

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

**“MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER UN PLAN
DE MEJORA EN UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA INSTALACIÓN DE
EXTINTORES, UBICADA EN ZONA 9 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

POR

SINDY WALESKA CARÍAS BATEN

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, AGOSTO DE 2020

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

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

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Exonerada de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Punto Quinto, inciso 5.7, subinciso 5.7.2 del Acta 19.2018, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 12 de julio de 2018.

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

PRESIDENTE:	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
SECRETARIA:	Licda. Olivia Concepción Cortez Girón
EXAMINADOR:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz



Guatemala, 18 de mayo de 2020

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

Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha veintiséis de abril del año dos mil diecinueve, le informo que se ha realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **"MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER UN PLAN DE MEJORA EN UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA INSTALACIÓN DE EXTINTORES, UBICADA EN ZONA 9 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA"** elaborado por la estudiante Sindy Waleska Carías Baten.

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

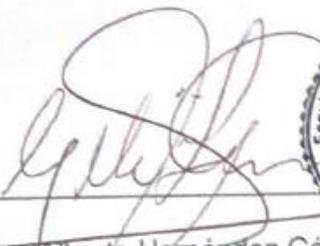
Con base en lo anterior emito dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes, previo a obtenerse el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciada.

"DID Y ENSEÑAD A TODOS"

Atentamente,

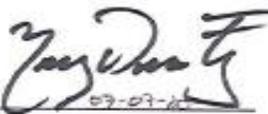

Licda. Laura Aydes Llanfesta Escobar
Licenciada en Psicología
Colegiado activo 1945

A quien interese: Por este medio hago constar que la estudiante Sindy Waleska Carias Baten con registro estudiantil No. 201317210 realizó sus correcciones de forma y fondo satisfactoriamente, en su trabajo de tesis, por lo que doy fe, autorizando se envíe a Junta Directiva para la sesión previo a la autorización de Orden de Impresión. En la Ciudad de Guatemala, a los 18 días del mes agosto de 2020.

f. 
Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
DIRECTOR



Examen privado de tesis realizado el día viernes 5 de junio de 2020 a las 18:00 horas, del trabajo de tesis denominado: "MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER UN PLAN DE MEJORA EN UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA INSTALACIÓN DE EXTINTORES, UBICADA EN ZONA 9 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA" que presentó la estudiante **SINDY WALESKA CARÍAS BATEN** quien se identifica con número de carné 201317210.

f: 

Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
Presidenta



Licda. Olivia Concepción Cortez Giron
Secretario

f: 

Lic. Julio Mauricio González Ruiz
Examinador

DEDICATORIA

A DIOS

Por darme la sabiduría necesaria.

A MI FAMILIA

Por todo el apoyo y en especial a mi papá por siempre darme lo necesario para mi educación.

A MI TÍA

Por su entrega y paciencia al enseñarme a escribir, sin ella nada de esto fuera posible.

ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa	1
1.1.1 Tipos de empresas	1
1.2 Administración	2
1.2.1 Proceso administrativo	2
1.2.1.1 Planeación	3
A. Elementos de la planeación	4
B. Instrumento de la planeación	5
1.2.1.2 Organización	5
A. Elementos de organización	6
B. Instrumentos de organización	7
1.2.1.3 Integración	8
A. Elementos de integración	9
1.2.1.4 Dirección	11
A. Principios de dirección	12
B. Elementos de dirección	14
C. Medios de dirección	18
D. Comportamiento organizacional	19
E. Clima organizacional	19
a) Teorías de clima organizacional	19
b) Fases del clima organizacional	21

Contenido	Página
c) Importancia del clima organizacional	22
d) Características del clima organizacional	22
e) Actitudes de los empleados que influyen en el clima organizacional	23
f) Beneficios de la medición del clima organizacional	23
F. Cultura organizacional	23
a) Importancia de la cultura organizacional	23
b) Tipos de cultura	23
G. Diferencia entre clima y cultura organizacional	25
1.2.1.5 Control	25
1.3 Ley de Pareto	25
1.4 Endomarketing	26

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA INSTALACIÓN DE EXTINTORES, UBICADA EN ZONA 9 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

2.1 Metodología de la investigación	27
2.1.1 Métodos de investigación	27
2.1.2 Técnicas	28
2.1.3 Instrumentos	29
2.1.4 Análisis demográfico	31
2.2 Antecedentes de la empresa	33
2.2.1 Historia	33
2.2.2 Filosofía	34

Contenido	Página
2.2.2.1 Misión	34
2.2.3 Estructura organizacional	35
2.2.4 Servicios que ofrece	38
2.3 Análisis de la situación actual del clima organizacional	39
2.3.1 Dimensiones de la teoría de Likert	40
2.3.1.1 Dimensión de los métodos de mando	30
2.3.1.2 Dimensión de las fuerzas motivacionales	42
2.3.1.3 Dimensión de los procesos de comunicación	44
2.3.1.4 Dimensión de los procesos de influencia	47
2.3.1.5 Dimensión de los procesos de toma de decisiones	50
2.3.1.6 Dimensión de los procesos de planeación	52
2.3.1.7 Dimensión de los procesos de control	55
2.3.1.8 Dimensión de los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	57
2.4 Análisis de los resultados	61

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA EN UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA INSTALACIÓN DE EXTINTORES, UBICADA EN ZONA 9 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

3.1 Justificación de la propuesta	65
3.2 Objetivo de la propuesta	66
3.3 Plan de mejora propuesto	66
3.3.1 Programa de mejora de procesos de comunicación	79
3.3.1.1 Objetivo del programa	79
3.3.2 Programa de mejora de procesos de planeación	92
3.3.2.1 Objetivo del programa	92

Contenido	Página
3.3.3 Programa de mejora de fuerzas motivacionales	110
3.3.3.1 Objetivo del programa	110
3.4 Presupuesto para implementar propuesta	136
CONCLUSIONES	137
RECOMENDACIONES	138
BIBLIOGRAFÍA	139

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Página
1.	Proceso administrativo	3
2.	Etapas del proceso de capacitación	9
3.	Modelo Kirkpatrick	11
4.	Principios y elementos de dirección	12
5.	Jerarquía de necesidades de Maslow	16
6.	Proceso de comunicación	17
7.	Flujo de comunicación	17
8.	Fases del estudio de clima organizacional	21
9.	Ley de Pareto	26
10.	Colaboradores censados por área	28
11.	Preguntas del cuestionario	30
12.	Organigrama de la empresa	36
13.	Organigrama general	37
14.	Organigrama nominal	38
15.	Percepción positiva y negativa	39
16.	Ejemplo de indicadores de medición	68
17.	Ejemplo de medición de indicador	68
18.	Actividades de la fase I	70
19.	Programas de a fase II del plan de mejora	70
20.	Actividades de la fase III	71
21.	Fases del programa de procesos de comunicación	79
22.	Estructura del protocolo de comunicación	80
23.	Flujos de comunicación	81

No.	Título	Página
24.	Medios de comunicación	81
25.	Calendario de reuniones	82
26.	Escala de respuestas para encuesta de protocolo de comunicación	87
27.	Vaciado de encuesta del protocolo de comunicación	90
28.	Fases del programa de procesos de planeación	92
29.	Secciones del portal empresarial	93
30.	Proceso de carga de información	94
31.	Agenda con el logo de la empresa	99
32.	Calendario de desarrollo de fondos de pantalla	101
33.	Actividades marca empresarial	103
34.	Escala de respuestas para encuesta de portal empresarial	105
35.	Vaciado de la encuesta de eficiencia del portal empresarial	108
36.	Fases del programa de fuerzas motivacionales	110
37.	Proceso de creación del comité	111
38.	Requisitos para formar parte del comité	112
39.	Estructura del comité	112
40.	Funciones del comité	113
41.	Actividades del comité	118
42.	Escala de respuestas para encuesta de actividades del comité	120
43.	Vaciado de la encuesta de satisfacción de las actividades	123
44.	Calendario de las reuniones	126

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Título	Página
1.	Formato de reporte de avances	69
2.	Modelo de diapositiva presentación de resultados	72
3.	Convocatoria a reunión para presentación de resultados	73
4.	Agenda de reunión	74
5.	Modelo de mensaje	75
6.	Convocatoria a reunión	76
7.	Agenda de reunión	77
8.	Modelo de carta de compromiso	78
9.	Aprobación del protocolo de comunicación	83
10.	Mensaje de expectativa del protocolo de comunicación	84
11.	Listado de asistencia	85
12.	Agenda para reunión	86
13.	Encuesta de eficiencia del protocolo de comunicación	88
14.	Mensaje de convocatoria para responder encuesta	89
15.	Plan de acción del programa de procesos de comunicación	91
16.	Formato de documentos por gerencia	96
17.	Encabezado de documentos	96
18.	Agenda de reunión	97
19.	Formato de actividades de marca empresarial	99
20.	Mensaje en banners	100
21.	Fondo de pantalla con los valores de la empresa	101
22.	Ejemplo de mensaje de expectativa	102
23.	Mensaje de presentación del portal empresarial	104

No.	Título	Página
24.	Encuesta de eficiencia del portal empresarial	106
25.	Mensaje de convocatoria para responder encuesta de eficiencia del portal empresarial	107
26.	Plan de acción del programa de procesos de planeación	109
27.	Mensaje de expectativa comité de actividades	114
28.	Formulario de solicitud de participación	115
29.	Formulario para propuesta de actividad	116
30.	Formato para evaluación de actividad	117
31.	Formato para presentación de actividades	119
32.	Encuesta de satisfacción de las actividades	121
33.	Mensaje de convocatoria para responder encuesta de satisfacción de las actividades	122
34.	Formato para solicitud de capacitación	125
35.	Formato de aprobación de capacitaciones	127
36.	Formato de solicitud de capacitación	128
37.	Formato calendario de capacitaciones	129
38.	Formato evaluación de capacitaciones	130
39.	Formato de evaluación de aplicación de conocimientos	132
40.	Formato de evaluación de impacto de capacitación	133
41.	Plan de acción del programa de fuerzas motivacionales	135
42.	Presupuesto de la propuesta	136

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1.	Datos demográficos - Área	32
2.	Datos demográficos - Género	33
3.	Involucramiento de los mandos	40
4.	Liderazgo	41
5.	Factores motivacionales	43
6.	Incentivos motivacionales	44
7.	Problemas de comunicación	45
8.	Efectos de la falta de comunicación	46
9.	Relaciones interpersonales	48
10.	Factores negativos de las relaciones interpersonales	49
11.	Distribución de atribuciones	50
12.	Autonomía para toma de decisiones	51
13.	Aplicación de la normativa	53
14.	Conocimiento de metas departamentales	54
15.	Libertad para consultas	56
16.	Rendimiento laboral, crecimiento y desarrollo personal	58
17.	Fomento de rendimiento laboral, crecimiento y desarrollo personal	59
18.	Sentido de pertenencia	60
19.	Evaluación de clima organizacional	61
20.	Dimensiones del clima organizacional	62

INTRODUCCIÓN

El presente informe académico tiene por objetivo realizar la medición del clima organizacional en una empresa que se dedica a la instalación de extintores, ubicada en zona 9 de la Ciudad de Guatemala, se consideró como base la teoría de Likert.

La presente tesis se encuentra integrada por tres capítulos, el primero contiene el marco teórico que abarca teoría acerca de la empresa, tipos de empresas, administración, proceso administrativo, comportamiento organizacional, cultura organizacional, clima organizacional, teorías y fases de este.

En el capítulo dos se describe la situación actual de la empresa unidad de análisis, se incluyen aspectos como antecedentes que contiene; historia, filosofía empresarial, estructura organizacional y servicios que ofrece. Así mismo el análisis demográfico y la situación actual del clima organizacional según la teoría de Likert referente a las ocho dimensiones de esta. Y el análisis de los resultados obtenidos.

El capítulo tres contiene la presentación del plan de mejora propuesto el cual incluye programas de acuerdo con las dimensiones que obtuvieron un porcentaje por debajo del nivel aceptado por la empresa, objetivos, fases de cada uno de los programas, así como la evaluación de estos y por último el plan de acción por cada programa.

Para finalizar, se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

El clima organizacional se define como el entorno donde los colaboradores de una organización desempeñan sus actividades laborales, incluyendo factores como las relaciones interpersonales, recursos asignados para poder realizar las funciones asignadas, así como la relación que pueda tener con clientes, todos estos aspectos en conjunto componen el clima de una empresa, el cual puede afectar el desempeño laboral.

1.1 Empresa

“Es una sociedad integrada sinérgicamente por recursos humanos, financieros, materiales y técnicos, que aplica en forma efectiva la administración para producir bienes y servicios” (González, 2013, pág. 7).

La empresa se encuentra integrada por un conjunto de personas que interactúan entre sí, para lograr los objetivos trazados por la gerencia general, con la ayuda de recursos financieros, materiales y tecnológicos. Como se ve más adelante, las empresas de servicio se caracterizan por vender experiencias independientemente del mercado al que se encuentren dirigidas.

1.1.1 Tipos de empresas

Las empresas pueden clasificarse por su actividad o giro, así como por la naturaleza de su capital o tamaño. Para efectos de esta investigación se presentan la siguiente:

a) Empresas industriales

“Su función primordial es utilizar el proceso de conversión para, de esta forma, transformar materia prima en productos terminados” (González, 2013, pág. 7).

Las empresas industriales se caracterizan por transformar la materia prima a través de maquinaria de tipo industrial en productos finales para ponerlos a la venta al público o integrarlos a otros productos finales.

b) Empresas de servicios

“Proporcionan un servicio al consumidor, estos pueden considerarse lucrativos y no lucrativos” (González, 2013, pág. 10).

Las empresas que ofrecen servicios se han incrementado, puesto que las personas prefieren pagar para que otras personas realicen el trabajo, estas ofrecen servicios de diferente índole, brindar así una experiencia en cuanto a la satisfacción del cliente respecto a lo realizado por la empresa contratada, actualmente existen servicios que por su naturaleza son prestados únicamente por un número de empresas limitado.

1.2 Administración

Es: “el proceso que consiste en aplicar con efectividad la planeación, la organización, dirección y control en las empresas, utilizando los recursos adecuados, para lograr los propósitos fijados” (González, 2013, pág. 32).

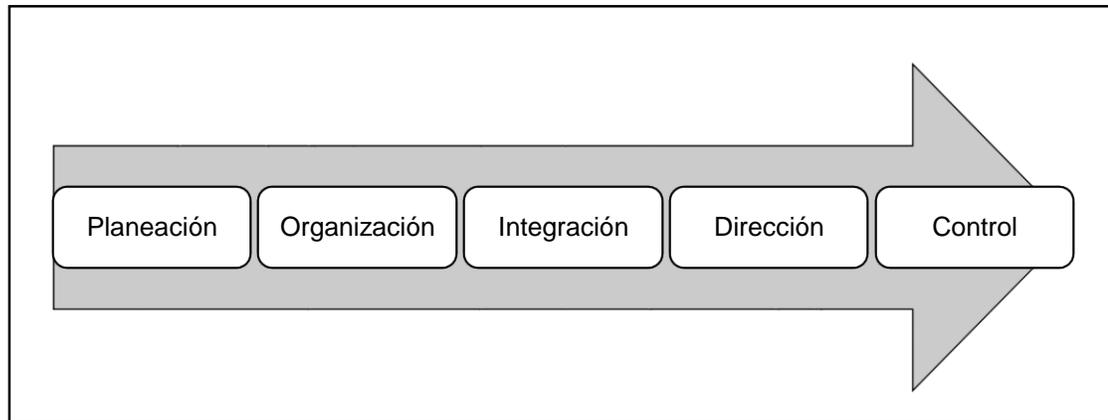
Administración se refiere al proceso mediante el cual se diseñan determinadas actividades que permitirán alcanzar metas trazadas, esto también incluye la integración de los elementos necesarios que serán utilizados para poder ejecutarlas, siendo estos recursos financieros, materiales, tecnológicos y humanos los cuales permitan obtener los beneficios deseados.

1.2.1 Proceso administrativo

El proceso administrativo está integrado por las fases de planeación, organización, integración, dirección y control que interactúan entre sí para lograr el uso eficiente de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos de la organización

tal como se muestran en la siguiente figura. En la figura siguiente se muestra el proceso:

Figura 1
Proceso administrativo



Fuente: elaboración propia con base a Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, Administración una perspectiva global y empresarial, México, McGraw-Hill, pág. 28.

1.2.1.1 Planeación

“Fijación de los objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos” (González, 2013, pág. 58).

Fase en la cual se establece el rumbo de partida de una organización, la cual se integra de objetivos, políticas, procedimientos, planes y presupuestos que contienen las acciones a seguir para obtener las ganancias suficientes para continuar con el giro del negocio. En el caso de las empresas dedicadas a la prestación de servicios, es importante establecer una estrategia diferenciadora que les permita posicionarse en el mercado y competir con otras empresas similares.

A. Elementos de la planeación

A continuación, se desarrollarán los elementos de la planeación que se usan para efectos de la investigación.

a) Misión

“Razón de ser de la organización es un breve enunciado que sintetiza los principios, propósitos, estrategias y valores esenciales” (González, 2013, pág. 61).

Es la razón de ser de la empresa, indica el por qué existen, quiénes son sus clientes, qué ofrecen al mercado y cómo se posicionarán en este. A través de la misión los colaboradores conocen el objetivo principal de la organización, por lo cual se identifican y contribuyan a la misma.

- **Visión**

“Estrategia de largo plazo para alcanzar una meta o varias metas” (Robbins y Judge, 2017, pág. 393).

Corresponde a la visión que tiene la organización respecto a dónde quiere proyectarse en el futuro, la aspiración que tienen de llegar a ser.

- **Valores**

“Es una convicción sólida sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guía las acciones y conducta de los empleados” (González, 2013, pág. 62).

Se refiere a los patrones de conducta que tienen los individuos en el entorno en el cual se desenvuelven para establecer adecuadas relaciones interpersonales en el diario convivir, estos mismos contribuyen a crear un entorno laboral apropiado.

b) Objetivos

“Son los resultados específicos que pretenden alcanzar las instituciones en vías de dar cumplimiento a su misión, visión y valores” (González, 2013, pág. 60).

Elemento que permite alcanzar las estrategias trazadas por la alta gerencia, estos deben ser realizables, cuantificables y alcanzables, deben ser del conocimiento de toda la organización para que cada colaborador desde su área de trabajo contribuya de forma efectiva al logro de ellos.

c) Metas

Son las actividades establecidas para ser realizadas en el corto, mediano o largo plazo por determinadas personas designadas a la ejecución de las mismas.

d) Programas

“Son aquellos planes calendarizados para lograrse en tiempo y con los recursos necesarios para alcanzarlos correctamente” (González, 2013, pág. 60).

Instrumento que detalla cada una de las actividades a realizarse, el cual contiene los diferentes recursos y personas encargadas que se utilizarán durante la ejecución del programa.

e) Presupuestos

“Es un plan financiero preparado anticipadamente, expresado en unidades monetarias o físicas para un periodo determinado” (González, 2013, pág. 71).

Conjunto de ingresos y gastos basados en proyecciones realizadas con anterioridad, para la ejecución de las estrategias, planes de acción, programas u otras actividades que la alta gerencia considere necesarias para el cumplimiento de los objetivos.

B. Instrumento de la planeación

A continuación, se desarrollará el instrumento de la planeación que se utilizó en la investigación.

a) Plan de acción

Es un documento de apoyo a la planeación que contiene las actividades a realizarse para alcanzar los objetivos establecidos previamente por la organización, incluye las actividades, responsables, metas de las diferentes áreas o unidades de la organización que ejecutarán tales planes y recursos financieros necesarios.

1.2.1.2 Organización

“Es agrupar, estructurar y ordenar con base en el tamaño y giro de la empresa, el trabajo, la departamentalización, la autoridad-responsabilidad, los equipos y grupos, para que se cumplan con eficacia y eficiencia los planes definidos” (González, 2013, pág. 74).

Consiste en la estructura y distribución de los elementos físicos, financieros, humanos y tecnológicos de una organización, dentro de la misma se establecen líneas de autoridad y comunicación. Así mismo, se encuentra los objetivos de cada área administrativa y operativa al igual que su presupuesto. Es importante que las actividades sean agrupadas correctamente para que sean desempeñadas por el personal adecuado y que les permita brindar un servicio de calidad.

A. Elementos de organización

Los elementos de organización se describen a continuación:

a) Funciones

“Es el conjunto de actividades y comportamientos que se requieren de la persona que ocupa un puesto determinado en la organización” (Chiavenato, 2011, pág. 277).

Actividades que una persona deberá desempeñar para el puesto de trabajo solicitado, es importante que las funciones se definan adecuadamente al momento de diseñar la estructura organizacional de una empresa, esto permitirá alcanzar los objetivos trazados.

b) Jerarquías

“Es la ubicación de las funciones de una empresa, tomando como base el orden de rango, grado, nivel o importancia” (González, 2013, pág. 79).

Corresponde a la organización de las personas dentro de la estructura organizacional de una empresa, donde se establecen niveles de autoridad y comunicación.

c) Puesto

“Establece la función básica del puesto, las principales áreas de resultados finales de las que el individuo es responsable y las relaciones de reporte que supone” (Koontz, Weihrich, y Cannice., 2012).

Se define como las responsabilidades y actividades que una persona en específico deberá realizar dentro de la organización, así como la ubicación en de la estructura organizacional.

d) Estructura organizacional

“Forma en la cual las tareas del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan formalmente” (Robbins y Judge, 2017, pág. 493).

Es la organización de las actividades que la empresa lleva a cabo para el logro de los objetivos, estas se agrupan en unidades administrativas para establecer cadenas de mando y especialización de los puestos, es importante definir tal estructura para brindar de forma adecuada los servicios prestados por la empresa.

B. Instrumentos de organización

Los instrumentos de organización que se usan en la investigación se presentan a continuación:

a) Organigrama

“Es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan” (González, 2013, pág. 86).

Representa la forma gráfica de estructura organizacional que tiene una empresa, la relación de las unidades administrativas entre sí, líneas de comunicación y autoridad, así como las funciones de cada uno.

1.2.1.3 Integración

“Consiste en satisfacer las necesidades de la empresa eligiendo, combinando y armonizando diferentes elementos, con propósito de hacernos llegar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos” (González, 2013, pág. 102).

Es la dotación de los recursos, así como de los diferentes procesos e información que permite que los colaboradores de la organización desarrollen sus atribuciones de forma adecuada en el área a la cual se encuentran asignados. Cada uno de unidades administrativas debe tener los recursos necesarios para contribuir al logro de objetivos organizacionales y poder establecer un diferenciador en la prestación del servicio que les permita posicionarse en el mercado de empresas que prestan servicios.

A. Elementos de integración

Los elementos de integración son reclutamiento, selección e inducción, capacitación y desarrollo, para efectos de esta investigación únicamente se usa el que se describe a continuación:

a) Capacitación

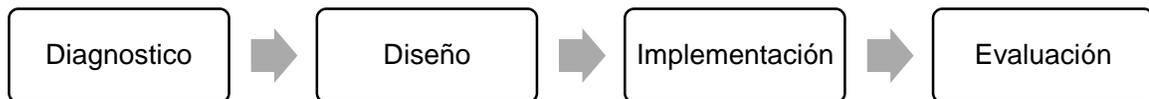
“Proceso de modificar, sistemáticamente, el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización” (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009, pág. 371).

Consiste en la dotación de nuevas habilidades y técnicas de aprendizaje a los colaboradores para que puedan contribuir al desarrollo de las actividades de su puesto de trabajo, así como también el desarrollo personal de cada uno de los colaboradores en ámbitos no laborales.

b) Etapas de la capacitación

La capacitación consiste en un proceso de mejora continua, en el cual se debe realizar un diagnóstico que permita identificar las oportunidades de capacitación, diseñar un programa para atender estas necesidades, e implementar el mismo y por último se debe realizar la evaluación de los resultados obtenidos. Las etapas de este proceso se pueden apreciar en la siguiente gráfica.

Figura 2
Etapas del proceso de capacitación



Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

No obstante lo anterior, es importante que los colaboradores que asistan a los programas de capacitación puedan contribuir por medio de las nuevas habilidades y conocimientos adquiridos a alcanzar el desempeño que la organización requiere y lograr crear una cultura de aprendizaje comprometida.

c) Tipos de capacitación

A continuación, se describen los diferentes tipos de capacitación que existen, según las necesidades que se requieran.

- **Habilidades técnicas:** consiste en reforzar a las personas en habilidades básicas que adquirieron durante su formación académica, como por ejemplo la lectura, escritura, matemáticas, etc.
- **Habilidades técnicas:** son aquellas habilidades necesarias para poder desempeñar una función en específico, así como el manejo de equipos o programas.

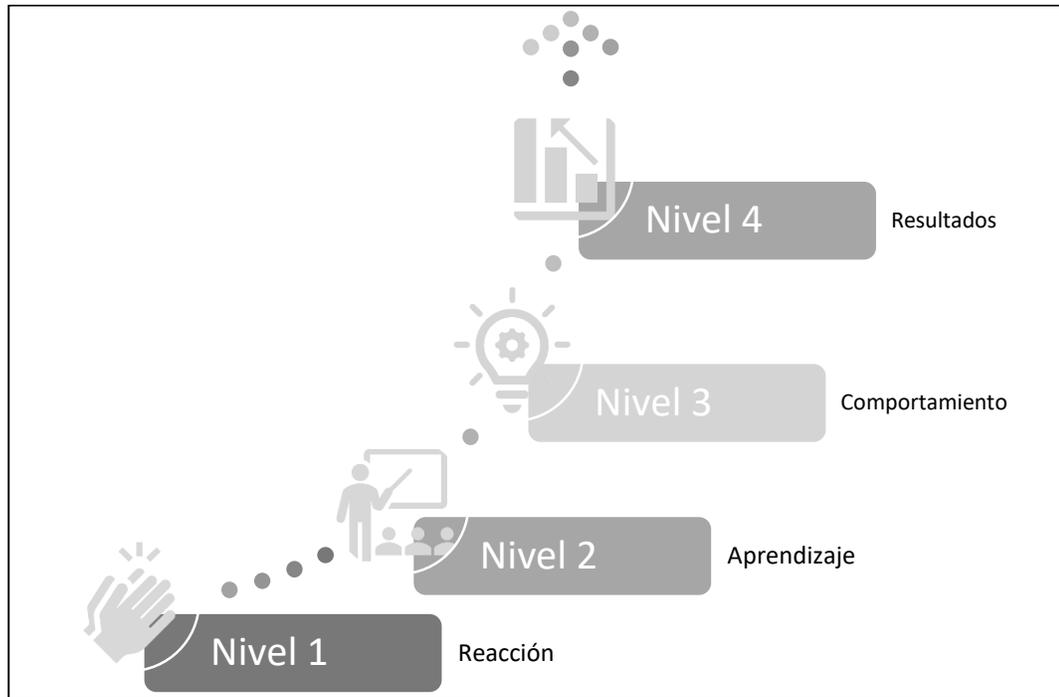
- **Habilidad para resolver problemas:** consiste en reforzar y brindar actividades que les permitan agilizar su lógica, razonamiento y capacidad para resolver conflictos y poder encontrar las posibles causas.
- **Habilidades interpersonales:** es dotar a las personas de conocimientos y técnicas que les permitan interactuar de forma eficaz con los compañeros de trabajo, así como con el jefe inmediato.
- **Evaluación de la capacitación**

Para medir el impacto y aplicación del contenido de las capacitaciones recibidas, se puede aplicar el modelo Kirkpatrick el cual realiza la evaluación en los siguientes niveles:

- Nivel 1 – Reacción: mide el grado en que los participantes se encuentran satisfechos con aspectos de la capacitación en sí, por ejemplo, instalaciones, capacitador, contenido, etc.
- Nivel 2 – Aprendizaje: grado en que los participantes aprendieron el contenido de la capacitación, así como de las nuevas habilidades que pudieron adquirir.
- Nivel 3 – Comportamiento: grado en que los participantes aplicaron los conocimientos y habilidades en su puesto de trabajo.
- Nivel 4 – Resultados: grado en que los conocimientos y habilidades adquiridos por los participantes contribuyeron al logro de objetivos organizacionales.

En la página siguiente se muestra el modelo de Kirkpatrick y los niveles de medición que utiliza esta metodología de evaluación de capacitación.

Figura 3
Modelo Kirkpatrick



Fuente: elaboración propia con base a Amedirh., 2017, El Modelo Kirkpatrick: Cómo mejorar la capacitación, México, pág. 34.

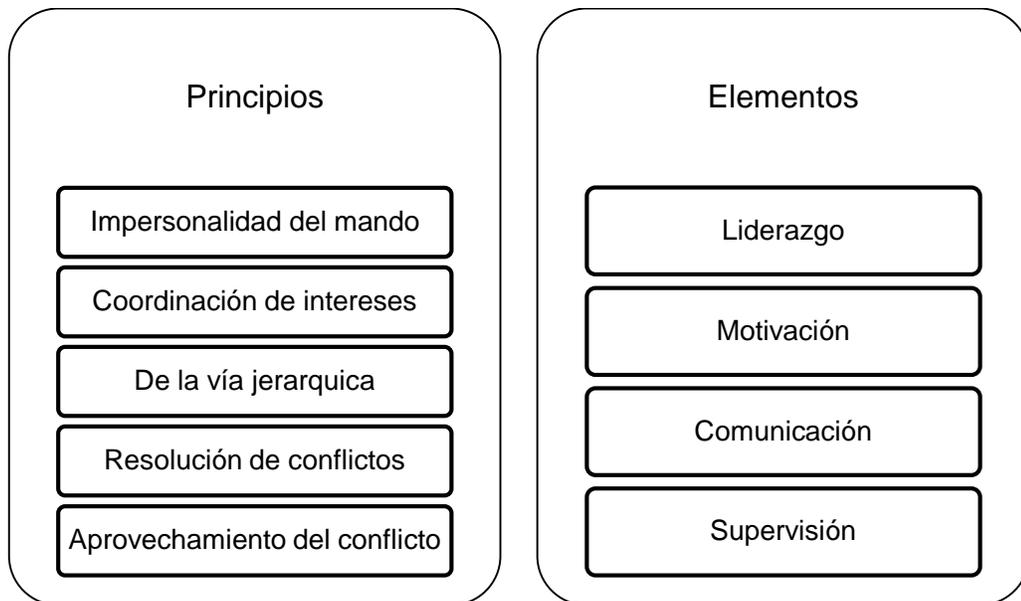
1.2.1.4 Dirección

“Es ejercer el liderazgo mediante una adecuada comunicación, motivación, supervisión y toma de decisiones para alcanzar en forma efectiva lo planeado y organizado” (González, 2013, pág. 106).

El dirigir a una organización y gestionar los planes, políticas, programas y procedimientos, así como la integración de los recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros entre sí para que permitan alcanzar los objetivos trazados. La correcta dirección permite que la empresa pueda brindar servicios de calidad lo que permita ampliar su mercado de clientes y cree una ventaja competitiva con el resto de las empresas del giro de su negocio.

En el esquema siguiente se presenta la fase de dirección, el cual contiene los principios y elementos que más adelante serán definidos.

Figura 4
Principios y elementos de la dirección



Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

A. Principios de la dirección

A continuación, se definen los principios de la dirección que fueron aplicados en la investigación.

- **Impersonalidad de mando**

“El ejercicio de la autoridad se basa en las necesidades del organismo social para alcanzar sus objetivos” (González, 2013, pág. 106).

La dirección de la empresa se debe llevar a cabo atendiendo los objetivos de esta y no los personales de, así como de no abusar de la autoridad de mando que se posee.

- **De la coordinación de intereses**

“Los administradores con sus colaboradores buscan la eficiencia y eficacia para coordinarse y lograr los objetivos de la empresa” (González, 2013, pág. 106).

Los gerentes deberán realizar las acciones correspondientes para coordinar que los colaboradores cumplan con los objetivos de la empresa y que estos a su vez contribuyan al logro de sus objetivos personales y fomentando el compromiso entre sí.

- **De la vía jerárquica**

“Respetar los niveles jerárquicos, para que las ordenes fluyan correctamente y de esta forma evitar problemas que puedan repercutir en conflictos” (González, 2013, pág. 106).

Los niveles jerárquicos de la empresa permiten poder realizar por medio de las diferentes áreas, departamentos o secciones cada una de las actividades que contribuirán para alcanzar los objetivos trazados, razón por la cual se deben respetar las vías jerárquicas establecidas.

- **De la resolución de conflictos**

“Los conflictos deben resolverse oportunamente, aplicando la justicia, no importando el tamaño del problema” (González, 2013, pág. 107).

Los conflictos deberán de solucionarse de forma inmediata y con soluciones eficientes que permitan eliminar por completo el problema y que esto no repercuta en la realización de las actividades.

- **Del aprovechamiento del conflicto**

“Cuando resolvemos un conflicto con justicia y en forma oportuna, debe procurarse aprovechar el conflicto para reforzar el encuentro de soluciones” (González, 2013, pág. 107).

Cuando se buscan soluciones, se tiene la oportunidad de que las partes del conflicto puedan buscar conjuntamente soluciones que les permita salir de forma ventajosa a ambas, lo cual contribuirá a la confianza en los colaboradores.

B. Elementos de dirección

Los elementos de dirección se describen a continuación:

a) Liderazgo

“Habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de una visión a un conjunto de metas” (Robbins y Judge, 2017, pág. 383).

Es la capacidad que tiene una persona para influir en el comportamiento de una persona o grupo de personas, para alcanzar los objetivos trazados de forma conjunta y que beneficiarán favorablemente a todos los involucrados.

• Tipos de liderazgo

A continuación, se definen los diferentes tipos de liderazgo que una organización puedan tener.

- Líder autocrático: dirige mediante su capacidad de poder, es considerado dogmático y posesivo.
- Líder democrático: fomenta la participación de los integrantes de su equipo de trabajo y consulta con sus subordinados.
- Líder autócrata o benevolente: este líder escucha las opiniones de sus subordinados para poder tomar las decisiones y son al final estos quienes deciden.
- Líder liberal: utiliza muy poco el poder que tiene y otorga a sus subordinados autonomía para la realización de las actividades.
- Líder transaccional: se enfoca en identificar que se necesita realizar para alcanzar los objetivos, así como la recompensa y aclaración de dudas a los colaboradores.

- Líder transformacional: motiva a los colaboradores y les transmite una visión acerca de lo que se quiere realizar, con lo cual logra que estos se sientan inspirados.

b) Motivación

“Proceso que determina la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de una meta” (Robbins y Judge, 2017, pág. 209).

Acción que consiste en incentivar a una persona para la alcanzar los objetivos o metas trazados, así como el tipo de recompensas que pudieran otorgarse si se logran alcanzar los objetivos.

- **Teorías sobre la motivación**

A continuación, se describen la teoría que se usa de base para la investigación.

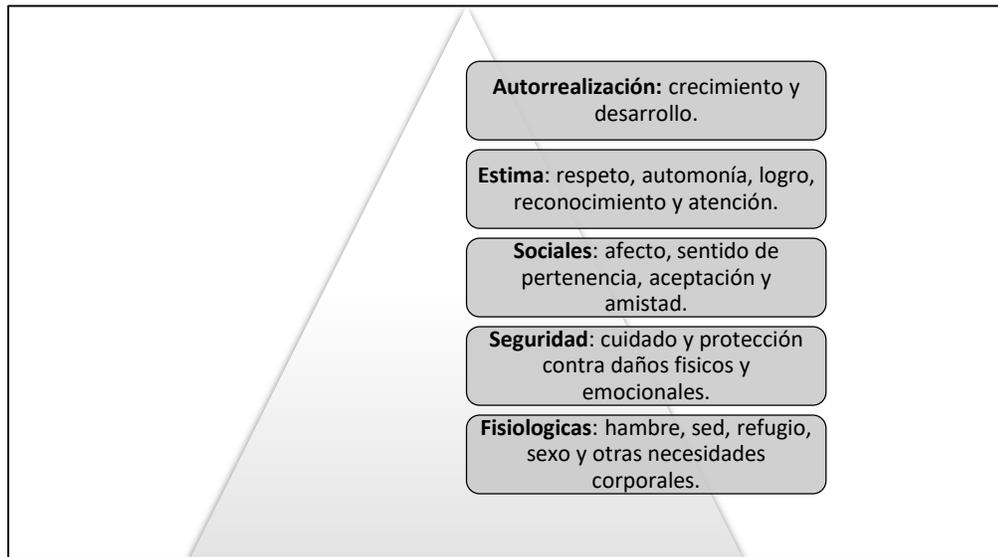
- **Teoría de la jerarquía de las necesidades**

“Jerarquía de las cinco necesidades de Abraham Maslow: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización; conforme se satisfacen las de un tipo, se vuelve dominantes las del siguiente” (Robbins y Judge, 2017, pág. 210).

Según Maslow los seres humanos clasifican en cinco las necesidades que deben ser satisfechas, para lo cual estableció un orden lógico, es importante que las personas puedan satisfacer necesidades básicas como comer, tener un lugar donde vivir, así como la aceptación, una vez satisfechas estas necesidades querrá realizarse y obtener reconocimiento. En la siguiente página se muestran cada una de las necesidades y lo que estas incluyen.

Figura 5

Jerarquía de necesidades de Maslow



Fuente: elaboración propia con base a Robbins y Judge, 2017, Comportamiento Organizacional, México, pág. 210.

c) Comunicación

“Transferencia y comprensión de un significado” (Robbins y Judge, 2017, pág. 345).

Proceso que consiste en la interacción de un emisor y receptor que tiene por objetivo transmitir un mensaje, existen también distractores que interrumpen el mensaje que se desea transmitir, las organizaciones deben establecer adecuados canales de comunicación que permitan llegar la información en tiempo a los colaboradores.

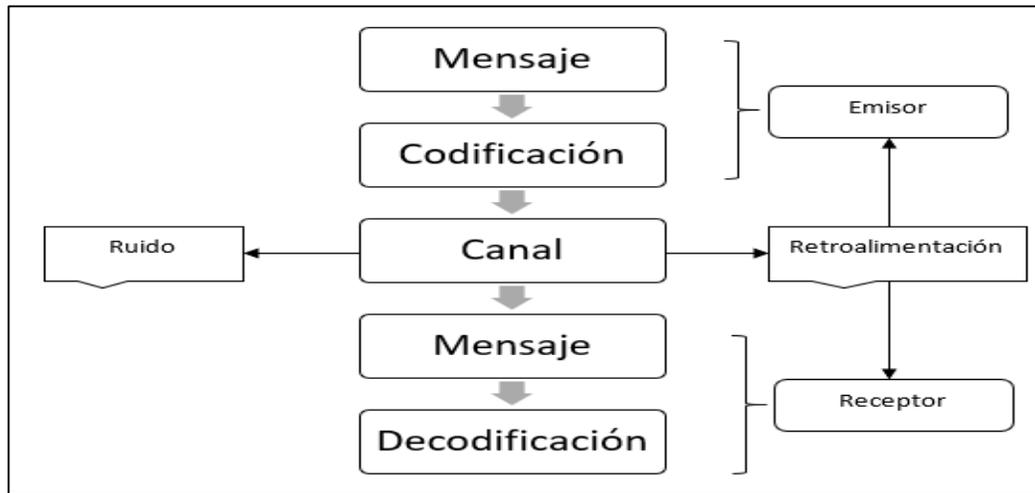
- **El proceso de la comunicación**

El proceso de comunicación se compone de etapas entre el emisor y receptor del mensaje que se desea transmitir, en el cual se tiene por objetivo transmitir un mensaje y que este sea comprendido, no obstante, lo anterior existen barreras que

pueden impedir que el mensaje llegue al receptor. Las etapas son mostradas en la gráfica siguiente:

Figura 6

Proceso de comunicación



Fuente: elaboración propia con base a Robbins y Judge, 2017, Comportamiento Organizacional, México, pág. 347.

• **Flujos de la comunicación**

En la gráfica que se muestra a continuación se indica la dirección que la comunicación puede tener en una organización.

Figura 7

Flujo de comunicación



Fuente: elaboración propia con base a Robbins y Judge, 2017, Comportamiento Organizacional, México, pág. 347.

La dirección en la que fluya la comunicación dependerá del nivel jerárquico que emita el mensaje, razón por la cual es necesario que se establezcan los canales adecuados para poder transmitir dicha información y que permita en determinados casos tomar decisiones cuando la situación lo amerite.

d) Supervisión

“Es la conducción y dirección de los empleados de nivel inferior en una organización” (González, 2013, pág. 107).

Se refiere a la acción de supervisar y ejercer una constante atención a los empleados que realizan determinada actividad con el fin de que esta se realice de forma correcta. Las empresas de servicios requieren que las funciones desempeñadas por sus colaboradores se realicen adecuadamente porque es el trabajo final hacia el cliente.

C. Medios de la dirección

Los medios de la dirección son; toma de decisiones, autoridad, poder, influencia, mando, delegación y coordinación, para efectos de esta investigación solo se utilizaron los que se describen a continuación:

- **Toma de decisiones**

Es el proceso mediante el cual se realizan elecciones entre diferentes opciones, que permitirán la solución de diferentes situaciones que se puedan presentar en el entorno laboral.

- **Influencia**

Se considera como la capacidad o poder que tienen una persona sobre alguien o algo, para que esta última realice lo que solicita.

D. Comportamiento organizacional

“Campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar este conocimiento en mejorar la efectividad de las organizaciones” (Robbins y Judge, 2017, pág. 10).

Se refiere a la forma en que las personas se comportan en la organización, así como de las actitudes de estas de forma individual ante ciertas situaciones. Es entender las actitudes que tienen los colaboradores de la empresa al momento de alcanzar los objetivos.

E. Clima organizacional

“La expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos tienen de la organización a la que pertenecen, y que incide directamente en el desempeño de la misma” (González, 2013, pág. 138).

Es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo, se encuentra determinado por diferentes factores como, por ejemplo, la supervisión, motivación y relaciones interpersonales. Estos factores influyen de manera positiva o negativa en el comportamiento de los colaboradores, afectan así el desempeño de sus funciones. Es importante establecer un clima organizacional adecuado para que los colaboradores brinden servicios de calidad.

a) Teorías de clima organizacional

Existen varias teorías del clima organizacional siendo estas la teoría de Brunet y teoría de Letwin y Stringer, para efectos de esta investigación se aplica como base la siguiente teoría:

- **Teoría de Likert**

“El comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos

perciben y, en parte por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores” (Brunet, 1987, pág. 28).

Likert indica que el comportamiento de los colaboradores es el resultado de las condiciones organizacionales y la forma en que estos las perciben por lo cual identifica que hay tres variables que determinan estas percepciones, las cuales son:

- Variables causales: son variables independientes como; la estructura organizacional, normas y políticas, si estas se modifican tendrá un impacto en las demás variables.
- Variables intermedias: reflejan el estado de la organización y los elementos de dirección como la comunicación y motivación.
- Variables finales: son dependientes porque surgen de las dos anteriores y se ven reflejadas en los resultados alcanzados por la organización.

Al interactuarlas pueden formar dos tipos de clima organizacional que, a su vez, se subdividen en:

- Clima de tipo autoritario:
 - Sistema I. Autoritario explotador: los colaboradores perciben con temor el clima y los mandos altos no confían en los subordinados y no existe una toma de decisión consensuada.
 - Sistema II. Autoritarismo paternalista: la dirección confía en sus colaboradores, así mismo existen programas de recompensa y motivación por lo que la percepción es de un clima estable y permite satisfacer las necesidades sociales de los colaboradores.
- Clima de tipo participativo
 - Sistema III. Consultivo: los subordinados tienen cierto nivel de libertad para la toma de decisiones, reciben incentivos motivacionales y se satisfacen las necesidades de prestigio y estima, por lo cual la percepción por parte de los colaboradores es que el clima es dinámico.

- Sistema IV. Participación en grupo: el nivel de confianza en los empleados es alto, toda la organización se involucra en la toma de decisiones, los canales de comunicación ascendentes y descendentes son efectivos, todos forman parte del mismo equipo para alcanzar los objetivos estratégicos.

Likert mide la percepción del clima bajo ocho dimensiones las cuales se definen a continuación.

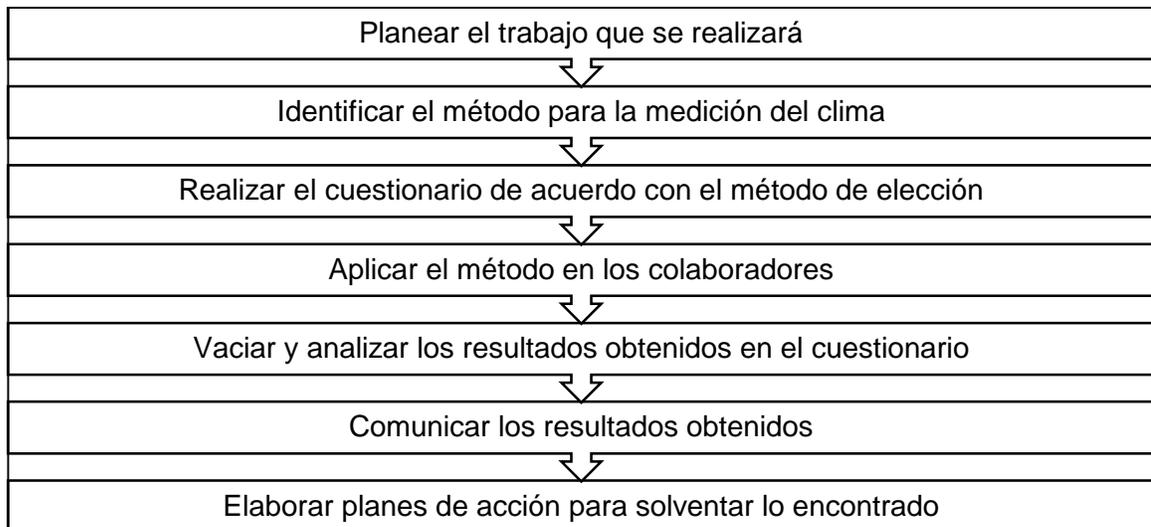
- Los métodos de mando: tipo de liderazgo utilizado en la organización y que permite influir en los colaboradores.
- Las características de las fuerzas motivacionales: tipos de incentivos motivacionales y estrategias que se utilizan para motivar y responder a las necesidades de los colaboradores.
- Las características de los procesos de comunicación: canales de comunicación establecidos para transmitir todo tipo de información y la forma de ejecutarlos.
- Las características de los procesos de influencia: interacción entre el superior y subordinado para establecer y cumplir con los objetivos organizacionales.
- Las características de los procesos de toma de decisiones: distribución de las funciones y la forma en que se basan para la toma de decisiones.
- Las características de los procesos de planeación: tipo de planeación y estrategias utilizadas para establecer objetivos organizacionales.
- Las características de los procesos de control: distribución del control entre las unidades administrativas de la organización.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: referido a los objetivos de rendimiento y la perfección de la planificación y forma de ejecutarla.

b) Fases del clima organizacional

Para obtener la información necesaria que permita identificar la percepción que los colaboradores tienen del clima de la organización, es importante seguir los pasos que se muestran en la siguiente figura.

Figura 8

Fases del clima organizacional



Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

c) Importancia del clima organizacional

El clima organizacional permite al administrador analizar las actitudes que los colaboradores tienen respecto a la percepción que se han formado de la organización, así como determinar si existen fuentes de conflicto o estrés e iniciar un proceso de cambio, que permita mejorar el clima de la organización.

d) Características del clima organizacional

“El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad” (Brunet, 1987, pág. 12).

El clima organizacional afecta el comportamiento de los individuos, es un concepto como la personalidad, los resultados de este se ven reflejados en el ambiente laboral, es importante prestar atención a las actitudes, repercuten en el actuar al momento de la prestación de los servicios y crear una imagen incorrecta de la empresa.

e) Actitudes de los colaboradores que influyen en el clima organizacional

“La posición de los empleados en la jerarquía organizacional o en un departamento particular puede influir en la percepción del clima” (Brunet, 1987, pág. 21).

Los colaboradores tienen ciertas actitudes respecto a la posición que ocupan en la estructura organizacional, estas pueden ser o no positivas lo cual podrá generar conflictos laborales o crear un clima organizacional agradable, es posible que en cada una de las unidades administrativas se perciba un clima diferente, derivado de los mismos colaboradores que lo integran.

f) Beneficios de la medición del clima organizacional

La medición del clima organizacional es importante realizarla por lo menos una vez al año, permite obtener información y evaluar la satisfacción laboral de los colaboradores, así como la percepción que estos tienen de la organización e identificar posibles fuentes de conflicto, para elaborar planes de acción que corrijan estas actitudes. Para mejorar el clima laboral, se debe crear un entorno adecuado para desarrollar las actividades de forma correcta y que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

F. Cultura organizacional

“Sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (Robbins y Judge, 2017, pág. 527).

Conjunto de valores y normas que comparte un grupo de personas, las cuales determinan de alguna forma el comportamiento que estos tienen dentro de la organización a la cual pertenecen.

a) Importancia de la cultura

“La cultura sirve como mecanismo que da sentido y control, y que guía y da forma a las actitudes y al comportamiento de los empleados” (Robbins y Judge, 2017, pág. 537).

Su importancia radica en que a través de esta los colaboradores de la organización se identifican con la misma y por ende afecta el actuar y sentir de estos, tanto dentro como fuera de la empresa. Esta permite que las organizaciones diferencien las unas de las otras, creando así una ventaja competitiva en el sector de empresas de servicios.

b) Tipos de cultura

Según Sonnenfeld, de la Universidad de Emory, Georgia, EUA, se definen cuatro tipos de cultura organizacional:

d) Academia: organización que recluta, capacita y especializa y guía al recurso humano por varias funciones.

- Cultura de experiencia: antigüedad, lealtad y compromiso provenientes de la adaptación e integración; es primordial y se denomina 'club'.
- Equipo: tiene como perfil el riesgo de la innovación, donde se adoptan recursos humanos talentosos y de experiencia; son flexibles y abiertos, lo que permite a las personas crecer.
- Fortaleza: orientada a sobrevivir puesto que en general estos grupos han pasado por la experiencia de los tres anteriores, ofrecen poca seguridad, pero grandes desafíos frente al cambio. (González, 2013)

Las organizaciones adoptan algún tipo de cultura en específico derivado de la necesidad que estas presenten, tal puede ser el caso de satisfacer la capacitación del personal, experiencia de los colaboradores para contribuir al logro de objetivos y compromiso para trabajar como equipo, brindando ideas innovadoras que les servirán como experiencia en el futuro y que puedan replicar las acciones que en su momento adoptaron y contribuyeron a un favorable entorno laboral.

G. Diferencia entre clima y cultura organizacional

El clima y la cultura organizacional son muy importantes para la comunicación en las organizaciones e influye uno en el otro. La diferencia

radica en que la cultura es planeada y consistente, mientras que el clima es el ambiente que nace de la cultura. (HubSpot, 2017, pág. 2)

El clima es la percepción que los colaboradores de una organización perciben del ambiente en el cual desarrollan sus actividades, este puede ser favorable o no, y la cultura organizacional es un sistema previamente planeado por la gerencia. La diferencia radica en que la cultura es planeada y el clima surge de esta.

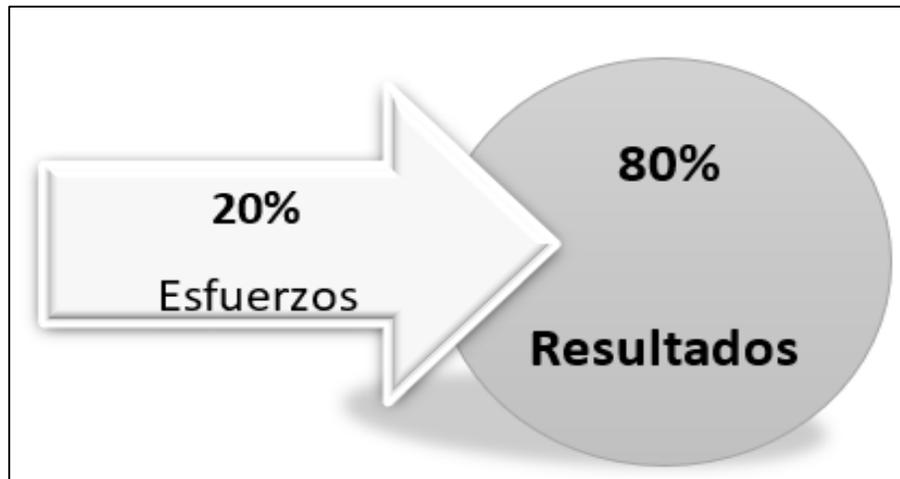
1.2.1.5 Control

El control es la última fase del proceso administrativo, el cual viene a valorar lo que se hizo en la planeación, organización, integración y control, esta es una fase primordial en la administración, porque permite establecer un mecanismo que permita conocer la situación actual de la organización y verificar que las actividades vayan de acuerdo con los objetivos.

1.3 Ley de Pareto

Principio también conocido como la regla del 80-20, establece que el 80% de los problemas o consecuencias provienen del 20% de las causas de este. Lo anterior indica que los esfuerzos se enfocan en aquellos que tienen un mayor impacto y que tendrán un aporte mayor. Para efectos de esta investigación se utilizó este principio para realizar los programas propuestos, en la página siguiente se muestra la ley de Pareto en una figura.

Figura 9
Ley de Pareto



Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

Como se muestra en la figura anterior esta ley enfoca los esfuerzos en el 20% que genera el 80% de los resultados, permite establecer prioridades y obtener grandes beneficios.

1.4 Endomarketing

Es una estrategia que utilizan las organizaciones para promover la marca empresarial dentro de la empresa, es decir realizar acciones internas que mantengan motivados a los colaboradores y que estos a su vez se sientan identificados con la empresa y crear un sentido de lealtad. Lo anterior mantiene a los colaboradores motivados, productivos, contribuye a una rotación menor de personal y permite un clima organizacional agradable.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA INSTALACIÓN DE EXTINTORES, UBICADA EN ZONA 9 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

En la empresa los colaboradores perciben un bajo nivel de satisfacción respecto al entorno laboral donde desempeñan sus labores. En este capítulo se consideran los aspectos de las ocho dimensiones del clima organizacional y el análisis de los resultados obtenidos para posteriormente desarrollar un plan de mejora, además contiene la información general de la unidad de análisis y los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los colaboradores.

2.1 Metodología de la investigación

La metodología utilizada para la investigación se describe a continuación:

2.1.1 Métodos de investigación

El método de investigación que sirvió de base para analizar la situación de la unidad de análisis se describen a continuación:

2.1.1.1 Método científico

Para realizar el diagnóstico del clima organizacional en la empresa y conocer la situación actual, fue necesario analizarla a través del método científico por medio de sus tres fases, siendo estas:

- **Indagadora:** se recolectó información a través de un censo aplicado a los colaboradores del área administrativa, técnica, ventas y puestos gerenciales a quienes se les incluyó en dicho instrumento preguntas abiertas para enriquecer la investigación.
- **Demostrativa:** se analizó la información obtenida a través de las encuestas realizadas a los colaboradores de la institución objeto de análisis para demostrar las hipótesis planteadas.

- **Expositiva:** se muestran los resultados del vaciado de información obtenida en la fase demostrativa, se conceptualizó y generalizó para desarrollar el informe final que contiene la propuesta al problema encontrado.

2.1.1.2 Método deductivo

La información se analizó de lo general a lo específico para identificar la situación actual de la empresa.

2.1.2 Técnicas

Para obtener la información de la unidad de análisis, se usaron las siguientes técnicas de investigación:

2.1.2.1 Censo

La información se obtuvo por medio de la aplicación de un censo al cien por ciento de los colaboradores de la empresa de las áreas administrativas, técnicas y de ventas. En el cuadro siguiente se puede observar la cantidad de colaboradores de acuerdo con las áreas, a las cuales fue aplicado el cuestionario.

Figura 10

**Colaboradores censados por área
Empresa de instalación de extintores
Ubicada en zona 9 de la Ciudad de Guatemala**

Área	Cantidad
Administrativa	11
Técnica	13
Ventas	6
Gerencia	4
Total	34

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

2.1.2.2 Entrevista

Se realizó una entrevista estructurada a los puestos gerenciales para obtener información sobre la percepción del clima organizacional de la empresa.

2.1.3 Instrumentos

Para la realización de la investigación se aplicaron los siguientes instrumentos:

2.1.3.1 Guía de entrevista

Por medio de una guía de entrevista se realizaron una serie de preguntas abiertas y cerradas acerca de las dimensiones dirigida a los puestos gerenciales con el fin de determinar la información sobre la situación actual de la empresa.

2.1.3.2 Cuestionario estructurado

Se realizó un cuestionario estructurado integrado por una serie de preguntas cerradas con respuestas de opción múltiple las cuales eran: totalmente de acuerdo, de acuerdo, totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, para conocer la percepción que tienen los colaboradores acerca del clima organizacional, las preguntas se encontraban estructuradas de acuerdo a las ocho dimensiones que comprende la teoría de Likert, esto con el objetivo de recabar información que permitió analizarla y proponer un plan de mejora.

El criterio de análisis de las respuestas obtenidas a través de la encuesta realizada a los 34 colaboradores de la empresa, para efectos de clima organizacional se considera como percepción positiva las respuestas de totalmente de acuerdo y de acuerdo y para percepción negativa las de totalmente en desacuerdo y desacuerdo.

En la siguiente página se muestra la cantidad de preguntas que se realizaron por cada dimensión, así como la inclusión de preguntas de datos demográficos.

Figura 11
Preguntas del cuestionario
Empresa de instalación de extintores
Ubicada en zona 9 de la Ciudad de Guatemala

Preguntas de:	Cantidad
Datos demográficos	2
Métodos de mando	7
Fuerzas motivacionales	13
Procesos de comunicación	19
Proceso de influencia	8
Proceso de toma de decisiones	9
Procesos de planeación	15
Procesos de control	7
Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	13
Total	93

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

A continuación, se presentan las dimensiones y los aspectos que se consideraron para establecer las preguntas del cuestionario:

- **Métodos de mando:** percepción que tienen los colaboradores acerca del liderazgo impartido por los jefes inmediatos, se consideraron aspectos como la confianza, libertad y aceptación de las ideas propuestas a los superiores.
- **Fuerzas motivacionales:** medición de la percepción que tienen los colaboradores respecto a la forma en que la empresa realiza la motivación y como responden a las necesidades que estos presentan, así como la forma en la que estimulan el trabajo en equipo y compromiso que estos ejercen para cumplir con los objetivos de la empresa.
- **Procesos de comunicación:** percepción que tienen los colaboradores respecto a la forma en que es transmitida la información, canales de comunicación establecidos, dirección de la comunicación y la forma de ejercerla.

- **Procesos de influencia:** medir la percepción que tienen los colaboradores acerca de la participación e involucramiento para establecer los objetivos y metas departamentales, así como la calidad de las relaciones interpersonales de los diferentes niveles jerárquicos tanto en actividades laborales como fuera de estas.
- **Proceso de toma de decisiones:** medir la percepción que tienen los colaboradores acerca de la forma en que las decisiones son tomadas en la empresa y la comunicación de las acciones tomadas con los subordinados para trabajar de forma conjunta en el logro de los objetivos. Así como de la asignación de funciones a su puesto de trabajo y la autonomía del mismo.
- **Proceso de planeación:** percepción del grado de conocimiento de los planes, políticas, normas, procedimientos de la empresa y de las personas que forman parte para el cumplimiento de objetivos establecidos.
- **Proceso de control:** percepción que tienen los colaboradores acerca del sistema de control que tienen la empresa, así como la cantidad de atribuciones y tiempo para realizar el trabajo asignado.
- **Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento:** percepción que tiene los colaboradores acerca de la capacidad que tiene la empresa para contribuir a su desarrollo profesional y personal, así como la forma en la que supervisan la realización del trabajo con calidad.

2.1.3.3 Fichas bibliográficas

Se utilizaron para registrar y resumir la información que se obtuvo de fuentes bibliográficas como libros o artículos de periódicos.

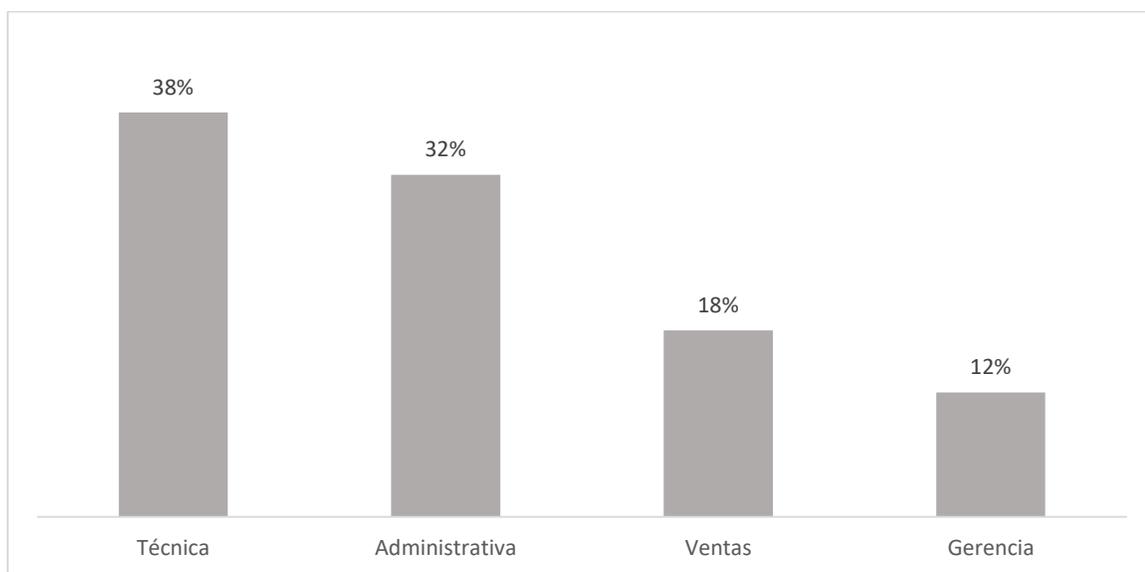
2.1.4 Análisis demográfico

En el cuestionario se incluyeron preguntas sobre datos demográficos, estas consultaban acerca del área a la que pertenecían y el género, para lo cual se identificó que la mayoría de los encuestados son hombres quienes forman parte

de las áreas de ventas y técnica, el área administrativa está integrada en su mayoría por mujeres.

El rango de edad se encuentra considerado entre los 25 años y 40 años para ambos géneros dato que no se preguntó en el cuestionario, pero pudo ser observado en la visita e indicado por la gerencia administrativa, se puede identificar que conviven dos generaciones distintas dentro del entorno laboral, lo cual puede influenciar y afectar la percepción que los colaboradores tienen del clima. En las gráficas que se muestran en la siguiente página se encuentran los datos de estos dos aspectos.

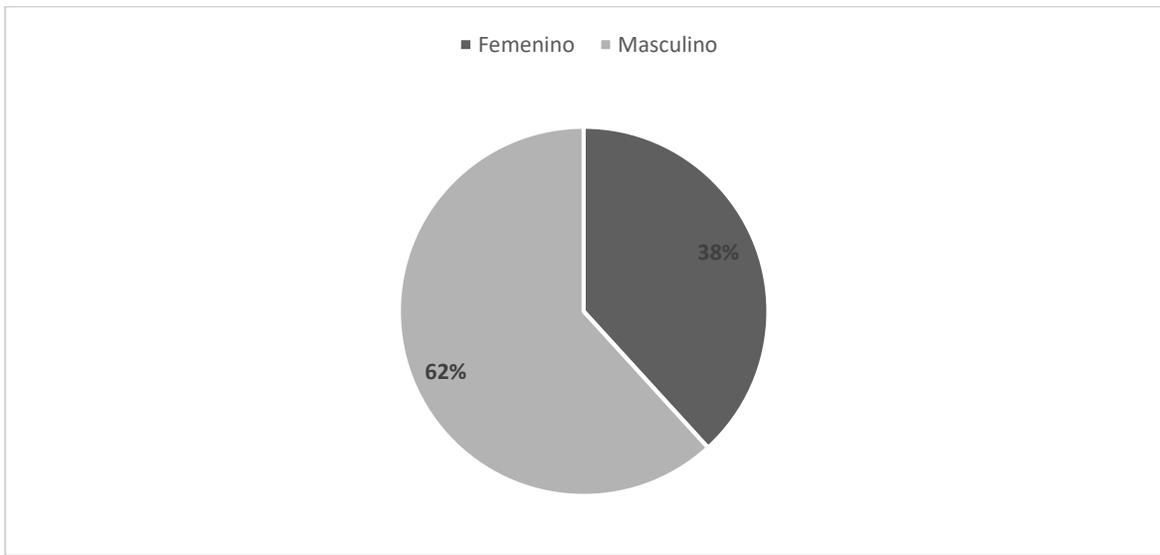
Gráfica 1
Datos demográficos - Áreas
Empresa de instalación de extintores
Ubicada en zona 9 de la Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Noviembre 2019.

En la gráfica siguiente se muestran los datos obtenidos acerca del género de los colaboradores encuestados.

Gráfica 2
Datos demográficos – Género
Empresa de instalación de extintores
Ubicada en zona 9 de la Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Noviembre 2019.

Como se pueden observar en la gráfica anterior, la empresa se encuentra integrada en su mayoría por hombres dada la naturaleza del negocio, siendo este un factor importante porque los hombres se comunican e integran de forma diferente que las mujeres, razón por lo cual existirá una opinión diferente respecto a aspectos como la motivación, comunicación y reconocimiento. Ya que ambos tienen una percepción diferente con base a sus personalidades.

2.2 Antecedentes de la empresa

A continuación, se detallan los antecedentes de la empresa:

2.2.1 Historia de la empresa

La empresa inició sus labores a mediados del año 1982 ofreciendo soluciones en la conducción, regulación y control de fluidos en aplicaciones industriales, hidráulicas, neumáticas y eléctricas para las diferentes áreas de la industria,

construcción y comercio; se especializan en sistemas de protección contra incendios. Actualmente posee 21 puestos de trabajo siendo gerenciales, administrativos, técnicos y ventas, de los cuales 31 colaboradores se encuentran en planilla y tres trabajan por servicios técnicos.

2.2.2 Filosofía

La empresa cuenta con filosofía empresarial, la cual fue proporcionada por la gerencia administrativa. Cabe indicar que no se encuentra visible en las áreas de trabajo ni en las áreas comunes, actualmente no existe una ubicación electrónica donde puedan encontrarla por lo que es difícil que los colaboradores se sientan identificados con la misma.

2.2.2.1 Misión

“Somos una empresa que diseña, instala y da mantenimiento a sistemas de conducción, regulación y control de fluidos en aplicaciones industriales, hidráulicas, neumáticas y eléctricas en la industria, construcción y comercio”

a) Visión

“Ser una empresa líder en ofrecer soluciones para la conducción, regulación y control de fluidos en aplicaciones industriales, hidráulicas, neumáticas y eléctricas en la industria, construcción y comercio, reconocida por la calidad de servicio y productos”

b) Valores

- “Responsabilidad, hago con dedicación mi trabajo.
- Actitud positiva, me apasiona mi trabajo.
- Compromiso, enfocamos nuestros esfuerzos en los objetivos.
- Respeto, tratamos a todos con dignidad.”

Al analizar la filosofía empresarial se puede indicar que la misión responde a las preguntas que se formulan en el marco teórico, siendo estas quiénes son, qué hacen y para quiénes lo hacen, la visión contiene la información necesaria para su correcta interpretación e indican que quieren ser en el futuro, pero esta es muy larga y debe ser fácil de recordar y por último los valores se encuentran claramente definidos, estos son cortos y fáciles de practicar.

2.2.2.2 Objetivos

La empresa tiene objetivos de acuerdo con los departamentos que conforman la estructura organizacional, siendo los que se indican a continuación:

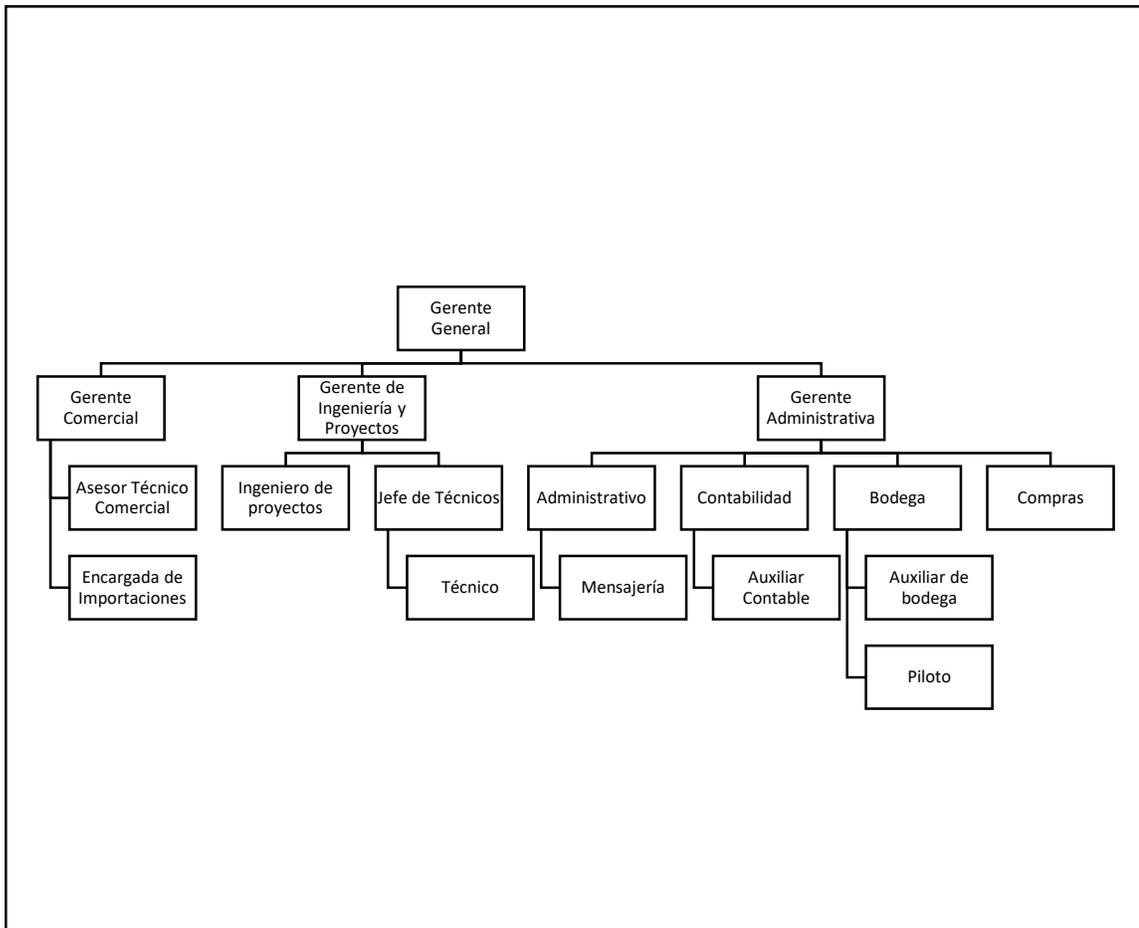
- Supervisar la gestión de ventas, realización de reportes y presupuestos de su departamento y de distribución, así como mantener y hacer que crezca la cartera de clientes en un 25% con relación al año anterior.
- Organizar, desarrollar, planificar y apoyar los proyectos en ejecución.
- Dirigir, ejecutar y controlar las áreas legales, contables y financieras de recursos humanos y procedimientos operativos, entre otros.

Sin embargo, los objetivos no son claros y no se encuentran plasmados en algún documento que los haga válidos, de conocimiento y aprobación por parte de la gerencia, describen más bien las tareas que los colaboradores deben realizar para lograr estos, lo que provoca el desconocimiento y poca contribución para su cumplimiento.

2.2.3 Estructura organizacional

La representación gráfica de las unidades administrativas de la organización permite a los colaboradores ubicar su puesto de trabajo, líneas jerárquicas y canales de comunicación para que puedan desempeñar sus atribuciones y en determinados casos tomar decisiones necesarias y transmitir información por los canales adecuados de comunicación. En la página siguiente se muestra la estructura organizacional que actualmente tiene la empresa.

Figura 12
Organigrama Nominal General
Empresa de instalación de extintores
Ubicada en zona 9 de la Ciudad de Guatemala

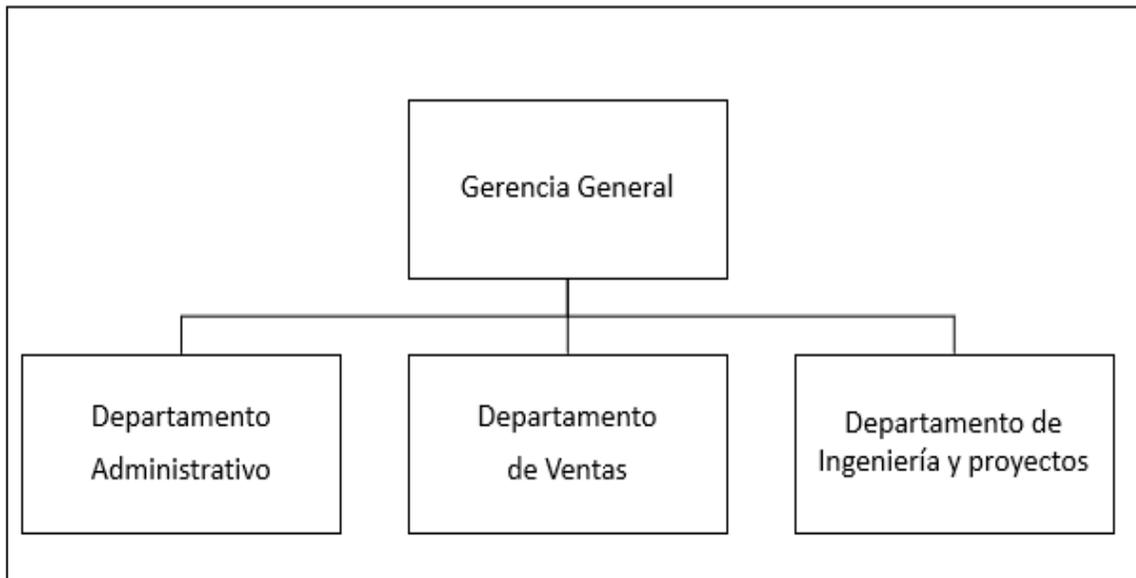


Fuente: proporcionado por la empresa. Noviembre 2019.

El organigrama de la empresa es de forma vertical en el cual se pueden diferenciar los cuatro departamentos que lo integran, así como las líneas de autoridad y tramos de control. Sin embargo, en el mismo se puede visualizar que fueron considerados los nombres de los puestos de trabajo.

Derivado de lo anterior, a continuación, se muestra una sugerencia de organigrama general que puede utilizar la empresa.

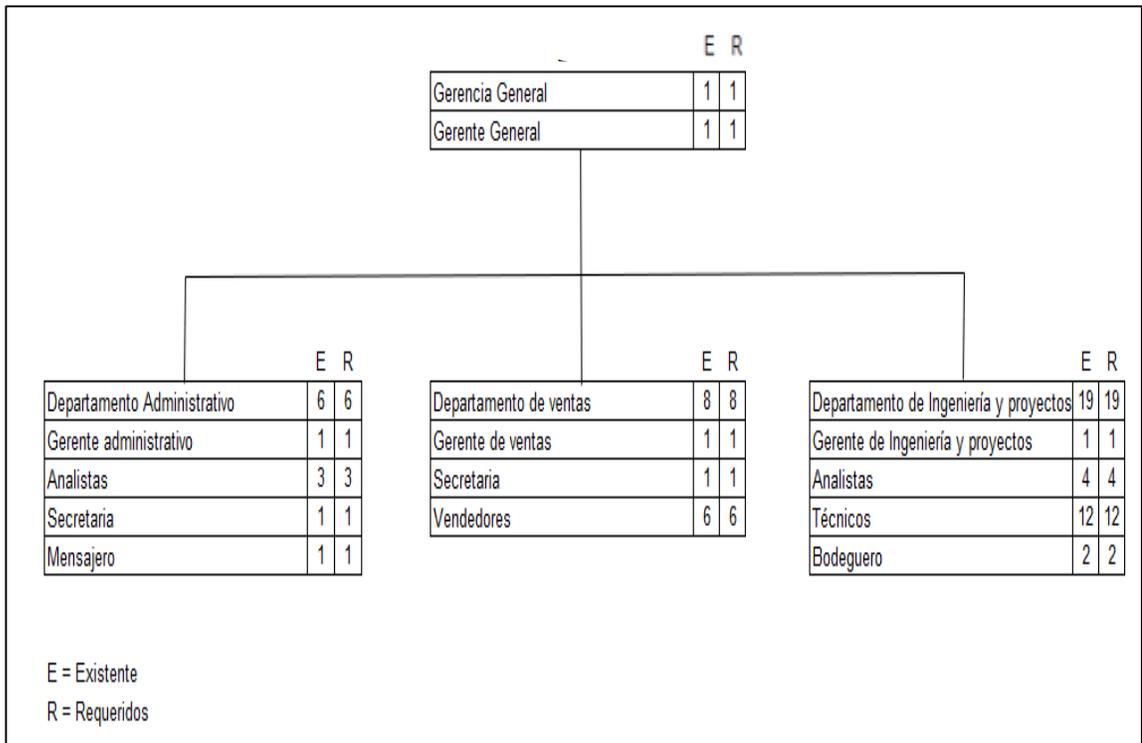
Figura 13
Organigrama General
Empresa de instalación de extintores
Ubicada en zona 9 de la Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

En la siguiente página se encuentra un ejemplo de organigrama nominal para que pueda ser usado por la empresa.

Figura 14
Organigrama Nominal
Empresa de instalación de extintores
Ubicada en zona 9 de la Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

2.2.4 Servicios que ofrece

La empresa ofrece los siguientes servicios:

- Diseño de sistemas de protección contra incendios
- Montaje de sistemas de protección contra incendios
- Capacitación para el uso de sistemas de protección contra incendios
- Mantenimiento preventivo de los sistemas suministrados

2.3 Análisis de la situación actual del clima organizacional

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a través del cuestionario realizado a los colaboradores de la unidad de análisis referente a las ocho dimensiones de esta teoría:

Figura 15
Percepción positiva y negativa por dimensiones del clima
Según 34 colaboradores
Empresa de instalación de extintores
Ubicada en zona 9 de la Ciudad de Guatemala

Dimensión	Percepción Positiva	Percepción Negativa
Procesos de control	58%	42%
Proceso de toma de decisiones	51%	49%
Métodos de mando	51%	49%
Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	49%	51%
Proceso de influencia	48%	52%
Fuerzas motivacionales	43%	57%
Procesos de planeación	37%	63%
Procesos de comunicación	24%	76%
Percepción global	45%	55%

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

Según el cuadro anterior, todas las dimensiones se encuentran por debajo del nivel aceptado de percepción positiva esperado por la gerencia general siendo este el 65%, las dimensiones que manifiestan una percepción negativa mayor son las de procesos de comunicación, planeación y fuerzas motivacionales. A continuación, se realiza el análisis de los resultados que se obtuvieron en cada una de las dimensiones.

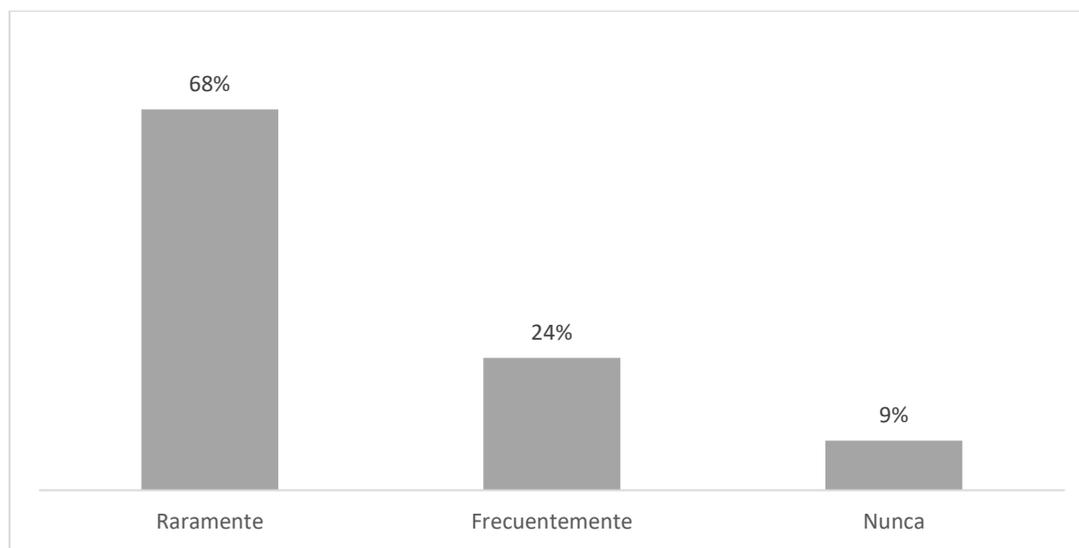
2.3.1 Dimensiones del clima organizacional según la teoría de Likert

La situación actual de la empresa fue analizada de forma individual de acuerdo a las ocho dimensiones, las cuales se describen a continuación:

2.3.1.1 Dimensión de los métodos de mando

Los colaboradores tienen una percepción positiva del 51% acerca de los métodos de mando, consideran que las gerencias raramente se involucran con las diferentes áreas de la empresa, no muestran interés alguno en integrarse y fomentar el trabajo en equipo, durante la visita y de acuerdo con las entrevistas realizadas a los puestos gerenciales se logró determinar que estos no cuentan con el tiempo suficiente para realizar algún tipo de actividad de integración, adicional se encuentran limitados en cuanto a personal porque tienen una plaza vacante en el área de recursos humanos. Los resultados se muestran en la siguiente gráfica:

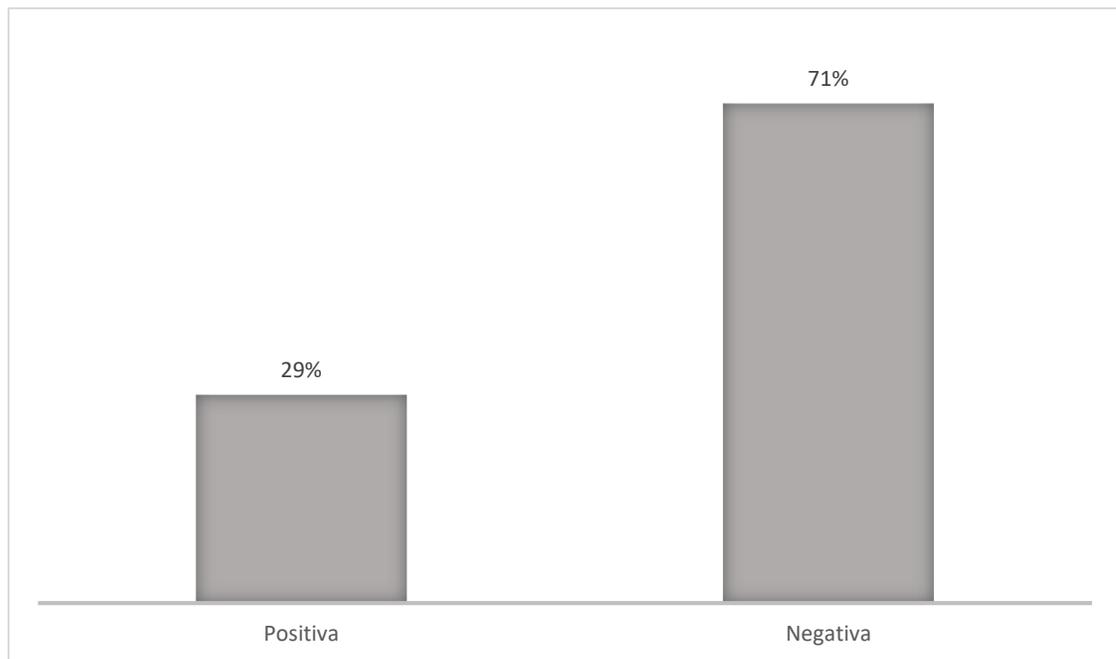
Gráfica 3
Involucramiento de las gerencias
Según 34 colaboradores
Empresa de instalación de extintores
Ubicada en zona 9 de la Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Noviembre 2019.

En la siguiente gráfica se puede identificar que los colaboradores tienen una percepción negativa acerca del liderazgo que ejercen los jefes, consideran que no se involucran con todos los colaboradores y no tiene la facilidad de poder transmitir la información, se les consultó en el cuestionario por qué consideraban que no tenían la facilidad para transmitir ideas o consultar dudas al jefe inmediato los cuales indicaron en un 53% que se debe por la falta de comunicación eficiente y el 42% opina que es por la falta de confianza.

Gráfica 4
Liderazgo
Según 34 colaboradores
Empresa de instalación de extintores
Ubicada en zona 9 de la Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Noviembre 2019.

La falta de liderazgo en la empresa provoca que los colaboradores no se sientan motivados, factor que afecta en el desempeño de las actividades asignadas y que

se ve repercutido en la calidad del servicio brindado. También indican que les gustaría que las gerencias se involucren con todos a través de actividades de integración que fomenten el compañerismo y lograr así mejorar la comunicación entre los diferentes departamentos.

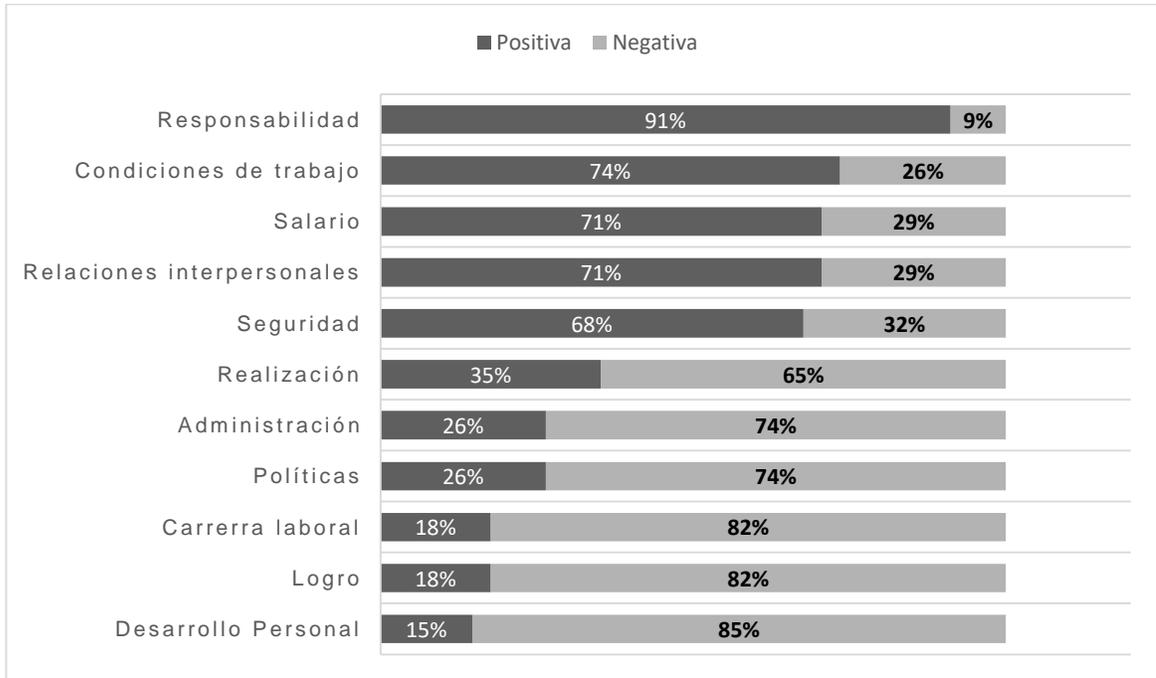
2.3.1.2 Dimensión de las fuerzas motivacionales

Los colaboradores de la empresa tienen una percepción positiva del 43% acerca de las fuerzas motivacionales, dentro de las cuales se pueden mencionar que sienten un alto nivel de satisfacción en cuanto a las condiciones de su puesto de trabajo, salario, seguridad y relaciones interpersonales con sus compañeros. Perciben en un 74% de forma negativa la administración que ejerce la gerencia general, indica que consideran que esta no contribuye a su crecimiento personal por lo cual no creen que puedan desarrollar una carrera laboral dentro de la empresa.

Por otro lado, el 57% tiene una percepción negativa, los colaboradores opinan en un 82% que los logros no son reconocidos de ninguna forma y no están lo suficientemente motivados para la realización de las funciones asignadas a su puesto de trabajo. Adicional las políticas no contribuyen a que exista un entorno laboral adecuado, porque estas no son de fácil acceso y no aplican a todos los niveles jerárquicos, lo que provoca inconformidades y consideran que existe favoritismo hacia algunos compañeros.

Los resultados de los factores motivacionales que se incluyeron en el cuestionario son mostrados en la siguiente gráfica.

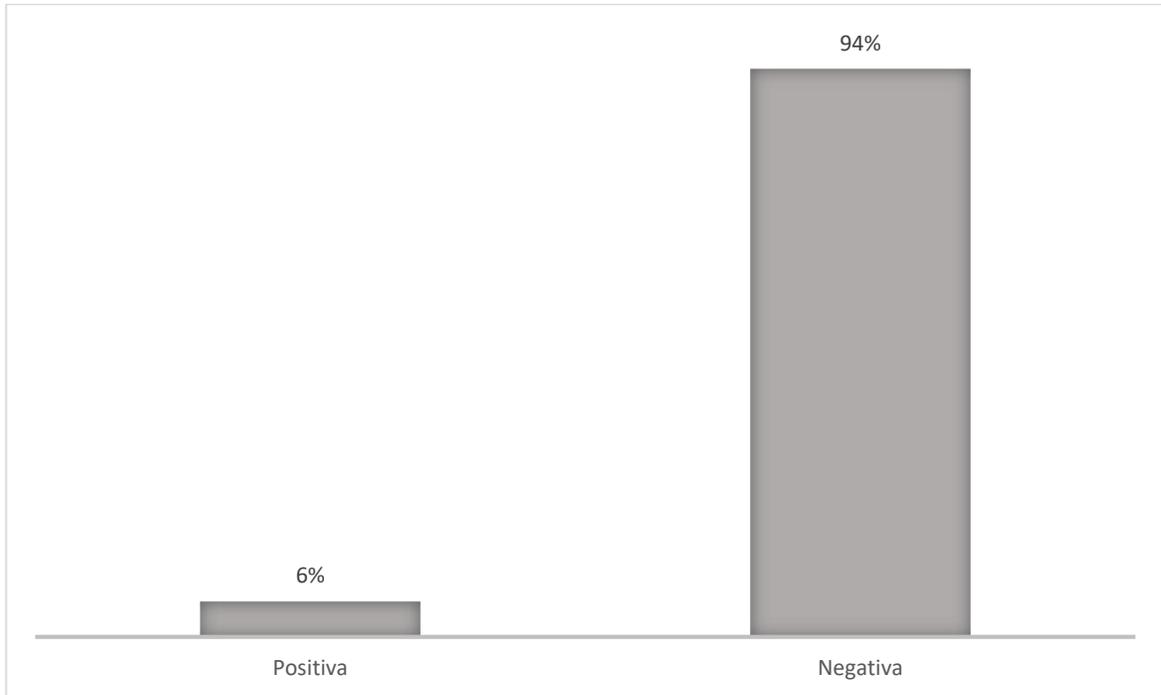
Gráfica 5
Factores motivacionales
Según 34 colaboradores
Empresa de instalación de extintores
Ubicada en zona 9 de la Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Noviembre 2019.

La empresa no otorga incentivos motivacionales atractivos que permita que los colaboradores puedan sentirse motivados a realizar su trabajo y poder mejorar las relaciones interpersonales tanto con los demás compañeros como con los jefes inmediatos de cada uno de los departamentos. La gerencia administrativa indica que no tienen personal que pueda dedicarse a realizar algún tipo de programa de incentivos. En la gráfica siguiente se muestran los datos obtenidos:

Gráfica 6
Incentivos motivacionales
Según 34 colaboradores
Empresa de instalación de extintores
Ubicada en zona 9 de la Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Noviembre 2019.

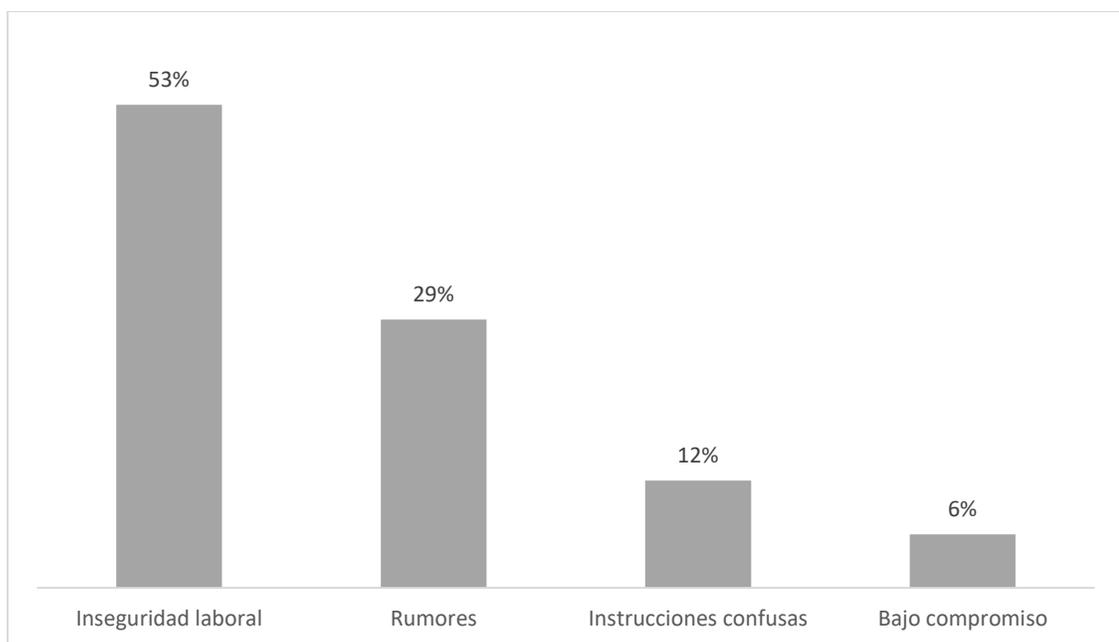
El 75% de los colaboradores indican que les gustaría que la empresa otorgara incentivos motivacionales recreativos, esto se debe a que la mayoría de los encuestados son del género masculino quienes prefieren actividades dinámicas que les permite desarrollarse de una forma más libre.

2.3.1.3 Dimensión de los procesos de comunicación

Los resultados obtenidos indican que el 76% de los encuestados consideran que la comunicación no es transmitida por los canales de comunicación adecuados lo

que genera diversos problemas en el entorno laboral los cuales son mostrados a continuación.

Gráfica 7
Problemas de comunicación
Según 34 colaboradores
Empresa de instalación de extintores
Ubicada en zona 9 de la Ciudad de Guatemala

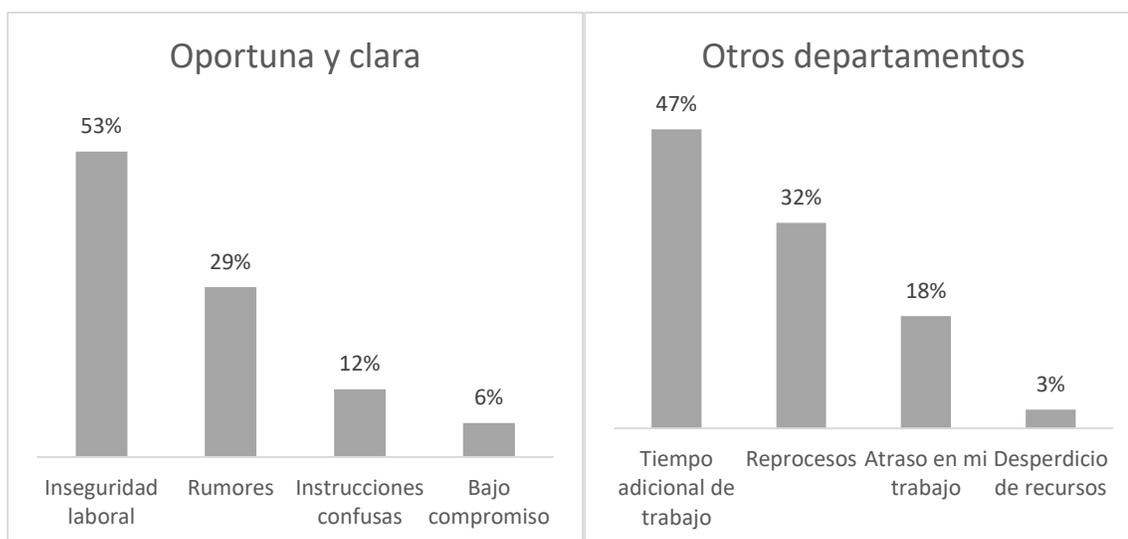


Fuente: elaboración propia. Noviembre 2019.

Los colaboradores manifestaron que no comunicar la información por los canales adecuados provoca inseguridad laboral, creado así rumores de pasillo que afectan el entorno en el cual se desarrollan las actividades diarias. Otros indicaron que reciben instrucciones confusas y tienen poco compromiso con la empresa. Las gerencias según la entrevista realizada indican que si se utilizan los medios adecuados para transmitir la información importante entre los departamentos.

El 26% de los encuestados consideran que la información es comunicada de forma clara y oportuna, no obstante, un 74% indica lo contrario. Afectando la realización de su trabajo por no transmitir la información, provocando que tengan que dar tiempo adicional de trabajo, así como de reprocesos en las actividades asignadas derivado de la falta de comunicación con otros departamentos lo que podría recurrir en costos adicionales y en la calidad del servicio. A continuación, se muestran los resultados obtenidos.

Gráfica 8
Efectos negativos de la comunicación
Según 34 colaboradores
Empresa de instalación de extintores
Ubicada en zona 9 de la Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Noviembre 2019.

También se concluyó que la comunicación con los jefes inmediatos es deficiente, derivado que los colaboradores no se sienten con la confianza de realizar algún tipo de consulta, esto provocado por deficiente liderazgo que estos ejercen. El 35% de los colaboradores indican que la mala comunicación con los jefes provoca error en las instrucciones recibidas, el 24% menciona que afecta el tiempo de las

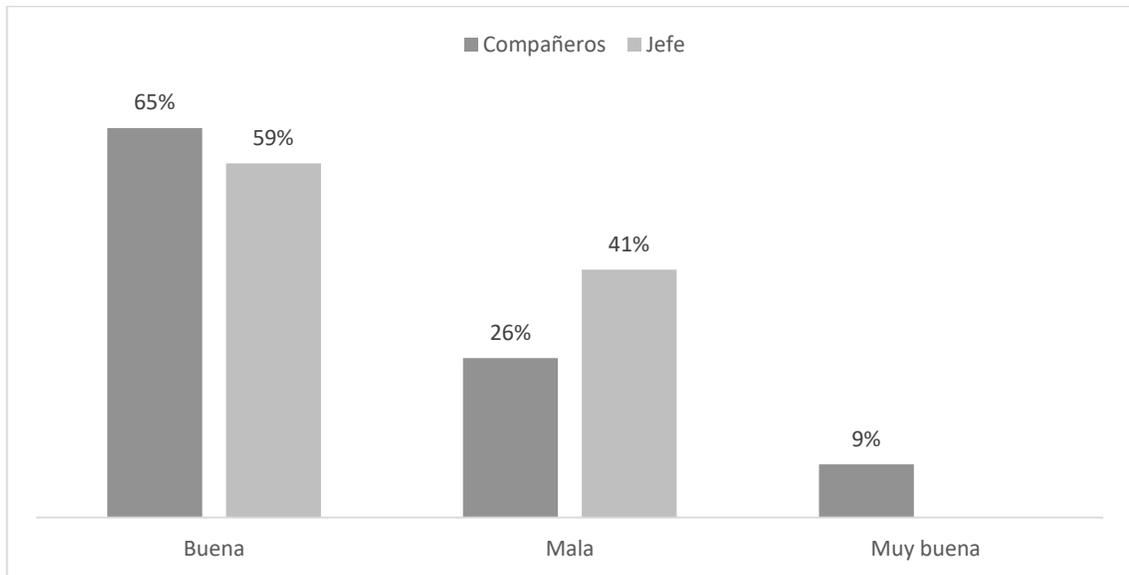
actividades, un 21% que infiere en la calidad del trabajo realizado y un 18% afecta significativamente el horario de trabajo y por último el 3% indicó que se cometen errores porque la información no fue eficiente con su jefe inmediato. Por otro lado, en la entrevista realizada a las gerencias estos indicaron que toda la información es comunicada de forma clara y oportuna, ya sea por correo electrónico o por reuniones con los gerentes de departamento.

Al consultarles a los colaboradores cómo les gustaría que se comunicará la información el 46% indicaron que se debían realizar reuniones departamentales, otro 36% manifestó que sería ideal que la información fuera transmitida por correo electrónico derivado a que no todos se encuentran de forma física todo el tiempo en la empresa y por último un 18% considera que es mejor que la información importante sea transmitida únicamente por los gerentes de departamento.

2.3.1.4 Dimensión de los procesos de influencia

El 48% de los colaboradores tienen una percepción positiva de la interacción entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa, indicaron que las relaciones interpersonales con los demás compañeros de trabajo y con el jefe inmediato según la encuesta realizada es percibida de forma buena como se muestra en la gráfica siguiente.

Gráfica 9
Relaciones Interpersonales
Según 34 colaboradores
Empresa de instalación de extintores
Ubicada en zona 9 de la Ciudad de Guatemala



Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2019.

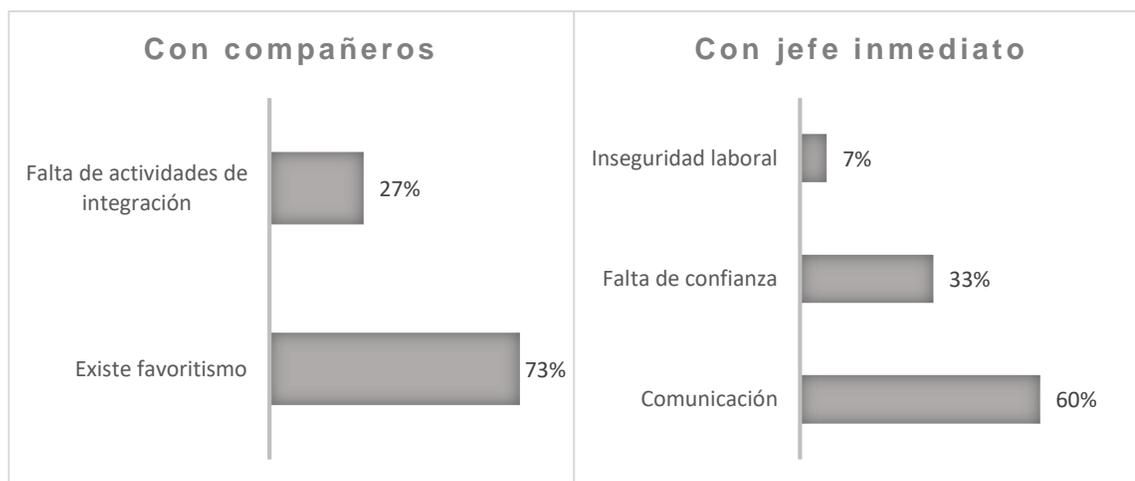
De los colaboradores que indicaron que la relación con sus compañeros de trabajo es mala, considera que es así porque perciben que existe un grado de favoritismo hacia algunos compañeros de trabajo, provocando así un ambiente de trabajo inestable porque no todos son considerados de la misma forma, creando algún tipo de envidia entre los mismos y competencia desleal. Otros indicaron que no existen actividades de integración que les permita interactuar más con los demás compañeros de la empresa.

Por otro lado, el 52% de los colaboradores tienen una percepción negativa de los procesos de influencia, quienes manifiestan que la relación con los jefes inmediatos es mala, indican que es por problemas de comunicación y por falta de confianza afectando de manera significativa el desarrollo del trabajo provocando

que la relación sea mala. Como se mostró en la dimensión de los procesos de comunicación el 76% de los colaboradores indicaron que tiene una percepción negativa sobre la comunicación, factor que se evidencia en esta dimensión también.

Los factores negativos que afectan la relación con los compañeros de trabajo y con el jefe inmediato son mostrados en la gráfica siguiente.

Gráfica 10
Factores negativos en las relaciones interpersonales
Según 34 colaboradores
Empresa de instalación de extintores
Ubicada en zona 9 de la Ciudad de Guatemala



Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2019.

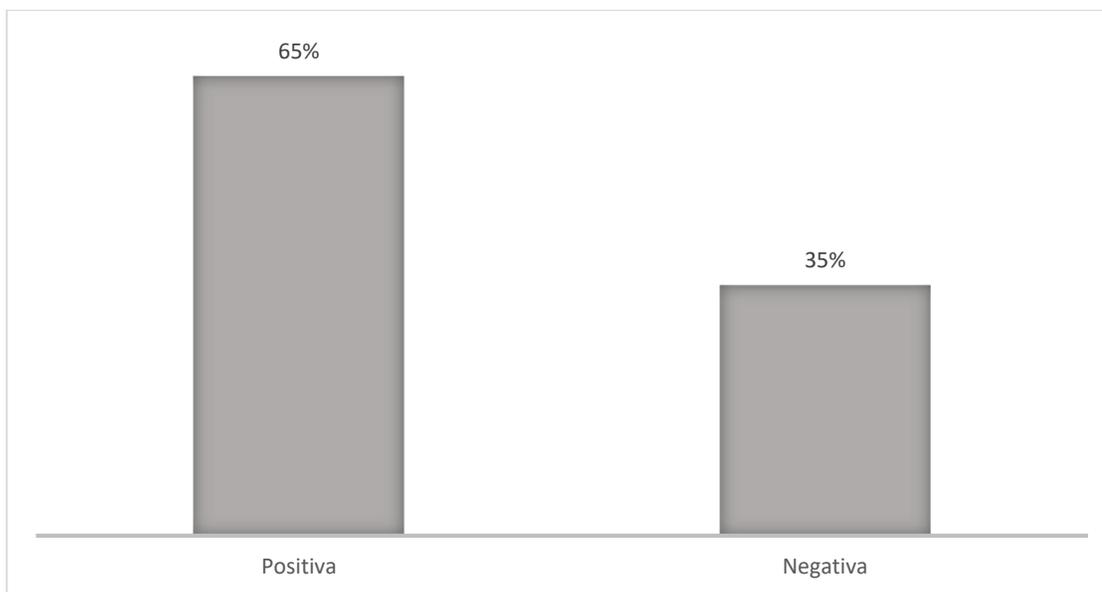
Cabe comentar que el 85% de los colaboradores indicaron que no se fomenta el desarrollo y trabajo en equipo, no obstante un 15% consideran lo contrario, como se mencionó anteriormente los colaboradores indicaron que un factor determinante en las relaciones interpersonales son las actividades de integración, lo cual se evidencia en la respuesta otorgada cuando se les preguntó a estos cómo les gustaría que se fomentara el desarrollo y trabajo en equipo siendo el 56% en este

tipo de actividades, 15% en el establecimiento de metas, otro 15% en mejorar la comunicación y por ultimo un 15% considera que se deben reconocer los logros.

2.3.1.5 Dimensión de los procesos de toma de decisiones

Los colaboradores tienen una percepción positiva del 51% acerca de la forma en que se encuentran distribuidas las funciones y la forma en que se toman las decisiones. El 76% de los colaboradores indicaron que las funciones de su puesto de trabajo fueron comunicadas durante el proceso de inducción, sin embargo, un 16% manifestó que nunca fueron comunicadas. De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta consideran que las funciones se encuentran distribuidas en las áreas correctas y en los puestos adecuados, como se muestra en la gráfica siguiente.

Gráfica 11
Distribución de las atribuciones
Según 34 colaboradores
Empresa de instalación de extintores
Ubicada en zona 9 de la Ciudad de Guatemala

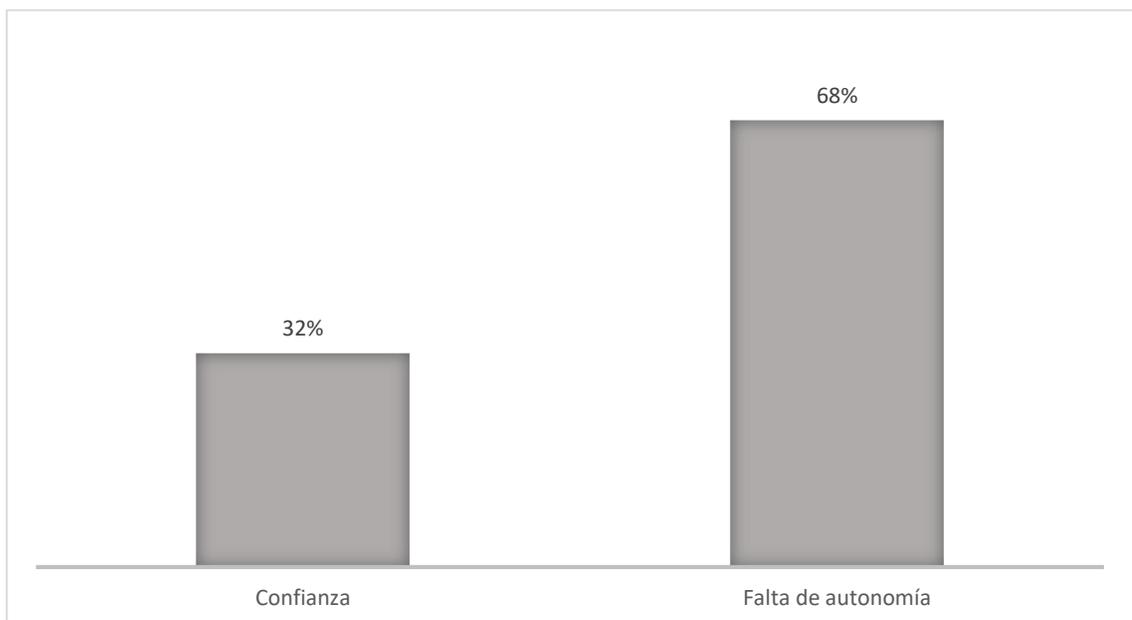


Fuente: elaboración propia. Noviembre 2019.

Según el 74% de las respuestas brindadas las atribuciones asignadas a su puesto de trabajo son adecuadas, el 26% indica que no es así, por otro lado, consideran que la cantidad de personas contratadas es suficiente para realizar cada una de las actividades asignadas esto manifestado por el 71% de los encuestados versus el 29% indica que se debe contratar más personal.

En un 24% los colaboradores indican que tienen la libertad para tomar decisiones cuando la situación lo amerite, pero el 76% considera lo contrario, indicando en la gráfica siguiente los factores determinantes para considerar una percepción negativa.

Gráfica 12
Autonomía para tomar decisiones
Según 34 colaboradores
Empresa de instalación de extintores
Ubicada en zona 9 de la Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Noviembre 2019.

El 49% de los colaboradores consideran que existe una percepción negativa acerca del proceso de toma de decisiones, al consultarles las razones por las cuales consideran que no pueden tomar decisiones indicaron en su mayoría que se debe a la falta de autonomía del puesto de trabajo ya que consideran que no tienen la libertad de tomar decisiones, algunos manifestaron que en parte esto se debe por la falta de confianza que tienen con los jefes inmediatos.

En la entrevista realizada a los gerentes, estos comentaron que en diversas situaciones los colaboradores han tomado ciertas decisiones y estas han sido efectivas y que constantemente les dan cierto grado de autonomía, esto con el fin de hacerlos sentir seguros en su puesto de trabajo.

Por otro lado, los colaboradores manifestaron en un 76% que las decisiones tomadas por los superiores no son consultadas con todos los miembros del departamento, provocan falta de organización según el 65%, el 9% provoca problemas de comunicación y por último un 9% considera que se debe a la falta de confianza como ya se mencionó.

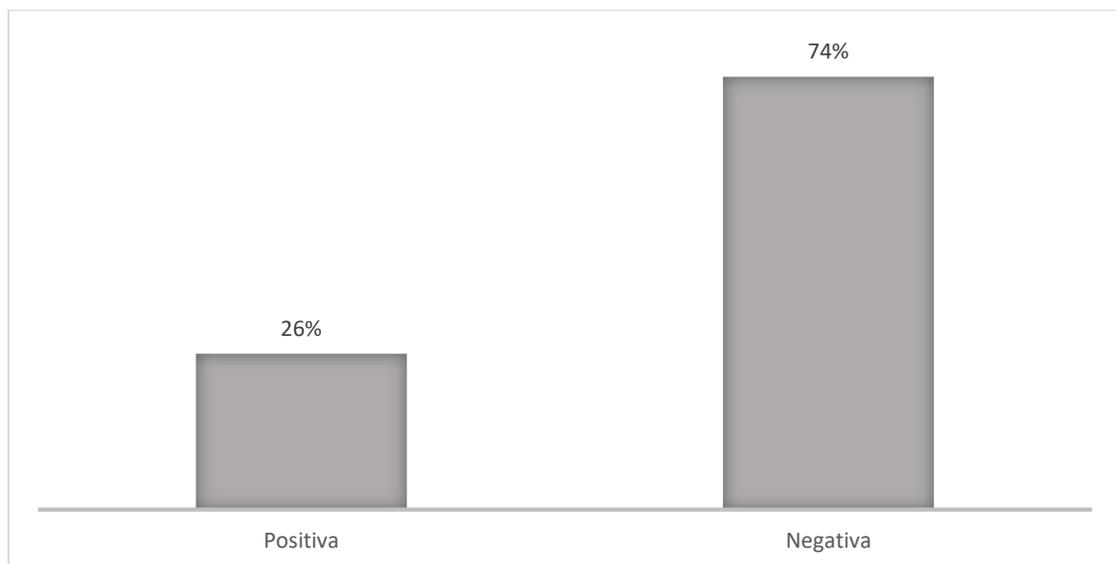
2.3.1.6 Dimensión de los procesos de planeación

Únicamente el 37% de la empresa tiene una percepción positiva de los procesos de planeación, los colaboradores indicaron que se debe a los problemas relacionados con la comunicación, dato que se confirma con lo mencionado en el análisis de la dimensión de los procesos de comunicación en el cual se manifiesta que el 76% de información no es transmitida por los canales de información adecuados lo que afecta en gran medida en el conocimiento de la filosofía empresarial, estructura organizacional, normativa y procedimientos no sea del conocimiento de todos los colaboradores de la empresa, quienes indicaron en un 50% que no es de fácil acceso y el otro 50% que tampoco es comunicada.

Así mismo un 71% de los encuestados indicaron que no conoce claramente la normativa y el 29% si la conocen y tienen clara la información. No obstante, lo anterior el 59% de los colaboradores si conocen la información de los procedimientos de la empresa y consideran en un 59% que estos son adecuados. El 75% considera que los procedimientos de la organización no son comunicados, 25% creen que están desactualizados y no contienen las especificaciones necesarias.

La gerencia administrativa indica que actualmente no tienen un centralizador de información empresarial que les permita que la filosofía empresarial, normativa y procedimientos puedan ser de fácil acceso a todos los colaboradores, afectando así el compromiso de estos y el entorno laboral, los datos se muestran a continuación:

Gráfica 13
Aporte de la normativa al entorno laboral
Según 34 colaboradores
Empresa de instalación de extintores
Ubicada en zona 9 de la Ciudad de Guatemala

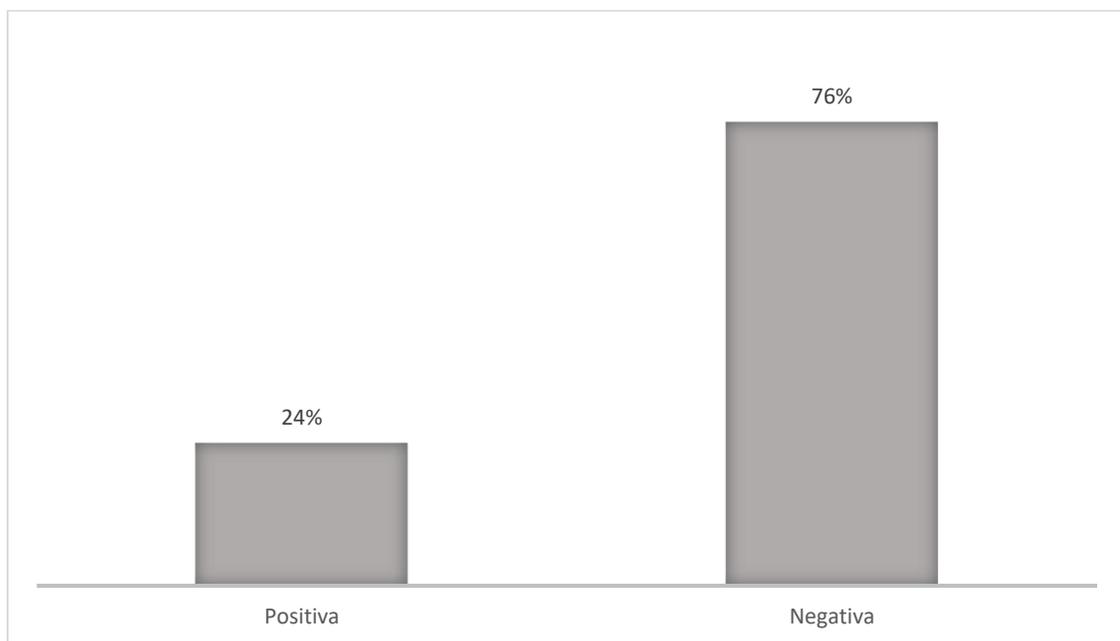


Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2019.

Los colaboradores indicaron que la normativa existente no contribuye a un adecuado entorno laboral, esto porque perciben en un 60% que no se aplica a todos de la misma forma, provocan inconformidades entre el equipo de trabajo. Dentro del cuestionario se les preguntó de qué forma había sido comunicada, el 62% indicó que nunca y el 38% mencionó que fue en el proceso de inducción.

Como parte de la planeación, es importante mencionar las metas que los departamentos deberán desarrollar, las cuales contribuyen en gran medida al logro de los objetivos trazados por la gerencia general, aspecto que fue analizado de forma deficiente en los antecedentes de la empresa mencionados al inicio de este capítulo, a continuación, se muestra la información obtenida de las encuestas realizadas:

Gráfica 14
Conocimiento de las metas departamentales
Según 34 colaboradores
Empresa de instalación de extintores
Ubicada en zona 9 de la Ciudad de Guatemala



Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2019.

Los colaboradores que manifestaron no conocer las metas de su departamento, consideran en un 29% que se debe a la organización y nuevamente indican que por falta de comunicación en un su mayoría, derivado de lo anterior el 56% percibe que su trabajo no contribuye a la realización de los objetivos organizacionales y un 44% considera lo contrario afectando así el factor motivacional del reconocimiento del logro de su trabajo, pregunta que forma parte de la dimensión de fuerzas motivacionales respondiendo de forma negativa el 82% de los encuestados.

En la empresa actualmente no existe algún tipo de portal empresarial donde exista la información de la filosofía empresarial, procedimientos, estructura organizacional, políticas, etc., y que pueda ser consultada por cualquier colaborador. Facilitan así el conocimiento y lograr el compromiso de todos en el cumplimiento de estos documentos. En el cuestionario realizado el 76% indicó que le gustaría que la información fuera comunicada y consolidada en un portal empresarial.

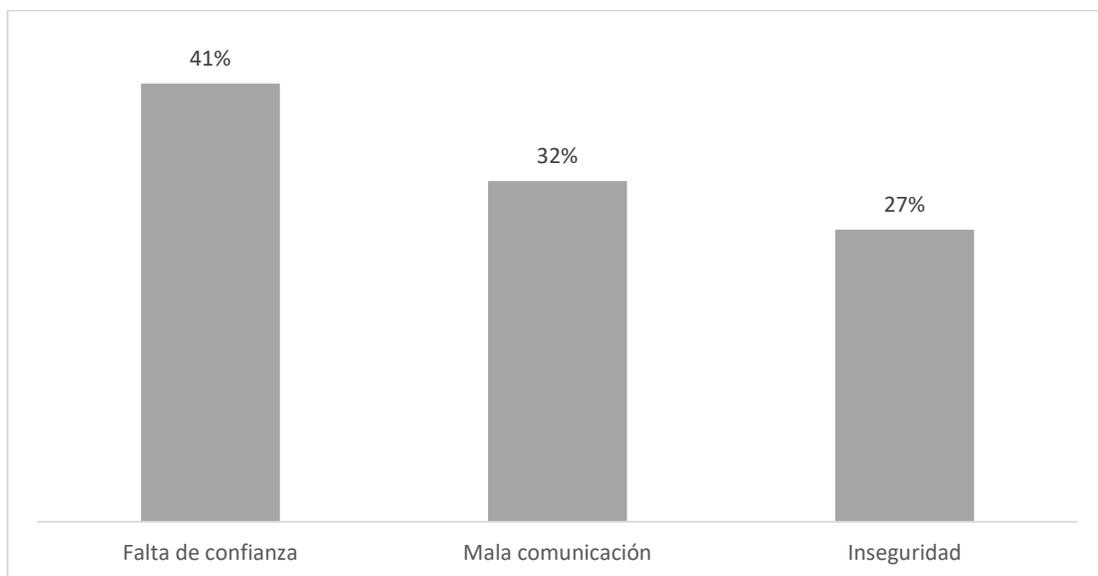
2.3.1.7 Dimensión de los procesos de control

El 58% de los colaboradores tiene una percepción positiva acerca de la distribución del control entre los departamentos de la empresa, como se indicó en la dimensión anterior los colaboradores no tienen claras las metas de su departamento por lo cual manifiestan que su trabajo no contribuye al logro de los objetivos organizacionales, lo anterior se ve repercutido en el desempeño laboral de cada uno de ellos, por lo cual se les pregunto si habían sido amonestados el 41% respondió ha sido amonestado de forma verbal o escrita por no cumplir con la normativa o instrucciones indicadas por su jefe inmediato y el 59% nunca ha sido amonestado.

El 79% considera que el proceso de amonestación que la empresa ejecuta es adecuado, sin embargo, el 21% indica lo contrario. Como se mencionó en el

análisis de la dimensión del proceso de comunicación, la empresa no utiliza los canales de comunicación adecuados afectando la confianza y la información entre los departamentos, por lo cual los colaboradores consideran que no tienen la libertad de realizar consultas a su jefe inmediato respecto a las instrucciones dadas derivado de los datos que se muestran en la gráfica siguiente:

Gráfica 15
Factores que intervienen para realizar consultas
Según 34 colaboradores
Empresa de instalación de extintores
Ubicada en zona 9 de la Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Noviembre 2019

Los colaboradores indican en un 88% que la carga de trabajo es adecuada respecto a sus capacidades, sin embargo, manifestaron que no tienen tiempo suficiente para realizar las actividades asignadas a su puesto de trabajo provocado por recibir instrucciones confusas e información no comunicada de forma oportuna y clara, además algunos colaboradores indicaron que les han sido asignadas actividades adicionales a las que se encuentran en sus descriptores de puestos.

En la entrevista realizada a las gerencias, indicaron que se poseen descriptores de puestos, los cuales contienen las actividades de cada uno de ellos, así como de los supervisores asignados, estos contienen el nombre de la persona que lo ocupa para que en caso de surgir dudas puedan dirigirse con las personas adecuadas, sin embargo, indicaron que estos no son de fácil acceso ya que solo los tiene la gerente administrativa. Información que se muestra en la gráfica siguiente.

El 42% tiene una percepción negativa de los procesos de control en general, derivado de lo anterior los problemas que se presentan en el control tienen repercusiones en el cumplimiento de lo planeado por la gerencia general, razón por la cual es importante que todos sepan la planificación y que puedan establecerse los controles internos necesarios y girar las instrucciones a tiempo, para garantizar el cumplimiento y compromiso por parte de todos los colaboradores.

2.3.1.8 Dimensión de los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento

Los colaboradores tienen una percepción positiva general del 49% respecto a la planificación y forma de ejecutarla, en el análisis de la dimensión de las fuerzas motivacionales, los colaboradores indican en un 85% que la organización no contribuye a su desarrollo personal y un 82% manifiesta que considera no tener las posibilidades de desarrollar una carrera laboral dentro de la empresa, adicional un 82% tiene una percepción negativa acerca del reconocimiento de los logros de su trabajo, información que se evidencia en la pregunta realizada a los encuestados respecto a si la empresa cuenta con planes y acciones destinados a mejorar el rendimiento laboral, quienes indicaron que no existen.

Los datos acerca de las percepciones que tienen los colaboradores respecto a si la empresa contribuye a fomentar y desarrollar estos aspectos se muestran en la gráfica que sigue a continuación:

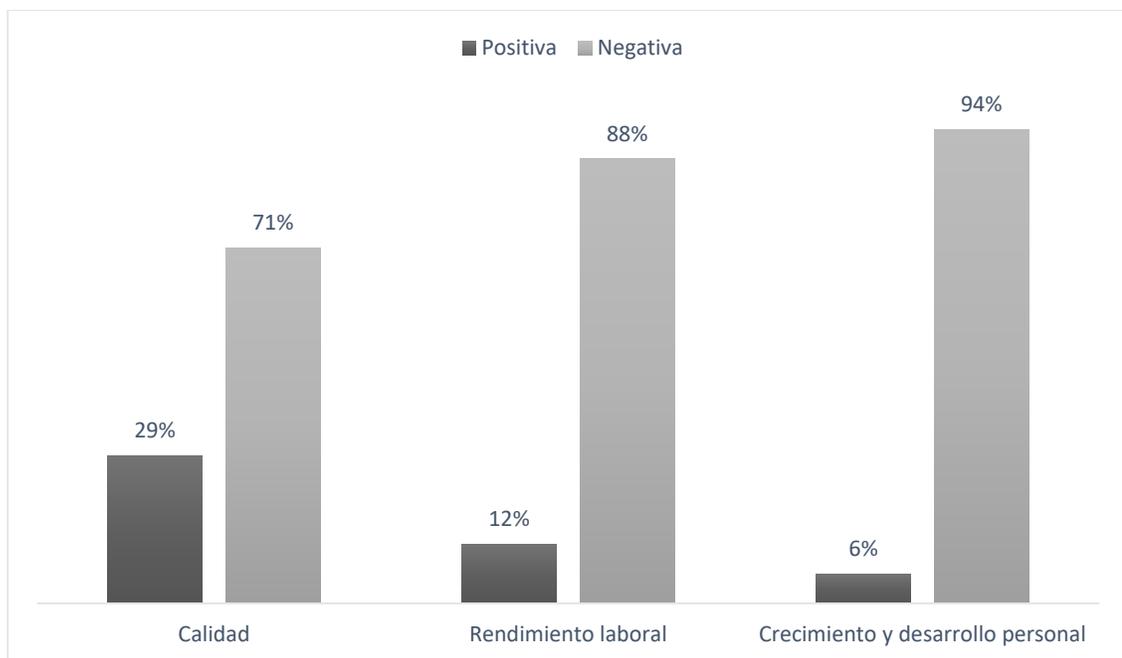
Gráfica 16

Rendimiento laboral, crecimiento, desarrollo personal y calidad

Según 34 colaboradores

Empresa de instalación de extintores

Ubicada en zona 9 de la Ciudad de Guatemala



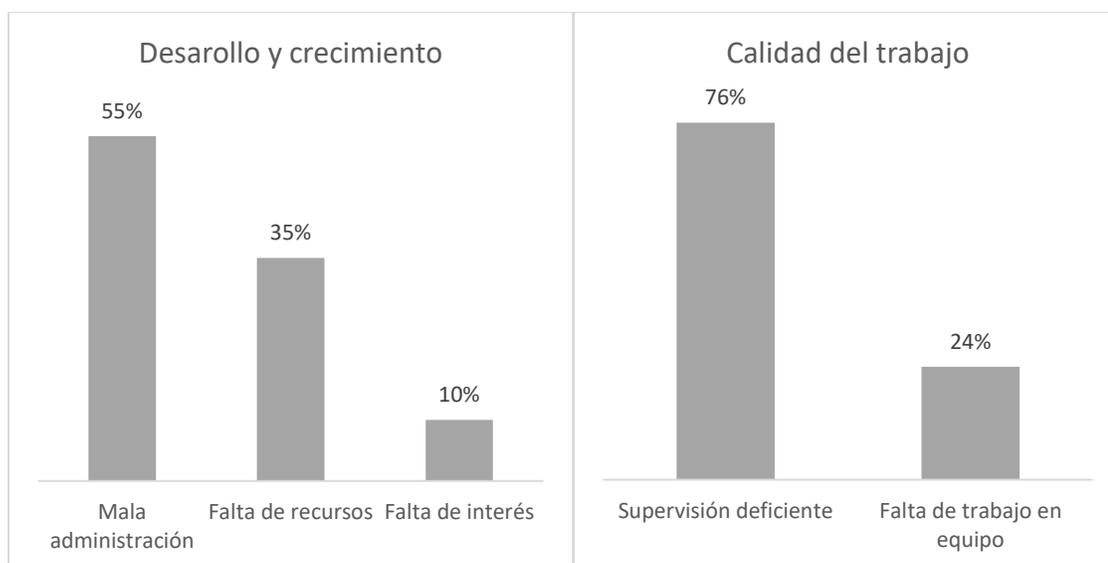
Fuente: elaboración propia. Noviembre 2019.

Actualmente no existen programas de capacitación hacia los colaboradores que les permita mejorar su desempeño laboral, así como cursos que les puedan servir para su desarrollo personal.

Los colaboradores indicaron en un 71% que la organización no promueve que se realice con calidad el trabajo asignado, factor que puede deberse a la deficiente supervisión que ejecutan los jefes. Adicional consideran que la administración

actual no tiene el interés en realizar algún tipo de programa para mejorar estos aspectos. Los datos son mostrados en la gráfica siguiente:

Gráfica 17
Fomento del desarrollo, crecimiento personal y calidad en el trabajo
Según 34 colaboradores
Empresa de instalación de extintores
Ubicada en zona 9 de la Ciudad de Guatemala

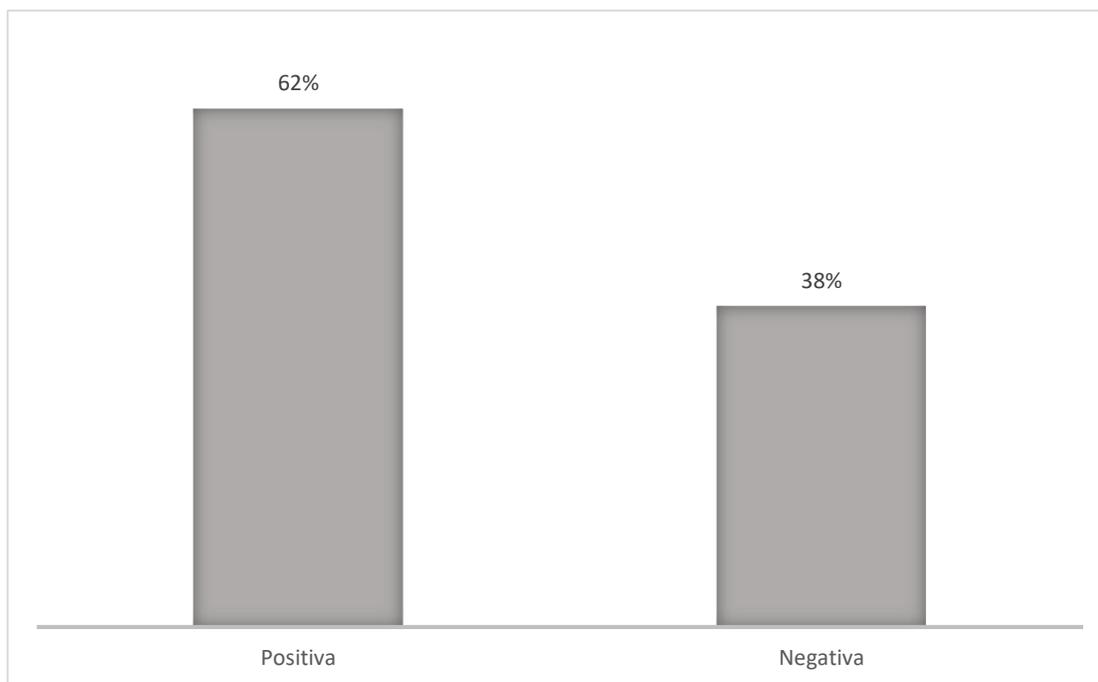


Fuente: elaboración propia. Noviembre 2019.

La gerencia a través de la entrevista realizada comentó que actualmente no tienen el personal suficiente para realizar algún tipo de programa de capacitación hacia los colaboradores que contribuya a su desarrollo personal y fomentar la calidad en la realización de su trabajo ya que cuentan con una plaza vacante en el área de recursos humanos. Así mismo, indicó que en determinados casos la supervisión ha sido deficiente porque se tuvo problemas en ocupar estos puestos y se incrementaron las ventas.

Los colaboradores tienen una percepción negativa acerca de la administración como se mostró en la pregunta de la dimensión de fuerzas motivaciones en la cual el 74% manifestó no sentirse cómodo con la administración que tiene la empresa. Así mismo otros indicaron que podría deberse a la falta de recursos y del trabajo en equipo. No obstante, lo anterior los colaboradores se sienten orgullosos de formar parte de la organización, según los datos mostrados en la gráfica siguiente.

Gráfica 18
Sentido de pertenencia a la empresa
Según 34 colaboradores
Empresa de instalación de extintores
Ubicada en zona 9 de la Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Noviembre 2019.

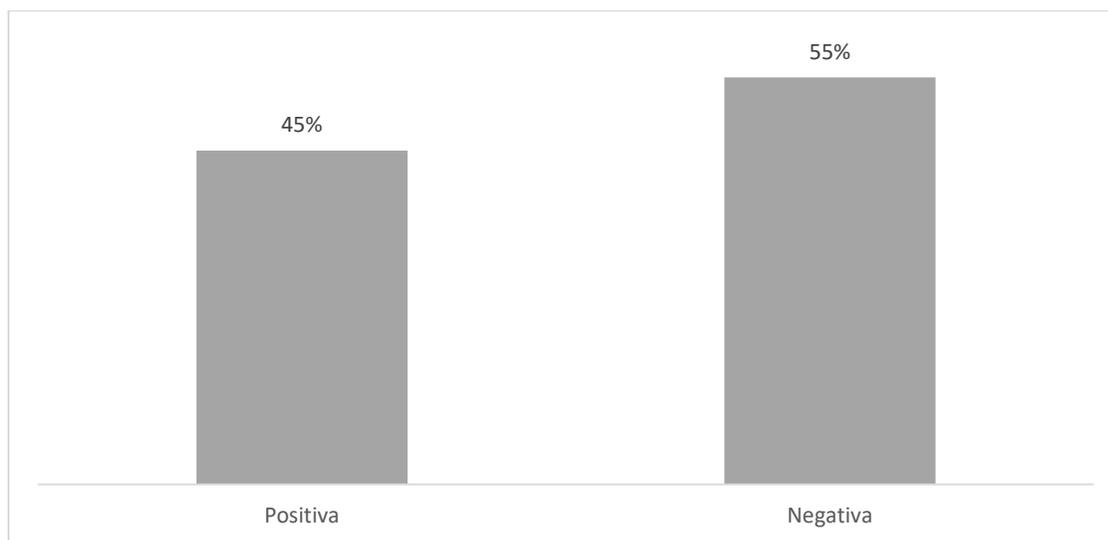
Según la gráfica anterior la mayoría de los colaboradores se encuentra orgulloso de formar parte de la empresa, dato que puede ser influenciado por los factores de las fuerzas motivacionales donde los colaboradores indicaron en un 74% que

las condiciones donde desarrollan su trabajo son adecuadas, por otro lado, el 29% opina lo contrario. Un dato que es importante mencionar es que el 71% considera que el salario que recibe por su trabajo es adecuado.

2.4 Análisis de los resultados

El índice de percepción positiva que se obtuvo de forma general es de 45% resultado del diagnóstico realizado, lo que se encuentra 20% por debajo de lo esperado por la empresa siendo el 65%. De forma individual cada dimensión está por debajo de este nivel, por lo anterior para priorizar las acciones a abordar en el capítulo III se aplicará el diagrama de Pareto, en el cual se establecen las dimensiones que tienen mayor impacto y que al incluirlas en el plan de mejora contribuirán a mejorar el entorno laboral. En la gráfica siguiente se muestran los resultados:

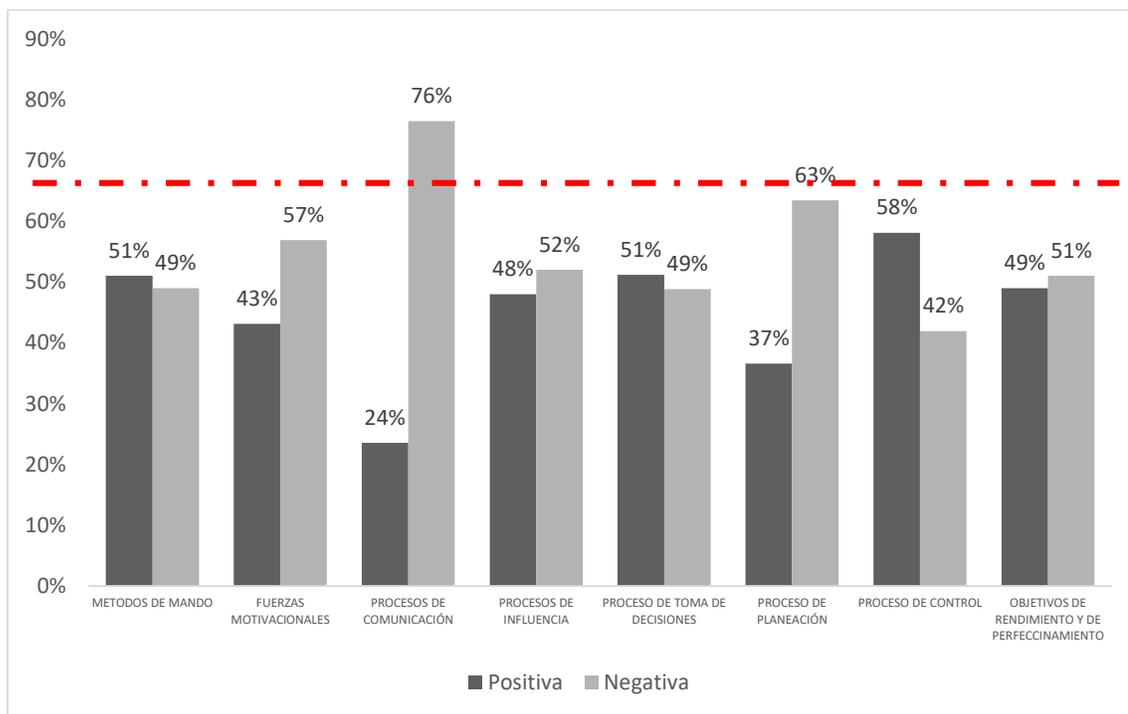
Gráfica 19
Evaluación del clima organizacional
Según 34 colaboradores
Empresa de instalación de extintores
Ubicada en zona 9 de la Ciudad de Guatemala



Fuente: Elaboración propia. Noviembre 2019.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones y los aspectos que se contemplan en cada una estas fueron analizados a detalle en el capítulo II, dato que permitió obtener la percepción general que los colaboradores tienen del entorno laboral.

Gráfica 20
Dimensiones del clima organizacional
Según 34 colaboradores
Empresa de instalación de extintores
Ubicada en zona 9 de la Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Noviembre 2019.

Según los datos obtenidos del vaciado de información de los cuestionarios realizados a los colaboradores de la unidad de análisis, todas las dimensiones se encuentran por debajo del nivel aceptado por la empresa siendo el 65%, evidenciándose una percepción negativa de cada una de ellas, las dimensiones de mayor impacto negativo son las de procesos de comunicación aspecto que en

determinadas ocasiones provoca problemas en la empresa y presenta un grado alto de percepción negativa, así como la dimensión de los procesos de planeación nuevamente derivado de la comunicación con los subordinados y entre los diferentes departamentos y así mismo la falta de acceso a la información empresarial que es fundamental para realizar las atribuciones asignadas.

Y, por último, la dimensión de fuerzas motivacionales presenta una percepción negativa alta, es importante considerar este aspecto derivado a que incluye factores como incentivos motivacionales, fomentar y desarrollar el trabajo en equipo, así como el reconocimiento de logros. El no prestar adecuada atención a lo anterior puede afectar de manera significativa la realización del trabajo, aspecto que se verá reflejando en la calidad del servicio que cada colaborador otorga y en general de la reputación que tiene la empresa con el mercado objetivo y la presencia con la competencia y el sector al que pertenece.

De acuerdo a los resultados obtenidos de forma general de la medición del clima organizacional y de las dimensiones, se puede identificar que el tipo de clima organizacional según la teoría de Likert es autoritario explotador, sistema I, porque los colaboradores perciben con sospecha el clima, no tienen confianza con los superiores y las decisiones no son tomadas de forma consensuada, información que se evidencia con la alta percepción negativa que manifestaron en las dimensiones de procesos de comunicación, planeación y fuerzas motivacionales.

Con base en las respuestas otorgadas por los colaboradores de la unidad de análisis, se puede comprobar la hipótesis del plan de investigación, la cual planteaba que los problemas que provocaban la percepción negativa del entorno laboral se deben a que la información no es comunicada a tiempo, falta de incentivos motivacionales, fomento de trabajo en equipo, falta de socialización de la normativa, filosofía empresarial y perfil de puestos de trabajo que les permita poder identificar las tareas a realizar y aplicar una supervisión adecuada.

Para minimizar las deficiencias encontradas en el entorno laboral, se elaborará un plan de mejora que permita favorecer el clima organizacional de la empresa, el cual abordará subprogramas en las dimensiones de procesos de comunicación, procesos de planificación y fuerzas motivacionales, dichos programas se desarrollaran en el capítulo III.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA EN UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA INSTALACIÓN DE EXTINTORES, UBICADA EN ZONA 9 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

Con base a los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado en el capítulo II, se determinó que las principales causas que provocan una percepción negativa en los colaboradores de la unidad de análisis están relacionadas con las dimensiones de los procesos de comunicación, planeación y fuerzas motivacionales.

3.1 Justificación de la propuesta

La importancia de la inclusión de un programa de procesos de comunicación permitirá que la empresa logre transmitir información oportuna y clara a todos los departamentos, evitando malentendidos que provocan inconformidades por comunicada de forma no oficial, así mismo contribuirá a que se pueda fomentar la comunicación interna, ya que por medio de esta se logrará mejorar las relaciones interpersonales, se tendrá un equipo informado y motivado.

Por otro lado es importante tener la información empresarial consolidada y sea de fácil acceso para los colaboradores, esto no solo les permitirá estar informados si no también tener información necesaria para poder realizar su trabajo de forma adecuada y tomar las decisiones cuando la situación lo amerite, así mismo es importante fomentar el desarrollo del trabajo en equipo por medio de la creación del comité de actividades empresariales que les permita integrarse y realizar actividades que sean del agrado y propuesta de todos. Y por último Incluir un programa de capacitaciones es necesario porque mantendrá un equipo de trabajo capacitado, preparado y motivado, lo cual incrementará la calidad de los servicios brindados.

3.2 Objetivo de la propuesta

Incrementar en un 20% la percepción positiva del clima organizacional en la empresa en el plazo de un año.

3.3 Plan de mejora propuesto

La percepción positiva general del clima organizacional es del 45%, para alcanzar el nivel aceptado por la gerencia, se realizarán programas que incluyan aspectos críticos identificados en las dimensiones de procesos de comunicación, planeación y motivación, los objetivos específicos para lograrlo se describen a continuación:

- Incrementar en un 5% la percepción positiva sobre los procesos de comunicación por medio de la creación de un protocolo de comunicación durante el año 2021.
- Incrementar en un 8% la percepción positiva sobre los procesos de planeación por medio de actividades de endomarketing y creación de un centralizador de información empresarial para el año 2021.
- Incrementar en un 7% la percepción positiva sobre las fuerzas motivacionales a través de la creación del comité de actividades de integración y por medio de capacitación a los colaboradores durante el año 2021.

Como se indicó anteriormente el plan de mejora estará integrado por tres programas, los cuales de forma individual tendrán un objetivo en específico, para el seguimiento de estos es necesario elaborar una herramienta que permita monitorear las actividades realizadas en el plazo establecido y verificar que se alcanzó el porcentaje asignado. A continuación, se describe un modelo de medición de objetivos.

- **Elaboración de herramienta para medición de objetivos**

Se deberá elaborar un documento que contenga información de los objetivos para ingresar los avances de las actividades planeadas, la herramienta se realizará en dos fases, las cuales se describen a continuación:

En la primera fase se deben crear indicadores, que permitan medir la efectividad que tienen las actividades que se van a realizar para alcanzar los objetivos de los programas, a continuación, se describen los elementos que se deben considerar para la creación del indicador:

- **Indicador:** es un valor medible que permite realizar comparación entre dos o más tipos de valores.
- **Forma de medición:** indica la forma en que se medirá el indicador, entre las herramientas que se pueden usar, se encuentran las encuestas para medir un nivel de satisfacción o percepción.
- **Fuente del indicador:** se refiere a qué o quiénes será aplicado el indicador.
- **Periodicidad:** indica la frecuencia con la que se realizará la medición, esta puede ser de forma mensual, trimestral, semestral o anual, según lo necesite la planeación.
- **Metas:** es el nivel de desempeño de mejora esperado en un periodo determinado.

En la siguiente página se muestra un ejemplo de los indicadores que pueden diseñarse para reportar los avances de los objetivos establecidos.

Figura 16

Ejemplo de indicadores de medición

Indicadores de Medición						
Programa	Indicador	Forma de medición	Periodicidad	Fecha de compromiso	Responsable	Meta
Comunicación	Nivel de efectividad del protocolo de comunicación	Efectividad en la ejecución de actividades.	Semestral	30/07/2021	JFRANCO	8%
Planeación	Nivel de efectividad del portal empresarial.	Efectividad en la ejecución de actividades.	Anual	23/07/2021	JFRANCO	7%
Motivación	Nivel de efectividad del programa de capacitaciones.	Efectividad en la ejecución de actividades.	Semestral	30/09/2021	JFRANCO	3%
Motivación	Nivel de efectividad de las actividades del comité de actividades.	Efectividad en la ejecución de actividades.	Trimestral	30/09/2021	JFRANCO	3%
Total						20%

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

La forma de medición de cada indicador se realizará de la siguiente forma:

Figura 17

Ejemplo de medición de indicador

<p>Nivel de efectividad %= $\frac{\text{Cantidad de actividades planeadas}}{\text{Cantidad de actividades ejecutadas}}$</p> <p>Cantidad de actividades planeadas: cantidad de actividades que se encuentran en el respectivo programa.</p> <p>Cantidad de actividades ejecutadas: cantidad de actividades del programa realizadas.</p>

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

En la segunda fase, se debe elaborar el formato de vaciado de la información de para reportar los avances, la cual estará a cargo de la persona que tiene asignado los programas respectivos. Se propone utilizar el siguiente formato:

Formato 1
Formato de reporte de avances

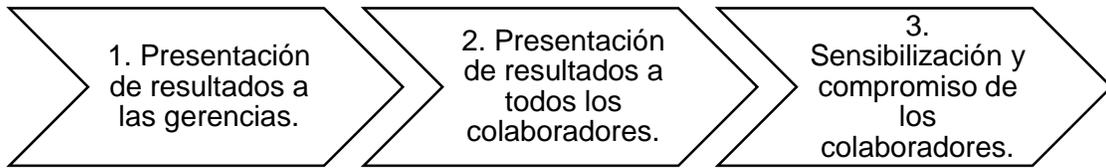
Reporte de Avances de Objetivos							
Ingresos de avances correspondientes al:							
Responsable del ingreso de avances:							
				Fecha de ingreso:			
Programa	Objetivo	Actividad	Estado	Inicio	Final	Planificado	Avance
Comunicación	Incrementar en un 5% la percepción positiva sobre los procesos de comunicación por medio de la creación de un protocolo de comunicación durante el año 2021.	Protocolo de comunicación	En proceso	11/01/2021	30/07/2021	5%	
Planeación	Mejorar en un 8% la percepción positiva sobre los procesos de planeación por	Portal empresarial	En proceso	4/01/2021	23/07/2021	4%	
		Endomarketing	En proceso	13/01/2021	2/02/2020	4%	
Motivación	Mejorar en un 7% la percepción positiva sobre las fuerzas motivacionales a través de la creación del comité de actividades de integración y por medio de capacitación a los colaboradores durante el año 2021.	Comité de actividades	En proceso	2/08/2021	30/09/2021	3%	
		Programa de capacitación	En proceso	23/08/2021	30/09/2021	4%	

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

El reporte de los avances deberá ingresarse de acuerdo con la periodicidad del indicador establecido, adjuntar los documentos o archivos de soporte que permitan comprobar el porcentaje reportado.

Para la presentación de los resultados obtenidos de la medición del clima organizacional y el plan de mejora propuesto al gerente general, se propone realizar las siguientes actividades e indicar los aspectos relevantes encontrados, dicha presentación se realizará por medio de tres fases, en la página siguiente se detallan las actividades que comprenden la fase I.

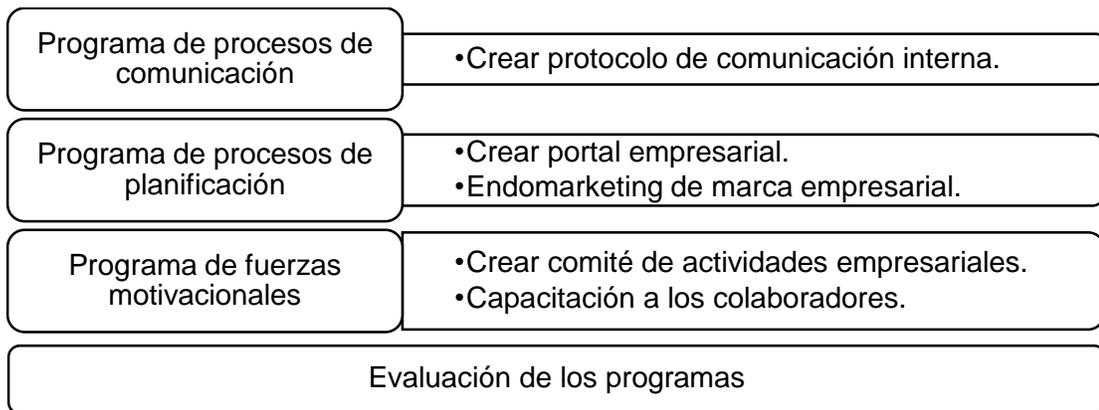
Figura 18
Actividades de la Fase I



Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

En la fase II se desarrollará el programa de mejora para las dimensiones mencionadas anteriormente con sus respectivos subprogramas, los cuales contribuirán a mejorar la percepción del clima que tienen los colaboradores de la empresa. A continuación, se presentan las actividades que integrarán cada uno de ellos:

Figura 19
Programas de la fase II del plan de mejora



Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

En la fase III de forma anual se realizará la medición del clima organizacional, en la cual se establecerá nuevamente el nivel de percepción que los colaboradores tienen acerca del entorno laboral de la empresa, esto permitirá evaluar si los programas implementados anteriormente han contribuido o minimizado los efectos

negativos que manifestaron en las dimensiones con mayor percepción negativa. A continuación, se presentan las actividades que integran esta fase:

Figura 20



Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

Durante la fase I, se presentarán los resultados obtenidos a través del cuestionario de la medición del clima organizacional aplicado a los colaboradores de la empresa, primero se realizará una presentación de los resultados a los puestos gerenciales que incluirá las actividades siguientes:

a) Elaboración de presentación de los resultados

La presentación de los resultados deberá ser realizada por la gerente administrativa, para lo cual se propone que contenga la siguiente información:

- Mensaje de bienvenida
- ¿Qué es clima organizacional?
- Datos que contenía la encuesta
- Resultados obtenidos
- Plan de acción
- Mensaje motivacional

La información que se incluya en cada una de las diapositivas debe ser de fácil entendimiento para los gerentes, no se debe cargar de mucha información para lo cual se sugiere que estas contengan únicamente datos relevantes de cada aspecto. Así mismo que sean de colores sólidos e imágenes adecuadas al tema a tratar. En la siguiente imagen se presenta un ejemplo:

Formato 2

Modelo de diapositiva de presentación de resultados



Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

b) Convocatoria a reunión a los puestos gerenciales

Se convocará a los gerentes a una reunión por correo electrónico, indicando hora, fecha y lugar de esta, el tiempo de ejecución será de una hora y media para ocupar de manera efectiva el tiempo y lograr captar la atención de todos gerentes sin intervenir en sus actividades diarias. A continuación se presenta un ejemplo:

Formato 3

Convocatoria de reunión para presentación de resultados

	Título	Presentación de Resultados		
	Obligatorio	<input type="radio"/> gerencias@sistagua.com.gt		
	Opcional			
	Hora de inicio	miércoles 6/01/2021 	09:00 	<input type="checkbox"/> Todo el día <input type="checkbox"/>  Zonas horarias
	Hora de finalización	miércoles 6/01/2021 	10:30 	 Convertir en periódica
	Ubicación	Sala 1		 Buscador de salas

Estimados buen día,

Un cordial saludo para todos.

Con el objetivo de fortalecer el entorno laboral de la organización, estaremos presentando a ustedes los resultados obtenidos del diagnostico realizado del clima organizacional. Para lo cual se solicita asistirá dicha reunión.

Esperamos su participación.
Saludos

Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

c) Realizar reunión para presentación de resultados

A través de una agenda se llevará a cabo la reunión para la presentación de los resultados, la cual estará liderada por la gerente administrativa. Se presentarán los resultados obtenidos y el plan de acción que se realizará, así como los programas que subsanarán las deficiencias que se encontraron en las dimensiones, para que tengan conocimiento de que su trabajo es parte importante en la ejecución de cada una de las actividades que se detallan en el documento. En la siguiente página se presenta un modelo de agenda para la reunión:

Formato 4

Agenda de reunión para presentación de resultados

Logo		AGENDA DE REUNIÓN	
Reunión No.	1-2021		
Fecha	06/01/2021		
Lugar	Sala 1		
Hora de Inicio	10:00	Hora de Finalización	11:30
No.	TEMA	RESPONSABLE	
1	Palabras de bienvenida	Gerente de RRHH	
2	Importancia del clima organizacional	Gerente de RRHH	
3	Presentación resultados	Gerente de RRHH	
4	Opiniones	Gerentes	
5	Presentación plan de mejora	Gerente de RRHH	
6	Importancia del plan de mejora	Gerente de RRHH	
7	Finalización de la reunión	Gerente de RRHH	

Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

Una vez concluida la presentación a los gerentes, como segunda actividad de la fase I, se realizará la presentación de los resultados a los demás colaboradores, se llevará a cabo con las siguientes actividades:

a) Crear campaña de expectativa

A través de correos electrónicos la gerencia administrativa, enviará a todos los colaboradores durante tres días consecutivos mensajes con información acerca del clima organizacional, importancia y los resultados obtenidos. En la figura de la siguiente página se muestra un ejemplo de mensaje:

Formato 5

Modelo de mensaje para presentación de resultados



Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

b) Convocar a reunión a los colaboradores

Se convocará a todos los colaboradores a una reunión por correo electrónico, indicando hora, fecha y lugar de esta, el tiempo de ejecución será de una hora y media para ocupar de manera efectiva el tiempo y lograr captar la atención de todos sin intervenir en sus actividades diarias. En la figura siguiente se muestra un ejemplo de convocatoria de reunión.

Formato 6

Convocatoria de reunión para presentación de resultados

Enviar	Título	Tu opinión es importante		
	Obligatorio	<input type="radio"/> todos@sistagua.com.gt		
	Opcional			
	Hora de inicio	viernes 8/01/2021	09:00	<input type="checkbox"/> Todo el día <input type="checkbox"/> Zonas horarias
	Hora de finalización	viernes 8/01/2021	10:30	Convertir en periódica
	Ubicación	Salón 1		Buscador de salas

Estimados buen día,

Un cordial saludo para todos.

Con el objetivo de fortalecer el entorno laboral de la organización, estaremos presentando los resultados obtenidos del diagnóstico de clima organizacional.



Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

c) Realizar reunión

La gerente administrativa llevará a cabo la reunión a través de una agenda para la presentación de los resultados en el salón, hora y fecha indicada en la convocatoria realizada. El salón donde se llevará a cabo la reunión posee el inmobiliario

necesario para que todos puedan estar de forma cómoda, a continuación un ejemplo de agenda para la reunión:

Formato 7

Agenda de reunión para presentación de resultados



Logo

AGENDA DE REUNIÓN

Reunión No.	2-2021		
Fecha	08/01/2021		
Lugar	Salón 1		
Hora de Inicio	09:00	Hora de Finalización	10:30

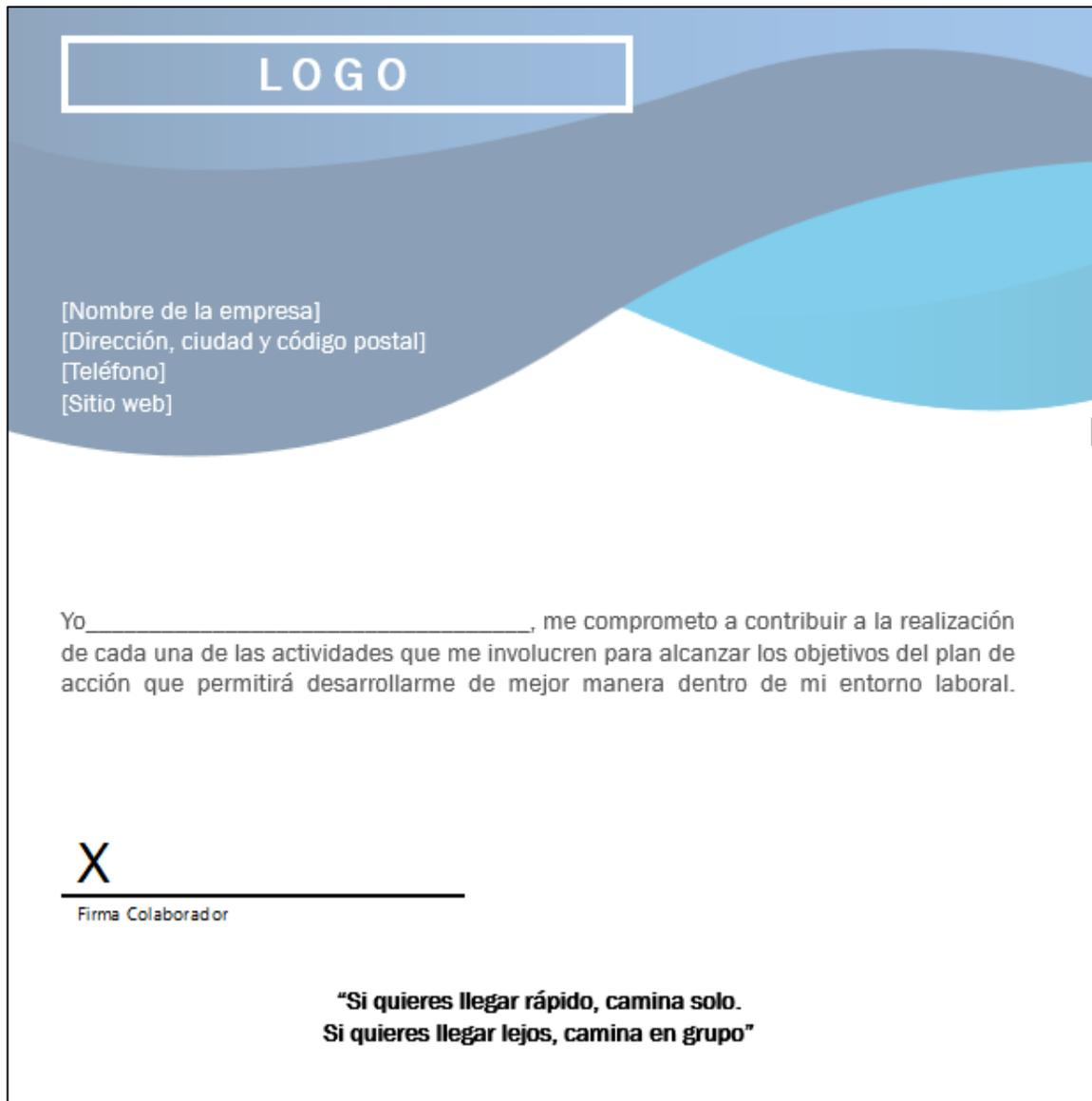
No.	TEMA	RESPONSABLE
1	Palabras de bienvenida	Gerente de RRHH
2	Importancia del clima organizacional	Gerente de RRHH
3	Presentación resultados	Gerente de RRHH
4	Opiniones	Gerente y colaboradores
5	Presentación plan de mejora	Gerente de RRHH
6	Importancia del plan de mejora	Gerente de RRHH
7	Mensaje motivacional	Gerente de RRHH
8	Finalización de la reunión	Gerente de RRHH

Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

Para finalizar la fase I, se realizará una carta de compromiso para sensibilizar y comprometer a los colaboradores a contribuir al logro de las actividades de cada uno de los programas las cuales serán de beneficio para toda la empresa. Se muestra un ejemplo de carta compromiso en la siguiente página:

Formato 8

Modelo carta de compromiso



The image shows a template for a commitment letter. It features a decorative header with a blue and grey wavy background. A white box in the top left corner is labeled 'LOGO'. Below this, there are four lines of placeholder text for company information: '[Nombre de la empresa]', '[Dirección, ciudad y código postal]', '[Teléfono]', and '[Sitio web]'. The main body of the letter is white and contains a commitment statement: 'Yo _____, me comprometo a contribuir a la realización de cada una de las actividades que me involucren para alcanzar los objetivos del plan de acción que permitirá desarrollarme de mejor manera dentro de mi entorno laboral.' Below the statement is a line for a signature, marked with a large 'X', and the text 'Firma Colaborador'. At the bottom, there is a quote: '“Si quieres llegar rápido, camina solo. Si quieres llegar lejos, camina en grupo”'.

LOGO

[Nombre de la empresa]
[Dirección, ciudad y código postal]
[Teléfono]
[Sitio web]

Yo _____, me comprometo a contribuir a la realización de cada una de las actividades que me involucren para alcanzar los objetivos del plan de acción que permitirá desarrollarme de mejor manera dentro de mi entorno laboral.

X
Firma Colaborador

**“Si quieres llegar rápido, camina solo.
Si quieres llegar lejos, camina en grupo”**

Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

Por medio de la carta de compromiso, se logrará crear conciencia a los colaboradores de su participación y compromiso en cada una de las actividades

presentadas es de suma importancia porque impactará en el beneficio de toda la empresa, fortalecer así el trabajo en equipo y contribuir a un mejor clima laboral.

En la fase II, se desarrollarán los programas del plan de acción, a continuación, se describen las actividades que cada uno de estos contendrá.

3.3.1 Programa de mejora de procesos de comunicación

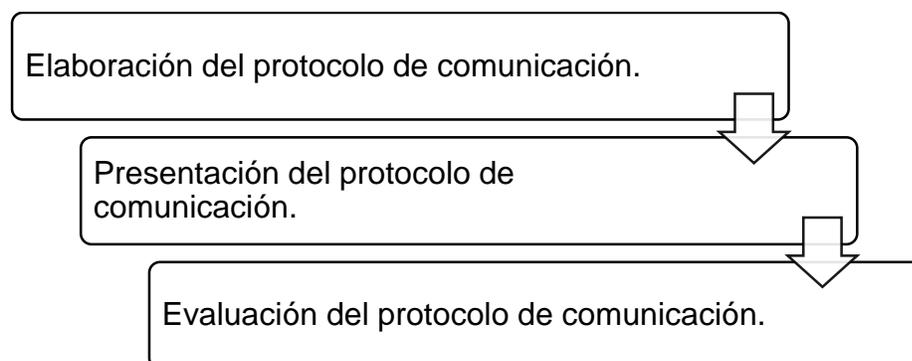
Por medio de este programa se realizará la creación del protocolo de comunicación que permitirá a los colaboradores de los niveles jerárquicos de la empresa transmitir información de forma oportuna y clara, y minimizar así los problemas que provocan una percepción negativa del clima de la empresa.

3.3.1.1 Objetivo

Mejorar en un 5% la efectividad de los canales de comunicación por los cuales es transmitida la información en toda la empresa por medio de la creación de un protocolo de comunicación, a partir del año 2021.

Figura 21

Fases del programa de procesos de comunicación



Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

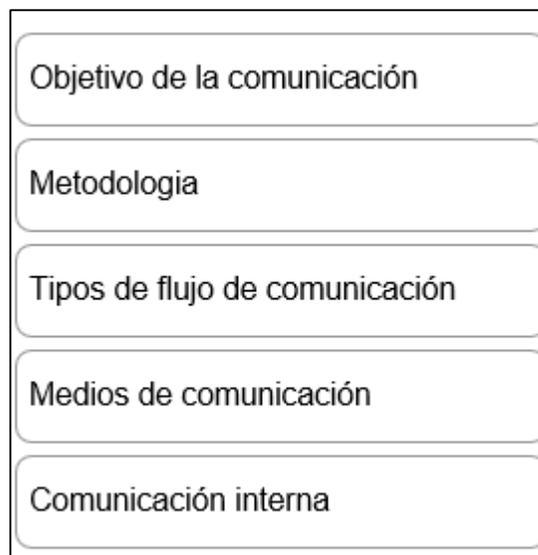
En la figura anterior se muestran las fases en las cuales se realizará el programa de comunicación. A continuación, se desarrollará cada una de las actividades que incluyen estas:

a) Fase de elaboración del protocolo de comunicación

El protocolo de comunicación deberá ser un documento que contenga la información necesaria acerca del proceso de comunicación de la empresa, el cual debe ser del conocimiento de los colaboradores, a continuación se muestra un ejemplo de la estructura:

Figura 22

Estructura del protocolo de comunicación



Elaboración propia. Junio 2020.

El protocolo de comunicación deberá determinar como mínimo lo siguiente:

- Responsabilidad de los jefes inmediatos
- Responsabilidad de los colaboradores
- Tipos de reuniones y las etapas
- Tipos de flujo de comunicación, los cuales se describen en el esquema siguiente:

Figura 23

Flujos de comunicación

Comunicación descendente	Comunicación ascendente	Comunicación lateral
<ul style="list-style-type: none">• Comunicación desde un nivel superior a un inferior.	<ul style="list-style-type: none">• Comunicación desde un nivel inferior a un superior.	<ul style="list-style-type: none">• Comunicación entre el mismo nivel.

Elaboración propia. Junio 2020.

- Establecer los medios de comunicación y sus políticas de uso, a continuación se muestra un ejemplo de los medios que pueden ser utilizados:

Figura 24

Medios de comunicación

Escritos	Tecnológicos
<ul style="list-style-type: none">• Carteleras• Afiches• Banners• Murales de expresión	<ul style="list-style-type: none">• Correo electrónico• Portal interno• Boletines informativos• Pantallas electrónicas

Elaboración propia. Junio 2020.

Las políticas de uso de cada uno de los medios de comunicación las deberá determinar la gerencia administrativa, para lo cual establecerá que formatos se deben utilizar, línea de colores, días de publicación, formatos, etc.

Las actividades que se deben realizar para la creación del protocolo de comunicación se desarrollan a continuación:

- **Realizar reunión con los integrantes del grupo**

Se organizará un grupo de cinco personas integrado por los gerentes de cada uno de los departamentos, el cual estará conformado por: gerente administrativa, gerente de ventas, gerente de ingeniería y proyectos, así como por dos colaboradores elegidos de acuerdo con sus capacidades laborales y académicas por la gerente administrativa.

La gerencia administrativa deberá convocar a los integrantes del grupo para darles a conocer la información específica del análisis de los resultados de la dimensión de los procesos de comunicación obtenida del diagnóstico realizado.

- **Elaboración del protocolo de comunicación**

El protocolo deberá elaborarse en formato Word como primer borrador por los integrantes del grupo, lo realizarán durante tres reuniones con duración de una hora y media para el desarrollo de la estructura propuesta que contendrá el protocolo de comunicación. A continuación se muestra el calendario de reuniones:

Figura 25

Calendario de las reuniones

Fecha	Lugar	Hora	Tema
13/01/2021	Salón I	9:00 a 10:30 AM	Elaborar protocolo de comunicación.
14/01/2021	Salón I	9:00 a 10:30 AM	Elaborar protocolo de comunicación.
15/01/2021	Salón I	9:00 a 10:00 AM	Elaborar protocolo de comunicación.

Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

El calendario de las reuniones a realizarse deberá ser comunicado una semana antes de su ejecución por la gerente administrativa a través de correo electrónico a los integrantes del grupo para que puedan asistir y reservar el tiempo necesario y elaborar las actividades asignadas.

- **Aprobación del protocolo de comunicación**

La versión final del protocolo deberá encontrarse en formato PDF y al final del mismo contener un apartado de autorización para ser presentado al gerente general, el cual será sometido a aprobación para posteriormente comunicarlo a todos los colaboradores. Se muestra un formato de aprobación a continuación:

Formato 9

Aprobación del protocolo de comunicación

Formato 9: Aprobación del protocolo de comunicación. El documento tiene un encabezado azul con un icono de reloj y una alerta a la izquierda, y el texto "SU LOGOTIPO" a la derecha. Un recuadro azul con el texto "Aprobación" está centrado. El cuerpo del documento es blanco y contiene el texto: "Estimados colaboradores:", "Guatemala, junio de 2020", "Por medio de la presente, se autoriza la publicación de (**Nombre del documento**), el cual deberá ser puesto en practica y cumplirse lo descrito en el contenido del documento a partir de la (**Fecha**).", "Atentamente,", "Gerente General", y una línea de firma con un "X" y el texto "Gerente General" debajo.

Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

b) Fase de presentación del protocolo de comunicación

El documento que contiene el protocolo de comunicación deberá ser presentado a los colaboradores, se les deberá indicar la estructura, funcionamiento, aplicación

y lugar donde pueden encontrarlo, para lo cual se desarrollarán las actividades siguientes:

- **Creación de una campaña de expectativa**

La gerencia administrativa por medio de envío de correos electrónicos durante tres días consecutivos enviará mensajes acerca del protocolo de comunicación, los mensajes deberán contener pocas palabras e imágenes relacionadas a la comunicación, sin indicar que es un protocolo de comunicación. A continuación, se muestra un ejemplo del mensaje:

Formato 10

Mensaje de expectativa del protocolo de comunicación



Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

- **Convocatoria para presentación del protocolo de comunicación**

Después de realizada la campaña de expectativa la gerente administrativa a través de un correo electrónico convocará a todos los colaboradores para que puedan asistir y conocer el protocolo de comunicación, en la cual se les indicará hora, lugar y fecha de la presentación.

Formato 12

Agenda de reunión para presentación del protocolo de comunicación

Logo		AGENDA DE REUNIÓN	
Reunión No.	3-2021		
Fecha			
Lugar	Salón 1		
Hora de Inicio	09:00	Hora de Finalización	10:30
No.	TEMA	RESPONSABLE	
1	Palabras de bienvenida	Gerente de RRHH	
2	Importancia de la comunicación	Gerente de RRHH	
3	Presentación del protocolo de comunicación	Gerente de RRHH	
4	Explicación del contenido	Gerente de RRHH	
5	Preguntas o sugerencias	Colaboradores	
6	Finalización de la reunión	Gerente de RRHH	

Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

Al finalizar la reunión por correo electrónico se les estará enviando una copia digital del documento que contiene el protocolo de comunicación.

c) Fase de evaluación del protocolo de comunicación

Posterior a la presentación del protocolo de comunicación la gerente administrativa realizará una evaluación, para conocer el impacto y funcionalidad que ha tenido en los colaboradores, se desarrollarán las siguientes actividades:

- **Crear encuesta en Google Forms**

Por medio Google Forms la analista de recursos humanos creará una encuesta para medir el nivel de eficiencia del protocolo de comunicación implementado, se

aplicará a todos los colaboradores en el segundo semestre del año. A continuación, se muestran ejemplos de preguntas que puede contener la encuesta:

- ¿Conoces el protocolo de comunicación?
- ¿Ha sido útil el protocolo de comunicación?
- ¿Consideras que la información es transmitida por los canales de comunicación adecuados?
- ¿La información es comunicada de forma clara y oportuna?
- ¿Consideras que las políticas que rigen el protocolo de comunicación son adecuadas?

Las preguntas serán cerradas con opción múltiple, en la siguiente tabla se muestra un ejemplo de las escalas de respuestas que pudieran utilizarse y que permitan conocer la opinión de los encuestados.

Figura 26

Escala de respuestas para encuesta de protocolo de comunicación

Acuerdo	Frecuencia
Totalmente de acuerdo	Muy frecuentemente
De acuerdo	Frecuentemente
En desacuerdo	Raramente
Totalmente en desacuerdo	Nunca
Importancia	Probabilidad
Muy importante	Casi siempre
Importante	Usualmente
De poca importancia	Ocasionalmente
Sin importancia	Casi nunca

Elaboración propia. Junio 2020.

De acuerdo con el tipo de pregunta que realicen deberán elegir el tipo de respuesta que desean obtener, se propone que sean de opción múltiple y con escalas como las de la figura anterior, porque son de fácil aplicación y permiten realizar los análisis necesarios. En la página siguiente se muestra un ejemplo de la encuesta elaborada en la aplicación de Google Forms:

Formato 13

Encuesta de eficiencia del protocolo de comunicación



The image shows a survey form with a header that reads 'FEED BACK' in large, bold letters. Below the header, the title of the survey is 'Protocolo de comunicación'. The text of the survey asks for the respondent's opinion to improve processes and lists the following questions:

Nos importa tu opinión, ayudamos a mejorar nuestros procesos. Por favor responde las siguientes preguntas.

***Obligatorio**

¿Conoces el protocolo de comunicación? *

Sí

No

Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

- **Realizar convocatoria para responder encuesta**

Por medio de correo electrónico la gerente administrativa compartirá el enlace de la encuesta a los colaboradores para que estos puedan responderla. A continuación, se muestra un ejemplo del mensaje de convocatoria:

Formato 14

Mensaje de convocatoria para responder encuesta de eficiencia del protocolo de comunicación



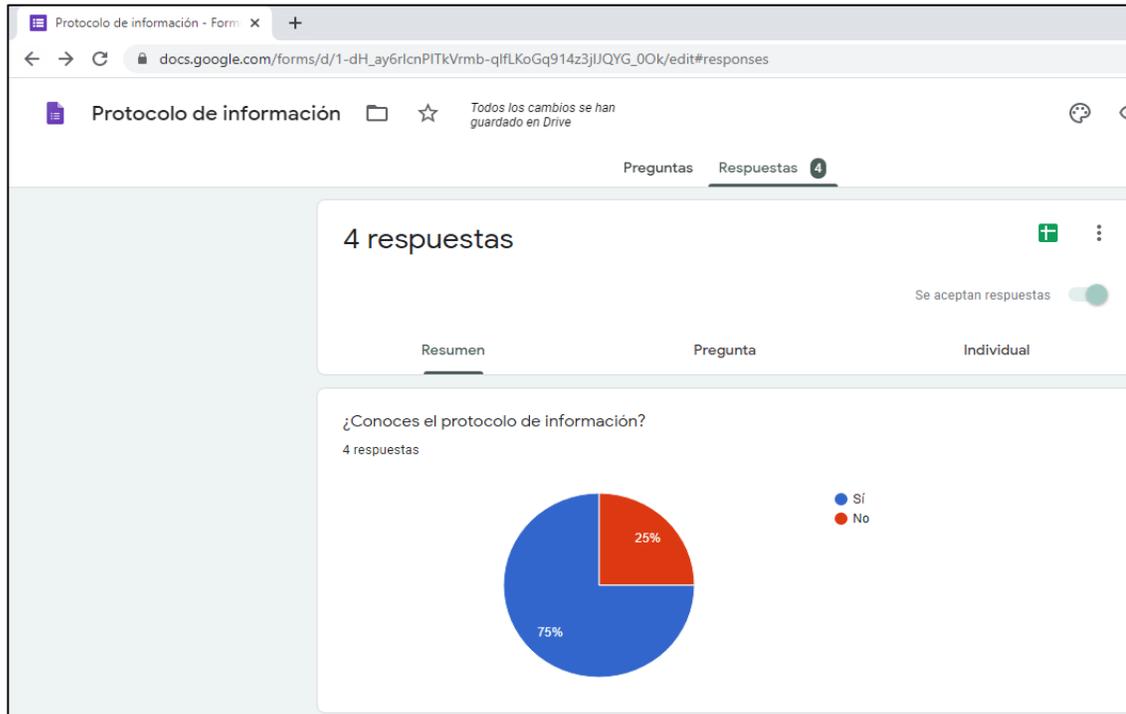
Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

- **Realizar vaciado de las respuestas de la encuesta**

Concluido el periodo para que los colaboradores respondan la encuesta, el analista de recursos humanos deberá obtener los resultados través de la aplicación de Google Forms, el cual generará una data de las respuestas otorgadas a cada pregunta y trasladar la información a la gerente administrativa, en la siguiente imagen se muestra un ejemplo:

Figura 27

Vaciado de la encuesta de eficiencia del protocolo de comunicación



Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

De acuerdo con las respuestas obtenidas del vaciado, se deberá realizar el análisis de cada una de las preguntas que se incluyeron en la encuesta y realizar las acciones necesarias para poder contrarrestar aquellas que requieren atención.

- **Realizar modificaciones al protocolo de comunicación**

De acuerdo con las respuestas obtenidas de la encuesta realizada, la gerente administrativa procederá a realizar los cambios de ser necesarios para mejorar el protocolo de comunicación actual y que éste sea efectivo para todos los colaboradores y así cumplir con su objetivo.

Formato 15

Plan de acción del programa de procesos de comunicación

Empresa: EMPRESA QUE SE DEDICA A LA INSTALACIÓN DE EXTINTORES					Fecha: 11/01/2021 al 23/07/2021		
Nombre del plan: Programa de procesos de comunicación							
Área: Recursos Humanos			Departamento: Administrativo			Sección: N/A	
Objetivo: Determinar las actividades necesarias para implementar el 100% del programa de procesos de comunicación en el corto y mediano plazo.							
No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Costos	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Presentación de propuesta ante autoridades.	Discusión y aprobación al 100% de la propuesta en sesión de un día	Estudiante	7/01/2021	7/01/2021	Impresiones y Equipo audiovisual Q200.00 Refrigerio Q50.00	Q 250.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta.		Gerente administrativa	7/01/2021	7/01/2021		
3	Realizar reunión con los integrantes del grupo.	Mejorar en un 100% los procesos de comunicación en un plazo de una semana.	Gerente administrativa	11/01/2021	11/01/2021	Papelería y útiles	Q 60.00
4	Elaboración del protocolo de comunicación.			13/01/2021	15/01/2021		
5	Aprobación del protocolo de comunicación.		Gerencia General	18/01/2021	22/01/2021		
6	Presentación del protocolo de comunicación a todos los colaboradores.	Dar a conocer el 100% los procesos de comunicación a los colaboradores el protocolo en un plazo de una semana.	Gerencia Administrativa	1/02/2021	5/02/2021	Refrigerio para la presentación	Q 300.00
7	Creación de una campaña de expectativa.			1/02/2021	3/02/2021		
8	Convocatoria para presentación del protocolo de comunicación.			4/02/2021	4/02/2021		
9	Reunión para la presentación del protocolo de comunicación.			5/02/2021	5/02/2021		
10	Crear encuesta en Google Forms para evaluar el protocolo de comunicación.	Evaluar el cumplimiento de los procesos de comunicación en el 100% en la organización de forma semestral.	Analista de recursos humanos	5/07/2021	6/07/2021	Papelería y útiles	Q 60.00
11	Realizar convocatoria para responder a la encuesta.		Gerente administrativa	8/07/2021	13/07/2021		
12	Realizar vaciado de las respuestas de la encuesta.		Analista de recursos humanos	14/07/2021	16/07/2021		
13	Realizar modificaciones al protocolo de comunicación.		Gerente administrativa	19/07/2021	23/07/2021		
14	Evaluar lo realizado en las propuesta.	Evaluar el 100% de lo realizado de la propuesta de trabajo cada dos meses.	Gerente administrativa	17/08/2021	21/08/2021	Papelería y útiles	Q 30.00
Total						Q	700.00

Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

3.3.2 Programa de mejora de procesos de planeación

Por medio de la creación de un portal empresarial, los colaboradores podrán tener acceso a la información empresarial necesaria y conocer la filosofía empresarial, estructura organizacional, normativa y procedimientos, adicional se realizará endomarketing de marca empresarial lo que permitirá que estos conozcan a la empresa y lograr fidelizarlos.

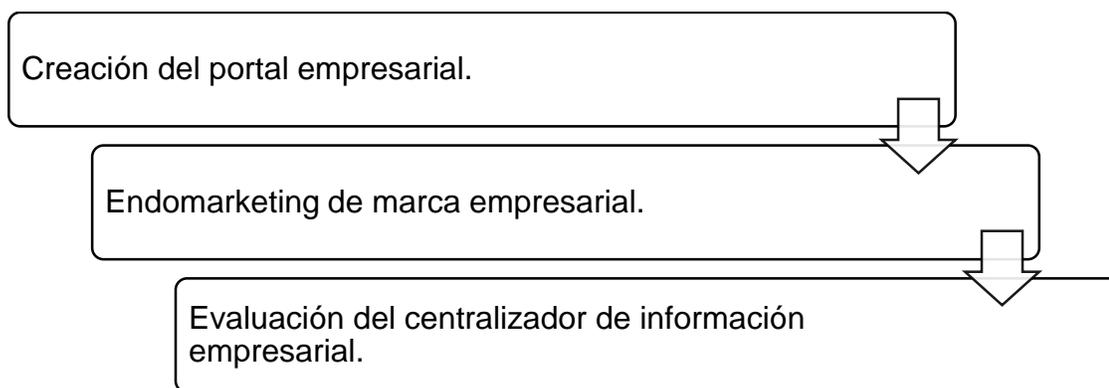
3.3.2.1 Objetivo

Incrementar en un 8% los procesos de planeación que realiza la empresa a través de la creación de un portal empresarial, así como la realización de endomarketing de marca empresarial, a partir del año 2021.

A continuación, se muestran las fases que incluirá este programa:

Figura 28

Fases del programa de procesos de planeación



Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

Las fases del programa de procesos de planeación se desarrollarán de la siguiente forma:

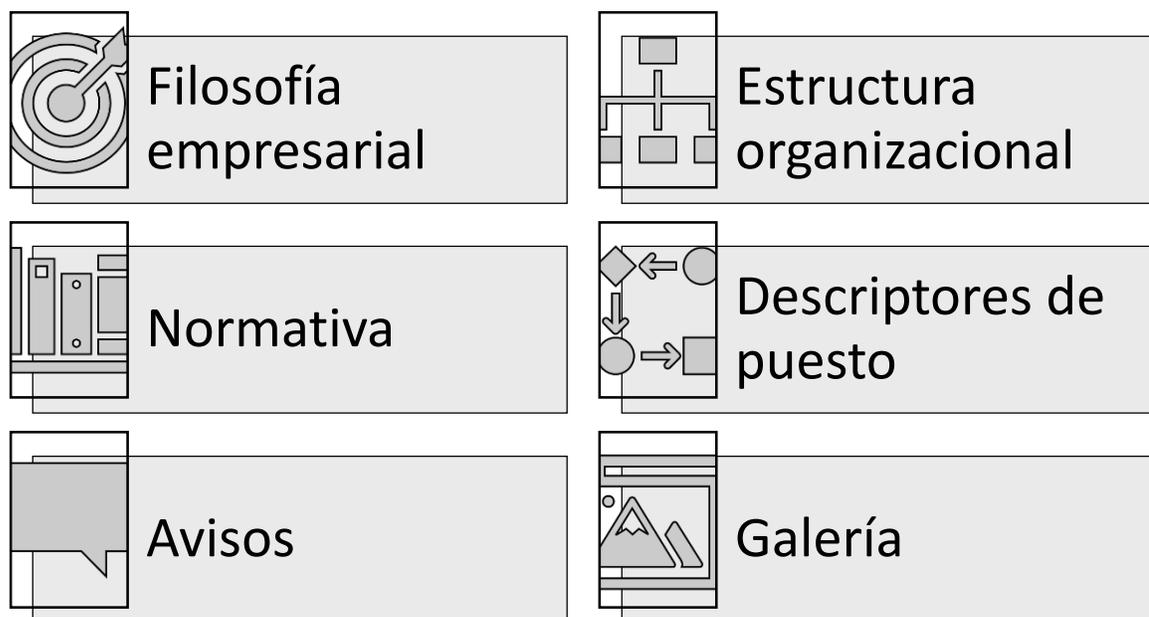
a) Fase de creación del portal empresarial

El portal empresarial, es un centralizador de información que permitirá consolidar la filosofía empresarial, estructura organizacional, descriptores de puestos, normativa, etc., el cual será de fácil acceso a los colaboradores y permitirá que puedan tener la información disponible en cualquier momento.

Adicional se incluirá una sección donde, se cargarán las fotos de actividades de integración que se realicen y se habilitará un espacio para anuncios o información que se necesite publicar y que sea del conocimiento de los colaboradores. Para lo cual se propone que este compuesto de las siguientes secciones:

Figura 29

Secciones del portal empresarial



Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

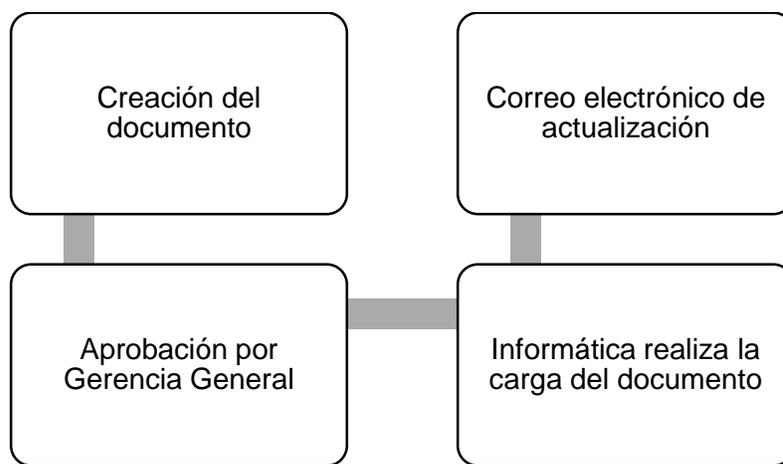
La información cargada en cada sección deberá ser en formato PDF que permita realizar la descarga de los archivos, al igual para aquellas secciones que incluyan material fotográfico, los cuales deberán ser descargables y con alta definición para

su mejor visualización. Este portal tendrá que ser monitoreado constantemente para identificar posibles fallas o bien actualizar información cuando sea necesaria.

Se propone que el portal empresarial se creado en la página web de la empresa, ya que los colaboradores tienen acceso a la misma y se les estaría creando un usuario y contraseña para que puedan ingresar, la carga de información deberá ser administrada por la gerencia administrativa a través de la persona encargada de informática, el procedimiento para la carga de la información es el siguiente:

Figura 30

Proceso de carga de información



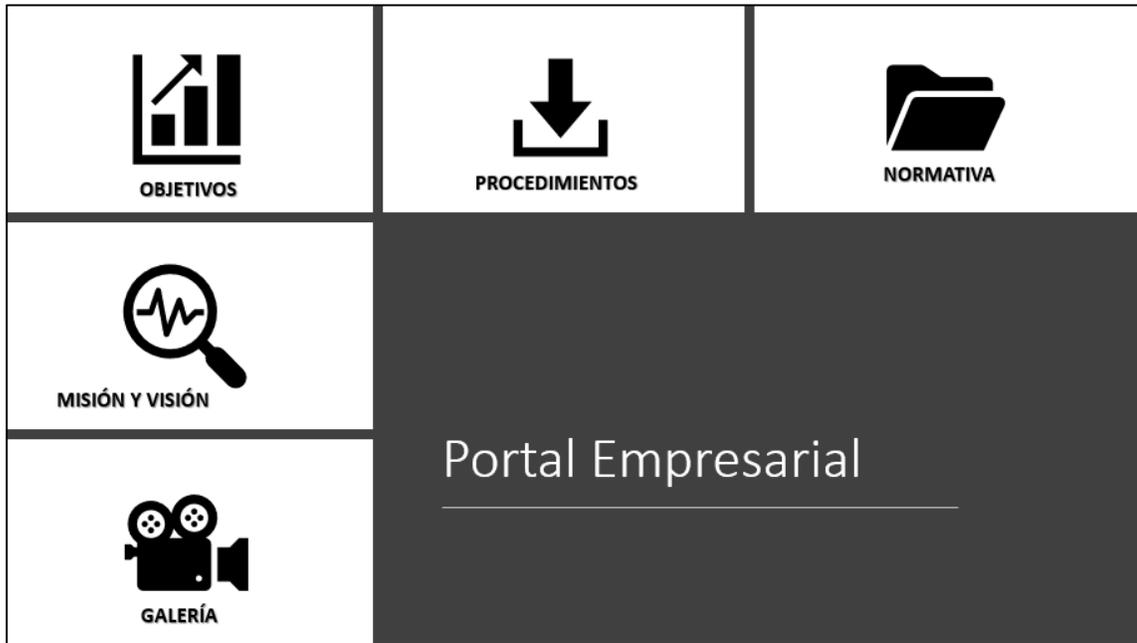
Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

Cuando la información del portal sea actualizada o se cargue un documento nuevo los colaboradores recibirán un correo electrónico acerca de la actualización realizada para que puedan acceder y visualizar el contenido.

El portal empresarial, deberá ser dinámico, colorido, de fácil uso, acceso en todo momento y que permita realizar o incluir secciones adicionales a las propuestas, esto derivado a que puedan surgir nuevas necesidades en la empresa. En la siguiente figura se muestra un ejemplo de la visualización del portal:

Figura 31

Diseño del portal empresarial



Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

Cada departamento deberá proporcionar la información necesaria para cada una de las secciones del portal, para lo cual se realizarán las siguientes actividades:

- **Realizar reunión con las gerencias**

La gerente administrativa deberá convocar a todos los gerentes para determinar la forma en la que se presentará la información del portal empresarial y quién será el encargado de consolidar estos archivos, para lo cual se determinará que documentos deberán entregar y actualizar la información que fuera necesaria. En la siguiente página se muestra un formato de control para la entrega y elaboración de documentos.

Formato 16

Formato de elaboración de documentos por gerencia

Gerencia	Nombre encargado	Fecha Entrega	Entregable			
			Objetivos	Procedimientos	Manuales	Normativa
Gerencia Comercial	Esteban Jurado	21/01/2021	x	X	X	X

Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

- **Recolectar toda la información empresarial**

La gerente administrativa deberá recolectar toda la información que se solicitó e identificar los documentos, los cuales deberán contener encabezado que tendrá como mínimo la siguiente información: logo de la empresa, título, fecha de actualización, código y cantidad de hojas que contiene, como se muestra en el siguiente formato:

Formato 17

Encabezado de documentos

Logo	Perfiles de Puesto			
	Fecha:	1/02/2021	Versión:	P.01
	Código:	PRO_AD_001	Página 1 de 1	
Descriptor de puestos				

Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

Los documentos deberán ser consolidados por tipo de departamento, para que puedan ser presentados en la reunión de aprobación.

- **Realizar reunión con la gerencia general para aprobación**

La información que se cargará en las cuatro secciones deberá ser presentada por la gerente administrativa en los formatos establecidos, para que sea aprobada por el gerente general, la presentación del portal empresarial será llevada a cabo por el personal de informática para que puedan conocer el uso de este. Se propone que se lleve a cabo la reunión con la siguiente agenda:

Formato 18

Agenda de reunión para aprobación

 <h2 style="margin: 0;">AGENDA DE REUNIÓN</h2>			
Reunión No.	3-2021		
Fecha			
Lugar	Sala 1		
Hora de Inicio	09:00	Hora de Finalización	10:30

No.	TEMA	RESPONSABLE
1	Presentación de los documentos	Gerente de RRHH
2	Presentación de la carga de documentos	Gerente de RRHH
3	Portal empresarial	Gerente de RRHH
4	Explicación del contenido	Gerente de RRHH
5	Preguntas o sugerencias	Gerencia General
6	Finalización de la reunión	Gerente de RRHH

Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

Una vez aprobado el portal empresarial y su contenido, será presentado a los colaboradores en la actividad de marca empresarial que se desarrollará más adelante.

b) Fase de endomarketing de marca empresarial

El departamento administrativo por medio actividades enfocadas a premiar el compromiso, fidelizar y motivar a los colaboradores, realizará estrategias de endomarketing que beneficien el clima laboral lo cual se verá reflejado en la calidad del trabajo que realicen, así como del servicio brindado a los clientes. Entre las principales acciones se mencionan las siguientes:

- Promocionar la marca empresarial: incluye actividades que permitan que los colaboradores se sientan identificados con la empresa, por medio del conocimiento y aplicación de la filosofía empresarial. Para lo cual se propone realizar promocionales, banners informativos, mensajes electrónicos, etc.
- Realizar actividades de ocio para compartir: estas actividades permitan compartir tiempo en conjunto, en las cuales se pueden realizar juegos e integrar aspectos como los valores, estas sesiones permitirán alejarse por un momento de la rutina del trabajo y lograr integración del equipo.

Estas actividades permitirán que los colaboradores conozcan la empresa, así mismo logrará crear un sentido de pertenencia, ya que se buscará que estos conozcan y pongan en práctica los valores, misión y visión. Ya que actualmente esta información únicamente fue comunicada una única vez y no era de fácil acceso, así mismo se logra una integración de todos los departamentos.

Se realizarán las siguientes actividades para sensibilizar, motivar e informar a los colaboradores, las cuales se describen a continuación:

- **Determinar el contenido de la marca empresarial**

Para promocionar la marca empresarial entre los colaboradores el departamento administrativo determinará qué tipos de promocionales realizará y que actividades necesitará para el marketing interno, para lo cual se sugiere que las mismas sean llevadas a través de un control que les permita determinar las acciones a realizar, como se muestra en la página siguiente.

Formato 19

Formato de actividades de marca empresarial

Actividad	Encargado	Actividad			
		Diseño	Aprobación	Proveedores	Compra
Agendas	Marcela Dueñas	X	X	X	X
Banners	Luis Salas			x	x

Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

Se propone que se realicen los siguientes promocionales, cuando determinen el diseño de cada uno de ellos, deberán buscar proveedores que puedan cumplir con las especificaciones que determinen. A continuación, un ejemplo de agenda:

Figura 31

Agenda con el logo de la empresa



Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

La agenda será en espiral metálico con medidas de 23.5 cm. de alto por 20.5 cm. de ancho, contendrá en la página principal la misión y visión de la empresa y 365 páginas con todos los días del año.

Adicional se propone que se realicen banners que contendrán información acerca de la misión y visión de la empresa, estos pueden ser colocados en las áreas de: recepción, recursos humanos, comedor y en el pasillo principal, se muestra a continuación un ejemplo:

Formato 20

Mensaje en banners



Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

Gerencia administrativa a través del personal de informática aplicará en las computadoras de los colaboradores fondos de pantalla los cuales cambiarán cada mes, con mensajes acerca de la filosofía empresarial, para lograr que estos

conozcan la misma y se sientan identificados con cada uno de los valores y los ponga en práctica, a continuación, se muestra un ejemplo del fondo de pantalla:

Formato 21

Fondo de pantalla con los valores de la empresa



Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

Se sugiere que previamente se realice una calendarización semestral acerca del contenido que informática deberá desarrollar para realizar los fondos de pantalla.

Figura 32

Calendario de desarrollo de fondos de pantalla

Mensaje	Mes	Encargado	Fecha Publicación
Valores	Febrero	Informática	1/02/2021
Actitud positiva	Mayo	Informática	1/03/2021
Responsabilidad	Abril	Informática	1/04/2021
Compromiso	Mayo	Informática	2/05/2021
Respeto	Junio	Informática	1/06/2021

Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

- **Crear campaña de expectativa de marca empresarial**

Concluida la creación de los promocionales la gerencia administrativa por medio de correos electrónicos durante tres días consecutivos enviará mensajes acerca de la marca empresarial a los colaboradores. Los mensajes deberán contener pocas palabras e imágenes relacionadas con marketing interno y marca empresarial. A continuación se muestra un ejemplo:

Formato 22

Ejemplo de mensaje de expectativa de marca empresarial



Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

- **Presentación de la marca empresarial**

La presentación de la marca empresarial se llevará a cabo en el área de recepción se sugiere que la misma sea adornada con globos de los colores del logo de la empresa, para que sea más llamativo y muestre entusiasmo a la hora de llegada

de los colaboradores a las instalaciones. Las actividades que se deberán realizar para llevar a cabo la presentación son las siguientes:

Figura 33

Actividades marca empresarial

Actividad	Hora	Lugar	Responsable
Reunión previa con los colaboradores de la gerencia administrativa.	06:45	Sala I	RRHH
Colocar los banners en las áreas establecidas.	07:00	Recepción y pasillos	Esteban Salas
Colocar globos.	07:00	Recepción y pasillos	Esteban Salas
Colocar mesa para refacción.	07:00	Recepción	Joaquín Paiz
Colocar proyector para mostrar el portal.	07:15	Recepción	Informática
Entrega de agendas y refacción.	07:30	Recepción	RRHH

Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

Los colaboradores al ingresar a las instalaciones serán recibidos por los gerentes de departamento quienes les harán entrega de la agenda y de una refacción.

Gerencia administrativa deberá realizar este tipo de actividades y establecer la periodicidad de estas, para mantener a los colaboradores motivados y promocionar la marca empresarial, para lo cual se sugiere que pueda llevar a cabo las siguientes actividades.

- Creación de trivias en línea acerca de la filosofía empresarial.
- Realizar actividades extramuros relacionada a los valores.
- Un día a la semana realizar juegos de mesa.
- Una vez al mes realizar una actividad relacionada con alguno de los valores.

Una vez seleccionada la actividad la gerencia administrativa deberá realizar el plan de acción correspondiente para llevarla a cabo y presentar la misma para que pueda ser aprobada por gerencia general y otorgar los recursos necesarios.

- **Presentación del portal empresarial**

Durante la actividad de la presentación de la marca empresarial se instalará en el área de recepción una pantalla que permita proyectar el nuevo portal empresarial, el cual será posteriormente notificado ese día a través de correo electrónico indicando a los colaboradores el enlace de ingreso y credenciales respectivas. A continuación, se muestra el ejemplo del mensaje de presentación:

Formato 23

Mensaje de presentación del portal empresarial



Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

c) Evaluación del portal empresarial

Posterior a la presentación del portal empresarial la gerencia administrativa realizará una evaluación de este, para conocer el impacto que ha tenido en los colaboradores, se desarrollarán las siguientes actividades:

- **Crear encuesta en Google Forms**

Por medio Google Forms la gerencia administrativa creará una encuesta para medir el nivel de eficiencia del portal empresarial implementado, se realizará la evaluación seis meses después de su lanzamiento. La encuesta deberá contener como mínimo las siguientes preguntas:

- ¿Conoces el portal empresarial?
- ¿Ha sido útil el portal empresarial?
- ¿Consideras que la información del portal empresarial es útil?
- ¿La información que se encuentra en el portal empresarial es clara?
- ¿Agregarías otra información al portal empresarial? ¿Cuál?

Las preguntas serán cerradas con respuesta de opción múltiple, en la siguiente tabla se muestra un ejemplo de las escalas de respuestas que pudieran utilizarse y que permitan conocer la opinión de los encuestados.

Figura 34

Escala de respuestas para encuesta de portal empresarial

Acuerdo	Frecuencia
Totalmente de acuerdo	Muy frecuentemente
De acuerdo	Frecuentemente
En desacuerdo	Raramente
Totalmente en desacuerdo	Nunca
Importancia	Probabilidad
Muy importante	Casi siempre
Importante	Usualmente
De poca importancia	Ocasionalmente
Sin importancia	Casi nunca

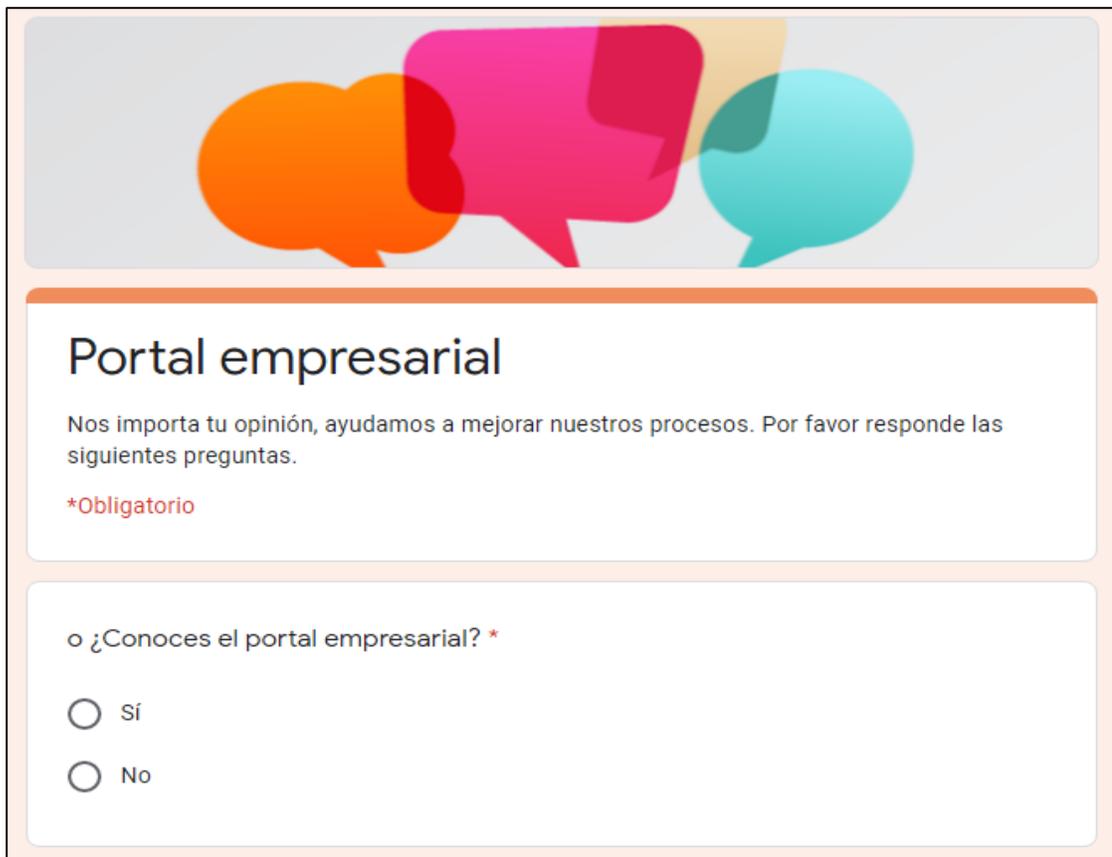
Elaboración propia. Junio 2020.

De acuerdo con el tipo de pregunta que realicen deberán elegir el tipo de respuesta que desean obtener, se propone que sean de opción múltiple y con escalas como las de la figura anterior, porque son de fácil aplicación y permiten realizar los

análisis necesarios. En la página siguiente se muestra un ejemplo de la encuesta elaborada en la aplicación de Google Forms.

Formato 24

Encuesta de eficiencia del portal empresarial



The image shows a screenshot of a Google Forms survey. At the top, there is a header with three overlapping speech bubbles in orange, pink, and teal. Below this, the title 'Portal empresarial' is displayed in a large, bold font. Underneath the title, there is a short introductory text: 'Nos importa tu opinión, ayudamos a mejorar nuestros procesos. Por favor responde las siguientes preguntas.' followed by a red asterisk and the word 'Obligatorio'. The first question is '¿Conoces el portal empresarial? *', which is a multiple-choice question with two options: 'Sí' and 'No', each preceded by a radio button.

Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

- **Realizar convocatoria para responder a la encuesta**

Por medio de correo electrónico la gerencia administrativa compartirá el enlace de la encuesta a los colaboradores para que estos puedan responderla. En la siguiente página se muestra un ejemplo de convocatoria:

Formato 25

Mensaje de convocatoria para responder encuesta de eficiencia del portal empresarial



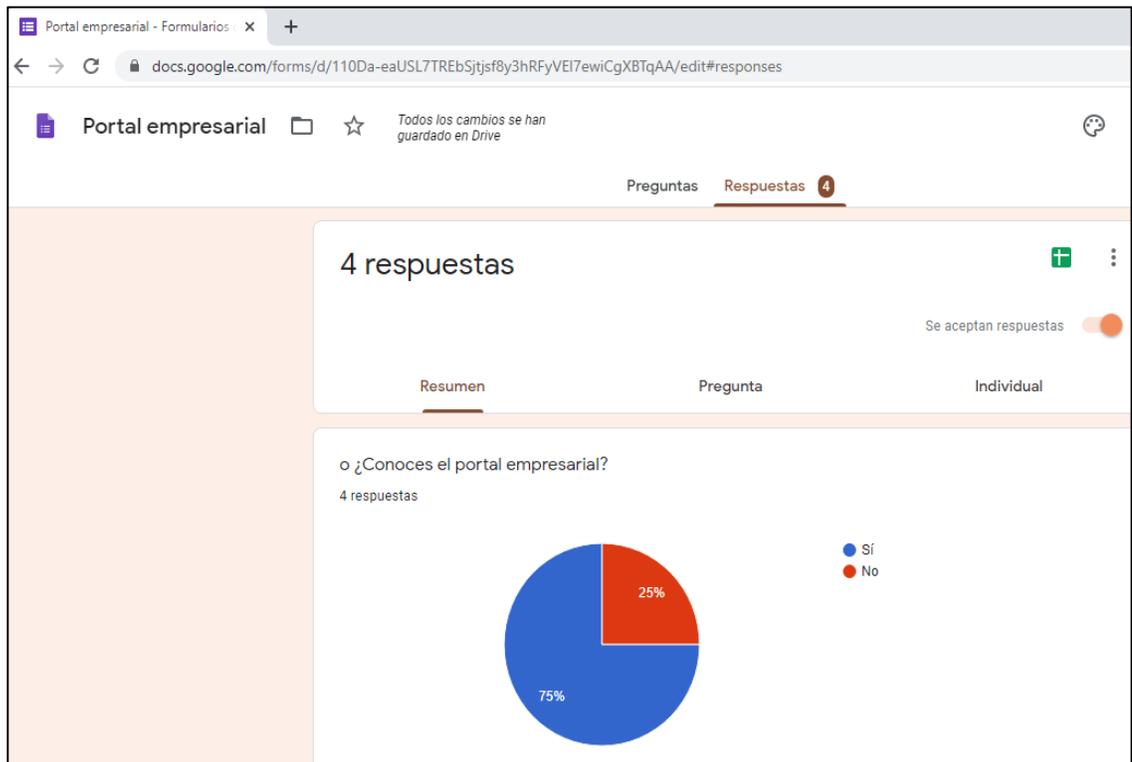
Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

- **Realizar vaciado de las respuestas de la encuesta**

Concluido el periodo para que los colaboradores respondan la encuesta, el analista de recursos humanos deberá obtener los resultados través de la aplicación de Google Forms, el cual generará una data de las respuestas otorgadas a cada pregunta y trasladar la información a la gerente administrativa, en la siguiente imagen se muestra un ejemplo:

Figura 35

Vaciado de la encuesta de eficiencia del portal empresarial



Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

De acuerdo con las respuestas obtenidas del vaciado, se deberá realizar el análisis de cada una de las preguntas que se incluyeron en la encuesta y realizar las acciones necesarias para poder contrarrestar aquellas que requieren atención.

- **Realizar modificaciones al portal empresarial**

De acuerdo con las respuestas obtenidas de la encuesta realizada, la gerencia administrativa procederá a realizar los cambios de ser necesarios para mejorar el portal empresarial actual y que este sea efectivo para todos los colaboradores y así cumplir con su objetivo.

Formato 26

Plan de acción del programa de procesos de planeación

Empresa: EMPRESA QUE SE DEDICA A LA INSTALACIÓN DE EXTINTORES						Fecha: 07/01/2021 al 30/07/2021	
Nombre del plan: Programa de procesos de planeación.							
Área: Recursos Humanos			Departamento: Administrativo			Sección: N/A	
Objetivo: Determinar las actividades necesarias para implementar el 100% del programa de procesos de planeación en el corto y mediano plazo.							
No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Costos	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Presentación de propuesta ante autoridades.	Discusión y aprobación al 100% de la propuesta en sesión de un día	Estudiante	7/01/2021	7/01/2021	Impresiones y Equipo audiovisual Q200.00 Refrigerio Q50.00	Q 250.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta.		Gerente administrativa	7/01/2021	7/01/2021		
4	Realizar reunión con todas las gerencias.	Centralizar el 100% de la información empresarial en un plazo de dos semanas.	Gerente administrativa	8/01/2021	8/01/2021	Papelería y útiles	Q 60.00
5	Determinar el contenido del centralizador de información.			8/01/2021	8/01/2021		
6	Recolectar toda la información empresarial.			11/01/2021	13/01/2021		
7	Realizar reunión con la gerencia general para aprobación.			14/01/2021	14/01/2021		
9	Determinar el contenido de la marca empresarial.	Crear compromiso en el 100% de los colaboradores acerca de la marca empresarial en un plazo de tres semanas.	Gerente administrativa	18/01/2021	20/01/2021	Promocionales	Q 2,750.00
10	Crear campaña de expectativa de la marca empresarial.		Analista de recursos humanos	27/01/2021	29/01/2021		
11	Presentación de la marca empresarial.		Gerente administrativa	1/02/2020	1/02/2020		
12	Presentación del portal empresarial.	Evaluar la efectividad del centralizador de información en 100% de la organización de forma semestral.	Analista informática.	2/02/2020	2/02/2020	Papelería y útiles Q50.00 Refrigerio Q300.00	Q 350.00
13	Crear encuesta en Google Forms para evaluar el portal empresarial.		Analista de recursos humanos	8/07/2021	13/07/2021		
14	Realizar convocatoria para responder a la encuesta.		Gerente administrativa	14/07/2021	16/07/2021	Papelería y útiles	Q 60.00
15	Realizar vaciado las respuestas de la encuesta.		Analista de recursos humanos	19/07/2021	23/07/2021		
16	Realizar modificaciones al portal empresarial.		Gerente administrativa	26/07/2021	30/07/2021		
17	Evaluar lo realizado en las propuesta.	Evaluar el 100% de lo realizado de la propuesta de trabajo cada dos meses.	Gerente administrativa	9/08/2021	13/08/2021	Papelería y útiles	Q 50.00
Total						Q 3,520.00	

Elaboración propia. Mayo 2020.

3.3.3 Programa de mejora de fuerzas motivacionales

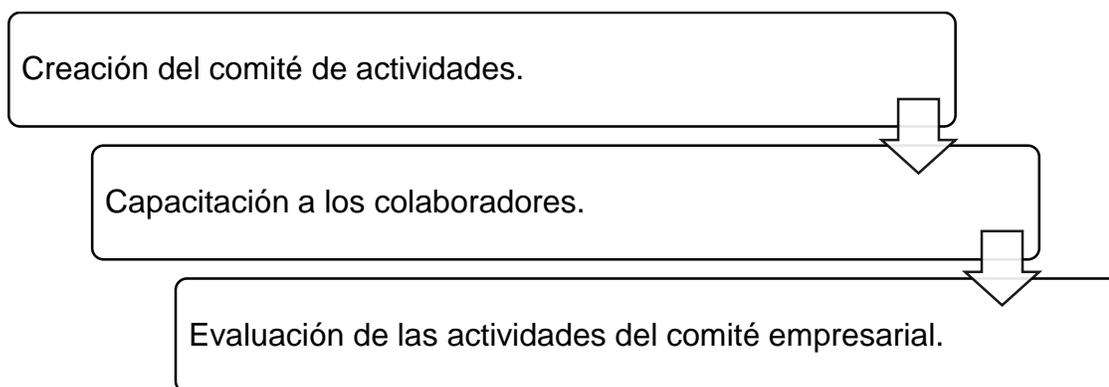
Por medio de este programa, se motivará a los colaboradores por medio de la creación de un comité de actividades, el cual será integrado por ellos mismos, quienes realizarán actividades en beneficio de toda la empresa, adicional se incluirá un programa de capacitación, que les permitirá adquirir nuevas herramientas y conocimientos, que contribuyan a la realización de sus actividades.

3.3.3.1 Objetivo

Incrementar en un 7% la percepción positiva que los colaboradores tienen de los factores motivacionales, a través de la creación de un comité de actividades empresariales y la inclusión de un programa capacitación al personal, a partir del año 2021.

Figura 36

Fases del programa de fuerzas motivacionales



Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

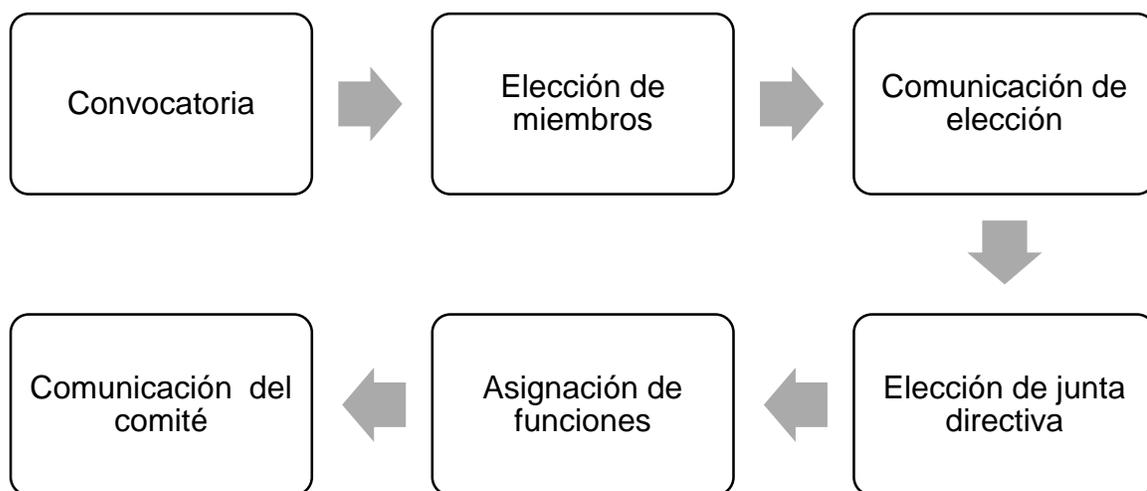
En la figura anterior se pueden identificar las actividades que se realizarán con el programa de fuerzas motivacionales. A continuación, se desarrollará cada una de las actividades:

a) Creación del comité de actividades

La gerencia administrativa creará un comité de realización de actividades empresariales el cual estará conformado por los mismos colaboradores, que tendrá como función principal fomentar el trabajo en equipo y contribuir al clima organizacional, a continuación, se muestra el proceso para poder crear el comité:

Figura 37

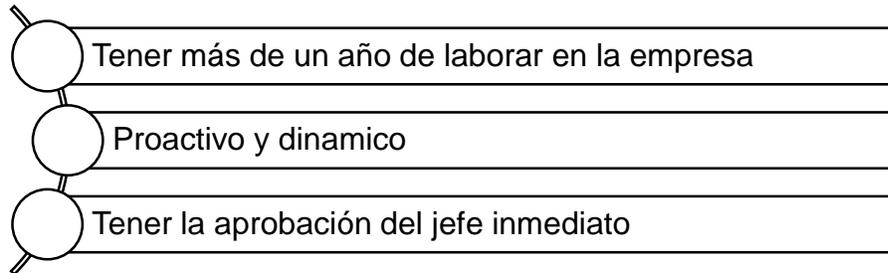
Proceso de creación del comité



Los colaboradores para ser miembros del comité deberán cumplir como requisitos iniciales los que se muestran en la siguiente figura, esto permitirá tener un filtro previo antes de elegir a las personas que serán parte del mismo. A continuación, se muestra un ejemplo de los requisitos mencionados anteriormente:

Figura 38

Requisitos para formar parte del comité

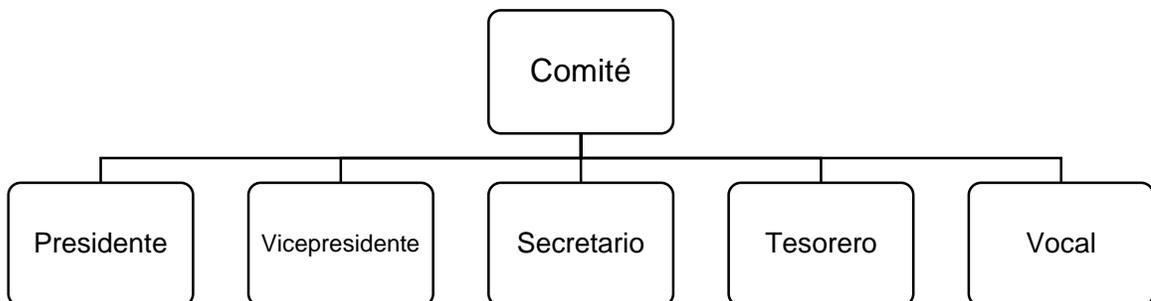


Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

El comité deberá establecer una junta directiva, la elección estará a cargo de los mismos integrantes y de la gerente administrativa, en la siguiente figura se muestra un ejemplo de los puestos que podría tener la junta.

Figura 39

Estructura del comité



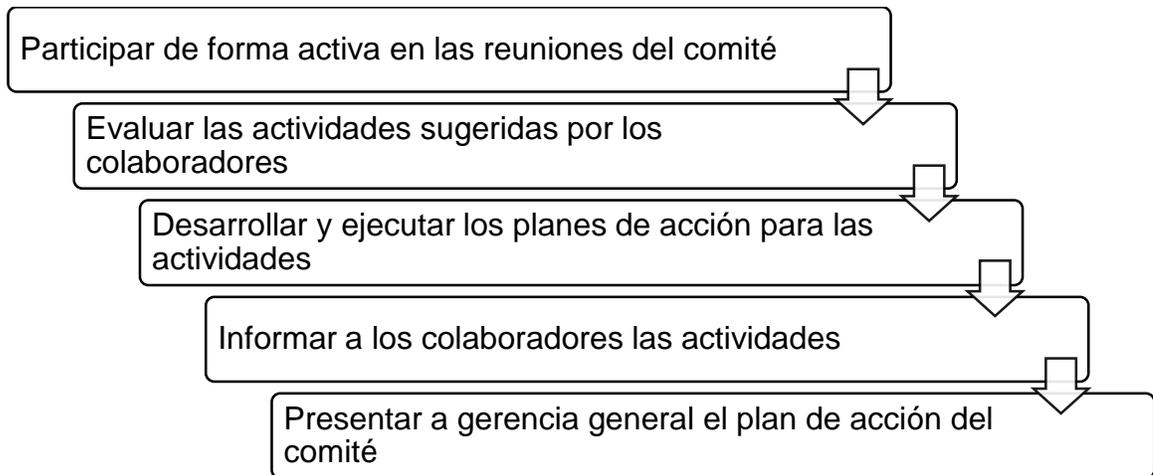
Elaboración propia. Mayo 2020.

Se sugiere que los integrantes del comité permanezcan en el puesto solamente dos años, ya que esto permitirá que otros colaboradores también puedan formar parte y se logre la inclusión de nuevas personas, que puedan contribuir con ideas

nuevas y diferentes. Los integrantes del comité deberán cumplir con las siguientes funciones como mínimo:

Figura 40

Funciones del comité



Elaboración propia. Mayo 2020.

Adicional a las funciones de la figura anterior, el comité podrá determinar que otras funciones son primordiales realizar para poner en marcha el comité y que se logre el objetivo del mismo. Para crear el comité se desarrollarán las actividades que se indican a continuación:

- **Crear campaña de expectativa del comité de actividades**

Por medio de mensajes enviados a través del correo electrónico la gerencia administrativa dará a conocer la creación del comité de actividades empresariales a los colaboradores, estos serán enviados durante tres días consecutivos, el cual contendrá imágenes e información que genere curiosidad a los colaboradores de lo que se viene para beneficio de ellos. A continuación, un ejemplo del mensaje:

Formato 27

Mensaje de expectativa del comité



Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

En los mensajes también se incluirá la información acerca de qué es el comité y qué actividades realizarán y cuáles serán las funciones que tendrá este.

- **Realizar convocatoria a los colaboradores para formar el comité**

La gerencia administrativa realizará una convocatoria a través de correo electrónico a los colaboradores para que formen parte del comité de actividades empresariales, para que puedan participar deberán tener la aprobación de su jefe inmediato.

Por medio de un formulario se obtendrá la información de las personas que deseen formar parte del comité el cual estará conformado por cinco personas. A continuación, se muestra un ejemplo de formato de solicitud:

Formato 30

Formato para evaluación de actividad

Evaluación de actividades		No. 2021-23			
Propuesta de actividad					
Información general					
Nombre:	Marcela Puertas	Fecha:	Abril, 21 de 2021		
Descripción:	Trail de retos				
Presupuesto:	Q. 1,740.00				
Periodicidad:	Única vez				
Evaluación de la actividad					
	Insuficiente	Regular	Satisfactoria	Buena	Muy buena
Fomenta el trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contribuye al clima organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es incluyente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motiva a los colaboradores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contribuye a los objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interés en la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aprobación					
	Aceptar <input type="checkbox"/>		Rechazar <input type="checkbox"/>		
Comentarios adicionales: <input type="text"/>					

Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

El formato de evaluación deberá adjuntarse a cada uno de los formularios y propuestas presentadas por los colaboradores. Una vez se establece qué colaboradores formarán el comité, estos serán notificados a través de correo electrónico que fueron seleccionados, así como la persona que ganó la mejor propuesta.

- **Determinar las actividades a realizar**

Conformado el equipo de trabajo del comité, este procederá a determinar cuáles serán las actividades que se realizarán, a través de una reunión liderada por la gerencia administrativa se establecerá dicha información. A continuación, se muestra un ejemplo:

Figura 41
Actividades del comité

Actividad	Acción	Responsable
Establecer la junta directiva.	Elegir de los miembros cómo se integrará la junta directiva.	RRHH
Establecer las funciones.	Determinar las funciones que realizará cada miembro.	Comité/Gerencia RRHH
Establecer las políticas.	Determinar las políticas que regirán el comité.	Comité
Determinar las actividades empresariales.	Establecer cuál será la logística de las actividades a realizar.	Comité
Establecer los formatos necesarios.	Elaborar los formatos para presentar las propuestas de actividades entre otros.	Comité

Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

Adicional a la actividad que fue premiada como la mejor, se sugiere que se realicen las siguientes actividades que contribuirán al clima organizacional y lograr que los colaboradores se sientan motivados.

- Celebración de cumpleaños por semestre.
- Aniversario laboral.
- Dar a conocer los logros obtenidos por los colaboradores.
- Celebrar fechas especiales como el día del cariño, de la madre o padre.

Cada una de las actividades que el comité decida realizar deberá ser aprobada por gerencia general a través de los formatos establecidos. A continuación, se muestra un ejemplo:

Formato 31

Formato para presentación de actividades



Aprobación de Actividades

Fecha Solicitud: Agosto 23 de 2021

Tipo de Actividad	Departamento	Cantidad participantes	Presupuesto	Forma				Aprobada
				Presencial	Virtual	Interna	Externa	
Trail interactivo	Ventas	30	Q. 1,400.00	x			x	SI

Aprobado por: Zulma Juarez
 Fecha: Agosto 29 de 2021

Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

Adicional al formato deberán de adjuntar el soporte de cada actividad, incluyendo las cotizaciones respectivas, para poder tener la mayor información al momento de realizar la aprobación.

- **Realizar reunión con la gerencia general para aprobación**

El comité de actividades empresariales deberá convocar a una reunión a la gerencia general y presentarle la información en los formatos establecidos de cada una de las actividades que se llevarán a cabo durante el año para que puedan ser aprobadas y realizarlas. De presentarse una actividad que no estaba contemplada en la planificación del comité este deberá convocar a una reunión extraordinaria para su aprobación.

- **Realizar evaluación de las actividades del comité empresarial**

Posterior a la realización de actividades empresariales se realizará una evaluación de estas, para conocer el grado de satisfacción de los colaboradores y funcionará como parte de retroalimentación en temas de sugerencias o mejoras, se desarrollarán las siguientes actividades:

- **Crear encuesta en Google Forms**

Por medio Google Forms la gerencia administrativa creará una encuesta para medir el grado de satisfacción de las actividades, se aplicará al concluir las determinadas actividades a realizarse. La encuesta deberá contener como mínimo las siguientes preguntas:

- ¿Participaste en la actividad?
- ¿Consideras que la actividad fue adecuada?
- ¿El tiempo de la actividad fue adecuado?
- ¿El lugar ha sido el correcto?

Las preguntas serán cerradas con opción múltiple, en la siguiente tabla se muestra un ejemplo de las escalas de respuestas que pudieran utilizarse y que permitan conocer la opinión de los encuestados.

Figura 42

Escala de respuestas para encuesta de actividades del comité

Acuerdo	Frecuencia
Totalmente de acuerdo	Muy frecuentemente
De acuerdo	Frecuentemente
En desacuerdo	Raramente
Totalmente en desacuerdo	Nunca
Importancia	Probabilidad
Muy importante	Casi siempre
Importante	Usualmente
De poca importancia	Ocasionalmente
Sin importancia	Casi nunca

Elaboración propia. Junio 2020.

De acuerdo con el tipo de pregunta que realicen deberán elegir el tipo de respuesta que desean obtener, se propone que sean de opción múltiple y con escalas como las de la figura anterior, porque son de fácil aplicación y permiten realizar los análisis necesarios. En la figura siguiente se muestra un ejemplo de la encuesta elaborada en la aplicación de Google Forms:

Formato 32

Encuesta de satisfacción de las actividades



The image shows a screenshot of a Google Form. At the top, there is a decorative header with six cupcakes in various colors (green, teal, blue, yellow, green, blue) with white frosting. Below the header, the form title is "Celebración de Cumpleaños". The introductory text reads: "Nos importa tu opinión, ayudamos a mejorar nuestros procesos. Por favor responde las siguientes preguntas." The first question is a radio button question: "¿Participaste en la actividad?". There are two options: "Sí" and "No", each with an unselected radio button.

Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

- **Realizar convocatoria para responder a la encuesta**

Por medio de correo electrónico la gerencia administrativa compartirá el enlace de la encuesta a los colaboradores para que estos puedan responderla. A continuación se muestra un ejemplo del mensaje:

Formato 33

Mensaje de convocatoria para responder encuesta de satisfacción de las actividades



Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

- **Realizar vaciado de las respuestas de la encuesta**

La gerencia administrativa a través de la aplicación de Google Forms obtendrá las respuestas otorgadas por los colaboradores. En la figura de la siguiente página se muestra un ejemplo del vaciado de información.

Figura 43

Vaciado de la encuesta de satisfacción de las actividades



Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

De acuerdo con las respuestas obtenidas del vaciado, se deberá realizar el análisis de cada una de las preguntas que se incluyeron en la encuesta y realizar las acciones necesarias para poder contrarrestar aquellas que requieren atención.

- **Realizar modificaciones a las actividades empresariales**

De acuerdo con las respuestas obtenidas de la encuesta realizada, la gerencia administrativa procederá a realizar los cambios de ser necesarios para mejorar las actividades realizadas por el comité y así cumplir con su objetivo.

b) Capacitación a los colaboradores

Se pondrá a disposición de los colaboradores diferentes capacitaciones que permitan contribuir al logro de objetivos y desarrollo personal, así como capacitaciones internas acerca de los procesos que se realizan en otros departamentos, con el objetivo que puedan tener conocimiento y capacitarse en temas que no son de su dominio total y que les permita formar una carrera laboral.

Cabe indicar que no se estará realizando un diagnóstico de necesidades de capacitación en su totalidad, sino una metodología que permitirá crear la base para identificar que temas pueden contribuir de forma personal y profesional a cada uno de los colaboradores; con esto la organización puede ir desarrollando una cultura de medición y mejora continua que permita crear un diagnóstico de capacitación como tal. Para poder realizar el programa de capacitación se realizarán las actividades que se describen a continuación:

- **Realizar reunión por departamentos**

Los gerentes de cada uno de los departamentos deberá convocar a su equipo de trabajo, para que de forma conjunta puedan determinar la necesidad de capacitaciones, esto debe realizarse de acuerdo a los objetivos del departamento, se determinará si los colaboradores cuentan con las habilidades y conocimientos necesarios para realizar las actividades que se requieren para contribuir al logro de los objetivos establecidos, para lo cual se propone que se lleven a cabo sesiones de grupo y utilicen el formato de solicitud de capacitación que se muestra en la siguiente página.

Formato 34

Formato para solicitud de capacitación

 Solicitud de Capacitación				
Solicitud de capacitación				
Información general				
Tema de la capacitación:	Dashboard en Excel			
Departamento:	Ventas			
Objetivo:	Proporcionar herramientas nuevas para realizar reportes de ventas.			
Cantidad de colaboradores:	3 colaboradores			
Evaluación de capacitación				
Tema	Si	No	No Aplica	Grado de necesidad
Habilidades técnicas ¹	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Alta <input checked="" type="radio"/>
Conocimiento de Excel	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Media <input type="radio"/>
Conocimiento de Word	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Baja <input type="radio"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Técnicas de comunicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Otro, especifique:				
Aprobación				
	Aceptar <input type="checkbox"/>			Rechazar <input type="checkbox"/>
Comentarios adicionales: <input type="text"/>				

Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

El formato anterior será llenado por cada uno de los gerentes de departamento, el cual debe contener toda la información que se requiere, en caso de solicitar más de una capacitación deberá de presentar un formato por cada una. Una vez recopilada la información será trasladada a gerencia administrativa.

- **Realizar reunión por gerencias**

La gerencia administrativa convocará a reunión a los gerentes de los demás departamentos para determinar las capacitaciones que necesitan de acuerdo con los objetivos de su departamento. Para lo cual se considerarán habilidades y conocimientos que los colaboradores deben tener o reforzar para alcanzar los mismos. A continuación, un ejemplo del calendario de reuniones:

Figura 44

Calendario de las reuniones

Fecha	Lugar	Hora	Gerencia
25/08/2021	Sala I	9:00 a 10:00 AM	Comercial
25/08/2021	Sala I	10:00 a 11:00 AM	Ingeniería y proyectos
25/08/2021	Sala I	11:00 a 12:00 AM	Administrativa

Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

- **Determinar las capacitaciones**

La gerencia administrativa deberá consolidar las capacitaciones según las reuniones y formatos de solicitud de capacitación que cada uno de los gerentes de los departamentos presentó, la información de cada una de ellas se recopilará en el formato siguiente, para solicitar la aprobación de gerencia general. En la siguiente página se muestra un ejemplo de este formato.

Formato 35

Formato de aprobación de capacitaciones

Nombre de Capacitación	Departamento	Cantidad participantes	Presupuesto	Forma				Aprobada
				Presencial	Virtual	Interna	Externa	
Excel avanzado	Comercial	5	X	X			X	SI

Fecha Solicitud: Agosto 23 de 2021

Aprobado por: Zulma Juarez
Fecha: Agosto 29 de 2021

Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

Juntamente con este formato, deberán presentar como soporte el formato de solicitud de capacitación de cada departamento, formato número 48.

Adicional si en el transcurso del año los colaboradores necesitan ser capacitados temas que no se encuentren dentro del plan de capacitación, podrán solicitar capacitación de acuerdo algún tema en interés que estos consideren necesario presentándolo en el formato establecido. El mismo será sometido a aprobación por parte de la gerencia general. A continuación, se muestra un ejemplo del formato que se utilizará para solicitar capacitación:

Formato 36

Formato de solicitud de capacitación

Solicitud de Capacitación				
Solicitud de capacitación	Fecha: Julio 21 de 2021			
Información general				
Nombre: Milton Torres				
Departamento: Ventas				
Tema: Dashboard en Excel				
Presupuesto: Q. 1,250.00				
X _____ Firma Colaborador				
Justificación de capacitación				
Tema	Si	No	No Aplica	Grado de necesidad
Necesidades técnicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Alta <input checked="" type="radio"/>
Contribuye a los objetivos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Media <input type="radio"/>
Fomenta el trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Baja <input type="radio"/>
Contribuye a mi trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Contribuye a mi desarrollo personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Aprobación				
Fecha aprobación:				
Nombre:				
X _____				
Vo.Bo. Jefe Inmediato				

Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

- **Realizar reunión con la gerencia general para aprobación**

La gerencia administrativa convocará a una reunión para presentar las capacitaciones solicitadas por cada departamento, las cuales deben ser presentadas en el formato establecido, para que puedan disponer del presupuesto necesario y que puedan ser llevadas a cabo las mismas.

Así como informar a las gerencias de los departamentos las capacitaciones aprobadas y aquellas que no fueron consideradas dentro del plan anual de capacitación, explicando las razones del rechazo y cómo se abordarán las mismas.

- **Realizar convocatoria a los colaboradores para participar en las capacitaciones**

La gerencia administrativa por medio del correo electrónico publicará el calendario de capacitaciones disponibles durante el semestre del año para que los colaboradores puedan inscribirse a las mismas y disponer del tiempo y aprobación necesaria. En la siguiente figura se muestra un ejemplo de convocatoria:

Formato 37

Formato calendario de capacitaciones

CALENDARIO DE CAPACITACIONES	
Tema	Fecha
Excel Intermedio	04/10/2021 al 06/10/2021
Comunicación efectiva	03/11/2021
Inteligencia emocional	01/12/2021



Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

- **Realizar evaluación a los colaboradores de las capacitaciones a las cuales participaron**

Gerencia administrativa deberá evaluar las capacitaciones, esto para poder medir el nivel de impacto que tienen y si están siendo funcionales para contribuir al logro de objetivos propuestos. Para lo cual se propone utilizar el modelo de Kirkpatrick.

En el primer nivel denominado de reacción, se medirá el grado en que los colaboradores percibieron la capacitación en aspectos como contenido, capacitador y ambiente de aprendizaje, se utilizará el formato siguiente:

Formato 38

Formato evaluación de capacitaciones



Evaluación de Capacitación

Evaluación de capacitación

Información general

Tema: **Dashboard en Excel** Fecha: **23/08/2021**

Departamento: **Ventas**

Evaluación de capacitación

Favor calificar de uno a cinco los siguientes aspectos, considerando cinco el de mayor puntuación.

Tema		1	2	3	4	5
Contenido del curso	Contenido del curso					X
	Aplicación del contenido a su puesto de trabajo					X
	Se abordaron todos los temas del contenido					X
logística del evento	Las instalaciones fueron adecuadas					X
	Horario de la capacitación					X
	El mobiliario y equipo fue adecuado					X
Capacitador	Presentación del capacitador					X
	Dominio del tema					X
	Resolución de consultas					X

Comentarios: _____

Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

El formato deberá ser transferido a cada uno de los colaboradores al día siguiente de haber culminado la capacitación. De acuerdo con los resultados obtenidos de las evaluaciones realizadas, gerencia administrativa tomará las decisiones necesarias y aplicará las correcciones al programa de capacitación.

En el nivel dos se medirá el aprendizaje que los colaboradores adquirieron en la capacitación impartida. Gerencia administrativa deberá solicitar a la empresa o persona responsable de impartir la capacitación, realizar las evaluaciones correspondientes, ya sea de forma escrita u otro medio que considere idóneo con el objetivo de evaluar si los participantes adquirieron los conocimientos y habilidades que el curso tenía como objetivo, se sugiere que las evaluaciones contengan como mínimo lo siguiente:

- Preguntas abiertas o cerradas
- Análisis de casos
- Definición de conceptos
- Exposición de casos prácticos

Estas evaluaciones deberán realizarse al finalizar la capacitación, el capacitador deberá trasladar los resultados obtenidos a gerencia administrativa, cabe indicar que esta evaluación no determinará la obtención de un certificado o diploma final.

Según el modelo, en el nivel tres se medirá el grado en que los colaboradores han aplicado los conocimientos y habilidades obtenidas en la capacitación recibida en su puesto de trabajo, así como en su desarrollo profesional. Esta evaluación deberá ser realizada por gerencia administrativa un mes después que los colaboradores recibieron la capacitación. Se propone utilizar el formato que se muestra en la siguiente página:

Formato 39

Formato de evaluación de aplicación de conocimientos

Criterio de evaluación		Puntuación
Aplicación al puesto de trabajo	El contenido del curso puede aplicarse a actividades de su puesto de trabajo.	8
	Aplica las habilidades y conocimientos adquiridos con frecuencia.	9
	Se han minimizado los errores en sus actividades.	9
	Logro solventar las dudas que tenía para realizar sus actividades.	9
Desarrollo profesional	Ha obtenido mejores resultados en su desempeño laboral.	8
	Se delegaron más tareas a su puesto de trabajo.	9
	Tiene más autonomía en su puesto de trabajo.	9
	Aumentó la motivación.	9
Promedio		9

Comentarios: _____

Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

En el último nivel del modelo se medirá el impacto que la capacitación ha tenido en la organización, estos cambios también pueden verse reflejados en la motivación, trabajo en equipo y disminución de reprocesos. Esta evaluación debe ser realizada por el jefe inmediato, en un plazo de tres a seis meses de haber recibido la capacitación los colaboradores. Se sugiere utilizar el siguiente formato:

Formato 40

Formato de evaluación de impacto de capacitación

Criterio de evaluación		Puntuación
Aplicación al puesto de trabajo	El contenido del curso puede aplicarse a actividades del puesto de trabajo.	8
	Aplicó las habilidades y conocimientos adquiridos con frecuencia.	9
	Se han minimizado los errores en las actividades.	9
	Logro solventar las dudas que tenía para realizar las actividades.	9
Desarrollo profesional	Ha obtenido mejores resultados en el desempeño laboral.	8
	Se delegaron más tareas al puesto de trabajo.	9
	Obtener autonomía en el puesto de trabajo.	9
	Aumentó la motivación.	9
Promedio		9

Nivel de aceptación	
Menor al 50%	Inaceptable
De 51% a 75%	Reforzar contenido
De 76% a 100%	Aceptable

Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

El impacto que ha tenido la capacitación recibida por los colaboradores podrá percibirse desde la perspectiva del jefe inmediato, si la asistencia de estos ha

generado un valor agregado en las actividades realizadas en sus puestos de trabajo y por lo tanto ha contribuido a lograr los objetivos del departamento, también se podrán encontrar brechas que podrían ser temas para capacitar más adelante.

Formato 41

Plan de acción del programa de fuerzas motivacionales

Empresa: EMPRESA QUE SE DEDICA A LA INSTALACIÓN DE EXTINTORES						Fecha: 07/01/2021 al 30/07/2021	
Nombre del plan: Programa de fuerzas motivacionales							
Área: Recursos Humanos			Departamento: Administrativo			Sección: N/A	
Objetivo: Determinar las actividades necesarias para implementar el 100% del programa de fuerzas motivacionales en el corto y mediano plazo.							
No.	Actividades	Meta	Responsable	Tiempo		Costos	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Presentación de propuesta ante autoridades.	Discusión y aprobación al 100% de la propuesta en sesión de un día	Estudiante	7/01/2021	7/01/2021	Impresiones y Equipo audiovisual Q200.00 Refrigerio Q50.00	Q 250.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta.		Gerente administrativa	7/01/2021	7/01/2021		
3	Crear campaña de expectativa del comité de actividades.	Dar conocer al 100% de los colaboradores los incentivos motivacionales en un plazo de dos semanas.	Analista de recursos humanos	2/08/2021	4/08/2021	Impresión de documentos Q50.00 Refrigerio Q50.00	Q 100.00
4	Realizar convocatoria a los colaboradores para formar el comité.		Analista de recursos humanos	5/08/2021	11/08/2021		
5	Determinar las actividades a realizar.		Gerente administrativa	12/08/2021	17/08/2021		
6	Realizar reunión con la gerencia general para aprobación.		Gerente administrativa	19/08/2021	19/08/2021		
7	Crear encuesta en Google Forms para evaluar las actividades el comité.	Evaluar la efectividad de las actividades empresariales en 100% de la empresa en un plazo de tres semanas.	Analista de recursos humanos	8/09/2021	10/09/2021	Papelería y útiles	Q 50.00
8	Realizar convocatoria para responder a la encuesta.		Gerente administrativa	13/09/2021	15/09/2021		
9	Realizar vaciado las respuestas de la encuesta.		Analista de recursos humanos	16/09/2021	21/09/2021		
10	Realizar modificaciones a las actividades.		Gerente administrativa	27/09/2021	30/09/2021		
11	Crear el programa de capacitación.	Contribuir al desarrollo personal y profesional en el 100 % de la organización de forma semestral.	Gerente administrativa	23/08/2021	31/08/2021	Refrigerio	Q 80.00
12	Realizar reunión por áreas.			23/08/2021	24/08/2021		
13	Realizar reunión por gerencias.			24/08/2021	25/08/2021	Capacitaciones	Q 6,000.00
14	Determinar las capacitaciones.			26/08/2021	24/08/2021		
15	Realizar reunión con la gerencia general para aprobación.			26/08/2021	26/08/2021	Refrigerio	Q 80.00
16	Realizar convocatoria a los colaboradores para participar en las capacitaciones.			27/08/2021	31/08/2021		
17	Evaluar lo realizado en las propuesta.	Evaluar el 100% de lo realizado de la propuesta de trabajo cada dos meses.	Gerente administrativa	7/09/2021	11/09/2021	Papelería y útiles	Q 50.00
Total							Q 6,610.00

Fuente: elaboración propia. Mayo 2020.

3.4 Presupuesto para implementar la propuesta

Para implementar los programas que permitan contribuir al clima organizacional de la empresa, es necesario contar con el presupuesto que se detalla a continuación:

Formato 42

Presupuesto de la propuesta

Programa	Presupuesto
Proceso de comunicación	Q 700.00
Fuerzas de motivación	Q 3,520.00
Procesos de planeación	Q 6,610.00
Total	Q 10,410.00

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

Cada uno de los programas incluye diferentes actividades que permitirán alcanzar los objetivos establecidos en cada uno de ellos que contribuirán a mejorar la percepción positiva del clima organizacional que tienen los colaboradores.

CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos del diagnóstico realizado en la empresa dedicada a la instalación de extintores, de acuerdo con la situación actual y el análisis realizado a cada una de las dimensiones lo siguiente:

1. Los colaboradores de la organización tienen una percepción negativa del clima organizacional provocado por los problemas que se presentan en los procesos de comunicación, planificación y fuerzas motivacionales.
2. El no transmitir la información por los canales de comunicación adecuados de forma oportuna y clara, genera rumores de pasillos, relaciones interpersonales débiles y atraso en la realización de las actividades asignadas a su puesto de trabajo.
3. La filosofía empresarial, procedimientos, descriptores de puestos e información empresarial no son de fácil acceso y del conocimiento de todos en la organización lo cual ha provocado que estos no se sientan comprometidos e identificados con la organización y que exista confusión en la realización de sus actividades.
4. La falta de incentivos motivacionales afecta en el desempeño de los colaboradores, estos manifiestan que no son considerados en la organización y sus esfuerzos no son reconocidos de ninguna forma; tampoco se contribuye a su desarrollo personal, afectando el desempeño de sus actividades, así como la calidad en la prestación del servicio que otorgan a los clientes.

RECOMENDACIONES

Para brindar una solución a las conclusiones determinadas en la empresa, se recomienda realizar lo siguiente:

1. Implementar un plan de mejora que permita incrementar la percepción positiva que los colaboradores tienen de la organización por medio de programas que contrarresten los problemas encontrados en el análisis realizado a las dimensiones de comunicación, planeación y fuerzas motivacionales y que estos puedan ser evaluados posteriormente para ser mejorados.
2. Transmitir la información a través de medios versátiles de forma clara y oportuna a todos los colaboradores de la empresa, garantizando que los colaboradores la reciban y que exista un proceso debido de comunicación para comunicar la información empresarial, así como entre áreas y superiores.
3. Identificar y consolidar la información empresarial en una ubicación electrónica, la cual incluya la filosofía empresarial, descriptores de puestos, estructura organizacional e información de interés para que todos los colaboradores tengan acceso, así como realizar la promoción de la marca empresarial para generar un sentido de lealtad y pertenencia que les permita establecer un compromiso más fuerte con la empresa.
4. Realizar actividades empresariales que fomenten el trabajo en equipo y que estos puedan ejecutar las ideas que los mismos colaboradores tienen, así como la inclusión de un programa de capacitación que permita a los colaboradores adquirir nuevos conocimiento y habilidades que les permita participar en procesos de ascenso dentro de la empresa y contribuir a su desarrollo personal.

BIBLIOGRAFÍA

1. Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas.
2. Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México: McGraw-Hill.
3. Chiavenato, I. (2011). Comportamiento Organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones. México: McGraw-Hill.
4. Franklin, E. B. (2014). Organización de empresas. México: McGraw-Hill.
5. González, A. L. (2013). Proceso Administrativo. México: Patria.
6. Gutiérrez H. (2014). Calidad y Productividad. México. McGraw-Hill.
7. Koontz, Weihrich, y Cannice. (2012). Administración Una perspectiva global y empresarial. México: McGraw-Hill.
8. Likert, R. (1968). El factor humano de la empresa. España.
9. Robbins y Judge. (2017). Comportamiento Organizacional. México: Pearson.

E-GRAFÍA

10. HubSpot, S. (31 de marzo de 2017). Simetrical. Obtenido de Simetrical:
<http://info.simetrical.com/blog/diferencia-clima-laboral-cultura-organizacional>
11. ValorRH, (Julio – Agosto 2017) Amedirh. Obtenido de Amedirh:
<https://www.kirkpatrickpartners.com/Portals/0/Resources/Library/CONOCE%200A%20JULIO%20ESP.PDF?ver=2017-07-11-124423-060>