión y visión. Los objetivos deben ser transmitidos de forma clara al personal, a manera de ejercer influencia para incentivar a los colaboradores a su cumplimiento. Para lograrlo debe partirse de las preguntas ¿qué vamos hacer? y ¿cómo lo vamos hacer?
- **Políticas:** “Declaraciones o interpretaciones generales que orientan o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones”. (Koontz et al., 2012, p.111). Son lineamientos establecidos por la dirección para orientar en la toma de decisiones.
- **Estrategias:** “Alternativas o cursos de acción que muestran los medios y recursos que deben emplearse para lograr los objetivos”. (Münch, 2014, p.41). Por medio de las estrategias se determinan las mejores formas de cumplir con los objetivos planteados.
- **Programas:** “Complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado”. (Koontz et al., 2012, p.113). Es una secuencia de actividades, debidamente establecidas y ordenadas, de tal forma que a su finalización se cumpla con los objetivos.
- **Presupuestos:** “Es, en términos numéricos, el informe de los resultados esperados”. (Koontz et al. 2012, p.113) Es el marco de referencia financiera sobre el cual deben ejecutarse los planes. Establecen los resultados, en términos monetarios, esperados de la operación de la organización.

La planeación cuenta con instrumentos útiles en la administración, entre los cuales se puede mencionar:

- **Plan de acción:** reflejan el curso de acción para implementar una estrategia que pretende alcanzar un objetivo específico. Este puede ser, por ejemplo, el relanzamiento de un producto, el mejoramiento del comportamiento de los colaboradores, implementación de nueva metodología de trabajo, etc. El plan de acción es la respuesta estratégica para posibles problemas que puedan evidenciarse en la investigación. Para su implementación se debe llevar a cabo las siguientes tareas:
  - I. Definición u objetivo del plan: debe tener objetivos claros, concretos y medibles. Es el fin que se pretende alcanzar con la implementación del mismo.
  - II. Planteamiento de actividades: son el detalle de las tareas a ejecutarse para llevar a cabo la estrategia establecida.
  - III. Metas: son el fin al cual se encaminan las actividades planteadas.
  - IV. Responsable: consiste en la asignación de obligaciones a determinada persona o grupo sobre las actividades a realizar.
  - V. Cronograma de actividades: se utiliza para asignar a las actividades o tareas tiempo determinado para su realización y responsable de su ejecución y cumplimiento.
  - VI. Costos: es el monto monetario que representa la realización de cada actividad del plan.
  - VII. Presupuesto: es representación monetaria total que constituye la puesta en marcha del plan de acción.
- **Gráfica de Gantt:** “conocida como gráfica de barras. En esta gráfica se anotan las actividades y los responsables y mediante una barra o línea se señalan las fechas de inicio y terminación de cada actividad”. (Münch, 2014, p.45). Instrumento de utilidad para guiar el curso de acción y controlar el

cumplimiento de actividades en tiempo por cada uno de los responsables asignados.

### **1.2.1.2 Organización**

La organización “consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo”. (Münch, 2014, p.57)

Es la forma en la cual son distribuidos los diferentes puestos de la organización de acuerdo a sus funciones y estableciendo jerarquías. Su propósito es organizar las diversas actividades a realizarse para cumplir los objetivos de la organización, aquí se establecen también comunicaciones, relaciones, responsabilidades y toma de decisiones.

La estructura, distribución de puestos y jerarquías quedan plasmadas en el organigrama funcional de la organización. Las funciones, actividades, relaciones y nivel jerárquico se establecen en el descriptor de puesto. Las características, aptitudes, conocimientos y habilidades necesarias en las personas para desempeñar las funciones del puesto se establecen en el perfil del puesto, define límites a los que el trabajador se ajusta, estableciendo autoridad y obligaciones para el desarrollo de las tareas asignadas a cada quién.

Una buena organización, influye de manera positiva en el comportamiento de los colaboradores. Para generar un ambiente óptimo para el desarrollo de las actividades debe presentarse una distribución adecuada de funciones, actividades, jerarquía, comunicaciones y relaciones.

#### **a. Tipos de organización**

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2002) existen dos tipos de organización: la formal, es la estructura establecida por la organización; y, la informal, surge

espontáneamente por las relaciones personales que se dan entre los colaboradores.

Entre los tipos de organización formal, se encuentran:

- I. **Organización lineal:** “entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad (que significa el derecho organizacional de exigir el cumplimiento de órdenes y ejecución de tareas) y de responsabilidad (que significa el deber o la obligación de seguir órdenes y ejecutar tareas)”. (Chiavenato, 2001, p.221). Se identifica porque la línea jerárquica apunta a una sola persona con autoridad única sobre los subordinados, la comunicación es formalmente rígida mediante lo establecido en el organigrama y la toma de decisiones es centralizada. Es la forma más simple de organización, pero la más común en generar un ambiente inadecuado de trabajo, suele implementarse en empresas pequeñas.
- II. **Organización funcional:** “es un diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas”. (Robbins y Coulter, 2010, p.193). La autoridad recae según la especialización y conocimiento. A diferencia de la lineal, en esta pueden existir varios mandos superiores según la especialidad; la comunicación es directa, existe descentralización en la toma de decisiones, contribuye a la especialización según el área de trabajo dentro de la organización. Es la organización más usual en las empresas, pues presenta un mayor equilibrio entre las ventajas y desventajas de su implementación.
- III. **Organización línea-Staff:** “prestación de servicios especializados y de consultoría técnica, influyendo indirectamente en el trabajo de los órganos de línea”. (Chiavenato, 2001, p.225). Es una mezcla de las dos anteriores. Se mantiene la organización lineal a diferencia de que se crean vínculos con áreas especializadas o de Staff, las cuales funcionan como asesoras (no ejecutoras de actividades).

### **1.2.1.3 Integración**

El proceso de integración “es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones requeridas para ejecutar los planes de acuerdo con la arquitectura de la organización”. (Münch, 2014, p.85)

A través de esta función se logra la obtención de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros de la organización, claves para el funcionamiento de la organización y la obtención de los objetivos.

La integración de los recursos comprende:

- Integración de recursos humanos: es el recurso más valioso de la organización, porque a través de él se administrará de la mejor forma los demás recursos de la organización. La administración de recursos humanos se encarga de la integración del personal y los procesos consecuentes para asegurar su mejor desempeño en la organización, la cual profundizaremos más adelante debido a su importancia para la investigación.
- Integración de recursos materiales: consiste en la selección de proveedores, buscando suministros de alta calidad, en tiempo y con las formas de pago que convenga a la organización.
- Integración de recursos tecnológicos: se refiere a la adquisición de tecnología para automatizar los procesos de la organización.
- Integración de recursos financieros: son las fuentes de financiamiento que posee la organización y las inversiones de capital de las cuales se obtendrá rendimiento.

#### **a. Administración de Recursos Humanos**

La administración de recursos humanos se define como “las políticas y las prácticas que se requieren para cumplir los aspectos relativos al personal o los recursos humanos, que competen a un puesto de la organización e incluyen el

reclutamiento, la selección, la capacitación, las recompensas y la evaluación” (Dessler, 2009, p. 2)

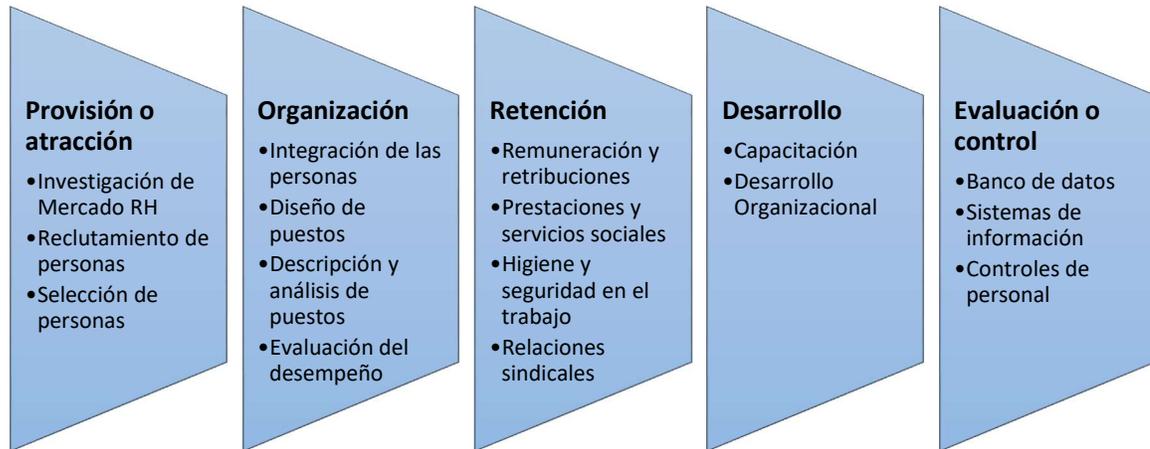
“Consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal”. (Chiavenato, 2011, p.104)

La administración de recursos humanos comprende cinco procesos básicos, los cuales según Chiavenato (2011) son: procesos de atracción, mecanismo utilizado para suministrar el mejor recurso humano a la organización para su adecuado funcionamiento; de organización, determina los requisitos mínimos del aspirante al puesto, las funciones a desempeñar en la empresa y los métodos de evaluación para la toma de decisiones; de retención, se refiere a los medios por los cuales se pretende conservar el mejor capital humano; de desarrollo, consiste en perfeccionar las habilidades, aptitudes o conocimientos del personal, permitiéndole lograr un mejor desempeño dentro de la organización, mayor competitividad y ascensos de cargo; proceso de control, sistemas de información que permiten la elaboración de análisis cualitativos y cuantitativos para la toma de decisiones.

Estos se desglosan para su entendimiento en la siguiente gráfica:

## GRÁFICA No. 2

### PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**Fuente:** adaptado de Chiavenato, Idalberto. 2011. Administración de recursos humanos. Novena edición. México. McGraw-Hill. P. 102.

Cada uno de los procesos de la administración de recursos humanos influye en el clima organizacional, desde la incorporación de la persona en la empresa, su seguimiento y desarrollo a través de la misma, y la percepción de los factores del entorno laboral y los beneficios otorgados.

#### 1.2.1.4 Dirección

“Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del personal a través de la motivación, la toma de decisiones, la comunicación y el ejercicio del liderazgo”. (Münch, 2014, p.101)

Este proceso es ejecutado en las empresas por los mandos superiores y medios, una adecuada influencia sobre los empleados contribuye en gran medida a un ambiente óptimo para el desarrollo de las actividades y al éxito en la obtención de los objetivos organizacionales.

En la dirección se da la interacción entre las personas, su forma de desarrollo determina en gran medida el comportamiento organizacional de colaboradores y el ambiente a desarrollar dentro de la empresa.

Los elementos de la dirección, los cuales toman vital importancia en el desarrollo del clima organizacional son:

- I. Liderazgo
- II. Motivación
- III. Comunicación
- IV. Supervisión

#### **a. Liderazgo**

“Es la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de una visión”. (Münch, 2014, p.106).

“Es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio”. (Lussier y Achua, 2011, p.6)

Los diferentes mandos de la organización deben poseer la capacidad de liderar a sus equipos de trabajo, influenciándolos para desarrollar en ellos una buena disposición y entusiasmo en el alcance de los objetivos propuestos; así mismo, favorecer un ambiente laboral saludable, propicio para el desarrollo de las actividades y relaciones grupales.

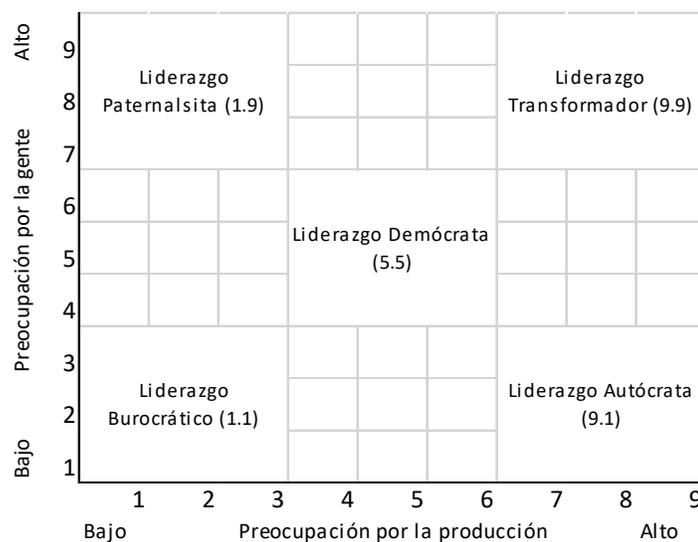
A continuación, se presenta algunas de las teorías de liderazgo más sobresalientes que se consideraron para el desarrollo de la investigación:

- I. **Blake y Mouton - El Grid Gerencial:** parafraseando a Lussier y Achua (2011) esta teoría clasifica el liderazgo en cinco tipos, autócrata (9.1), se enfoca en la producción y muestra desinterés hacia los subordinados; paternalista (1.9), enfoque contrario al autócrata, se enfoca en la satisfacción de las personas y muestra bajo interés en la producción;

burocrático (1.1), desinterés hacia producción y personas, evita cualquier tipo de confrontación y realiza el esfuerzo mínimo para conservar su puesto de trabajo; demócrata (5.5), busca el equilibrio entre el interés por producir y el personal; transformador (9.9), muestra alto grado de interés por la producción y personal, busca obtener el mayor beneficio de ambos mediante alta productividad y motivación.

Para una mejor comprensión de la teoría descrita, se ilustra en el siguiente esquema:

**GRÁFICA No. 3**  
**EL GRID GERENCIAL**



**Fuente:** adaptado de Münch, Lourdes. 2014. Administración: gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Segunda edición. México. Pearson Educación. P. 108.

Como se muestra en la gráfica anterior, los estilos de liderazgo del grid gerencial parten de una baja preocupación por la producción y por la gente, hasta lograr un estilo de alta preocupación por ambos elementos.

- II. **Fred Fiedler - Contingencia del liderazgo:** “se utiliza para determinar si el estilo de liderazgo de una persona está orientado a las tareas o a las relaciones y si la situación concuerda con el estilo del líder para maximizar el desempeño”. (Lussier y Achua, 2011, p.154). Establece al líder como tal,

de acuerdo a los factores internos y externos, sus atributos personales, posición de poder, estructura de tareas y relaciones líder-miembros.

- III. **Robert House - Teoría de la trayectoria-meta:** “se utiliza para elegir el estilo de liderazgo apropiado a la situación para maximizar tanto el desempeño como la satisfacción laboral”. (Lussier y Achua, 2011, p.161). Establece metas para los seguidores, y la función principal del líder es encontrar y guiarlos a la mejor ruta para su consecución.
- IV. **Hersey y Blanchard - Liderazgo situacional:** “sostiene que el factor más importante que afecta al estilo de un líder es el nivel de desarrollo (madurez) de sus subordinados”. (Newstrom, 2011, p.180). Centra el liderazgo en dos dimensiones, el énfasis en la tarea y en el apoyo. Enfoca el liderazgo alrededor de la situación y no en torno a los factores de personalidad de los seguidores.
- V. **Daniel Goleman - Inteligencia emocional:** “ésta es una combinación de dos habilidades personales (conciencia propia y autoadministración) y de dos competencias sociales (conciencia social y administración de relaciones)”. (Newstrom, 2011, p.201). El enfoque de esta teoría se centra en desarrollar emociones positivas en los colaboradores para lo cual, el líder debe desarrollar inteligencia emocional. Se integra por cinco componentes, conocimiento de sí mismo, autorrealización, motivación, empatía y habilidades sociales.

El tipo de liderazgo a ejercer depende de factores organizacionales, humanos, físicos y el ámbito contemporáneo en el cual se desarrollan las relaciones. Por lo que no existe un tipo ideal o perfecto.

## **b. Motivación**

“La motivación es una de las labores más importantes de la dirección, a la vez que la más compleja, pues por medio de ésta se logra que los colaboradores ejecuten el trabajo con responsabilidad y agrado, de acuerdo con los estándares

establecidos, además de que es posible obtener el compromiso y la lealtad del factor humano”. (Münch, 2014, p.103)

Son todos aquellos impulsos, deseos, necesidades y anhelos que inciden en el comportamiento humano en busca de cierto resultado. La empresa debe mantener un aliciente en los empleados para obtener su mejor esfuerzo y actitud para el logro de los objetivos y metas propuestos. Para lo cual se debe analizar los factores que pueden influir positivamente en el comportamiento de los colaboradores.

Algunas de las teorías de motivación más reconocidas son:

- I. **Douglas McGregor - Teoría X y teoría Y:** “actitudes de teoría X afirman que los empleados les desagrada el trabajo y que deben ser supervisados de cerca para que lo desempeñen bien. Actitudes de teoría Y proponen que a los empleados les agrada el trabajo y que no requieren ser supervisados de cerca para que realicen bien su trabajo”. (Lussien y Achua, 2011, p.49) se basa dos supuestos sobre las personas, según la teoría X las personas deben ser dirigidas, controladas y castigadas para obtener lo que se desea de ellas; es pesimista, estática y rígida; mientras, la teoría Y se fundamenta en la autodirección e integración.
- II. **Abraham Maslow - Teoría de la jerarquía de las necesidades:** “propone que las personas son motivadas mediante cinco niveles de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de autorrealización”. (Lussier y Achua, 2011, p.81). Establece que la motivación está relacionada a las necesidades humanas, para lo cual establece clasificación de necesidades, mediante la satisfacción de una necesidad otra toma prioridad y cuando se alcanza la cúspide de necesidades estas dejan de ser un aliciente. Para una mejor comprensión de la teoría, se ilustra en el siguiente esquema:

## GRÁFICA No. 4

### PIRÁMIDA DE JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW



**Fuente:** adaptado de Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M. 2012. Administración: una perspectiva global y empresarial. Decimocuarta edición. México. Mcgraw-Hill. P. 391.

La pirámide categoriza las necesidades según su importancia, las personas al satisfacer sus necesidades fisiológicas dentro de la empresa escalan al segmento superior donde se ubican las necesidades de seguridad, este proceso se repite sucesivamente cada vez que se suplen las carencias del personal hasta llegar a ubicarse en la cima.

- III. **Clayton Alderfer - Teoría ERG:** “Sostiene que las personas son motivadas por necesidades de existencia, de relación y de crecimiento”. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.4). Similar a la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, ésta clasifica las necesidades en tres conceptos con la diferencia que los elementos comprendidos dentro de varios niveles pueden motivar al mismo tiempo.
- IV. **Frederick Herzberg - Teoría de la motivación-higiene:** “afirma que las personas están impulsadas por los motivadores más que por los factores de mantenimiento”. (Lussier y Achua, 2011, p.82). Establece dos divisiones, los factores de higiene o mantenimiento, son los elementos que el

trabajador necesita en su vida, que su ausencia causa insatisfacción; y los factores motivadores, son aquellos relacionados a los logros o reconocimientos obtenidos dentro de la organización que generan motivación en los colaboradores.

- V. Víctor Vroom - Teoría de las expectativas:** “propone que las personas están motivadas cuando creen cumplir con la tarea, obtener la recompensa y que las recompensas por efectuar la tarea valen el esfuerzo”. (Lussier y Achua, 2011, p.88). Define que la motivación de las personas depende de la valorización del resultado de sus esfuerzos y la expectativa del cumplimiento de la meta propuesta.

### **c. Comunicación**

“Consiste en la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información”. (Koontz et al., 2012, p.388)

Una comunicación eficiente dentro de la empresa, permite transmitir los objetivos, metas y estrategias organizacionales para que estos sean comprendidos por los empleados; por medio de esta se lidera, dirige y motiva a los colaboradores para propiciar un clima agradable.

La comunicación consta de tres elementos, los cuales son: emisor, es la persona que da origen a la información; transmisor, es el medio a través del cual fluye la información; y, receptor, es el destinatario final, es decir, la persona que recibe y debe entender la información.

Para que el mensaje sea transmitido del emisor hacia el receptor, se utilizan diversos medios de comunicación, los cuales pueden ser orales, por medio de conversación persona a persona, llamadas telefónicas, notas de voz, etc.; escrita, a través de correos, memorándums, publicaciones, etc; y, no verbal, la cual se da de forma visual mediante la comprensión de imágenes, signos, comportamientos, gestos, entre otros. Estos medios o canales de comunicación pueden ser formales

o informales; Los canales de comunicación formales, son los “establecidos por una organización a fin de transmitir mensajes relacionados con las actividades profesionales de los miembros” (Robbins, 2009, p.353); y, los canales de comunicación informales, son las “vías de comunicación que se crean en forma espontánea y emergen como respuestas a las elecciones individuales”. (Robbins, 2009, p.353)

Según Robbins (2009). Las funciones de la comunicación son:

- Control: por medio del seguimiento de las líneas jerárquicas de mando.
- Motivación: a través de la realimentación sobre el desempeño de labores, ejecución y puntos de inflexión para lograr un mejor desempeño.
- Expresión de emociones: el grupo de trabajo, tiende a tornarse para muchos empleados, como una fuente de interacción social, donde expresan sus sentimientos, deseos y pesares con sus compañeros para satisfacción y alivio personal.
- Información: que se transfiere a los individuos y grupos para la toma de decisiones.

Para transmitir el mensaje y que la comunicación cumpla sus funciones establecidas dentro de la organización, esta se desarrolla a través de diversos tipos, los cuales son:

- Formal, se origina en la estructura organizacional y se transmite por los canales de comunicación formalmente establecidos en la empresa.
- Informal, surge en los diversos grupos que se forman dentro de la organización y no fluye a través de los canales establecidos para la comunicación; este tipo de comunicación suele ser perjudicial ya que puede perder el sentido inicial del mensaje, crear malentendidos, generar desconfianza, entre otros.
- Descendente, también llamada hacia abajo, es la transmitida de un nivel o grupo de la organización hacia otro jerárquicamente inferior.

- Ascendente, también llamada hacia arriba, es lo inverso de la comunicación descendente, en este la información se genera de un nivel inferior hacia otro jerárquicamente superior.
- Cruzada, también llamada lateral, incluye el flujo de información horizontal entre individuos o grupos del mismo nivel jerárquico y el flujo diagonal hacia personas de diferentes niveles que no tienen relación con el nivel de donde se origina la información.
- Verbal, la que se transmite oralmente.
- Escrita, divulgación a través de material escrito o gráfico.
- No verbal, tipo de comunicación gestual o a través de la interpretación de actitudes o comportamientos no divulgados en los tipos verbal y escrita.

#### **d. Supervisión**

La supervisión es “una función de dirección ejercida en el nivel operacional de la empresa”. (Chiavenato, 2001, p.336)

Es decir, la supervisión consiste en la dirección del personal operativo de la empresa, velando por la correcta ejecución de las tareas y marcha según la planeación; es la primera línea de administración en el nivel inferior de la organización.

La supervisión debe ejercer un adecuado liderazgo, comunicación, motivación y promover el trabajo en equipo sobre el personal a cargo para obtener su mayor beneficio, eficiencia y efectividad en el desarrollo de sus actividades; con lo cual, contribuirá a un clima organizacional favorable para las relaciones, como también a la obtención de los objetivos y metas previstos en la planeación.

## **e. Comportamiento organizacional**

“Es el estudio sistemático y aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma como la gente, individuos y grupos, actúa en las organizaciones”. (Newstrom, 2011, p.3)

El comportamiento organizacional analiza las relaciones entre los grupos formales e informales que se desarrollan dentro de la empresa, las conductas individuales, interpersonales, grupales e intergrupales.

Según Newstrom (2011), las metas u objetivos del comportamiento organizacional son:

- Describir, la forma en que la gente se conduce en diversas situaciones.
- Entender, por qué la gente se comporta como lo hace.
- Predecir, la conducta de los empleados.
- Controlar, la conducta y desarrollar alguna actividad humana.

Esto para garantizar el mejor entorno, un ambiente saludable en términos organizacionales, que permita un desarrollo adecuado de las actividades de la empresa.

### **e.1 Fuerzas del comportamiento organizacional**

En la actualidad existen fuerzas que inciden en el comportamiento organizacional, las cuales son:

- I. Gente:** “la gente constituye el sistema social interno de la organización. Dicho sistema consiste en individuos y grupos”. (Newstrom, 2011, p.4) Las organizaciones se conforman por personas, que poseen a su vez, diversidad cultural, educativa, características distintivas, comportamientos individuales y grupales, tendencias generacionales, metas personales, entre otros. Estas al relacionarse entre sí, establecen grupos y crean ambientes organizacionales particulares de acuerdo a los factores de

preferencia o similitud, estableciendo un reto para la administración su inclusión y relación dentro de la empresa.

- II. Estructura:** define la relación y el uso formal de la gente en la organización. Se requieren diferentes puestos para realizar todas las actividades de una organización. (...). Esta gente tiene que estar relacionada en alguna forma estructural para que su trabajo se coordine con eficacia. Estas relaciones crean complicados problemas de cooperación, negociación y toma de decisiones. (Newstrom, 2011, p.5). La estructura en la cual se crean las relaciones laborales afecta principalmente el clima organizacional, debido a la presencia de fricciones de las actividades cotidianas que deben solventarse por medio de un adecuado proceso de dirección del recurso humano, o hasta incluso la revisión del proceso de organización.
- III. Tecnología:** “La tecnología proporciona los recursos con que la gente trabaja, y afecta las tareas que realiza”. (Newstrom, 2011, p.5). Ejerce efecto sobre el personal al atender contra su estabilidad laboral debido a los procesos de automatización y sistematización de los puestos, generando la necesidad administrativa de equilibrar las dos partes.
- IV. Ambiente:** Los ambientes son internos o externos, y todas las organizaciones funcionan en su interior. Toda organización es parte de un sistema mayor que contiene muchos otros elementos, como el gobierno, las familias y otras organizaciones. Los numerosos cambios en el ambiente crean demandas en las organizaciones. (Newstrom, 2011, p.5). Los cambios en el mercado, la globalización, la competencia, la innovación, cambios gubernamentales, entre otros, son factores que rodean el ambiente organizacional y que inciden sobre las decisiones y el funcionamiento de la empresa; por lo tanto, afectan el comportamiento de los empleados.

La diversidad de gente que forma parte de la empresa, se interrelaciona dentro de una estructura organizacional apoyada en la tecnología para su funcionamiento y crecimiento; a su vez, se ve afectada positiva o negativamente por el ambiente en

el cual existe en determinado tiempo. Ante la percepción de las mismas, se incide y altera el comportamiento del personal, definiendo el clima organizacional.

## **e.2 Niveles del comportamiento organizacional**

El comportamiento organizacional se divide en tres niveles para su estudio, los cuales son:

- I. Macroperspectiva del comportamiento organizacional: “se refiere al comportamiento del sistema organizacional como un todo... el enfoque macro del comportamiento organizacional se basa en comunicar, liderar, plantear decisiones, manejar el estrés y los conflictos, negociar y coordinar actividades de trabajo, así como en distintos tipos de poder y política”. (Chiavenato, 2009, p.10). Permite tratar el comportamiento de la organización en general, planteando estrategias que afectan a todo el personal de la empresa.
- II. Perspectiva intermedia del comportamiento organizacional: “trata sobre el comportamiento de los grupos y los equipos de la organización... se basa en investigaciones sobre los equipos, el facultamiento en la toma de decisiones y las dinámicas grupal e intergrupal”. (Chiavenato, 2009, p.10). Consiste en el manejo de grupos específicos sobre los cuales se desea intervenir, implementando estrategias con fines de modificar el comportamiento de los mismos.
- III. Microperspectiva del comportamiento organizacional: “analiza el comportamiento del individuo que trabaja solo en la organización... Se enfoca en las diferencias individuales, la personalidad, la percepción y la atribución, la motivación y la satisfacción en el trabajo”. (Chiavenato, 2009, p.10). Estudia a la persona directamente, analizando los factores concretos que inciden sobre su comportamiento dentro de la organización.

Mediante los niveles se obtiene una mejor comprensión del comportamiento organizacional de las personas, ya que son una abstracción que abarca de lo general (la organización) a lo específico (la persona).

### **f. Cultura organizacional**

“Conjunto de creencias, valores y modelos de conducta que son compartidos por la mayoría de los miembros de una organización y son distintivos de la misma”. (Bordas, 2016, p.26)

“Representan las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales”. (Chiavenato, 2011, p. 90)

La cultura se forma a través de la interacción de los miembros de la organización y transmitida a los nuevos integrantes.

### **f.2 Diferencia entre clima y cultura organizacional**

Las diferencias entre clima y cultura organizacional, se presentan en el siguiente cuadro comparativo:

**TABLA No. 1**

#### **DIFERENCIAS ENTRE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

<b>Clima Organizacional</b>	<b>Cultura Organizacional</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es descriptivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es normativo, en gran parte.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se basa en percepciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se basa en valores y creencias.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como percepción descriptiva agregada, puede abordarse bien desde el punto de vista analítico mediante estudios cuantitativos con cuestionario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como conjunto de valores y creencias, es un constructo complejo con diversidad de detalles que tal vez sólo puede captarse mediante estudios</li> </ul>

Clima Organizacional	Cultura Organizacional
	cualitativos basados en el análisis del discurso y la observación.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe en toda organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunas organizaciones no tienen cultura, o esta es muy débil, pues no existe una experiencia compartida en el tiempo que haya llevado a un aprendizaje común de los valores, normas y creencias compartidas que componen la cultura.</li> </ul>

**Fuente:** adaptado de Bordas, María. 2016. Gestión estratégica del clima laboral. Edición digital. España. Universidad Nacional de Educación a Distancia. P. 27.

La cultura organizacional representa un constructo más complicado de evaluación, en relación al clima, y requiere un análisis contemporáneo mediante la observación cualitativa del comportamiento de los miembros de la empresa.

### **g. Clima organizacional**

“Se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actividades, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización. Puede ser percibido y descrito por los integrantes de la organización y por tanto, medido desde un punto de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descripciones, o mediante la observación y otras medidas objetivas. Aun reflejando el estado de la organización en un momento determinado, el clima organizacional puede cambiar, siendo los propios miembros, pero muy especialmente, los líderes de la organización, los principales agentes en la generación de cambios”. (Bordas, 2016, p.25)

Sintetizando, el clima organizacional es el entorno interno en el cual se desarrollan las actividades de la empresa, definido por las variables organizacionales, como éstas son percibidas por los empleados, e influyen sobre su comportamiento.

### **g.1 Importancia del clima organizacional**

Parafraseando a Bordas (2016): la importancia del clima organizacional recae en el poder de influencia que ejerce sobre el comportamiento de las personas, factor importante considerándolo un determinante de la productividad, eficiencia y desempeño empresarial.

“Es esencial diagnosticar y comprender cómo ven sus empleados el clima de su organización y cuáles son los factores dentro del clima que influyen más a estos empleados. A partir de este conocimiento el gerente podrá entonces planear las intervenciones para modificar el comportamiento de sus empleados, mejorar la productividad y la calidad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la organización”. (Brunet, 2011, p.12)

Según Brunet (2011), identifica tres razones de importancia para el análisis y diagnóstico del clima organizacional, los cuales son:

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

Por lo tanto, mediante un clima organizacional adecuado la empresa podrá desarrollar sus actividades en un ambiente laboral óptimo, benéfico para la obtención de los mejores resultados del factor humano de acuerdo a la influencia que se tenga sobre él; aquí radica la importancia de su diagnóstico y evaluación.

## **g.2 Características del clima organizacional**

Entre las características que definen el clima organizacional, podemos mencionar:

- Es un análisis subjetivo, debido a que se determina mediante las percepciones de los empleados sobre la organización.
- Es modificable, al cambiar alguno de los elementos de las variables que lo afectan se modifica el clima organizacional.
- Es continuo, si no se modifica ninguna de las variables que lo afectan, el clima organizacional se mantiene en el tiempo.
- Afecta el comportamiento de los colaboradores, es un factor determinante de la forma de actuar de las personas dentro de la organización.

## **g.3 Actitudes de los empleados que influyen en el clima organizacional**

Las actitudes son percepciones o sentimientos de los empleados sobre el entorno percibido que determinan su conducta dentro de la organización; por lo tanto, éstas se ven reflejadas en el comportamiento de los empleados. A continuación, se describen los más comunes que influyen en el clima organizacional:

- Desempeño del empleado
- Desvinculaciones de la organización
- Ausentismos y retrasos
- Robo
- Poca innovación
- Baja productividad

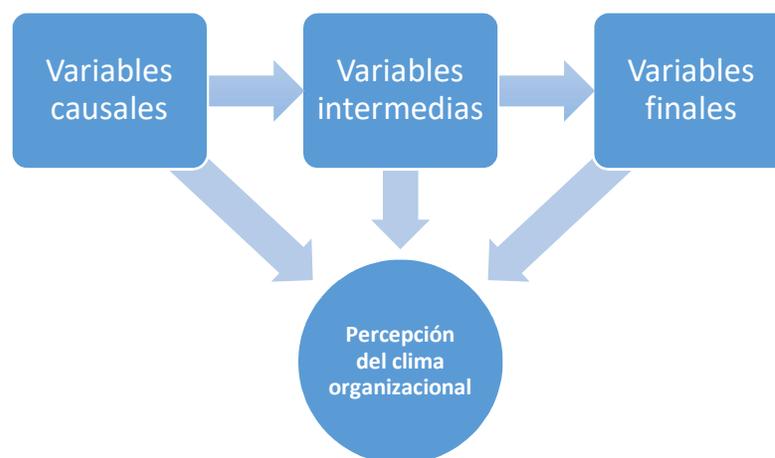
## **g.4 Variables del clima organizacional**

Las variables son los factores que interactúan en la organización y determinan el clima organizacional. Rensis Likert, determina tres variables, las cuales son:

- I. Variables causales: “son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene”. (Brunet, 2011, p.29). Se refiere a la estructura organizativa y su administración, esta variable puede ser alterada por la dirección de la empresa y su modificación trasciende sobre las otras variables.
- II. Variables intermedias: “reflejan el estado interno y la salud de una empresa”. (Brunet, 2011, p.29). Su importancia radica en la comprensión de los procesos organizacionales ejercidos para la dirección del recurso humano y como estos influyen sobre las relaciones laborales, determinando el comportamiento de los empleados, el cual se ve reflejado en el clima organizacional a través de una evaluación perceptiva.
- III. Variables finales: “son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes”. (Brunet, 2011, p.29). Son el producto de la interacción de las variables causales e intermedias, el cual se ve reflejado en la productividad, el alcance de los objetivos organizacionales y las pérdidas o ganancias obtenidas.

### GRÁFICA No. 5

#### TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT



**Fuente:** Brunet, Luc. 2011. El clima de trabajo en las organizaciones. México. Trillas. P. 30.

La modificación de las variables causales o independientes genera cambios en las demás y repercute en la percepción del ambiente laboral. Así mismo, la alteración de las variables intermedias afecta el resultado de las finales impactando sobre el clima organizacional.

### **g.5 Teoría de clima organizacional de Rensis Likert**

Rensis Likert determina que “el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta... Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar”. (Brunet, 2011, p.28)

Es decir, el comportamiento de un individuo es formado por el entorno percibido, el cual consiste en la estructura de la organización y sus procesos, que genera como resultado un clima organizacional positivo o negativo.

Estos factores que influyen el comportamiento humano son establecidos en las variables, las cuales son: causales, intermediarias y finales, como se determinó anteriormente. Estas tres se combinan e interaccionan para formar el clima organizacional, el cual se sitúa sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario hasta uno muy participativo:

- I. **Autoritarismo explotador:** sistema de clima tipo autoritario, el cual se caracteriza por la desconfianza de la dirección hacia sus empleados; la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función estrictamente descendente; los empleados tienden a desempeñarse dentro de una atmósfera de miedo, de castigo, de amenazas, ocasionalmente de

recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas. (Brunet, 2011, p.30)

Este tipo de clima es el menos adecuado para el desarrollo de un comportamiento organizacional favorable de los colaboradores, para el alcance de los objetivos organizacionales.

- II. **Autoritarismo paternalista:** sistema de clima tipo autoritario, la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con sus siervos. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con preocupación por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable estructurado. (Brunet, 2011, p.31)

Posee similitudes con el tipo autoritarismo explotador, con la diferencia que presenta más flexibilidad en su estructura y trato con los empleados.

- III. **Consultivo:** sistema de clima tipo participativo, la dirección evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los

castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se tratan también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinados y, muchas veces, un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos para alcanzar. (Brunet, 2011, p.31). En este tipo de clima, el capital humano, pasa de un sistema autocrático, a cobrar relevancia a través de mayor participación dentro de la organización.

**IV. Participación en grupo:** sistema de clima tipo participativo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evolución del rendimiento en función de los objetivos. (...). En Resumen, todos los empleados y todo el personal de la dirección forman un equipo de trabajo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica. (Brunet, 2011, p.31)

Se presenta como el tipo de clima organizacional ideal para promover un comportamiento favorable en los empleados, en el desarrollo de las actividades de la empresa y la obtención de sus objetivos.

La evaluación del clima organizacional para la investigación, se elaborará en base a la teoría de Rensis Likert; debido al alcance de las dimensiones del autor (a

desarrollar a continuación), que dan mayor amplitud de resultados y especificación sobre los factores que integran las variables del clima.

### **g.6 Dimensiones del clima organizacional**

Los cuestionarios para la medición de la percepción del clima organizacional contemplan diversas dimensiones. Rensis Likert (como se citó en Brunet, 2011) toma en cuenta 8 dimensiones, las cuales son:

- I. Métodos de mando: se refiere al estilo de liderazgo utilizado para influir en los empleados.
- II. Naturaleza de las fuerzas de motivación: son los alicientes al personal para generar determinada conducta.
- III. Naturaleza de los procesos de comunicación: tipos de comunicación desarrollados en la organización.
- IV. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción: es el tipo de relación entre mandos superiores e inferiores.
- V. Toma de decisiones: delegación y fundamentos en la toma de decisiones.
- VI. Fijación de los objetivos o de las directrices: forma de elaboración de la planificación.
- VII. Procesos de control: nivel de control ejercido en la organización.
- VIII. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento: resultados esperados de la planificación.

A través de estas dimensiones, se conocerán los procesos que influyen sobre el clima organizacional, estableciendo de manera precisa los factores sobre los cuales se deben enfocar los esfuerzos para su mejora.

Las dimensiones a considerar dependen del investigador, a mayor cantidad de dimensiones mejor especificación de los elementos que inciden positiva o negativamente en el comportamiento de los colaboradores.

## **g.7 Fases del análisis de clima organizacional**

El análisis del clima organizacional consta de diversas fases para su realización las cuales se pueden adecuar a consideración del evaluador; por lo tanto, se consideran indispensables en el desarrollo del diagnóstico las siguientes:

- I. Diseño y alineamiento: consiste en lograr el compromiso con la alta dirección, la elaboración del instrumento de medición y el conocimiento de la organización previo a realizar la evaluación.
- II. Sensibilización: en esta fase se comunica al personal sobre la evaluación de clima organizacional, dando a conocer su definición, importancia y beneficios.
- III. Medición: en esta fase se realiza el levantado de datos mediante el instrumento de medición, previamente se garantiza el anonimato y confiabilidad al capital humano para asegurar la objetividad de la evaluación.
- IV. Tratamiento y análisis: consiste en la tabulación de los datos recolectados para generar información cuantitativa que permita su comprensión y emisión de conclusiones.
- V. Informe de resultados: presentación ilustrativa de los resultados obtenidos de la evaluación del clima organizacional haciendo énfasis sobre los aspectos relevantes de la investigación y las conclusiones y recomendaciones del caso.
- VI. Plan de acción: elaboración de las estrategias que permitan solucionar los hallazgos adversos, detectados por medio de la investigación, que interfieren en el desarrollo de la organización y la obtención de sus objetivos.

## **g.8 Beneficios de la medición del clima organizacional**

Es importante medir periódicamente el clima organizacional, dado que sus ventajas son variadas para la empresa. Algunos de los beneficios a obtener a través de la evaluación son:

- Conocer los insatisfactores o fuentes generadoras de conflicto en el personal, las cuales repercuten en actitudes no deseadas que afectan el desempeño laboral.
- Medio comparativo entre departamentos o áreas de la organización.
- Permite medir los resultados alcanzados con los planes implementados para la mejora del comportamiento, de haberse realizado con anterioridad una evaluación del clima organizacional.
- Permite conocer fortalezas y debilidades internas.
- Determina los elementos específicos sobre los cuales intervenir.
- Indicadores de gestión de la organización.

Adicionalmente, un buen clima organizacional provee a la organización de:

- Personal comprometido con los objetivos organizacionales.
- Ambiente óptimo de trabajo.
- Aumento de productividad.
- Disminución de conflictos laborales.
- Permite el desarrollo de un mejor liderazgo.

## **g.9 Medición de clima organizacional**

Las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones; mediante la evaluación de estas percepciones es como se puede analizar la relación entre las características propias de la empresa y el rendimiento que ésta obtiene de sus empleados. (Brunet, 2011, p.19)

“Los instrumentos de medida más frecuentemente utilizados son los cuestionarios, pues corresponden a la naturaleza multidimensional y perceptiva del clima”. (Brunet, 2011, p.19)

Para la evaluación del clima organizacional, debe considerarse un instrumento de medición o cuestionario, que contemple las diferentes dimensiones de la empresa y englobe las variables que lo definen.

### **1.2.1.5 Control**

“Es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren”. (Koontz et al., 2012, p.496)

Este proceso se relaciona estrechamente con el proceso de planeación, ya que en este punto se verifica que lo programado se esté dando según lo previsto. De lo contrario se ejercen medidas correctivas de las variaciones.

El proceso de control básico se ejerce mediante el establecimiento y cumplimiento de estándares, evaluaciones y la corrección de las desviaciones.

#### **a. Tipos de control**

Dentro de la organización existen tres tipos de control, los cuales son:

- I. **Control estratégico:** parafraseando a Chiavenato (2001) corresponde a nivel decisivo superior, su cobertura abarca a toda la institución, está orientado al largo plazo y tiene por objetivo corregir desviaciones que repercuten a nivel general de la organización.
- II. **Control táctico:** corresponde a las áreas específicas de la organización, no se da de forma generalizada, está orientado al mediano plazo. Tiene por objetivo la corrección de desviaciones según los objetivos departamentales que contribuyen al alcance de los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2001, p.367).

**III. Control operacional:** según Chiavenato (2001) corresponde específicamente a la ejecución de las tareas o actividades de los colaboradores, está orientado al corto plazo. Al estar enfocado en la tarea, su ejecución, se corrige de inmediato las desviaciones observadas. Se da en el nivel más bajo de la organización.

CAPÍTULO II  
DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA  
FARMACÉUTICA, UBICADA EN LA ZONA 10, CIUDAD CAPITAL,  
GUATEMALA.

Ante la observación de actitudes y comportamientos no propicios en el personal, que afectan las actividades de la organización y la obtención de sus objetivos; se determina la necesidad de realizar un diagnóstico de clima organizacional, mediante el cual se establezcan los factores que provocan reacciones adversas en los empleados.

A continuación, se presenta la situación actual de la empresa objeto de estudio; se establecen las generalidades sobre la metodología empleada en la investigación y se muestra el análisis de los resultados obtenidos del diagnóstico del clima organizacional, los cuales permitirán tomar decisiones para las medidas correctivas del caso a ser aplicadas.

### **2.1. Metodología de la investigación**

Por medio de ésta se elabora, define y sistematiza el conjunto de técnicas, métodos y procedimientos que se deben seguir durante el desarrollo de un proceso de investigación para la creación de conocimiento, para llevar a cabo la investigación se utilizó las siguientes metodologías:

- Método científico: la investigación requirió una serie de etapas en orden cronológico y una metodología para lograr los objetivos, para lo cual se aplicó en sus tres fases: indagadora por medio de los procesos de recolección de información directamente de las fuentes primarias (entrevistas, cuestionarios) y secundarias (libros y textos); demostrativa por medio de la comprobación de las variables expuestas de la hipótesis, confrontándola con la realidad a través de los procesos de análisis, síntesis, abstracción, comparación, concordancia y diferencia de los elementos

teóricos con los empíricos, a través de la investigación de campo; y, expositiva utilizando los procesos de conceptualización y generalización.

- Método analítico sintético: se utilizó en el proceso de consulta de bibliografía, y síntesis del marco teórico, mismo base en la elaboración de hipótesis.
- Método deductivo: a través de la emisión de las conclusiones en la validación de las hipótesis que explica las causas expuestas del problema que presenta la empresa farmacéutica y los medios de solución mediante la utilización de estrategias de administración de empresas.

Así mismo, se utilizaron las siguientes técnicas de investigación con sus respectivos instrumentos:

- Investigación bibliográfica: a través de fichas bibliográficas, para la recopilación de información científica existente relacionada al clima organizacional y sus variables.
- Observación directa: mediante guía de observación, de las condiciones en las cuales se desarrollan las relaciones y actividades en la organización, y aspectos de utilidad relacionados al tema en cuestión
- Entrevista: realizada con guía de entrevista a mandos superiores (5 Jefes de área), establecidos por medio de muestreo no probabilístico, para dar perspectiva a la investigación y determinar la apreciación que estos tienen en relación de sus empleados.
- Censo: del total de la población, es decir 213 empleados, evaluados durante el período de febrero a marzo 2018, a través de cuestionario para recopilación de información sobre las percepciones, valores, actitudes y creencias de colaboradores de la organización que determinan el clima organizacional, dicho cuestionario constó de 56 preguntas distribuidas dentro las seis dimensiones de Likert, que evalúan los métodos de mando, naturaleza de las fuerzas de motivación, naturaleza de los procesos de comunicación, naturaleza de los procesos de influencia y de interacción,

toma de decisiones, fijación de los objetivos o de las directrices, procesos de control y objetivos de resultados y perfeccionamiento.

Previo a realizar el proceso de recopilación de la información, durante el mes de enero 2018 se concientizó al personal sobre la importancia y objetivo de su participación en la evaluación, esto a través del apoyo de mandos superiores de la organización por los medios de comunicación escrita y verbal, con el fin de obtener el 100% de respuesta y cooperación del personal durante el proceso.

Los criterios de ponderación establecidos en el cuestionario para responder a los enunciados expuestos fueron los siguientes:

- Totalmente de acuerdo: se siente identificado en su totalidad con la situación, idéntica o parecida a la realidad.
- De acuerdo: se siente inclinado a identificarse con el enunciado, pero este no se da en su totalidad.
- En desacuerdo: no se siente identificado con lo expresado en el cuestionamiento.
- Totalmente en desacuerdo: expresión de total discrepancia con el enunciado expuesto, percepción distante a la realidad.

Debido a la ausencia de evaluación previa del clima organizacional en la empresa, la gerencia de la misma determina un mínimo de aceptabilidad del 70%. Por lo tanto, se establecen los siguientes criterios de evaluación de resultados:

**TABLA No. 2**  
**CRITERIOS DE CALIFICACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Calificación			
0 a 39	40 a 69	70 a 84	85 a 100
<b>Deficiente</b>	<b>Puede mejorar</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Excelente</b>

Fuente: elaboración propia, 2018.

## **2.2. Antecedentes de la empresa**

La casa matriz fue constituida en México en el año 1997, con el objetivo de ofrecer productos y servicios de salud a los estratos de escasos recursos del país mexicano.

Inicia sus operaciones en Guatemala en el año 2003, inaugura su primera sucursal en el país constituida bajo el mismo objetivo de la casa matriz. Para este año la empresa ya se encontraba posicionada en el mercado mexicano, con lo cual inicia la expansión de la marca en Latinoamérica siendo Guatemala el primer país en obtener franquicia.

En la actualidad, la empresa farmacéutica cuenta con 90 sucursales distribuidas en 20 de los 22 departamentos de Guatemala. Posee un total de 22 puestos para un total de 213 empleados.

### **2.2.1 Filosofía empresarial**

Se conforma por un conjunto de elementos que le otorgan identidad a la empresa, esta filosofía empresarial de la organización objeto de estudio se ve reflejada en:

- Misión: “mejorar el nivel de vida de la humanidad, ofreciendo productos y servicios de salud de calidad al alcance de todos”.

En la misión se observa el ofrecimiento de productos y servicios, para lo cual es indispensable contar con personal apto y motivado para prestar una atención adecuada a los clientes, a través de un proceso claro de servicio al cliente.

Visión: “ser reconocida como modelo de calidad, servicio y confianza, con procesos eficaces y eficientes, en un clima laboral agradable que genere bienestar y orgullo de pertenencia”.

Como se puede observar, la visión es representar un clima organizacional óptimo para la empresa, por lo cual es indispensable mejorar y mantener

un ambiente agradable para el desarrollo de las actividades e interacción del personal.

Valores: generosidad, compromiso y servicio.

Los valores de la organización no presentan una descripción específica que permita el entendimiento pleno de los colaboradores; por lo tanto, se puede dar una mala interpretación y aplicación en la forma de conducirse en las actividades laborales.

### 2.2.2 Estructura organizacional

La empresa farmacéutica, para el desarrollo de sus actividades organizacionales, se encuentra estructurada de la siguiente forma:

**GRÁFICA No. 6**  
**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**  
**EMPRESA FARMACÉUTICA UBICADA EN ZONA 10, CIUDAD CAPITAL,**  
**GUATEMALA**

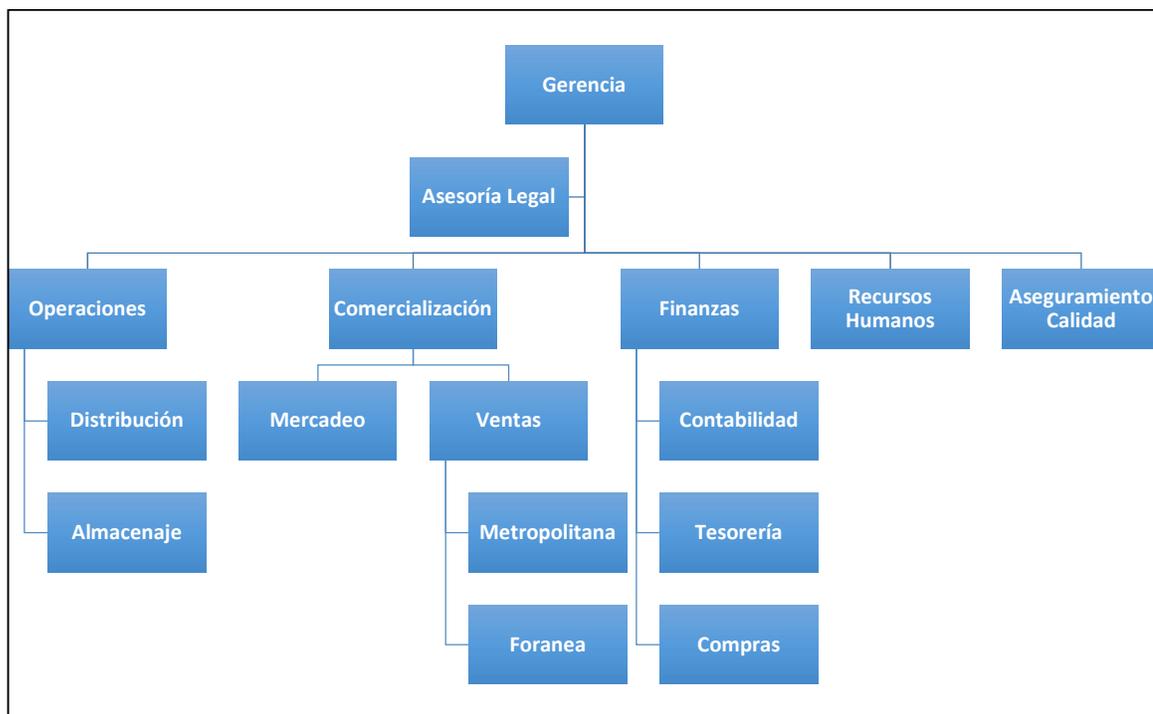


**Fuente:** adaptado de manual de organización de la empresa objeto de investigación.

La parte inferior de la gráfica 6, identifica el nivel operativo; la parte central está representada por los mandos medios; y la parte superior se integra por los altos mandos de la organización.

Ésta estructura organizacional se ve representada en el siguiente organigrama general:

**GRÁFICA No. 7**  
**ORGANIGRAMA GENERAL**  
**EMPRESA FARMACÉUTICA UBICADA EN ZONA 10, CIUDAD CAPITAL,**  
**GUATEMALA**



**Fuente:** manual de organización de la empresa objeto de investigación.

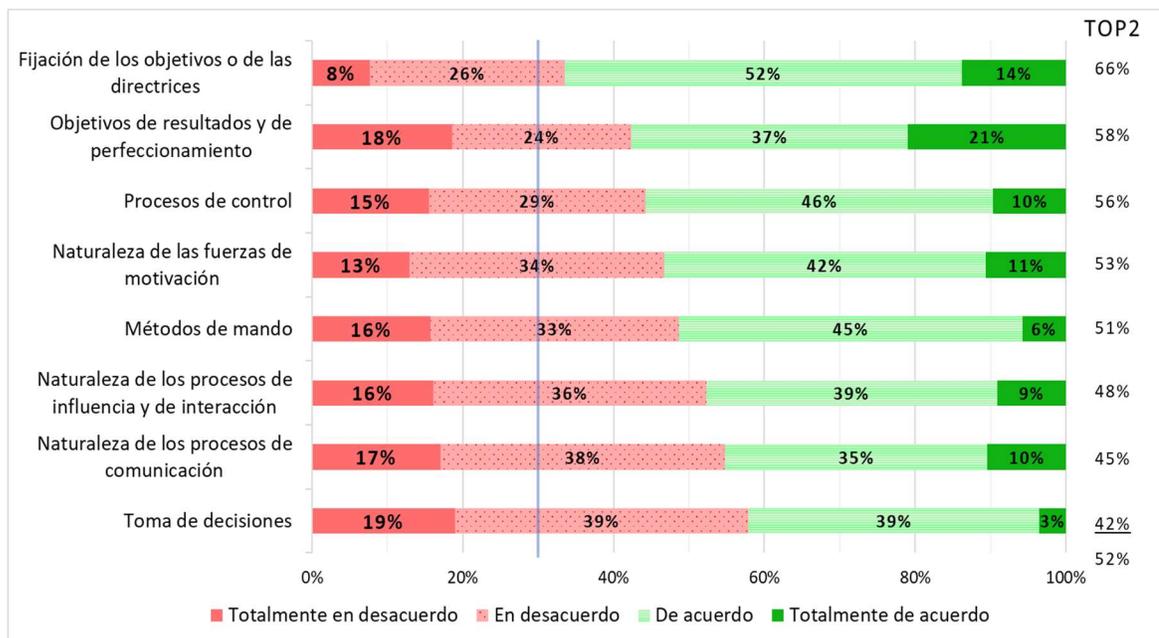
El organigrama general, mostrado en el gráfico anterior, se encuentra actualizado según el manual de organización de la empresa, y presenta una distribución lineal de la organización.

### 2.3 Análisis del clima organizacional actual

De acuerdo los resultados, obtenidos a través de la evaluación de clima organizacional realizada a la empresa farmacéutica, se presenta la información sobre la situación actual laboral, la cual determina los puntos de oportunidad, desarrollo y críticos de acuerdo a la percepción del personal; ésta servirá de base para el planteamiento e implementación del plan de mejora, que permita incidir oportunamente sobre los factores identificados en el mejoramiento del clima organizacional de la empresa.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

**GRÁFICA No. 8**  
**EVALUACIÓN CLIMA ORGANIZACIONAL**  
**EMPRESA FARMACÉUTICA UBICADA EN ZONA 10, CIUDAD CAPITAL,**  
**GUATEMALA**



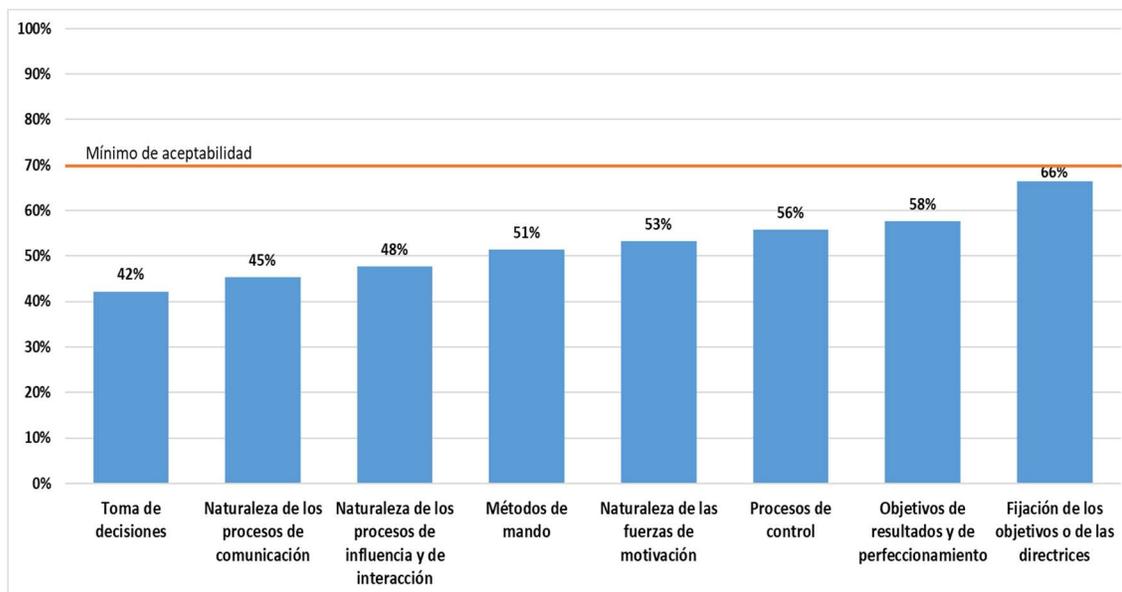
**Fuente:** evaluación del clima organizacional realizada en el período de febrero a marzo del 2018.

En la gráfica anterior se muestran los porcentajes de percepción obtenidos en cada dimensión, los cuales se ubican conforme a los rangos de evaluación que van

desde totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo a totalmente de acuerdo. El total de la evaluación por cada factor, es decir TOP2, muestra la unificación de los dos rangos más positivos de evaluación los cuales determinan la ponderación final. El promedio de la sumatoria del TOP2 de cada uno de los factores establece el clima organizacional, el cual se encuentra en 52%, porcentaje inferior al límite de aceptabilidad establecido por la organización en 70%.

Para una mejor comprensión de cada dimensión, se presenta en la siguiente gráfica la ponderación individual:

**GRÁFICA No. 9**  
**DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**  
**EMPRESA FARMACÉUTICA UBICADA EN ZONA 10, CIUDAD CAPITAL,**  
**GUATEMALA**



**Fuente:** evaluación del clima organizacional realizada en el período de febrero a marzo del 2018.

Por medio de esta, se puede observar que ninguna de las dimensiones supera el mínimo aceptable y tres se encuentran por debajo del 50%, en rango crítico o deficiente en las cuales enfocar los esfuerzos de mejoramiento, son: naturaleza de los procesos de influencia y de interacción, naturaleza de los procesos de

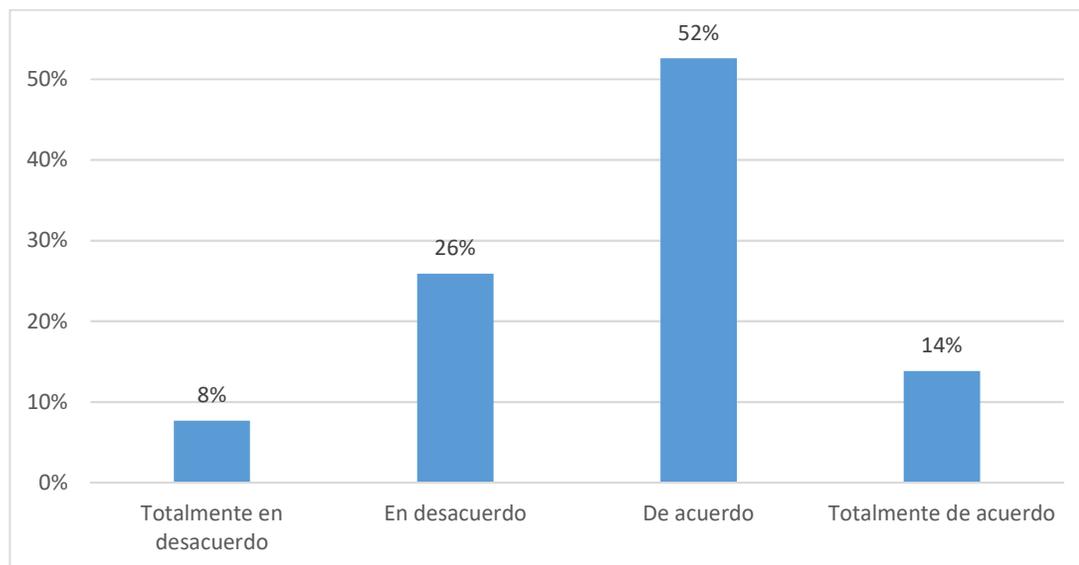
comunicación y toma de decisiones. Y cinco dimensiones de oportunidad de mejora: fijación de los objetivos o de las directrices, objetivos de resultados y de perfeccionamiento, procesos de control, naturaleza de las fuerzas de motivación y métodos de mando.

A continuación, se analizará cada una de las dimensiones a mayor detalle, para profundizar los elementos que generan un inadecuado ambiente interno de trabajo.

### 2.3.1 Fijación de objetivos o de las directrices

La dimensión de fijación de objetivos o de las directrices permite establecer la opinión de los empleados sobre los procesos de la planificación de la empresa mediante la evaluación realizada. Esta dimensión obtuvo los siguientes resultados:

**GRÁFICA No. 10**  
**FIJACIÓN DE OBJETIVOS O DE LAS DIRECTRICES**  
**EMPRESA FARMACÉUTICA UBICADA EN ZONA 10, CIUDAD CAPITAL,**  
**GUATEMALA**



**Fuente:** evaluación del clima organizacional realizada en el período de febrero a marzo del 2018.

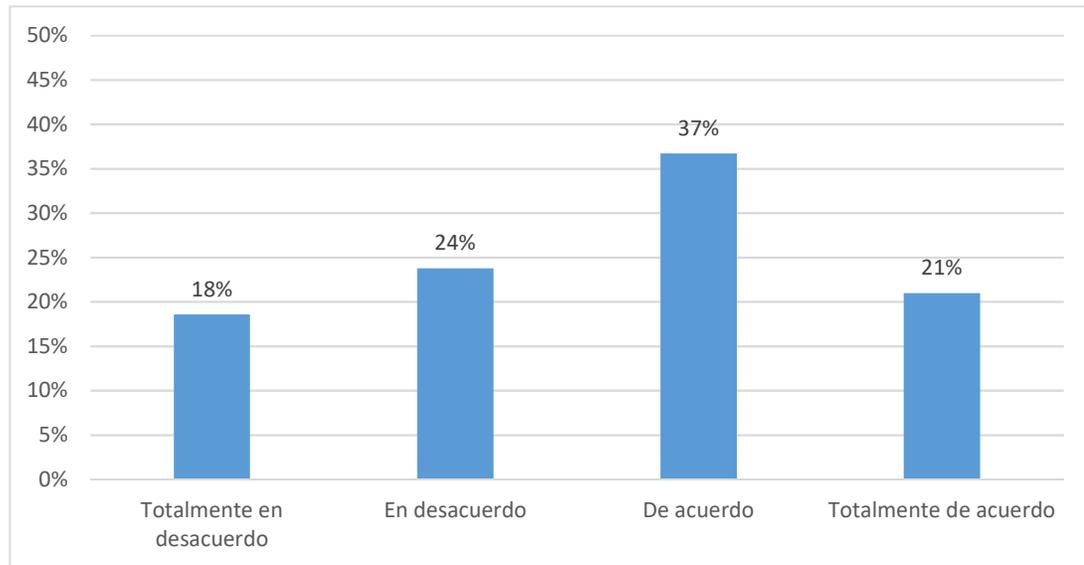
La gráfica 10 refleja un 66%, resultado de la suma de las dos puntuaciones positivas, la cual se observa como la dimensión de mejor calificación, pero sin superar la aceptabilidad fijada por la organización (70%). En los aspectos positivos de la evaluación, se observa la estructura de la misión, visión y su conocimiento por la mayoría de los empleados; adicionalmente la empresa posee normas, procedimientos para las actividades y objetivos anuales retadores.

Los factores de mejora que impiden a ésta dimensión alcanzar el nivel deseado son: la falta de consideración de ideas y contribución del personal, más que únicamente de altos mandos, aspectos en los cuales pueden aportar beneficios para la organización, lo que representa consecuencias en el sentido de la importancia que se le confiere al colaborador, generando negativismo y posteriormente falta de cooperación e iniciativa. También se da la oportunidad de divulgación sobre las normas y procedimientos, ya que estos no son conocidos por todos los empleados de la empresa, por lo que repercute en retrasos, malas ejecuciones, gastos no previstos, entre otros; así mismo las metas y objetivos al no ser transmitidas con claridad desenfoca la proyección sobre la planeación de la empresa.

### **2.3.2 Objetivos de resultados y de perfeccionamiento.**

Por medio de éste factor se establece la percepción sobre el cumplimiento de los resultados y desarrollo esperado según la planificación realizada por la empresa. A continuación, se presenta los datos obtenidos de la evaluación:

**GRÁFICA No. 11**  
**OBJETIVOS DE RESULTADOS Y DE PERFECCIONAMIENTO**  
**EMPRESA FARMACÉUTICA UBICADA EN ZONA 10, CIUDAD CAPITAL,**  
**GUATEMALA**



**Fuente:** evaluación del clima organizacional realizada en el período de febrero a marzo del 2018.

Como se aprecia en la gráfica 11, el total de empleados de acuerdo y totalmente de acuerdo respecto a los enunciados evaluados representa el 58% de la población. Los colaboradores perciben positivamente que la empresa cumple anualmente con los objetivos y metas que se han propuesto, se destaca también por ser competitiva en el mercado, e innovar en el desarrollo de productos y servicios.

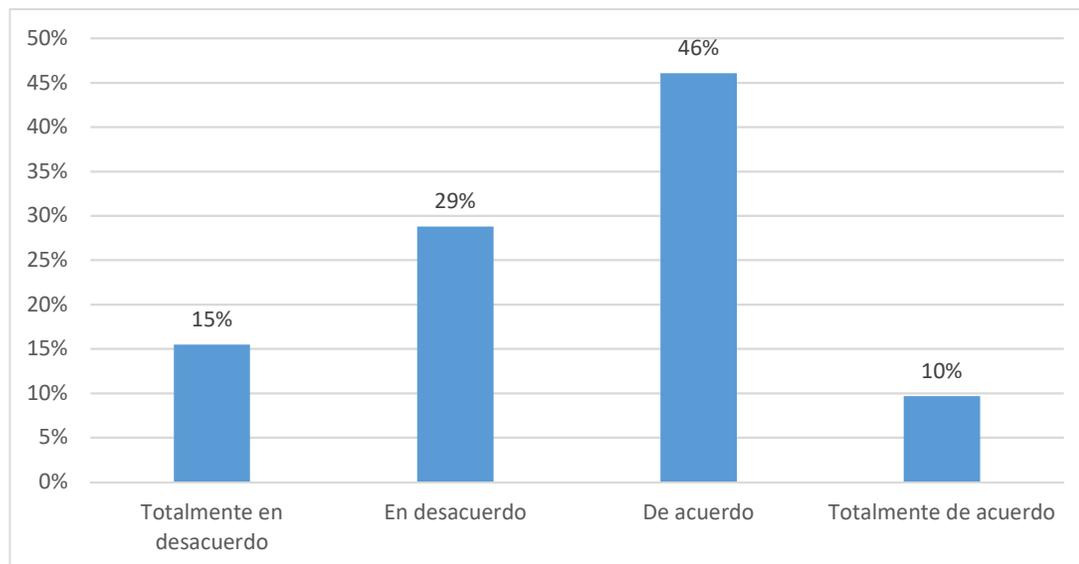
La respuesta negativa del personal, corresponde a la ausencia de inversión y oportunidades que permitan el perfeccionamiento y progreso del capital humano en el puesto de trabajo y su crecimiento dentro de la organización. La carencia de estas, como consecuencia, afecta la eficiencia y productividad de los empleados e incide en la obtención de los objetivos, ya que no se provee de aprendizaje o desarrollo de aptitudes, conocimientos y habilidades que les permitan aportar o generar valor adicional a la empresa. Así también, se presenta la oportunidad de

promover la innovación en los subalternos, de no hacerlo, se corre el riesgo de perder esta ventaja competitiva en el mercado, desaprovechar el potencial del capital humano para el crecimiento organizacional y del empleado, como la oportunidad de motivar a través de la satisfacción de las necesidades de autorrealización.

### 2.3.3 Procesos de control

Establece la percepción de los empleados respecto los medios de control ejercidos en la organización, es decir como la empresa mide, compara y corrige el desempeño de las actividades para garantizar el cumplimiento de los planes diseñados y alcance de los objetivos organizacionales.

**GRÁFICA No. 12**  
**PROCESOS DE CONTROL**  
**EMPRESA FARMACÉUTICA UBICADA EN ZONA 10, CIUDAD CAPITAL,**  
**GUATEMALA**



**Fuente:** evaluación del clima organizacional realizada en el período de febrero a marzo del 2018.

La gráfica 12, en base a los dos factores de respuesta positivos de la evaluación plasma una respuesta a la dimensión de control en un 56%; aspectos de importancia valorados por el personal, son la adecuada aplicación de indicadores, controles sobre el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales, se considera también, la reacción oportuna de la empresa ante los cambios, alteraciones o variaciones que afectan el mercado en el cual se centra.

Los factores a los cuales se atribuye la brecha para el alcance de un nivel óptimo en la dimensión, se establecen en la ausencia de métodos de control sobre el personal que permitan medir su ejecución en el gestión del puesto, corregir puntos críticos y de oportunidad, desarrollar fortalezas y brindar realimentación al empleado; esto induce al acomodamiento del recurso humano en sus funciones, desaprovechar aptitudes, capacidades y habilidades ante la falta de observación, intervención y perfección sobre las mismas, lo cual se ve reflejado en actitudes de desinterés hacia el trabajo, baja productividad, poca iniciativa, trasgresión de normas, entre otros. Adicionalmente, se aprecia inconformidad en la resolución de situaciones laboral por parte de los diferentes mandos lo cual provoca inconformidad entre los empleados y por consiguiente percepción de injusticia, continuación o crecimiento del conflicto, expansión a otros empleados, negatividad del equipo y pérdida de credibilidad del líder.

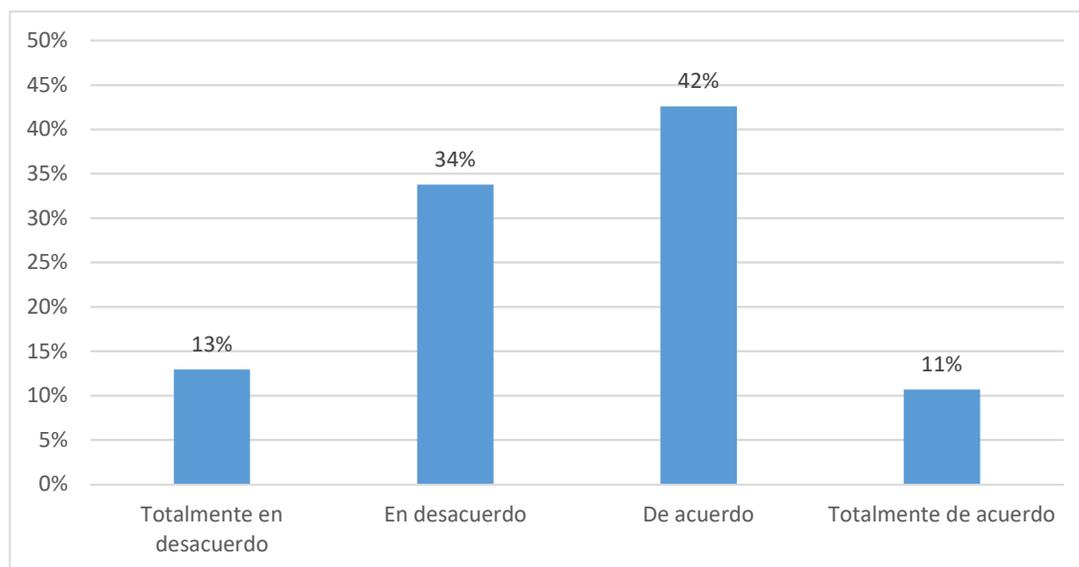
Así mismo, se aprecia como un factor de oportunidad la percepción sobre el cumplimiento de normas y procedimientos establecidos, algunos de los empleados difieren sobre el mismo. Dejar acrecentar este problema podría incidir en retrasos, malas ejecuciones, gastos no previstos, entre otros.

#### **2.3.4 Naturaleza de las fuerzas de motivación**

A través de esta, se dimensiona la respuesta de los empleados respecto a los alicientes otorgados por la empresa con el objetivo de estimular determinada

reacción, la cual se refleja en el comportamiento del personal. Los resultados de la misma se muestran en la siguiente gráfica:

**GRÁFICA No. 13**  
**NATURALEZA DE LAS FUERZAS DE MOTIVACIÓN**  
**EMPRESA FARMACÉUTICA UBICADA EN ZONA 10, CIUDAD CAPITAL,**  
**GUATEMALA**



**Fuente:** evaluación del clima organizacional realizada en el período de febrero a marzo del 2018.

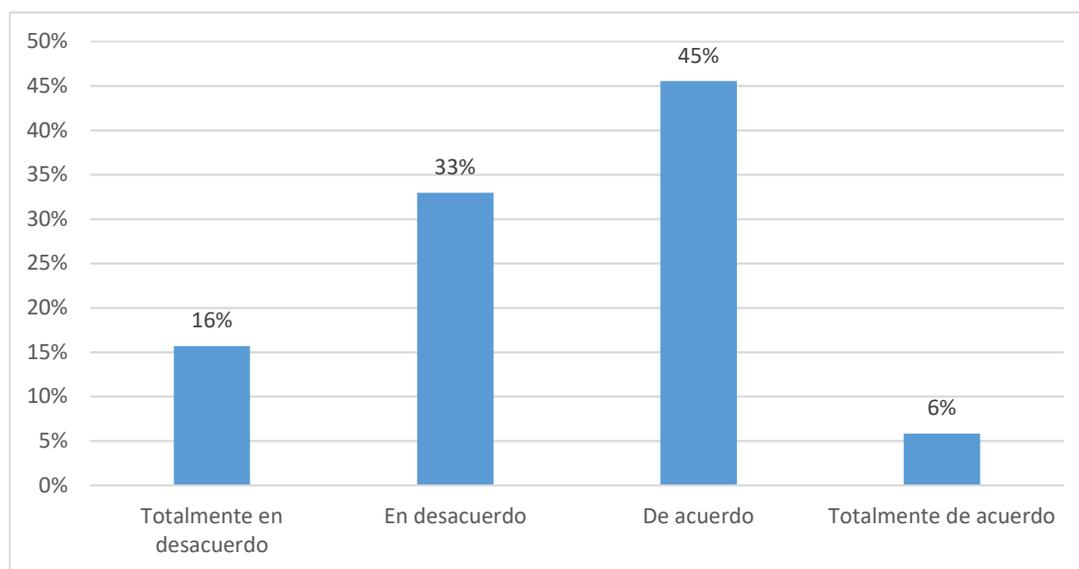
Según los resultados obtenidos presentados en gráfica 13, la ponderación de la dimensión, de acuerdo a los dos conceptos de respuesta positivos, se encuentra en 53%. Teniendo como factor de mejor apreciación la complacencia del personal de pertenecer a la organización, sentido por el cual, se sienten orgullosos. Sin embargo, existen muchos elementos en los cuales se presenta oportunidad de mejora para evitar que en el transcurso del tiempo se acrecenté la problemática, estos son: la insatisfacción de necesidades de desarrollo personal y profesional, margen de progreso respecto a alicientes económicos y el acceso del personal a las herramientas necesarias que permitan un correcto desempeño de sus funciones.

El factor más relevante de la evaluación, es el hecho de la percepción negativa respecto al ambiente interno de trabajo, en el cual se llevan a cabo las actividades, motivo generador de disgusto en los empleados en el desarrollo del puesto de trabajo. Así mismo, la falta de esfuerzos por cuidar a los empleados y demostrar su valencia para la empresa. Dichos aspectos se pueden manifestar en desmotivación, baja productividad y desvinculaciones por mejores oportunidades laborales.

### 2.3.5 Métodos de mando

Mediante esta dimensión, se identificó la percepción respecto a los métodos empleados en la dirección del recurso humano por los diferentes mandos de la organización. Los resultados obtenidos se observan a continuación:

**GRÁFICA No. 14**  
**MÉTODOS DE MANDO**  
**EMPRESA FARMACÉUTICA UBICADA EN ZONA 10, CIUDAD CAPITAL,**  
**GUATEMALA**



**Fuente:** evaluación del clima organizacional realizada en el período de febrero a marzo del 2018.

En la gráfica 14, se observa el factor de respuesta “De acuerdo” como el de mayor elección, y la puntuación general de la dimensión en 51%. Acciones de valor consideradas, según las percepciones obtenidas, son la disposición de los mandos para satisfacer las necesidades de los clientes, tanto internos como externos, y su disposición a plantear mejores formas de realizar el trabajo. No obstante, como aspectos de mejora, se determina el cierre de brechas respecto a los conocimientos y habilidades necesarias que deben poseer las personas que ocupen posiciones en las cuales posean personal a cargo, y a la coherencia entre las instrucciones impartidas respecto a las acciones realizadas.

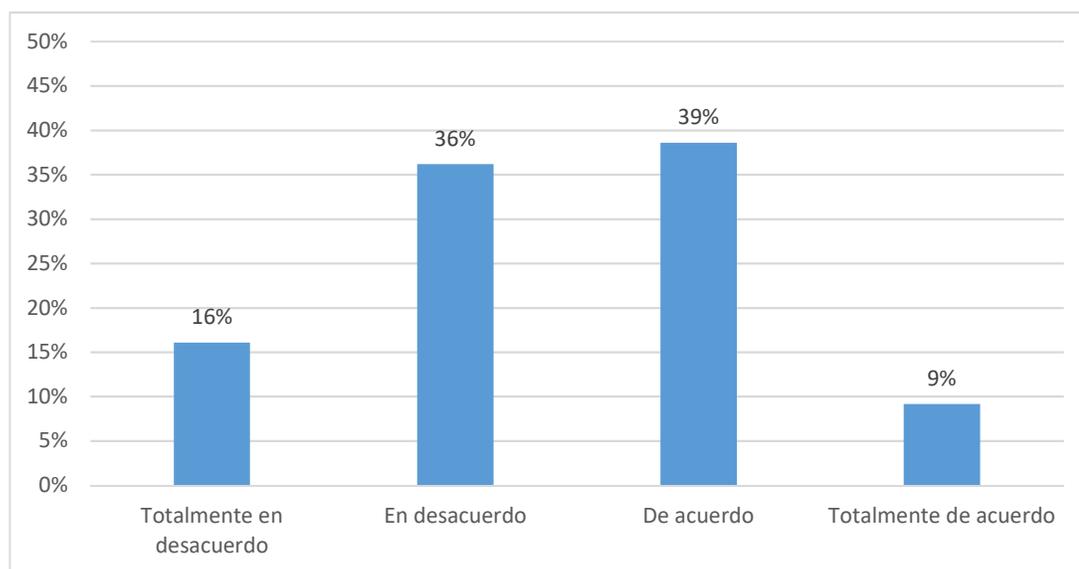
Aunque, los aspectos que toman mayor relevancia en la evaluación, y apremio de intervención, son la falta de reconocimiento a los colaboradores, que posteriormente se transmite en desinterés, carencia de actitud para involucrarse e iniciativa y ausencia de acciones de valor para la organización; por lo tanto, importante reconocer actitudes, comportamientos y acciones positivas del personal para motivarlos e instarlos a su reiteración. Así mismo, se percibe poca participación del líder en la formación y desarrollo de los colaboradores, lo cual puede trascender en desvinculaciones por mejores oportunidades laborales; dar seguimiento a éste satisface las necesidades de crecimiento y autosuperación de cada uno de los integrantes del equipo para promover su continuidad en la empresa, y de esta forma, retener el mejor capital humano que aporte valor en la obtención de los objetivos.

Otro aspecto notable, es la importancia que se le conceden a las opiniones e ideas del equipo de trabajo, no hay apertura del líder para su consideración; el potencial humano a disposición del superior, se debe valorar por el hecho del conocimiento sobre el puesto de trabajo, así también, las diferentes experiencias, vivencias, conocimientos, puntos de vista y perspectiva de la situación, razones por las cuales sus aportes pueden ser de utilidad para la organización; la falta de consideración de estas provoca en los empleados apatía y puede llevar a la incorrecta toma de decisiones.

### 2.3.6 Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción

El tipo de relaciones dada entre líder y seguidores, así como la forma de interactuar entre las partes, se diagnosticó mediante la dimensión de naturaleza de los procesos de influencia y de interacción. La cual muestra los siguientes resultados:

**GRÁFICA No. 15**  
**NATURALEZA DE LOS PROCESOS DE INFLUENCIA Y DE INTERACCIÓN**  
**EMPRESA FARMACÉUTICA UBICADA EN ZONA 10, CIUDAD CAPITAL,**  
**GUATEMALA**



**Fuente:** evaluación del clima organizacional realizada en el período de febrero a marzo del 2018.

La gráfica 15 muestra una apreciación, respecto a la consideración de los factores positivos de selección de acuerdo y totalmente de acuerdo, en un 48%. Puntos favorables, según la evaluación, es la comprensión del recurso humano de la importancia de su contribución para la consecución de los objetivos organizacionales, como las bases de respeto y confianza sobre las cuales se desarrollan las relaciones en el equipo de trabajo.

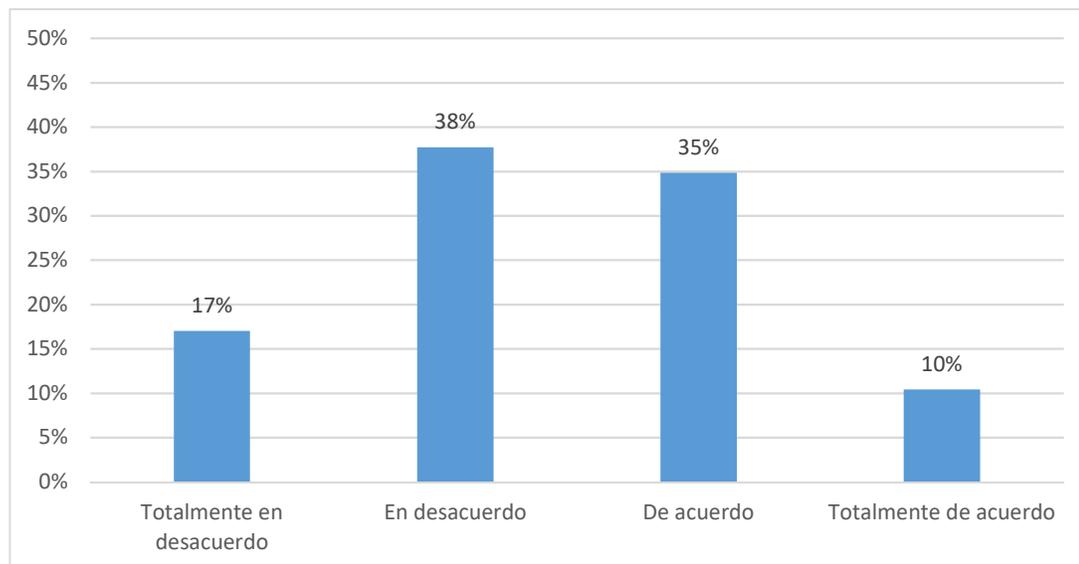
Sin embargo, los factores de carácter negativo, se observan en la escasa influencia del líder sobre el potencial humano como forma de involucrarlo en

actividades grupales, ausencia de trabajo en equipo y poco grado de colaboración entre los integrantes del mismo y para con otros equipos de la empresa. Esto crea un ambiente negativo en el cual los esfuerzos son unilaterales e individualistas, por lo tanto, no contribuyen de manera óptima a la obtención de los objetivos organizacionales.

### 2.3.7 Naturaleza de los procesos de comunicación

La forma como se presenta la comunicación dentro de la organización, su alcance, eficacia y comprensión se establece por medio de la evaluación la presente dimensión; los hallazgos identificados en el proceso de comunicación, se muestran a continuación:

**GRÁFICA No. 16**  
**NATURALEZA DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN**  
**EMPRESA FARMACÉUTICA UBICADA EN ZONA 10, CIUDAD CAPITAL,**  
**GUATEMALA**



**Fuente:** evaluación del clima organizacional realizada en el período de febrero a marzo del 2018.

Como se observa en la gráfica 16, la cual tiene una apreciación respecto a los dos factores positivos, pondera los procesos de comunicación en 45%; aspectos de mejor apreciación a considerar son: la disposición de información necesaria en el personal para el desempeño del puesto de trabajo y la buena comunicación entre compañeros; así mismo, se percibe oportunidad de mejora sobre la claridad y forma como se notifica la información e instrucciones por parte del líder de equipo.

Sin embargo, dado que los aspectos negativos son mayores, es de valorar que el recurso humano no se encuentra suficientemente informado respecto a planes, objetivos, políticas y resultados de la organización, por lo que el subalterno no cuenta con un panorama claro de la dirección de la organización; es importante que el personal conozca los objetivos que se persiguen para enfocar los esfuerzos en su consecución, así también se debe tener claridad de los planes de trabajo, para una ejecución adecuada de las actividades, y conocer las políticas y resultados de la compañía, que proporcionen una perspectiva del resultado obtenido y panorama del camino a seguir.

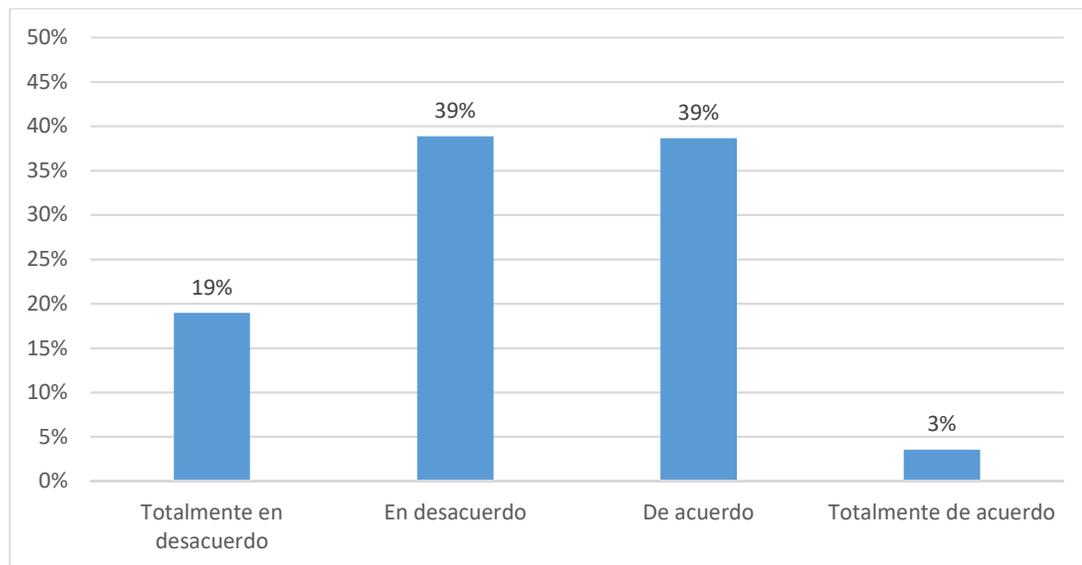
Así mismo, no se da comunicación abierta entre líder de equipo y seguidores, al no contar con ésta, provoca que el personal oculte situaciones agravantes o las solucione de manera indebida, también genera falta de compromiso y apoyo para el líder en el logro de objetivos. Por lo tanto, los mandos deben promover confianza y mantener una comunicación abierta con sus seguidores, esto le permitirá establecer un proceso de influencia e interacción con el cual obtendrá el mayor beneficio del equipo de trabajo y realimentación de su gestión.

Sintetizando, en términos generales, el subalterno percibe deficiente comunicación en la mayoría de las áreas y niveles organizacionales; esta situación puede desarrollar negatividad en los equipos de trabajo, deteriorar las relaciones líder-seguidor, estimular desmotivación en el personal y promover un inadecuado ambiente interno.

### 2.3.8 Toma de decisiones

Por medio de esta dimensión, se obtuvo la percepción de los empleados respecto a la manera en que se toman decisiones en la organización, como es delegada y fundamentos para su ejecución. A través de la evaluación, se obtuvo los siguientes resultados:

**GRÁFICA No. 17**  
**TOMA DE DECISIONES**  
**EMPRESA FARMACÉUTICA UBICADA EN ZONA 10, CIUDAD CAPITAL,**  
**GUATEMALA**



**Fuente:** evaluación del clima organizacional realizada en el período de febrero a marzo del 2018.

La gráfica 17, mediante el análisis de los criterios positivos de evaluación, se percibe en un 42%; esta dimensión se presenta como de menor ponderación. Aspectos en los cuales se aprecia brecha de mejora es la base de información oportuna y certera para la toma de decisiones, el apoyo y confianza que se da a los empleados para el desarrollo de las actividades, y la potestad otorgada por los superiores para la toma de decisiones (únicamente para altos mandos).

La percepción negativa, que predomina en esta dimensión, se ve apoyada por la falta de participación y consideración de las opiniones de los colaboradores en la toma de decisiones, la percepción injusta sobre las resoluciones u órdenes implantadas y la falta de delegación de autoridad en los miembros del equipo. Se aprecia de esta forma, un ambiente autocrático para la toma de decisiones, el cual puede cohibir los aportes, innovación e ideas que pueda aportar el potencial humano para la mejora de las actividades u obtención de los objetivos planteados, crear un ambiente inadecuado de trabajo, afectar el desarrollo de los integrantes del equipo y ocasionar desvinculaciones por mejores oportunidades de crecimiento profesional.

## 2.4 Análisis resultados

La organización tiene por visión presentar un clima laboral que genere bienestar y orgullo de pertenencia; de acuerdo a los resultados obtenidos, la situación no es favorable para la obtención de un ambiente óptimo.

Con base a los hallazgos obtenidos, se efectúa análisis sobre las consecuencias de estos para la organización, es decir, como afectan las actividades de la empresa farmacéutica. El cual se visualiza a continuación:

**TABLA No. 3**  
**ANALISIS DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CLIMA**  
**ORGANIZACIONAL DE EMPRESA FARMACÉUTICA UBICADA EN ZONA 10,**  
**CIUDAD CAPITAL, GUATEMALA**

Hallazgos	Consecuencias
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de involucramiento del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negativismo</li> <li>• Falta de Cooperación</li> <li>• Poca iniciativa</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocer de normas y procedimientos, como su aplicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retrasos</li> <li>• Incorrecta ejecución</li> <li>• Gastos no previstos</li> </ul>

Hallazgos	Consecuencias
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certeza en la comunicación de objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenfoque sobre la proyección de la planeación</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de inversión en el desarrollo organizacional del personal y su promoción dentro de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afección de eficiencia y productividad</li> <li>• Incidencia en la obtención de objetivos</li> <li>• Desvinculaciones por mejores oportunidades en el mercado laboral</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca promoción de la innovación en el personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida de ventaja competitiva</li> <li>• Desaprovechar del potencial del capital humano</li> <li>• Afección del crecimiento organizacional y desarrollo del empleado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de métodos de control del personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desaprovechar aptitudes, capacidades y habilidades.</li> <li>• Desinterés por el trabajo</li> <li>• Baja productividad</li> <li>• Poca iniciativa</li> <li>• Tránsgresión de normas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inconformidad en la resolución de situaciones laborales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción de injusticia</li> <li>• Continuación o crecimiento del problema</li> <li>• Negatividad de equipo</li> <li>• Pérdida de credibilidad del líder</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inconformidad por ambiente interno de trabajo y disgusto en el desempeño del puesto de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desmotivación</li> <li>• Baja productividad</li> <li>• Desvinculaciones por mejores oportunidades en el mercado laboral</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de reconocimiento de carácter tangible e intangible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desinterés por el trabajo</li> <li>• Poco involucramiento e iniciativa</li> </ul>

Hallazgos	Consecuencias
	<ul style="list-style-type: none"> <li>No genera valor para la organización</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de unificación y trabajo en equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Negatividad de equipo</li> <li>Esfuerzos unilaterales e individualistas</li> <li>Poca cooperación</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desconsideración de los aportes, opiniones e ideas del equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apatía</li> <li>Falta de cooperación</li> <li>Decisiones desacertadas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desconocer los planes, objetivos, políticas y resultados de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se tiene sentido de la dirección a seguir</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de confianza en comunicación seguidor-líder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desconocer situaciones agravantes</li> <li>Incorrecta solución de problemas</li> <li>Deterioro de relaciones</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación organizacional deficiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Negatividad de equipos</li> <li>Deterioro de relaciones</li> <li>Desmotivación</li> <li>Incumplimiento de objetivos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de consideración de aportes del personal en la toma de decisiones, percepción de injusticia en las mismas y falta de delegación de responsabilidades al equipo de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cohibir aportes, innovación e ideas de valor</li> <li>Desaprovechar aptitudes, capacidades y habilidades</li> <li>Desvinculaciones por mejores oportunidades en el mercado laboral</li> <li>Decisiones desacertadas</li> </ul>

**Fuente:** evaluación del clima organizacional realizada en el período de febrero a marzo del 2018.

De acuerdo a la tabla anterior, se determina un clima organizacional de tipo autoritarismo paternalista; caracterizado por un liderazgo autocrático, poca influencia del líder, escasa delegación de autoridad, ausencia de trabajo en equipo

en todos los niveles, falta de preocupación por la motivación del recurso humano, comunicación deficiente en la organización y en las relaciones entre líder-seguidor.

Conforme al diagnóstico efectuado, y considerando que todos los aspectos evaluados están por debajo del mínimo de aceptabilidad, se determina de suma importancia poner en marcha un plan de mejora que permita intervenir en los factores evaluados, especialmente en materia de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, motivación y toma de decisiones; para promover un ambiente adecuado para el desarrollo organizacional, cumplimiento de los objetivos y satisfacción del personal en el trabajo.

En el capítulo siguiente, se presentan las acciones necesarias para solucionar la problemática planteada anteriormente por medio de un plan de mejora integrado por diversos programas que buscan impactar en las diferentes dimensiones del clima organizacional para permitir su mejora hacia un 70%, porcentaje mínimo aceptable deseado por la organización.

## CAPÍTULO III

### PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA, PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA FARMACÉUTICA, UBICADA EN LA ZONA 10, CIUDAD CAPITAL, GUATEMALA.

En este capítulo, se presenta como propuesta un plan de mejora que provea las herramientas e instrumentos necesarios para el desarrollar y fortalecer un adecuado ambiente interno de trabajo que permita el progreso de la organización esperado por la dirección, como la satisfacción personal de los colaboradores de la empresa farmacéutica.

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

El ambiente interno en el cual se desarrollan las actividades de la organización necesita intervención para obtener el mejor beneficio del capital humano, al mismo tiempo, estos se sientan satisfechos y motivados en sus labores, y por meta el alcance de los objetivos organizacionales.

La inacción en medidas interventorias en el ambiente laboral presente, ha incidido en su deterioro. Por lo tanto, tiene como consecuencia una inadecuada percepción de las diferentes dimensiones que conforman el clima organizacional y desencadena diversos comportamientos negativos del personal, que afectan la buena marcha de la empresa y la obtención de los objetivos.

La presente propuesta, tiene por propósito promover el desarrollo de un clima organizacional adecuado, e incidir oportunamente sobre los aspectos que afectan negativamente el comportamiento del capital humano.

#### **3.2. Objetivo de la propuesta**

La propuesta consta de objetivo general y específicos los cuales son:

### **3.2.1. Objetivo general**

Promover un adecuado ambiente interno de trabajo, a través de la oportuna intervención sobre los aspectos que afectan negativamente el comportamiento del capital humano, para el desarrollo del clima organizacional en un 18% proyectado en el transcurso de dos años al término de su ejecución.

### **3.2.2. Objetivos específicos**

- a) Mejorar el clima organizacional, al elevarlo sobre porcentaje mínimo de aceptabilidad establecido por la organización (70%), al término del primer año desde su ejecución.
- b) Propiciar un ambiente de cooperación, influencia, interacción y trabajo en equipo en cada una de las áreas de la organización mediante los programas de mejora propuestos, a través de la afección de la dimensión de naturaleza de los procesos de influencia e interacción en un 22%, al término del primer año.
- c) Fomentar la delegación de la toma de decisiones en los colaboradores, por medio de la promoción de la autonomía e independencia de los colaboradores en sus puestos de trabajo e implementación de herramientas de utilidad para los diversos mandos para el proceso de toma de decisiones, que impacte la dimensión en un 25%, al final del primer año.
- d) Fortalecer los procesos de comunicación en todos los niveles y áreas de la organización, por medio de la implementación de los programas propuestos, que permitan mejorar el factor en un 25%, en el lapso de un año a partir de su puesta en marcha.
- e) Desarrollar el liderazgo de los mandos medios y superiores, con lo cual se busca incidir directamente en un 20% sobre la dimensión de métodos de mando, e indirectamente afectar positivamente sobre los factores de influencia e interacción, motivación y comunicación, al término del primer año.

- f) Implementar programas que busquen la mejora de las fuerzas de motivación, a través de la afección de factores motivacionales de seguridad, afiliación y de estima, que influyan sobre la dimensión en un 17%, después de un año de su ejecución.
- g) Incidir en los objetivos de resultados y perfeccionamiento en un 12%, al final del primer año.
- h) Establecer las bases para la mejora de los procesos de control, que desarrollen este en un 15%, al final del primer período anual a su culminación.
- i) Mejorar la dimensión de fijación de los objetivos y las directrices en un 7%, al final del primer año a su implementación.

Debido a la ausencia de evaluaciones previas e implementación de programas en beneficio del personal para la mejora del clima organizacional, no se cuenta con un parámetro comparativo. Por lo tanto, los porcentajes de impacto del programa, definidos en objetivo general y específicos, se determinaron en conjunto con Jefatura de Recursos Humanos con base a su experiencia y conocimiento de la organización.

### **3.3. Alcance de la propuesta**

El objetivo de la propuesta es mejorar el clima organizacional, esto a través de la intervención de los aspectos que generaran percepciones y actitudes negativas de los colaboradores; por lo tanto, es aplicable a la unidad objeto de investigación, y adaptable a organizaciones que presenten un inadecuado ambiente interno de trabajo, independientemente de la actividad a la cual se dediquen.

### **3.4. Plan de mejora propuesto**

El plan de mejora propuesto consta de 5 programas a llevarse a cabo, para dar cumplimiento a los objetivos previamente descritos y las metas estipuladas.

Los programas que integran el plan de mejora son:

- Desarrollo de habilidades de liderazgo y trabajo en equipo.
- Comunicación organizacional
- Excelencia operacional
- Toma de decisiones
- Reconocimientos al personal

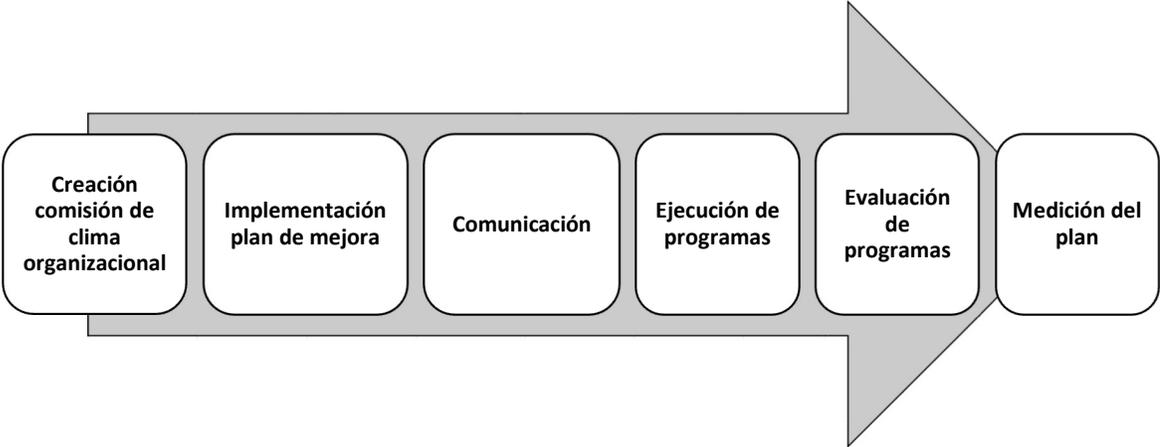
### **3.4.1. Metodología**

Para su implementación, se creará una comisión encargada del clima organizacional, la cual estará integrada por los altos mandos de las áreas de operaciones, comercialización, finanzas y calidad, y por coordinador al jefe de recursos humanos, quien los guiará a través del proceso para la obtención de los objetivos planteados. Ésta contará con el apoyo de gerencia para la correcta intervención sobre las variables dependientes e independientes, a través de la ejecución de cada uno de los programas que conforman el plan de mejora, a los cuales darán supervisión, seguimiento, evaluación y presentarán los resultados a gerencia.

Ésta comisión, será la encargada de medir el impacto del plan de mejora, a través de la realización de evaluaciones del clima organizacional periódicas; el plan de mejora actual está diseñado para abarcar un período anual y posteriormente obtener las percepciones y apreciaciones del personal respecto al entorno laboral.

Para una mejor comprensión, se presenta en la gráfica 18, el proceso lineal a seguir para la implementación del programa, los elementos que lo conforman en orden cronológico son: creación de la comisión de clima organizacional, implementación del plan de mejora, comunicación de cada uno de los programas, ejecución de los mismos, evaluación del impacto generado por cada uno de ellos y medición del plan de mejora sobre las dimensiones del clima organizacional.

**GRÁFICA No. 18**  
**PROCESO LINEAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA**  
**PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA FARMACÉUTICA, UBICADA EN**  
**LA ZONA 10, CIUDAD CAPITAL, GUATEMALA.**  
**AÑO 2018**



**Fuente:** investigación de campo 2018.



### **3.4.3. Descripción de programas**

A continuación, se detalla cada uno de los programas del plan de mejora, su objetivo, metas, factores del clima sobre los cuales incide, metodología para la implementación, contenido del programa, fase de sensibilización y evaluación como control de seguimiento.

#### **3.4.3.1 Programa desarrollo de habilidades de liderazgo y trabajo en equipo**

El líder debe poseer habilidades de liderazgo que le permitan generar confianza, influencia, motivación, sinergia y cooperativismo en el equipo de trabajo. Así también, el seguidor debe entender su función e importancia dentro del equipo de trabajo para que este pueda alcanzar el éxito deseado. Ambas combinaciones se deben desarrollar enfocadas en el alcance de los objetivos organizacionales.

##### **a. Objetivo del programa**

Desarrollar habilidades de liderazgo en jefes/supervisores/gerentes, que permitan el ejercicio de un adecuado mando, proceso de influencia, interacción y trabajo en equipo; para el fomento de cooperación, participación, sentido de pertenencia, motivación y unidad en los empleados; hacia la obtención del 27% meta de impacto esperado del programa sobre el clima organizacional y alcance de los objetivos de la organización, al término del segundo año posterior a su ejecución.

##### **b. Metas del programa**

Impactar sobre los factores del clima organizacional en un 27% de la siguiente forma:

- Mejorar la interacción de los equipos de trabajo y la influencia del líder sobre estos en un 10% al término del tercer trimestre posterior a su implementación.

- Impactar los métodos de mando utilizado por los líderes para la dirección de sus equipos de trabajo en un 10%, a la finalización del primer año después de su implementación.
- Incidir en la motivación de los empleados, en el mejoramiento de la toma de decisiones de los líderes y los procesos de control establecidos en un 2% en cada uno de los factores mencionados, reflejado después del tercer semestre a su implementación.
- Obtener una mejora del 1% sobre los objetivos de resultados y de perfeccionamiento en la organización, medible al término del segundo año de su ejecución.

### **c. Factores a impactar con el programa**

Dentro de los factores del clima organizacional a impactar se encuentran los siguientes:

- Objetivos de resultados y de perfeccionamiento, consecuencia de mejorar la interacción de equipos y la influencia del líder sobre los mismos se incide indirectamente sobre la obtención de objetivos organizacionales y departamentales.
- Procesos de control, al presentar un mejor liderazgo y trabajo en equipo se ejerce un mejor control sobre los equipos y las actividades a realizar.
- Naturaleza de las fuerzas de motivación, el trabajo en equipo acompañado de un adecuado liderazgo genera sinergia entre el personal e incide sobre su motivación al recrear un mejor ambiente laboral.
- Métodos de mando, el objetivo del programa es otorgar las herramientas necesarias a los altos mandos para que puedan ejercer un adecuado liderazgo sobre los equipos.
- Naturaleza de los procesos de influencia e interacción, como parte del objetivo, está el fomentar el trabajo en equipo para generar relaciones

recíprocas de confianza en las cuales el líder influirá a través de un adecuado uso de autoridad sobre los integrantes del equipo.

- Toma de decisiones, al desarrollarse mejores relaciones en el equipo de trabajo y al otorgar las herramientas que permitan ejecutar un adecuado liderazgo, mejorará las decisiones que tomará el líder respaldado por el trabajo de su equipo.

#### **d. Metodología del programa**

La comisión de clima organizacional, evaluará el contenido del programa y presentará a gerencia para su aprobación.

En consecuencia, procederán con la puesta en marcha del programa de habilidades de liderazgo y trabajo en equipo, a realizarse por medio de un taller. La comisión de clima organizacional se encargará de la selección del proveedor del servicio el cual deberá reunir las siguientes características:

- Facilitar consultor preparado y experto en la materia
- Impartir el contenido requerido por la organización
- Ajustarse al presupuesto establecido para el programa
- Proporcionar crédito 30 días para el pago del servicio
- Poseer amplias instalaciones para el desarrollo del programa
- Proveer servicio de alimentación (refacción y almuerzo)

Dado que el objetivo es reunir tanto a líderes como a seguidores, este taller debe efectuarse en tres días diferentes, y abarcar a 71 empleados por día; de este modo, asegurar la asistencia de la totalidad del personal de la organización y la no afectación de las operaciones. Para esto, la comisión elaborará los grupos de empleados, determinado por áreas de la misma índole y agrupación de mandos con subalternos. La duración de este taller, cada día, es de 8 horas.

Previa a su realización, recursos humanos se encargará de comunicar con anticipación al personal, mediante la ejecución de la etapa de sensibilización, a detallar más adelante; realizando la importancia del mismo.

El día del evento, se dividirá a líderes y seguidores en grupos separados para suministrar la teoría del programa. Posteriormente, en la segunda etapa, se reunirán nuevamente para poner en práctica lo aprendido y desarrollar las habilidades de trabajo en equipo e influencia de líder.

Posteriormente, en el siguiente mes después de la ejecución de la actividad, la comisión de clima organizacional evaluará a los participantes del programa con el fin de determinar la efectividad del mismo sobre los factores a modificar en el comportamiento de los colaboradores. Así mismo, efectuar medidas correctivas en las desviaciones sobre la planificación.

#### **e. Contenido del programa**

El contenido a impartir consta de dos partes, teoría y ejercicios prácticos para integración de equipos de trabajo.

Teoría:

- Nociones básicas de liderazgo.
- Tipos de liderazgo.
- Competencias y características de un buen líder.
- Trabajo en equipo.
- Formación de un equipo de trabajo.
- Roles en un equipo de trabajo.
- La comunicación y motivación en los equipos de trabajo.

Práctica:

- Integración de equipos.

- Trabajo en equipo para conseguir un objetivo común.
- Comunicación y confianza en el equipo.

#### **f. Sensibilización del programa**

Se comunicará a todo el personal sobre la implementación con 7 días de anticipación para la adecuada previsión de actividades por parte de los jefes/gerentes de área y asegurar la participación del total de la población. La comunicación se hará a través de reunión de mandos medios y superiores, por los medios convencionales de la empresa y a través del jefe de área quién trasladará los detalles de la actividad al personal a cargo.

#### **g. Evaluación del programa**

La evaluación del programa se realizará por medio de la comisión de clima organizacional a través de un cuestionario, en el cual los jefes evaluarán objetivamente a cada una de las personas que están a su cargo para verificar la aplicación de conocimientos adquiridos, cambios de actitud y comportamientos de los participantes del programa.

La comisión trasladará el formato de evaluación, en el siguiente mes después de la implementación del programa, a toda persona que posea gente a cargo para realizar la evaluación de los mismos; ésta deberá ser devuelta en los 15 días próximos.

Para la evaluación se considera una nota mínima de aceptabilidad de 70%, el promedio individual se determinará teniendo el total de respuestas positivas dividido entre el total de preguntas o respuestas por boleta de evaluación:

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

Para establecer el promedio por organización y área se determinará mediante la sumatoria del total de promedios individual dividido entre el total de personas evaluadas.

$$PO = \frac{\text{Sumatoria promedios individuales}}{\text{No. de personas}}$$

**TABLA No. 5**  
**EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DESARROLLO DE HABILIDADES DE**  
**LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO DE EMPRESA FARMACÉUTICA,**  
**UBICADA EN ZONA 10, CIUDAD CAPITAL, GUATEMALA.**  
**AÑO 2018**

<b>EMPRESA FARMACÉUTICA, UBICADA EN LA ZONA 10, CIUDAD CAPITAL, GUATEMALA.</b>			
<b>EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DESARROLLO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO</b>			
Fecha de evaluación:			
Nombre del empleado:			
Puesto:			
Área:			
A continuación se le presenta una serie de enunciados. Marque de acuerdo a su percepción del colaborador con una X en la columna "SI" o "NO" según corresponda.			
No.	Enunciados	SI	NO
1.	Trabaja adecuadamente en equipo		
2.	Mantiene buenas relaciones laborales con compañeros		
3.	Mantiene buenas relaciones laborales con superiores		
4.	Apoya al líder para el logro de objetivos		
5.	Ha mejorado su actitud y comportamiento como seguidor		
6.	Genera confianza en el equipo		
7.	Entiende su función y aporte para el logro de los objetivos		
	SOLAMENTE SI TIENE PERSONAL A CARGO		
8.	Se ha percibido mejoras en su estilo de liderazgo		
9.	Influye adecuadamente sobre el equipo		
10.	Promueve el trabajo en equipo		

11.	Los logros obtenidos se deben al trabajo en equipo		
Observaciones:			
F _____ Nombre y firma evaluador		F _____ Nombre y firma RRHH	

**Fuente:** elaboración propia, 2018.

En el caso de los colaboradores que se encuentren por debajo de la nota mínima establecida, se delegará en el superior inmediato su seguimiento y foco de atención para cerrar las brechas y de este modo desarrollarlo a modo de alcanzar el nivel óptimo deseado.

#### **h. Presupuesto del programa**

El presupuesto para la implementación del programa es el siguiente:

**TABLA No. 6**  
**PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DESARROLLO DE**  
**HABILIDADES DE LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO DE EMPRESA**  
**FARMACÉUTICA, UBICADA EN ZONA 10, CIUDAD CAPITAL, GUATEMALA.**  
**AÑO 2018**

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Presupuesto</b>
1	Honorarios	Q 106,500.00
2	Servicio de alimentación	Q 5,650.00
3	Costos de comunicación	Q 1,200.00
4	Material de oficina	Q 490.00
5	Equipo de oficina	Q 200.00
	<b>Total</b>	<b>Q 114,040.00</b>

**Fuente:** investigación de campo 2018.

El presupuesto de la propuesta se basa en la inclusión de todo el personal, determinado este, se presenta un segundo escenario, en el cual la empresa

farmacéutica no cuenta con los recursos suficientes para financiar el programa. En éste, se consideró únicamente la participación de todos los mandos que posean gente a su cargo, por lo tanto, en cada uno de los elementos del presupuesto se presenta una disminución significativa. Esto se puede observar en la siguiente tabla:

**TABLA No. 7**  
**PRESUPUESTO ALTERNO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA**  
**DESARROLLO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO**  
**DE EMPRESA FARMACÉUTICA, UBICADA EN ZONA 10, CIUDAD CAPITAL,**  
**GUATEMALA.**  
**AÑO 2018**

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Presupuesto</b>
1	Honorarios	Q 15,000.00
2	Servicio de alimentación	Q 1,650.00
3	Costos de comunicación	Q 600.00
4	Material de oficina	Q 245.00
5	Equipo de oficina	Q 200.00
<b>Total</b>		<b>Q 17,695.00</b>

**Fuente:** investigación de campo 2018.

**TABLA No. 8**

**PLAN DE ACCIÓN PROGRAMA DESARROLLO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO  
DE EMPRESA FARMACÉUTICA, UBICADA EN ZONA 10, CIUDAD CAPITAL, GUATEMALA.**

**AÑO 2018**

<b>Empresa:</b> Empresa farmacéutica, ubicada en la zona 10, Ciudad Capital, Guatemala.		<b>Fecha Elaboración</b>				
<b>Plan de acción:</b> Desarrollo de habilidades de liderazgo y trabajo en equipo		Agosto 2018.				
<b>Objetivo:</b> definir las actividades necesarias para implementar el programa desarrollo de habilidades de liderazgo y trabajo en equipo al 100% en el corto y mediano plazo.						
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>		<b>Presupuesto</b>
				<b>Inicio</b>	<b>Final</b>	
1	Presentación a gerencia	Presentar el 100% del programa a gerencia. Mostrar objetivo, metas, costos y resultados de su implementación. En única fecha, día 12 del mes 1.	Comisión clima organizacional	Mes 1 Día 12	Mes 1 Día 12	Q 250.00
2	Aprobación del programa	Obtención de la aprobación del 100% del programa, y el apoyo y recursos para la implementación, en el término del día 12.	Comisión clima organizacional	Mes 1 Día 12	Mes 1 Día 12	A definir por la empresa
3	Selección de proveedor	Cotización de proveedores, que se adapten en un 100% al contenido elaborado, presupuesto disponible y que presenten las mejores condiciones para el desarrollo del programa. A realizarse en un lapso de tres días, del día 13 al 15.	Comisión clima organizacional	Mes 1 Día 13	Mes 1 Día 15	Q 106,500.00
4	Establecimiento de la fecha de ejecución	Programar en día 16 la fecha para la ejecución del 100% de contenido del programa; este se realizará en tres días con tres grupos diferentes, en un total de 8 horas por grupo.	Comisión clima organizacional	Mes 1 Día 16	Mes 1 Día 16	Q 275.00
5	Sensibilización	Comunicar la actividad al 100% del personal considerado para el programa y la importancia de su participación. Durante 1 semana.	Recursos Humanos	Mes 1 Día 17	Mes 1 Día 24	Q 1,200.00
6	Implementación del programa	Ejecutar el programa al 100% en los tres días estipulados, 25, 26 y 27 del mes 1 del plan.	Comisión clima organizacional	Mes 1 Día 25	Mes 1 Día 27	Q 5,325.00
7	Evaluación del programa	Evaluar al 100% del personal participante del programa, sobre el aprendizaje adquirido, durante los 30 días del mes 2 del plan de mejora.	Comisión clima organizacional	Mes 2 Día 1	Mes 2 Día 30	Q 380.00
8	Evaluar lo realizado de la propuesta	Evaluar al 100% de lo realizado cada 15 días.	Recursos Humanos	Mes 1 Día 15	Mes 2 Día 30	Q 110.00
<b>Presupuesto total</b>						<b>Q 114,040.00</b>

**Fuente:** investigación de campo 2018.

### **3.4.3.2 Programa comunicación organizacional**

Dentro de la organización se establecen varios tipos de comunicación, el programa se centra en dos en específico: líder-seguidor y empresa-seguidor; una adecuada comunicación facilita la comprensión del mensaje percibido por el receptor y como resultado se obtiene el impacto deseado en éstos.

#### **a. Objetivo del programa**

Desarrollar una adecuada comunicación organización-empleado y líder-empleado, que rompa las barreras existentes, mejore la comunicación en general, desarrolle habilidades comunicativas en los líderes, con el fin de una toma de decisiones acertadas en base a información oportuna y certera, perfeccionamiento de la influencia e interacción en los equipos de trabajo, para el alcance de los objetivos organizacionales. Promoviendo el fortalecimiento del clima organizacional en 32% al término del segundo año posterior a su implementación.

#### **b. Metas del programa**

Presentar una mejora en 32% sobre el clima organizacional, de la siguiente forma:

- Impactar en los procesos de comunicación de la organización en un 20%, en el tercer semestre después de su ejecución.
- Desarrollar los métodos de mando empleados por los líderes en un 5%, al término del segundo cuatrimestre posteriormente a su implementación.
- Incidir en la correcta toma de decisiones en un 3%, al finalizar el primer período semestral.
- Promover una adecuada influencia e interacción, influyendo en un 2% sobre este aspecto, después del segundo semestre a su realización.
- Influir sobre los procesos de control y objetivos de resultados y perfeccionamiento en un 1% para cada uno de éstos, que suma un total de 2%, al término del primer año de su ejecución.

### **c. Factores a impactar con el programa**

Los factores del clima organizacional a impactar con la implementación del programa son:

- Objetivos de resultados y perfeccionamiento, al presentarse una mejor comunicación se tiene conocimiento de la dirección a seguir y situación actual que incide sobre acciones acertadas para el cumplimiento de objetivos.
- Procesos de control, al realizar una adecuada comunicación se dan a conocer los manuales de procedimientos y políticas de la organización con lo cual se afecta positivamente este factor.
- Métodos de mando, una comunicación asertiva con los integrantes del equipo de trabajo permite el desarrollo de las formas de liderazgo.
- Naturaleza de los procesos de influencia e interacción, la aplicación del programa de comunicación estimula positivamente el desarrollo del factor a través de la abertura de barreras entre líder y seguidores.
- Naturaleza de los procesos de comunicación, el objetivo primordial del plan es mejorar la comunicación en todos los niveles de la organización para crear el mayor impacto en este factor.
- Toma de decisiones, al tener presente la mayor información producto de una buena comunicación, permite tomar una decisión más acertada para disminuir el riesgo de incertidumbre.

### **d. Metodología del programa**

La comisión del clima organizacional realizará la presentación de la propuesta ante gerencia, quien definirá la aprobación del programa en sus dos fases.

Inteligencia emocional

La comisión del clima organizacional, evaluará y determinará el contenido de la consultoría; posteriormente, definirá el consultor proveedor del servicio, quien deberá reunir las siguientes características:

- Adaptar el contenido a lo requerido por la organización
- Consultor con experiencia en el tema
- Ajuste al presupuesto establecido

La capacitación inteligencia emocional y comunicación asertiva consta de 8 horas, a llevarse a cabo en dos días, reuniendo a dos grupos de un máximo de 15 personas; teniendo como objetivo a mandos medios y superiores de la organización.

La comisión del clima organizacional distribuirá las personas dentro de los dos grupos, velando por la no afección de las labores de la empresa. La comunicación se efectuará a través de recursos humanos y por medio de la misma comisión descendentemente hacia el personal objeto del programa.

Recursos humanos coordinará los servicios de alimentación para los participantes del programa y supervisará la correcta ejecución los días previstos para la actividad.

Comunicación Organizacional:

La comunicación organizacional es la implementación de medios de comunicación y homologación de la misma para informar al personal sobre planes de la organización, resultados, políticas, reglamentos, entre otros. Que permitan mejorar la comunicación en general y alcanzar a la totalidad de los colaboradores.

Por medio de recursos humanos, se dará a conocer los medios de comunicación formalmente establecidos por la organización para el flujo de información. Para lo cual se apoyará también en la comisión de clima organizacional, a través de la transmisión a sus subalternos.

Posteriormente, procederá a la selección de proveedor, adquisición de medios e implementación:

Como primer medio, se tiene la utilización de la aplicación de teléfono celular Whatsapp, ésta por ser un medio común de comunicación en todos los usuarios de telefonía, permite que sea directa y efectiva, ya que la mayoría de las personas están atentas a sus teléfonos inteligentes. Recursos humanos gestionará una línea telefónica exclusivamente implementada para la comunicación de la empresa; a través de la base de datos que maneja, extraerá los números telefónicos de todo el personal y creará un grupo, denominado “Comunicaciones Farmacéutica” e imagen de grupo el logotipo de la empresa, por medio del cual emitirá todos los comunicados de la organización.

El segundo medio a implementar, es la utilización de una nube de almacenamiento online llamada OneDrive, por medio de esta se pondrá a disposición del personal archivos de importancia, por ejemplo: políticas, manual de normas y procedimientos, organigrama, formatos, entre otros. Los cuales podrán descargar a sus computadores o teléfonos celulares. Recursos humanos se encargará de la gestión de la herramienta, es decir, pago de suscripción anual, subida o eliminación de datos, generación de accesos, entre otros.

Funcionará también como apoyo a la comunicación, cuando se presente la necesidad de adjuntar algún archivo, al cual se podrá acceder a través de redireccionar, por medio de un vínculo, a la nube de almacenamiento.

El tercer medio a implementar, consiste en la adquisición de dos monitores LED, el primero será colocado en pasillo y el segundo en el comedor de la empresa. Cada uno de los monitores se les programará la transmisión de videos, imágenes informativas, resultados, entre otros. El encargado de su administración es el departamento de recursos humanos.

Como último punto del programa, se pretende la homologación de la comunicación, para lo cual se utilizará un formato estipulado con el cual se

pretende que sea fácil de distinguir como enunciado de la empresa y represente la imagen de la organización.

La evaluación de la efectividad del programa, se realizará en el primer mes posterior a su ejecución, y se llevará a cabo a través de la comisión de clima organizacional.

#### **e. Contenido del programa**

El programa se divide en dos subprogramas, el primero consta de un curso de capacitación de inteligencia emocional y comunicación asertiva, el cual comprende el siguiente contenido a impartir:

Inteligencia emocional y comunicación asertiva:

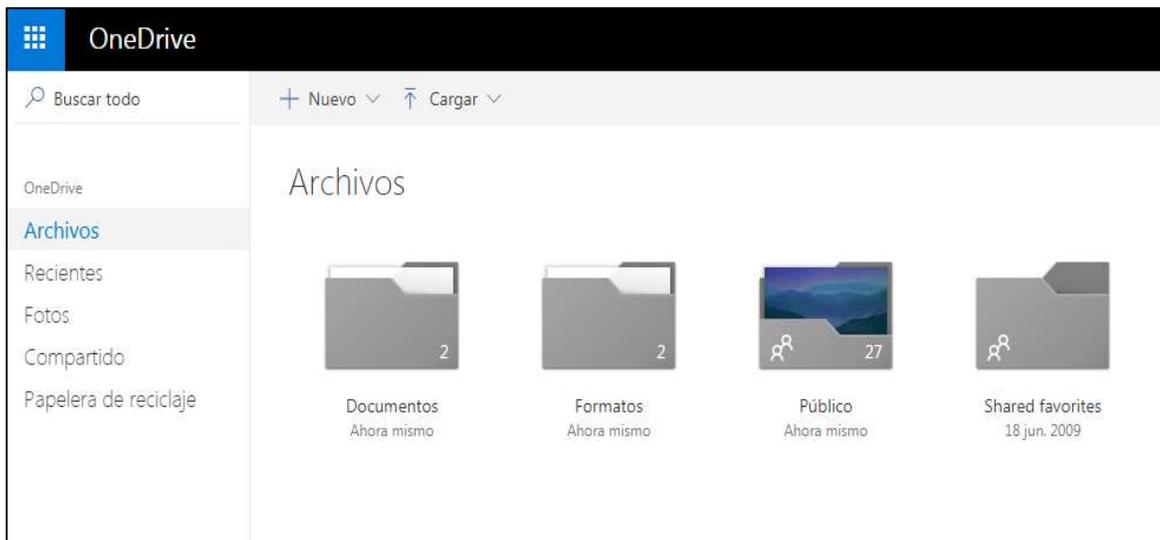
- Definición de inteligencia emocional
- Autoevaluación de inteligencia emocional
- Definición de temperamentos y su aplicación en las relaciones.
- ¿Qué es la comunicación?
- Proceso de comunicación
- Tipos de comunicación
- Barreras de la comunicación
- Comunicación asertiva
- Desarrollo de habilidades y técnicas para la mejora de la comunicación

El segundo subprograma es el desarrollo de la comunicación organizacional efectiva a través de los diferentes medios de comunicación de la empresa. Los cuales son:

- El establecimiento de los medios de comunicación formal internos de la organización, los cuales son: correo electrónico, pantallas LED, Whatsapp de la empresa y OneDrive.

- Adquisición de medios de comunicación; comprende la compra de dos pantallas LED de 32” con un costo de Q. 1,800.00 cada una; la obtención de una línea telefónica, con un costo de Q. 300.00 mensuales; y, suscripción a OneDrive, con un costo anual de Q. 780.00.
- Homologación de formatos para comunicación organizacional.

**IMAGEN No. 1**  
**ONE DRIVE EMPRESA FARMACÉUTICA UBICADA EN ZONA 10, CIUDAD**  
**CAPITAL, GUATEMALA.**  
**AÑO 2018**



**Fuente:** investigación de campo 2018.

En la imagen número 1, se visualiza la forma del OneDrive empresarial, en el cual se puede agrupar y limitar el acceso a los archivos, a consideración del gestor del medio.

**IMAGEN No. 2**  
**GRUPO WHATSAPP DE COMUNICACIONES EMPRESA FARMACÉUTICA**  
**UBICADA EN ZONA 10, CIUDAD CAPITAL, GUATEMALA.**  
**AÑO 2018**



**Fuente:** investigación de campo 2018.

La imagen número 2, muestra la visualización de la creación del grupo destinado a comunicaciones en la aplicación Whatsapp, de teléfonos celulares.

**IMAGEN No. 3**  
**FORMATO PUBLICACIONES EMPRESA FARMACÉUTICA, UBICADA EN LA**  
**ZONA 10, CIUDAD CAPITAL, GUATEMALA.**  
**AÑO 2018**



**Fuente:** elaboración propia, 2018.

La imagen 3 muestra la homologación de formato, comprende la utilización de un estilo único para todas las comunicaciones que se realicen en la organización.

El azul es predominante debido a ser el color de la organización y los tres símbolos del lado derecho representan los valores los cuales son generosidad, compromiso y servicio. Este formato debe aplicarse a todas los comunicados por a realizarse por los medios establecidos.

#### **f. Sensibilización del programa**

La comunicación de la capacitación de inteligencia emocional y comunicación asertiva se hará a través de reunión de mandos medios y superiores, por correo empresarial y otros medios de comunicación, con 7 días de anticipación a su realización.

Respecto a la comunicación organizacional, se dará a conocer los lineamientos de las formas y medios de comunicación al personal a través de los medios existentes.

#### **g. Evaluación del programa**

La evaluación del programa se realizará en el primer mes después de su ejecución. La cual será por medio de comisión clima organizacional, quien trasladará al personal en general una serie de preguntas de respuesta cerrada.

Uno de los subprogramas serán capacitación, el aprendizaje y puesta en práctica, depende de la actitud del participante del curso y su disposición para aplicarlo en sus actividades. Por tal motivo, la evaluación se establece como anónima, se considera el área de evaluación con la cual se podrá determinar las personas en las cuales fue efectiva la capacitación y creo el impacto deseado.

Para la evaluación se considera una nota mínima de aceptabilidad de 70%, el promedio individual se determinará teniendo el total de respuestas positivas dividido entre el total de preguntas o respuestas por boleta de evaluación:

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

Para establecer el promedio por organización y área se determinará mediante la sumatoria del total de promedios individual dividido entre el total de personas evaluadas.

$$PO = \frac{\text{Sumatoria promedios individuales}}{\text{No. de personas}}$$

**TABLA No. 9**  
**EVALUACIÓN DEL PROGRAMA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE**  
**EMPRESA FARMACÉUTICA, UBICADA EN LA ZONA 10, CIUDAD CAPITAL,**  
**GUATEMALA.**  
**AÑO 2018**

EMPRESA FARMACÉUTICA, UBICADA EN LA ZONA 10, CIUDAD CAPITAL, GUATEMALA.			
EVALUACIÓN DEL PROGRAMA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL			
Fecha de evaluación:			
Área:			
A continuación, se le presenta una serie de enunciados. Marque de acuerdo a su percepción del colaborador con una X en la columna "SI" o "NO" según corresponda.			
No.	Enunciados	SI	NO
1.	Se presenta una adecuada comunicación con mis superiores		
2.	Mi superior está abierto a escuchar mis opiniones y estas son valoradas		
3.	Considera que la comunicación en general en la organización ha mejorado en el último trimestre		
4.	Estoy informado de planes, acciones y resultados de la organización		
5.	Entiendo y comprendo claramente las instrucciones de mi superior		

6.	Considera que los medios de comunicación de la organización logran informar a la totalidad de los empleados		
7.	Ha percibido cambios a mejor en su superior en la forma de comunicarse con el equipo de trabajo		
8.	Tengo conocimiento de las actividades, iniciativas y situación actual de la organización		
9.	Conozco cuales son los medios formales de comunicación de la organización.		
Observaciones:			

**Fuente:** elaboración propia, 2018.

De no alcanzarse el mínimo aceptable por el total de la organización, se procederá a verificar cuales son las preguntas de mayor respuesta negativa, esto con el fin de determinar si la afectación se debe a los medios o a la aplicación de la comunicación asertiva. En caso de ser los medios de comunicación, se debe verificar mediante la observación el motivo por el cual la información no es recibida por el receptor.

En caso de observancia de una inadecuada comunicación líder-seguidor, se segmentará las áreas que no alcanzan el mínimo de aceptabilidad, para poder brindar apoyo al líder de las mismas por medio del superior inmediato para el correcto desarrollo de una adecuada comunicación.

#### **h. Presupuesto del programa**

El presupuesto para la implementación del programa de comunicación organizacional es el siguiente:

**TABLA No. 10**  
**PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA COMUNICACIÓN**  
**ORGANIZACIONAL DE EMPRESA FARMACÉUTICA, UBICADA EN ZONA 10,**  
**CIUDAD CAPITAL, GUATEMALA.**  
**AÑO 2018**

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Presupuesto</b>
1	Honorarios consultor	Q 15,000.00
2	Servicio de alimentación	Q 2,205.00
3	Compra de medios de comunicación	Q 7,980.00
4	Material de oficina	Q 160.00
5	Equipo de oficina	Q 210.00
6	Servicios externos	Q 3,100.00
7	Costos de comunicación o sensibilización	Q 180.00
	<b>Total</b>	<b>Q 28,835.00</b>

**Fuente:** investigación de campo 2018.

TABLA No. 11

**PLAN DE ACCIÓN DEL PROGRAMA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE EMPRESA FARMACÉUTICA,  
UBICADA EN ZONA 10, CIUDAD CAPITAL, GUATEMALA.**

**AÑO 2018**

Empresa:		Empresa farmacéutica, ubicada en la zona 10, Ciudad Capital, Guatemala.			Fecha Elaboración		Agosto 2018.	
Plan de acción:		Comunicación organizacional						
Objetivo:		definir las actividades necesarias para implementar el programa comunicación organizacional al 100% en el corto y mediano plazo.						
No.	Actividades	Meta	Responsable	Inicio	Final	Presupuesto		
1	Presentación y aprobación de la propuesta	Presentación de la propuesta a gerencia para obtener el 100% de la aprobación y apoyo. En el primer día del mes 2 del plan.	Comisión clima organizacional	Mes 2 Día 1	Mes 2 Día 1	Q 250.00		
2	Inteligencia emocional y comunicación asertiva	Capacitación para el 100% de mandos medios y superiores, al término de la primera quincena del segundo mes del plan de mejora.	Comisión clima organizacional y Recursos Humanos	Mes 2 Día 3	Mes 2 Día 12	Q 16,955.00		
2.1	Selección de proveedor	Cotización de proveedores que se adapten en un 100% al contenido elaborado, presupuesto disponible y presenten las mejores condiciones para el desarrollo de la capacitación. Durante los días 3 y 4 del mes 2.	Comisión clima organizacional	Mes 2 Día 3	Mes 2 Día 4	Q 15,000.00		
2.2	Establecimiento de la fecha de ejecución	Programar la fecha para la ejecución del 100% del contenido del programa; con una duración de un día, total 8 horas. (Día 4)	Comisión clima organizacional	Mes 2 Día 4	Mes 2 Día 4	Q 275.00		
2.3	Sensibilización	Comunicar la actividad al 100% del personal y la importancia de su participación. En el periodo de tiempo correspondiente del día 5 al día 11 del mes 2.	Comisión clima organizacional	Mes 2 Día 5	Mes 2 Día 11	Q 180.00		
2.4	Ejecución de la capacitación	Ejecutar la capacitación al 100% en la fecha estipulada, con asistencia del 100% del personal requerido. A realizarse el día 12 del mes 2.	Recursos Humanos	Mes 2 Día 12	Mes 2 Día 12	Q 1,500.00		
3	Comunicación organizacional	Estructurar la comunicación interna para alcanzar al 100% del personal al término del segundo mes del plan de mejora.	Comisión clima organizacional y Recursos Humanos	Mes 2 Día 13	Mes 3 Día 30	Q 11,630.00		
3.1	Medios de comunicación interna	Establecimiento de los medios de comunicación interna formales a utilizarse para informar al 100% del personal sobre las actividades organizacionales de interés en el día 13 del mes 2.	Recursos Humanos	Mes 2 Día 13	Mes 2 Día 13	Q 280.00		
3.2	Adquisición de medios de comunicación	Creación de cuenta de correo electrónico exclusiva para comunicación interna al personal; y, adquisición 100% de medios de comunicación, consistente en: monitores LED, celular con plan de telefonía móvil y suscripción a OneDrive. En día 14 del mes 2 del plan de mejora.	Recursos Humanos	Mes 2 Día 14	Mes 2 Día 14	Q 7,980.00		
3.3	Homologación	Establecimiento de diseños generalizados para comunicaciones a utilizarse por el 100% de la compañía. Durante el día 15 y 16 del mes 2.	Recursos Humanos	Mes 2 Día 15	Mes 2 Día 16	Q 600.00		
3.4	Implementación	Eliminar las vías de comunicación anteriores e implementar las nuevas para alcanzar al 100% del personal. A llevarse a cabo el día 18.	Recursos Humanos	Mes 2 Día 18	Mes 2 Día 18	Q 2,500.00		
4	Evaluación del programa	Evaluación al 100% del personal para verificar el alcance obtenido por las comunicaciones establecidas y la capacitación ejecutada. Del día 15 al 30 del mes 3 del plan de mejora.	Comisión clima organizacional	Mes 3 Día 15	Mes 3 Día 30	Q 160.00		
5	Evaluar lo realizado de la propuesta	Evaluar al 100% de lo realizado cada 15 días.	Recursos Humanos	Mes 2 Día 3	Mes 3 Día 30	Q 110.00		
<b>Presupuesto total</b>						<b>Q 28,835.00</b>		

Fuente: investigación de campo 2018.

### **3.4.3.3 Programa excelencia operacional**

El trabajo en equipo es una parte importante dentro de la organización, la inclusión de cada persona a los equipos y su desarrollo. La elaboración de equipos de trabajo, así como, tomar en cuenta personal de diferentes áreas y enfocados en un proyecto diferente a su zona de fortaleza, les permite dirigir esfuerzos por conseguir los objetivos establecidos, coordinación y cooperación por la obtención de metas, desarrollo de habilidades y liderazgo, reconocimiento, conocimiento del negocio, entre otros. Como beneficio, la organización obtiene innovación y desarrollo en áreas críticas de interés, impacto directo sobre los procesos y objetivos organizacionales, personal con mayores destrezas, desarrollo de trabajo en equipo, generación de nuevos líderes, entre otros.

#### **a. Objetivo del programa**

Fomentar el trabajo en equipo, desarrollo de habilidades y liderazgo en el personal y comunicación entre diferentes departamentos; por medio de la formación de equipos de trabajo de diferentes áreas de la organización para la solución de problemas que interfieren en la obtención de objetivos organizacionales; y el progreso del clima organizacional en un 50% al término del segundo año de su implementación.

#### **b. Metas del programa**

Como meta, el programa busca impactar en un 50% el clima organizacional sobre los factores que lo integran de la siguiente forma:

- Desarrollar el trabajo en equipo, el cual afectará sobre la dimensión de naturaleza de los procesos de influencia e interacción en un 10%, después del cuarto trimestre de su ejecución.
- Mejorar los procesos de control para la organización en un 10%, al término del tercer semestre después de su implementación.

- Generar motivación en el personal en un 5%, en el cuarto trimestre posterior a su ejecución.
- Desarrollar métodos de mando y toma de decisiones acertadas, que impactará las dimensiones en un 5%, al cuarto cuatrimestre posterior a la ejecución del programa.
- Impactar en los procesos de comunicación en un 5%, al término del programa.
- Influir en los objetivos de resultados y de perfeccionamiento en un 5%, al término del primer año posterior a la implementación del programa.
- Incidir en la fijación de los objetivos o de las directrices en un 5%, en el término del tercer semestre de su ejecución.

### **c. Factores a impactar con el programa**

Los factores del clima organizacional a impactar con la implementación del programa son:

- Fijación de los objetivos o de las directrices, a través de la implementación del programa se impactará sobre la planeación para definir los puntos de oportunidades a desarrollar.
- Objetivos de resultados y perfeccionamiento, el programa busca impactar sobre los puntos débiles de la organización para que por medio de la intervención de los equipos de trabajo se incida en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Procesos de control, a través de la asignación de puntos críticos los equipos realizarán mejoras o reestructuración de los procesos actuales, según sea el caso, para el alcance de los objetivos organizacionales.
- Naturaleza de las fuerzas de motivación, se presente un aliciente monetario al finalizar el programa y recompensar al mejor equipo.

- Métodos de mando, a través del desarrollo de liderazgo en los líderes de equipo.
- Naturaleza de los procesos de influencia e interacción, a través de la integración de colaboradores de diferentes áreas.
- Naturaleza de los procesos de comunicación, a través del desarrollo del programa donde el equipo interactuará entre sí y para con las áreas involucradas con el tema asignado para su desarrollo con el fin de buscar el cumplimiento de las metas establecidas.
- Toma de decisiones, a través de la incidencia sobre las áreas críticas asignadas, el equipo deberá tomar decisiones apoyados por su patrocinador.

#### **d. Metodología del programa**

Para dar marcha al programa, la comisión del clima organizacional definirá los puntos críticos de la operación de la organización a incidir para lograr la mejora que permita alcanzar los objetivos organizacionales; de la cantidad de puntos críticos dependerá la cantidad de equipos a integrar teniendo como máximo 10, esto con el objetivo de mantener un adecuado control del programa.

Presentará la propuesta a gerencia, con el planteamiento de los puntos críticos en los cuales los equipos enfocarán sus esfuerzos para su solución; ésta validará y aprobará la implementación del programa.

Consecuentemente, se comunicará al personal la forma a trabajar, la cual consta en la formación de equipos interdisciplinarios de 6 personas entre las cuales no puede haber más de dos personas de un mismo departamento. El grupo estará integrado por un líder y cinco seguidores, adicionalmente contará con el apoyo de un patrocinador, quien evaluará las propuestas y financiará el proyecto, este último será el jefe/gerente del área a beneficiar con el programa.

El líder deberá poseer las siguientes cualidades: comunicación efectiva, administración del tiempo, motivación de equipos, trabajo en equipo, toma de decisiones, emprendedor, creativo, conocimiento del entorno, capacidad de negociación y pensamiento estratégico. Y el seguidor deberá reunir las siguientes características: compromiso, creatividad, iniciativa, trabajo en equipo y capacidad analítica. La comisión del clima organizacional, evaluará las personas que se postulen para la integración de equipos y aprobará su participación.

El equipo de trabajo deberá investigar y encontrar soluciones a la problemática asignada, y presentar las propuestas o planes de acción a gerencia y comisión quienes evaluarán la viabilidad del proyecto y aprobarán el plan de trabajo.

Aprobado el plan de trabajo, el equipo procederá a su ejecución con el apoyo del patrocinador; presentará los resultados y avances obtenidos mensualmente a comisión clima organizacional, así también se practicarán evaluaciones individuales de manera trimestral.

Al final del período, se evaluarán los resultados de los equipos contra la propuesta inicial, de acuerdo al cumplimiento se definirá su calificación. A todos los integrantes de los equipos se hará entrega de diploma de participación y al equipo que obtenga el primer lugar se le reconocerá un bono de Q. 2,000.00 a cada integrante por los logros obtenidos y beneficios presentados a la organización.

**IMAGEN No. 4**  
**DIPLOMA DE PARTICIPACIÓN DEL PROGRAMA EXCELENCIA**  
**OPERACIONAL EMPRESA FARMACÉUTICA, UBICADA EN LA ZONA 10,**  
**CIUDAD CAPITAL, GUATEMALA.**  
**AÑO 2018**



Fuente: elaboración propia, 2018.

**e. Contenido del programa**

El programa de excelencia operacional consta del siguiente contenido:

- Definición de áreas críticas.
- Formación de equipos interdisciplinarios.
- Establecimiento de temas y metodología de trabajo.
- Presentación de plan de trabajo.
- Aprobación de plan de trabajo.
- Ejecución de plan de trabajo.
- Presentación de avances mensuales.
- Presentación final de resultados definitivos del equipo.

- Evaluación de equipos.
- Entrega de reconocimientos.

**f. Sensibilización del programa**

Se dará a conocer el programa por medio de la reunión de mandos medios mensual. Así también se comunicará al personal en general por medio de un aviso informativo en pantallas y correo electrónico la metodología del programa y así obtener respuesta de participación y conformación de equipos de trabajo.

**g. Evaluación del programa**

Se realizarán tres evaluaciones trimestralmente después de su implementación, en los meses de junio, septiembre y diciembre, dirigida a los participantes del programa; esto con el objetivo de conocer el impacto ejercido sobre los factores del clima organizacional definidos y permitir realizar correcciones sobre la marcha en caso de detectar alguna desviación sobre lo planificado.

La evaluación se realizará basándose en el siguiente cuestionario:

**TABLA No. 12**  
**EVALUACIÓN DEL PROGRAMA EXCELENCIA OPERACIONAL DE**  
**EMPRESA FARMACÉUTICA, UBICADA EN LA ZONA 10, CIUDAD CAPITAL,**  
**GUATEMALA.**  
**AÑO 2018**

EMPRESA FARMACÉUTICA, UBICADA EN LA ZONA 10, CIUDAD CAPITAL, GUATEMALA.			
EXCELENCIA OPERACIONAL			
Fecha de evaluación:			
Nombre equipo:			
A continuación, se le presenta una serie de enunciados. Marque de acuerdo a su percepción del colaborador con una X en la columna "SI" o "NO" según corresponda.			
No.	Enunciados	SI	NO
1.	Considera que el programa es de beneficio para la organización		
2.	Ha contribuido en la mejora de los procesos de la organización		

3.	Percibe que con el trabajo realizado en el equipo contribuye al alcance de los objetivos organizacionales		
4.	Han implementado mejoras que contribuyan a los objetivos organizacionales		
5.	El líder guiará al equipo al logro de los objetivos planteados		
6.	La relación con los compañeros de mi equipo es óptima		
7.	Considera que ha desarrollado una mejor comunicación con otras áreas y compañeros de la organización		
8.	Ha ampliado su conocimiento sobre la organización		
9.	Las decisiones que han tomado como equipo frecuentemente son acertadas		
10.	El trabajo del equipo ha permitido detectar problemas en la planeación		
11.	Se siente a gusto de pertenecer al equipo		
12.	El líder inspira confianza y genera una adecuada influencia para guiar al equipo de trabajo		
13.	Ha recibido el apoyo para el logro de los objetivos del equipo		
Observaciones:			

Fuente: elaboración propia, 2018.

Para la evaluación se considera una nota mínima de aceptabilidad de 70%, el promedio individual se determinará teniendo el total de respuestas positivas dividido entre el total de preguntas o respuestas por boleta de evaluación:

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

Para establecer el promedio por organización y área se determinará mediante la sumatoria del total de promedios individual dividido entre el total de personas evaluadas.

$$PO = \frac{\text{Sumatoria promedios individuales}}{\text{No. de personas}}$$

Los equipos que no alcancen el mínimo de aceptabilidad se les dará seguimiento de apoyo para el cierre de las brechas que no permiten el alcance deseado del programa a través del patrocinador y recursos humanos.

El impacto del programa en los objetivos organizacionales se evaluará a través de los objetivos y metas presentadas por los equipos de trabajo contra el cumplimiento de las mismas al final del programa.

#### **h. Presupuesto del programa**

El presupuesto para la implementación del programa de comunicación organizacional es el siguiente:

**TABLA No. 13**  
**PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA EXCELENCIA**  
**OPERACIONAL DE EMPRESA FARMACÉUTICA, UBICADA EN ZONA 10,**  
**CIUDAD CAPITAL, GUATEMALA.**  
**AÑO 2018**

	<b>Descripción</b>	<b>Presupuesto</b>
1	Implementación de programas de equipos*	Q -
2	Servicio de alimentación	Q 4,230.00
3	Diplomas de reconocimiento	Q 600.00
4	Premio de reconocimiento primer lugar	Q 12,000.00
5	Material de oficina	Q 980.00
6	Equipo de oficina	Q 200.00
7	Costos de comunicación o sensibilización	Q 180.00
	<b>Total</b>	<b>Q 18,190.00</b>

\* La inversión para la implementación del programa depende de las propuestas de los equipos de trabajo y el presupuesto disponible de cada patrocinador al cual se deberán ajustar.

**Fuente:** investigación de campo 2018.

**TABLA No. 14**

**PLAN DE ACCIÓN DEL PROGRAMA EXCELENCIA OPERACIONAL DE EMPRESA FARMACÉUTICA,  
UBICADA EN ZONA 10, CIUDAD CAPITAL, GUATEMALA.**

**AÑO 2018**

<b>Empresa:</b> Empresa farmacéutica, ubicada en la zona 10, Ciudad Capital, Guatemala.		<b>Fecha Elaboración</b> Agosto 2018.				
<b>Plan de acción:</b> Excelencia Operacional						
<b>Objetivo:</b> definir las actividades necesarias para implementar el programa excelencia operacional al 100% en el corto y mediano plazo.						
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b> Inicio Final	<b>Presupuesto</b>	
1	Presentación a gerencia y aprobación del programa	Presentar del 100% del programa, objetivo, metas, costos y resultados de su implementación; y obtención de su aprobación con el apoyo total y recursos necesarios para su puesta en marcha a partir del día 1 del tercer mes del plan de mejora.	Comisión clima organizacional	Mes 3 Día 1	Mes 3 Día 1	Q 250.00
2	Planificación de los temas a trabajar	Determinar los puntos críticos de la organización en las cuales se enfocarán los equipos de trabajo interdisciplinarios durante determinado período de tiempo para garantizar una eficacia del 100% del programa, a efectuarse en los días 2 y 3 del tercer mes del plan de mejora.	Comisión clima organizacional	Mes 3 Día 2	Mes 3 Día 3	Q 310.00
3	Comunicación	Informar al 100% del personal, para inscripción a cada una de las áreas críticas definidas, para la conformación de los equipos interdisciplinarios, a llevarse a cabo dentro de 8 días.	Recursos Humanos	Mes 3 Día 4	Mes 3 Día 12	Q 180.00
4	Establecimiento de equipos	Reunión con el 100% de los equipos de trabajo para reconocimiento de integrantes, asignación de líder de equipo, definición de metodología de trabajo y período de ejecución. A efectuarse en día único, 13 del mes 3.	Comisión clima organizacional	Mes 3 Día 13	Mes 3 Día 13	Q 1,860.00
5	Presentación de plan de trabajo	Presentación del 100% de los planes de trabajo, para cada área crítica, de cada uno de los equipos de trabajo a Gerencia y Comisión clima organizacional. Considerando para tal, dos días hábiles.	Equipos de Trabajo	Mes 3 Día 28	Mes 3 Día 30	Q 1,860.00
6	Aprobación del plan de trabajo	100% de aprobación de gerencia para cada uno de los planes de trabajo de cada equipo que cumplan con los requisitos estipulados. A efectuarse en dos días hábiles, 28 y 30 del tercer mes del plan de mejora.	Gerencia	Mes 3 Día 28	Mes 3 Día 30	Q 150.00
7	Ejecución de planes de trabajo	Ejecución de los planes de cada equipo de trabajo al 100%, dentro de los meses 4 al 11 del plan de mejora.	Equipos de trabajo	Mes 4	Mes 11	A definir por la empresa
8	Evaluaciones periódicas de avances	Evaluación de avance del 100% de los equipos de trabajo, a efectuarse cada trimestre a partir del cuarto mes.	Comisión clima organizacional	Mes 4	Mes 11	Q 420.00
9	Evaluación final del programa	Evaluación de gerencia del 100% de los resultados obtenidos por cada uno de los equipos de trabajo, para determinar el de mejor desempeño, al término del programa en el doceavo mes del plan de mejora.	Comisión clima organizacional	Mes 12 Día 9	Mes 12 Día 9	Q 140.00
10	Reconocimiento	Entrega del 100% de reconocimientos al equipo que obtenga el primer lugar en el cumplimiento de resultados. A efectuarse al término del programa, en el mes 12 del plan de mejora.	Comisión clima organizacional	Mes 12 Día 10	Mes 12 Día 10	Q 12,600.00
11	Evaluar lo realizado de la propuesta	Evaluar al 100% de lo realizado cada mes.	Recursos Humanos	Mes 4 Día 15	Mes 12 Día 16	Q 420.00
<b>Presupuesto total</b>					<b>Q 18,190.00</b>	

**Fuente:** investigación de campo 2018.

#### **3.4.3.4 Programa toma de decisiones**

La toma de decisiones define el destino de la compañía, una correcta toma de decisiones puede llevar a la obtención de los objetivos organizacionales, representar ahorro de costos operativos e incidir sobre el equipo de trabajo.

##### **a. Objetivo del programa**

Desarrollar en los líderes las habilidades y conocimientos para la emisión de decisiones de manera correcta en el área a cargo, con lo cual se logra una disminución de costos por desaciertos, incide positivamente en la obtención de los objetivos de la organización y promueve el desarrollo de un clima organizacional adecuado en un 24% al término del segundo año posterior a su ejecución.

##### **b. Metas del programa**

Con el programa, se busca la obtención de las siguientes metas:

- Impactar en una adecuada toma de decisiones en un 15%, a partir del primer trimestre posterior a la ejecución del programa.
- Mejorar la fijación de objetivos o directrices en un 2%, a la finalización del tercer trimestre posterior a la implementación del programa.
- Optimizar los procesos de control en un 2%, en los primeros tres semestres posteriores a su realización.
- Incidir sobre los objetivos de resultados y de perfeccionamiento en un 5%, al finalizar el segundo período anual.

##### **c. Factores a impactar con el programa**

Los factores del clima organizacional a impactar con la implementación del programa son:

- Fijación de los objetivos o de las directrices, a través de su implementación se presentan las herramientas para efectuar una adecuada elección e incurrir sobre este factor.
- Objetivos de resultados y perfeccionamiento, al elegir adecuadamente, se toman las decisiones acertadas que permiten el logro de los objetivos.
- Procesos de control, indirectamente al elegir adecuadamente, se ejerce un mejor control para incidir sobre el factor.
- Toma de decisiones, el objetivo del programa es brindar las herramientas necesarias a los líderes de la organización que permita tomar las mejores elecciones de acuerdo a un análisis adecuado de las variables que involucra la decisión y cómo impacta a la organización.

#### **d. Metodología del programa**

Comisión del clima organizacional, evaluará el contenido del programa y lo presentará ante gerencia para su aprobación.

El programa se desarrolla a través de una capacitación de toma de decisiones, por lo tanto, la comisión definirá el consultor proveedor del servicio, quien deberá reunir las siguientes características:

- Adaptar el contenido a lo requerido por la organización
- Consultor con experiencia en el tema
- Ajuste al presupuesto establecido

La actividad tiene por objetivo a los diferentes mandos de la organización, motivo por el cual, la comisión dividirá a los participantes del programa en dos grupos, distribuidos en dos días diferentes, velando por la no afección de las actividades de la organización.

La duración de la capacitación es de 8 horas, recursos humanos supervisará la actividad los días asignados; velará por suministrar los recursos necesarios para su desarrollo y coordinará el servicio de alimentación para los participantes.

En el primer mes posterior a la implementación del programa, la comisión efectuará evaluaciones a los participantes para determinar los resultados obtenidos en el comportamiento de los colaboradores y corregir desviaciones sobre lo planificado.

#### **e. Contenido del programa**

El contenido a impartir en el programa de toma de decisiones es el siguiente:

- Qué es una decisión y elementos que la componen.
- El factor oportunidad en la toma de decisiones.
- El proceso para la toma de decisiones.
- Diseño y valoración de alternativas.
- Análisis causa-raíz.
- Técnicas para tomar decisiones.
- Indicadores y criterios a considerar en la toma de decisiones.
- Gestionar la decisión con un enfoque ganar-ganar.

#### **f. Sensibilización del programa**

Se programará a mandos medios y superiores a los cuales se les notificará mediante correo electrónico los detalles de la actividad y por medio de la reunión mensual.

#### **g. Evaluación del programa**

La evaluación del programa se realizará en el primer mes después de su ejecución. La cual será por medio de recursos humanos y en apoyo con los superiores de los

participantes del programa, quienes evaluarán haciendo uso de un cuestionario guía, el cual responderán en conjunto con el participante en una entrevista, para poder discutir y verificar la veracidad de cada una de las respuestas.

Para la evaluación se considera una nota mínima de aceptabilidad de 70%, el promedio individual se determinará teniendo el total de respuestas positivas dividido entre el total de preguntas o respuestas por boleta de evaluación:

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

Para establecer el promedio por organización y área se determinará mediante la sumatoria del total de promedios individual dividido entre el total de personas evaluadas.

$$PO = \frac{\text{Sumatoria promedios individuales}}{\text{No. de personas}}$$

El personal que no alcanzase la nota mínima de aceptabilidad, se le otorgará apoyo por medio del superior, para la correcta aplicación de las herramientas adquiridas por medio del programa.

**TABLA No. 15**  
**EVALUACIÓN DEL PROGRAMA TOMA DE DECISIONES DE EMPRESA**  
**FARMACÉUTICA, UBICADA EN LA ZONA 10, CIUDAD CAPITAL,**  
**GUATEMALA.**  
**AÑO 2018**

EMPRESA FARMACÉUTICA, UBICADA EN LA ZONA 10, CIUDAD CAPITAL, GUATEMALA.	
TOMA DE DECISIONES	
Fecha de evaluación:	
Nombre del evaluado:	

A continuación, se le presenta una serie de enunciados. Marque de acuerdo a su percepción del colaborador con una X en la columna "SI" o "NO" según corresponda.

No.	Enunciados	SI	NO
1.	Considera que el programa toma de decisiones le ha sido de beneficio en sus labores		
2.	Ha realizado un análisis causa raíz a través del diagrama de Ishikawa en la toma de decisiones		
3.	Realiza una valoración de todas las alternativas disponibles antes de tomar una decisión.		
4.	En la toma de decisiones, selecciona la opción que le permita una situación ganar-ganar.		
5.	A través de la toma de decisiones correcta ha logrado impactar en los objetivos organizacionales.		
6.	Escucho y valoro las opiniones de mi equipo antes de tomar una decisión		
7.	Siempre cuento con la información necesaria antes de tomar una decisión		
8.	La mayoría de las decisiones que tomo son las más acertadas que me permiten lograr los mejores resultados.		
Observaciones:			
F _____ Nombre y firma evaluador		F _____ Nombre y firma RRHH	

Fuente: elaboración propia, 2018.

#### **h. Presupuesto del programa**

El presupuesto para la implementación del programa de comunicación organizacional es el siguiente:

**TABLA No. 16**  
**PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA TOMA DE**  
**DECISIONES DE EMPRESA FARMACÉUTICA, UBICADA EN ZONA 10,**  
**CIUDAD CAPITAL, GUATEMALA.**  
**AÑO 2018**

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Presupuesto</b>
1	Honorarios consultor	Q 15,000.00
2	Servicio de alimentación	Q 1,925.00
3	Material de oficina	Q 100.00
4	Equipo de oficina	Q 210.00
5	Costos de comunicación o sensibilización	Q 180.00
	<b>Total</b>	<b>Q 17,415.00</b>

**Fuente:** investigación de campo 2018.

**TABLA No. 17**

**PLAN DE ACCIÓN DEL PROGRAMA TOMA DE DECISIONES DE EMPRESA FARMACÉUTICA, UBICADA EN ZONA 10, CIUDAD CAPITAL, GUATEMALA.**

**AÑO 2018**

<b>Empresa:</b> Empresa farmacéutica, ubicada en la zona 10, Ciudad Capital, Guatemala.		<b>Fecha Elaboración</b>				
<b>Plan de acción:</b> Toma de decisiones		Agosto 2018.				
<b>Objetivo:</b> definir las actividades necesarias para implementar el programa toma de decisiones al 100% en el corto y mediano plazo.						
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>		<b>Presupuesto</b>
				<b>Inicio</b>	<b>Final</b>	
1	Presentación a gerencia y aprobación del programa	Presentar del 100% del programa, objetivo, metas, costos y resultados de su implementación; y obtención de su aprobación con el apoyo total y recursos necesarios para su puesta en marcha a partir del día 2 del cuarto mes del plan de mejora.	Comisión clima organizacional	Mes 4 Día 1	Mes 4 Día 1	Q 250.00
4	Selección de proveedor	Cotización de proveedores que se adapten en un 100% al contenido elaborado, presupuesto disponible y presenten las mejores condiciones para el desarrollo del programa. Durante el día 2 del mes 4 del plan de mejora.	Comisión clima organizacional	Mes 4 Día 2	Mes 4 Día 2	Q 15,000.00
5	Establecimiento de la fecha de ejecución	Programar la fecha para la ejecución del programa para asegurar el 100% de asistencia del personal programado, en el día 2 del mes 4 del plan de mejora.	Comisión clima organizacional	Mes 4 Día 2	Mes 4 Día 2	Q 275.00
6	Sensibilización	Comunicar la actividad al 100% del personal y la importancia de su participación. En el período del día 3 al 10 del mes 4 del plan de mejora.	Recursos Humanos	Mes 4 Día 3	Mes 4 Día 10	Q 180.00
7	Implementación del programa	Ejecutar el programa al 100%, en día 11 y 12 del mes 4. Con una duración total de 8 horas.	Recursos Humanos	Mes 4 Día 11	Mes 4 Día 12	Q 1,500.00
8	Evaluación del programa	Evaluación del 100% del personal participante del programa sobre el aprendizaje adquirido, del día 1 al 7 del mes 5 del plan de mejora.	Comisión clima organizacional	Mes 5 Día 1	Mes 5 Día 7	Q 100.00
9	Evaluar lo realizado de la propuesta	Evaluar al 100% de lo realizado cada 15 días.	Recursos Humanos	Mes 4 Día 15	Mes 5 Día 15	Q 110.00
<b>Presupuesto total</b>						<b>Q 17,415.00</b>

**Fuente:** investigación de campo 2018.

### **3.4.3.5 Programa reconocimientos al personal**

La motivación es importante en el personal, ya que le provee a este un impulso para realizar su trabajo de una mejor manera. La organización debe realizar acciones para mantener motivado al personal y demostrar al recurso humano la importancia de su trabajo, dedicación, esfuerzo y acciones diarias que lo llevan a cumplir con los requerimientos impuestos por la organización.

#### **a. Objetivo del programa**

Motivar al personal de la empresa a través del reconocimiento por antigüedad, por cumplimiento de metas y por desarrollo sobresaliente a través de la innovación o acciones que impacten y generen valor en la organización; para mantener un incentivo en el personal para la reiteración de las acciones. Impactando el clima organizacional en un 10% al término de su ejecución.

#### **b. Meta del programa**

- Elevar la motivación del personal en un 10%, al término del primer trimestre después de la ejecución del programa.
- Promover la reiteración de buenas acciones del personal en un 100%, al finalizar el primer trimestre después de la implementación del programa.

#### **c. Factores a impactar con el programa**

Los factores del clima organizacional a impactar con la implementación del programa son:

- Naturaleza de las fuerzas de motivación, a través de la implementación del programa se espera impactar en la motivación de los empleados recurriendo a sentimientos de afiliación, aceptación, estima y autorrealización.

#### **d. Metodología del programa**

La comisión de clima organizacional, evaluará y presentará el programa a gerencia quien aprobará su implementación.

En consecuencia, la comisión recopilará información de la antigüedad del personal, a través de base de datos proporcionada por recursos humanos, seleccionando a las personas que hayan cumplido a lo largo del año 5, 10, 15 y 20 años de pertenecer a la organización, para hacer entrega de reconocimiento por antigüedad; también, seleccionará mediante los resultados de objetivos y cumplimiento de metas obtenidos por la persona, al colaborador a entregar el reconocimiento al logro; y por último, determinará la persona hacer acreedora del premio a la innovación, de acuerdo al aporte innovador y creativo realizado a la organización que haya generado valor para la misma.

La evaluación de los premios a entregar, cómo el proveedor de los mismos, estará a cargo de la comisión; seleccionando artículos que cumplan con las características y diseños establecidos en el programa, sean de calidad y se ajusten al costo proyectado.

La actividad se llevará a cabo todos los años a principios del mismo. Se realizará en un establecimiento externo de la organización, digno de la importancia del evento. Deberá cumplir con las siguientes características:

- Capacidad para 50 personas
- Prestar servicio de alimentación
- Contar con parqueo para los invitados y organizadores
- Costo acorde a lo establecido en el programa
- Ser de elegancia y distinción

La duración del evento es de 4 horas en la cual participará gerencia y superiores inmediatos de las personas a las cuales se les hará entrega de los reconocimientos; por último, convidará a cena de convivencia y agradecimiento.

Al siguientes mes, después de la ejecución del programa, se evaluará el impacto obtenido del programa mediante apreciación de los participantes del mismo; con lo cual se determinará la efectividad, obtendrá realimentación para futuras realizaciones y corregirán desviaciones de lo planificado.

#### **e. Contenido del programa**

El programa se llevará a cabo mediante un evento organizacional en el cual se entregarán los reconocimientos al personal. El contenido de la actividad es el siguiente:

- Bienvenida
- Entrega de reconocimientos por antigüedad
- Entrega de reconocimiento a la innovación
- Entrega de reconocimiento al cumplimiento de metas y objetivos
- Palabras de agradecimiento del gerente
- Cena
- Despedida

Entre los reconocimientos a la antigüedad, se inicia con el cumplimiento de 5 años, se otorga al empleado un pin bañado en oro con el logotipo de la empresa, los años de antigüedad y el nombre de la persona.

**IMAGEN No. 5**  
**RECONOCIMIENTO A LA ANTIGÜEDAD DE 5 AÑOS DE EMPRESA**  
**FARMACÉUTICA, UBICADA EN LA ZONA 10, CIUDAD CAPITAL,**  
**GUATEMALA.**  
**AÑO 2018**



**Fuente:** elaboración propia, 2018.

El siguiente reconocimiento corresponde al cumplimiento de 10 años, el cual consiste en una pluma que llevará grabada la antigüedad del empleado.

**IMAGEN No. 6**  
**RECONOCIMIENTO A LA ANTIGÜEDAD DE 10 AÑOS DE EMPRESA**  
**FARMACÉUTICA, UBICADA EN LA ZONA 10, CIUDAD CAPITAL,**  
**GUATEMALA.**  
**AÑO 2018**



**Fuente:** elaboración propia, 2018.

Al cumplir 15 años, el empleado recibirá reconocimiento consistente en un reloj el cual llevará incrustado en la pulsera el logotipo de la organización y la antigüedad cumplida.

**IMAGEN No. 7**  
**RECONOCIMIENTO A LA ANTIGÜEDAD DE 15 AÑOS DE EMPRESA**  
**FARMACÉUTICA, UBICADA EN LA ZONA 10, CIUDAD CAPITAL,**  
**GUATEMALA.**  
**AÑO 2018**

Hombre



Mujer

**Fuente:** elaboración propia, 2018.

Por último, el reconocimiento de 20 años de antigüedad, consiste en una plaqueta de cristal, la cual llevará el logotipo de la empresa, el nombre de la persona, descripción del reconocimiento y fecha de entrega.

**IMAGEN No. 8**  
**RECONOCIMIENTO A LA ANTIGÜEDAD DE 20 AÑOS DE EMPRESA**  
**FARMACÉUTICA, UBICADA EN LA ZONA 10, CIUDAD CAPITAL,**  
**GUATEMALA.**  
**AÑO 2018**



**Fuente:** elaboración propia, 2018.

El reconocimiento a la innovación, consiste en una medalla bañada en oro, la cual lleva grabado el nombre de la empresa, nombre del reconocimiento y una imagen representativa de idea innovadora.

**IMAGEN No. 9**  
**RECONOCIMIENTO A LA INNOVACIÓN DE EMPRESA FARMACÉUTICA,**  
**UBICADA EN LA ZONA 10, CIUDAD CAPITAL, GUATEMALA.**  
**AÑO 2018**



**Fuente:** elaboración propia, 2018.

El reconocimiento al logro o cumplir metas y objetivos de la empresa consiste en una medalla bañada en oro, la cual presenta el nombre de la organización, nombre del reconocimiento por el que se hace entrega y una imagen representativa de primer lugar.

**IMAGEN No. 9**  
**RECONOCIMIENTO AL CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS DE**  
**EMPRESA FARMACÉUTICA, UBICADA EN LA ZONA 10, CIUDAD CAPITAL,**  
**GUATEMALA.**  
**AÑO 2018**



**Fuente:** elaboración propia, 2018.

**f. Sensibilización del programa**

A las personas que participarán en la actividad, se les hará llegar una invitación por medio de una tarjeta personalizada, misma que les servirá de ingreso al evento con la posibilidad de llevar un acompañante en el caso de los que cumplan antigüedad de 20 años o más.

**g. Evaluación del programa**

La evaluación del programa se realizará en el primer mes después de su ejecución. La cual será a través de recursos humanos, quien evaluará haciendo uso de un cuestionario el cual responderá el participante del programa.

Para la evaluación se considera una nota mínima de aceptabilidad de 60%, el promedio individual se determinará teniendo el total de respuestas positivas dividido entre el total de preguntas o respuestas por boleta de evaluación:

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

Para establecer el promedio por organización y área se determinará mediante la sumatoria del total de promedios individual dividido entre el total de personas evaluadas.

$$PO = \frac{\text{Sumatoria promedios individuales}}{\text{No. de personas}}$$

**TABLA No. 18**  
**EVALUACIÓN DEL PROGRAMA RECONOCIMIENTOS AL PERSONAL DE**  
**EMPRESA FARMACÉUTICA, UBICADA EN LA ZONA 10, CIUDAD CAPITAL,**  
**GUATEMALA.**  
**AÑO 2018**

EMPRESA FARMACÉUTICA, UBICADA EN LA ZONA 10, CIUDAD CAPITAL, GUATEMALA.			
RECONOCIMIENTOS AL PERSONAL			
Fecha de evaluación:			
Años de antigüedad:			
A continuación se le presenta una serie de enunciados. Marque de acuerdo a su percepción del colaborador con una X en la columna "SI" o "NO" según corresponda.			
No.	Enunciados	SI	NO
1.	Considera que el reconocimiento recibido llena sus expectativas		
2.	Percibe que la empresa realiza acciones que demuestran interés en los empleados		
3.	Se siente feliz de pertenecer a la empresa		
4.	Se siente motivado en la organización		
5.	Los reconocimientos son la ideal recompensa al esfuerzo y dedicación de los trabajadores en la organización		

Observaciones:

Fuente: elaboración propia, 2018.

#### **h. Presupuesto del programa**

El presupuesto para la implementación del programa de comunicación organizacional es el siguiente:

**TABLA No. 19**  
**PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA**  
**RECONOCIMIENTOS AL PERSONAL DE EMPRESA FARMACÉUTICA,**  
**UBICADA EN ZONA 10, CIUDAD CAPITAL, GUATEMALA.**

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Presupuesto</b>
1	Reconocimientos al personal	Q 15,000.00
2	Lugar del evento	Q 10,000.00
3	Servicio de alimentación	Q 6,425.00
4	Material de oficina	Q 110.00
5	Equipo de oficina	Q 200.00
6	Costos de comunicación o sensibilización	Q 180.00
	<b>Total</b>	<b>Q 31,915.00</b>

Fuente: investigación de campo 2018.

**TABLA No. 20**

**PLAN DE ACCIÓN DEL PROGRAMA RECONOCIMIENTOS AL PERSONAL DE UNA EMPRESA FARMACÉUTICA, UBICADA EN ZONA 10, CIUDAD CAPITAL, GUATEMALA.**

**AÑO 2018**

<b>Empresa:</b> Empresa farmacéutica, ubicada en la zona 10, Ciudad Capital, Guatemala.		<b>Fecha Elaboración</b> Agosto 2018.				
<b>Plan de acción:</b> Reconocimientos al personal						
<b>Objetivo:</b> definir las actividades necesarias para implementar el programa reconocimientos al personal al 100% en el corto y mediano plazo.						
<b>No.</b>	<b>Actividades</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>		<b>Presupuesto</b>
				<b>Inicio</b>	<b>Final</b>	
1	Presentación a gerencia y aprobación del programa	Presentar el 100% del programa, objetivo, metas, costos y resultados de su implementación; y obtención de su aprobación con el apoyo total y recursos necesarios para su puesta en marcha a partir del día 2 del cuarto mes del plan de mejora.	Comisión clima organizacional	Mes 2 Día 17	Mes 2 Día 17	Q 250.00
2	Recopilación de información	Determinar el 100% del personal a entregar reconocimiento a la antigüedad, reconocimiento a la innovación y reconocimiento al cumplimiento de metas. En el día 18 del mes 2.	Comisión clima organizacional	Mes 2 Día 18	Mes 2 Día 18	Q 275.00
3	Determinación de premios	Cotización y compra del 100% de los reconocimientos al personal, durante el día 19 del mes 2, a entregar en el evento.	Comisión clima organizacional	Mes 2 Día 19	Mes 2 Día 19	Q 15,000.00
4	Determinación del lugar de la actividad	Selección de establecimiento para la realización de la actividad, durante el día 20 del mes 2 del plan de mejora. Que se acople en un 100% en capacidad, elegancia y presupuesto disponible.	Comisión clima organizacional	Mes 2 Día 20	Mes 2 Día 20	Q 10,000.00
5	Sensibilización	Comunicar la actividad 100% del personal objetivo y la importancia de su participación. Durante el 21 al 27 del mes 2 del plan de mejora.	Recursos Humanos	Mes 2 Día 21	Mes 2 Día 27	Q 180.00
6	Realización de la actividad	Ejecutar el programa al 100%, en el día 28 del mes 2 del plan de mejora. El cual tendrá una duración de 4 horas	Comisión clima organizacional	Mes 2 Día 28	Mes 2 Día 28	Q 6,000.00
7	Evaluación del programa	Evaluación del 100% del personal involucrado, para determinar la efectividad del programa, a efectuarse en del día 1 al 15 del mes 3 del plan de mejora.	Comisión clima organizacional	Mes 3 Día 1	Mes 3 Día 15	Q 100.00
8	Evaluar lo realizado de la propuesta	Evaluar al 100% de lo realizado cada 15 días.	Recursos Humanos	Mes 2 Día 18	Mes 3 Día 18	Q 110.00
<b>Presupuesto total</b>						<b>Q 31,915.00</b>

**Fuente:** investigación de campo 2018.

#### **3.4.4. Modelo de medición**

El plan de mejora, realiza evaluaciones en cada uno de los programas para determinar su impacto en la organización y definir si éste ha cumplido con los objetivos previstos.

Sin embargo, para determinar el impacto en el ambiente laboral se debe realizar, en el período de un año después de la implementación del plan de mejora, una evaluación del clima organizacional y tomar en cuenta los mismos 8 factores evaluados según la escala de Likert, los cuales son: fijación de los objetivos o de las directrices, objetivos de resultados y de perfeccionamiento, procesos de control, naturaleza de las fuerzas de motivación, métodos de mando, naturaleza de los procesos de influencia e interacción, naturaleza de los procesos de comunicación y toma de decisiones. De no considerar estos factores, no se podrá conocer a exactitud el beneficio obtenido con la aplicación del plan en la organización.

El modelo de medición, se define mediante el impacto porcentual que efectuará el plan de mejora en cada uno de los factores del clima organizacional, determinado en conjunto con Recursos Humanos de la empresa farmacéutica en base a la experiencia y conocimiento profesional, el cual queda plasmado de la siguiente forma en la tabla 21:

**TABLA No. 21**  
**IMPACTO DEL PLAN DE MEJORA SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA**  
**FARMACÉUTICA, UBICADA EN ZONA 10, CIUDAD CAPITAL, GUATEMALA.**

**AÑO 2018**

Programa	Fijación de los objetivos o de las directrices	Objetivos de resultados y de perfeccionamiento	Procesos de control	Naturaleza de las fuerzas de motivación	Métodos de mando	Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción	Naturaleza de los procesos de comunicación	Toma de decisiones total	Impacto total
Desarrollo de habilidades de liderazgo y trabajo en equipo		1%	2%	2%	10%	10%		2%	27%
Comunicación organizacional		1%	1%		5%	2%	20%	3%	32%
Excelencia operacional	5%	5%	10%	5%	5%	10%	5%	5%	50%
Toma de decisiones	2%	5%	2%					15%	24%
Reconocimientos al personal				10%					10%
<b>Total</b>	<b>7%</b>	<b>12%</b>	<b>15%</b>	<b>17%</b>	<b>20%</b>	<b>22%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>18%</b>

Dimensiones del clima organizacional	Resultado actual	Impacto del plan	Resultado esperado
Fijación de los objetivos o de las directrices	66%	7%	73%
Objetivos de resultados y de perfeccionamiento	58%	12%	70%
Procesos de control	56%	15%	71%
Naturaleza de las fuerzas de motivación	53%	17%	70%
Métodos de mando	51%	20%	71%
Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción	48%	22%	70%
Naturaleza de los procesos de comunicación	45%	25%	70%
Toma de decisiones	42%	25%	67%
<b>Promedio del Clima Organizacional</b>	<b>52%</b>	<b>18%</b>	<b>70%</b>

**Fuente:** investigación de campo 2018.

Como se identificó previamente, al no contar con un parámetro previo por la ausencia de planes en beneficio del personal para la mejora del clima organizacional o evaluaciones en empresas de la misma índole y características a la analizada. Se determinó en asociación con Jefe de Recursos Humanos, en base al conocimiento de la organización, experiencia laboral y profesional, el porcentaje de incidencia de cada programa, como el total del plan de mejora.

La medición de éste, se verificará al realizar, en el lapso de un año posterior a su implementación, la evaluación del clima organizacional periódica. Ésta deberá reflejar, según lo planificado, una apreciación positiva del personal en un 70%, con un incremento porcentual en cada una de las dimensiones según lo expresado en la tabla 21.

#### **3.4.5. Presupuesto para la implementación**

Mejorar el clima organizacional representa una inversión de capital a razón de la obtención de beneficios por medio de la implementación del plan, en los diferentes factores a intervenir y se ve reflejado en su incidencia sobre el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

Para la implementación del plan de mejora, se contempla un presupuesto de doscientos diez mil trescientos noventa y cinco quetzales exactos, el cual se presenta a continuación:

**TABLA No. 22**  
**PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORA PARA**  
**EL PERSONAL DE UNA EMPRESA FARMACÉUTICA, UBICADA EN LA**  
**ZONA 10, CIUDAD CAPITAL, GUATEMALA.**  
**AÑO 2018**

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Presupuesto</b>
1	Programa desarrollo de habilidades de liderazgo y trabajo en equipo	Q 114,040.00
2	Programa comunicación empresarial	Q 28,835.00
3	Programa excelencia operacional	Q 18,190.00
4	Programa toma de decisiones	Q 17,415.00
5	Programa reconocimientos al personal	Q 31,915.00
<b>Total</b>		<b>Q210,395.00</b>

**Fuente:** investigación de campo 2018.

Dado que el programa desarrollo de habilidades de liderazgo y trabajo en equipo presenta una segunda alternativa presupuestaria para la organización. Se considera la opción alterna de inversión de dicho programa, y se ve reflejada en el siguiente presupuesto general del plan de mejora:

**TABLA No. 23**  
**PRESUPUESTO ALTERNO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE**  
**MEJORA PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA FARMACÉUTICA,**  
**UBICADA EN LA ZONA 10, CIUDAD CAPITAL, GUATEMALA.**  
**AÑO 2018**

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Presupuesto</b>
1	Programa desarrollo de habilidades de liderazgo y trabajo en equipo	Q 17,695.00
2	Programa comunicación empresarial	Q 28,835.00
3	Programa excelencia operacional	Q 18,190.00
4	Programa toma de decisiones	Q 17,415.00
5	Programa reconocimientos al personal	Q 31,915.00
<b>Total</b>		<b>Q114,050.00</b>

**Fuente:** investigación de campo 2018.

La inversión en el plan de mejora será cubierta de acuerdo al presupuesto destinado para capacitaciones y actividades de desarrollo del personal de la organización; esta propuesta, tendrá como beneficio para la empresa farmacéutica: incremento de la productividad, a través de un adecuado liderazgo, influencia y motivación; mejora de procesos, por medio de un mejor flujo de comunicación y trabajo en equipo; mejores relaciones con cliente interno y externo, mediante la promoción de un ambiente agradable de trabajo; desarrollo del talento, en base a la inclusión del personal en actividades que generan valor para la empresa; y, mayor contribución al alcance de objetivos organizacionales.

## CONCLUSIONES

1. La ausencia de herramientas que permitan coadyuvar a un clima organizacional apropiado causa un inadecuado ambiente interno de trabajo en la empresa farmacéutica para la realización de las actividades y la consecución de los objetivos organizacionales, por lo tanto, se comprueba la hipótesis.
2. Se identificó que los métodos de mando ejercidos por los jefes o superiores de la empresa farmacéutica se basan en un estilo de liderazgo autocrático ejercido por el líder, que promueve una motivación de tipo estática, rígida y pesimista, la cual, no es adecuada para la mejora del clima organizacional.
3. Se constató que las prácticas de influencia ejercidas por los jefes o superiores de la empresa farmacéutica se caracterizan en tener una influencia débil sobre el personal, lo cual no permite el desarrollo del grupo hacia un equipo de trabajo.
4. Se comprobó que dentro de la empresa farmacéutica existen deficiencias en la comunicación en todas las áreas de la organización, así también, en las relaciones líder-seguidores; esto provoca subestimación del personal, inconformidad con el ambiente laboral, deterioro de las relaciones, desmotivación, confusión, entre otros aspectos importantes que afectan la consecución de objetivos organizacionales.
5. Dentro de los procesos actuales de las diferentes áreas de la empresa farmacéutica se evidencia la ausencia de promoción del trabajo en equipo y de sentido de cooperación en la consecución de los objetivos comunes. Adicionalmente, no se tiene una verificación sobre los procesos de la

organización que permita generar mejoras o correcciones, factores que originan estancamiento organizacional.

6. La toma de decisiones se encuentra centralizada y se caracteriza por ser ejercida de forma autocrática, aspecto que afecta de forma negativa la autonomía del personal y el desarrollo organizacional en cuanto a la consecución objetivos de forma eficiente.
7. Se evidenció en la empresa farmacéutica, que el factor de reconocimiento hacia el capital humano y su retención en la organización no se ha realizado de forma adecuada, esto afecta el sentido de pertenencia y de motivación en el personal, el cual genera un impacto negativo en el crecimiento organizacional y en el alcance eficiente de los objetivos.
8. Se determina que, debido a la ausencia de evaluaciones del clima organizacional previas, la empresa desatendió aspectos de importancia que generan problemas en la gestión del personal y se visualizan en los resultados de la empresa.

## RECOMENDACIONES

1. Implementar el plan de mejora del clima organizacional propuesto para la empresa farmacéutica, el cual brindará las herramientas necesarias que contribuyan a la mejora del ambiente interno de trabajo, para adecuarlo de manera que favorezca a la consecución de los objetivos organizacionales.
2. Desarrollar habilidades de liderazgo y trabajo en equipo, que promuevan métodos de mando apropiados para la dirección del capital humano y progreso de las relaciones líder-seguidores, que propicie un liderazgo ideal sobre el personal a través de influencia sobre los seguidores y transformación del grupo en un equipo de trabajo.
3. Propiciar en los líderes de la empresa habilidades de comunicación que faciliten los procesos de influencia sobre los colaboradores; a razón, de trascender en el alcance de los objetivos organizacionales.
4. Favorecer un mejor flujo de información organización-empleado, con base a lo establecido en el plan de mejora del clima organizacional propuesto, para mejorar la comunicación en todos los niveles de la empresa y fortalecer las relaciones de interacción entre el líder y seguidores.
5. Establecer nuevas relaciones laborales y favorecer el desarrollo del personal de la empresa en temas de liderazgo, influencia, comunicación, toma de decisiones y conocimiento del negocio, a través de la integración y cooperación de equipos multidisciplinarios que tengan como propósito desarrollar proyectos, mejora de procesos o atención de factores críticos.
6. Otorgar de herramientas necesarias a los diferentes mandos de la empresa para la toma de decisiones, que favorezcan su ejecución de forma acertada,

oportuna y eficaz; lo cual, facultará de mayor autonomía a los colaboradores en la práctica de las acciones relativas a sus respectivos puestos de trabajo.

7. Impulsar y promover los reconocimientos al personal, que coadyuven a mejorar los niveles de motivación, a través de alicientes para el desempeño sobresaliente y el deseo de permanencia del capital humano dentro de la organización; y de esta forma, promover una imagen diferente a la actual que incida en un ambiente laboral positivo y saludable.
8. Efectuar evaluaciones periódicas del clima organizacional de forma anual, que proporcionen las percepciones y descripciones de los colaboradores sobre los factores que integran el ambiente laboral y determinar el impacto generado por los programas aplicados, para definir las nuevas estrategias a implementar.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Bordas, María. 2016. Gestión estratégica del clima laboral. Edición digital. España. Universidad Nacional de Educación a Distancia. 141 p.
2. Brunet, Luc. 2011. El clima de trabajo en las organizaciones. México. Trillas. 120 p.
3. Chiavenato, Idalberto. 2001. Administración: teoría, proceso y práctica. Tercera edición. Colombia. McGraw-Hill. 415 p.
4. Chiavenato, Idalberto. 2011. Administración de recursos humanos. Novena edición. México. McGraw-Hill. 421 p.
5. Chiavenato, Idalberto. 2009. Comportamiento organizacional. Segunda edición. México. McGraw-Hill. 524 p.
6. Dessler, Gary. 2009. Administración de recursos humanos. Decimoprimer edición. México. Pearson Educación. 832 p.
7. Koontz, H., Weihrich, H., Cannice, M. 2012. Administración: una perspectiva global y empresarial. Decimocuarta edición. México. McGraw-Hill. 651 p.
8. Lussier, R. y Achua, C. 2011. Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Cuarta edición. México. Cengage Learning. 525 p.
9. Münch, Lourdes. 2007. Administración: escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México. Pearson Educación. 304 p.

10. Münch, Lourdes. 2014. Administración: gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Segunda edición. México. Pearson Educación. 336 p.
11. Newstrom, John. 2011. Comportamiento humano en el trabajo. Decimotercera edición. México. McGraw-Hill. 547 p.
12. Robbins, S. y Coulter, M. 2010. Administración. Décima edición. México. Prentice Hall. 584 p.
13. Robbins, S. y Judge, T. 2009. Comportamiento organizacional. Decimotercera edición. México. Pearson Educación. 752 p.
14. Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., Strickland, A. 2012. Administración Estratégica. Decimoctava edición. México. McGraw-Hill. 408 p.