

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



**“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA
ESTABLECER UN PLAN DE MEJORAS PARA EL PERSONAL
DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS EXEQUIALES, UBICADA
EN LA ZONA 5 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

SERGIO EDUARDO LÓPEZ PÉREZ

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

GUATEMALA, JUNIO DE 2019

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



“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER UN PLAN DE MEJORAS PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS EXEQUIALES, UBICADA EN LA ZONA 5 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

SERGIO EDUARDO LÓPEZ PÉREZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, ABRIL DE 2019

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

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

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

Matemática – Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Administración – Finanzas	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Mercadotecnia – Operaciones	Lic. Ángel Miguel González Godoy

JURADO DE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Licda. Gladys Eugenia Mazariegos López
Secretario:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
Examinadora:	Licda. Lissy Vanessa Vasquez Marroquin



Guatemala, 1 de agosto de 2018

Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su Despacho

Señor Decano:

De conformidad con la designación del decanato, por medio del dictamen ADMON-63-2016 de fecha diecinueve de octubre de dos mil dieciséis, procedí a asesorar al estudiante SERGIO EDUARDO LÓPEZ PÉREZ, con carné estudiantil número 199914019 durante la elaboración de su trabajo de tesis titulado **“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER UN PLAN DE MEJORAS PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS EXEQUIALES, UBICADA EN LA ZONA 5 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**.

Tesis que cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un valioso aporte para la empresa de servicios exequiales objeto de estudio.

Considerando lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente

“Id y enseñad a todos”

Lic. Alvaro David Reyes Hernández
Administrador de Empresas
Colegiado No. 14,043

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



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

J.D-TG. No. 0395-2019
Guatemala, 23 de abril de 2019

Estudiante
SERGIO EDUARDO LÓPEZ PÉREZ
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 07-2019, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 09 de abril 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 la Escuela de Administración de Empresas y de Estudios de Postgrado; documentos en los que se informa que los estudiantes que se listan a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y expedientes académicos.

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

Escuela de Administración de Empresas

Estudiante: Registro Académico: Tema de Tesis:

SERGIO EDUARDO LÓPEZ PÉREZ	199914019	"EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER UN PLAN DE MEJORAS PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS EXEQUIALES, UBICADA EN LA ZONA 5 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA"
----------------------------	-----------	--

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

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

m.ch



DEDICATORIA:

A DIOS UNO Y TRINO:

Gracias Señor por tanto, porque jamás me has desamparado y porque todo cuanto tengo procede de ti y por tu misericordia hacia mí, Bendito seas, Amén.

A MIS PADRES:

Enio López y Amalia Pérez de López por todo su amor y porque siempre han estado allí para apoyarme en todo, gracias por sus esfuerzos, sus desvelos y por darme el ejemplo para ser un hombre de bien, hoy, este triunfo es también de ustedes.

A MIS HERMANOS:

Enio José y Mauricio, por su cariño y apoyo.

A MIS CUÑADAS:

Elky y Jessica con todo mi cariño y aprecio

A MIS SOBRINOS:

Dany, Mafer, Samuelito y Rebequita, son la alegría y bendición de nuestra familia.

A MIS AMIGOS:

Vagner y William, gracias por recorrer juntos esta carrera, por su apoyo y consejos, celebro y agradezco nuestra amistad.

A MI ASESOR DE TESIS:

Licenciado Álvaro Reyes por su apoyo y orientación para realizar este proyecto.

A LA USAC:

Tricentenario y Gloriosa Alma Mater, por haber adquirido en sus aulas los conocimientos que son la base de mi carrera profesional.

ÌNDICE GENERAL

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa comercial	1
1.1.1 Tipo de empresa	1
a. Empresa de servicios exequiales	2
1.2 Administración	3
1.2.1 Proceso administrativo	3
1.2.1.1 Planeación	4
1.2.1.2 Organización	6
1.2.1.3 Integración	7
1.2.1.4 Dirección	8
a. Liderazgo	8
b. Motivación	9
c. Cultura organizacional	10
c.1. Comportamiento	10
d. Clima organizacional	11
d.1. Características del clima organizacional	13
d.2. Métodos o formas de evaluar el clima organizacional	13
d.3. Modelo de clima organizacional de Luc Brunet	14
e. Diferencias entre cultura y clima organizacional	26
1.2.1.5 Control	26

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS EXEQUIALES, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

Contenido	Página
2.1 Metodología de la investigación	28
2.1.1 Método, técnicas e instrumentos de investigación	28
2.1.1.1 Método científico	28
2.1.1.2 Método deductivo	29
2.1.1.3 Técnicas de investigación	29
2.1.1.4 Instrumentos	30
2.1.1.5 Objetivos de la investigación	30
2.2 Población objeto de investigación	31
2.2.1 Antecedentes de la empresa	31
2.2.1.1 Misión	31
2.2.2 Estructura organizacional	32
2.3 Situación del clima organizacional	34
2.4 Análisis de resultados	43

CAPITULO III

PROPUESTA PLAN DE MEJORA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS EXEQUIALES, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

3.1 Justificación de la propuesta	45
3.2 Objetivos	46
3.2.1 General	46

Contenido	Página
3.2.2 Específicos	46
3.3 Plan de mejora propuesto	47
3.3.1 Sensibilización de la propuesta	47
3.3.1.1 Sensibilización de jefes y directores	47
3.3.1.2 Sensibilización hacia los trabajadores	47
3.3.2 Contenido de las propuestas	49
3.3.2.1 Programa de mejora de la comunicación para jefaturas y direcciones de ventas y administración	49
a. Subprograma de desarrollo de canales de comunicación	50
b. Subprograma de establecimiento de protocolos para resolver conflictos	56
c. Subprograma de fortalecimiento de la comunicación general de la empresa	63
3.3.2.2 Programa de mejora de motivación para jefaturas y direcciones de ventas y unidad de cobros	68
a. Subprograma de reconocimiento de logros y buen desempeño	69
b. Subprograma de actividades de convivencia para fortalecimiento de vínculos para ventas y cobros	73
3.3.2.3 Programa de mejora de clima organizacional factor liderazgo	77
a. Subprograma de evaluación y conocimiento de estilos de liderazgo	78
b. Subprograma de capacitaciones de fortalecimiento de liderazgo	81
3.3.2.4 Programa de mejora de trabajo en equipo para el personal de ventas, administración y contabilidad	85
a. Subprograma de realización de actividades especiales	86
b. Subprograma de involucramiento de empleados en la creación de estrategias de la empresa	90

Contenido	Página
3.3.2.5 Programa de mejora de capacitación para el personal de ventas y administración	94
a. Subprograma de capacitaciones para personal de ventas y administración	95
3.3.3 Presupuesto total del plan de mejoras a proponer	102
Conclusiones	103
Recomendaciones	104
Glosario	105
Bibliografía	106

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Evaluación general del clima organizacional según los colaboradores	34
2	Evaluación general de los factores de clima organizacional según los colaboradores	35
3	Trabajo en equipo	36
4	Motivación	37
5	Comunicación	39
6	Supervisión	40
7	Capacitación	41
8	Liderazgo y atención	42

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Plan de acción general para la sensibilización del plan de mejora	48
2	Plan de acción del subprograma de desarrollo de canales de comunicación	54
3	Total de recursos humanos del subprograma de canales de comunicación	55
4	Total de recursos físicos del subprograma de canales de comunicación	55
5	Total de financieros físicos del subprograma de canales de comunicación	56
6	Plan de acción del subprograma de establecimiento de protocolos para resolver conflictos	61
7	Total de recursos humanos del subprograma de establecimiento de protocolos para resolver conflictos	62
8	Total de recursos físicos del subprograma de establecimiento de protocolos para resolver conflictos	62
9	Total de recursos financieros del subprograma de establecimiento de protocolos para resolver conflictos	63
10	Plan de acción del subprograma de fortalecimiento de la comunicación general	66
11	Total de recursos humanos del subprograma	67
12	Total de recursos físicos del subprograma de establecimiento de protocolos para resolver conflictos	67
13	Total de recursos financieros del subprograma de establecimiento de protocolos para resolver conflictos	68

No.	Título	Página
14	Plan de acción del subprograma de reconocimiento de logros y buen desempeño	71
15	Total de recursos humanos del subprograma de reconocimiento de logros	72
16	Total de recursos físicos del subprograma de reconocimiento de logros	72
17	Total de recursos financieros del subprograma de reconocimiento de logros	73
18	Plan de acción del subprograma de convivencia para el fortalecimiento de vínculos	75
19	Total de recursos humanos del subprograma de convivencia para el fortalecimiento de vínculos	77
20	Total de recursos físicos del subprograma de convivencia para el fortalecimiento de vínculos	77
21	Total de recursos financieros del subprograma de convivencia para el fortalecimiento de vínculos	78
22	Plan de acción del subprograma de evaluación y conocimiento de estilos de liderazgo	80
23	Total de recursos humanos del subprograma de evaluación y conocimiento de estilos de liderazgo	81
24	Total de recursos físicos del subprograma de evaluación y conocimiento de estilos de liderazgo	81
25	Total de recursos financieros del subprograma de evaluación y conocimiento de estilos de liderazgo	82
26	Plan de acción del subprograma de capacitaciones de fortalecimiento de liderazgo	84
27	Total de recursos humanos del subprograma de capacitaciones de fortalecimiento de liderazgo	85

No.	Título	Página
28	Total de recursos físicos del subprograma de capacitaciones de fortalecimiento	85
29	Total de recursos financieros del subprograma de capacitaciones de fortalecimiento	86
30	Plan de acción del subprograma de realización de celebraciones especiales	89
31	Total de recursos humanos del subprograma de realización de celebraciones especiales	90
32	Total de recursos físicos del subprograma de realización de celebraciones especiales	90
33	Total de recursos financieros del subprograma de realización de celebraciones especiales	91
34	Plan de acción del subprograma de involucramiento en la creación de estrategias	93
35	Total de recursos humanos del subprograma de involucramiento en la creación de estrategias	94
36	Total de recursos físicos del subprograma de involucramiento en la creación de estrategias	94
37	Total de recursos financieros del subprograma de Involucramiento en la creación de estrategias	95
38	Plan de acción del subprograma de capacitaciones para el personal de ventas y administración	100
39	Total de recursos humanos del subprograma de capacitaciones para el personal	101
40	Total de recursos físicos del subprograma de capacitaciones para el personal	101
41	Total de recursos financieros del subprograma de	

No.	Título	Página
	capacitaciones para el personal	102
42	Costo total de implementación del plan propuesto	103

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Título	Página
1	Modelo de boleta para quejas y sugerencias	52
2	Instructivo para pago de comisiones	58
3	Instructivo para prevenir pirateo de clientes	59
4	Instructivo para atención de emergencias	60
5	Agenda de reunión mensual	65
6	Guía para hacer lluvia de ideas	91
7	Programa de capacitaciones de procesos claves	97
8	Programa de capacitaciones para vendedores	98

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Título	Página
1	Diferencias entre cultura organizacional y clima organizacional	15
2	Componentes del clima organizacional según Luc Brunet	17

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Página
1	Modelo de buzón de quejas y sugerencias	51
2	Modelo de teléfono con aplicación propuesta	53
3	Modelo de afiche para comunicar numero de aplicación	53
4	Modelo de calendario para cumpleaños	87
5	Modelos de invitación para baby shower	87

INTRODUCCIÓN

Para que las compañías funcionen eficientemente es de vital importancia que haya un clima organizacional de armonía por lo que se deben considerar los aspectos que afectan el desempeño del trabajador y que están relacionados con la manera en que él percibe su entorno laboral. De esa cuenta por medio del análisis del clima organizacional se puede detectar factores que afectan la productividad de manera positiva o negativa y es aquí precisamente en donde se crean diferentes planes de mejora tomando en cuenta las actitudes y conductas de las personas que forman parte de la compañía.

Las empresas de servicios exequiales tienen un papel importante ya que, aparte de generar fuentes de empleo, los servicios que prestan son demandados por personas previsoras o por quien está ante una emergencia por una muerte inesperada, por lo que el personal debe de trabajar en un clima organizacional que les haga sentir como personas valiosas para la institución.

Con relación a la empresa objeto de estudio, que tiene más de 40 años en el mercado, se propone un plan de clima organizacional con medidas básicas que se espera coadyuve a la entidad en cuestión a contar con un clima idóneo y ambiente apropiado para el desarrollo del trabajo por lo que a continuación, se presenta información relevante que contiene los elementos relacionados al desarrollo de la investigación de la empresa objeto de estudio.

Capítulo I, Marco Teórico, este capítulo proporciona las definiciones científicas que hacen referencia a los temas vinculados de forma directa con el clima organizacional y que sirven de soporte a la investigación así como a la propuesta realizada.

Capítulo II, Metodología, técnicas e instrumento utilizado, la encuesta que se empleó para recabar información real y así conocer la situación actual de la empresa.

Capítulo III, se desarrolla la propuesta del plan de mejora de clima organizacional donde se expone y se desarrollan las propuestas para mejorar el clima organizacional de la empresa.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones, además de la bibliografía y anexos como soporte al desarrollo del trabajo realizado.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación se presenta la base teórica en la cual se fundamentó el desarrollo de la investigación:

1.1 EMPRESA COMERCIAL

“Una empresa es una entidad económica que se dedica a combinar capital, trabajo y recursos naturales con la finalidad de producir bienes y servicios para vender en el mercado. Además se constituye en un lugar con una misión y visión, donde se realizan determinadas funciones, encaminadas al logro de objetivos o metas propuestas. Las empresas son importantes porque “generan empleo, ingreso de divisas, participación en un mercado competitivo, es por ello que los inversionistas buscan adaptarse a nuevos procesos en relación a calidad, innovación y tecnología en actividades comerciales”. (13:5)

La compañía debe contar con directivos que contribuyan a su desarrollo y que aprovechen los conocimientos y habilidades que poseen los empleados para realizar el trabajo de manera eficiente; además debe crear riqueza y ésta se hace a través de ofrecer un producto o servicio que sea útil a la sociedad, es imprescindible que motiven a los trabajadores para que desempeñen bien las actividades que realizan por medio de un ambiente positivo dentro del entorno donde laboran para lograr el crecimiento económico.

1.1.1 Tipos de empresas

“Respecto al giro, la empresa se agrupa de acuerdo con su objeto u ocupación en” (2:11)

1.1.1.1 Industriales: Su actividad principal es la transformación de materias primas en otro producto.

1.1.1.2 Comerciales: Son aquellas que se encargan de intermediar entre el productor y el consumidor distribuyendo y comercializando los productos sin efectuar en ellos operaciones que los transformen visiblemente.

1.1.1.3 Servicios: Son empresas que ofrecen al consumidor un bien intangible.

Esta investigación fue realizada en una empresa que tiene funeraria y camposanto por lo que se clasifica en el sector servicios.

a. EMPRESA DE SERVICIOS EXEQUIALES

Servicios exequiales “son el proceso para el desarrollo de actividades de sepultura, preparación de cadáver, inhumación, exhumaciones, capillas de velación, embalsamamiento y otros procesos afines”. (15)

Una empresa de esta naturaleza tiene una función importante en el mercado al ofrecer servicios especiales a las familias que desean estar preparadas ante una muerte inesperada. Asimismo son establecimientos que atienden las necesidades asociadas con la muerte de un ser querido, en lo que se refiere a servicios de previsión, venta de ataúdes, traslado y arreglo de personas fallecidas, velación, exequias, inhumación y exhumaciones, además brindan atención las veinticuatro horas, los trescientos sesenta y cinco días del año.

Actualmente estas empresas también brindan asesoría jurídica, apoyo religioso y psicológico durante el duelo y eso contribuye a proporcionar un servicio cálido y humano. En el mercado guatemalteco existe una variedad de servicios funerarios tanto de previsión como de emergencia, debido a lo anterior los empresarios que se dedican a este rubro deben contar con empleados satisfechos para hacer frente a la competencia, deben realizar programas que garanticen la prestación de un servicio exequial completo.

Las empresas que se dedican a este negocio deben adaptan los servicios que ofrecen a la conveniencia de cada cliente, en virtud de cuando requieran de este servicio, tomen decisiones basadas fundamentalmente en posibilidades económicas, valores y creencias.

1.2 ADMINISTRACIÓN

La administración es la piedra fundamental en el desarrollo de las diferentes gestiones de la empresa debido a que “consiste en interpretar los objetivos y transformarlos en acción mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en diferentes áreas y niveles para conseguir los objetivos”. (1:432)

La administración juega un papel importante en el funcionamiento de toda empresa, por poseer un conjunto de elementos que contribuyen a desempeñar el trabajo de manera eficiente; además está ligada a la realización de acciones conjuntas entre las distintas áreas de una organización, para lograr objetivos en común.

1.2.1 PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo “consiste en planear, organizar, integrar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia”. (1:432)

Básicamente, el proceso administrativo consta de distintas tareas que deben realizarse para el orden y crecimiento en una organización y lograr que cada una de ellas no funcionen como áreas autónomas, sino que realicen las acciones pertinentes de manera conjunta para cumplir un objetivo propuesto por la administración. El proceso administrativo gestionado de forma lógica conlleva a obtener las metas trazadas por la organización.

A continuación, se describen las funciones administrativas esenciales para hacer eficiente una empresa.

1.2.1.1 Planeación

“Es la primera función administrativa y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional”. (1:48)

Es decir que para realizar una tarea, actividad, acción o proyecto se debe establecer un plan que sirva de guía mediante ciertos lineamientos para cumplir los objetivos propuestos al inicio de las actividades a realizar. La planeación es una función determinante porque como resultado se establecen diversas alternativas de solución que el administrador seleccionará para cumplir los objetivos trazados.

a. Misión

La misión “es el motivo, propósito o fin de la existencia de una empresa, a través de contar con los siguientes elementos:

1. Qué se pretende cumplir en el entorno o sistema social en el que actúa la organización.
2. Lo que se pretende hacer.
3. Para quien lo va a realizar”. (1:50)

La misión en una organización es importante porque hace referencia a la razón de ser de la empresa, y el motivo para que exista en el mundo.

✓ Visión

“La visión es la imagen que la organización define respecto a su futuro, es decir, de lo que pretende ser, además indica cuáles son los objetivos que deben alcanzarse en los próximos cinco años”. (1:50)

Se manifiesta por medio de una exposición clara y sencilla que indica hacia dónde se dirige una empresa a largo plazo, al tomar en cuenta el impacto de nuevas tecnologías, necesidades y expectativas de los clientes y de la aparición de nuevos nichos de mercados.

La visión es la capacidad de ver más allá, en tiempo, espacio y por encima de las demás organizaciones, significa establecer en los términos del resultado final que se pretende alcanzar.

✓ **Valores**

“Son los principios que caracterizan el comportamiento de las personas, a través de un conjunto de principios morales y éticos que manifiesta una conducta positiva en el desarrollo del trabajo dentro de una organización”. (12:120)

Los valores en la empresa son principios que permiten orientar a la formulación de los objetivos y metas porque reflejan los intereses y necesidades de la organización. Son el marco del comportamiento que deben tener los trabajadores quienes asumen aceptar y practicarlos.

b. Objetivos

“Contribuyen a lograr las metas que se proponen las empresas, a través de tener claro el propósito que se desea alcanzar, en relación al rubro de actividades a las que se dedican”. (12:120)

“La correcta definición de objetivos atiende ciertos criterios. Así, los objetivos deben:

- **Ser mensurables:** Los objetivos han de ser susceptibles de ser cuantificados. Para ello, se establecen mediante cifras de manera que no pueda haber duda sobre su alcance o su incumplimiento.
- **Incluir una dimensión temporal:** Debe especificarse un plazo temporal para la consecución del objetivo.

- **Tener en cuenta los resultados globales:** Tienen que tomar en consideración los objetivos de otras actividades y departamentos relacionados.
- **Ser económicos:** Sus beneficios han de ser mayores que los costes de su implantación.
- **Ser realistas:** En el sentido que deben ser alcanzables. Si no lo son, se corre el riesgo de fracasar y producir frustración que dificultará el logro de posteriores objetivos.
- **Relacionar los medios necesarios:** Al llevar a cabo la definición de objetivos, hay que hacer un análisis y definir los medios y recursos que serán necesarios para el cumplimiento de los objetivos.
- **Inteligibles:** Deben estar expresados en términos fáciles de entender, de manera que se comprendan sin lugar a dudas.
- **Negociados:** Es conveniente implicar en el proceso de definición de objetivos a las personas que estarán relacionadas con su cumplimiento, de esta manera será más factible conseguir el compromiso con su consecución y se incrementará su motivación”. (13:108)

Es importante tener claro los criterios para plantear objetivos, debido a que son un medio fundamental para llevar a cabo actividades que beneficien a una organización.

i. Plan de acción

Un plan de acción “es un tipo de plan que prioriza las iniciativas mas importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas, de esta manera un plan de acción se constituye como una guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto”. (5:114)

1.2.1.2 Organización

La organización es “un sistema de actividades coordinadas, por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de gestiones administrativas”. (1:432)

Esta función nació de la necesidad humana de cooperar, así, las personas han tenido que apoyarse para obtener fines personales, por razón como limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos esta asociación es productiva o menos costosa si se dispone de una estructura organizativa.

Una empresa debe estar diseñada de manera que se facilite su comprensión para todos los integrantes; definir los responsables de las tareas y de los resultados; en resumen, tiene como propósito contribuir a que los objetivos favorezcan la eficiencia de la empresa.

i. Organigrama

“El organigrama es una representación gráfica de la estructura de una organización y en la que se muestran los cargos jerárquicos. El organigrama permite obtener una idea rápida de como esta organizada una empresa u organización.” (78:223)

1.2.1.3 Integración

“Comprende la selección de personal competente para los puestos que posee la organización, al reunir los recursos materiales, económicos, técnicos y humanos que son necesarios para cumplir los objetivos. Por medio de reclutamiento, selección, introducción y desarrollo”. (12:120)

“La integración consta de las siguientes etapas:

Reclutamiento: Tiene por objeto hacer de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella, tanto haciéndolos conocidos a la compañía como despertando en ellos el interés necesario.

Selección: Tiene por objeto escoger entre los distintos candidatos a aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos.

Inducción: Tiene por fin articular y armonizar el nuevo elemento al grupo social del que formará parte en la forma más rápida y adecuada.

Capacitación: Es la acción de proporcionar a una persona nuevos conocimientos y herramientas para que realice su trabajo de manera eficiente.

Desarrollo: Busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene para obtener su máxima realización posible". (14:34)

La integración es fundamental para lograr los objetivos relacionados al recurso humano de toda organización, debido a que maximiza el funcionamiento de toda empresa.

1.2.1.4 Dirección

La dirección "es un proceso consciente de influir de alguna forma en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas grupales y cumplir los objetivos propuestos por los directivos de la organización". (1:432)

La dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos. En efecto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es sólo para bien realizar las actividades de forma eficiente. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de las otras cinco funciones si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata y coincide temporalmente con una buena dirección, en tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y realizar mejor

las actividades. Por ello se afirma que la dirección es la esencia y el corazón de lo administrativo.

a. Liderazgo

“Es indispensable para lograr los objetivos de toda organización, debido a que un gerente es líder a medida que exista disposición de los empleados de seguirlo, el liderazgo se refiere al arte o proceso de influir en las personas para que desempeñen el trabajo con entusiasmo y así cumplir con las metas grupales propuestas”. (4:534)

“Elementos importantes que forman parte de la aptitud del liderazgo:

- Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones, en diferentes momentos y situaciones,
- Capacidad para hacer uso eficaz y ser responsable del poder,
- Capacidad para inspirar a los demás,
- Capacidad para actuar a favor del desarrollo de una atmosfera conducente a la respuesta ante las motivaciones y surgimiento de éstas”. (4:535)

Lo anterior se refiere a que los empleados tienden a seguir a quienes, en su opinión, ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales. En cuanto mayor sea comprensión de los gerentes de lo que motiva a los subordinados, la forma como se manejan estas motivaciones, demuestran comprenderlo en las acciones que realiza, tanto más eficiente será el liderazgo.

b. Motivación

La motivación “Establece un puente entre el esfuerzo humano y el logro efectivo. Debido a que el desempeño del trabajo de una persona se considera que está en función de dos aspectos, una es la habilidad o destreza del individuo para efectuar el trabajo, y la otra, la motivación para emplear capacidad e inteligencia en el desempeño en la realización del trabajo”. (3:12)

La motivación es el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque ésta provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en su entorno laboral.

La motivación es resultado de la interacción del individuo con la situación personal y laboral. De manera que se debe tomar en cuenta que su nivel varía entre individuos en momentos diferentes.

Importancia de la motivación en la organización

Motivar a los empleados es una de las tareas básicas de un líder de una empresa. Que los empleados se sientan motivados es fundamental para que ellos estén comprometidos y su trabajo sea más satisfactorio, de este modo, las organizaciones y empresas logran ser más productivas y competitivas; de esa cuenta se menciona las razones de su importancia:

- Mejora la imagen de la organización
- Mayor compromiso con la empresa y rendimiento más alto
- Menores inconvenientes en la organización
- Evita la fuga de talento

c. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional “es un sistema de valores y creencias compartidos que influyen en el comportamiento del personal”. (13:278)

La cultura se refiere como el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes; debido a lo anterior la cultura organizacional es fundamental porque consiste en crear un ambiente de trabajo propicio en las diferentes relaciones interpersonales entre jefes y empleados.

En la misma medida en que se puede analizar y describir una organización en lo que concierne a sus propiedades, estructura y procesos, también es posible identificar las diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente laboral en el que se encuentra el empleado e investigar su influencia sobre la experiencia y las conductas individuales.

La percepción por parte del medio ambiente laboral, puede afectar positiva o negativamente en la interacción entre los miembros de la organización. Puede afectar el grado de satisfacción o insatisfacción para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones de respeto o falta de respeto entre los miembros de la organización.

c.1 Comportamiento

“Se basa en la efectividad de utilizar una cultura definida, debido a que contribuye a realizar las actividades con eficiencia y enfoca los objetivos al logro de metas propuestas. Se aprovecha la capacidad y conocimientos de los empleados para mejorar el funcionamiento de los procesos organizacionales. Se toma en cuenta el comportamiento en relación a la información, ideas y sentimientos, en los procesos básicos de interacción social que se dan en las diferentes áreas de trabajo y la forma de comunicación entre los integrantes de un grupo”. (3:174)

El comportamiento es importante debido a que dice mucho de los colaboradores, además contribuye a mantener un ambiente y cultura aceptable relacionada con el desarrollo eficiente del trabajo.

d. CLIMA ORGANIZACIONAL

“El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que son una fuerza que influye en la conducta del colaborador”. (7:46)

El clima “es un factor importante que está relacionado con sentimientos o estado de ánimo de los trabajadores, a través de estructuras y características organizacionales que tiene un impacto directo en los resultados de la empresa. Debido a que es fundamental contar con personal satisfecho por medio de un clima organizacional positivo y retribuido por el desempeño que realizan, por ello constituye el activo valioso con el que cuentan las personas para mejorar las condiciones de vida, motivados a capacitarse para perfeccionar las habilidades que les permita ser competitivos en el desarrollo del trabajo”. (1:314)

El clima tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ésta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que entre los trabajadores haya sinergia para permanezca un clima positivo.

“Es importante contar con los siguientes niveles de clima organizacional, para mejorar el desempeño de la empresa:

- **Superior:** Se basa en la competitividad de la empresa, con elementos relacionados a normas estructurales, políticas y procedimientos.
- **Inferior:** Se refiere al rango de una organización; donde se encuentran las bases fundamentales para el desempeño laboral eficiente de las actividades que desarrolla la empresa”.(7:50)

Los niveles del clima organizacional, son fundamentales porque permite que los directivos de una empresa tomen en cuenta en qué nivel desean mantener a la organización dentro de un entorno laboral.

“Es importante señalar que para el desarrollo eficaz de la empresa es fundamental contar con tipos de clima organizacional, a saber:

Autoritario: se caracteriza por ser un clima cerrado, tiene una estructura ineficiente para lograr los objetivos de una empresa, consta de dos elementos importantes: el autoritario o explotador, se basa en la desconfianza que existe hacia quien dirige a los trabajadores; la relación entre superiores y subordinados es deficiente, debido a que solo los jefes son quienes toman las decisiones.

Autoritario paternalista: se fundamenta en la confianza que existe entre dirección y empleados, además por recompensas y motivación que reciben.

Participativo: se refiere a un clima abierto con una estructura idónea, dentro de una organización, se divide en consultivo, que se origina en la confianza que los jefes tienen en los empleados; por estar facultados para tomar decisiones específicas relacionadas con las actividades asignadas.

Participativo en grupo: se refiere a que los empleados gozan de confianza por parte de la dirección de la empresa, lo que contribuye al logro eficiente de actividades laborales.

d.1 Características del clima organizacional

Existe una serie de características del clima organizacional que es importante conocer para realizar correctamente un diagnóstico.

El clima organizacional tiene las siguientes características:

- Es permanente, así las empresas guardan cierta estabilidad con ciertos cambios graduales.
- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.

- Diferentes variables estructurales se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima. Es decir, sus empleados pueden estar descontentos”. (7:53-55)

Tanto los tipos como características del clima organizacional juegan un papel importante en el entorno de una empresa, debido a que son elementos que deben tomarse en cuenta para maximizar el desempeño y competitividad laboral de la organización.

d.2 Métodos o forma de evaluar el clima organizacional

El clima organizacional “puede medirse por medio de sus causas, efectos o tratando directamente con la persona afectada. A través de diferentes tipos de métodos como:

- Auto descripciones verbales con escala tipo Likert, Thurstone, etc.
- Perfiles de polaridad, lista con frases afirmativas y calificativos.
- Escalas para la autoevaluación de algunas tendencias de conducta. Sistema para la evaluación propia o ajena de algunas condiciones de trabajo y aspectos de la conducta.
- Entrevista, generalmente individual, en ocasiones es soporte de determinados procedimientos como el análisis de la satisfacción laboral, a través de los incidentes críticos.
- El cuestionario de clima organizacional, que presenta un nivel de fiabilidad y validez, que significa la obtención de una medida global de la satisfacción.
- Descripción de factores como: satisfacción con supervisión, ambiente físico, prestaciones intrínsecas con el trabajo y participación”. (8:113)

El clima organización es importante debido a que permite evaluar las causas y efectos dentro de las actividades organizacionales de una empresa

d.3 Modelo de Clima organizacional de Luc Brunet

Según Luc Brunet “el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y su satisfacción”. (1:11)

Si el empleado no se encuentra satisfecho con el tipo de clima que percibe dentro de la organización, la relación con los compañeros de trabajo se verá afectada, viéndose limitado solamente a llevar a cabo relaciones estrictamente laborales, es decir esto afectará las actitudes hacia los demás compañeros de trabajo, esto genera que las relaciones y la buena comunicación se fracturen.

Componentes del clima organizacional de Brunet

El clima está formado por varios componentes y esta naturaleza multidimensional es importante porque muestra la forma en que interactúan factores como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y procesos, para crear un clima que produzca los resultados a nivel de rendimiento individual, grupal y organizacional.

Los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima a consecuencia de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la empresa como la estructura, procesos, aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados.

Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de las personas que la forman se interpretan y analizan para construir la percepción del clima.

El clima organizacional también es un fenómeno circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados. En otras palabras, si las características psicológicas personales de los trabajadores sirven

para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos por la compañía.

Así un trabajador que adopta una actitud negativa en su trabajo debido al clima organizacional que percibe, desarrollará una actitud aún más negativa cuando observe los resultados de la empresa y mucha más si la productividad es baja. Luc Brunet explica el clima organizacional en seis componentes y que afectan los resultados a nivel individual, grupal y organizacional. Ver esquema 2.

Esquema 2

Componentes del clima organizacional según Luc Brunet



Fuente: Brunet, (2004) El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. Pág.40

Aspecto individual

- **Actitudes**

“Son estados de la disposición nerviosa y mental, que se organizan a partir de las vivencias y que orientan o dirigen la respuesta de un sujeto ante determinados acontecimientos”. (17 sp)

Es la forma en la que un individuo se adapta activamente a su entorno y es la consecuencia de un proceso cognitivo, afectivo y conductual. Son motivaciones sociales antes que motivaciones biológicas. Además es la manifestación o el ánimo con el que frecuentamos se da una determinada situación, puede ser positiva o negativa.

La actitud positiva permite afrontar un problema enfocado al individuo en los beneficios del mismo y enfrentar la realidad de forma sana y efectiva; por otra parte, la actitud negativa no permite a la persona sacar provecho de la dificultad que atraviesa, lo cual la lleva a vivir frustrada y a tener resultados desfavorables que no permiten alcanzar los objetivos trazados.

- **Percepciones**

“Es el proceso cognoscitivo a través del cual las personas son capaces de comprender su entorno y actuar en consecuencia a los impulsos que reciben; se trata de entender y organizar los estímulos generados por el ambiente y darles un sentido; de este modo lo siguiente que hará la persona será enviar una respuesta en consecuencia”. (18 sp)

La percepción es la manera en que el cerebro de un organismo interpreta los estímulos que recibe a través de los sentidos para formar una impresión consiente de la realidad. También describe el conjunto de procesos mentales mediante el

cual una persona selecciona, organiza y decodifica la información proveniente de pensamientos y sentimientos a partir de experiencia previas.

- **Personalidad**

“Es el conjunto de rasgos distintivos de un individuo que permiten establecer un modo específico de actuar y de pensar”. (19 sp)

La personalidad varía de una persona a otra puesto que depende de la clase de adaptación al entorno que establezca cada individuo. Se refiere a un conjunto dinámico de características de una persona tales como patrón de actitudes, pensamientos, sentimientos y repertorio conductual que tienen una cierta persistencia y estabilidad a lo largo de su vida. La personalidad subsiste en el comportamiento de las personas a través del tiempo, aún en distintas situaciones o momentos, al otorgar algo único a cada individuo que lo caracteriza y lo hace diferente.

- **Estrés**

“Es un estado producido por hechos que generan agobio o angustia en el momento que una persona recibe demandas que le resultan excesivas y como consecuencia de ello comenzará a sentir ansiedad y a experimentar diversos síntomas que desestabilizan el organismo”. (20 sp)

Este concepto está asociado al estado que se produce a partir de hechos que generan agobio o angustia, cuando un sujeto recibe demandas que le resultan excesivas comenzará a sentir ansiedad y a experimentar diversos síntomas físicos y emocionales. Asimismo una amenaza, la obligación de procesar datos e información de manera inmediata, presión de grupo y confinamiento laboral son algunos de los factores de estrés más comunes.

- **Valores**

“Los valores son características morales inherentes a la persona, tales como la humildad, la responsabilidad, la piedad, etc”. (21 sp).

Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas, son creencias fundamentales que ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. Nos proporcionan una pauta para formular metas y propósitos personales o colectivos; reflejan nuestros intereses, sentimientos y convicciones más importantes.

- **Aprendizaje**

“Se denomina aprendizaje al proceso de adquisición de conocimientos, habilidades, valores y actitudes posibilitado mediante el estudio, la enseñanza o la experiencia”. (22 sp)

El aprendizaje es el conocimiento que se adquiere a partir de las cosas que suceden en la vida diaria y se consigue a partir de tres métodos diferentes entre sí, a saber, experiencia, instrucción y observación. Por medio de este proceso se adquieren y modifican habilidades, destrezas, conocimientos, conductas y valores como resultado del estudio, experiencia, razonamiento y observación.

Grupo e intergrupo

- **Estructura**

“Es la disposición y el orden de las partes dentro de un todo. La estructura, en este caso administrativa es el sistema de relaciones formales que se establecen en el interior de una organización para que ésta alcance sus objetivos productivos y económicos”. (23 sp)

La estructura es importante para el desarrollo eficiente de una organización, debido a que se concibe como un sistema de conceptos coherentes e interrelacionados, cuyo objetivo es precisar la esencia del objeto de estudio.

- **Procesos**

“Los procesos son secuencias de pasos dispuestos con algún tipo de lógica que se enfocan en lograr resultados específicos.” (24 sp)

Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema. Este concepto se emplea en una variedad de contextos, por ejemplo, ámbito jurídico, informática o en la empresa. Es importante hacer énfasis en que los procesos están formados por procedimientos que son ante todo una forma preestablecida de accionar.

- **Cohesión**

“Es la acción y efecto de adherirse o reunir las cosas entre sí, la cohesión por lo tanto implica algún tipo de unión o enlace”. (25 sp)

La cohesión entre el equipo de trabajo incrementa el rendimiento lo que a su vez potencia el alcance de resultados; en otras palabras, es mejor alcanzar la unión interna porque así llegarán más fácil a las metas que apelar exclusivamente a los resultados. La idea de cohesión interna va más allá de las relaciones personales, de hecho algunas empresas intentan desarrollar un clima humano en las relaciones laborales para así lograr la unidad de la compañía, este es un aspecto que tiene incidencia en la rentabilidad de la empresa.

- **Normas y Papeles**

“Norma es una regla o un conjunto de reglas que se imponen, se adoptan y se deben seguir para realizar correctamente una acción o también para guiar dirigir o ajustar la conducta o el comportamiento de los individuos”. (26 sp)

Las normas son reglas que deben seguir las personas para una mejor convivencia a las que se deben ajustar las conductas, tareas y actividades del ser humano.

“Un papel es un rol que despliega un individuo o un grupo en una actividad determinada”. (27 sp)

En una empresa los colaboradores deben asumir cierto papel y cumplir sus tareas de acuerdo al rol que desempeñen. Los papeles permiten entrar y salir de las diversas realidades sociales que se presentan día a día y en la vida.

Motivación

- **Motivos**

“Un motivo es aquella cuestión, razón, circunstancia, entre otras alternativas que mueve a alguien a hacer algo o que provoca una acción determinada”. (28 sp)

El motivo es el fundamento o la razón que lleva a alguien a actuar de una determinada manera. Existen motivos primarios, elementales o básicos tendientes a la conservación de la vida y salud. En el hombre hay otros motivos superiores dados por su intelecto y carácter de individuo social que lo impulsa a superarse moral e intelectualmente para ocupar un rol dentro de la estructura social.

- **Necesidades**

“Se llama necesidad a aquella sensación de carencia, propia de los seres humanos y que se encuentran estrechamente unidas a un deseo de satisfacción de las mismas”. (29 sp)

Se relación a la necesidad es utilizado cuando se quiere describir algún tipo de obligación que se tiene en la vida y que sin la realización de ella sobrevendrían varios inconvenientes. Se entiende también por la carencia o la escasez de algo que se considera imprescindible.

- **Esfuerzo**

“Es la energía o el vigor que se pone en la realización de algo, venciendo obstáculos”. (30 sp).

El esfuerzo también se considera una virtud del ánimo relacionada con la fuerza o el empeño con que se afronta una dificultad. Se denomina también esfuerzo como la fuerza que se aplica contra algún impulso o resistencia, para contrarrestarlo o revertirlo. En este sentido el esfuerzo requiere de valores como la constancia, confianza y esperanza en lo que se propone.

- **Refuerzo**

“Es la acción y la consecuencia de reforzar (fortificar, vigorizar, compensar o subsanar algo). Puede tratarse de aquello que se emplea para brindar resistencia o solidez a algo”. (31 sp).

El refuerzo se da principalmente como un complemento o auxilio y esto lleva implícito su significado, hacer algo más fuerte de lo que es. Por lo tanto se debe a lo que da mayor firmeza a algo material.

Liderazgo

- **Poder**

“Es la facultad, habilidad, capacidad o autorización para llevar a cabo una determinada acción”. (32 sp)

También implica poseer mayor fortaleza corporal e intelectual con relación a otro individuo y superarlo en una lucha física o en una discusión. El poder se refiere al control, imperio, dominio y jurisdicción que un hombre dispone para concretar algo o imponer un mandato; es percibido y aceptado por las personas aunque sea autoritario o hegemónico y asimismo es aceptado si se toma como capacidad de influir en la conducta de los individuos.

- **Políticas**

“Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la empresa”. (33 sp)

Las políticas son guías para orientar la acción, son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones sobre un problema que se repite una y otra vez en la compañía; las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa.

Las políticas son vías para hacer operativas las estrategias y suponen un compromiso al ejecutarlas por medio de los niveles jerárquicos de la compañía. Las políticas suelen afectar a más de un área funcional y contribuyen a estandarizar a la empresa para finalmente cumplir los objetivos.

- **Influencia**

“Se refiere al predominio que ejerce una persona sobre otro sujeto, en otras palabras, es la capacidad de controlar y modificar las percepciones de los demás”. (34 sp)

Ese poder puede utilizarse para intervenir en un negocio y conseguir una ventaja u obtener algo. Es la calidad que otorga capacidad para ejercer determinado control sobre alguien o algo. Contribuye al desarrollo de la inteligencia, afectividad, asertividad, comportamiento y en sentido general la formación de la personalidad.

- **Estilo**

“Es la forma en que se ejerce el liderazgo sobre los miembros de un equipo, una organización u otro para garantizar el desarrollo de las actividades a realizar con el objetivo de cumplir con lo programado. Básicamente existen tres estilos de liderazgo: el liderazgo autoritario, que se basa en una dominación por parte del

líder, éste suele tomar decisiones sin la necesidad de la participación de sus subordinados y sin tener que justificarlas.

Liderazgo democrático, en donde el líder busca ser un miembro más del grupo, las decisiones se toman entre los trabajadores, pero bajo la supervisión, guía y consentimiento del líder. Finalmente, el liderazgo liberal, que se basa en una participación mínima del líder, éste otorga total libertad en la toma de decisiones grupales o individuales y su participación en las decisiones es limitada”. (35 sp)

Estos estilos de liderazgo son importantes conocerlos para desarrollar de forma eficiente el estilo que se desea implementar para maximizar el funcionamiento de toda organización.

Estructura de la organización

- **Macrodimensiones**

Se refiere a los aspectos externos de la organización, no tiene ningún control más que adaptarse a los cambios que se provoquen. Dentro de los factores externos se menciona el ambiente económico, político y social del país en el que opere la empresa, así como la competencia.

- **Microdimensiones**

Se refiere a los aspectos internos sobre los cuales la organización tiene control y que generan cambios. Entre los factores internos en los que se tiene incidencia se encuentran los clientes, proveedores, personal, planes y programas para el personal de la empresa.

Procesos organizacionales

- **Evaluación de rendimiento**

“Es un proceso sistemático, que tiene carácter periódico, con este sistema se estima de forma cuantitativa y cualitativa el grado de eficacia y eficiencia de las

personas en sus puestos de trabajo, a través de este se pone manifiesto los puntos fuertes y débiles de cada persona”. (36 sp)

La evaluación de rendimiento se entiende como la medición de un conjunto de actitudes y rendimiento laboral que tienen las personas en el desempeño de su cargo y cumplimiento de funciones, constituye una fuente imprescindible de información que permite estimar el éxito de la organización.

- **Sistema de remuneración**

“Es el paquete de recompensas cuantificables que un empleado recibe por su trabajo”. (37 sp)

Incluye tres componentes: la remuneración básica, los incentivos salariales y la remuneración indirecta/prestaciones.

La empresa al establecer un sistema de remuneración debe reunir las siguientes características:

- ❖ compensar al trabajador por su esfuerzo, capacidad y responsabilidad
- ❖ suponer un estímulo a la productividad del trabajo
- ❖ ser fácil de comprender para el trabajador
- ❖ permitir a la gerencia controlar los costes de personal.

- **Comunicación**

“Es la acción de comunicar o comunicarse, se entiende como el proceso por el que se transmite y recibe una información”. (38 sp)

La comunicación es importante que existe entre un emisor y un receptor que se transmiten señales por medio de un código en común. Todos los seres se comunican pero la más sofisticada sigue siendo la comunicación humana.

- **Toma de decisiones**

“Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones. Consiste básicamente en elegir una opción de entre varias alternativas”. (39 sp)

Es una capacidad humana propia del poder de la razón que se une al poder de la voluntad, es un proceso reflexivo que requiere de tiempo para elaborar distintas opciones y las consecuencias de cada decisión.

e. Diferencias entre cultura organizacional y clima organizacional

Las diferencias entre la cultura organizacional y el clima organizacional se presentan a continuación:

Esquema 1
Diferencias entre cultura organizacional y clima organizacional

Cultura organizacional	Clima organizacional
Representa la verdadera imagen de la empresa.	Refleja las percepciones de los individuos sobre la misma.
Depende menos de las situaciones individuales, pero tiende a impulsar la interpretación, el pensamiento y la perspectiva de los eventos que ocurren.	Se basa en eventos, reacciones e incidentes entre colaboradores
Se preocupa por la macro visión de una empresa	Está enfocado en la imagen micro de la organización, es decir respecto de sus departamentos y áreas.

Hace referencia a la ideología, valores y normas reflejados en historias y símbolos de la organización	Se refiere al ambiente psicológico reflejado en las actitudes y percepciones
--	--

Fuente: Apuntes empresariales: Cuál es la diferencia entre clima y cultura organizacional. www.esan.edu.pe

1.2.1.5 Control

“Es la medición y la corrección de las actividades de los subordinados para asegurar que los eventos se ajustan a los planes. Por lo tanto, mide el desempeño en relación con las metas y los planes, muestra dónde existen desviaciones negativas y, al poner en movimiento las acciones para corregir las desviaciones, contribuye a asegurar el cumplimiento de los planes”. (4:21)

“El control para el desarrollo de actividades posee principios fundamentales que contribuyen al desarrollo de una organización, por medio de:

- **Carácter administrativo del control:** se refiere a que es necesario distinguir las operaciones del control y de la función.
- **Estándares:** manifiesta que el control es imposible si no se precisa y cuantifican las actividades, correspondientes a la operación en turno.
- **De excepción:** el control administrativo es más eficaz y rápido cuando se concentra en los casos que no se ha logrado lo previsto”. (12:120)

El control es una función clave del proceso administrativo porque garantiza que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS EXEQUIALES, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

Antes de proponer un plan de mejora es necesario conocer las condiciones actuales de la organización y para eso se deben establecer cuáles son los factores que dan origen a los problemas de clima organizacional. De esa cuenta este capítulo describe en primer lugar la metodología empleada para esta investigación y los antecedentes puntuales de la empresa; seguido de los resultados de la evaluación del clima organizacional que, finalmente, permitirán finalizar con la propuesta objetivo final de esta investigación.

2.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Se utilizó el método científico en las siguientes fases:

2.1.1 Método, técnicas e instrumentos de investigación

Los métodos que se aplicaron en la investigación son los siguientes:

2.1.1.1 Método científico

Este método fue importante en el desarrollo de la investigación y se aplicó por medio de sus fases.

Indagadora

Esta fase se utilizó para recolectar información de fuentes primarias, a través de encuestas a los trabajadores de la empresa de servicios exequiales y, secundarias por medio de libros y textos.

Demostrativa

Se aplicó para demostrar la validez de la información obtenida y si corresponde a la realidad del estudio realizado en el desarrollo del tema objeto de estudio.

Expositiva

Esta fase se aplicó a través de la conceptualización y generalización del estudio para obtener información concreta que se presentará en el informe final.

2.1.1.2 Método deductivo

Este método se utilizó por medio de procesos de recolección de información de fuentes primarias, a través de encuestas a los empleados de las áreas objeto de estudio, secundarias material impreso. Con el propósito de obtener datos concretos para hacer eficiente el desarrollo de la investigación.

2.1.1.3 Técnicas de investigación

Observación directa

Esta técnica se utilizó en las diferentes áreas a los colaboradores de la empresa, a través de observar directamente las actividades laborales, lo que permitió obtener información de primera mano.

Censo

Se aplicó al total de la población de la empresa objeto de investigación, debido a que son 125 colaboradores de las diferentes áreas que conforman la organización de la empresa.

Investigación Bibliográfica

Se recurrió a fuentes documentales físicas y digitales que dieron sustento teórico a la investigación

2.1.1.4 Instrumentos

Guía de observación

La guía de observación se utilizó durante la recolección de información cuando se visitó la empresa, en donde se observó directamente la interacción entre los colaboradores que laboran en la organización.

Cuestionario

Se aplicó un cuestionario con preguntas cerradas dirigidas a los colaboradores donde se obtuvo información concreta de la problemática que aqueja a la empresa objeto de investigación.

Ficha Bibliográfica

Instrumento que se utilizó para recolectar información puntual para sustentar teóricamente la investigación.

2.1.1.5 Objetivos de la investigación

A continuación, se presentan los objetivos tanto general como específicos.

General

Identificar las causas principales que afecta el entorno de la empresa que se dedica a prestar servicios exequiales, para encontrar una alternativa viable de solución a la problemática encontrada.

Específicos

Identificar las causas relacionadas a las percepciones que tienen los trabajadores sobre el desarrollo de las actividades laborales dentro del entorno de la empresa.

Conocer si la empresa cuenta con un plan de mejora de clima organizacional para realizar las actividades dentro de un ambiente apropiado.

Elaborar instrumentos que coadyuven al desarrollo eficiente del trabajo, a través de mejorar el desempeño y elevar el nivel funcional de organización de la Empresa de Servicios Exequiales.

2.2 Población objeto de investigación

La población objeto de investigación incluye 14 puestos existentes de los departamentos de administración, ventas y operaciones de 125 trabajadores que laboran en la empresa objeto de estudio.

2.2.1 Antecedentes de la empresa

La Empresa de Servicios Exequiales es una entidad guatemalteca que fue fundada en 1971 siendo la primera organización privada que abrió un camposanto en la ciudad capital; ya en el año 2001 abrió su primera capilla de velación por lo que contó con servicios funerarios completos es decir servicio de velación y de inhumación. La empresa cuenta en su portafolio con los siguientes productos funerarios: propiedades de mausoleos, jardines, nichos bajo techo y al aire libre, limpieza y ampliación de monumentos familiares y venta y colocación de lápidas. Por el lado de los servicios de velación la empresa ofrece los siguientes paquetes: Optimo, Selecto, Premier, Exclusivo y Oro.

2.2.1.1 Misión

La misión de la empresa está definida así “Presentarnos ante las familias guatemaltecas como la única y verdadera opción para honrar la memoria de sus seres queridos con la dignidad y respeto que ellos se merecen”

✓ Visión

“Consolidarse en el mercado guatemalteco como la empresa número uno de servicio al cliente, siendo reconocida por su lealtad y trato humano”.

✓ Valores

Los valores que distinguen a la empresa son:

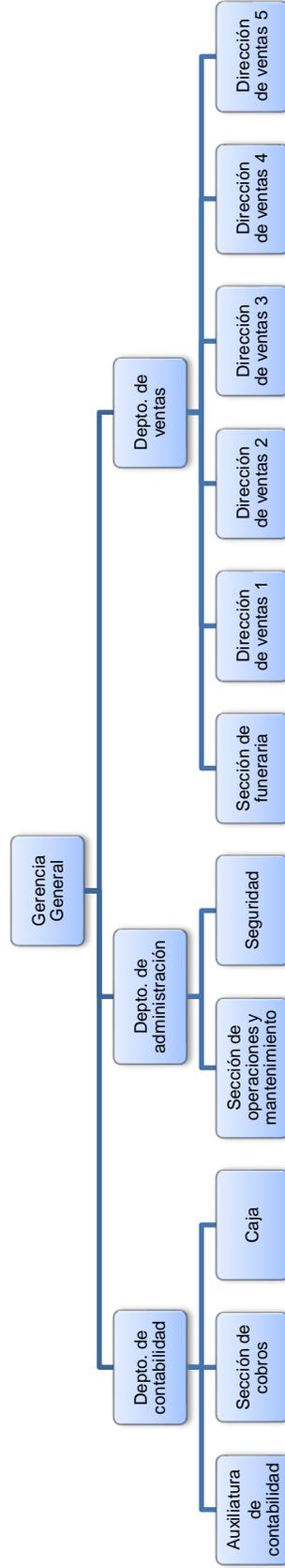
- **Integridad:** Actuar con honestidad y honor, sin comprometer la verdad.
- **Compromiso:** Comprometerse con la empresa en su servicio al cliente.
- **Puntualidad:** Cumplir con los compromisos y obligaciones en el tiempo acordado, valorando y respetando el tiempo de los demás.
- **Respeto:** Aceptar y cumplir las normas y reglamentos de la empresa.

2.2.2 Estructura Organizacional

La empresa de servicios exequiales actualmente está organizada de la siguiente manera:

- Gerencia general
- Depto. de contabilidad: Auxiliatura de contabilidad, cobros y caja
- Depto. de administración: Seguridad, operaciones y mantenimiento.
- Depto. de Ventas: Funeraria y cinco direcciones de ventas.

**Organigrama general actual
Empresa de Servicios Exequiales ubicada en la zona 5 de la ciudad de Guatemala
Año 2017**



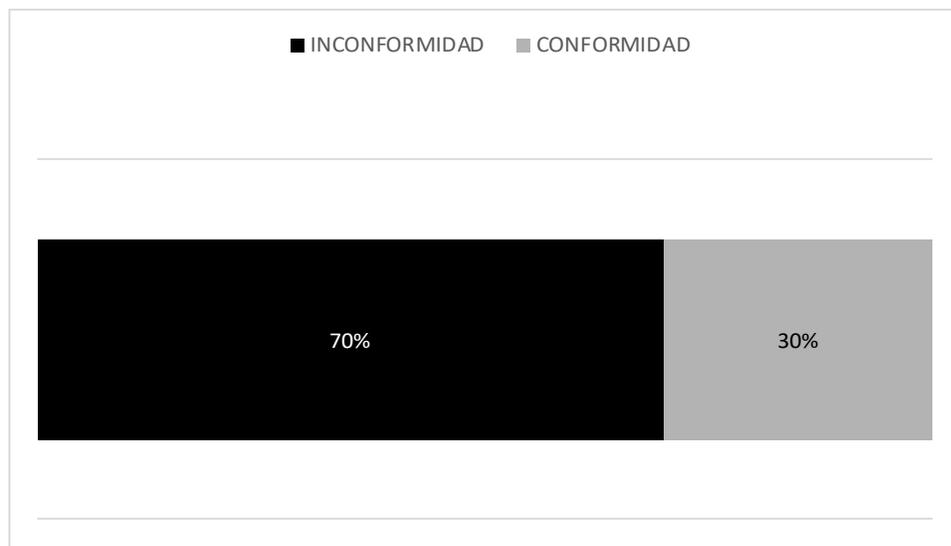
Fuente: elaboración propia de acuerdo a la información proporcionada por Administración. Año 2017

Análisis: Este organigrama se elaboró a partir de información proporcionada por la administración, es decir que la empresa objeto de investigación carece de una representación gráfica formal que ayude al colaborador a saber en dónde está ubicado en la estructura de la empresa.

2.3 Situación actual del clima organizacional

Se realizó una evaluación con el propósito de obtener la opinión de los trabajadores en relación a los aspectos que tienen influencia en el clima organizacional de la empresa y que es sumamente importante conocer para determinar las áreas que no han sido bien atendidas y que a la vez se convierten en oportunidades de mejora.

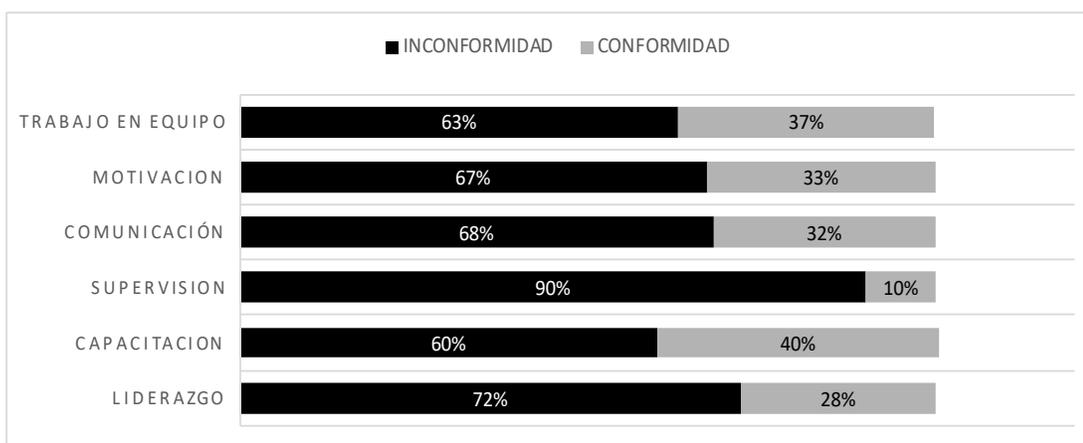
Gráfica 1
Evaluación general del clima organizacional
Empresa de servicios exequiales ubicada en la zona 5 de la ciudad de
Guatemala
Año 2017



Fuente: elaboración propia, investigación de campo. Año 2017

La gráfica muestra un amplio grado de inconformidad con el clima que actualmente hay en la compañía y que se representa con el 70%; ese malestar también se observa específicamente en los factores evaluados, a saber: trabajo en equipo, motivación, comunicación, supervisión, capacitación y liderazgo; esto está generando un entorno tenso para el trabajador y que influyen en su trabajo y sus resultados.

Gráfica 2
Evaluación general de los factores de clima organizacional
Empresa de servicios exequiales ubicada en la zona 5 de la ciudad de
Guatemala
Año 2017



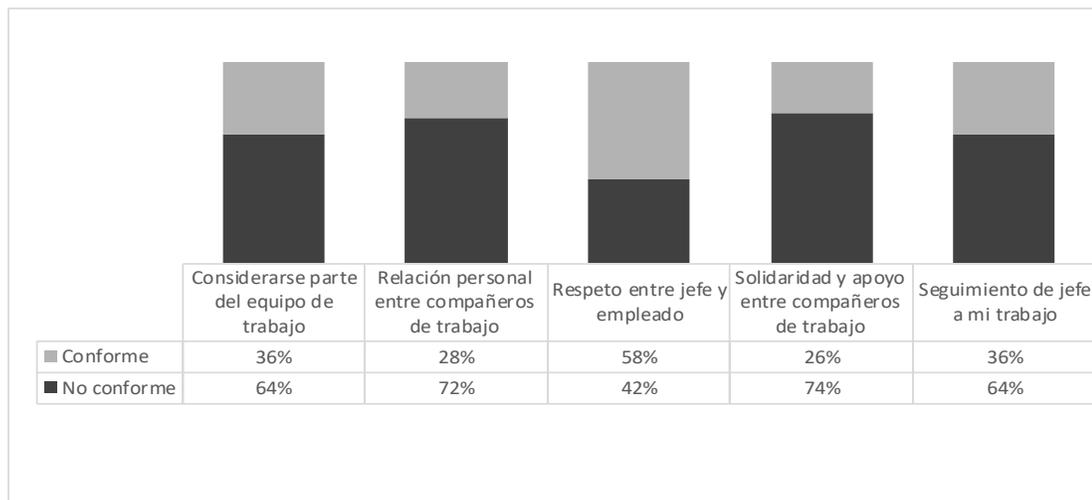
Fuente: elaboración propia, investigación de campo. Año 2017

En esta gráfica se puede observar de forma resumida la apreciación que los trabajadores tienen respecto a los factores evaluados. Ningún factor supera el 40% de conformidad, lo cual significa que actualmente no hay un buen clima organizacional en la empresa.

Lo anterior representa a la misma vez una oportunidad para proponer acciones que logren mejorar la percepción de estos factores por parte de los colaboradores

de la organización. Para efecto de análisis de los factores que a continuación se desarrollan se tomarán los cuestionamientos realizados de izquierda a derecha.

Gráfica 3
Índice de conformidad e inconformidad del factor trabajo en equipo
Empresa de servicios exequiales ubicada en la zona 5 de la ciudad de
Guatemala
Año 2017



Fuente: elaboración propia, investigación de campo. Año 2017

En esta gráfica se puede observar la percepción que tienen los empleados respecto al trabajo en equipo de acuerdo a cinco preguntas. En primer término se observa que el 64% de los trabajadores no se consideran parte del equipo de trabajo en donde están asignados, en otras palabras no tienen sentido de pertenencia en su grupo de trabajo y esto tiene impacto en la seguridad emocional y la autoestima de las personas y eso repercute en el desempeño.

En cuanto a la siguiente cuestión, el 72% están inconformes con la manera en que se desarrollan las relaciones personales entre los mismos compañeros; y esto es clave porque en un lugar de trabajo en donde exista respeto, y no se diga amistad, los empleados se sentirán mucho más confiados en compartir ideas o pedir una opinión.

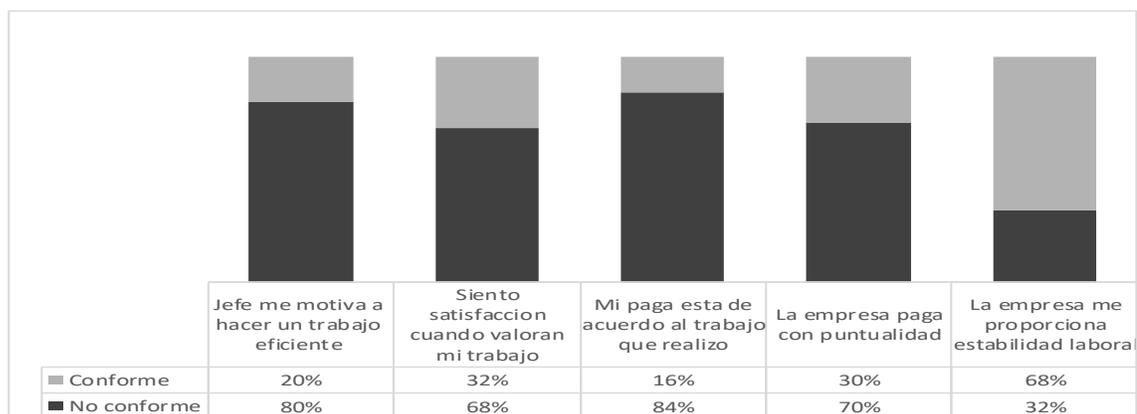
En relación al respeto entre jefe y empleado, el 58% de los trabajadores opinó que si existe respeto entre ellos y sus jefes; esto es importante porque una relación sana entre jefe y subordinado es fundamental para la integración e identificación de las personas con el equipo de trabajo.

Respecto a la solidaridad y apoyo entre compañeros de trabajo, el 74% esta inconforme, es decir no se sienten respaldados en sus labores en el momento de que surja una dificultad y para lo que necesiten ayuda de sus pares. El auxilio que pueda brindar un compañero a otro puede generar confianza entre ellos y ayuda a construir equipo.

Por último, un 64% de los encuestados considera que su jefe no le da seguimiento adecuado al trabajo que los subordinados realizan, esto puede provocar desmotivación al empleado puesto que no se le retroalimenta pareciendo que no le da la importancia debida.

El trabajo en equipo es vital para conseguir buenos resultados, de allí que una mala gestión en este factor pueda provocar conflictos que afecten el rendimiento y que provoque que no se alcance el objetivo.

Gráfica 4
Índice de conformidad e inconformidad del factor motivación
Empresa de servicios exequiales ubicada en la zona 5 de la ciudad de
Guatemala
Año 2017



Fuente: elaboración propia, investigación de campo. Año 2017

En la evaluación de este factor respecto al primer cuestionamiento el 80% de los encuestados, no se siente motivado por su jefe a hacer un trabajo eficiente, en este sentido la presión que existe, especialmente en los equipos de ventas, es fuerte, y dado el tipo de servicio que vende la empresa es imperativo que el jefe acompañe y anime a sus subordinados a mostrar su mejor trabajo.

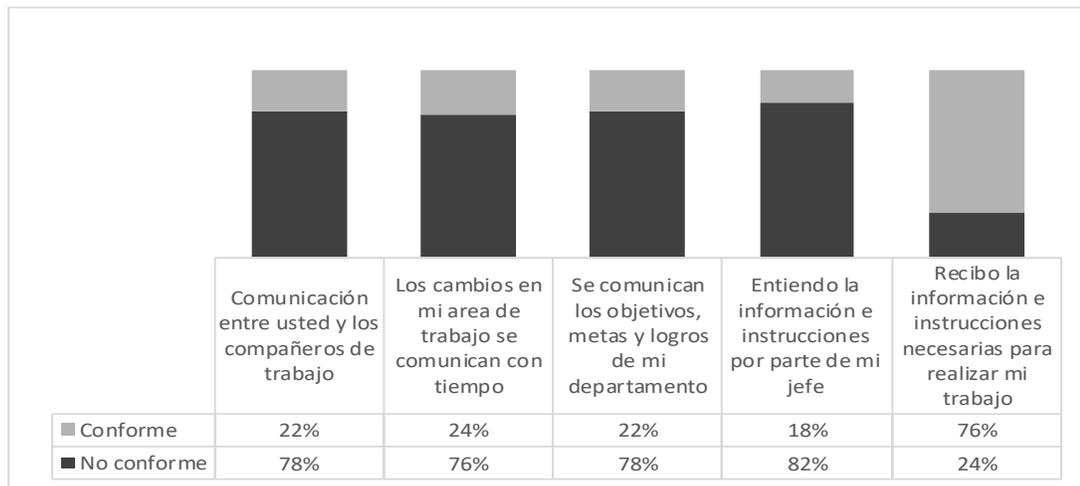
Referente a la segunda cuestión, el 68% de los trabajadores no sienten satisfacción cuando valoran su trabajo; y en este sentido es necesario recalcar que un trabajador que no se siente valorado no se implica más de lo necesario y no tendrá disposición a sumar esfuerzos sin son requeridos.

Respecto al tercer punto, los trabajadores en su mayoría (84%) no están conformes con la paga que realizan por su trabajo, sobre esto se menciona que si los sueldos no son razonables puede provocar problemas de motivación en la compañía en un corto plazo.

En la cuarta cuestión, que trata del pago puntual, muestra que el 70% está en desacuerdo porque la compañía no paga en tiempo los sueldos y comisiones en el caso del departamento de ventas. Cuando el ingreso del trabajador es recibido a tiempo, la persona percibe que la compañía lo respalda y le brinda la seguridad de su sostenimiento; por el contrario, el pagar ya sea los sueldos o comisiones fuera de fecha puede generar fuertes molestias, frustración y probables deserciones entre los empleados.

Finalmente en el último cuestionamiento referente a la estabilidad que la empresa proporciona, el 68% de los encuestados están conformes con la estabilidad laboral que la empresa tiene considerando que es una organización que tiene más de cuarenta años en el mercado y ya está posicionada.

Gráfica 5
Índice de conformidad e inconformidad del factor comunicación
Empresa de servicios exequiales ubicada en la zona 5 de la ciudad de
Guatemala
Año 2017



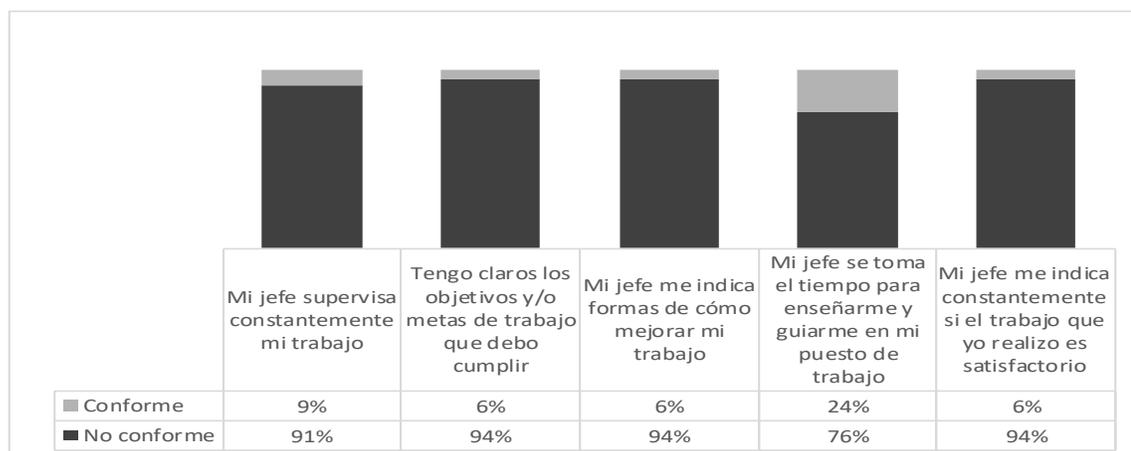
Fuente: elaboración propia, investigación de campo. Año 2017

En la gráfica de este factor se puede observar en el primer cuestionamiento que la comunicación entre compañeros de trabajo no es la mejor porque el 78% no están conformes; al respecto de eso es necesario mencionar que tener una relación amigable y cálida o al menos cordial es base para una buena relación de trabajo y esto finalmente favorece a la motivación y a la productividad.

En cuanto al segundo cuestionamiento, el 76% de los trabajadores esta inconforme porque los cambios en su departamento no se comunican con tiempo, esta situación también se refleja en el tercer ítem donde el 78% no esta conforme porque no se comunican los objetivos y logros del departamento en donde están ubicados; esto puede significar para la empresa que el personal no esté enfocado ni enterado en lo que acontece en la empresa, en pérdida de tiempo porque las tareas deben ser realizadas de nuevo debido a que no tienen la calidad deseada y en desinformación e incertidumbre que puede perjudicar el flujo de trabajo.

Por otro lado también se observa que el 76% de los encuestados mencionó que si recibe las instrucciones necesarias para realizar su trabajo pero eso contrasta con que el 82% de los trabajadores mencionaron no entender las instrucciones que reciben de sus jefes. Cuando las instrucciones no son comprendidas por el personal generar confusión y pueden resultar que las instrucciones las interpreten cada persona a su manera.

Gráfica 6
Índice de conformidad e inconformidad del factor supervisión
Empresa de servicios exequiales ubicada en la zona 5 de la ciudad de
Guatemala
Año 2017



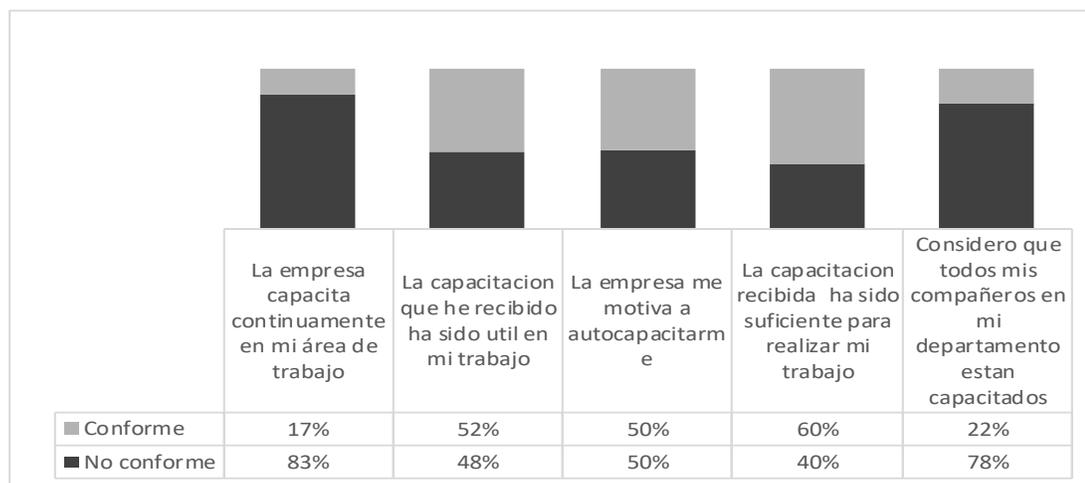
Fuente: elaboración propia, investigación de campo. Año 2017

En la evaluación de este factor se observa en primer lugar que la gran mayoría de trabajadores (91%) están inconformes porque su jefe no supervisa de forma constante su trabajo y esta situación también se relaciona con que el jefe tampoco indica como mejorar el trabajo de sus subordinados (94%) y que no se indica por parte del jefe si el trabajo realizado es satisfactorio (94%). Supervisar el trabajo de los colaboradores es de vital importancia porque si el trabajador hace una tarea de forma excelente cumpliendo su meta, bueno es reconocerlo y así motivarlo a seguir; ahora si el trabajo no es satisfactorio o se hace de forma incorrecta o con

lentitud entonces se hace necesario retroalimentar, corregir y orientar a la persona para que haga su labor correctamente; y en esto último también hay un alto grado de inconformidad puesto que el 76% de los encuestados opinó que el jefe no se toma el tiempo para guiar y enseñar en el puesto de trabajo. .

Otra situación en que los empleados expresaron un amplio grado de inconformidad (94%) se refiere a que no tienen claro los objetivos que deben de cumplir; por eso es muy necesario que el subordinado tenga clara sus metas y lo que debe hacer para cumplirlas desde el inicio.

Gráfica 7
Índice de conformidad e inconformidad del factor capacitación
Empresa de servicios exequiales ubicada en la zona 5 de la ciudad de
Guatemala
Año 2017

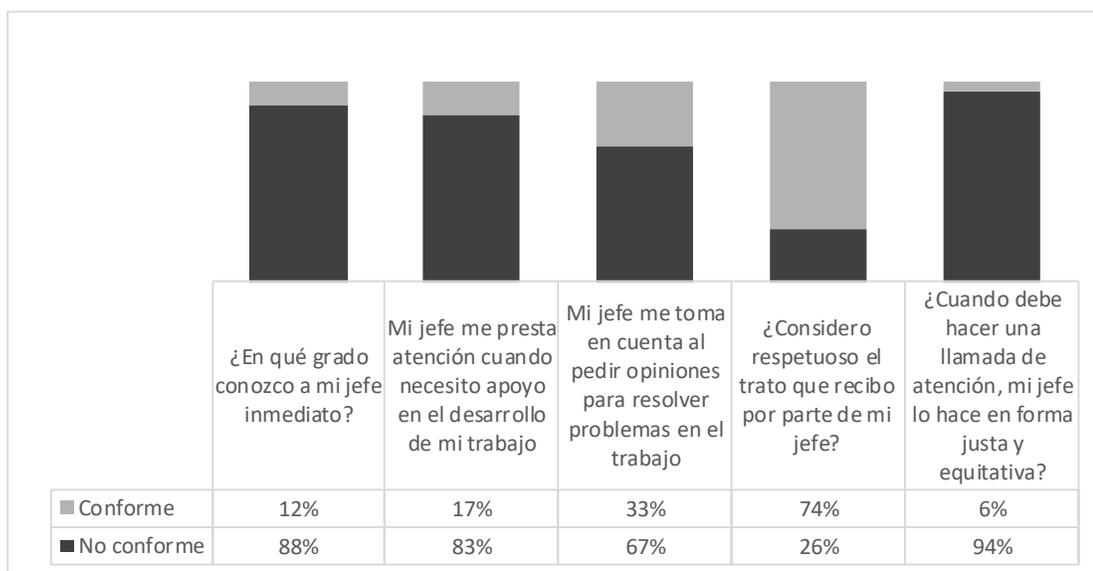


Fuente: elaboración propia, investigación de campo. Año 2017

Respecto al resultado de la evaluación de este factor, el 83% de los trabajadores están inconformes con la situación de que no se capacita continuamente en su área de trabajo; sobre lo anterior debe decirse que la capacitación debe ser un proceso continuo porque la realidad no para de cambiar; un empleado requiere de capacitación periódica porque esto afecta directamente desempeño de la organización.

Un 52% de los colaboradores dijo que la capacitación que han recibido ha sido útil en su trabajo, esto también corrobora la opinión del 60% que muestran estar conformes porque consideran que la capacitación que han recibido ha sido suficiente en su trabajo. Sin embargo, no debe ignorarse que también hay amplios porcentajes de inconformidad entre los trabajadores que piensan que la capacitación no ha sido útil (48%) ni suficiente (40%); de la misma manera esta situación se refleja a nivel de compañeros de trabajo puesto que el 78% de los encuestados considera que entre ellos no están capacitados. Cuando una empresa no capacita apropiadamente a sus empleados, a menudo éstos tienen dificultades para adaptarse y entender el trabajo. Si bien pueden ser capaces de completar sus tareas diarias, su rendimiento por lo general es pobre.

Gráfica 8
Índice de conformidad e inconformidad del factor liderazgo y atención
Empresa de servicios exequiales ubicada en la zona 5 de la ciudad de
Guatemala
Año 2017



Fuente: elaboración propia, investigación de campo. Año 2017

Sobre la evaluación de este factor se puede observar inicialmente que el colaborador no conoce a su jefe lo suficiente (88%). En segunda instancia los trabajadores están inconformes puesto que el jefe no presta atención al subordinado cuando se necesita apoyo en el trabajo (83%) ni toma en cuenta su opinión para resolver algún problema (67%).

Otra situación que es muy notoria es que a pesar que buena parte de los trabajadores opina que el trato que brinda al jefe es respetuoso (74%) cuando se trata de hacer una llamada de atención no lo hace de forma justa ni equitativa, lo cual denota preferencias sobre unos subordinados en detrimento de los demás, en este punto el grado de inconformidad es muy alto (94%). Un mal liderazgo y otorgar poca atención a los subordinados afectará en su moral que es la base de la motivación y esa motivación es un componente clave para la productividad, sin ella ningún esfuerzo por elevar los estándares de la organización dará resultados. Por eso el liderazgo debe inspirar, generando confianza y respeto con los trabajadores, eso implica capacidad de escuchar activamente y humildad para estar abiertos a ideas nuevas.

2.4 Análisis general

El clima organizacional es uno de los aspectos más importantes para una empresa y que repercute de manera directa en el desempeño de los empleados, que, además de tener necesidades materiales, necesitan sentirse involucrados en un ambiente confortable para poder trabajar de manera óptima.

Tal y como se refleja en las gráficas, el factor supervisión resultó con el porcentaje más alto de inconformidad en el diagnóstico de la situación actual (90%), la falta de supervisión y de retroalimentación para que el trabajo este bien hecho, y de felicitaciones cuando este se ha realizado de forma satisfactoria, entre otras, han contribuido a que este factor sea el peor evaluado.

El segundo factor a mencionar es liderazgo, cuyo porcentaje está en segunda posición en grado de inconformidad con el 72%; hasta el momento el liderazgo ha mostrado fallas porque no se ha logrado que los empleados se sientan atendidos y escuchados. Los líderes se deben hacer saber a los empleados lo valiosos que son dentro de la organización, y que cada trabajador sienta que es parte de la compañía y que su opinión es tomada en cuenta.

La comunicación fue el tercer factor evaluado con un 68% de inconformidad puesto que no ha habido un buen empleo de la información ni se ha transmitido correctamente a los empleados los objetivos y otras informaciones de la organización, que finalmente no ha generado una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de sus trabajadores que no tienen claros y definidos los principios y retos a los que se enfrenta la compañía.

La falta de motivación, un elemento clave no sólo para que un trabajador esté contento, sino para que el trabajo en general sea más productivo y eficiente, muestra el 67% de inconformidad de los encuestados principalmente porque no se sienten valorados en su trabajo ni se les anima a hacer un trabajo eficiente además que existen dificultades con la puntualidad en los pagos.

El trabajo en equipo en esta empresa presenta inconformidad (63%) especialmente en la solidaridad y apoyo entre los mismos compañeros así como en las relaciones personales entre ellos. Las deficiencias del trabajo en equipo pueden significar para la empresa baja productividad, conflictos personales que resultan finalmente en insatisfacción y desmotivación.

Por último, respecto al factor capacitación, este presenta el grado de inconformidad más bajo comparado con el resto de factores evaluados (60%) aun así es considerable, por eso se debe recordar que sin una formación adecuada al personal no se puede esperar una buena productividad.

CAPÍTULO III

PROPUESTA PLAN DE MEJORA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS EXEQUIALES, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

En este capítulo se presenta la propuesta para la mejora de la organización de la Empresa de Servicios Exequiales.

Para el desarrollo eficiente de las actividades laborales de la Empresa de Servicios Exequiales es importante que cuente con herramientas que maximicen su funcionamiento, que hagan que eleve su nivel competitivo frente a empresas de la misma naturaleza que existen actualmente en el mercado, lo cual significa también adaptarse a procesos económicos, tecnológicos, políticos y sociales.

Por ello es fundamental que se realice el trabajo dentro de un clima adecuado con una comunicación eficiente, con liderazgo, condiciones de trabajo apropiadas a los empleados y que eso finalmente resulte en un servicio eficiente al cliente.

De acuerdo a lo expuesto, se presenta la propuesta de plan de mejora de clima organizacional que tiene como objetivo brindar instrumentos que le permitan a la organización mejorar su ambiente laboral y que el empleado se sienta motivado y por lo tanto sea más productivo. La propuesta tiene como base los factores vistos y evaluados en el capítulo II: comunicación, motivación, liderazgo, capacitación, trabajo en equipo y supervisión en los que se establecen estrategias, objetivos, las actividades propuestas, responsables de ejecutarlas y el costo de llevar a cabo las actividades.

3.1 Justificación de la propuesta

Las personas constituyen uno de los recursos más valiosos de la empresa, las metas y objetivos de la compañía se pueden realizar gracias al buen desempeño del personal que cuenta con un adecuado clima en su trabajo, y derivado de la

problemática detectada en esta investigación sobre la percepción que los empleados tienen sobre el clima organizacional actual que se describió en el capítulo anterior se presenta una propuesta de plan de mejora de clima organizacional para ser implementado en la empresa y que contribuirá a facilitar la comunicación y la relación entre sus miembros así como el desarrollo individual y en grupo de los empleados para que finalmente se sientan comprometidos y así ofrezcan excelentes resultados a la compañía.

3.2 Objetivos

Dentro de los objetivos están tanto el general como los específicos

3.2.1 General

Implementar los planes de mejora propuestos y que las herramientas descritas en ellos contribuyan a mejorar el clima organizacional de la empresa y que eso de como resultado el bienestar de los empleados y la mejora del desempeño de las actividades laborales de la organización.

3.2.2 Específicos

- a) Aumentar el índice de conformidad del factor trabajo en equipo en 26% a partir del primer año de la implementación de las propuestas específicas.
- b) Incrementar el índice de conformidad del factor motivación en 34% a partir del primer año de la implementación de las propuestas específicas.
- c) Elevar el índice del factor comunicación en 36% a partir del primer año de la ejecución de las propuestas específicas.
- d) Aumentar el índice de conformidad del factor capacitación en 20% a partir del primer año de la puesta en marcha de las propuestas.
- e) Incrementar el índice de conformidad del factor liderazgo en 44% a partir del primer año de implementada la propuesta.

3.3 Plan de mejora propuesto

3.3.1 Sensibilización de la propuesta

La sensibilización de la propuesta debe dirigirse a los jefes y directores así como a los trabajadores y debe realizarse de esta forma para poder alcanzar los objetivos del programa, por lo tanto, es imprescindible que todos los miembros de la empresa estén comprometidos para realizar las actividades que permitan mejorar el clima organizacional.

3.3.1.1 Sensibilización de jefes y directores

Es importante contar con el involucramiento de jefaturas y direcciones en virtud de que para ellos es conveniente tener un ambiente agradable en la empresa que motive a los colaboradores, por lo tanto, es importante que ellos brinden la información apropiada para que todos sepan sobre la situación actual de la empresa y por consiguiente tomar las acciones necesarias para cambiarla.

3.3.1.2 Sensibilización hacia los trabajadores

En esta etapa se hace énfasis en la importancia que tiene la participación de los miembros de la empresa para la implementación y realización de las actividades contenidas en los programas de mejora, por ello se propone el siguiente plan de acción para que las actividades se lleven a cabo por el personal de la compañía.

Cuadro 1

Plan de acción general para la sensibilización del plan de mejora

NOMBRE DEL PLAN: Plan de mejora de clima organizacional										
ÁREA: Todas las áreas										
DEPARTAMENTOS: Contabilidad, administración y ventas										
OBJETIVO DEL PLAN DE ACCIÓN: Definir las actividades necesarias para implementar el plan de mejora en un 100% a corto y mediano plazo.										
No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha		Recursos	Costo	Presupuesto		
				Inicia	Culmina					
1	Presentación de los resultados de la encuesta de clima organizacional y de la propuesta de mejora de clima organizacional a la Gerencia General.	Presentar y aprobar el plan de mejora en un 100% y en una sola sesión.	Gerente general Investigador	4/02/2019	4/02/2019	Material impreso	Q200	Q600.00		
2	Reunión con los jefes y directores de los distintos departamentos para darles a conocer los resultados obtenidos y los planes de mejora de clima organizacional.	Dar a conocer los resultados de la encuesta de clima organizacional y los programas de mejora en un 100% y en una sola sesión	Jefes de cada departamento Investigador	6/02/2019	6/02/2019	Refrigerio	Q300	Q300.00		
3	Reunión con los colaboradores de las áreas involucradas para informar de los programas de mejora y las actividades que se llevarán a cabo.	Dar a conocer a los colaboradores los programas de mejora y las actividades incluidas en un 100% y en una sola sesión.	Jefes de cada departamento	6/02/2019	6/02/2019	Refrigerio	Q700	Q700.00		
4	Evaluación de lo realizado en la propuesta.	Evaluar al 100% lo realizado cada 2 días de actividades	Investigador	6/02/2019	6/02/2019	Material impreso	Q200	Q200.00		
Inversión total en quetzales										
Q1,800.00										

Fuente: elaboración propia, año 2018

3.3.2 Contenido de la propuesta

Se presentan los programas y subprogramas que forman parte del plan de mejora del clima organizacional para atender cada factor en específico, las propuestas se basan fundamentalmente en los componentes del clima organizacional de Luc Brunet que se detallan a continuación.

3.3.2.1 Programa de mejora de la comunicación para jefaturas y direcciones de ventas, administración y contabilidad

La buena comunicación en la empresa es clave para que los empleados estén informados, sean escuchados y sientan que sus opiniones, sugerencias y hasta quejas son valorados. De esta manera la comunicación eficaz puede lograr lealtad del personal hacia la organización y hace que los empleados estén enfocados, por lo que se convierte en una de las herramientas principales con las que la empresa cuenta para tener equipos de trabajo informados, motivados y alineados con los objetivos de la compañía.

- **Alcance**

Este programa busca implementarse en todos los departamentos de la empresa objeto de análisis.

- **Objetivo general**

Dotar de herramientas para mejorar la comunicación de jefes a trabajadores y recibir retroalimentación de parte de estos últimos, de la misma manera está pensado para que las jefaturas y direcciones de ventas lo lleven a la práctica de inmediato. Las actividades que se proponen son:

- **Objetivos específicos**

- Desarrollar e implementar canales fijos de comunicación en los que los empleados puedan expresar sugerencias, comentarios y quejas sin temor a represalias.
- Establecer procedimientos para resolver conflictos que surjan entre jefe y subordinado y entre compañeros de trabajo.
- Fijar reuniones generales mensuales para dar a conocer información relevante a los empleados y recibir de ellos comentarios y sugerencias.

a. Subprograma de desarrollo de canales de comunicación

Por medio de este subprograma se busca el mejoramiento de la retroalimentación de la información relativa al trabajo y la empresa.

- **Metodología**

Este subprograma tiene dos componentes, el primero de ellos consiste en el establecimiento de cuatro buzones de sugerencias, comentarios y quejas ubicados en distintos puntos de las instalaciones de la empresa, la persona responsable de cotizar los buzones será el jefe de administración. Así mismo deberá dotar de un lapicero y de boletas de papel, según formato aquí propuesto, para que los colaboradores escriban sus quejas, sugerencias o comentarios.

De igual manera el responsable de administración designará a una persona encargada de recoger las boletas depositadas en los buzones una vez por semana y ver que haya boletas en blanco y que el lapicero funcione. Las boletas serán entregadas al jefe de administración.

Una vez por semana se reunirán los jefes de administración, contabilidad y ventas y verán las boletas según el área que corresponda y resolverán según la importancia y el impacto que tenga la queja o la sugerencia. Debe hacerse énfasis en la no represalia y confidencialidad de lo que se trate en cada boleta.

El segundo componente del subprograma consiste en la creación de una cuenta de WhatsApp, para ello debe aprovecharse el contrato corporativo de telefonía móvil que tiene la empresa dado que existen números sin asignar. El responsable de crear y gestionar la cuenta será el jefe de administración, quien tomará un número y un teléfono celular del plan corporativo y precederá a bajar la aplicación y crear una cuenta. El número de la aplicación debe comunicarse a los trabajadores por medio de afiches colocados en distintos puntos de las instalaciones de la empresa, de igual manera los jefes y directores deben trasladar el número a sus equipos de trabajo. El día asignado que se reúnan los jefes de administración, contabilidad y ventas para ver las boletas de quejas y sugerencias será aprovechado para tratar también los mensajes que se reciban en la aplicación según importancia e impacto del mensaje y siempre respetando el principio de confidencialidad y sin represalias.

Figura 1
Modelo de buzón de quejas y sugerencias



Fuente: Imágenes Google y texto propio, 2018

Formato 1
Modelo de boleta para quejas y sugerencias

Empresa de servicios exequiales

Fecha:

Que desea formular (Marque con una X)

QUEJA SUGERENCIA

Motivos para realizar la queja/ sugerencia

¡Gracias por tus comentarios, estos serán tratados confidencialmente!

Fuente: elaboración propia, 2018

Figura 2
Modelo de teléfono con aplicación propuesta



Fuente: Imágenes de Google, 2018

Figura 3
Modelo de afiche para comunicar número de aplicación



Fuente: Elaboración propia, 2018

Cuadro 2
Plan de acción del subprograma de desarrollo de canales de comunicación
Empresa de servicios exequiales
Año 2018

Nombre del plan:		Desarrollo de canales de comunicación						
Objetivo del plan:		Definir las actividades necesarias para implementar el plan de mejora en un 100% a corto y mediano plazo						
No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Costo en quetzales	Presupuesto	
				Inicio	Final			
1	Reunión con gerencia y jefaturas y direcciones para presentar el subprograma de desarrollo de canales de comunicación propuesto.	Realizar la presentación del subprograma propuesto en una sesión de 1 hora máximo al 100%	Investigador	08/02/2019	08/02/2018	Equipo audiovisual Q 400.00 Papelería Q150.00 Refrigerio Q350.00	Q 900.00	
2	Discusión del subprograma propuesto por las autoridades de la empresa	Aprobar el subprograma propuesto en una sesión de 1 hora al 100%	Gerente general	08/02/2019	08/02/2019	Incluido en actividad 1	Q ----	
3	Búsqueda de empresa para hacer buzones de quejas y sugerencias	Obtener cotizaciones de empresas que puedan fabricar 4 buzones de acuerdo al presupuesto destinado por la institución en el lapso de una semana al 100%	Jefe de Admon.	11/02/2019	18/02/2019	De acuerdo a las cotizaciones presentadas por la empresa (una sola inversión)	Q 800.00	
4	Creación de una cuenta de WhatsApp	Establecer al 100% un medio de mensajería electrónica con todos los empleados para una comunicación más rápida a más tardar el 09/02/2019	Jefe de Admon.	08/02/2019	08/02/2019	Servicio telefónico Q 250.00 Costo aparato telefónico Q1,100.00 (una sola inversión)	Q 1,350.00	
5	Impresión de formato de boleta de quejas y sugerencias	Dotar de boletas al 100% de buzones para que los trabajadores escriban sus sugerencias o quejas a más tardar el 18/02/2019	Jefe de Admon	09/02/2019	09/02/2019	Papelería Q 300.00	Q 300.00	
6	Impresión de 4 afiches con negocio que trabaja el material promocional de la empresa	Colocar el 100% de afiches para dar a conocer el número de WhatsApp en el lapso de 3 días hábiles	Jefe de Admon	08/02/2019	12/02/2019	Q100 cada afiche	Q 400.00	
7	Implementación de la propuesta	Implementar el 100% del subprograma desarrollo de canales de comunicación a más tardar el 19/02/2019	Jefe de Admon. jefe de contabilidad y jefe de ventas	18/02/2019	18/02/2020	Papelería Q 3,300.00 Servicio telefónico Q 2,750.00 Impresión de afiche cada 3 meses Q1,200.00	Q 7,250.00	
8	Evaluación del programa de mejora de la comunicación	Evaluar el 100% de lo realizado en el subprograma de desarrollo de canales de comunicación 1 día después del tiempo límite.	Gerencia general	01/03/2019	01/03/2019	Papelería Q 300.00	Q 300.00	
						Presupuesto total de la implementación	Q 11,300.00	

Fuente: Elaboración propia, año 2018

- **Recursos**

Se contemplan los siguientes recursos para llevar a cabo el subprograma:

- **Humanos**

El personal que está involucrado en el subprograma es el siguiente:

Cuadro 3
Total de recursos humanos del subprograma de desarrollo de canales de comunicación empresa de servicios exequiales
Año 2018

Descripción	Cantidad
Gerente general	1
Jefe de contabilidad	1
Jefe de administración	1
Jefe de ventas	1
Directores de ventas	5
Total de personas	9

Fuente: Elaboración propia, año 2018

- **Físicos**

Los recursos físicos a emplear son los siguientes:

Cuadro 4
Total de recursos físicos del subprograma de desarrollo de canales de comunicación empresa de servicios exequiales
Año 2018

Descripción	Cantidad
Sala de reuniones	1
Cañonera	1
Laptop	1
Internet	
Papelería	

Fuente: Elaboración propia, año 2018

➤ **Financieros**

El subprograma propuesto será financiado en su totalidad por la compañía y distribuido de la siguiente manera:

Cuadro 5
Total de recursos financieros del subprograma de desarrollo de canales de comunicación empresa de servicios exequiales
Año 2018

Cantidad	Descripción	Precio unitario	Precio total en quetzales
1	Cañonera por cuatro horas de alquiler	100.00	400.00
4	Buzones	200.00	800.00
16	Afiches	100.00	1,600.00
1	Refrigerio	350.00	350.00
1	Aparato celular	1,100.00	1,100.00
	Servicio de Internet pago mensual	250.00	3,000.00
	Papelería		4,050.00
Total en quetzales			11,300.00

Fuente: Elaboración propia, año 2018

b. Subprograma de establecimiento de protocolos para resolver conflictos

Con este subprograma se busca establecer mecanismos para solventar diferencias relativas al trabajo que surjan entre jefaturas y subalternos.

• **Metodología**

En este subprograma el jefe y los directores de ventas serán los responsables de implementar los instructivos para resolver los siguientes conflictos: Pago de comisiones, pirateo de clientes y atención de emergencias. Estos instructivos serán socializados tanto en la reunión general mensual, como en la reunión de

cada equipo de trabajo y además se harán recordatorios todos los meses de los puntos más importantes de esos documentos por medio de mensajes de WhatsApp. Cada vez que haya personal de nuevo ingreso de ventas, administración o de contabilidad se debe proporcionar una copia de esos documentos como parte del material de capacitación.

El jefe de administración será el responsable de la impresión de los instructivos y también será el responsable de entregar copias al jefe y a los directores de ventas.

A continuación se detallan los formatos de los instructivos en cuestión.

Formato 2

Logo

INSTRUCTIVO PARA PAGO DE COMISIONES

De: Gerencia General

Dirigido a: Jefe de ventas, directores de ventas, asesores de ventas y contabilidad

Valido a partir de: 4 de febrero de 2019

1. Las comisiones se pagarán contra factura.
 - 1.1 La factura debe estar vigente.
 - 1.2 La factura debe estar limpia, sin tachones y sin alteraciones (ni remarcado ni escrito con tinta de diferente color).
 2. Las facturas deberán estar a nombre del asesor, no se aceptarán facturas de terceras personas.
 3. Las facturas de presentarán los días 14 y 15 de cada mes a contabilidad y deberán venir acompañadas de su reporte de ventas emitido por el director de ventas del grupo al cual este asignado el asesor. No se harán prorrogas para esas fechas.
 4. Las comisiones se pagarán en la segunda quincena de cada mes.
 5. Las comisiones devengadas se pagarán por medio de cheque, bajo ninguna circunstancia se depositará a cuentas en particular.
 6. Si a algún asesor le roban o extravía el cheque debe avisar de inmediato a Contabilidad y presentar a más tardar al día siguiente la denuncia en el Ministerio Publico y presentar original y copia de la denuncia a Contabilidad.
- ** Se cobrará Q25.00 por reposición de cheque que se descontará de una vez.

Fuente: Elaboración propia, año 2018

Logo

Formato 3

INSTRUCTIVO PARA PREVENIR PIRATEO DE CLIENTES

De: Gerencia General

Dirigido a: Jefe de ventas, directores de ventas, asesores de ventas y contabilidad

Valido a partir de: 4 de febrero de 2019

1. Cuando el asesor contacte a un cliente por primera vez (siempre y cuando no sea venta de emergencia) debe ingresarlo al banco de clientes para que así relacione el cliente al código del asesor.
2. El cliente nuevo estará hasta 2 meses en el banco de datos asignado al código del asesor, se puede pedir prórroga 1 mes más por una sola ocasión.
3. Si un asesor le vende a un cliente que ya está en el banco de clientes de otro asesor y este sigue vigente, El 70% de la comisión por esa venta será para el asesor que tenga al cliente en el banco de datos y el 30% para el asesor que cerró la venta.
4. Una vez pasen 2 o 3 meses el cliente quedará sin asesor asignado por lo que otro asesor puede atender, ingresar al cliente al banco de clientes con las condiciones de plazo previstas, y vender a ese cliente y quedarse con el total de la comisión.
5. Si existiese alguna situación que no prevista en cuanto a una venta, se constituirá una junta entre los directores de ventas involucrados y gerencia de ventas donde se tomará una decisión.

Fuente: Elaboración propia, año 2018

Formato 4

Logo

INSTRUCTIVO PARA ATENCION DE EMERGENCIAS

De: Gerencia General

Dirigido a: Gerente de ventas, directores de ventas, asesores de ventas, Admon, Contabilidad

Valido a partir de: 2 de julio de 2018

Cuando es emergencia de cliente nuevo:

1. El asesor que reciba primero la llamada de emergencia y realice la venta se queda con el total de la comisión.
2. Si la llamada la recibe personal administrativo, la debe referir a ventas, una vez se logre la venta, la persona de administración que refirió recibirá el 30% de la comisión y el resto el asesor que cerró la venta.

Cuando es emergencia de cliente con contrato vendido

1. Si asesor atiende llamada, debe trasladar caso a Cobros quienes verificarán el estado del contrato (contrato vigente ya pagado, contrato vigente con pago al día, contrato vigente con mora, contrato cancelado por falta de pago)
2. Si el contrato ya está pagado, se presta el servicio como está estipulado en el contrato.
3. Si el contrato está vigente con pago al día, debe verificarse quién es el titular del servicio. Si la persona fallecida es el titular del servicio se condona el saldo pendiente, siempre y cuando los pagos estén al día. Si la persona fallecida no es el titular, la persona que contrató el servicio debe seguir pagando el servicio con normalidad.
4. Si el contrato está vigente con mora y es el titular el que fallece, la familia debe poner al día los pagos y se debe emitir un pagaré y un contrato de reconocimiento de deuda en el que un representante de la familia se hace responsable de la deuda y de seguir haciendo los pagos. Si la persona que fallece no es el titular, la persona que contrató el servicio debe poner al día los pagos para que el servicio le sea prestado.
5. Si el contrato fue cancelado por falta de pago, la persona contratante, o la familia, debe pagar la totalidad del servicio. El caso lo atenderá cobros y la empresa no pagará comisión por la venta.

Fuente: Elaboración propia, año 2018

Cuadro 6
Plan de acción del subprograma de establecimiento de protocolos para resolver conflictos
Empresa de servicios exequiales
Año 2018

Nombre del plan: Objetivo del plan:		Establecimiento de protocolos para resolver conflictos Definir las actividades necesarias para implementar el plan de mejora en un 100% a corto y mediano plazo						
		No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Presupuesto
Inicio	Final					Costo en quetzales		
1	Reunión con gerencia general, jefaturas y direcciones para presentar el subprograma propuesto de protocolos para resolver conflictos	Presentar el subprograma propuesto en una sesión de 1 hora máximo al 100%	Investigador	08/02/2019	08/02/2018	Equipo audiovisual Q 400.00 Papelería Q150.00 Refrigerio Q350.00	Q 900.00	
2	Discusión del subprograma propuesto por las autoridades de la empresa	Aprobar el subprograma propuesto en una sesión de 1 hora al 100%	Gerente general	08/02/2019	08/02/2019	Incluido en actividad 1	Q ---	
3	Impresión de instructivos propuestos	Preparar el 100% del material para hacer entrega a los responsables de socializarlo a más tardar el 09/02/2019.	Jefe de Admon	09/02/2019	09/02/2019	Papelería Q 600.00	Q 600.00	
4	Entrega de instructivos a cada jefe de departamento y a cada director de ventas	Proporcionar el 100% de los instructivos a los jefes y directores de ventas para que ellos a su vez los trasladan a sus equipos de trabajo y al personal de nuevo ingreso a más tardar el 11/02/2019.	Jefe de Admon	11/02/2019	11/02/2019	Incluido en actividad 3	Q ---	
5	Entrega de los instructivos al personal de áreas mencionadas para que conozcan los mecanismos para solventar diferencias importantes de trabajo por medio de la reunión general mensual, reuniones en cada equipo de trabajo y por recordatorios en WhatsApp	Dar a conocer los instructivos en un 100% a los asesores de ventas y personal de nuevo ingreso el 01/03/2019 como límite.	Jefes de Admon, de ventas, de contabilidad y directores de ventas	01/03/2019	01/03/2019	Refrigerio Q500.00 Consistente en pan dulce y café	Q500.00	
6	Implementación de la propuesta	Implementar el subprograma de protocolos para resolver conflictos al 100% el 01/03/2019 a más tardar.	Jefe de Admon, jefe de contabilidad y jefe de ventas	01/03/2019	01/03/2020	Papelería Q 4,400.00	Q 4,400.00	
7	Evaluación del programa de mejora de la comunicación	Evaluar el 100% de los resultados del subprograma de protocolos para resolver conflictos al 01/04/2019 a más tardar.	Gerencia general	30/03/2019	30/03/2019	Papelería Q 300.00	Q 300.00	
Presupuesto total de la implementación							Q 6,700.00	

Fuente: Elaboración propia, año 2018

Recursos

Los recursos que se contemplan para llevar a cabo el subprograma son:

➤ Humanos

El personal que está involucrado en el subprograma es el siguiente:

Cuadro 7
Total de recursos humanos del subprograma de establecimiento de protocolos para resolver conflictos empresa de servicios exequiales Año 2018

Descripción	Cantidad
Gerente general	1
Jefe de contabilidad	1
Jefe de administración	1
Jefe de ventas	1
Directores de ventas	5
Personal administrativo, operativo y de ventas	116
Total de personas	125

Fuente: Elaboración propia, año 2018

➤ Físicos

Los recursos físicos a emplear son los siguientes:

Cuadro 8
Total de recursos físicos del subprograma de establecimiento de protocolos para resolver conflictos empresa de servicios exequiales Año 2018

Descripción	Cantidad
Sala de reuniones	1
Cañonera	1
Laptop	1
Papelería	

Fuente: Elaboración propia, año 2018

➤ **Financieros**

El subprograma propuesto será financiado en su totalidad por la empresa y distribuido de la siguiente manera:

Cuadro 9
Total de recursos financieros del subprograma de establecimiento de protocolos para resolver conflictos empresa de servicios exequiales
Año 2018

Cantidad	Descripción	Precio unitario	Precio total en quetzales
1	Cañonera por cuatro horas de alquiler	100.00	400.00
2	Refrigerio		850.00
	Papelería		5,450.00
Total en quetzales			6,700.00

Fuente: Elaboración propia, año 2018

c. Subprograma de fortalecimiento de la comunicación general de la empresa

Con este subprograma se propone dar la oportunidad a los trabajadores de conocer información importante directamente de las jefaturas y gerencia general y que su vez ellos tengan contacto directo con los colaboradores y conocerlos.

• **Metodología**

Se propone la realización de reuniones generales mensuales entre gerencia, jefaturas y direcciones con los trabajadores para comunicar información relevante de la empresa, por ejemplo, resultados de ventas mensuales, quejas y sugerencias de los clientes, bonos e incentivos ganados para el mes y los ya ganados, etc. De la misma manera se concederá un tiempo para que los colaboradores puedan expresar sus dudas y sugerencias. Estas reuniones no deben durar más de dos horas. Los responsables de organizar las reuniones

mensuales serán el jefe administrativo junto con los jefes de contabilidad y ventas quienes consensuarán la fecha de la reunión, que se sugiere sea en la primera semana del mes. Jefe administrativo le enviará el calendario a gerente general para que dé su visto bueno.

La fecha de reunión general establecida se comunicará por medio de WhatsApp a todos los colaboradores, de igual manera los jefes de cada departamento se lo comunicarán a sus equipos. Al finalizar la reunión se hará un refrigerio que consistirá en café y pan dulce.

Por la naturaleza del servicio que prestan en la empresa, los jefes de cada departamento designarán a las personas que estarán de turno para cubrir emergencias y atender al público.

Para dar una guía a la reunión general mensual se sugiere el formato que se presenta a continuación.

Formato 5
Agenda de reunión mensual

Agenda de temas reunión mensual

Ubicación: [Lugar de la reunión]

Fecha: [Fecha]

Hora: [Hora de inicio de reunión]

Duración: [Tiempo estipulado de reunión]

Tiempo	Tema	Responsable
[Inicio] – [Finalización]	[Descripción del elemento de la agenda]	[Nombre]
[Inicio] – [Finalización]	[Descripción del elemento de la agenda]	[Nombre]
[Inicio] – [Finalización]	[Descripción del elemento de la agenda]	[Nombre]
[Inicio] – [Finalización]	[Descripción del elemento de la agenda]	[Nombre]
[Inicio] – [Finalización]	[Descripción del elemento de la agenda]	[Nombre]

Comentarios y compromisos

Agregue comentarios aquí.

Fuente: Elaboración propia, año 2018

Cuadro 10
Plan de acción del subprograma de fortalecimiento de la comunicación general de la
Empresa de servicios exequiales
Año 2018

Nombre del plan:		Fortalecimiento de la comunicación general de la empresa					
Objetivo del plan:		Definir las actividades necesarias para implementar el plan de mejora en un 100% a corto y mediano plazo					
No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Costo en quetzales	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Reunión con gerencia general, jefaturas y direcciones para la hacer la presentación del subprograma de fortalecimiento propuesto.	Presentar el subprograma propuesto en una sesión de 1 hora máximo al 100%	Investigador	08/02/2019	08/02/2019	Equipo audiovisual Q 400.00 Papelería Q150.00 Refrigerio Q350.00	Q 900.00
2	Discusión del subprograma propuesto por las autoridades de la empresa	Aprobar el subprograma propuesto en una sesión de 1 hora al 100%	Gerente general	08/02/2019	08/02/2019	Incluido en actividad 1	Q ---
3	Implementación de las reuniones mensuales por recordatorios de jefes y por mensajes de WhatsApp una vez por semana hasta que se realice la reunión.	Dar a conocer al 100% del personal la implementación del subprograma al 11/02/2019	Jefes de Admon, de ventas, de contabilidad y directores de ventas	11/02/2019	25/02/2019	Servicio de internet Q250.00	Q250.00
4	Implementación de la propuesta	Echar a andar las reuniones mensuales según formato propuesto al 100% al 03/03/2019 como fecha límite.	Jefe de Admon. jefe de contabilidad y jefe de ventas	03/03/2019	03/03/2020	Refrigerio (una champurradas a Q1.50 por persona, 2 libras de café por persona Q55.00 cada libra) por un año	Q 3.600.00
5	Evaluación del programa de mejora de la comunicación	Evaluar el 100% de lo realizado del subprograma de fortalecimiento de la comunicación al 01/03/2019.	Gerencia general	01/03/2019	01/03/2019	Papelería Q 300.00	Q 300.00
						Presupuesto total de la implementación	Q 5,050.00

Fuente: Elaboración propia, año 2018

- **Recursos**

Los recursos que se contemplan para llevar a cabo el subprograma son:

- **Humanos**

El personal que está involucrado en el subprograma es el siguiente:

Cuadro 11
Total de recursos humanos del subprograma de fortalecimiento de la comunicación general de la empresa de servicios exequiales Año 2018

Descripción	Cantidad
Gerente general	1
Jefe de contabilidad	1
Jefe de administración	1
Jefe de ventas	1
Directores de ventas	5
Personal administrativo, operativo y de ventas	116
Total de personas	125

Fuente: Elaboración propia, año 2018

- **Físicos**

Los recursos físicos a emplear son los siguientes:

Cuadro 12
Total de recursos físicos del subprograma de fortalecimiento de la comunicación general de la empresa de servicios exequiales Año 2018

Descripción	Cantidad
Sala de reuniones	1
Cañonera	1
Laptop	1
Papelería	

Fuente: Elaboración propia, año 2018

➤ **Financieros**

El subprograma propuesto será financiado en su totalidad por la empresa y distribuido de la siguiente manera:

Cuadro 13
Total de recursos financieros del subprograma de fortalecimiento de la comunicación general de la empresa de servicios exequiales Año 2018

Cantidad	Descripción	Precio unitario	Precio total en quetzales
1	Cañonera por cuatro horas de alquiler	100.00	400.00
	Servicio de internet pago mensual		250.00
	Papelería		450.00
	Coffee Break		3,950.00
Total en quetzales			5,050.00

Fuente: Elaboración propia, año 2018

3.3.2.2 Programa de mejora de motivación para jefaturas y direcciones de ventas y unidad de cobros

La empresa es una organización que siempre va a necesitar la ayuda de personas, por si sola nunca podrá alcanzar sus objetivos; y para que una empresa funcione excelentemente las personas necesitan estar motivadas, por eso en la motivación del empleado es en donde la compañía tiene buena parte de su éxito y buenos réditos económicos.

Cuando el empleado esta desmotivado pierde el entusiasmo y la ilusión con la que empezó a trabajar, se reduce su rendimiento y se ve reflejado en la calidad de su trabajo y los bajos resultados. En este caso, para la Empresa de Servicios Exequiales se presenta un subprograma de mejora de motivación para el personal de ventas, administración y contabilidad que pueden ayudar a estrechar los vínculos entre empleados y con la empresa.

- **Alcance**

Este programa busca implementarse en todos los departamentos de la empresa objeto de análisis.

- **Objetivo general**

Motivar a todos los empleados reconociendo sus logros y proporcionando espacios para la convivencia y el sano esparcimiento

- **Objetivos específicos**

- Motivar e incentivar a los empleados a realizar de la mejor manera su trabajo.
- Crear vínculos más sólidos en los equipos de trabajo e incentivar la solidaridad y la confianza entre ellos.

- a. **Subprograma de reconocimiento de logros y buen desempeño**

Con este subprograma se busca realizar actividades que reconozcan los logros de los colaboradores y el buen desempeño en su trabajo.

- **Metodología**

En este subprograma se contemplan dos aspectos, el primero de ellos es se entregarán diplomas de premiación, la entrega de ese reconocimiento se hará en un desayuno cuatrimestral en las instalaciones de la empresa, de esta manera se reconocerá a los asesores y cobradores que hayan alcanzado sus metas como los mejores.

Los directores enviarán al jefe de ventas un listado con los nombres de los asesores que hayan alcanzado como mínimo 80% de la meta de venta y los que la hayan superado. El jefe de ventas deberá corroborar los nombres de los asesores y sus resultados en sus reportes y a partir de ello elaborará el listado final de los asesores a los que se les entregará el diploma. Si se diera el caso de que para escoger al

primer lugar haya asesores con los mismos resultados en el trimestre, el jefe hará promedios de resultados mensuales y sobre esa base escoge al ganador. El listado final será entregado al jefe de administración quien mandará a elaborar los diplomas tanto de asesores de venta como de cobradores con la imprenta que trabaja el material publicitario de la empresa. Para el caso de los cobradores será el jefe de contabilidad el encargado de elaborar el listado de los colaboradores que hayan alcanzado como mínimo el ochenta por ciento de la meta y entregarla al jefe de administración. Para los primeros tres lugares de cada categoría se les acreditará un premio en efectivo de esta manera: Al primer lugar Q1,500.00, segundo lugar Q800.00 y tercer lugar Q500.00.

Los desayunos serán organizados por el jefe de administración, en este evento se debe proyectar para 102 personas excepto en diciembre porque se realizará el convivio. Jefe de administración deberá socializar la fecha del desayuno por medio de mensajes de WhatsApp y en las reuniones generales y en las que cada equipo de trabajo, los responsables de las áreas involucradas también trasladarán la fecha a sus equipos de trabajo.

El segundo aspecto de esta actividad consiste en la premiación anual la cual se llevará a cabo en el convivio de fin de año. En esta actividad se premiará con placas de reconocimiento a los asesores y cobradores que hayan alcanzado y sobrepasado la meta anual asignada, en una cena para todo el personal de la empresa. La mecánica que se establece para determinar que asesores y cobradores son los ganadores será la misma con que se determinan a los premiados en los desayunos cuatrimestrales.

Para los primeros tres lugares de cada categoría se les acreditará un premio en efectivo de esta manera: Al primer lugar Q2,500.00, segundo lugar Q1,500.00 y tercer lugar Q1,000.00.

Cuadro 14
Plan de acción del subprograma de reconocimiento de logros y buen desempeño
Empresa de servicios exequiales
Año 2018

Nombre del plan:		Reconocimiento de logros y buen desempeño					Presupuesto
Objetivo del plan:		Definir las actividades necesarias para implementar el plan de mejora en un 100% a corto y mediano plazo					
No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Costo en quetzales	
				Inicio	Final		
1	Reunión con gerencia general, jefaturas y direcciones para presentación de la propuesta	Presentar el subprograma propuesto en una sesión de 1 hora máximo al 100%	Investigador	08/02/2019	08/02/2019	Equipo audiovisual Q 400.00 Papelería Q150.00 Refrigerio Q350.00	Q 900.00
2	Discusión del subprograma propuesto por las autoridades de la empresa	Aprobar la totalidad del subprograma propuesto en una sesión de 1 hora al 100%	Gerente general	08/02/2019	08/02/2019	Incluido en actividad 1	Q ----
3	Socializar la implementación del subprograma al personal de áreas involucradas por medio de avisos de jefaturas y mensajería de WhatsApp y reuniones mensuales.	Dar a conocer al 100% del personal la implementación del subprograma cuatrimestral el 03/03/2019 como fecha límite	Jefes de Admon, de ventas, de contabilidad y directores de ventas	03/03/2019	03/03/2019	Servicio de internet Q250.00 Refrigerio (una champurrada a Q1.50 por persona, 2 libras de café León a Q55.00 cada libra) Q300.00	Q550.00
4	Implementación de la propuesta	Echar a andar los desayunos de premiación y cena de convivio al 100% al 01/04/2019 como fecha límite.	Jefe de Admon. jefe de contabilidad y jefe de ventas	01/04/2019	01/08/2019	Dos desayunos para 102 personas a Q35.00 cada plato Q7,140.00 12 diplomas Q900.00 premios en efectivo Q10,600.00 Cena de convivio 125 platos a Q65 cada uno Q8,125.00 6 placas para ganadores convivio anual Q75 cada una	Q 27,215.
5	Evaluación del programa de mejora de la motivación	Evalúen 3 meses el 100% de los resultados de la implementación del subprograma.	Gerencia general	15/06/2019	15/12/2019	Papelería Q 300.00	Q 300.00
						Presupuesto total de la implementación	Q 28,965.00

Fuente: Elaboración propia, año 2018

- **Recursos**

Los recursos que se contemplan para llevar a cabo el subprograma son:

- **Humanos**

El personal que está involucrado en el subprograma es el siguiente:

Cuadro 15
Total de recursos humanos del subprograma de reconocimiento de logros y buen desempeño de la empresa de servicios exequiales Año 2018

Descripción	Cantidad
Gerente general	1
Jefe de contabilidad	1
Jefe de administración	1
Jefe de ventas	1
Directores de ventas	5
Personal administrativo y de ventas	116
Total de personas	125

Fuente: Elaboración propia, año 2018

- **Físicos**

Los recursos físicos a emplear son los siguientes:

Cuadro 16
Total de recursos físicos del subprograma de reconocimiento de logros y buen desempeño de la empresa de servicios exequiales Año 2018

Descripción	Cantidad
Sala de reuniones	1
Cañonera	1
Laptop	1
Papelería	

Fuente: Elaboración propia, año 2018

➤ **Financieros**

El subprograma propuesto será financiado en su totalidad por la empresa y distribuido de la siguiente manera:

Cuadro 17
Total de recursos financieros del subprograma de reconocimiento de logros y buen desempeño de la empresa de servicios exequiales
Año 2018

Cantidad	Descripción	Precio unitario	Precio total en quetzales
1	Cañonera por cuatro horas de alquiler	100.00	400.00
2	Eventos de desayuno cada 4 meses para 102 personas a Q35.00 cada plato	3,570.00	7,140.00
1	Evento de cena convivio para 125 personas a Q65.00 cada plato	8,125.00	8,125.00
12	Diplomas de reconocimiento a los ganadores	75.00	900.00
6	Placas de reconocimiento a los ganadores	75.00	450.00
	Premios en efectivo para los ganadores para otorgar en cada desayuno y en la cena convivio		10,600.00
	Servicio de internet pago mensual		250.00
	Papelería		450.00
	Coffee Break		650.00
Total en quetzales			28,965.00

Fuente: Elaboración propia, año 2018

b. Subprograma de actividades de convivencia para fortalecimiento de vínculos para ventas y cobros

Con este subprograma se pretende que por medio de actividades fuera de la empresa se creen vínculos más sólidos en los equipos de trabajo y que esto incentive la solidaridad y confianza entre los mismos compañeros.

- **Metodología**

En esta actividad los responsables organizarán actividades al aire libre como juegos, dinámicas y donde participarán los trabajadores de ventas y cobros. También se contempla que los trabajadores puedan ir al cine o a jugar boliche u otras actividades de sano esparcimiento. Para esta actividad se sugiere tomar a inicios de mes de preferencia un viernes por la tarde o un sábado por la mañana para realizarla.

Se hace ver que no irán todos los trabajadores a la vez, sino que se formarán grupos que se turnarán para ir a estas actividades mientras que los otros trabajadores continuarán sus labores normales. Se sugiere que los asistentes no sean parte del mismo grupo de trabajo sino que lo conformen personas de grupos distintos.

A cada grupo que salga a actividades de esparcimiento se le destinará Q1,500.00 acreditados a un responsable, que puede ser jefe de departamento o director de ventas, ese dinero contempla el gasto ya sea total o parcial de la actividad que realizarán. Al final de las actividades el responsable deberá liquidar el dinero acreditado ya sea con facturas o recibos válidos a más tardar un día hábil después.

Cuadro 18
Plan de acción del subprograma de convivencia para fortalecimiento de vínculos
para ventas y cobros de la Empresa de servicios exequiales
Año 2018

Nombre del plan:		Actividades de convivencia para fortalecimiento de vínculos						Presupuesto
Objetivo del plan:		Definir las actividades necesarias para implementar el plan de mejora en un 100% a corto y mediano plazo						
No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Costo en quetzales		
				Inicio	Final			
1	Reunión con gerencia general, jefaturas y direcciones para presentar el subprograma propuesto	Presentar y aprobar al 100% la propuesta de convivencia en una sesión de 1 hora máximo	Investigador	08/02/2019	08/02/2019	Equipo audiovisual Q 400.00 Papelería Q150.00 Refrigerio Q350.00	Q 900.00	
2	Discusión del subprograma propuesto por las autoridades de la empresa	Aprobar el 100% del subprograma propuesto en una sesión de 1 hora	Gerente general	08/02/2019	08/02/2019	Incluido en actividad 1	Q ----	
3	Socializar la implementación del subprograma al personal por medio de recordatorios de jefes, por mensajes de WhatsApp y por medio de las reuniones mensuales.	Dar a conocer el 100% del subprograma al personal a más tardar el 03/03/2019	Jefes de Admon, de ventas, de contabilidad y directores de ventas	03/03/2019	03/03/2019	Servicio de internet Q250.00 Refrigerio (una champurrada a Q1.50 por persona, 2 libras de café León a Q55.00 cada libra) Q300.00	Q550.00	
4	Implementación de la propuesta de esparcimiento programadas para los miembros de ventas y cobros para fomentar la solidaridad y confianza entre ellos	Implementar el 100% del subprograma a más tardar el 02/03/2019.	Jefe de contabilidad y jefe de ventas	02/03/2019	01/03/2020	Fondo de Q1,500.00 que estará destinado a gasto total o parcial de la actividad que vaya a realizarse. Se contempla esta cantidad por un año	Q 18,000.0	
5	Evaluación del programa de mejora de la motivación	Evaluar el 100% de lo realizado del subprograma de convivencia para fortalecimiento de vínculos a más tardar el 01/03/2019	Gerencia general	01/03/2019	01/03/2019	Papelería Q 300.00	Q 300.00	
						Presupuesto total de la implementación	Q 19,750.00	

Fuente: Elaboración propia, año 2018

- **Recursos**

Los recursos que se contemplan para llevar a cabo el subprograma son:

- **Humanos**

El personal que está involucrado en el subprograma es el siguiente:

Cuadro 19
Total de recursos humanos del subprograma de convivencia para fortalecimiento vínculos de la empresa de servicios exequiales Año 2018

Descripción	Cantidad
Jefe de ventas	1
Directores de ventas	5
Personal de ventas y cobros	96
Total de personas	102

Fuente: Elaboración propia, año 2018

- **Físicos**

Los recursos físicos a emplear son los siguientes:

Cuadro 20
Total de recursos físicos del subprograma de convivencia para fortalecimiento vínculos de la empresa de servicios exequiales Año 2018

Descripción	Cantidad
Sala de reuniones	1
Cañonera	1
Laptop	1
Papelería	

Fuente: Elaboración propia, año 2018

➤ **Financieros**

El subprograma propuesto será financiado en su totalidad por la empresa y distribuido de la siguiente manera:

Cuadro 21
Total de recursos financieros del subprograma de convivencia para fortalecimiento vínculos de la empresa de servicios exequiales
Año 2018

Cantidad	Descripción	Precio unitario	Precio total en quetzales
1	Cañonera por cuatro horas de alquiler	100.00	400.00
	Dinero en efectivo para pago total o parcial de las actividades de convivencia mensual	1,500.00	18,000.00
	Servicio de internet pago mensual		250.00
	Papelería		450.00
	Refrigerio		650.00
Total en quetzales			19,750.00

Fuente: Elaboración propia, año 2018

3.3.2.3 Programa de mejora de clima organizacional factor liderazgo

El liderazgo en una empresa es importante para una organización debido a que esta puede tener una planeación adecuada, buenos controles, etc., pero no podrían llevarse a cabo por la falta de un liderazgo apropiado con capacidad para guiar y dirigir a los grupos de trabajo, por ello es necesario saber identificar a las personas con esa capacidad y facultarlas para que sepan influir a sus equipos y retarlos a trabajar por los objetivos planteados.

El liderazgo es el motor para conducir a las empresas hacia el alcance de lo planeado, por ello se plantea las siguientes acciones que brevemente se describen a continuación para lograr mejorar en ese factor.

- **Alcance**

Este programa estará focalizado en las direcciones de ventas de la empresa objeto de análisis.

- **Objetivo general**

Conocer y reforzar el liderazgo de las personas que ocupan las jefaturas de ventas.

- **Objetivos específicos**

- Conocer el tipo de liderazgo que tienen los directores de ventas: es necesario conocer qué tipo de liderazgo ejercen y establecer áreas de oportunidad.
- Trabajar en conjunto con los directores en técnicas para gestionar a su personal o reforzar habilidades de liderazgo.

- a. Subprograma de evaluación y conocimiento de estilo de liderazgo**

La finalidad de este subprograma es conocer el tipo de liderazgo que tienen los directores de ventas por medio de evaluaciones psicométricas.

- **Metodología**

Para conocer el tipo de liderazgo que tienen los directores de ventas y cómo lo ejercen sobre sus equipos será necesario evaluarlos con tests psicométricos y de esta manera establecer fortalezas y áreas de oportunidad en el liderazgo de las personas con gente cargo a partir de su personalidad. Para ello se debe empezar con la búsqueda de un psicólogo con experiencia en este tipo de evaluaciones. Una vez se tengan los resultados, procede que la o el profesional se reúna con cada jefe para presentarle sus resultados y analizar sus fortalezas y sus áreas de oportunidad estableciendo estrategias de mejora y compromiso de efectuar los cambios.

Cuadro 22
Plan de acción del subprograma de evaluación y conocimiento de estilos de liderazgo
Empresa de servicios exequiales
Año 2018

Nombre del plan:		Evaluación y conocimiento de estilo de liderazgo					
Objetivo del plan:		Definir las actividades necesarias para implementar el plan de mejora en un 100% a corto y mediano plazo					
No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Costo en quetzales	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Reunión con gerencia general y jefaturas para presentar la propuesta de evaluación y conocimiento de liderazgo.	Presentar el subprograma propuesto en una sesión de 1 hora máximo al 100%	Investigador	08/02/2019	08/02/2019	Equipo audiovisual Q 400.00 Papelería Q150.00 Refrigerio Q350.00	Q900.00
2	Discusión del subprograma propuesto por las autoridades de la empresa	Aprobar al 100% el subprograma propuesto en una sesión de 1 hora	Gerente general	08/02/2019	08/02/2019	Incluido en actividad 1	Q----
3	Socializar el subprograma de evaluación de liderazgo, su propósito y sus fines al personal responsable, y se aprovechará a resolver sus dudas.	Implementar el 100% del subprograma el 11/02/2019 a más tardar.	Gerente general, jefe de ventas y directores de ventas	11/02/2019	11/02/2019	-----	Q----
4	Cotización, selección y contratación de la persona o empresa que realizará la evaluación psicométrica	Determinar a la persona o empresa que será la responsable de practicar las evaluaciones psicotécnicas al 100% de directores de ventas a más tardar el 28/02/2019.	Jefe de ventas y jefe de Admon.	12/02/2019	28/02/2019	Servicio celular mensual Q250.00	Q250.00
5	Evaluación de los directores de ventas. Y ver los resultados de las pruebas	Conocer el resultado acerca de las fortalezas y áreas de oportunidad que tiene el liderazgo de los directores de ventas al 100% teniendo como límite el 08/03/2019.	Profesional contratado	01/03/2019	08/03/2019	Refrigerio Q400.00 para el día 01/03/2019 Costo de evaluación de pruebas psicométricas para 6 personas Q250.00 cada prueba	Q1,900.00
6	Presentación de resultados a jefe y directores de ventas. Se analizarán los resultados, se darán recomendaciones y se establecerán las acciones de mejora por parte de los evaluados	Determinar el 100% de acciones que tomarán los directores para fortalecer las áreas de oportunidad que presenten sus liderazgos, y que esto represente una mejora en la gestión de sus equipos de trabajo, teniendo como fecha límite el 11/03/2019.	Profesional contratado y directores de ventas	11/03/2019	11/03/2019	Refrigerio Q400.00	Q400.00
7	Evaluación del programa de mejora de clima organizacional factor liderazgo	Evaluar el 100% de lo realizado del subprograma cada fin de mes que dure esta actividad.	Gerencia general	01/03/2019	11/03/2019	Papelería Q 300.00	Q300.00
Presupuesto total de la implementación Q 3,750.00							

- **Recursos**

Los recursos que se contemplan para llevar a cabo el subprograma son:

- **Humanos**

El personal que está involucrado en el subprograma es el siguiente:

Cuadro 23
Total de recursos humanos del subprograma de evaluación y conocimiento de estilos de liderazgo de la empresa de servicios exequiales
Año 2018

Descripción	Cantidad
Gerente general	1
Jefe de ventas	1
Jefe de administración	1
Profesional evaluador	1
Directores de ventas	6
Total de personas	10

Fuente: Elaboración propia, año 2018

- **Físicos**

Los recursos físicos a emplear son los siguientes:

Cuadro 24
Total de recursos físicos del subprograma de evaluación y conocimiento de estilos de liderazgo de la empresa de servicios exequiales
Año 2018

Descripción	Cantidad
Sala de reuniones	1
Cañonera	1
Laptop	1
Papelería	

Fuente: Elaboración propia, año 2018

➤ **Financieros**

El subprograma propuesto será financiado en su totalidad por la empresa y distribuido de la siguiente manera:

Cuadro 25
Total de recursos financieros del subprograma de evaluación y conocimiento de estilos de liderazgo de la empresa de servicios exequiales
Año 2018

Cantidad	Descripción	Precio unitario	Precio total en quetzales
1	Cañonera por cuatro horas de alquiler	100.00	400.00
	Pago por evaluaciones psicométricas	250.00	1,500.00
	Servicio de internet pago mensual		250.00
	Papelería		450.00
	Refrigerio		1,150.00
Total en quetzales			3,750.00

Fuente: Elaboración propia, año 2018

b. Subprograma de capacitaciones de fortalecimiento de liderazgo

El objetivo de este subprograma es proporcionar capacitaciones que ayuden a los directores de ventas a la buena gestión del personal que tienen a su cargo. Estos espacios de capacitación también pueden dar la oportunidad a los participantes a compartir experiencias a los demás asistentes sobre sus experiencias positivas en el manejo de personal. La finalidad de la actividad es que los asistentes tengan nuevas ideas para liderar a sus equipos.

• Metodología

En base a las recomendaciones del profesional sobre las evaluaciones de tipos de liderazgo realizadas a los directores de ventas se definirán las necesidades de capacitación. El jefe de ventas junto al jefe de administración serán los responsables de diseñar el programa de capacitaciones necesarias, así como de cotizar a las empresas

o personas que tengan dentro de su oferta de formación lo que la empresa objeto de estudio requiera. Una vez se tenga diseñada la agenda de capacitaciones necesaria se programarán las fechas más adecuadas que no afecten significativamente las labores de los directores.

Cuadro 26
Plan de acción del subprograma de capacitaciones de fortalecimiento de liderazgo
Empresa de servicios exequiales
Año 2018

Nombre del plan:		Reforzamiento de capacidades de liderazgo					
Objetivo del plan:		Definir las actividades necesarias para implementar el plan de mejora en un 100% a corto y mediano plazo					
No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Costo en quetzales	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Reunión con gerencia general y jefaturas	Presentar el 100% del subprograma propuesto de reforzamiento de capacidades de liderazgo en una sesión de 1 hora máximo	Investigador	08/02/2019	08/02/2019	Equipo audiovisual Q 400.00 Papelería Q150.00 Refrigerio Q350.00	Q900.00
2	Discusión del subprograma propuesto por las autoridades de la empresa	Aprobar el subprograma propuesto en una sesión de 1 hora al 100%	Gerente general	08/02/2019	08/02/2019	Incluido en actividad 1	-----
3	Determinación de las necesidades de capacitación	Establecer un programa de capacitación acorde al 100% de las recomendaciones surgidas de las evaluaciones de liderazgo al 14/03/2019 como límite.	Jefe Admon y jefe de ventas	13/03/2019	14/03/2019	-----	-----
4	Cotización, selección y contratación de la persona o empresa que impartirá las capacitaciones requeridas	Determinar qué persona o empresa será la responsable de dar el 100% de las capacitaciones necesarias ya convenidas teniendo como fecha límite el 29/03/2019.	Jefe de ventas y jefe de Admon.	18/03/2019	29/03/2019	Servicio celular mensual Q250.00 Costo aproximado de capacitación Q3,000, por 2 horas. Por 4 capacitaciones cada 2 meses	Q12,250.00
5	Inicio de la programación de capacitaciones	Reforzar las capacidades de liderazgo de los directores de ventas para una mejor gestión de sus equipos de trabajo al 100%. Teniendo como inicio el 01/04/2019.	Profesional o empresa contratada Jefe de ventas	01/04/2019	01/10/2019	Refrigerio Q400.00 para cada capacitación por 4 eventos	Q1,600.00
7	Evaluación del programa de mejora de clima organizacional factor liderazgo	Evaluar el 100% de lo realizado del subprograma de evaluación y conocimiento de estilos de liderazgo cada fin de mes desde 01/03 hasta 31/10/2019	Gerencia general	01/03/2019	31/10/2019	Papelería Q. 300.00	Q300.00
						Presupuesto total de la implementación	Q 15,050.00

Fuente: Elaboración propia, año 2018

- **Recursos**

Los recursos que se contemplan para llevar a cabo el subprograma son:

- **Humanos**

El personal que está involucrado en el subprograma es el siguiente:

Cuadro 27
Total de recursos humanos del subprograma de capacitaciones de reforzamiento de liderazgo de la empresa de servicios exequiales Año 2018

Descripción	Cantidad
Gerente general	1
Jefe de ventas	1
Jefe de administración	1
Capacitador	1
Directores de ventas	6
Total de personas	10

Fuente: Elaboración propia, año 2018

- **Físicos**

Los recursos físicos a emplear son los siguientes:

Cuadro 28
Total de recursos físicos del subprograma de capacitaciones de reforzamiento de liderazgo de la empresa de servicios exequiales Año 2018

Descripción	Cantidad
Sala de reuniones	1
Cañonera	1
Laptop	1
Papelería	

Fuente: Elaboración propia, año 2018

➤ **Financieros**

El subprograma propuesto será financiado en su totalidad por la empresa y distribuido de la siguiente manera:

Cuadro 29
Total de recursos financieros del subprograma de capacitaciones de reforzamiento de liderazgo de la empresa de servicios exequiales Año 2018

Cantidad	Descripción	Precio unitario	Precio total en quetzales
1	Cañonera por cuatro horas de alquiler	100.00	400.00
	Costo de capacitaciones Q3,000 cada evento, por 4 eventos cada 2 meses	3,000.00	12,000.00
	Servicio de internet pago mensual		250.00
	Papelería		450.00
	Refrigerio		1,950.00
Total en quetzales			15,050.00

Fuente: Elaboración propia, año 2018

3.3.2.4 Programa de mejora de trabajo en equipo para el personal de ventas, administración y contabilidad

El trabajo en equipo no es solo trabajar con un grupo de gente en un ambiente laboral, sino que se trata de aprender a trabajar en grupo por un objetivo en común. Un grupo integrado y fortalecido sabe comunicarse mejor y llegar a acuerdos para alcanzar un bien mayor.

Es sumamente importante el trabajo en los equipos en donde algunos miembros no se llevan bien entre sí por lo que los líderes deben reconocer y actuar ante los conflictos porque puede haber peligro de que los miembros trabajen cada quien por su cuenta y que por lo tanto su trabajo sea ineficaz. Por ello se presentan propuestas que buscan reforzar las relaciones entre las personas que forman los distintos grupos de trabajo.

- **Alcance**

Este programa estará focalizado en el personal de ventas, administración y contabilidad.

- **Objetivo general**

Promover el trabajo en equipo entre los colaboradores incentivando la pertenencia y el involucramiento en el trabajo.

- **Objetivos específicos**

- Reforzar el trabajo en equipo en los distintos departamentos de la empresa.
- Motivar al empleado a generar ideas que se conviertan en propuestas para mejorar los resultados de su trabajo.

a. Subprograma de realización de celebraciones especiales

- **Metodología**

Las actividades especiales que este subprograma contempla están enfocadas a la celebración de cumpleaños y baby showers. En el caso de los cumpleaños, cada uno de los jefes de departamento recopilará en una lista las fechas de cumpleaños del personal que tenga a su cargo y las calendarizará por mes; en ese calendario estarán consignados los nombres de los trabajadores y los días de sus cumpleaños. A inicio de cada mes cada jefe de departamento debe solicitar dinero para comprar un pastel para compartir con los cumpleañoseros y sus compañeros de trabajo. Al término de la actividad se debe liquidar la compra contra factura.

En el caso de celebraciones de baby showers, el jefe de departamento solicitará fondos para adornos e invitaciones para la ocasión y la compra de un pastel. Esta actividad la podrán organizar las trabajadoras en conjunto con su jefe inmediato. Esta actividad de igual manera se debe calendarizar.

Figura 4
Modelo de calendario para cumpleaños



Figura 5
Modelo de invitación para Baby Shower



Cuadro 30
Plan de acción del subprograma de realización de celebraciones especiales
Empresa de servicios exequiales
Año 2018

Nombre del plan:		Celebraciones especiales					
Objetivo del plan:		Definir las actividades necesarias para implementar el plan de mejora en un 100% a corto y mediano plazo					
No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Costo en quetzales	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Reunión con gerencia general y jefaturas	Presentar el subprograma propuesto de celebraciones especiales en una sesión de 1 hora máximo al 100%	Investigador	08/02/2019	08/02/2019	Equipo audiovisual Q 400.00 Papelería Q150.00 Refrigerio Q350.00	Q900.00
2	Discusión del subprograma propuesto por las autoridades de la empresa	Aprobar el 100% del subprograma propuesto en una sesión de 1 hora	Gerente general	08/02/2019	08/02/2019	Incluido en actividad 1	*****
3	Recopilación de las fechas de cumpleaños de los integrantes de cada departamento, así mismo de quienes estén embarazadas	Establecer al 100% un calendario de celebraciones de cumpleaños y baby showers (si hubiere) desde el 11/02/2019 en adelante.	Jefe Admón. jefe de ventas y jefe de contabilidad	11/02/2019	15/02/2019	*****	*****
4	Primera celebración de cumpleaños del mes y baby shower (si hubiere)	Festear al 100% de los trabajadores que cumplen años en el mes	Jefe de ventas, jefe de Admón. jefe de contabilidad	16/02/2019	28/02/2019	Fondo único de Q600 al mes Por 12 meses	Q7,200.00
7	Evaluación del programa de mejora de trabajo en equipo	Evaluar el 100% de los resultados de lo realizado en el subprograma de realización de celebraciones especiales cada mes.	Gerencia general	01/03/2019	01/04/2019	Papelería Q 300.00	Q300.00
						Presupuesto total de la implementación	Q 8,400.00

Fuente: Elaboración propia, año 2018

- **Recursos**

Los recursos que se contemplan para llevar a cabo el subprograma son:

- **Humanos**

El personal que está involucrado en el subprograma es el siguiente:

Cuadro 31
Total de recursos humanos del subprograma de realización de celebraciones especiales de la empresa de servicios exequiales
Año 2018

Descripción	Cantidad
Gerente general	1
Jefe de ventas	1
Jefe de administración	1
Directores de ventas	6
Total de personas	10

Fuente: Elaboración propia, año 2018

- **Físicos**

Los recursos físicos a emplear son los siguientes:

Cuadro 32
Total de recursos físicos del subprograma de realización de celebraciones especiales de la empresa de servicios exequiales
Año 2018

Descripción	Cantidad
Sala de reuniones	1
Cañonera	1
Laptop	1
Papelería	

Fuente: Elaboración propia, año 2018

➤ **Financieros**

El subprograma propuesto será financiado en su totalidad por la empresa y distribuido de la siguiente manera:

Cuadro 33
Total de recursos financieros del subprograma de realización de celebraciones especiales de la empresa de servicios exequiales Año 2018

Cantidad	Descripción	Precio unitario	Precio total en quetzales
1	Cañonera por cuatro horas de alquiler	100.00	400.00
	Fondo único para celebraciones por 12 meses	600.00	7,200.00
	Papelería		450.00
	Refrigerio		350.00
Total en quetzales			8,400.00

Fuente: Elaboración propia, año 2018

b. Subprograma de involucramiento de empleados en la creación de estrategias de la empresa

• **Metodología**

En esta actividad se pretende involucrar a los empleados en una lluvia de ideas y aprovechar las que a criterio de la empresa sean las mejores para establecerlas como estrategias de ventas y servicio al cliente. La actividad de lluvia de ideas puede llevarse a cabo en reuniones que tengan cada equipo de trabajo, para ello se utilizará un formato que ayudará al moderador a obtener ideas y seleccionar las adecuadas. Las actividades de lluvia de ideas se realizarán cada seis meses bajo programación y serán dirigidas por el jefe del departamento o director de ventas. La mejor o las mejores aportaciones serán seleccionadas por los jefes de áreas y serán premiadas con una gift card de Q100.00 de supermercados a entregar cada seis meses.

Formato 6

Guía para realizar reuniones de lluvia de ideas



Principios para una reunión de lluvia de ideas

Es una reunión programada: desde el inicio debe estar claro el objetivo

Reuniones de no más de 25 minutos

No tenga miedo a una mala idea

1. Rompa el hielo de manera positiva y divertida (cuente un chiste, use dinamicas,etc)
2. Use la escritura para inspirar la participación e interacción: tenga a mano papel y lápices, preferentemente de colores, apóyese con la pizarra, notas adhesivas y cartulinas de colores.
3. Prepare actividades que fomenten la creatividad:
 - 3.1 Si puede y tiene acceso, utilice legos para que los asistentes construyan y representen materialmente una idea.
 - 3.2 Utilice la técnica de lluvia de roles (que haría su superhéroe en su lugar, por ejemplo) o haga que los participantes desempeñen roles como cliente -vendedor.
4. Anote todas las ideas que surjan, no criticará ninguna idea.
5. Permita el intercambio de ideas entre los participantes.
6. Agradezca la participación del equipo por sus contribuciones.
7. Cuando haya terminado la reunión de lluvia de ideas, repase los resultados y evalúe las respuestas. Agrupe las ideas similares y deseche las ideas repetidas o que no se ajustan al objetivo.
8. Seleccione un número razonable de ideas para desarrollarlas y convertirlas en estrategias.

Fuente: Elaboración propia, año 2018

Cuadro 34
Plan de acción del subprograma de involucramiento de empleados en la
creación de estrategias de la empresa de servicios exequiales
Año 2018

Nombre del plan:		Participación de empleados en la formulación de estrategias					
Objetivo del plan:		Definir las actividades necesarias para implementar el plan de mejora en un 100% a corto y mediano plazo					
No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Costo en quetzales	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Reunión con gerencia general y jefaturas	Presentar el subprograma propuesto de desarrollo de canales de comunicación en una sesión de 1 hora máximo al 100%	Investigador	08/02/2019	08/02/2019	Equipo audiovisual Q 400.00 Papelería Q150.00 Refrigerio Q350.00	Q900.00
2	Discusión del subprograma propuesto por las autoridades de la empresa	Aprobar el 100% del subprograma propuesto en una sesión de 1 hora	Gerente general	08/02/2019	08/02/2019	Incluido en actividad 1	-----
3	Recopilación de las fechas para realizar las actividades de lluvias. Deben ser 2 actividades en el año.	Establecer al 100% un calendario de eventos de lluvia de ideas teniendo como fecha límite 01/03/2019	Jefe Admón. jefe de ventas y jefe de contabilidad	11/02/2019	01/03/2019	-----	-----
4	Realización de los eventos de lluvia de ideas según calendarización enviada.	Motivar al 100% de los empleados de las áreas involucradas a generar ideas y compartir su opinión iniciando el 01/03	Jefe de ventas, jefe de Admón. jefe de contabilidad	01/03/2019	31/12/2019	Compra de 6 gift cards de Q100 cada una para premiar a las mejoras ideas que surjan de los eventos	Q600.00
7	Evaluación del programa de mejora de trabajo en equipo	Evaluar el 100% de lo realizado en la implementación del subprograma cada mes.	Gerencia general	01/03/2019	01/04/2019	Papelería Q. 300.00	Q300.00
						Presupuesto total de la implementación	Q 1,800.00

Fuente: Elaboración propia, año 2018

- **Recursos**

Los recursos que se contemplan para llevar a cabo el subprograma son:

- **Humanos**

El personal que está involucrado en el subprograma es el siguiente:

Cuadro 35
Total de recursos humanos del subprograma de involucramiento de empleados en la creación de estrategias de la empresa de servicios exequiales Año 2018

Descripción	Cantidad
Gerente general	1
Jefe de ventas	1
Jefe de administración	1
Jefe de contabilidad	1
Total de personas	4

Fuente: Elaboración propia, año 2018

- **Físicos**

Los recursos físicos a emplear son los siguientes:

Cuadro 36
Total de recursos físicos del subprograma de involucramiento de empleados en la creación de estrategias de la empresa de servicios exequiales Año 2018

Descripción	Cantidad
Sala de reuniones	1
Cañonera	1
Laptop	1
Papelería	

Fuente: Elaboración propia, año 2018

➤ **Financieros**

El subprograma propuesto será financiado en su totalidad por la empresa y distribuido de la siguiente manera:

Cuadro 37
Total de recursos financieros del subprograma de involucramiento de empleados en la creación de estrategias de la empresa de servicios exequiales Año 2018

Cantidad	Descripción	Precio unitario	Precio total en quetzales
1	Cañonera por cuatro horas de alquiler	100.00	400.00
6	Gift cards de supermercado como reconocimiento	100.00	600.00
	Papelería		450.00
	Refrigerio		350.00
Total en quetzales			1,800.00

Fuente: Elaboración propia, año 2018

3.3.2.5 Programa de mejora de capacitación para el personal de ventas y administración

La capacitación del personal es de vital importancia para las empresas hoy en día porque contribuye al desarrollo de los trabajadores tanto en lo laboral como en lo personal, por lo mismo una empresa que dota a su personal de conocimientos y desarrollo de nuevas habilidades puede lograr el desempeño óptimo del trabajador durante el tiempo que este pertenezca a la institución.

La capacitación no debe ser considerada como un gasto innecesario sino como una inversión que puede resultar en beneficios tanto económicos como de calidad y productividad en el trabajo.

Las propuestas que se presentan a continuación pueden ser ejecutadas por los empleados de más experiencia, aunque existen temas que podría contarse con alguien especialista en ello.

- **Alcance**

Este programa estará focalizado en el personal de ventas y administración.

- **Objetivo general**

Capacitar al personal para pueda ejecutar su trabajo de manera óptima y con resultados satisfactorios.

- **Objetivos específicos**

- Mejorar las capacidades del personal de ventas y administración para cerrar negocios y mejorar la atención al cliente externo.
- Responder adecuadamente ante situaciones de emergencia por fallecimientos que se presenten en la empresa.

a. Subprograma de capacitaciones para personal de ventas y administración

- **Metodología**

En esta actividad se busca que los equipos de trabajo de ventas y de administración estén capacitados en procesos claves de la empresa tales como: protocolo para atención de emergencias, pago de comisiones, precios y ubicaciones de propiedades, promociones especiales y aspectos de seguridad. Estas capacitaciones serán impartidas por los directores de ventas, jefe de ventas y jefe de administración. Se propone que las capacitaciones puedan darse cada 2 meses y cuando se tenga personal de nuevo ingreso.

Además, se propone capacitaciones específicas dirigidas al personal de ventas para lo cual se sugiere que las mismas estén enfocadas a temas como los siguientes: cómo prospectar en frío, cómo vender a los clientes según su tipo, como afrontar las objeciones, y cómo cerrar una venta. Las capacitaciones pueden ser impartidas, dada su experiencia, por el jefe y directores de ventas, pero se sugiere que en el caso de la capacitación de como cerrar una venta, esta sea impartida por un especialista en el

tema, debido a que por la naturaleza del servicio que se vende es necesario dotar de argumentos y herramientas de venta al asesor para que convenza finalmente al potencial cliente que se decida a adquirir un servicio con la empresa objeto de estudio. Las capacitaciones deben de contemplar la implementación las clínicas de ventas, que consiste en desarrollar un caso concreto tomado de la experiencia de algún miembro del equipo y resolverlo con los demás compañeros para encontrar una solución. Las capacitaciones pueden ser impartidas cada 2 meses y cuando se integren nuevos vendedores a la organización.

Formato 7

Programa de capacitaciones de procesos claves

Tema	Objetivo	Capacitador	Recursos	Lugar	Tiempo	Costo
Protocolo para atención de emergencias	Lograr que el personal comprenda y asimile los pasos para atender una emergencia de fallecimiento	Jefe de administración y jefe de ventas	Laptop, pizarra cañonera y papel	Salón de reuniones de la empresa	1 hora 30 minutos	Refrigerio Q150
Pago de comisiones	Hacer que el personal capacitado conozca la forma en que la empresa paga las comisiones	Jefe de contabilidad y jefe de ventas	Laptop, pizarra cañonera y papel	Salón de reuniones de la empresa	1 hora	Refrigerio Q150
Ubicaciones y precios de propiedades y servicios funerarios	Lograr que los asistentes se familiaricen con las ubicaciones de las propiedades y tengan los precios de referencia	Jefe de ventas y directores de ventas	Laptop, pizarra, cañonera y Papel	Salón de reuniones de la empresa	2 horas	Refrigerio Q150
Aspectos de seguridad	Dar a conocer a los asistentes las normas de seguridad y protección en las instalaciones de la empresa	Gerente o directores de ventas asignados	Laptop, pizarra y cañonera	Oficina de cada grupo de ventas	1 hora	Refrigerio Q150

Fuente:

Elaboración propia, año 2018

Formato 8

Programa de capacitaciones para vendedores

Tema	Objetivo	Capacitador	Recursos	Lugar	Tiempo	Costo
Cómo prospectar en frío	Lograr que los vendedores inicien una conversación de ventas por primera vez con un posible cliente con confianza y conocimiento	Jefe o directores de ventas asignados	Laptop, pizarra, cañonera y papel	Salón de reuniones de la empresa	1 hora y 30 minutos	Refrigerio Q200
Cómo vender según el tipo de cliente	Capacitar en estrategias de ventas de acuerdo al tipo de cliente	Jefe o directores de ventas asignados	Laptop, pizarra, cañonera y papel	Salón de reuniones de la empresa	1 hora y 30 minutos	Refrigerio Q200
Cómo cerrar una venta	Lograr que los vendedores convenzan al cliente de comprar con la empresa	Capacitador especial	Laptop, pizarra, cañonera y papel	Salón de reuniones de la empresa	2 horas	Según cotización adjunta
Clínicas de ventas	Identificar y corregir fallos en el proceso de ventas, además de aprender de las experiencias de otros vendedores	Jefe o directores de ventas asignados	Laptop, pizarra y cañonera	Oficina de cada grupo de ventas	2 horas	Refrigerio Q200

Fuente: Elaboración propia, año 2018

Cuadro 38
Plan de acción del subprograma de capacitaciones para personal de
ventas y administración de la empresa de servicios exequiales
Año 2018

Nombre del plan:		Capacitación para personal de ventas y administración						
Objetivo del plan:		Definir las actividades necesarias para implementar el plan de mejora en un 100% a corto y mediano plazo						
No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Costo en quetzales	Presupuesto	
				Inicio	Final			
1	Reunión con gerencia general y jefaturas	Presentar el subprograma propuesto de capacitaciones para personal de ventas y administración en una sesión de 1 hora máximo al 100%.	Investigador	08/02/2019	08/02/2019	Equipo audiovisual Q 400.00 Papelería Q150.00 Refrigerio Q350.00	Q900.00	
2	Discusión del subprograma propuesto por las autoridades de la empresa	Aprobar el 100% del subprograma propuesto en una sesión de 1 hora	Gerente general	08/02/2019	08/02/2019	Incluido en actividad 1	-----	
3	Planeación y calendarización de capacitaciones tanto a personal de administración como de ventas	Establecer al 100% un calendario de capacitaciones específicas al personal de administración y de ventas como fecha límite el 22/02/2019.	Jefe Admón. y jefe de ventas	11/02/2019	22/02/2019	-----	-----	
4	Inicio de las capacitaciones de acuerdo a la calendarización realizada	Capacitar al 100% de empleados de las áreas involucradas en proceso clave del trabajo iniciando el 01/03/2019 al 31/12/2019.	Jefe de ventas, jefe de Admón. jefe de contabilidad	01/03/2019	31/12/2019	refrigerio para las capacitaciones Papelería 4 resmas de papel	Q1,320.00	
7	Evaluación del programa de mejora de trabajo en equipo	Evaluar el 100% de resultados de lo realizado del subprograma de capacitaciones para personal de ventas y administración cada fin de mes.	Gerencia general	01/03/2019	31/12/2019	Papelería Q 300.00	Q300.00	
						Presupuesto total de la implementación	Q 2.520.00	

Fuente: Elaboración propia, año 2018

- **Recursos**

Los recursos que se contemplan para llevar a cabo el subprograma son:

- **Humanos**

El personal que está involucrado en el subprograma es el siguiente:

Cuadro 39
Total de recursos humanos del subprograma de capacitaciones para personal de ventas y administración de la empresa de servicios exequiales
Año 2018

Descripción	Cantidad
Gerente general	1
Jefe de ventas	1
Jefe de administración	1
Total de personas	3

Fuente: Elaboración propia, año 2018

- **Físicos**

Los recursos físicos a emplear son los siguientes:

Cuadro 40
Total de recursos físicos del subprograma de capacitaciones para personal de ventas y administración de la empresa de servicios exequiales
Año 2018

Descripción	Cantidad
Sala de reuniones	1
Cañonera	1
Laptop	1
Papelería	

Fuente: Elaboración propia, año 2018

➤ **Financieros**

El subprograma propuesto será financiado en su totalidad por la empresa y distribuido de la siguiente manera:

Cuadro 41
Total de recursos financieros del subprograma de capacitaciones para personal de ventas y administración de la empresa de servicios exequiales Año 2018

Cantidad	Descripción	Precio unitario	Precio total en quetzales
1	Cañonera por cuatro horas de alquiler	100.00	400.00
	Papel		570.00
	Refrigerio		1,550.00
Total en quetzales			2,520.00

Fuente: Elaboración propia, año 2018

3.3.3 Presupuesto total del plan de mejoras a proponer

El costo de implementación del plan de mejoras de clima organizacional propuesto, es el siguiente:

Cuadro 42
Presupuesto total de implementación del plan
propuesto empresa de servicios exequiales Año
2018

Nombre del programa	Costo parcial	Costo total
Programa de sensibilización		Q1,800.00
Programa de mejora de la comunicación		Q23,050.00
Subprograma de desarrollo de canales de comunicación	Q11,300.00	
Subprograma de establecimiento de protocolos para resolver conflictos	Q6,700.00	
Subprograma de fortalecimiento de la comunicación general	Q5,050.00	
Programa de mejora de motivación para jefaturas, direcciones de ventas y unidad de cobros		Q48,715.00
Subprograma de reconocimiento de logros y buen desempeño	Q28,965.00	
Subprograma de actividades de convivencia	Q19,750.00	
Programa de mejora de clima factor liderazgo		Q18,800.00
Subprograma de evaluación de liderazgo	Q3,750.00	
Subprograma de capacitaciones de fortalecimiento de liderazgo	Q15,050.00	
Programa de mejora de trabajo en equipo		Q10,200.00
Subprograma de realización de actividades especiales	Q8,400.00	
Subprograma de involucramiento de empleados en la creación de estrategias	Q1,800.00	
Programa de mejora de capacitación para el personal de ventas y administración		Q2,520.00
Subprograma de capacitaciones para el personal de ventas y administración	Q2,520.00	
Total		Q105,085.00

Fuente: Elaboración propia, año 2018

CONCLUSIONES

1. La inexistencia de una evaluación del clima organizacional ha incidido en la falta de planes de mejora.
2. La organización objeto de análisis no ha contado con plan de clima organizacional para sus trabajadores.
3. La compañía objeto de investigación no ha contado con instrumentos que hayan establecido la situación de su clima organizacional.
4. Dentro de la empresa no se ha identificado la percepción del trabajador acerca del clima organizacional.

RECOMENDACIONES

1. Que los directivos de la empresa de servicios exequiales mejoren el clima organizacional, por medio de un plan adecuado para ello y con lineamientos específicos que ayude a mejorarlo.
2. Que los responsables de la empresa de servicios exequiales implementen un plan de clima organizacional para los trabajadores que coadyuve a mejorar el funcionamiento de la organización.
3. Que las autoridades y jefaturas de la organización lleven a cabo, de forma adecuada, una evaluación para conocer el liderazgo que posee cada persona con empleados a su cargo a fin de establecer fortalezas y detectar áreas de oportunidad de mejora en el manejo de personas.
4. Dentro del entorno de la organización es importante que los jefes de las diferentes áreas mejoren la percepción de los trabajadores, a través de brindarles un ambiente propicio para que desarrollen las actividades laborales en un ambiente idóneo.

GLOSARIO

A continuación, se desarrolla una lista de palabras que son utilizadas en el ámbito de las empresas de servicios exequiales

Piratero de clientes: Consiste en que un asesor de ventas atiende a una persona que no es su cliente y que no está en su banco de datos o sus registros y le vende, es una práctica que se considera desleal.

Atención de emergencias: Se trata de atender a una persona quien tiene a un fallecido sea familiar o amigo y está en búsqueda de un servicio funerario o de una propiedad en cementerio.

Comisión: Es una remuneración variable que corresponde a una venta realizada; la comisión consiste en un porcentaje fijo aplicado al precio de venta y su objetivo es incentivar el esfuerzo del vendedor.

Banco de clientes: Es un registro de datos de potenciales compradores que los vendedores realizan para tener exclusividad en la atención de la venta, una vez un vendedor registre al cliente otro vendedor no debería atenderlo.

Cierre de ventas: Es la última etapa del proceso de ventas en donde luego de haber realizado la presentación del producto o servicio exequial, se intenta convencer al cliente a decidirse por la compra.

Clínica de ventas: Se trata de actividades que buscan fortalecer las capacidades de los vendedores tales como dramatizaciones o representaciones de roles para que, finalmente, mejoren su desempeño.

Prospectos: Es el término que en ventas se les da a los clientes potenciales de una empresa.

Prospección: Es el primer paso del proceso de ventas, es aquí en donde el vendedor determina si el prospecto cuenta con las características para convertirse en cliente.

BIBLIOGRAFÍA

1. Brunet, Luc (1987) "El clima de trabajo en organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias" Editorial Trillas México
2. Chiavenato, Idalberto. (2001). "Administración, Teoría, Proceso y Práctica". 3ª. Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana, S.A. Colombia Págs. 432. ISBN. 958-41-0161-7.
3. Chiavenato, Idalberto. (2009). "Gestión del Talento Humano". Editorial McGraw Hill Interamericana, S.A. Colombia Págs. 371.
4. García Santillán, Arturo y Uscanga Guevara, Ma. Teresa. (2008). "Desarrollo y comportamiento en el trabajo". Universidad de Málaga. Págs. 174. Edición electrónica. Texto completo e. ISBN: 13-978-84-641.
5. Koontz, H y Wehrich, H. (2003). "Administración una Perspectiva Global". México. Editorial Pearson Prentice-Hall. Págs. 558.
6. Maristan y Jaime. (1994). "Motivación". Buenos Aires Argentina Págs. 147. ISBN: 950-43-5884-5.
7. Maslow, A. (2007). "Motivación y personalidad". España. Editorial Díaz de Santos, S.A. Págs. 496
8. Meliá, J. L., Peiró J.M. (2005). "La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales". México, Prentice Hall. 3ª. Edición.
9. Peiró J.M & Prieto F. (1996). "Tratado de la Psicología en el trabajo". Vol. I, Madrid España. Editorial Síntesis. Págs. 113

10. Quintanilla, I. (2005). “Empresas y personas”. España. Editorial Díaz de Santos, S.A. Págs. 272.
11. Robins, S.P. (1998). “Comportamiento Organizacional”. Editorial McGraw Hill Interamericana, S.A. 8a. edición.
12. Rubio Saavedra, Bibiana. (2006). “El camino hacia la Excelencia”. Ed. Culturales Internacionales, S.A. de C.V. pp.120.
13. TuBrin, Andrew, (2000). “Fundamentos de Administración”. International Thomson Editores. Pags.472
14. Reyes Ponce Agustín, Administración Moderna. Editores Limusa Noriega, 2004 págs.380

e-grafía

15. Concepto de actitudes, año 2016, consultado el 10/09/2016, disponible en <http://www.definicion.mx/actitud>
16. Concepto de aprendizaje, año 2016, consultado el 10/09/2016, disponible en <http://definicion.de/aprendizaje>
17. Concepto de cohesión, año 2016, consultado el 10/09/2016, disponible en <http://www.definición.com>
18. Concepto de comunicación, año 2016, consultado el 10/09/2016, disponible en <http://significados.com>
19. Concepto de esfuerzo, año 2016, consultado el 10/09/2016, disponible en <http://www.significados.com>
20. Concepto de estilo, año 2016, consultado el 10/09/2016, disponible en <http://www.es.wikipedia.org>
21. Concepto de estrés, año 2016, consultado el 10/09/2016, disponible en <http://www.definicionabc.com>
22. Concepto de estructura, año 2016, consultado el 10/09/2016, disponible en

<http://definicionabc.com/estructura>

23. Concepto de evaluación de rendimiento, año 2016, consultado el 10/09/2016
Disponible en <http://www.monografias.com>
24. Concepto de influencia, año 2016, consultado el 10/09/2016, disponible en
<http://www.significados.com>
25. Concepto de motivos, año 2016, consultado el 10/09/2016, disponible en
<http://www.definicion.de>
26. Concepto de necesidades, año 2016, consultado el 10/09/2016, disponible en
<http://www.conceptodefinicion.com>
27. Concepto de normas, año 2016, consultado el 10/09/2016, disponible en
<http://www.significados.com>
28. Concepto de observación, año 2016, consultado el 10/09/2016, disponible en
<http://www.significados.com/observacion/>
29. Concepto de papeles, año 2016, consultado el 10/09/2016, disponible en
<http://www.conceptodefinicion.com>
30. Concepto de percepciones, año 2016, consultado el 10/09/2016, disponible en
<http://www.definicion.de/percepcion>
31. Concepto de personalidad, año 2016, consultado el 10/09/2016, disponible en
<http://www.definicion.com>
32. Concepto de poder, año 2016, consultado el 10/09/2016, disponible en
<http://www.definicion.mx>
33. Concepto de políticas, año 2016, consultado el 10/09/2016, disponible en
<http://www.conceptodefinicion.com>
34. Concepto de procesos, año 2016, consultado el 10/09/2016, disponible en
<http://significados.com>
35. Concepto de refuerzo, año 2016, consultado el 10/09/2016, disponible en
<http://www.definicion.com>
36. Concepto de servicios exequiales, Parque de La Paz, consultado 16/07/2016,
disponible en: www.parquedelapaz.com/productosyserviciospags3

37. Concepto de sistemas de remuneración, año 2016, consultado el 10/09/2016, disponible en <http://www.monografias.com>
38. Concepto de toma de decisiones, año 2016, consultado el 10/09/2016, disponible en <http://www.monografias.com>
39. Concepto de valores, año 2016, consultado el 10/09/2016, disponible en <http://es.wikipedia.org>

