

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



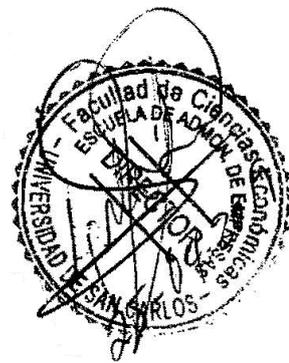
**“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA
PROPONER PLANES DE MEJORA, EN UNA EMPRESA
COMERCIAL DE PRODUCTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN,
UBICADA EN ZONA 12 DE LA CIUDAD CAPITAL”**

SUNEY AZUCENA REYES COLÓN

ADMINISTRADORA 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 PLANES DE MEJORA, EN UNA EMPRESA
COMERCIAL DE PRODUCTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN,
UBICADA EN ZONA 12 DE LA CIUDAD CAPITAL”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

SUNEY AZUCENA REYES COLÓN

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, MARZO DE 2019

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

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

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

Área Matemática – Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Área Administración – Finanzas	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Área Mercadotecnia – Operaciones	Lic. Erick Orlando Rodríguez Nájera

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
SECRETARIA:	Licda. Sonia Aracely Pacheco Morales
EXAMINADORA:	Licda. Lorena Ileana Hernández García

Guatemala, 22 de agosto de 2018

Licenciado

Luis Antonio Suárez Roldán

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Su despacho

Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha quince de mayo de dos mil diecisiete, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido de trabajo de tesis denominado: **“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA PROPONER PLANES DE MEJORA, EN UNA EMPRESA COMERCIAL DE PRODUCTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN, UBICADA EN ZONA 12 DE LA CIUDAD CAPITAL”**, elaborada por la estudiante Suney Azucena Reyes Colón, con número de carné 2007-13052.

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

Atentamente,



Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado

Administrador de Empresas

Colegiado No. 1804

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



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

J.D-TG. No. 0364-2019
Guatemala, 03 de abril de 2019

Estudiante
SUNEY AZUCENA REYES COLÓN
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

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

“QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

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

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

Escuela de Administración de Empresas

Estudiante: Registro Académico: Tema de Tesis:

SUNEY AZUCENA REYES COLÓN	200713052	“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA PROPONER PLANES DE MEJORA, EN UNA EMPRESA COMERCIAL DE PRODUCTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN, UBICADA EN ZONA 12 DE LA CIUDAD CAPITAL”
---------------------------	-----------	---

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

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



m.ch

DEDICATORIA

A DIOS

Por ser mi guía y apoyo que me acompaña siempre, por darme la sabiduría necesaria para salir adelante, sin ti no hubiese sido posible este logro. Gracias por no dejarme sola en cada día de mi vida.

A SANTISIMA VIRGEN MARÍA

Por ser la intercesora de mis oraciones ante Dios. Gracias por ser ejemplo en mi vida, madre mía no me abandones.

A MI MADRE

Vilma Azucena Colón Morales, por tu amor, cuidados y apoyo durante toda mi vida, gracias por la educación y disciplina que me guiaron por el buen camino y fortalecieron mi desarrollo personal y profesional, por tener la fortaleza de seguir adelante a pesar de los obstáculos, todo te lo debo a ti. Te amo.

A MI PADRE

Carlos Armando Reyes, gracias por darme la vida, recuerdo los momentos que me apoyaste en mis estudios. Te quiero.

A MIS HERMANOS Y SOBRINA

Jeanneth Vianney Reyes Colón y Edgar Armando Reyes Colón, porque son y serán parte de mi vida, este logro va para ustedes para animarlos a que sigan adelante luchando por sus metas.

Neyvi para que mi triunfo sea motivación en tu futuro.

Dios los bendiga los quiero mucho.

A MI ESPOSO

Omar Garcia Cabrera, por ser mi amigo y compañero de vida, gracias amor por apoyarme y animarme para seguir adelante luchando por nuestros sueños.

Por tu amor y comprensión alcance esta meta. Te amo.

A MI BELLA HIJA

Suney Isabella Garcia Reyes, por ser un pilar importante en mi vida, este triunfo te lo dedico mi hermosa, para ser ejemplo e inspiración para el alcance de todas tus metas. Te amo.

A MIS AMIGOS

Dulce, Irma, Carlos y a cada uno de los que me acompañaron en la universidad y apoyaron para culminar esta meta, por compartir gratos momentos.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS

Por darme la oportunidad de pertenecer a la mejor casa de estudios y ser un recinto de conocimientos. Orgullosamente San Carlita.

A LOS LICENCIADOS

Carlos Hernández, Doroty Brawn y Francis Chacón: Gracias por compartir sus conocimientos, apoyo y guía profesional.

AGRADECIMIENTO ESPECIAL

Licenciada Lorena Hernández, por su tiempo, orientación y consejos en la tesis desarrollada.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
Introducción	í

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1	Empresa	1
1.1.1	Empresa comercial	1
1.2	Administración	2
1.2.1	Proceso administrativo	2
1.2.1.1	Planeación	3
a.	Elementos de la planeación	3
b.	Instrumentos de la planeación	5
1.2.1.2	Organización	6
a.	Elementos de la organización	6
b.	Instrumentos de la organización	7
1.2.1.3	Integración	8
1.2.1.4	Dirección	8
a.	Comportamiento organizacional	8
b.	Cultura organizacional	9
c.	Clima organizacional	9
1.2.1.5	Teoría de Luc Brunet	10
1.2.1.6	Componentes del clima organizacional según Brunet	12
a.	Comportamientos del clima organizacional según Brunet	12
a.1	Aspecto individual	12
a.2	Grupos e intergrupos	13

Contenido	Página
a.3 Motivación	13
a.4 Liderazgo	14
a.5 Estructura de la organización	14
a.6 Procesos organizacionales	15

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA COMERCIAL DE PRODUCTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN, UBICADA EN LA ZONA 12 DE LA CIUDAD CAPITAL

2.1 Metodología de la investigación	16
2.2 Antecedentes de la empresa	18
2.2.1 Filosofía empresarial	19
2.2.1.1 Misión	19
a. Visión	19
b. Valores	19
2.2.4 Estructura organizacional actual	20
2.2.5 Información general de los empleados	22
a. Género del personal	22
b. Años de laborar en la empresa	23
c. Nivel académico	25
2.3 Situación actual del clima organizacional	26
2.3.1 Aspecto individual	28
2.3.2 Grupo e intergrupo	30
2.3.3 Motivación	31
2.3.4 Liderazgo	33

Contenido	Página
2.3.5 Estructura de la organización	35
2.3.6 Procesos organizacionales	37
2.4 Análisis de resultados	38

CAPITULO III

PROPUESTA DE PLANES DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, EN UNA EMPRESA COMERCIAL DE PRODUCTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN, UBICADA EN LA ZONA 12 DE LA CIUDAD CAPITAL

3.1 Justificación de la propuesta	41
3.2 Objetivos	42
3.2.1 Objetivo general	42
3.2.2 Objetivos específicos	42
3.3 Alcance de la propuesta	42
3.4 Planes de mejora propuestos	43
3.4.1 Modelo de implementación	43
3.4.2 Recursos	43
3.4.2.1 Humanos	43
3.4.2.2 Físicos	44
3.4.2.3 Financieros	44
3.4.3 Resumen de planes de mejora y programas	44
3.4.3.1 Plan de sensibilización	45
a. Sensibilización de gerentes, jefes y encargados	45
b. Sensibilización de los colaboradores	45
3.4.3.2 Plan de motivación	52
a. Empleado del mes	52

Contenido	Página
b. Actividad de convivencia	52
3.4.3.3 Plan de estructura de la organización	66
a. Propuesta de organigrama	66
b. Revisión de descriptor de puesto	66
3.4.3.4 Plan de procesos organizacionales	78
a. Cartelera informativa	78
b. Vales de descuento	78
c. Trabajo en equipo y comunicación	78
3.5 Presupuesto total para implementar la propuesta	88
3.6 Beneficios al implementar la propuesta	89
Conclusiones	90
Recomendaciones	91
Bibliografía	92

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Organigrama general actual	21
2	Género del personal de la empresa	22
3	Años de laborar en la empresa	24
4	Nivel académico	25
5	Situación actual del clima organizacional	27
6	Aspecto individual	28
7	Grupo e intergrupo	30
8	Motivación	32
9	Liderazgo	34
10	Estructura de la organización	36
11	Procesos organizacionales	37
12	Organigrama nominal propuesto	70

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Diagnóstico de clima organizacional	39
2	Plan de acción sensibilización de todos los colaboradores	46
3	Plan de acción motivación-empleado del mes	53
4	Plan de acción motivación-actividad de convivencia	59
5	Presupuesto anual del programa de motivación a los colaboradores	66
6	Plan de acción de estructura de la organización	67
7	Presupuesto anual del programa de estructura de la organización	77
8	Plan de acción procesos organizacionales	79
9	Presupuesto anual del programa de procesos organizacionales	86
10	Presupuesto total para implementar la propuesta	88
11	Beneficios al implementar la propuesta	89

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Título	Página
1	Componentes y resultados del clima organizacional	11
2	Guía para el desarrollo de la campaña de divulgación	48
3	Afiche para la campaña de divulgación	51
4	Elección empleado del mes	55
5	Medalla para el empleado del mes	56
6	Diploma para el empleado del mes	57
7	Guía de reunión de empleado del mes	58
8	Cotización grupo buró	61
9	Guía de actividad de convivencia	62
10	Premios para actividad de convivencia	63
11	Guía para revisión de descriptor de puestos	71
12	Guía de reunión para revisión de descriptor de puestos	73
13	Ejemplo de descriptor de puestos	74
14	Cartelera informativa	82
15	Elección de departamento ganador de vales de descuento	83
16	Vale de descuento	84
17	Cotización intecap	85
18	Boleta de evaluación planes de mejora	87

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la mayoría de las empresas tienen un enfoque con el talento humano y el clima organizacional, por esa razón ambos son importantes para el desarrollo y logro de objetivos de la organización.

El tema de tesis es “Evaluación de clima organizacional para proponer planes de mejora, en una empresa comercial de productos para la construcción, ubicada en la zona 12 de la ciudad capital”, el cual permite conocer antecedentes de la unidad de análisis y factores para verificar el clima organizacional y formular planes que sean útiles a la empresa.

El clima organizacional puede ser un vínculo u obstáculo para el buen desempeño y a la vez un factor de distinción en la forma actual de quienes la conforman.

La investigación se centra en tres capítulos los cuales se detallan a continuación:

Capítulo I, está incluido el marco teórico, el cual brinda información y fundamentos que sustentan el análisis y la evaluación del clima organizacional, contiene conceptos claves que permiten una mayor comprensión del tema investigado.

Capítulo II, brinda información general de la empresa objeto de análisis, así como la situación actual del clima organizacional, para identificar el ambiente que perciben los colaboradores de la organización.

Capítulo III, en base a la información obtenida y análisis de resultados, se constituye la propuesta de solución que establece planes de acción en los componentes de motivación, estructura de la organización y procesos organizacionales, para mejorar el clima organizacional de la empresa.

Finalmente se incluyen las conclusiones, recomendaciones y bibliografía consultada en la realización de la investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación, se definen los temas y subtemas que sirven de referencia para el diagnóstico de clima organizacional aplicado en la empresa comercial de productos para la construcción:

1.1 Empresa

“Una empresa es una unidad económico-social, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales”. (2:6)

Es una entidad que combina el capital y fuerza humana para producir bienes o servicios y producir ganancias y está conformada por los recursos financieros, humanos y físicos.

1.1.1 Empresa comercial

El Código de Comercio, Decreto número 2-70, artículo 2, establece: “Comerciantes. Son comerciantes quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, cualesquiera actividades que se refieren a los siguientes:

1. La industria dirigida a la producción o transformación de bienes y a la prestación de servicios.
2. La intermediación en la circulación de bienes y a la prestación de servicios.
3. La banca, seguros y fianzas.
4. Las auxiliares de las anteriores. Comerciantes sociales. Las sociedades organizadas bajo forma mercantil tienen la calidad de comerciantes, cualquiera que sea su objeto”. (5:5)

La empresa comercial es el conjunto de trabajo, elementos financieros y materiales, vinculados entre sí, que se ofrecen al público, con el propósito de lucro.

1.2 Administración

“La administración es la disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que disponen para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos”. (2:3)

Administrar se refiere al conjunto de actividades que se realizan para el buen funcionamiento de la organización y conlleva al alcance de los objetivos empresariales.

1.2.1 Proceso administrativo

“Las funciones administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos Planificación, Organización, Integración, Dirección y Control, son solo funciones administrativas, cuando se consideran estos elementos (Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar) en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos y forman el proceso administrativo”. (1:16)

El proceso administrativo está integrado por las cinco fases anteriormente mencionadas, asimismo se aplican para alcanzar objetivos organizacionales y administrar una empresa eficiente.

1.2.1.1 Planeación

“La planeación es definir objetivos y determinar los medios para alcanzarlos; es fundamentalmente analizar por anticipado los problemas, planear posibles soluciones y señalar los pasos necesarios para llegar eficientemente a los objetivos que la solución elegida define”. (13:129)

La planeación es la primera función administrativa, propone objetivos y recursos de la empresa, coordina tareas y actividades, reduce incertidumbre, minimiza los riesgos y genera eficiencia, en esta etapa se fijan y establecen los objetivos organizacionales, así como determinar los medios para alcanzarlos.

a. Elementos de la planeación

Los elementos de la planeación son: misión, visión, valores, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, normas, reglas y programas. Para efectos de la investigación se analizan los siguientes:

✓ Misión

“La misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe. La misión es de carácter permanente”. (14:42)

La misión es parte fundamental de la filosofía empresarial y consiste en especificar cuál es la actividad principal de la empresa por la cual se distingue de otras similares y responde a seis preguntas

¿Quiénes somos?

¿Qué hacemos?

¿Por qué lo hacemos?

¿Con qué lo hacemos?

¿Para quién lo hacemos?

¿Dónde lo hacemos?

- Visión

“La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la organización estimulando acciones concretas en el presente”. (14:42)

Expresa las aspiraciones de una organización, es una declaración que indica a donde se dirige la empresa en el largo plazo y puede modificarse varias veces sin perder la esencia de su objetivo.

- Valores

“Pautas de conducta o principios que orientan el comportamiento de los individuos en la organización. Los valores deben compartirse y practicarse por todos los miembros de la empresa”. (13:46)

Los valores en una organización funcionan como un marco de referencia para la actuación individual y colectiva, dado que se fijan criterios que caracterizan a cada una de estas. Ejercen dirección, integridad y autodisciplina a los colaboradores.

- ✓ Objetivos

“Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad. Representan no solo el punto final de la planeación sino el fin al que la organización, la integración de personal (staffing), la dirección y el control están dirigidos”. (2:109)

Los objetivos son los resultados que una organización desea alcanzar en un periodo determinado, se caracterizan por ser realizables, medibles, cuantificables y plantearse en función de una unidad de tiempo. Permiten evaluar productividad y eficacia al compararlos con los logros obtenidos.

✓ Programas

“Los programas son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado; por lo común cuentan con el apoyo de un presupuesto designado a ello”. (2:111)

Para la presente investigación se considera que un programa, es un documento que está conformado por alcance, objetivos, metodología, formatos y recursos de acuerdo a las necesidades.

✓ Presupuesto

“Un presupuesto es un informe de los resultados esperados, lo cual se expresa en términos numéricos, se le puede llamar plan “cuantificado”. De hecho, el presupuesto operativo financiero a menudo es un plan de utilidades”. (2:111)

El presupuesto es un instrumento en el cual se estima el capital, los costos, los ingresos y las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos. Estos se elaboran en base a los pronósticos y datos numéricos de los resultados obtenidos anteriormente por la organización. En su elaboración participan los responsables de las áreas funcionales.

b. Instrumentos de la planeación

Entre ellos se pueden mencionar: la matriz FODA, diagramas de flujo, diagramas de GANTT, plan de trabajo y plan de acción, este último se analiza en la presente investigación.

✓ Plan de acción

“El documento impreso que abarca la proyección de la acción en un periodo amplio se le denomina plan de acción, hoy conocido como estrategia de acción”. (7:72)

Un plan de acción es un documento que se utiliza para implementar las estrategias y alcanzar los objetivos planteados, se detalla cada actividad a desarrollarse e identifica a los responsables, tiempos y costos, estos son de forma clara y concisa para su comprensión.

1.2.1.2 Organización

“Implica una estructura formalizada intencional de roles o posiciones”. (2:204)

Es el establecimiento de manera formal del rol que desempeña cada colaborador en la organización. Las actividades de los colaboradores persiguen un propósito y objetivo definido, pero para ello necesitan las herramientas adecuadas para desarrollar sus actividades para el alcance de los objetivos organizacionales.

a. Elementos de la organización

Los elementos que integran la organización son: funciones, jerarquías y puestos. Para la presente investigación se consideran los siguientes:

✓ Funciones

“Consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y con ello, una mayor eficiencia del personal”. (14:62)

Consiste en realizar una departamentalización basada en la especialización de trabajo que ayuda a las instituciones a desempeñar con eficiencia sus diversas actividades.

✓ Jerarquías

“Está definida dentro de la estructura organizacional, establece las líneas de mando, asigna responsabilidades e indica el lugar que cada puesto ocupa dentro de la organización”. (14:62)

Define en la estructura organizacional niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, con el objetivo que los colaboradores identifiquen su papel en la organización.

✓ Puestos

“Se compone de las actividades que desempeña una persona, que se engloban en un todo unificado, forma parte del organigrama de la compañía y la posición donde se encuentre definida su nivel jerárquico, la subordinación (ante quien es responsable), los subordinados (sobre quien ejerce autoridad) y el departamento o la división donde se localiza”. (14:62)

Los puestos corresponden a las actividades, obligaciones y requisitos de cada unidad de trabajo, se establecen después de haber definido las funciones y jerarquias de la organización.

b. Instrumentos de la organización

Los instrumentos de la organización son: organigramas, manuales, diagramas de proceso y cuadros de distribución del trabajo o de actividades. Para la presente investigación, se analiza el siguiente:

✓ Organigrama

“Un organigrama es una representación gráfica de la estructura formal de una organización, muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y las líneas de autoridad”. (14:62)

Un organigrama se representa de manera gráfica, se utiliza para determinar las áreas funcionales de una organización, delimita funciones, responsabilidades y jerarquías, es muy importante para la empresa.

1.2.1.3 Integración

“La integración es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones requeridas para ejecutar los planes de acuerdo con la arquitectura organizacional”. (14:85)

La integración permite identificar las necesidades de personal en la organización, ubicar el mercado de talento humano, integrar, promover, evaluar, desarrollar y capacitar a las personas, con el fin de aumentar la eficiencia y productividad.

1.2.1.4 Dirección

“La dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y el ejercicio del liderazgo”. (14:105)

La dirección es la parte esencial y central de la administración, por medio de un liderazgo efectivo, motivación y establecer los canales de comunicación formales y supervisión, influye positivamente en los colaboradores para la realización de sus actividades.

a. Comportamiento organizacional

“Se refiere al estudio de las personas y de los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos”. (4:6)

El comportamiento organizacional es un área que estudia lo que la gente hace en una organización y como ese comportamiento afecta el rendimiento de la misma, por lo que es importante establecer la relación con los colaboradores y así conocer sus expectativas y necesidades para proporcionar alternativas y mejorar las relaciones interpersonales y estructura de los grupos.

b. Cultura Organizacional

“Abarca el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, ideas y modelos de conducta durante mucho tiempo, lo cual significa que la cultura de la organización es bastante estable y no cambia rápidamente. A menudo fija el tono para la compañía y establece las reglas implícitas de comportamiento de las personas”. (7:202)

La cultura organizacional es el conjunto de actitudes, valores y sistemas de trabajo que caracteriza a cada empresa, son transmitidos a los colaboradores para un buen desempeño.

c. Clima organizacional

“Es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo, percepción de los colaboradores de una compañía, este se refiere al ambiente de un departamento, una unidad importante de la compañía, como por ejemplo una sucursal o de la organización completa. El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real. A su vez, el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ella, el clima influye en el ambiente y el desempeño”. (3:25)

Clima organizacional, son percepciones y expresión personal del colaborador en el ambiente de trabajo propio de la organización, tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede en la organización y a su vez el clima es afectado por lo que sucede en esta.

1.2.1.5 Teoría de Luc Brunet

A continuación se analiza la naturaleza de las variables, sus interacciones y efectos que provocan en la organización, con relación al clima organizacional.

Luc Brunet presenta la forma en que interactúan componentes, tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, motivación, liderazgo, estructura de la organización y procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que a su vez, producen los resultados que se observan a nivel del rendimiento: individual, grupo y organización. Ver formato 1.

Los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima, que es el resultado de los diferentes aspectos de la realidad de la organización, como la estructura, procesos, aspectos psicológicos y comportamiento de los empleados.

Formato 1

Componentes y resultados del clima organizacional

Componentes



Fuente: Consultado en Luc Brunet, El clima de trabajo en las organizaciones (3:40)

1.2.1.6 Componentes del clima organizacional según Brunet

El clima está formado por varios componentes y esta naturaleza multidimensional es importante cuando un especialista en administración de recursos humanos quiere elegir un cuestionario para proceder a la evaluación del clima en una organización.

a. Comportamientos del clima organizacional según Brunet

Se dividen en seis componentes los cuales se detallan a continuación:

1. Aspecto individual
2. Grupos e intergrupos
3. Motivación
4. Liderazgo
5. Estructura de la organización
6. Procesos organizacionales

a.1 Aspecto individual

Para este comportamiento se realizan interrogantes que evalúan los siguientes conceptos de forma individual en la organización.

- ✓ Actitudes
- ✓ Percepciones
- ✓ Personalidad
- ✓ Estrés
- ✓ Aprendizaje

a.2 Grupos e intergrupos

Para este comportamiento se evalúan los siguientes conceptos de forma grupal, según la relación que hay entre colaborador y organización, son los siguientes:

- ✓ Estructura
- ✓ Procesos
- ✓ Cohesión
- ✓ Normas y papeles

a.3 Motivación

“Es un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas o externas estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos”. (7:458)

La motivación es un proceso interno que activa la conducta de una persona, es toda una influencia que se dirige o mantiene en las personas un comportamiento orientado al cumplimiento de sus metas.

En este componente es importante que se tome en cuenta los siguientes conceptos para conocer a los colaboradores y funciones en la organización, son los siguientes:

- ✓ Motivos
- ✓ Necesidades
- ✓ Esfuerzo
- ✓ Refuerzo

a.4 Liderazgo

“Es el arte o el proceso de dirigir e influir sobre las personas para que, con una buena disposición y entusiasmo logren las metas del grupo. El liderazgo gerencial se entiende como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo e influir en ellas”. (11:532)

Se entiende por la capacidad de influencia que tiene un gerente o jefe sobre sus respectivos subordinados para estimularlos y motivarlos para que en conjunto alcancen los objetivos definidos.

En las interrogantes que se realizan se evalúan los siguientes aspectos:

- ✓ Poder
- ✓ Políticas
- ✓ Influencia
- ✓ Estilo

a.5 Estructura de la organización

“La estructura organizacional está constituida por el sistema formal de tareas, y por la forma de delegar autoridad, coordinar las acciones y utilizar los recursos para lograr las metas de la organización”. (6:326)

La estructura organizacional es la forma en que se divide el trabajo en una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos y se dividen en microdimensiones y macrodimensiones, dependiendo del parámetro de necesidad de la empresa.

Las preguntas que se realizan es este componente son de microdimensiones y macrodimensiones de la empresa.

a.6 Procesos organizacionales

“Existen dos maneras básicas de organizar el trabajo. La primera tiene que ver con el flujo de autoridad y se conoce como estructura organizacional o simplemente organización. La segunda tiene que ver con el flujo del trabajo mismo de una operación a otra y se le conoce como procedimiento aunque también recibe los nombres de “método”, “sistema” y “flujo de trabajo”. (9:400)

Los procesos organizacionales son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras y son guías de acción en las que se detalla la manera exacta en que deben realizar ciertas actividades para lograr objetivos de la organización.

Las interrogantes se refieren a:

- ✓ Evaluación del rendimiento
- ✓ Sistema de remuneración
- ✓ Comunicación
- ✓ Toma de decisiones

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA COMERCIAL DE PRODUCTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN, UBICADA EN LA ZONA 12 DE LA CIUDAD CAPITAL

En el presente capítulo se puntualiza la metodología y antecedentes de la unidad de análisis y resultados que se obtienen del diagnóstico del clima organizacional en base a los componentes: aspecto individual, grupo e intergrupos, motivación, liderazgo, estructura de la organización y procesos organizacionales.

2.1 Metodología de la investigación

La información se obtuvo por medio del método científico, en sus tres fases: en la fase indagadora, se obtuvo información proporcionada directamente por los colaboradores de la empresa sobre las percepciones de los componentes evaluados del clima organizacional y las consultas en los diferentes textos, en la fase demostrativa, se validan las hipótesis planteadas en el diagnóstico previo y en la fase expositiva, se presentan los resultados que se obtienen en el informe final de tesis. Se utilizó el método deductivo al analizar la información de lo general a lo específico.

Se utilizan las siguientes técnicas: investigación bibliográfica, se desarrolla por medio de textos y documentos. Censo estructurado, se toma en cuenta la totalidad de los treinta y seis colaboradores, distribuidos en los departamentos de administración, comercialización y operativo. Se evalúan seis aspectos con un total de cuarenta y ocho interrogantes, con base al autor Luc Brunet.

No.	Componentes	Total preguntas
1	Aspecto individual	12
2	Grupo e intergrupo	8
3	Motivación	8
4	Liderazgo	8
5	Estructura de la organización	4
6	Procesos organizacionales	8
TOTAL		48

Es importante determinar el nivel de aceptación en que se encuentra la empresa con respecto al clima organizacional y con ayuda del instrumento identificar las percepciones de los colaboradores hacia sus compañeros, jefes y empresa.

Los parámetros que se utilizaron para la evaluación se observan a continuación:

Respuesta	Parámetro	Nivel de satisfacción
Siempre	76% a 100%	Satisfecho
Casi Siempre	51% a 75%	
Casi nunca	26% a 50%	Insatisfecho
Nunca	0% a 25%	

Los componentes que se evalúan se dan a conocer al personal, para que puedan cumplirse y a continuación se detalla el nivel de cada respuesta según la realización de cada pregunta:

Siempre:	Nivel óptimo
Casi siempre:	Nivel medio
Casi nunca:	Nivel bajo
Nunca:	Nivel nulo

Los directivos de la organización consideran que el nivel óptimo es de 75%, para el clima organizacional de la empresa.

2.2 Antecedentes de la empresa

La empresa de productos para la construcción, ubicada en la zona 12 de la ciudad capital, inicia relaciones comerciales el dieciséis de diciembre de mil novecientos setenta, ofrece pintura y ferretería liviana. En los años noventa por la experiencia y respaldo comercial que tenían, logra representar a marcas internacionales de la calidad y prestigio en las líneas de techos, impermeabilizantes, pinturas, aditivos para concreto, materiales y sistemas para construcción prefabricada.

Tienen establecidas relaciones comerciales con firmas de México, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Estados Unidos, Francia, Italia, Canadá y Taiwán.

A mediados de los años noventa incursionaron en el mercado de distribución, iniciándolo en la capital para luego cubrir el interior de la república. Cuentan a la fecha con más de ciento noventa y cinco distribuidores en el país.

Actualmente, además de la calidad de sus productos, brindan a los clientes y distribuidores un servicio profesional de asesoría y capacitación constante para tener a su disposición, variedad de materiales y novedosos diseños de construcción.

Cuentan con un área técnica y personal de instalación, que complementado con un excelente y especializado grupo de subcontratistas, permite ofrecer un servicio profesional e innovador.

2.2.1 Filosofía empresarial

La empresa objeto de análisis posee una filosofía, donde se enfatiza que el trabajo de los colaboradores es con responsabilidad para el alcance de objetivos. A continuación se define la misión, visión y valores de la empresa.

2.2.1.1 Misión

“Somos un equipo comprometido con la excelencia, con el firme propósito de hacer nuestro trabajo con responsabilidad empresarial y proporcionar a nuestros clientes soluciones constructivas que superen sus expectativas”.

a. Visión

“Ser la empresa líder en soluciones constructivas, reconocida por superar las expectativas del cliente y por aportar valor en todas nuestras acciones con responsabilidad empresarial”.

b. Valores

Los valores que se practican en la empresa son:

✓ Actitud

“Nuestra actitud positiva nos hace ser mejores cada día, generando valor hacia la empresa y la mejor experiencia para nuestros clientes”

✓ Compromiso

“Nos manifestamos por medio de valores, haciendo vida nuestra misión cumpliendo obligaciones y responsabilidades hacia la empresa, clientes, familia y demás públicos”

✓ Confianza

“Todo lo que hacemos fortalece la confianza hacia cada uno como personas, como profesionales y como empresa”.

✓ Responsabilidad Social Empresarial

“Creemos en el cumplimiento de la ley, la práctica de valores y el beneficio para nuestra gente, clientes y sociedad por medio del desarrollo social, financiero y respeto al medio ambiente”.

✓ Excelencia

“Sellamos cada acción que hacemos con el cuidado de los detalles, por medio de una cultura de control, la mejora continua y la innovación”.

La filosofía de la empresa es fundamental, de manera clara provee una idea general y rápida a quien la lea; de quien y hacia dónde va la empresa y los valores que tienen para lograr su objetivo.

2.2.4 Estructura organizacional actual

La empresa tiene un organigrama actualizado el cual se clasifica como general, en el mismo se distinguen los niveles jerárquicos, líneas de responsabilidad y autoridad.

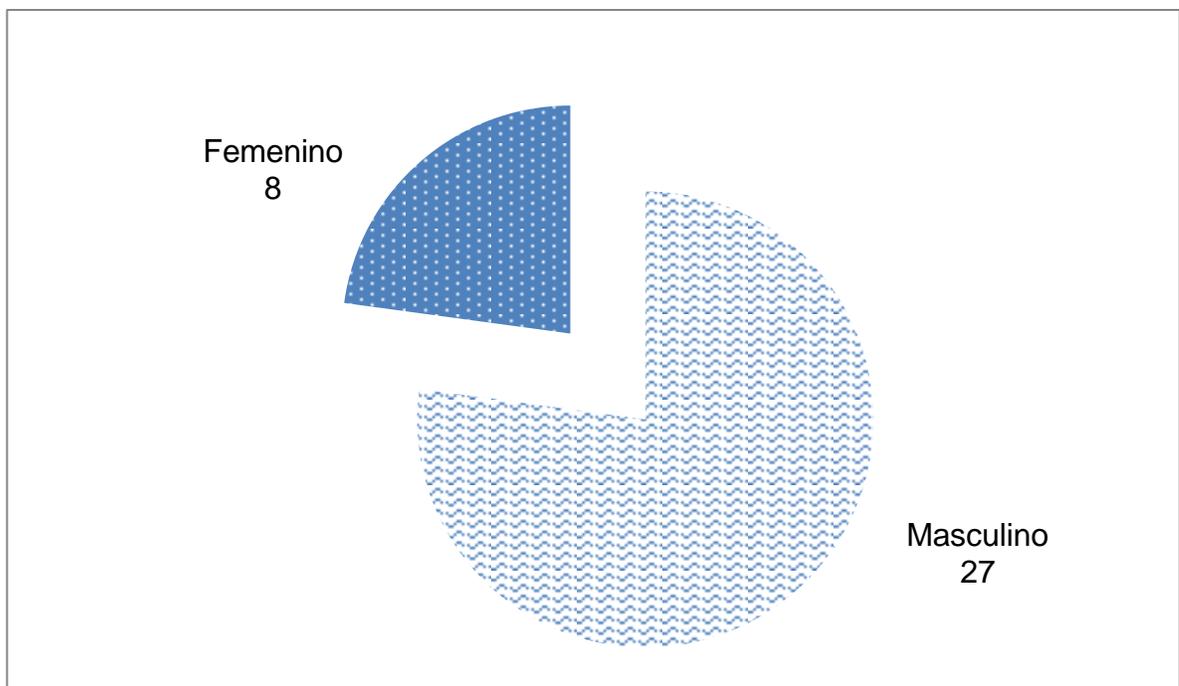
2.5.2 Información general de los empleados

Con el objetivo de identificar características propias de los colaboradores de la empresa y comprender sus comportamientos se recabo información en cuanto al género, años de laborar en la empresa y nivel académico, los resultados son los siguientes:

a. Género del personal de la empresa

Los resultados obtenidos en cuanto a la cantidad de colaboradores por género en la empresa analizada son los siguientes:

Gráfica 2
Género del personal de la empresa
Empresa comercial de productos para la construcción
Ubicada en la zona 12 de la ciudad capital
Año 2017



Fuente: elaboración propia. Junio 2017.

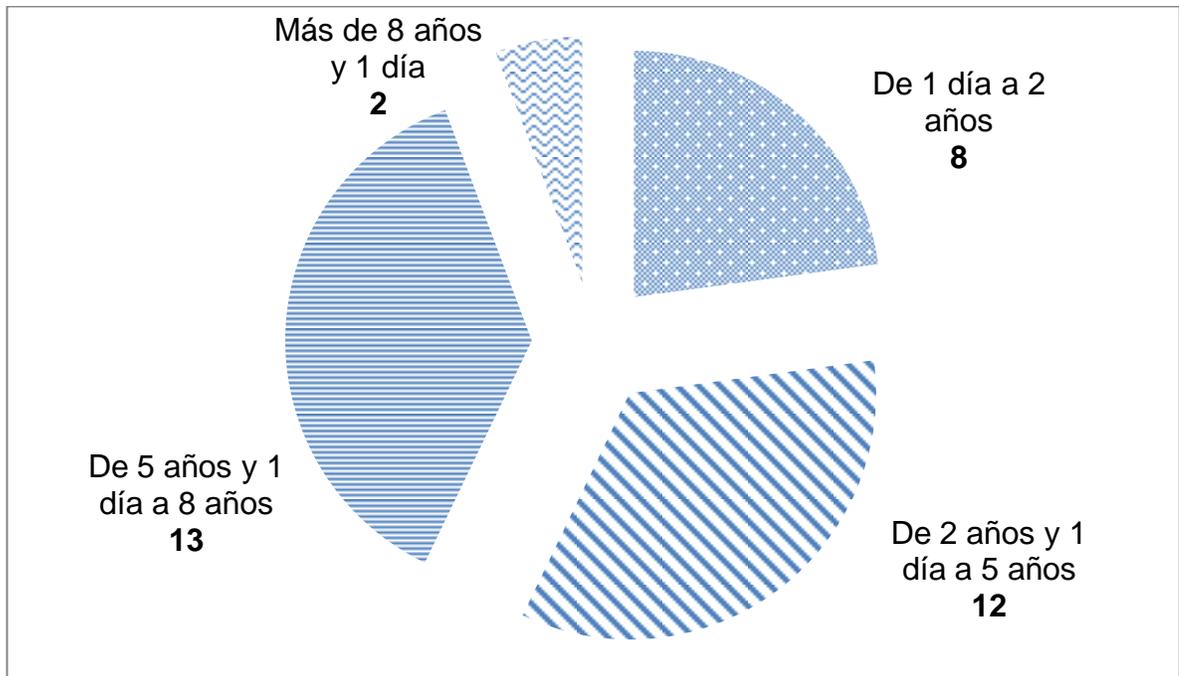
En la empresa comercial de productos para la construcción, se hace la inclusión de género, según las políticas de reclutamiento y selección de personal, se determina que el personal masculino es el que mayor participación tiene en los puestos de trabajo, por la actividad económica a la que se dedica la empresa, las mujeres ocupan puestos administrativos.

Es importante que tenga diversidad de género porque se dice que es una empresa que valora los aportes de cada empleado, esto es importante en todo el proceso no solamente en la selección del personal.

b. Años de laborar en la empresa

La cantidad de colaboradores respecto a los años de laborar en de la empresa analizada son los siguientes:

Gráfica 3
Años de laborar en la empresa
Empresa comercial de productos para la construcción
Ubicada en la zona 12 de la ciudad capital
Año 2017



Fuente: elaboración propia. Junio 2017.

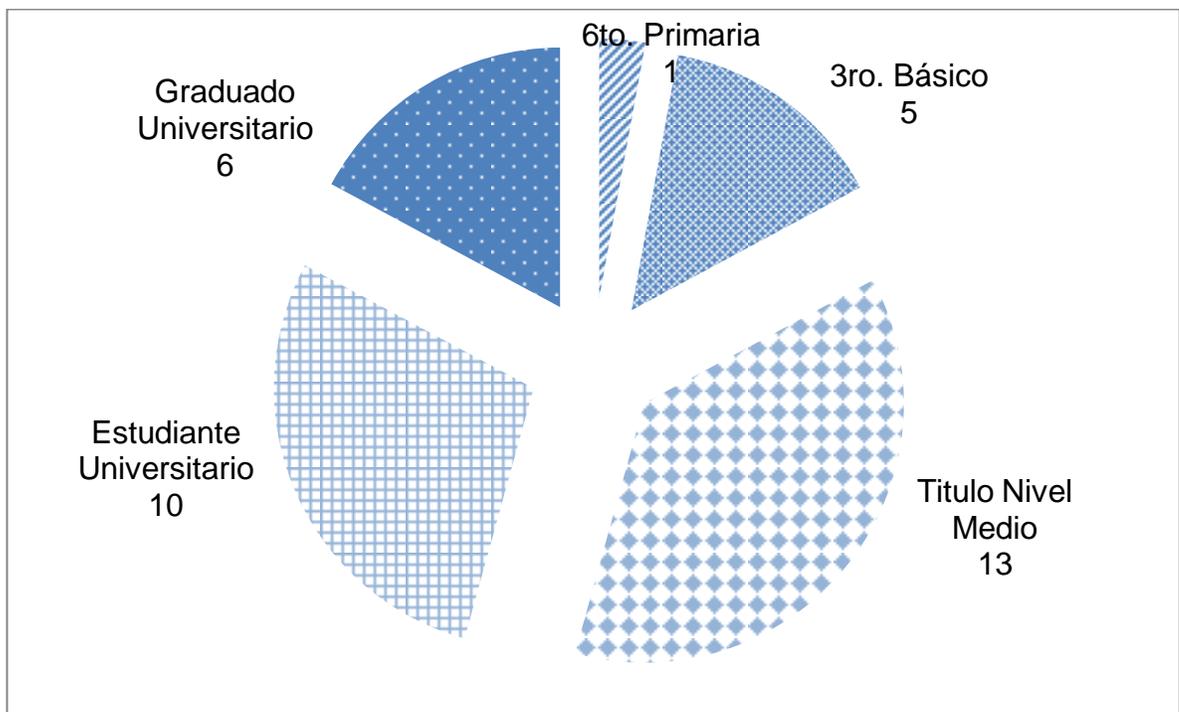
Según los resultados la mayoría de los colaboradores tienen una estabilidad laboral aceptable porque comprenden de 3 a 8 años en la empresa, han desarrollado sus habilidades laborales.

La antigüedad es un indicador de la etapa de la carrera laboral, se considera como un índice de experiencia en la empresa, la permanencia describe inversiones personales acumuladas de tiempo y recursos, realizadas al permanecer en la empresa, hay un compromiso afectivo y de preocupación por el éxito de la organización y mayores habilidades en la realización de tareas.

c. Nivel académico

El nivel académico de los colaboradores de la empresa analizada se describe a continuación:

Gráfica 4
Nivel académico
Empresa comercial de productos para la construcción
Ubicada en la zona 12 de la ciudad capital
Año 2017



Fuente: elaboración propia. Junio 2017.

El aspecto académico es positivo, porque la mayoría tienen estudios de nivel medio a nivel universitario, por lo anterior poseen un buen desempeño laboral y toma de decisiones.

Es un factor que influye en el avance y progreso de las personas, saber el grado de conocimiento que tienen, además la educación enriquece la cultura y valores de las personas, los colaboradores que tienen nivel primario y básicos, pueden desarrollar las actividades en el departamento operativo por tener menor complejidad y mayor rutina.

Las personas que tienen nivel de estudio medio, desarrollan actividades de comercialización y administrativos que tienen un mayor análisis en sus actividades y procesos de mejora.

Los estudiantes y graduados universitarios, ocupan puestos con mayor complejidad y no de rutina, donde deben de tomar mejores decisiones para el desarrollo y avance de los procesos de trabajo y obtener mejores resultados de la empresa.

Cuando un colaborador tiene un nivel académico alto, la empresa obtendrá mayor respaldo para la elaboración de las actividades y alcance de los objetivos para el éxito, así obtener ambas partes beneficios.

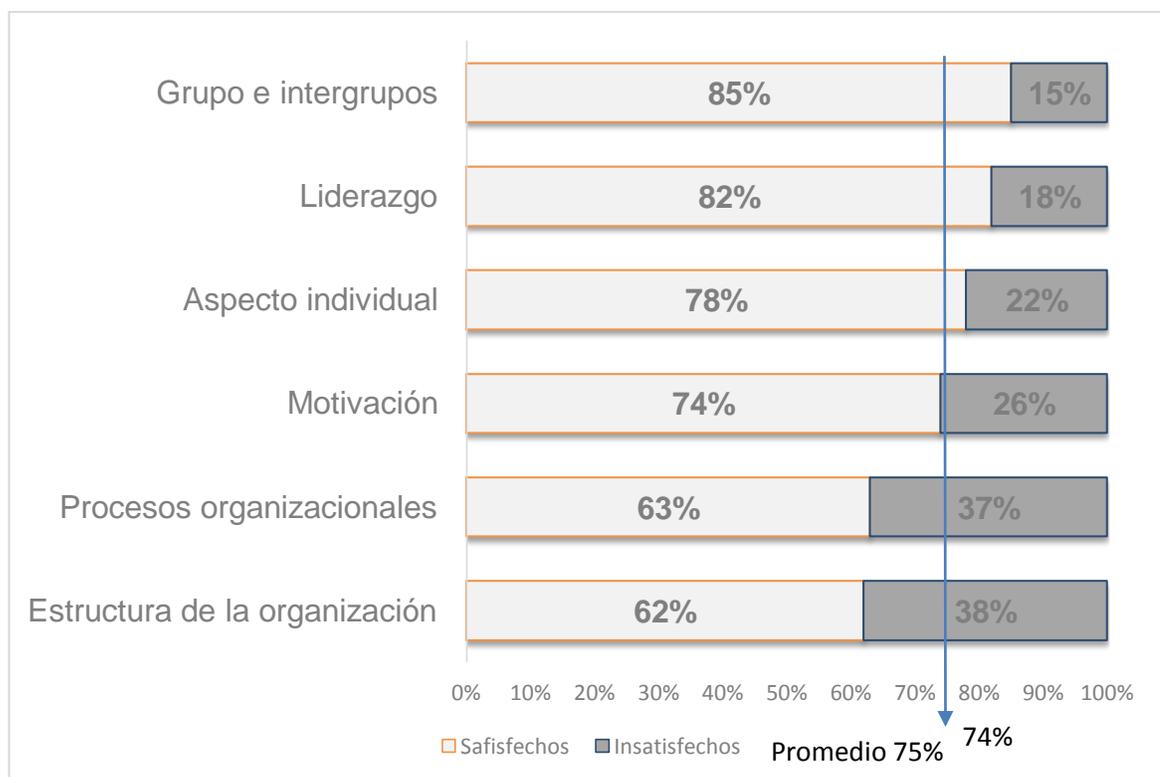
2.3 Situación actual del clima organizacional

Para determinar la situación actual que afronta la empresa comercial de productos para la construcción, en cuanto al tema de evaluación del clima organizacional, se realiza un análisis de información que es útil para definir los factores que la empresa ha descuidado de cierta manera.

Se realizará un censo estructurado para analizar los componentes: aspecto individual, grupos e intergrupos, motivación, liderazgo, estructura de la organización y procesos organizacionales

A continuación se muestran las gráficas de los resultados que se obtienen al momento del análisis:

Gráfica 5
Situación actual del clima organizacional
Empresa comercial de productos para la construcción
Ubicada en la zona 12 de la ciudad capital
Año 2017



Fuente: elaboración propia. Junio 2017.

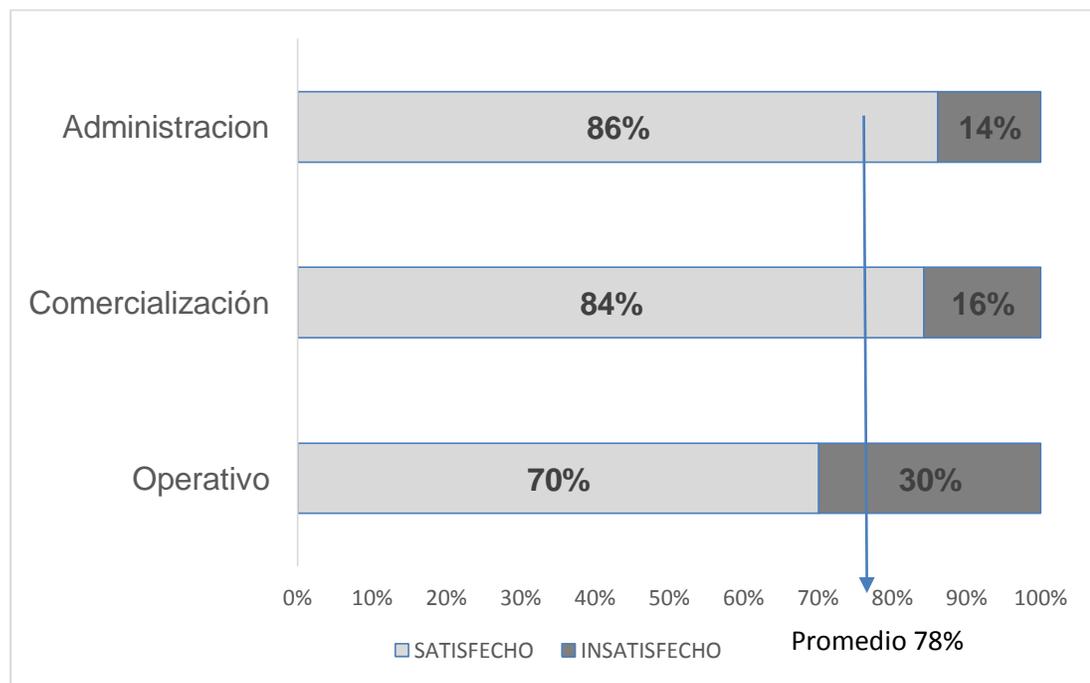
El promedio actual del clima organizacional de la empresa analizada es del 74%, ubicándose un punto porcentual por debajo del parámetro establecido como aceptable por la unidad de análisis (75%), sin embargo se evidencian tres componentes que están debajo de ese porcentaje y son: motivación, estructura de la organización y procesos organizacionales.

A continuación se describen los resultados de cada componente:

2.3.1 Aspecto individual

Se preguntó a los colaboradores la relación entre cada empleado con la empresa, identificación con la forma de trabajar y del alcance de objetivos para llegar al éxito, los resultados son los siguientes:

Gráfica 6
Aspecto individual
Empresa comercial de productos para la construcción
Ubicada en la zona 12 de la ciudad capital
Año 2017



Fuente: elaboración propia. Junio 2017.

Actualmente los colaboradores de la empresa están satisfechos por el puesto de trabajo que ocupan, por ejemplo pueden buscar tareas y retos, esto ayuda al colaborador en realizar las funciones de forma eficiente y lograr objetivos establecidos.

Existe un buen ambiente de trabajo aunque no es el ideal, por razón que en uno de los departamentos no se llega al promedio de satisfacción, este resultado indica que están orgullosos de trabajar en la empresa porque han obtenido la oportunidad de tener un empleo, los colaboradores les interesa ayudarse entre sí, siendo un punto clave para el alcance de objetivos y los colaboradores están identificados con la filosofía de la empresa.

La mayoría están satisfechos con las capacitaciones aunque son poco frecuentes, pero cuando se imparten aseguran el aprendizaje del colaborador y contribuir al desarrollo de las funciones, minimizando errores en los puestos de trabajo.

Existen colaboradores insatisfechos por motivo que no son innovadores, el jefe no toma en cuenta ó tiene poco interés en las ideas nuevas para los procesos de trabajo.

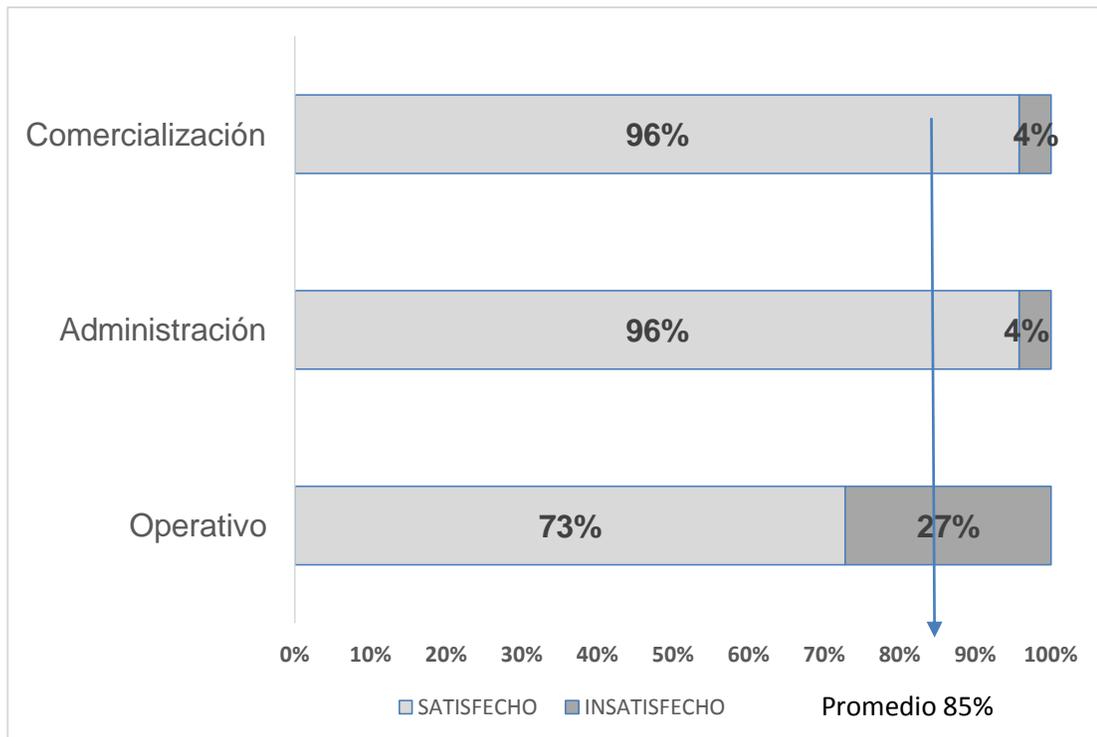
Por falta de tiempo y de coordinación se deja de hacer actividades en la jornada diaria, esto tiene causa de sobrecarga de trabajo y su efecto una tensión de estrés al trabajador por lo tanto, se debe verificar el descriptor del puesto de cada persona para que este ocupado por el colaborador que tenga mejor experiencia e iniciativa para lograr los objetivos y alcanzar el éxito.

2.3.2 Grupo e intergrupo

Es el conjunto de relaciones de trabajo entre los colaboradores ó realizar procesos con diferentes equipos de trabajo para el alcance de los objetivos definidos.

La información obtenida en grupo e intergrupo es la siguiente:

Gráfica 7
Grupo e intergrupo
Empresa comercial de productos para la construcción
Ubicada en la zona 12 de la ciudad capital
Año 2017



Fuente: elaboración propia. Junio 2017

Actualmente los trabajadores están satisfechos, porque existe respeto en las líneas jerárquicas esto se debe a que los jefes al momento de ingresar un nuevo colaborador les explican el organigrama y eso facilita saber de qué persona recibir instrucciones para el logro de objetivos y procesos de trabajo establecidos, genera compromiso y responsabilidad, la práctica del trabajo en equipo para realizar las actividades es importante para minimizar errores en las tareas, los procesos están claros en el puesto de trabajo según la descripción del puesto, adicional se tiene clara la información para llenar correctamente los documentos que tienen a cargo.

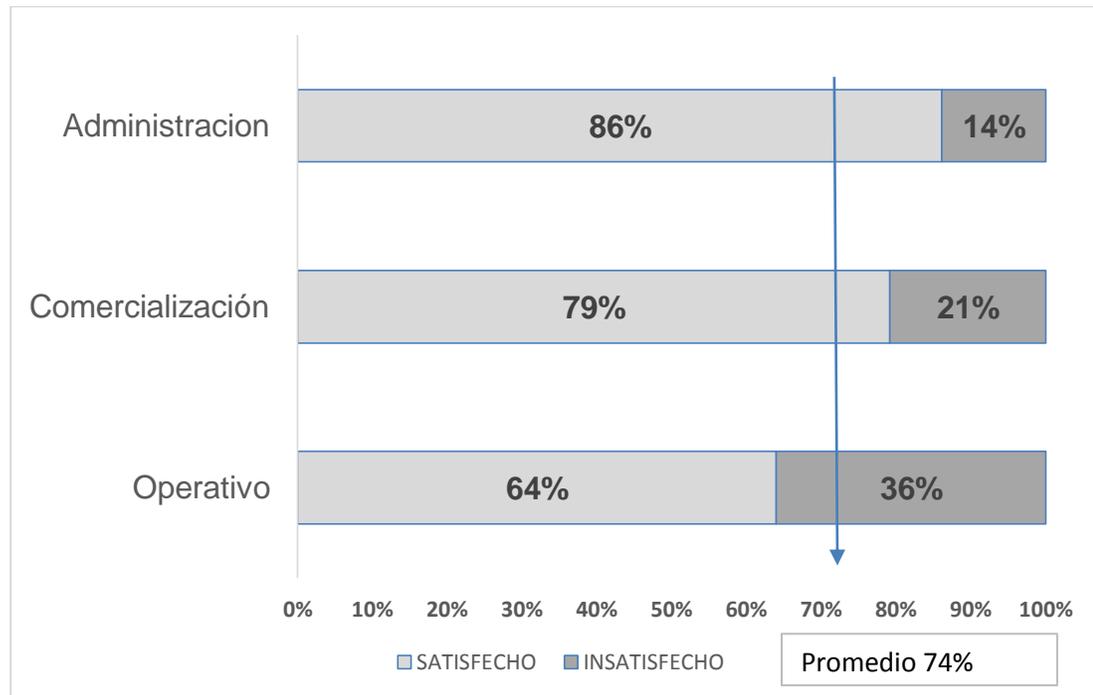
Mejorar la inducción que se da a inicio de la relación laboral, para que cada colaborador tenga claro el organigrama y así contribuir a que no se pierda el respeto que hay en las líneas jerárquicas, el responsable es el encargado de recursos humanos.

2.3.3 Motivación

La motivación es el estado interno de ánimo del individuo y el comportamiento que presenta entre los compañeros y empresa, es el resultado de la interacción con la situación que lo rodea.

Los resultados obtenidos del componente de motivación se describen a continuación:

Gráfica 8
Motivación
 Empresa comercial de productos para la construcción
 Ubicada en la zona 12 de la ciudad capital
 Año 2017



Fuente: elaboración propia. Junio 2017

Los trabajadores indican que están satisfechos aunque debe haber mejoras en este aspecto para llegar al nivel óptimo del clima organizacional.

Las funciones están ligadas a su descriptor de puesto y por ello el colaborador se considera importante, por motivo que le gusta realizar sus actividades laborales y los jefes inmediatos motivan para alcanzar metas, tienen conocimientos técnicos y específicos para la correcta retroalimentación de las actividades, el reconocimiento para cada uno existe y apoyo en cada puesto de trabajo.

Los colaboradores que están insatisfechos es porque no existe por parte de los jefes una preocupación por conocer sobre los intereses o necesidades de cada uno de ellos y que no existe reconocimiento al realizar un esfuerzo mayor para lograr objetivos, lo anterior repercute en la falta de motivación para el personal y afecta el rendimiento, por esta razón los colaboradores no se sienten importantes en la empresa, en ocasiones hay mala relación y comunicación con los jefes.

Los colaboradores saben que es su responsabilidad trabajar y hacer sus actividades lo mejor posible, solicitan más atención al momento que quieran o necesiten ser escuchados.

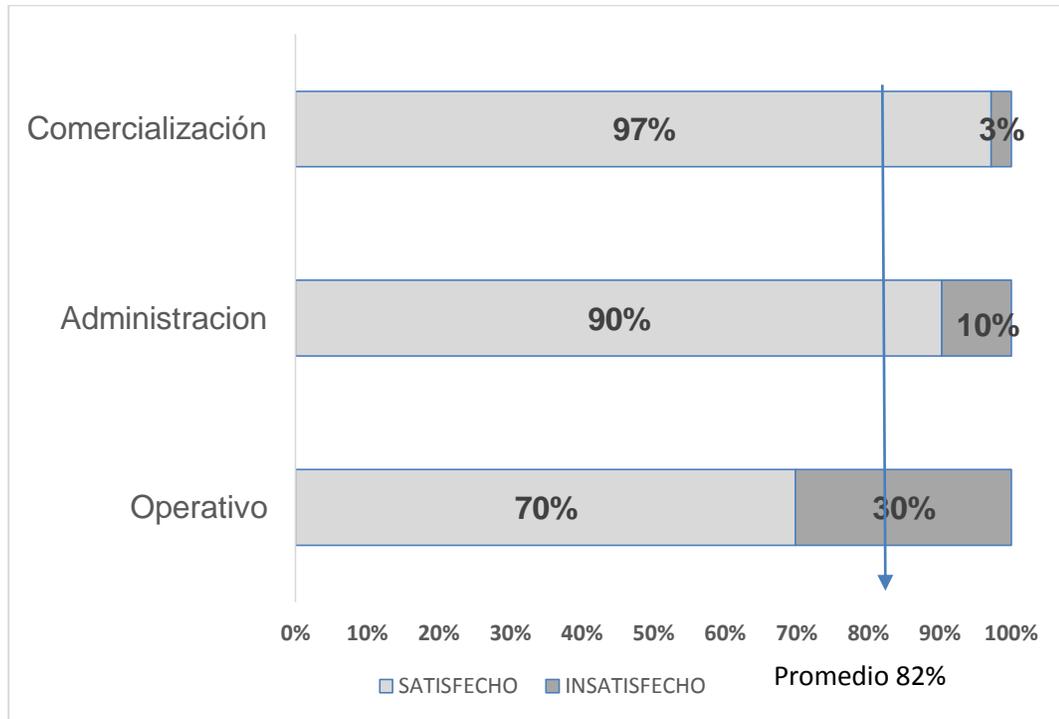
Se indica que si una persona tiene interés en estudiar, es muy difícil que le den facilidades para hacerlo por motivo, que no lo consideran importante pero para el colaborador es de suma importancia.

2.3.4 Liderazgo

El liderazgo es importante porque constituye una de las habilidades interpersonales que debe de poseer cada colaborador para desempeñarse exitosamente, es una tarea complementaria.

A continuación se describen los resultados obtenidos del componente liderazgo:

Gráfica 9
Liderazgo
Empresa comercial de productos para la construcción
Ubicada en la zona 12 de la ciudad capital
Año 2017



Fuente: elaboración propia. Junio 2017

Los colaboradores perciben que los jefes realizan las actividades de acuerdo al poder y autoridad que tienen, esto ayuda al logro de objetivos y por ende al aumento de la productividad, los jefes cumplen con su liderazgo, desarrollan una visión, definen el camino a seguir, tienen buena relación con los demás, proponen nuevas ideas para que se comprometan y lleguen a tener un óptimo resultado y clima organizacional.

El promedio de liderazgo es satisfactorio, resultado positivo para la institución derivado que los líderes actúan para alcanzar los objetivos establecidos.

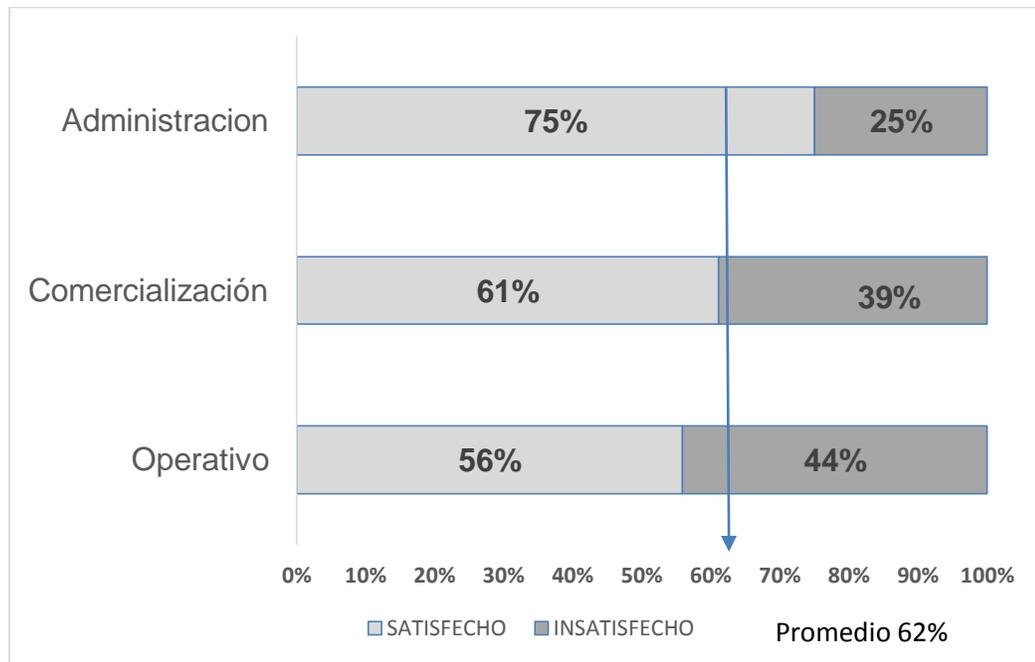
Es importante tomar en cuenta la opinión de los colaboradores a cargo, en el momento para tomar una decisión que lo amerite, si las ideas u opiniones son efectivas y adecuadas que la propuesta del jefe, se toma la del colaborador, siempre y cuando esté presente el jefe al momento de llevarlo a cabo.

2.3.5 Estructura de la organización

La estructura organizacional es importante porque define a la empresa. Los objetivos y metas a conseguir determinan como está organizada la unidad de análisis en niveles jerárquicos y puestos de trabajo.

A continuación se presentan los resultados obtenidos del componente de estructura de la organización:

Gráfica 10
 Estructura de la organización
 Empresa comercial de productos para la construcción
 Ubicada en la zona 12 de la ciudad capital
 Año 2017



Fuente: elaboración propia. Junio 2017

Los colaboradores de la empresa según las respuestas a las interrogantes de este componente, indican que están debajo del nivel de aceptación para lograr un nivel óptimo clima organizacional.

Están satisfechos porque realizan sus funciones diarias, por eso la presión que ejerce el jefe es poco relevante por motivo que el trabajo se vuelve una rutina.

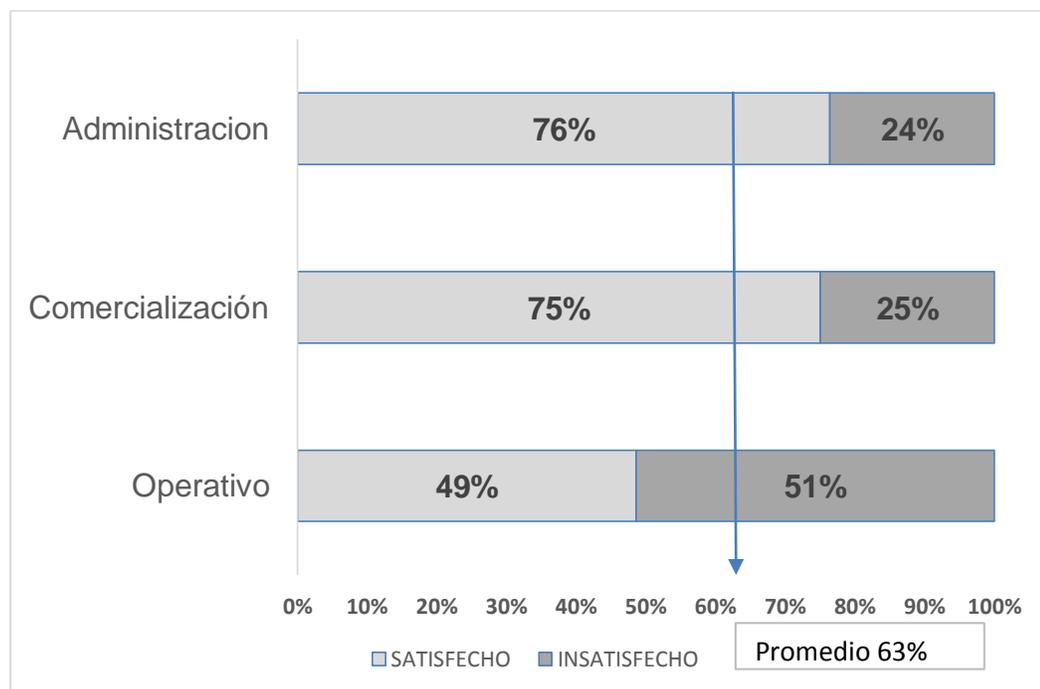
Hay colaboradores que están insatisfechos porque el horario de trabajo no es suficiente para efectuar las actividades laborales, porque no siempre están definidas y no existe la opción de hacer cambios en los procesos de trabajo.

2.3.6 Procesos organizacionales

En los procesos organizacionales se menciona trabajo en equipo que son los esfuerzos individuales que al unirlos, dan como resultado un nivel de rendimiento superior y la comunicación con las siguientes características: clara, concisa, oportuna y específica.

Los datos establecidos en el componente de procesos organizacionales son los siguientes:

Gráfica 11
Procesos organizacionales
Empresa comercial de productos para la construcción
Ubicada en la zona 12 de la ciudad capital
Año 2017



Fuente: elaboración propia. Junio 2017

Actualmente los colaboradores de la empresa en este componente no están en el porcentaje de aceptación promedio:

Están satisfechos pero no en el parámetro ideal, porque argumentan que la remuneración esta en promedio a sus conocimientos, todo ser humano siempre anhela tener mayores beneficios económicos pero saben que están en la media en comparación con personal de otras empresas, existe una aceptable comunicación clara y fluida entre jefes y colaboradores para lograr los objetivos trazados, no consideran que las personas que tengan actitudes negativas afecten la productividad de los demás.

2.4 Análisis de resultados

Por medio de la investigación de campo, se determina la situación actual en relación al clima organizacional de la empresa comercial de productos para la construcción y el resultado es el siguiente:

Cuadro 1
 Diagnóstico de clima organizacional
 Empresa comercial de productos para la construcción
 Ubicada en la zona 12 de la ciudad capital
 Año 2017

Componentes	Satisfechos	Insatisfechos
Grupo e intergrupos	85%	15%
Liderazgo	82%	18%
Aspecto individual	78%	22%
Motivación	74%	26%
Procesos organizacionales	63%	37%
Estructura de la organización	62%	38%

Fuente: elaboración propia. Octubre 2017

Se mencionan los siguientes componentes en el cuadro 1, diagnóstico del clima organizacional, donde se visualiza un nivel de satisfacción del 75% ó más, en los colaboradores y son los siguientes: grupo e intergrupo, liderazgo y aspecto individual.

Es favorable para la empresa derivado que por medio de los colaboradores se percibe estos componentes en forma positiva, lo cual contribuye a un mejor clima organizacional.

Los componentes que tienen menor porcentaje de aceptación se establecieron los siguientes: motivación con un 74% de satisfacción, derivado que existen colaboradores desmotivados entre los líderes y el personal a su cargo, poco reconocen el esfuerzo por el trabajo que se realiza y no existe suficiente apoyo en los puestos de trabajo.

En procesos organizacionales hay un 63% de satisfacción, derivado que los colaboradores aducen que la interacción entre los líderes y el personal es mínima, se indica que siempre resultan dudas e inquietudes al trasladar información y el trabajo en equipo es poco reconocido, para ello se revisan los cumplimientos de departamentos y así tomar decisiones para las mejoras correspondientes y el alcance de objetivos, implementar beneficios económicos no monetarios, por ejemplo vales descuento en supermercado y que exista comunicación efectiva entre colaboradores y jefes.

En la estructura de la organización, hay un 62% de satisfacción, existe un organigrama deficiente y por lo anterior las líneas de mando no son claras y los colaboradores pueden llegar a confundirse si recién instrucciones contradictorias, por lo anterior hacer cambios en la estructura y organigrama de la empresa para delegar funciones y responsabilidades correctamente.

Por lo anterior, es necesario implementar planes de mejora donde se establezcan los programas que permitan incrementar un clima organizacional para todos los colaboradores respecto a los componentes de motivación, estructura de la organización y procesos organizacionales, los cuales se incluyen en el capítulo III.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE PLANES DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA COMERCIAL DE PRODUCTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN, UBICADA EN LA ZONA 12 DE LA CIUDAD CAPITAL

A continuación se dan a conocer las acciones necesarias para mejorar el clima organizacional que se percibe en la empresa comercial de productos para la construcción. El contenido de la propuesta es el siguiente: justificación, objetivo general y específicos, alcance, modelo de implementación, metodología, recursos y planes de acción.

3.1 Justificación de la propuesta

La propuesta que se presenta a continuación servirá como instrumento de apoyo a la empresa en análisis para que logre el nivel óptimo de clima organizacional de sus colaboradores.

Un empleado que percibe un buen clima organizacional es más productivo en su trabajo, por el compromiso generado con la organización derivado de la reciprocidad en cuanto a la atención que la empresa les brinda a sus empleados.

Después de realizar la investigación de campo en la empresa comercial de productos para la construcción ubicada en zona 12, se sugiere realizar planes de mejora del clima organizacional en los componentes que están debajo del porcentaje aceptado por la unidad de análisis y son los siguientes: motivación, estructura de la organización y procesos organizacionales, para apoyar el alcance de objetivos con la eficiencia de los colaboradores.

3.2 Objetivos

A continuación se presentan los objetivos que se pretenden obtener con la implementación de la propuesta.

3.2.1 Objetivo general

Implementar al 100% los planes de mejora que permita elevar el nivel de trabajo de los colaboradores y que haya un ambiente idóneo de trabajo en la organización en un período de un año.

3.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Sensibilizar al 100% a todo el personal de la empresa, sobre la importancia del clima organizacional a partir del primer año.
- ✓ Elevar el nivel de motivación al 100% del personal por medio del programa propuesto a partir del primer año.
- ✓ Aumentar el porcentaje de estructura de la organización al 100%, al proponer un organigrama de la unidad de análisis, para que se cumpla con las líneas de mando y responsabilidad adecuadas a partir del primer año.
- ✓ Incrementar el porcentaje de procesos organizacionales al 100%, al incentivar a los colaboradores con beneficios no monetarios en función a los resultados alcanzados a partir del primer año.

3.3 Alcance de la propuesta

Es fundamental mejorar el clima organizacional de una empresa para generar motivación y productividad en los colaboradores, por lo que su evaluación puede aplicarse a cualquier organización, sin importar el giro en el cual participe.

3.4 Planes de mejora propuestos

Los planes de mejora propuestos tienen los siguientes programas que serán implementados según las fechas indicadas.

1. Sensibilización.
2. Motivación.
3. Estructura de la organización.
4. Procesos organizacionales.

3.4.1 Modelo de implementación

A continuación el detalle propuesto para evaluar el clima organizacional por medio del censo estructurado:

1. Actualización de censo.
2. Entregar el cuestionario para que lo respondan.
3. Tabulación de datos.
4. Análisis de resultados.
5. Presentación de resultados y propuesta.

3.4.2 Recursos

Es necesario disponer de los siguientes recursos para alcanzar los objetivos indicados.

3.4.2.1 Humanos

Para implementar el programa propuesto es indispensable la participación activa de los treinta y seis colaboradores de la empresa, de los departamentos, administrativo, comercialización y operativo.

3.4.2.2 Físicos

Para implementar la presentación de programas y reuniones de los colaboradores es necesario: lugar recreativo, restaurante, transporte, salón de reuniones y reconocimientos.

3.4.2.3 Financieros

Para la implementación son necesarios los recursos financieros con los cuales se realizara la compra de diplomas, papelería, medallas, alimentos, premios y se pagarán los servicios necesarios.

3.4.3 Resumen de planes de mejora y programas

Se incluyen los siguientes de acuerdo a la propuesta para una empresa comercial de productos para la construcción y son:

- ✓ Sensibilización
 - Gerentes, jefes y encargados
 - Colaboradores

- ✓ Motivación
 - Empleado del mes
 - Actividad de convivencia

- ✓ Estructura de la organización
 - Propuesta de organigrama
 - Revisión de descriptor de puestos

- ✓ Procesos organizacionales
 - Cartelera informativa
 - Vales de descuento

- Trabajo en equipo y comunicación

3.4.3.1 Plan de sensibilización

La sensibilización tanto para los jefes como para los colaboradores, es alcanzar los objetivos del programa, es imprescindible que todos los integrantes de la empresa estén comprometidos para realizar las actividades que permitan mejorar el clima organizacional.

a. Sensibilización de gerentes, jefes y encargados

Es importante contar con la participación y cooperación de todos los colaboradores, porque ellos deben de estar conscientes que un ambiente agradable en la unidad de análisis es algo importante. Todos deben de dar la información adecuada y necesaria para estar enterados sobre la situación actual por la que atraviesa la organización y así tomar las medidas, correctivas necesarias.

b. Sensibilización de los colaboradores

En esta etapa se hace énfasis en la importancia que tiene la participación de los integrantes de la empresa para la implementación y realización de las actividades contenidas en los planes de mejora, por lo cual se propone el siguiente plan de acción para que las actividades se lleven a cabo por el personal de la organización.

A continuación, se presenta un plan de acción con actividades que se llevarán a cabo para el desarrollo de la sensibilización del programa de mejora:

Cuadro 2
Plan de acción
Empresa comercial de productos para la construcción
Ubicada en la zona 12 de la ciudad capital

Nombre del plan: Sensibilización de todos los colaboradores							
Objetivo del plan de acción: Establecer las actividades necesarias para implementar el plan de mejora en un 100% a corto y mediano plazo							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo inicio	Tiempo Final	Recursos	Presupuesto
1	Realizar reunión con gerentes, jefes y encargados de la empresa para presentar y autorizar la propuesta	Presentar la propuesta de sensibilización en un 100% en una sesión	Encargado de RRHH	04/03/2019	04/03/2019	Paperería Q150.00 Refacción Q150.00	Q. 300.00
2	Realizar reunión con los colaboradores de la empresa	Informar al 100% de personal de las actividades que se desarrollarán para mejorar el clima de la empresa en una sesión	Jefe de cada departamento	07/03/2019	07/03/2019	Paperería Q400.00 Refacción Q900.00	Q. 1,300.00
3	Campaña de divulgación (Formato 2 y 3)	Presentar el 100% de las actividades al total del personal para involucrar y ser participe de los cambios propuestos, en una semana	Encargado de RRHH	11/03/2019	15/03/2019	Paperería y afiche Q450.00	Q. 450.00

No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo inicio	Tiempo Final	Recursos	Presupuesto
4	Ejecución de la campaña de divulgación	Designar a 5 personas para darle seguimiento a las actividades de la campaña y que evalué su efectividad, en una semana	Gerente general	18/03/2019	22/03/2019	Papelería Q250.00	Q. 250.00
5	Evaluar la campaña de divulgación	Verificar el 100% de lo realizado cada semana	Gerente general	14/03/2019	28/03/2019	Papelería Q150.00	Q. 150.00
Total							Q.2,450.00

Formato 2
Guía para el desarrollo de la campaña de divulgación
Empresa comercial de productos para la construcción
Ubicada en la zona 12 de la ciudad capital

1 Antecedentes

La campaña de divulgación que se desea implementar en el ámbito de la empresa se desarrollará como una herramienta que permita difundir el proyecto de la mejor manera dando a conocer sus objetivos, políticas y forma de ejecución, entre los colaboradores pertenecientes a toda la organización, que permita cumplir los siguientes retos:

- ✓ Motivar a los colaboradores, mandos medios y puestos a que se involucren en todas las etapas de ejecución del programa y asuman el compromiso de participar.
- ✓ Informar a los colaboradores sobre las acciones a tomar para mejorar el clima organizacional.

El plan de comunicación debe cumplir con las siguientes funciones:

- ✓ Facilitar el intercambio oportuno y adecuado de información entre los colaboradores, con relación a las acciones a implementar para subsanar las deficiencias en el clima organizacional.
- ✓ Facilitar a los colaboradores y puestos, la información requerida para el involucramiento del programa a implementar.
- ✓ Fomentar la participación e interés de los colaboradores y puestos, en el desarrollo de los diferentes programas a implementar.

<p>1 Objetivo general</p>
<p>Comunicar al 100% del personal, las acciones a tomar por parte de la empresa para mejorar las debilidades evidenciadas en los resultados obtenidos, a fin mejorar la percepción de los colaboradores con relación al clima organizacional.</p>
<p>2 Actividades</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reunión informativa a los jefes y encargados ✓ Correo informativo a cada departamento ✓ Afiche de la actividad
<p>3 Método</p>
<p>Para realizar este proceso de comunicación se constituirá un comité conformado por: los jefes de departamento y encargados, los cuales operarán de la siguiente manera:</p> <p>a) Conformación del comité</p> <p>Estará integrada por 5 colaboradores, se sugiere que las reuniones de los miembros del consejo se realicen cada 15 días durante el tiempo que dure la campaña.</p> <p>b) Funciones de los miembros del comité</p> <p>Cada integrante del comité deberá mantener un vínculo estrecho con todos los colaboradores, a fin de informar, aclarar y resolver dudas que surjan de las diferentes actividades relativas a las actividades a implementar, los correos informativos, el afiche de la actividad.</p>

4 Producto

Afiche

El departamento de recursos humanos deberá gestionar la elaboración del afiche oficial de las actividades y la participación de los colaboradores.

El afiche oficial será colocado en el área con mayor alcance visual de todos los colaboradores.

5 Evaluación

Indicadores y medios de verificación:

Gerencia General y el comité conformado, serán los responsables de evaluar la implementación de la campaña de divulgación, hacer el acercamiento a diferentes colaboradores elegidos al azar y realizando cuestionamientos básicos de las actividades, su descripción y opinión de la participación.

Formato 3
Afiche para la campaña de divulgación
Empresa comercial de productos para la construcción
Ubicada en la zona 12 de la ciudad capital



Tipo de papel: Papel afiche (70 gramos)
Tipo de letra: Arial
Color: Fondo blanco, letras negro, imagen full color
Tamaño: Alto 60 cm, ancho 30 cm

3.4.3.2 Plan de motivación

Las actividades de cualquier organización depende de gran proporción de la intervención del elemento humano, es el de mayor importancia y complejidad, entonces es necesario el plan de motivación para que mediante de el clima pueda ser mejor y cause en el individuo una actividad positiva hacia su trabajo.

a. Empleado del mes

Según el análisis de clima organizacional en la empresa, se implementará un programa de reconocimientos que mediante el otorgamiento de incentivos no económicos a los colaboradores del área de administración, comercialización y operativo que demuestren iniciativa, puntualidad, responsabilidad, creatividad en la sugerencias de mejora, dedicación, cooperación y eficiencia para lograr metas grupales, entre otros aspectos; permita motivarlos a dar lo mejor de sí en cada actividad que realicen, además de estimular un sentido de pertenencia, lealtad y compromiso a la organización.

b. Actividad de convivencia

La propuesta que a continuación se presenta, está basada en una serie de actividades o talleres realizados fuera del área de trabajo donde los colaboradores interactúan para desarrollo de destrezas tanto mentales como físicas, esto fomenta a la comunicación, motivación, compañerismo, tolerancia, valores de cada uno de los colaboradores.

Cuadro 3
Plan de acción
Empresa comercial de productos para la construcción
Ubicada en la zona 12 de la ciudad capital

Nombre del plan: Motivación-empleado del mes							
Objetivo del plan de acción: Establecer las actividades necesarias para implementar el plan de mejora en un 100% a corto y mediano plazo							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo inicio	Tiempo Final	Recursos	Presupuesto
1	Realizar reunión con gerentes, jefes y encargados de la empresa para presentar la propuesta	Presentar el programa propuesto del empleado del mes en un 100% en una sesión	Encargado de RRHH	11/03/2019	11/03/2019	Papelería Q50.00 Refacción Q150.00	Q. 200.00
2	Discusión de la propuesta	Aprobación de la propuesta en un 100% en una sesión	Gerente general	18/03/2019	18/03/2019	Papelería Q50.00	Q. 50.00
3	Elección del empleado del mes (Formato 4)	Revisar al 100% los aspectos de los empleados todos los primeros lunes de cada mes	Encargado de RRHH	04/04/2019	04/04/2019	Papelería Q50.00	Q. 50.00
4	Elaborar la medalla para el empleado del mes (formato 5)	Presentar el 100% del diseño de la medalla en una sesión	Encargado de RRHH	06/04/2019	06/04/2019	12 Medallas X Q20.00 C/U	Q. 240.00
5	Elaborar del diploma para el empleado del mes (formato 6)	Presentar el 100% del diseño de la medalla en una sesión	Encargado de RRHH	06/04/2019	06/04/2019	12 diplomas X Q10.00 C/U	Q. 120.00

No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo inicio	Tiempo Final	Recursos	Presupuesto
6	Premiar al empleado del mes (Formato 7)	Organizar un desayuno con el 100% de las personas involucradas, para la entrega del reconocimiento todos los segundos viernes de cada mes	Gerente general	08/04/2019	08/04/2019	Desayuno Q50.00 c/u x 7 personas x meses	Q. 4,200.00
7	Evaluación del plan empleado del mes (formato 18)	Verificar el 100% de lo realizado cada mes	Encargado de RRHH	18/04/2019	18/04/2019	Papelería Q50.00	Q. 50.00
Total							Q.4,910.00

Formato 4
Elección empleado del mes
Empresa comercial de productos para la construcción
Ubicada en la zona 12 de la ciudad capital

Nombre de evaluador:	Orlando García	
Puesto:	Gerente financiero	
Fecha:	04/04/2019	
Persona a evaluar:	Iris Cabrera	
Instrucciones: Verificar cada aspecto a evaluar y marcar con una (X) si está de acuerdo o desacuerdo.		
Aspecto a evaluar	De acuerdo	Desacuerdo
Iniciativa	X	
Responsabilidad	X	
Puntualidad	X	
Creatividad en las sugerencias de mejoras	X	
Dedicación	X	
Cooperación	X	
Eficiencia	X	
Lealtad	X	
Metas grupales	X	
Compromiso	X	

El formato para la evaluación de empleado del mes sirve para confirmar las principales fortalezas como colaborador de la empresa, se realizará una vez al mes durante todo el año como parte del plan de motivación.

Formato 5
Medalla para el empleado del mes
Empresa comercial de productos para la construcción
Ubicada en la zona 12 de la ciudad capital



Material de la medalla:	Ficha de bronce y Listón color rojo
Medidas de ficha:	Diámetro externo: 5cms. grueso: 0.5 cm
Medidas del listón:	Ancho: 2 cm, largo: 40 cm. grueso: 0.1 cm
Tipo de letra	Arial
Color de letra:	Blancas impresas en ficha

Formato 6
Diploma para el empleado del mes
Empresa comercial de productos para la construcción
Ubicada en la zona 12 de la ciudad capital



Tipo de papel:	Papel opalina
Tamaño:	Alto 21.5 cm y ancho 28 cm
Color de letras:	Azul: Por el esfuerzo en el área de trabajo Negro: Empleado del mes, nombre del empleado del mes, nombre de la empresa, nombre y firma del gerente general.
Tamaños de letras:	Arial 12: Por el esfuerzo en el área de trabajo Arial 10: Nombre y firma del gerente general Arial 14: Empleado del mes, nombre del empleado del mes y nombre de la empresa,
Tamaño de logotipo:	5 cm de diámetro.

Formato 7
Guía de reunión de empleado del mes
Empresa comercial de productos para la construcción
Ubicada en la zona 12 de la ciudad capital

Actividad	Puesto	Hora Inicio	Hora Fin
Palabras de bienvenida.	Encargado de RRHH	07:30am	07:35am
Presentación de jefes, gerentes y encargados.	Gerente general	07:35 am	07:50 am
Presentación empleado del mes	Encargado de RRHH	07:50 am	08:10 am
Desayuno	Encargado de RRHH	08:10 am	08:50 am
Entrega de diploma y medalla	Gerente General	08.50 am	08:55 am
Regreso a labores	Encargado de RRHH	08:55 am	09:00 am

Cuadro 4
Plan de acción
Empresa comercial de productos para la construcción
Ubicada en la zona 12 de la ciudad capital

Nombre del plan: Motivación-actividad de convivencia							
Objetivo del plan de acción: Establecer las actividades necesarias para implementar el plan de mejora en un 100% a corto y mediano plazo							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo inicio	Tiempo Final	Recursos	Presupuesto
1	Realizar reunión con gerentes, jefes y encargados de la empresa para presentar la propuesta	Presentar el programa de propuesta de convivencia en un 100% en una sesión	Encargado de RRHH	18/03/2019	18/03/2019	Refacción Q150.00	Q. 150.00
2	Discusión de la propuesta	Aprobación de la propuesta en un 100% en una sesión	Gerente general	21/03/2019	21/03/2019	Papelería Q100.00	Q. 100.00
3	Cotizar proveedor que realice la convivencia (Formato 8)	Contratar una opción que apoye en desarrollar la actividad al 100% en una sesión	Encargado de RRHH	25/03/2019	27/03/2019	Grupo Buró Q800.00	Q. 800.00

No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo inicio	Tiempo Final	Recursos	Presupuesto
4	Reservar lugar para la convivencia	Realizar en un lugar al aire libre las actividades de Grupo Buró la actividad será el tercer viernes del mes de junio, la reservación se realizara la primera semana de marzo	Encargado de RRHH	05/04/2019	05/04/2019	Entrada a centro recreativo (Naciones unidas)	Q 900.00
5	Coordinar transporte, comida y premios (formato 10)	Tener el 100% de todos los recursos necesarios para dirigir la actividad en una sesión	Encargado de RRHH	21/06/2019	21/06/2019	Transporte Q600.00 Comida Q1260.00 Premios Q800.00	Q. 2,660.00
6	Realizar convivencia (Formato 9)	Realizar el 100% de la convivencia cada tercer viernes del mes de junio	Encargado de RRHH	21/06/2019	21/06/2019	Papelería Q25.00	Q 25.00
7	Evaluación del plan de actividad de convivencia (formato 18)	Verificar el 100% de lo realizado trimestralmete	Encargado de RRHH	01/07/2019	01/07/2019	Papelería Q50.00	Q. 50.00
Total							Q. 4,685.00

Formato 8
Cotización grupo buró
Empresa comercial de productos para la construcción
Ubicada en la zona 12 de la ciudad capital



A quien Interese:

Se cotiza el servicio de integración para 36 personas de una empresa de la ciudad capital, se realizan las siguientes actividades: integración, canales de comunicación, motivación, actividades de relajamiento

Costo Total: Q.800.00

Lugar: El cliente decide (campo abierto de preferencia)

Atte. Aprendizaje corporativo

Formato 9
Guía de actividad de convivencia
Empresa comercial de productos para la construcción
Ubicada en la zona 12 de la ciudad capital

Actividad	Puesto	Hora Inicio	Hora Fin
Palabras de bienvenida.	Encargado de RRHH	09:00 am	09:10am
Presentación de grupo buró	Encargado de Grupo Buró	09:10 am	12:00 pm
Palabras de gerente general para los colaboradores	Gerente General	12:00 am	12:15 pm
Almuerzo	Encargado de RRHH	12:15 pm	13:30 pm
Entrega de premios a equipos ganadores	Encargado de RRHH	13.30 pm	14:00 pm
Despedida de actividad	Encargado de RRHH	14:00 pm	14:30 pm

Formato 10
Premios para actividad de convivencia
Empresa comercial de productos para la construcción
Ubicada en la zona 12 de la ciudad capital

Vaso con logotipo



Material:	Vidrio
Color:	Blanco transparente
Medidas de vaso:	Alto 15 cm y ancho 10 cm
Medidas del logo:	Circunferencia de 5 cm de diámetro

Taza con logotipo



Material:	Vidrio
Color:	Blanco
Medidas de taza:	Alto 10 cm y ancho 10 cm
Medidas del logo:	Circunferencia de 5 cm de diámetro

Bolígrafo con nombre de la empresa



Material:	Plástico
Color:	Negro con gris
Color tinta:	Negro
Medidas de bolígrafo	Largo 15 cm y ancho 2 cm
Medidas del nombre empresa:	Largo 5 cm y ancho 1 cm
Color de letras:	Blanco adentro de rectángulo orilla roja
Tipo de letra:	Arial 12

Cuadro 5
 Presupuesto anual del programa de motivación de los colaboradores
 Empresa comercial de productos para la construcción
 Ubicada en la zona 12 de la ciudad capital

Plan	Presupuesto
Empleado del mes	Q.4, 910.00
Actividad de convivencia,	Q. 4,685.00
Total	Q. 9,595.00

3.4.3.3 Plan de estructura de la organización

La estructura de la organización es útil y por ello se hace una propuesta de un organigrama nominal actualizado el cual es funcional para la organización, en el mismo se distinguen claramente los niveles jerárquicos y puestos de trabajo.

a. Propuesta de organigrama

Permitirá dar una imagen clara y formal de la empresa, se proponen cinco departamentos y cada uno se encargará de dirigir y supervisar las tareas del personal a su cargo, asimismo los colaboradores sabrán con exactitud a quien reportarle.

b. Revisión de descriptor de puesto

Al definir la revisión de los descriptores de puestos, los colaboradores tendrán claramente definidas sus atribuciones y obligaciones, además se evitará la duplicidad de mando y responsabilidades, permitiendo conocer con certeza a quien reportar.

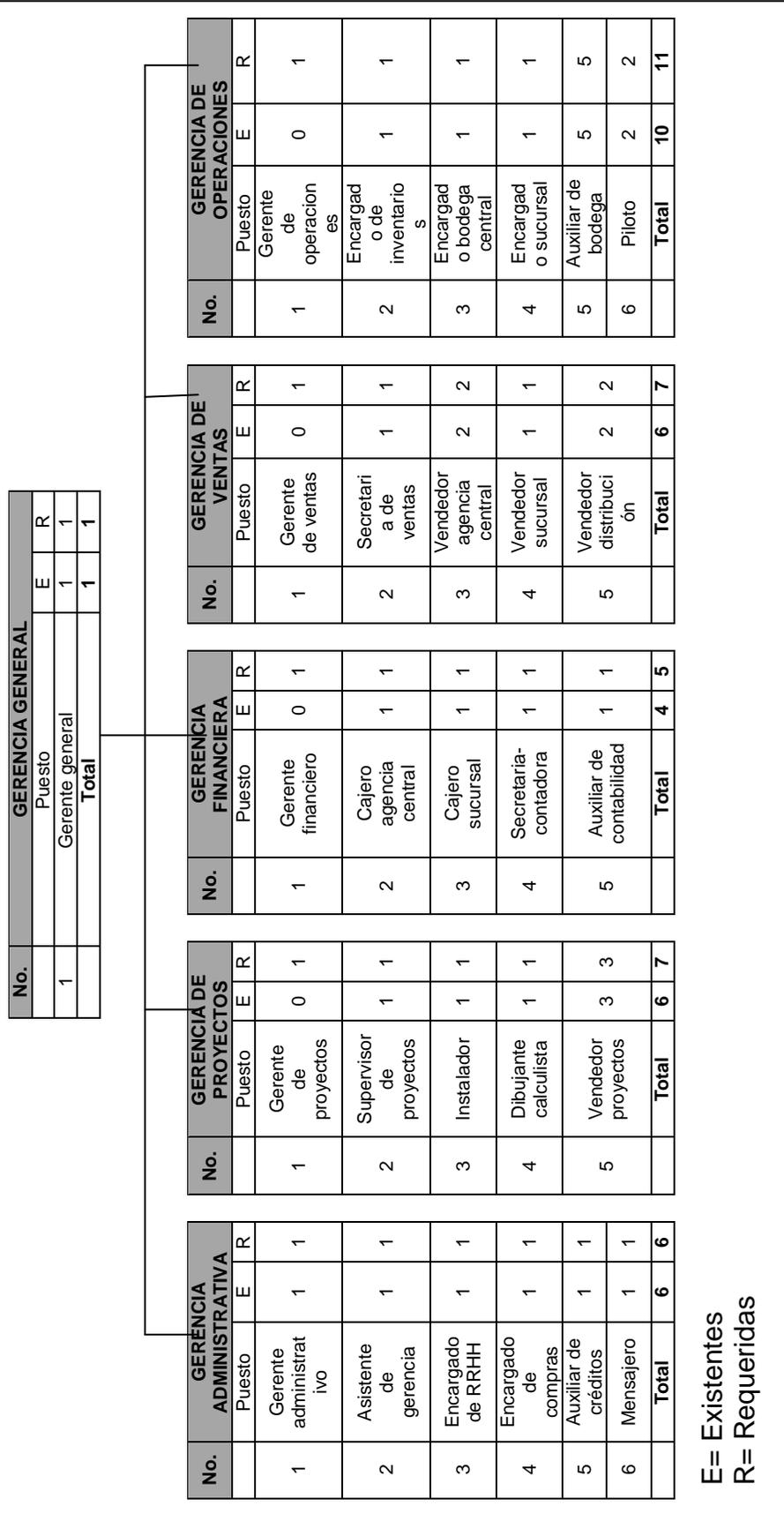
Cuadro 6
Plan de acción
Empresa comercial de productos para la construcción
Ubicada en la zona 12 de la ciudad capital

Nombre del plan: Estructura de la organización						
Objetivo del plan de acción: Establecer las actividades necesarias para implementar el plan de mejora en un 100% a corto y mediano plazo						
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo inicio	Tiempo Final	Recursos
Organigrama propuesto						
1	Realizar reunión con gerentes, jefes y encargados de la empresa para presentar la propuesta	Presentar el programa del nuevo organigrama en un 100% en una sesión	Encargado de RRHH	01/03/2019	01/03/2019	Papelería Q25.00
2	Discusión de la propuesta	Aprobación de la propuesta en un 100% en una sesión	Gerente general	05/03/2019	05/03/2019	Papelería Q50.00
3	Reunión con los colaboradores de la empresa	Dar a conocer en un 100% a los colaboradores los cambios que se realizaran con la implementación, en una sesión	Encargado de RRHH	08/03/2019	08/03/2019	Papelería Q200.00 Refacción Q900.00

No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo inicio	Tiempo Final	Recursos	Presupuesto
4	Actualizar la nueva estructura de la organización (gráfica 12)	Implementar al 100% el nuevo organigrama, en un mes	Encargado de RRHH	11/03/2019	11/04/2018	Papelería Q50.00	Q. 50.00
5	Evaluación del plan de organigrama propuesto (formato 18)	Verificar el 100% de lo realizado mensualmente	Encargado de RRHH	15/04/2019	15/04/2019	Papelería Q50.00	Q. 50.00
Revisión de descriptor de puestos							
6	Realizar reunión con gerentes, jefes y encargados de la empresa para presentar la propuesta	Presentar el programa propuesto de revisión del descriptor de puestos en un 100% en una sesión	Encargado de RRHH	11/03/2019	11/03/2019	Papelería Q25.00	Q. 25.00
7	Discusión de la propuesta	Aprobación de la propuesta en un 100% en una sesión	Gerente general	14/03/2019	14/03/2019	Papelería Q50.00	Q. 50.00
8	Reunión con los colaboradores de la empresa	Dar a conocer en un 100% a los colaboradores los cambios que se realizarán con la implementación, en una sesión	Encargado de RRHH	18/03/2019	18/03/2019	Papelería Q200.00 Refacción Q900.00	Q. 1,100.00
9	Actualizar la nueva revisión del descriptor de puestos (formato 11)	Implementar al 100% de la nueva revisión del descriptor de puestos en un mes	Encargado de RRHH	28/03/2019	28/04/2019	Papelería Q50.00	Q. 50.00

No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo inicio	Tiempo Final	Recursos	Presupuesto
10	Realizar la revisión del descriptor de puestos (formato 12 y 13)	Analizar en un 100% los descriptores de puestos en un mes	Encargado de RRHH Y Gerente general	28/03/2019	28/04/2019	Papelería Q150.00	Q. 1 50.00
11	Evaluación del plan de organigrama propuesto (formato 18)	Verificar el 100% de lo realizado mensualmente	Encargado de RRHH	22/04/2019	22/04/2019	Papelería Q50.00	Q. 50.00
Total							Q 2,700.00

Gráfica 12
Organigrama nominal propuesto
Empresa comercial de productos para la construcción
Ubicada en la zona 12 de la ciudad capital



Fuente: elaboración propia. Enero 2019

Formato 11
 Guía para revisión de descriptor de puestos
 Empresa comercial de productos para la construcción
 Ubicada en la zona 12 de la ciudad capital

Fecha:	28/03/2019		
Departamento:	Gerencia Administrativa		
Nombre del puesto:	Encargada de compras		
Nombre del colaborador:	Vilma Azucena Colón Morales		
Instrucciones: Responder cada interrogante para revisar el descriptor de puestos y poder revisar las responsabilidades de cada actividad.			
Análisis	Respuesta		
Horario de trabajo	No. Horas:	8	
	Horario:	8:00-13:00/14:00-17:00	
Nivel académico:	Administradora de empresas		
Propósito del puesto:	Es de carácter administrativo, encargada de llevar el control de compras, contratación de servicios, atención proveedores		
Detalle de tareas:	Planificar compras Coordinar logística Seleccionar proveedores Generar órdenes de compra Revisar mercadería Elaboración de costos		
Condiciones de trabajo:			
Maquinaria / Equipo:	Computadora Escritorio con teléfono Impresora Archivo		
Responsabilidades:		Si	NO
	Maquinaria/Equipo	X	
	Herramientas		X
	Materiales	X	

Relaciones de trabajo	Calidad	X	
	Personas	X	
		Si	NO
	Trabajo individual	X	
	Trabajo en grupo	X	
	Trabajo con otros	X	

Exigencias del puesto	Grado				
	1	2	3	4	5
Factores cognitivos					
Comprensión				X	
Atención					X
Observación					X
Memoria visual				X	
Aptitudes físicas					
Resistencia		X			
Fuerza		X			
Transporte de carga	X				
Factores académicos					
Lectura				X	
Escritura					X
Actitudes					
Responsabilidad					X
Relaciones laborales					X
Organización					X

Formato 12
 Guía de reunión para revisión de descriptor de puestos
 Empresa comercial de productos para la construcción
 Ubicada en la zona 12 de la ciudad capital

Actividad	Puesto	Fecha Inicio	Fecha Fin
Bienvenida para reunión	Encargado de RRHH	08:00 am	08:05 am
Revisión de puestos actuales de la empresa.	Encargado de RRHH	08:05 am	10:00 am
Análisis de descriptor de puestos	Encargado de RRHH	10:00 am	13:00 am
Definición de nuevas tareas	Encargado de RRHH	14:00 pm	17:00 pm

A continuación, está el formato entregado por la empresa donde se pueden revisar los descriptores de puestos, según las necesidades que ellos requieren de cada persona.

Formato 13
Ejemplo de descriptor de puestos
Empresa comercial de productos para la construcción
Ubicada en la zona 12 de la ciudad capital

Título del puesto	Gerente General
Ubicación organizacional	Gerencia
Puesto Inmediato superior	Consejo administrativo
Puestos bajo su mando	<ul style="list-style-type: none"> • Asistente de Gerencia General • Asistente de Recursos Humanos • Gerente Administrativo-Financiero • Jefe de compras e inventario • Asesor de venta por distribución • Asesor de venta por proyectos • Vendedor de sala • Supervisor de proyectos
Relación con otras áreas	
Propósito del Puesto	Responsable de cumplir y ejecutar las resoluciones del Consejo de Administración. Es el Jefe Superior de todas las dependencias y por consecuencia de su personal. Tiene bajo su responsabilidad el funcionamiento correcto y eficaz. Es el funcionario encargado de la planificación, dirección, coordinación, desarrollo, evaluación y supervisión de las labores de la empresa, resolviendo consultas, problemas y planteamientos. Responsable de los resultados financieros, comerciales, administrativos y laborales

Descripción e importancia	
<ul style="list-style-type: none"> • Fija las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros fijados por el Consejo de Administración • Actúa como soporte a nivel general, tanto a nivel conceptual como de conocimientos del área técnica y de aplicación de nuestros productos y servicios • Designa las posiciones gerenciales • Evalúa periódicamente el cumplimiento de las funciones de cada departamento • Planea y desarrolla metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entrega las proyecciones de dichas metas para la aprobación del Consejo de Administración • Desarrolla estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas. • Crea y mantiene buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa • Crea un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles. • Supervisa constantemente los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño • Mantiene contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías o materias primas, insumos y productos más adecuados. • Decide cuando un nuevo producto ha de ingresar al mercado • Mantener la información de la empresa estrictamente confidencial. • Otras funciones que le sean asignadas por el Consejo de Administración 	
Responsabilidades Concepto	Descripción
Máquinas y equipos:	Computadora portátil, escritorio de madera, silla giratoria, archivos, artículos de oficina.
Por valores:	
Por Decisiones:	Toma de decisiones para dirigir las actividades y aquellas basadas en la información proporcionada por los gerentes de área.
Sexo:	Masculino

Edad:	De 35 a 55 años
Educación:	Licenciado en Administración de Empresas
Conocimientos:	Word, Excel, Outlook e internet.
Experiencia:	5 años mínimo en puesto similar conocimiento de artículos de Ferrería y construcción
Competencias:	Responsabilidad Liderazgo Trabajo en equipo Habilidad numérica y de comunicación Capacidad administrativa Pro actividad Honradez

Cuadro 7
Presupuesto anual del programa de estructura de la organización
Empresa comercial de productos para la construcción
Ubicada en la zona 12 de la ciudad capital

Plan	Presupuesto
Organigrama propuesto	Q.1, 275.00
Revisión de descriptor de puestos	Q.1, 425.00
Total	Q. 2,700.00

3.4.3.4 Plan de procesos organizacionales

En este componente se realizará una propuesta por cada uno de los siguientes incisos para mejorar a la organización para el alcance de objetivos y comunicación entre los colaboradores.

a. Cartelera informativa

Incluye información importante para el colaborador, las ventajas de la cartelera es que la empresa mantenga al personal informado de actividades mensuales, semanales, cumpleaños del mes, empleado del mes, nuevos ingresos del personal, indicadores (de cumplimientos) y valores, esto contribuirá al desarrollo de comunicación.

b. Vales de descuento

Según el análisis de clima organizacional en la empresa se realizará un plan de beneficios no monetarios, como sistema de remuneración para el departamento que haya obtenido el mejor rendimiento durante el mes, de acuerdo a la realización de sus funciones, como vales de descuento para despensa de forma mensual.

c. Trabajo en equipo y comunicación

Según el análisis de clima organizacional entre los departamentos, el trabajo en equipo y comunicación son términos que se conoce poco en las áreas de trabajo, la mayoría de los colaboradores encuestados consideran que deben de dar mayor importancia a los temas, para que contribuya al desarrollo del personal y a realizar equipos auto dirigidos.

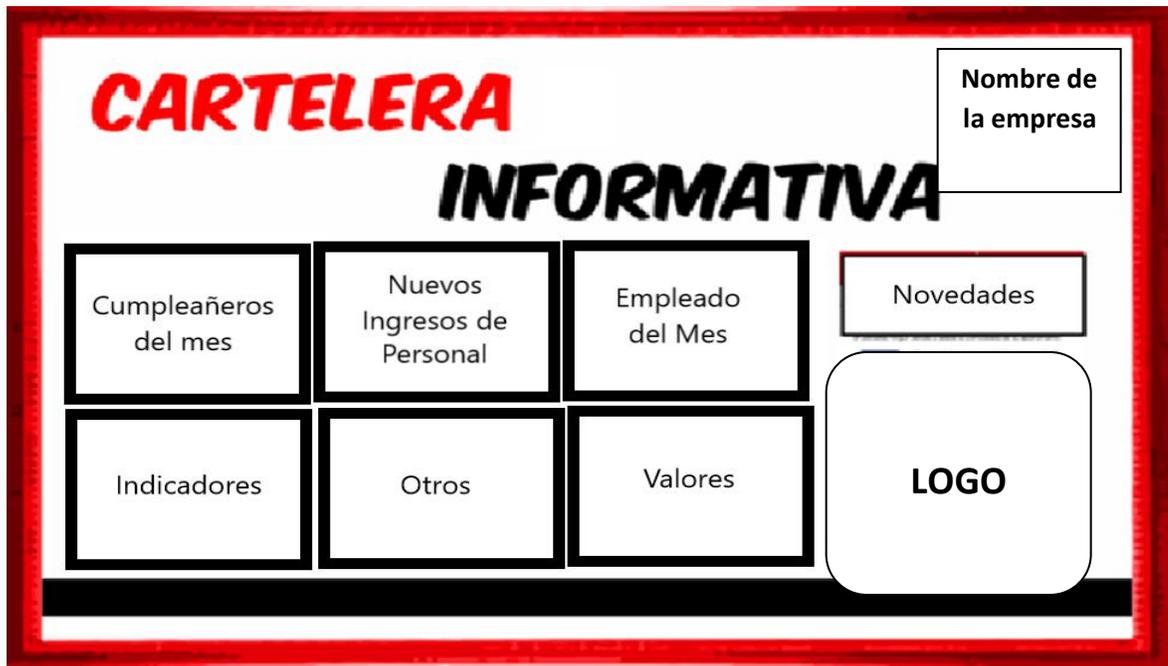
Cuadro 8
Plan de acción
Empresa comercial de productos para la construcción
Ubicada en la zona 12 de la ciudad capital

Nombre del plan: Procesos organizacionales						
Objetivo del plan de acción: Establecer las actividades necesarias para implementar el plan de mejora en un 100% a corto y mediano plazo						
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo inicio	Tiempo Final	Recursos
Cartelera informativa						
1	Realizar reunión con gerentes, jefes y encargados de la empresa para presentar la propuesta	Presentar el programa propuesto de la cartelera informativa en un 100% en una sesión	Encargado de RRHH	04/03/2019	04/03/2019	Papelería Q25.00
2	Discusión de la propuesta	Aprobación de la propuesta en un 100% en una sesión	Gerente general	05/03/2019	05/03/2019	Papelería Q50.00 Materiales Q200.00
3	Elaboración e instalación de cartelera	Instalación del 100% de la cartelera en un lugar visible para los colaboradores en una sesión	Encargado de RRHH	07/03/2019	07/03/2019	Cartelera Q350.00
4	Actualización de la cartelera(formato 14)	Informar al 100% de los colaboradores cada primer día hábil de mes	Encargado de RRHH	01/04/2019	01/04/2019	Papelería Q100.00

No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo inicio	Tiempo Final	Recursos	Presupuesto
5	Evaluación del plan de organigrama propuesto (formato 18)	Verificar el 100% de lo realizado mensualmente	Encargado de RRHH	29/04/2019	29/04/2019	Papelería Q50.00	Q. 50.00
Vales de descuento							
6	Realizar reunión con gerentes, jefes y encargados de la empresa para presentar la propuesta	Presentar el programa propuesto de vales de descuento en un 100% en una sesión	Encargado de RRHH	01/04/2019	01/04/2019	Papelería Q25.00	Q. 25.00
7	Discusión de la propuesta	Aprobación de la propuesta en un 100% en una sesión	Gerente general	05/04/2019	05/04/2019	Papelería Q50.00	Q. 50.00
8	Seleccionar al departamento ganador (formato 15)	Evaluar al 100% a cada departamento y medir sus logros en una semana	Encargado de RRHH	08/04/2019	12/04/2019	Papelería Q250.00	Q. 250.00
9	Compra de vales de descuento (formato 16)	Entregar el 100% de los vales de descuento el segundo martes de cada mes	Encargado de RRHH	14/05/2019	14/05/2019	Vales Q.2,500.00	Q. 2,500.00
10	Evaluación del plan de organigrama propuesto (formato 18)	Verificar el 100% de lo realizado mensualmente	Encargado de RRHH	20/05/2019	20/05/2019	Papelería Q50.00	Q. 50.00

No	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo inicio	Tiempo Final	Recursos	Presupuesto
Trabajo en equipo y comunicación							
11	Realizar reunión con gerentes, jefes y encargados de la empresa para presentar la propuesta	Presentar el programa propuesto de equipo de trabajo y comunicación en un 100% en una sesión	Encargado de RRHH	10/06/2019	10/06/2019	Papelería Q25.00	Q. 25.00
12	Discusión de la propuesta	Aprobación de la propuesta en un 100% en una sesión	Gerente general	17/06/2019	17/06/2019	Papelería Q50.00	Q. 50.00
13	Contratar curso (formato 17)	Recibir el curso en un 100% para apoyo de los colaboradores en un periodo de 3 sábados por 4 horas de cada uno	Encargado de RRHH	06/07/2019	20/07/2019	Material y diplomas del curso Q.9,000.00	Q.9,000.00
14	Evaluación del plan de organigrama propuesto (formato 18)	Verificar el 100% de lo realizado anualmente	Encargado de RRHH	15/07/2019	15/07/2019	Papelería Q50.00	Q. 50.00
Total							Q 12,775.00

Formato 14
Cartelera informativa
Empresa comercial de productos para la construcción
Ubicada en la zona 12 de la ciudad capital



Tipo de material: Madera, con marco color rojo
Tipo de letra: Arial
Color: Fondo blanco, letras color rojo y negro, imagen full color
Tamaño: Alto 1 metro, largo 2 metros

Formato 15
 Elección de departamento ganador de vales de descuento
 Empresa comercial de productos para la construcción
 Ubicada en la zona 12 de la ciudad capital

Nombre del evaluador:	Vianney Colón	
Fecha:	08/04/2019	
Departamento:	Gerencia de proyectos	
Nombre del colaborador:	Armando Reyes Colón	
Puesto:	Gerente de proyectos	
Instrucciones: Verificar cada aspecto a evaluar y marcar con una (X) si está de acuerdo o desacuerdo.		
Aspecto para evaluar	De acuerdo	Desacuerdo
Responsabilidad	X	
Creatividad en las sugerencias de mejoras	X	
Dedicación	X	
Cumplimiento de objetivos	X	
Eficiencia	X	
Reducción de costos	X	
Compromiso	X	

Formato 16
Vale de descuento
Empresa comercial de productos para la construcción
Ubicada en la zona 12 de la ciudad capital



Fuente: supermercado la torre, Año 2017

Material: Papel
Color: Blanco
Letra: Arial 12

De: Nombre de la empresa

Para: **Vilma Azucena Colón Morales**

Puesto: **Gerente de operaciones**

Vale de descuento Q _____

Formato 17
Cotización intecap
Empresa comercial de productos para la construcción
Ubicada en la zona 12 de la ciudad capital



Cotización del curso de trabajo en equipo

En este curso aprenderás a

- Comprender las claves del trabajo en equipo
- Comunicarte más efectivamente con tus compañeros
- Comprender mejor el valor de la colaboración
- Gestionar los conflictos en forma constructiva
- Comprender mejor la importancia de la integración
- Valorar, respetar y entender la diversidad

Contenido del curso:

El curso se propone brindar a los participantes herramientas prácticas y concretas para fomentar el trabajo en equipo. Durante la cursada se trabajará en los pilares de la colaboración, comunicación efectiva, gestión de conflictos e integración. La metodología del curso es taller, es decir con diferentes ejercicios y dinámicas que buscan a través de la práctica dejar un mensaje y enseñanza.

No incluye PC El curso se dicta sin uso de PC. Todas las aulas cuentan con WIFI, puedes traer tu notebook, netbook, tablet o smartphone para realizar anotaciones y acompañar el dictado del curso.

Público

Abierto al público en general. Especialmente útil para personas con dificultades en sus relaciones interpersonales.

Fechas

Inicio : Julio 2019

Duraci...

3 Sábados 4 horas diarias.

Costo:

Q250.00 por persona.

CENTRO DE CAPACITACIÓN DE GUATEMALA 3
11 AVENIDA A 11-47 ZONA 7, COLONIA LA VERBENA

Cuadro 9
Presupuesto anual del programa de procesos organizacionales
Empresa comercial de productos para la construcción
Ubicada en la zona 12 de la ciudad capital

Plan	Presupuesto
Cartelera informativa	Q. 775.00
Vales de descuento	Q. 2,875.00
Trabajo en equipo y comunicación	Q. 9,125.00
Total	Q. 12,775.00

Formato 18
Boleta de evaluación planes de mejora
Empresa comercial de productos para la construcción
Ubicada en la zona 12 de la ciudad capital

Boleta de evaluación planes de mejora												
Actividad	Sensibilización			Motivación			Estructura de la organización			Procesos organizacionales		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Se realizó en el tiempo establecido		X				X			X		X	
Se atraso el desarrollo de las actividades	X			X			X			X		
Presupuesto cumplido		X						X			X	
Optimización			X						X			X
Participaron todos los colaboradores			X						X			X
Utilización de todos los materiales		X							X		X	
Evidencia de cambios		X							X			X
Observaciones:												
Evaluador: Isabella García Reyes	Fecha: 18/12/2019											

3.5 Presupuesto total para implementar la propuesta

El presupuesto de implementación de la propuesta es el siguiente:

Cuadro 10
Presupuesto total para implementar la propuesta
Empresa comercial de productos para la construcción
Ubicada en la zona 12 de la ciudad capital

Plan	Nombre del programa	Presupuesto unitario	Presupuesto total
Sensibilización	Sensibilización gerentes, jefes y colaboradores		Q. 2,450.00
Motivación	Empleado del mes	Q. 4,910.00	Q.9,595.00
	Convivencia	Q. 4,685.00	
Estructura de la organización.	Organigrama propuesto	Q. 1,275.00	Q.2,700.00
	Descriptor de puestos	Q. 1,425.00	
Procesos organizacionales	Cartelera informativa	Q. 775.00	Q.12,775.00
	Vales de descuento	Q. 2,875.00	
	Trabajo en equipo y comunicación	Q. 9,125.00	
	Total de presupuesto		Q.27,520.00

3.6 Beneficios al implementar la propuesta

A continuación, se presentan los beneficios cualitativos que se pueden lograr al incorporar e implementar los planes de acción en la empresa:

Cuadro 11
Beneficios al implementar la propuesta
Empresa comercial de productos para la construcción
Ubicada en la zona 12 de la ciudad capital

No	Plan	Beneficios
1	Sensibilización	<ul style="list-style-type: none">✓ La empresa obtendrá una mejor predisposición de los colaboradores para cumplir con sus responsabilidades.✓ Conocimiento de todos los empleados en el tema de clima organizacional.
2	Motivación	<ul style="list-style-type: none">✓ Colaboradores motivados al ofrecer un ambiente agradable de trabajo.✓ Relaciones interpersonales para mejorar en el trabajo de cada departamento.
3	Estructura de la organización	<ul style="list-style-type: none">✓ Contar con un organigrama mas organizado para las funciones laborales.✓ Ocupar los puestos de trabajo con el personal mayor capacitado.
4	Procesos organizacionales	<ul style="list-style-type: none">✓ Beneficios en el desarrollo de las actividades laborales de la empresa, mejor la comunicación y trabajo en equipo

CONCLUSIONES

Con fundamento en los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada en la unidad de análisis se concluye con lo siguiente:

1. La empresa no ha realizado evaluación del clima organizacional y esto dificulta la falta de información para conocer la situación actual de los colaboradores.
2. Se determino que en la empresa no existe motivación oportuna a los colaboradores que destacan en sus actividades laborales, esto ha ocasionado descontento a los colaboradores disminuyendo su compromiso en la efectividad de sus labores.
3. Fomentar la identidad y conocimiento a la estructura de la organización es fundamental para guiar e identificarse según las líneas jerárquicas y atribuciones asignadas.
4. Existe dificultad para que los procesos organizacionales se desarrollen correctamente lo que ha provocado menos trabajo en equipo y una comunicación errónea obstaculizando el logro de los objetivos.

RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones se recomienda lo siguiente:

1. Implementar una evaluación del clima organizacional para identificar que componentes están debajo del promedio establecido y así realizar actividades correctivas para su pronta solución.
2. Es necesario que la empresa fomente la motivación en el desarrollo de las actividades laborales de los colaboradores, para lograr mejores resultados por medio de la planificación y ejecución de actividades dirigidas al personal.
3. La empresa debe de fortalecer el compromiso de los colaboradores por medio de la estructura organizacional logrando así, alcanzar una coordinación entre ellos y la organización.
4. El departamento de Recursos Humanos debe de coordinar la realización de cursos dirigidos a fortalecer el trabajo en equipo y comunicación de los colaboradores, esto con el propósito de cambiar conductas negativas y lograr los objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Amaru Antonio Cesar. 2009. **Fundamentos de la Administración**. 1ª ed. Pearson Educación, México D.F. 488 páginas.
2. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. 2007. **Administración**. 1ª ed. McGrawHill Interamericana, México D.F. 354 páginas.
3. Brunet, Luc. 1987. **El clima de trabajo en las organizaciones**. 1ª ed. Trillas. México. 121 páginas.
4. Chiavenato, Idalberto. 2000. **Comportamiento organizacional**. 2ª ed. MC Graw-Hill, México D.F. 511 páginas.
5. Código de Comercio y sus reformas. Decreto número 2-70. Congreso de la República de Guatemala Librería Jurídica, Guatemala. 180 páginas.
6. Franklin Fincowsky, Enrique B, Krieger, Mario José. 2011. **Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina**. 1ª ed. Editorial Pearson Educación. México D.F. 550 páginas.
7. Hernández y Rodríguez, Sergio. 2,006. **Introducción a la administración**. 4ª ed. McGraw-Hill. México. 464 páginas.
8. Keith Davis y Newstrom John. 1989. **El Comportamiento Humano en el Trabajo Comportamiento Organizacional**. 7ª ed, México. 717 páginas.

9. Koontz Harold, y H. Wehrich, Heinz. 1997. **Administración una perspectiva global**, 11^a ed. McGraw-Hill Companies, Inc. México. 745 páginas.
10. Koontz, Harold. y Wehrich, H. 2004. **Administración una perspectiva global**. 13^a. ed. McGraw-Hill Interamericana, S.A. México, 667 páginas.
11. Koontz Harold, y H. Wehrich & M. Cannice. 2014. **Administración una perspectiva global y empresarial**. 14^a ed. McGraw-Hill. México D.F. 682 páginas.
12. Mercado H, S. 2011. **Administración aplicada**, 1^a. Parte: Teoría y Práctica. 3^a. ed. Editorial Limusa, S.A. México, 594 páginas.
13. Münch Galindo, Lourdes. 2,006. **Fundamentos de administración**. 4^a ed. Editorial Trillas. México. 254 páginas.
14. Münch Galindo, Lourdes. 2,010. **Gestión organizacional, enfoques y Proceso administrativo**. 1^a ed. Pearson Educación. México. 320 páginas.