

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



**“MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLAN DE  
MEJORA, EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS  
INDUSTRIAL Y AUTOMOTRIZ,  
UBICADA EN CIUDAD GUATEMALA ZONA 12”**

**SILVIA JUDITH HERNÁNDEZ JUÁREZ**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, MARZO DE 2020**

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

**“MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLAN DE  
MEJORA, EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS  
INDUSTRIAL Y AUTOMOTRIZ,  
UBICADA EN CIUDAD GUATEMALA ZONA 12”**

**TESIS**

**PRESENTADA ANTE LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
POR**

**SILVIA JUDITH HERNÁNDEZ JUÁREZ**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA**

**GUATEMALA, MARZO DE 2020**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA**

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

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS**

**PRÁCTICAS BÁSICAS**

<b>Matemáticas-Estadística</b>	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
<b>Administración-Finanzas</b>	Lic. Alvaro David Reyes Hernández
<b>Mercadotecnia-Operaciones</b>	Lic. Rodolfo Estuardo Arocha Recinos

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

<b>PRESIDENTE:</b>	Licda. Lorena Ileana Hernández García
<b>SECRETARIA:</b>	Licda. María Belén León Carranza
<b>EXAMINADOR:</b>	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

## **AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN**

## **DEDICATORIAS**

### **A DIOS:**

Por darme la vida, fortaleza, perseverancia y sabiduría necesaria para lograr este éxito personal, el cual soñé alcanzar y el día de hoy logro concretar.

### **A MIS PADRES:**

Humberto y Rafaela por ser mis ángeles en todo momento de la vida, son mi soporte y los seres queridos en los que puedo confiar plenamente, gracias por su esfuerzo, dedicación, amor, paciencia y comprensión.

### **A MI HERMANA:**

Marleni por acompañarme en este camino de la vida y ser un ejemplo para seguir, me siento muy orgullosa de la mujer que es y siempre voy a desearle lo mejor de lo mejor, nuestra amistad es sincera e incondicional.

### **A MIS HIJOS:**

Fátima y Andy quiénes son mi motivación, para seguir adelante no imagino un día sin ellos, me han enseñado el significado de amar incondicionalmente, los amo con todo mi corazón, son excelentes maestros, mi razón de crecer como mujer, madre y profesional agradezco a Dios por sus vidas.

**A MI FAMILIA:**

Por su apoyo incondicional y saber estar en todo momento que Dios los bendiga siempre.

**A MIS AMIGOS:**

Quienes son parte importante en mi vida, a los que están y a los que en algún momento se adelantaron, también los llevo en mi corazón, gracias por su amistad, apoyo y cariño.

**A LIC. CARLITOS HERNÁNDEZ:**

Un agradecimiento especial e infinito por su apoyo y a quién le tengo cariño por el gran ser humano que es, que Dios lo bendiga y lo guarde siempre.

**A LA UNIVERSIDAD:**

Mi amada casa de estudios por albergarme en sus instalaciones y brindarme los conocimientos adquiridos.

## ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Tipos de empresa	1
1.1.2 Distribuidor	2
1.2 Administración	2
1.2.1 Proceso administrativo	3
1.2.1.1 Planeación	4
a. Elementos de la planeación	4
b. Principios de la planeación	8
c. Instrumento administrativo de planeación	9
1.2.1.2 Organización	9
a. Elementos de la organización	10
b. Principios de la organización	11
c. Estructura de la organización	12
d. Instrumentos de la organización	13
1.2.1.3 Integración	13
a. Elementos de la integración	14
b. Gestión del talento humano	14
1.2.1.4 Dirección	16
a. Elementos de la dirección	16
b. Comportamiento organizacional	18
c. Cultura organizacional	18
• Características de la cultura organizacional	19

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
• División de la cultura organizacional	20
d. Clima organizacional	20
• Importancia del clima organizacional	21
• Características del clima organizacional	22
• Medición del clima organizacional	23
• Teoría del clima organizacional	23

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLAN DE MEJORA, EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS INDUSTRIAL Y AUTOMOTRIZ, UBICADA EN CIUDAD GUATEMALA ZONA 12

2.1	Metodología de la investigación	32
2.2	Unidad de análisis	35
2.2.1	Antecedentes de la empresa	35
2.2.2	Filosofía organizacional	36
2.2.2.1	Misión	36
•	Visión	36
•	Valores	36
2.2.2.2	Estructura organizacional	38
2.3	Análisis actual del clima organizacional	39
2.3.1	Dimensiones a evaluar del clima organizacional según Litwin y Stringer	40
•	Ponderación de las dimensiones	40
2.3.1.1	Estructura	42
2.3.1.2	Responsabilidad	44
2.3.1.3	Recompensa	45

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>	
2.3.1.4	Desafío	47
2.3.1.5	Relaciones	48
2.3.1.6	Cooperación	49
2.3.1.7	Estándares	50
2.3.1.8	Conflicto	52
2.3.1.9	Identidad	53
2.4	Análisis de resultados	54

### CAPÍTULO III

#### PLAN DE MEJORA PARA LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS INDUSTRIAL Y AUTOMOTRIZ, UBICADA EN CIUDAD GUATEMALA ZONA 12

3.1	Justificación de la propuesta	57
3.2	Objetivos	58
3.2.1	Objetivo general	58
3.2.2	Objetivos específicos	58
3.3	Propuesta de filosofía organizacional	59
3.4	Plan de mejora propuesto	62
3.4.1	Sensibilización	62
3.4.2	Metodología	73
3.4.3	Descripción de las propuestas	73
3.4.3.1	Programa I: “Resolución de conflictos”	78
3.4.3.2	Programa II “Restablecer las relaciones laborales”	91
3.4.3.3	Programa III “Premio a tú esfuerzo”	113
3.4.4	Sistema de verificación	139
3.4.5	Presupuesto para la implementación	142
3.4.6	Beneficios de la implementación	143

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
CONCLUSIONES	144
RECOMENDACIONES	145
BIBLIOGRAFÍA	146

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Clima organizacional general	55
2	Plan de acción sensibilización	63
3	Plan de acción para la implementación del plan de mejora	75
4	Plan de acción actividad uno. Resolución de conflictos	80
5	Plan de acción actividad dos. Resolución de conflictos	82
6	Pan de acción actividad uno. Restablecer las relaciones laborales	92
7	Pan de acción actividad dos. Restablecer las relaciones laborales	94
8	Pan de acción actividad tres. Restablecer las relaciones laborales	96
9	Pan de acción actividad uno. Premio a tú esfuerzo	115
10	Pan de acción actividad dos. Premio a tú esfuerzo	117
11	Descripción de incentivos	124
12	Costo estimado actividad galardón a tú dedicación	125
13	Costo estimado de la implementación actividad dos	137
14	Modelo agenda día del evento	138
15	Costo estimado de la implementación plan de mejora	138

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Proceso administrativo	3
2	Clima organizacional según modelo de Litwin y Stringer	26
3	Organigrama general actual	38
4	Resultados generales del clima organizacional	41
5	Dimensión estructura	43
6	Dimensión responsabilidad	44
7	Dimensión recompensa	46
8	Dimensión desafío	47
9	Dimensión relaciones	48
10	Dimensión cooperación	50
11	Dimensión estándares	51
12	Dimensión conflicto	52
13	Dimensión identidad	54
14	Organigrama general propuesto	60
15	Organigrama nominal propuesto	61
16	Propuesta de mejora para el clima organizacional	74

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Escala de medición sobre la percepción de los colaboradores	34

## ÍNDICE DE FORMATOS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Agenda reunión informativa	67
2	Correo informativo	68
3	Lista de control de actividades	69
4	Modelo de banner publicitario plan de mejora	70
5	Modelo trifoliar publicitario plan de mejora parte I	71
6	Modelo trifoliar publicitario plan de mejora parte II	72
7	Listado de asistencia	87
8	Modelo contenido de la agenda	89
9	Color de playera taller vivencial	90
10	Modelo invitación fiesta de los 80's	100
11	Modelo bienvenida nuevo miembro del equipo	101
12	Modelo de invitación enciende el verano	102
13	Modelo de invitación día de la formación	103
14	Modelo de invitación celebración de independencia	104
15	Modelo de invitación celebración de Halloween	105
16	Modelo de invitación celebración navideña	106
17	Modelo de invitación a festival deportivo	107
18	Modelo ficha de responsabilidad	111
19	Modelo de informe	112
20	Valoración semestral parte I	121
21	Representación de calificación	123
22	Diploma de reconocimiento actividad dos	126
23	Certificado de regalo entradas dobles al cine	127
24	Certificado de regalo entradas dobles a la piscina	128
25	Políticas de difusión	131
26	Políticas de evaluación	132

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
27	Diplomas de reconocimiento actividad 2	133
28	Trofeo de reconocimiento	135
29	Medalla de reconocimiento	136
30	Cuestionario de evaluación	140
31	Evaluación plan de mejora	141

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los seres humanos son parte importante y uno de los bienes más significativos en toda organización; un excelente clima organizacional fortalece la participación, el sentido de pertenencia, compromiso y perseverancia de los colaboradores, las personas se sienten motivadas a realizar su labor y esto influye directamente en su creatividad, para lograr con eficiencia la mayor productividad.

Es trascendental evaluar el clima organizacional de la empresa para determinar cuáles son las causas que lo afectan directamente, por lo que se realiza el informe de tesis: **“MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLAN DE MEJORA, EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS INDUSTRIAL Y AUTOMOTRIZ, UBICADA EN CIUDAD DE GUATEMALA ZONA 12”** con el fin de mejorar la percepción del clima laboral.

Este documento consta de tres capítulos, conformados de la siguiente manera: capítulo I desarrolla la teoría que fundamenta los conceptos teóricos relevantes, con temas y subtemas relacionados directamente con el argumento de la investigación, para su mayor comprensión.

Capítulo II contiene la metodología de la investigación, los antecedentes de la empresa, la filosofía organizacional actual, el análisis del clima organizacional resultado de la investigación, para lo cual se usó de referencia al autor Litwin y Stringer quién sustenta su teoría en nueve dimensiones para la respectiva evaluación y por último el análisis de los resultados.

Capítulo III se incluye la propuesta de mejoramiento del clima organizacional con base en los resultados obtenidos, los cuales indican que conviene fortalecer las relaciones laborales, disminuir los conflictos y promover las recompensas, finalmente se encuentran las conclusiones, recomendaciones y bibliografía.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Empresa**

“El término empresa se refiere a un negocio, una dependencia gubernamental, un hospital, una universidad o cualquier otro tipo de organización.” (6:5)

Una empresa es una entidad formada por elementos humanos, materiales y técnicos, su objetivo es generar utilidades a través de su intervención en el mercado de bienes y servicios. Para esto hace uso de los factores productivos trabajo, tierra y capital.

#### **1.1.1 Tipos de empresas**

En Guatemala existen diferentes tipos de empresas las cuales se detallan a continuación:

- “La Empresa Individual: está atada al número de identificación tributaria del propietario y por lo tanto es la más fácil de establecer y la más adecuada para micro o pequeñas empresas.
- La Sociedad Colectiva: en la que todos los socios responden de “todas” las obligaciones contraídas independientemente de si fueron ellos individualmente los responsables; con los bienes aportados a la sociedad y con los propios de ser necesario; y por los demás socios si estos no pueden pagar. Por lo tanto, cada socio puede, si los negocios van mal, pueden perder mucho más de lo aportado.
- Las Sociedades en Comandita Simple y Accionaria: es una persona o varias que aportan el capital y otra u otras personas aportan el conocimiento. La diferencia radica en que en la Sociedad Simple quienes aportan el capital responden únicamente por el monto de este, mientras que en la Sociedad Accionaria responden únicamente por el valor que representen sus acciones.

- La Sociedad de Responsabilidad Limitada: en la cual los socios solo responden por sus aportaciones. Es una opción apropiada para pequeñas y medianas empresas.
- La Sociedad Anónima: permite que cada accionista responda únicamente por el pago de las acciones que le pertenecen. Esta es la sociedad más utilizada en Guatemala pues hasta hace poco las acciones podían ser al portador y por lo tanto permitía el anonimato de los accionistas”. (14: s.p.)

Según su naturaleza jurídica, las empresas se encuentran reguladas en la legislación guatemalteca y se clasifican en: sociedad colectiva, sociedad en comandita simple y por acciones, sociedad de responsabilidad limitada y sociedad anónima, la empresa objeto de estudio es individual.

### **1.1.2 Distribuidor**

“El concepto de distribuidor lo utilizamos en nuestro idioma para referir diversas cuestiones. Uno de los usos más extendidos se da a instancias del ámbito comercial, ya que en este se denomina distribuidor a aquella empresa o individuo que se dedica a distribuir productos con un estricto fin comercial”. (11: s.p.)

Un distribuidor es una persona o empresa que se encarga de comprar un producto, y comercializarlo a otras empresas con el fin de obtener ganancias, actúa como intermediario entre el productor y el comprador, también suelen llamarse mayoristas derivado de que su capacidad de adquisición es mayor. Los distribuidores por lo general son financieramente estables, derivado de que necesitan mantener suficientes suministros de productos en su inventario, se repone el producto vendido la más pronto posible, si se llegarán a quedar sin producto es muy probable que sus clientes los cambien por otro distribuidor.

### **1.2 Administración**

“Proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz”. (4:6)

La administración es una ciencia social aplicable a entidades públicas y privadas que estudia a las organizaciones mediante el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos humanos, financieros, tecnológicos entre otros, con el fin de lograr los objetivos planteados de forma eficiente. La administración sirve para mantener bajo control y en orden las actividades de la empresa y la forma en la que se desarrollan.

### 1.2.1 Proceso administrativo

Proceso administrativo es el nombre que se le da al conjunto de funciones administrativas, incluye la planeación, la organización, la dirección y el control. (4:82)

**Gráfica 1**  
**Proceso administrativo**  
**Distribuidora de repuestos industrial y automotriz**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: Münch Galindo Lourdes / García Martínez José. Fundamentos de administración.

El proceso administrativo es un conjunto de funciones administrativas, que busca aprovechar al máximo cada recurso que posee la empresa de forma correcta, a través de la planeación, organización, dirección y control, estas cuatro fases son

constantes y repetitivas por cada objetivo establecido por la empresa, generalmente se dividen en dos y se detallan a continuación:

Etapa mecánica: planificación (qué hacer) y organización (cómo hacer)

Etapa dinámica: dirección (cómo se hace) y control (cómo se hizo)

Para efectos de la investigación no se desarrollará la fase de control.

### **1.2.1.1 Planeación**

“Selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos; lo anterior requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas”. (6:108)

La planeación es la primera etapa del proceso administrativo, es una actividad universal implica tomar decisiones adecuadas para actividades futuras, las empresas la utilizan para fijar los principios que la habrán de orientar al seguir una secuencia lógica de actividades necesarias para alcanzar y fijar tiempos, unidades, criterios y metas entre otros.

#### **a. Elementos de la planeación**

Los elementos que caracterizan la planeación y se utilizarán para el presente estudio son los siguientes:

- **Misión**

“Identifican la función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes”. (6:109)

La misión es la razón de ser de la empresa, hace referencia a los objetivos actividades y manera de funcionar de la misma, en la misión queda establecida la planificación, las funciones, los medios, y los fines que se persiguen. Debe responder a la pregunta ¿Qué se supone que hace la empresa? Es la razón

fundamental del negocio, y el objetivo que tiene previsto a largo plazo, el concepto de la misión es primordial y debe estar relacionado con la visión.

➤ **Visión**

“La visión de una empresa es el objetivo a futuro que éste tiene, a dónde quiere llegar, a qué aspira”. (6:133)

El funcionamiento de una empresa gira en torno a su visión, a dicha meta que es a la que se quiere llegar, y la cual puede variar con forme cambia la empresa. Es una declaración de aspiraciones de la empresa a mediano o largo plazo, sirve de rumbo para orientar las dediciones estratégicas de crecimiento, es el sueño de cómo se desea ver a la empresa más adelante, su propósito es ser el motor que impulse a conseguir el estado deseado.

➤ **Valores**

“Son aspectos importantes para formular la estrategia; establecen el clima organizacional y determinan la dirección de la compañía”. (6:133)

Son creencias fundamentales intangibles que ayudan a elegir entre lo que es correcto para convivir de manera responsable y ética dentro de la empresa. Los valores representan la personalidad de la empresa, no conviene manifestar los deseos de los dirigentes, más bien se plasma la realidad, se sugiere que la cantidad de valores no sobrepase de seis o siete, de lo contrario podría perder credibilidad.

• **Objetivos**

“Los objetivos son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no sólo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización”. (6:110)

Es la finalidad de una empresa se da a conocer a través de ellos las expectativas, concretas, medibles, alcanzables en el tiempo, espacio y población determinada, son importantes derivado de que representan el punto de partida para las acciones y tareas relacionadas estrechamente con la problemática.

- **Estrategias**

“Se define como la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos”. (6:110)

La estrategia se refiere a un plan de acción dentro de una empresa que especifica una serie de pasos a seguir para lograr metas y objetivos. Es una puesta en práctica de la inteligencia, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar, si es formulada adecuadamente ayuda a poner en orden y asignar los recursos de forma viable.

- **Procedimientos**

“Los procedimientos son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras; son secuencias cronológicas de acciones requeridas, lineamientos para actuar más que para pensar que detallan la manera precisa en que se realizan ciertas actividades”. (6:112)

Los procedimientos son secuencias cronológicas bien definidas paso a paso de cada una de las actividades a realizar con un punto de inicio y un final claramente determinados, se seguirán en el orden establecido para realizar correctamente cada una de las actividades, los procedimientos son guías de acción no de pensamiento, en donde se detalla de forma precisa como se realizan ciertas actividades.

- **Programas**

“Los programas son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado; por lo regular cuentan con el apoyo de un presupuesto asignado”. (6:113)

Los programas sirven para agrupar actividades que tienen un tipo de secuencia y que son ejecutadas por un equipo de personas dentro de una empresa, son específicos, tienen objetivos medibles y metas que cuantifican su cumplimiento, son organizados y coherentes se descompone en varias actividades de igual naturaleza.

- **Presupuesto**

“Informe de resultados esperados que se expresa en términos numéricos”. (6:113)

El presupuesto es el cálculo de la cantidad de dinero que se estima será necesaria para cubrir un conjunto de gastos de forma anticipada, en las empresas es un plan de operaciones y recursos que se formulan para lograr, los objetivos propuestos durante un período determinado.

- **Políticas**

“Las políticas también son planes, pues son declaraciones o interpretaciones generales que orientan o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones”. (6:111)

Las políticas son un conjunto de directrices que ayudan a solucionar problemas, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área dentro de la organización, son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones sobre algún inconveniente que se repite constantemente, son criterios generales de ejecución que persiguen el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

## **b. Principios de la planeación**

Son importantes derivado de que son una propuesta que sirve de guía y lleva a la acción, los principios de la planeación son los siguientes: de factibilidad, de flexibilidad, unidad de dirección, de la consistencia, de rentabilidad, de participación, para efectos de la investigación se desarrollan los de precisión, flexibilidad y unidad de dirección.

- **Principio de la precisión**

“Los planes no conviene hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible”. (10:245)

En la elaboración de un plan se hace necesario basarse en datos reales, sin afirmaciones vagas y genéricas, con la mayor precisión posible, porque van a manejar acciones concretas, siempre habrá algo que podrá contemplarse en los detalles, cuanto mejor se fije el plan, menores serán los detalles eventuales.

- **Principio de la flexibilidad**

“Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en este, en razón de la parte imprevisible y de las circunstancias que hayan variado después de la previsión”. (10:245)

Dentro de la precisión, todo plan debe dejar márgenes de holgura para los cambios que surjan de este, en razón de la parte imprevisible, de las circunstancias que hayan variado después de la previsión, el principio de la flexibilidad tiene una dirección básica, sin embargo, puede permitir pequeñas adaptaciones momentáneas, para luego volver a su dirección inicial.

- **Principio de la unidad de dirección**

“Los planes corresponden ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa conviene estar coordinados e integrados”. (10:246)

Los planes son realizados de tal forma que, exista uno para cada función, y todos los que se utilizan en la empresa están coordinados e integrados de tal manera que pueda decirse que existe un solo plan general, los diversos planes que se apliquen en las diferentes unidades administrativas, se coordinan en un mismo propósito que reúna todas las normas de acción aplicables.

### **c. Instrumento administrativo de planeación**

Es una herramienta que hace posible el proceso de planeación, un programa de acción específico para cada unidad organizacional de la empresa, el cual es formulado directamente por los responsables o jefes de esas unidades.

- **Plan de acción**

“Dentro de una empresa, un plan de acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas. El plan establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. Por lo general, también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto”. (15:s.p.)

El plan de acción es una guía que permite establecer metas, brinda una estructura organizada en donde se da prioridad a las actividades más importantes con el fin de cumplir los objetivos trazados, se utiliza una cantidad de recursos económicos asignados dentro de un determinado período de tiempo.

#### **1.2.1.2 Organización**

“Estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. Para que un gerente pueda organizar adecuadamente la estructura debe aportar un ambiente en el que el desempeño individual contribuya de la manera más efectiva a las metas del grupo”. (4: 24)

La organización es una fase del proceso administrativo, por medio de ella se diseña la estructura formal de la empresa para usar eficientemente sus recursos

humanos, físicos, materiales y financieros, está comprendida por los elementos funciones, jerarquías y puestos.

#### **a. Elementos de la organización**

Entre los elementos que compone la organización están las funciones, jerarquías y puestos, mismos que se definen a continuación:

##### **➤ Funciones**

“Es el conjunto de actividades y comportamientos que se requieren de la persona que ocupa un puesto determinado en la organización, las funciones se designan a unidades organizacionales con base en la homogeneidad del contenido, con el objetivo de alcanzar operaciones más eficientes y económicas. Las funciones son homogéneas en la medida en que su contenido presenta similitudes entre sí.” (4: 179)

Es un conjunto de actividades diferentes entre sí según el puesto de trabajo, pero tienen similitud derivado del mismo fin que persiguen, las funciones se reparten de forma jerárquica dentro de la empresa. Las funciones son claras y definidas, ya sea por el conocimiento que la persona tiene de una tarea organizacional, proceso técnico, o porque se lo comunica un líder formal u otros miembros de la organización.

##### **➤ Jerarquía**

“Este concepto es otra consecuencia del principio de división del trabajo y de la diversificación funcional en la organización. La pluralidad de funciones impuesta por la especialización requiere el desdoblamiento de la función de mando, cuya misión es dirigir las actividades para que cumplan en armonía sus respectivas misiones. Esto significa que la organización necesita una estructura jerárquica, además de una estructura de funciones especializadas, para dirigir las operaciones de los niveles subordinados”. (4:134)

La jerarquía es la relación de naturaleza en forma de pirámide vertical, se caracteriza por la subordinación de los empleados de nivel inferior a los de nivel superior, la relación de jerarquía se establece sobre la base de una distribución de funciones de mayor a menor.

➤ **Puestos**

“Los puestos pueden enriquecerse al agrupar tareas en unidades de trabajo, lo que significa poner tareas relacionadas en una categoría y asignar a un individuo para que las realice”. (6: 301)

La idea de puesto de trabajo se aplica, en principio, al espacio físico donde se realiza una actividad laboral, un puesto de trabajo identifica también las funciones de los colaboradores, por medio de él se asignan las responsabilidades que cada persona debe cumplir.

**b. Principios de la organización**

Los principios de la organización son verdades de aplicación general, su naturaleza los define como criterios esenciales para organizar de forma efectiva están conformados por seis principios, de la unidad de mando, de la delegación, de equilibrio de la autoridad y responsabilidad, división del trabajo, definición de puestos, equilibrio de dirección y control, para efectos de la investigación se mencionan los siguientes:

• **Principio de la unidad de mando**

“Principio de unidad de mando. Entre más completa sea la relación de comparecencia de un individuo hacia un solo superior, menor será el conflicto relativo a las instrucciones y mayor el sentimiento de responsabilidad personal por los resultados”. (6: 592)

Cada colaborador recibe órdenes de un solo jefe, esto significa que los empleados reciben órdenes de un sólo inmediato superior.

- **Principio de la Delegación**

“La autoridad delegada a todos los administradores individuales debe ser lo suficientemente adecuada como para garantizar su capacidad de lograr los resultados esperados”. (6: 592)

Al asignar a un subordinado la autoridad y la responsabilidad formal para la realización de actividades específicas, también se propone cambiar la forma de pensar y actuar derivado de que se debe responder a la visión y misión establecida por la empresa, se sugiere tener en cuenta que hay limitaciones y se asegurar que las delegaciones sean claras.

- **Principio de equilibrio de la autoridad y responsabilidad**

“Principio de paridad de autoridad y responsabilidad. La responsabilidad por las acciones no debe ser mayor que aquella implicada por la autoridad delegada, pero tampoco menor”. (6:592)

Autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia, la responsabilidad es una consecuencia de la autoridad, Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas, si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal y liderazgo, es requisito de un buen jefe unir ambos tipos de autoridad, a su vez, la autoridad se acompaña de la sanción, el cual tiene su fuente en el sentimiento de justicia.

### **c. Estructura de la organización**

“Describe el sistema de comunicación y autoridad de la empresa, es decir su forma, la cual puede describirse con base a su grado de complejidad, formalidad y centralización”. (1:126)

Representa los criterios organizacionales: el sistema de comunicación y autoridad de la empresa, es decir su forma, la cual puede describirse con base en su grado de complejidad, formalidad y centralización.

#### **d. Instrumentos de la organización**

Se utilizan para materializar el diseño de la estructura organizacional y lo que conlleva, se hacen necesarios los instrumentos que representen a la organización, es indispensable contar con ellos y aplicarlos de acuerdo con las necesidades de la empresa. Para efectos de la investigación se abordará únicamente el instrumento organigrama el cual se detalla a continuación:

##### **➤ Organigrama**

“Indica cómo se vinculan los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad.” (7:259)

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en las que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

#### **1.2.1.3 Integración**

“La función gerencial de integración de personal o staffing se define como cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización”. (6:284)

Por medio de la integración se logra obtener los elementos tanto económicos, materiales, técnicos como personal competente que la organización necesita para su adecuado funcionamiento, de estos elementos el que más varía y cambia constantemente es el humano derivado de que es el más difícil de controlar. Es por eso por lo que se considera importante la selección, instrucción, y desarrollo de las personas para lograr la automotivación que conducirá al alcance de metas cada vez mayores.

### **a. Elementos de la integración**

La integración está conformada por los elementos reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y desarrollo del personal, para efectos de la investigación se tomarán en cuenta capacitación y desarrollo.

#### **➤ Capacitación**

“Uso de programas, en su mayoría de corto plazo que facilitan el proceso de aprendizaje para ayudar a los administradores a hacer mejor su trabajo”. (6:344)

La capacitación es una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de satisfacción para los colaboradores de toda organización, entre sus ventajas se puede mencionar que suscita mejores resultados económicos, aumentar el valor de la organización, mejora el clima organizacional y aumenta la satisfacción de las personas, ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización, mejora las relaciones laborales entre otros.

#### **➤ Desarrollo**

“Es el enfoque sistemático, integrado y planeado para mejorar la efectividad de grupos de personas y de toda la organización o de una unidad organizacional importante”. (6:344)

El desarrollo ayuda a las personas a enfrentar las responsabilidades futuras con más seguridad, preparándolas para ello a partir de las tareas actuales. Permite al trabajador prepararse para la toma de decisiones y resolución de complicaciones, promueve su desarrollo y confianza proporcionar herramientas necesarias para el manejo de conflictos que se dan dentro de la organización.

### **b. Gestión del talento humano**

Los seis procesos de la gestión del talento humano son los siguientes: admisión de personas, aplicación de personas, compensación de personas, desarrollo de personas, mantenimiento de personas, evaluación de personas, para efectos de

la investigación se desarrollan, compensación de personas y mantenimiento de personas los cuales se detallan a continuación:

- **Compensación de las personas**

“División de beneficios sociales: busca compensar a las personas a través de procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales, (Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar)”. (3:8)

Ofrecer un salario justo es el primer paso para tener una percepción positiva del clima laboral, los sistemas de compensación y beneficios se originan con el objetivo de obtener mejores resultados en la organización, ya que la falta de esto puede afectar la productividad de la organización, producir un deterioro en la calidad del entorno laboral, disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, conducir a los empleados a buscar otro empleo, y que aumente el ausentismo.

- **Mantenimiento de personas**

“División de higiene y seguridad: procura retener a los colaboradores en el trabajo por medio de procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales, (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida)”. (3:8)

Proporcionar un excelente clima laboral es algo básico para retener a las personas, esto evitará que los mejores colaboradores se vayan de la empresa a la menor oportunidad, reconocer un trabajo bien hecho y agradecer una buena labor, una lazos, mejora el ambiente y favorece a los colaboradores para que quieran seguir dentro del equipo.

#### **1.2.1.4 Dirección**

“Proceso mediante el cual se influye en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo”. (4:386)

La dirección permite alinear las gestiones de la empresa hacia determinado fin, es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la potestad del administrador, establecida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegar dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

##### **a. Elementos de la dirección**

La dirección es uno de los elementos del proceso administrativo, implica que debe haber una persona con cierto nivel de autoridad responsable de general, liderazgo, motivación, comunicación y un cambio organizacional e individual con mucha creatividad.

##### **➤ Liderazgo**

“El liderazgo es el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de ciertos objetivos. Es el factor crucial que ayuda a un individuo o a un grupo a identificar sus metas y luego los motiva y auxilia para alcanzarlas”. (8:169)

El liderazgo son las habilidades que posee una persona para influir en la forma de pensar o actuar sobre los demás, el líder posee carisma, seguridad al hablar, capacidad de socializar, toma la iniciativa y aporta ideas innovadoras.

##### **➤ Comunicación**

“Consiste en la transferencia de información de un emisor a un receptor, una vez el receptor comprenda la información”. (6:456)

La comunicación es una actividad que está presente en una empresa derivado de que es la forma en la que las personas se relacionan sí y por medio de ella logran combinar sus esfuerzos para alcanzar los objetivos planteados.

### ➤ **Motivación**

“La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfarán esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada”. (6: 388)

Los motivos humanos se basan en necesidades, conscientes o inconscientes; algunas son primarias como las fisiológicas de agua, aire, alimentos, sueño, y refugio, otras se pueden considerar secundarias, como la autoestima, el estatus, la afiliación con otros, el afecto, el dar, los logros y la autoafirmación, naturalmente estas necesidades varían en intensidad y con el tiempo entre los individuos.

La motivación es un término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

La motivación es el impulso que mueve a las personas a conseguir determinados fines, dar la dirección y energía a la conducta de las personas, que dan origen a su comportamiento. Una persona atraviesa un proceso de motivación al anticipar que se va a sentir bien si logra alcanzar la meta que se ha trazado, posteriormente se activa e inicia las actividades necesarias para alcanzar su meta, mientras avanza hace una retroalimentación de sus actividades a través de a observación, si va encaminado a conseguir su propósito, por último, gozará de sus resultados.

### ➤ **Supervisión**

“La supervisión es la aplicación de la división del trabajo y de la especialización en el nivel de los supervisores y jefes. La administración funcional permite que los especialistas (y no los capataces) trasmitan a cada: operario el conocimiento y lo orienten. La administración funcional separa la planeación del trabajo intelectual y

material, y permite utilizar el principio: de división del trabajo, al reducir al mínimo las funciones de cada operario. Tiende a lograr eficiencia elevada de cada operario y del conjunto de ellos. En la realidad, la supervisión funcional, que presupone una autoridad funcional, relativa y dividida, fue una contribución de la administración científica”. (4:56)

La supervisión es una actividad técnica y científica cuyo fin es el uso racional de los factores de producción. Un supervisor es una persona que se encuentra en una situación de superioridad jerárquica, tiene la capacidad para determinar si las actividades que inspecciona están bien establecidas o no.

#### **b. Comportamiento organizacional**

“Es el estudio sistemático y aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma como la gente –individuos y grupos- actúa en las organizaciones”. (8:3)

Es el estudio de lo que las personas realizan dentro de una empresa y que las diferencian unas de otras, el objetivo es aplicar conocimientos y utilizarlos como una herramienta para beneficio de las personas, se aplica de forma general a la conducta humana en toda clase de empresas.

#### **c. Cultura organizacional**

“La cultura organizacional una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los colaboradores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros”. (4:405)

La cultura organizacional fija la forma como marcha una empresa y, esta se observa a través de sus estrategias, estructuras y sistema, una buena

organización instituida de valores y normas permite a cada uno de los colaboradores identificarse con ellos y, tener conductas positivas dentro de la misma al alcanzar mayor productividad por parte de estos, así como fuera de la empresa demostrar al público una buena imagen de la empresa donde laboran y lo satisfechos que se sienten en ella.

### ➤ **Características de cultura organizacional**

“Existen siete características fundamentales que captan la esencia de la cultura de una organización:

- ❖ **Innovación y toma de riesgos.** Grado en que se estimula a los trabajadores a que sean innovadores y corran riesgo.
- ❖ **Atención a los detalles.** Grado en que se espera que los individuos muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
- ❖ **Orientación a los resultados.** Grado en que la gerencia se centra en los resultados o eventos, y no en las técnicas y procesos utilizados para lograrlos.
- ❖ **Orientación a la gente.** Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización.
- ❖ **Orientación a los equipos.** Grado en que las actividades laborales están organizadas por equipos en vez de por individuos.
- ❖ **Dinamismo.** Grado en que las personas son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer.
- ❖ **Estabilidad.** Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el statu quo y no en el crecimiento”. (9:512)

Las características principales tienen como propósito, regular los patrones de conducta, moderar los comportamientos observados, afianzar los valores y políticas que afirman las creencias concernientes al trato que se recibe no solo los colaboradores sino también los clientes, establecer las reglas de comportamiento dentro del establecimiento, las cuales los nuevos miembros del equipo aprenden

para ser aceptados por el conjunto de colaboradores que conforman la organización.

➤ **División de la cultura organizacional**

“La mayoría de las organizaciones más grandes tienen una cultura dominante y diversas subculturas”. (9:514)

❖ **Cultura dominante**

“Una cultura dominante expresa los valores fundamentales que comparte la mayoría de los miembros de la organización, y que le brinda a la organización su personalidad distintiva”. (9:514)

❖ **Subcultura**

“Las subculturas tienden a desarrollarse en las organizaciones grandes para reflejar problemas o experiencias comunes que enfrentan los integrantes de un mismo departamento o lugar. El departamento de compras podría tener una subcultura que incluya los valores fundamentales de la cultura dominante, y también valores adicionales exclusivos de los miembros de ese departamento”. (9:514)

La mayoría de las empresas tienen una cultura dominante y una variedad de subculturas que surgen en sus diferentes unidades, estas subculturas reflejan sus propias experiencias, los integrantes de cada grupo aprenden la cultura organizacional, a través de materiales, historias, rituales y el lenguaje propio del grupo, el origen de una subcultura nace a través de los valores y normas son compartidos únicamente por algunos miembros de la empresa, más no por todos los que integran la organización.

**d. Clima organizacional**

El clima organizacional se caracteriza principalmente por la percepción que tienen tanto colaboradores como directivos, incluso dueños de la empresa para

relacionarse y trabajar en conjunto de la mejor manera posible, al respetar derechos y obligaciones de cada colaborador por igual.

- **Importancia del clima organizacional**

“En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros que, debido a su naturaleza se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

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

Así pues, el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.” (2:20)

El clima organizacional influye en el comportamiento de las personas que trabajan para una organización, es por lo que su estudio se vuelve importante, esta correlación se da por medio de las percepciones que filtran la realidad de las personas, se determina de esta manera la motivación y el rendimiento laboral.

Si en una empresa existe un clima organizacional favorable, esto implica una mayor calidad en la vida de su personal, y como consecuencia, se manifestará en sus productos y servicios.

Si un colaborador observa que el clima es agradable, de forma instintiva contribuirá con su comportamiento a que ese clima sea grato; ocurre lo mismo si la situación es todo lo contrario, un diagnóstico del clima organizacional dejará ver a la empresa la percepción de sus colaboradores respecto a los factores que se midan

de forma precisa, la información obtenida es fundamental para considerar los instrumentos de gestión utilizados, y diseñar los más aptos para la resolución de los problemas. Se puede hacer mención que el clima es un fuerte influyente en el compromiso e identificación de los colaboradores con la empresa.

- **Características del clima organizacional**

- “El clima es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos sustitutivos pueden variar, aunque el clima puede ser el mismo.
- El clima tiene una connotación de continuidad, pero no de forma tan permanente como la cultura, por tanto, puede cambiar después de una intervención particular.
- El clima está determinado en su mayor parte por las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo sobre el comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento”.

(2:13)

Las características del clima organizacional, están determinadas por un espacio físico en común a todos los integrantes de la organización, un ambiente social evidente entre las personas relacionadas entre sí, que comparten el mismo estilo de dirección, formalidad, horarios de trabajo y descansos, se hace referencia en aspectos como el cumplimiento de objetivos personales y de la organización, se procura fomentar la comunicación basada en el respeto mutuo, y la diplomacia, con el fin de favorecer la productividad, desde un espacio agradable para desempeñar las labores diarias, los líderes se comprometen a generar un clima laboral grato y ameno, incentivar a que el equipo trabaje unido, al fortalecer la motivación de los miembros de la organización y practicar una evaluación

semestral o anual para tener una retroalimentación efectiva del clima organizacional.

- **Medición del clima organizacional**

“El instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima, es por supuesto el cuestionario escrito.

Estos cuestionarios se utilizan sobre todo en los cuadros de investigación que se basan en la percepción de las prácticas y los procedimientos organizacionales y sobre el desarrollo global o sumario de las percepciones individuales de la organización”. (2:42)

Un análisis de clima organizacional permite conocer el estado de la empresa, aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo, y otros factores que pueden influir en el trabajo del personal.

- **Teoría del clima organizacional**

Existen diversas teorías sobre el clima organizacional, a continuación, para efectos de la investigación se tomó la de los autores Litwin y Stringer

- **Teoría de clima organizacional de Litwin y Stringer**

Litwin y Stringer asemejaron la productividad con los comportamientos asociados de la investigación del sociólogo y psicólogo David McClelland, quien propone un modelo de motivación en el que plantea que un individuo adquiere cierto tipo de necesidades entre ellas logros, afiliación y poder a lo largo de la vida y de las experiencias que obtiene de acuerdo con su forma de vivir y actuar, las personas no nacen con estas necesidades las adquieren a lo largo de la vida.

“La teoría de McClelland se enfoca básicamente hacia tres tipos de motivación: Logro, poder y afiliación:

Logro: Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar; estas personas tienen

una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante sobre su actuación.

Poder: Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas motivadas por este motivo les gustan que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status. Habitualmente luchan por qué predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad “política”.

Afiliación: Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc., les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente”. (12 s.p.)

Esta investigación plantea, que las personas con un alto sentido de logro están dispuestas a correr grandes riesgos y alcanzar metas difíciles, al saber que lo van a conseguir, ven el dinero como una medida para actuar, no como seguridad económica. Se caracterizan por que consideran importante ser retroalimentados para saber si lo que hacen lo están haciendo bien, como un logro propio no como reconocimiento.

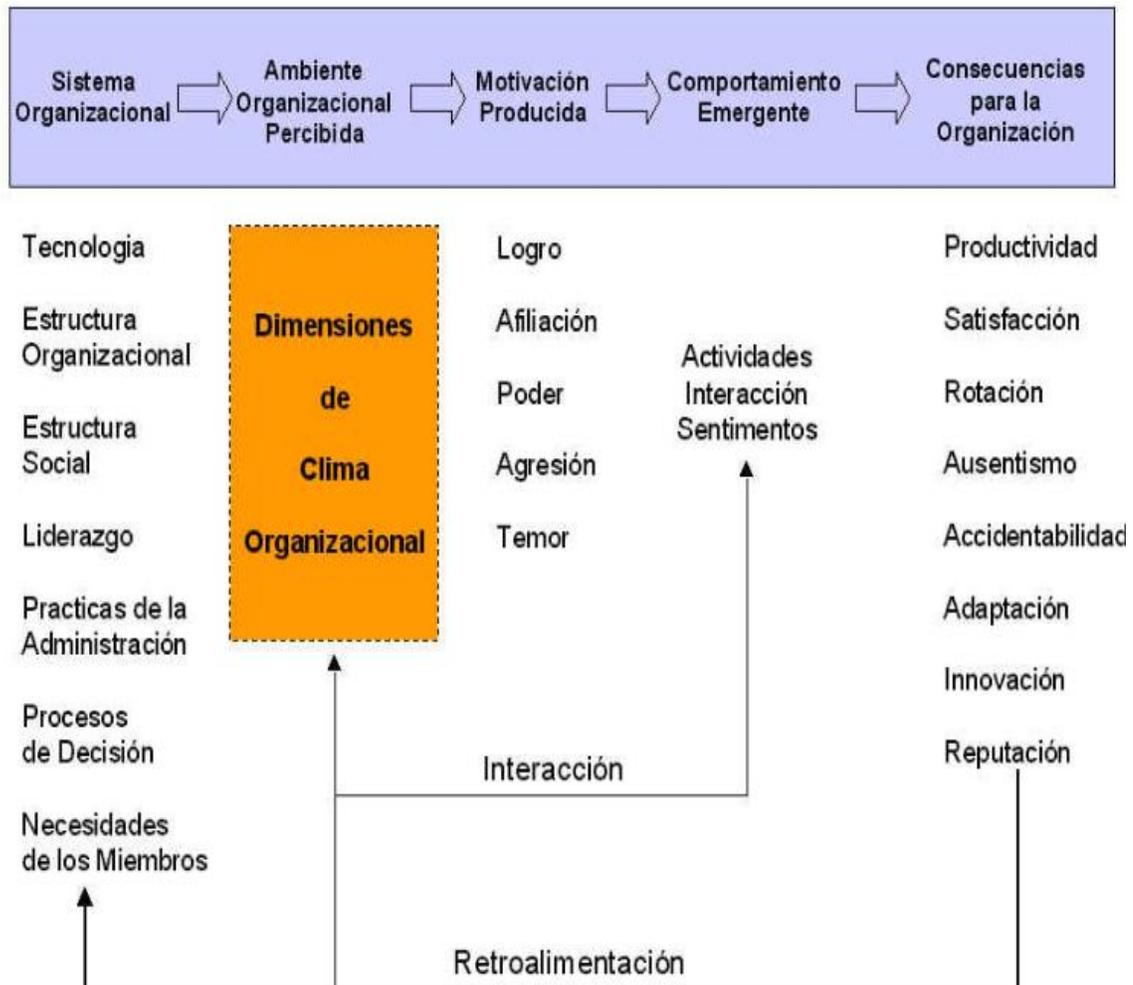
Los autores tomaron el modelo de motivación de McClelland como referencia para determinar la forma en la que las personas concebían el comportamiento en la organización, es aquí donde surge el fundamento teórico del modelo de Litwin y Stringer para el estudio del clima organizacional.

Las percepciones y respuestas que comprenden el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los de liderazgo y prácticas de dirección como los tipos de supervisión: autoritaria, participativa, entre otros.

Existen factores que están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización como los sistemas de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, entre otros. También están las consecuencias del comportamiento en el trabajo como los sistemas de incentivos, apoyo social, interacción con los demás miembros, entre otros.

El clima impacta sobre la motivación de las personas en la empresa para la cual trabajan y sobre su comportamiento, el cual tiene consecuencias sobre la producción, satisfacción, rotación, ausentismo entre otros. A continuación, se presenta un esquema del clima organizacional según los autores:

**Gráfica 2**  
**Clima organizacional según el modelo de Litwin y Stringer**  
**Distribuidora de repuestos industrial y automotriz**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: Goncalves P. Alexis. Dimensiones del clima organizacional.

“La teoría de Litwin y Stringer intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización, utilizan los conceptos como motivación y clima. Los autores tratan de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo.

“Litwin y Stringer postulan la existencia de nueve dimensiones que explican el clima existente en una determinada empresa las cuales se describen a continuación:

- ❖ Estructura: representa el conocimiento que tiene los miembros de la organización acerca del conjunto de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- ❖ Responsabilidad: es el sentimiento de los integrantes de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
- ❖ Recompensa: es la percepción de los miembros sobre la conciliación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.
- ❖ Desafío: concierne al sentimiento que tienen los integrantes de la organización acerca de los retos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización suscita la aprobación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos planteados.
- ❖ Relaciones: es la percepción por parte de los integrantes de la empresa acerca de la presencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- ❖ Cooperación: es la percepción de los colaboradores de la empresa sobre la presencia de un aliento de ayuda de parte de los directivos, y de otros colaboradores del grupo. El énfasis se dirige hacia el apoyo mutuo, en todos los niveles.
- ❖ Estándares: es la percepción de los colaboradores acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- ❖ Conflictos: es la percepción del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discordantes y no temen afrontar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- ❖ Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento trascendental y meritorio dentro del grupo de trabajo. En general, es

la impresión de participar los objetivos personales con los de la organización”.  
(13: s.p.)

Un clima agradable, se refleja en la calidad laboral de los colaboradores, como consecuencia realizarán un trabajo eficaz, por el contrario, un clima desfavorable, pone en riesgo la productividad en el trabajo del equipo. Es por ello que se hace necesaria una evaluación del clima a través de las dimensiones que propone el autor Litwin y Stringer, y sus nueve dimensiones.

### ➤ **Tipos de clima organizacional**

A través de la teoría de Rensis Likert la cual se detalla a continuación:

“La teoría de Clima Organizacional de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción”. (2:28)

“Likert instituye tres tipos de variables que precisan las características propias de una organización y que influyen en el conocimiento individual del clima las cuales son:

“**Variables Causales:** definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables están: la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencias y actitudes.

❖ **Variables Intermedias:** están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.

❖ **Variables Finales:** estas surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, están orientadas a establecer resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida”. (2:29)

La interacción de estas variables permite la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional o de sistemas y cada uno tiene dos subdivisiones, los cuales se describen a continuación.

### **1. Clima de tipo autoritario**

En este tipo de clima se manifiesta que la dirección no tiene confianza en sus colaboradores, el clima autoritario se divide en dos sistemas que corresponden a un clima cerrado los cuales se describen a continuación.

#### ➤ Sistema I. Autoritario explotador

“Se especifica por que la dirección, no les tiene confianza a sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre superiores y subordinados es nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes, los colaboradores trabajan dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente recompensas, la comunicación de la dirección no existe, más que en forma de directrices, y de instrucciones específicas”. (2:30)

En este tipo de clima es estrictamente autocrático, prevalece el miedo y las amenazas lo cual no permiten que las personas desarrollen su máximo potencial, la autoridad es muy rígida y demasiado inflexible.

#### ➤ Sistema II. Autoritarismo paternalista

“En este tipo de clima existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación la mayoría de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores, las relaciones entre jefes y subordinados son condescendientes por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados, sin embargo los procesos de control siguen centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios, e inferiores”. (2:31)

Su naturaleza es autoritaria, con un poco de confianza entre superiores y subordinados, su fuerza motivacional radica en el estatus, el dinero, el ego y el poder, las actitudes pueden ser hostiles pero algunas veces favorables para la organización, prevalece la insatisfacción en el entorno laboral

## **2. Clima de tipo participativo**

En este tipo de clima se instituye que dentro de la organización se tiene confianza hacia los colaboradores en la que se les permite tomar decisiones que concierne a un clima abierto.

### ➤ Sistema III. Consultivo

“Se caracteriza por la confianza que se tiene a los empleados, esto permite a los mismos tomar decisiones específicas, existe interacción en ambas partes, la comunicación es descendente, este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración, se da bajo la forma de objetivos por alcanzar, el control se delega de arriba hacia abajo, con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores”. (2:31)

Existe una relación de confianza bastante elevada, entre superiores y subordinados, su fuerza motivacional son las recompensas y los castigos esporádicos, la actitud de las personas la mayoría de las veces es favorable, generalmente se sienten responsables de sus actividades, la relación de satisfacción con respecto a su trabajo y la organización es mediana.

### ➤ Sistema IV. Participación en grupo

“Existe plena confianza en los colaboradores por parte de dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación es extraordinaria, los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, en resumen todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los

objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica". (2:32)

Existe delegación de responsabilidades con una relación de confianza bastante grande entre jefes y subalternos, la dirección tiene plena confianza en sus colaboradores, y ellos se encuentran motivados por su participación, y la evaluación del rendimiento en función de los objetivos de la organización, generalmente trabajan en equipo y son personas de influencia.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLAN DE MEJORA, EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS INDUSTRIAL Y AUTOMOTRIZ, UBICADA EN CIUDAD GUATEMALA ZONA 12**

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la evaluación del clima organizacional, para lo cual se utilizó un cuestionario estructurado en el que los colaboradores de la empresa fueron los partícipes principales, en donde se dan a conocer las percepciones compartidas en torno al clima laboral, y cuáles son las tendencias de la misma. Se establece la situación actual y la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación, que permitirá tomar las acciones correctivas necesarias.

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

Para llevar a cabo el diagnóstico y recopilar la información se hizo uso del método científico en sus tres fases: fase indagadora por medio de las fuentes primarias para este caso aplica, entrevista dirigida al gerente general y colaboradores censados, fuentes secundarias libros y documentos electrónicos que sustentan la investigación, fase demostrativa: por medio de la validación de las hipótesis planteadas a través del proceso de investigación y fase expositiva: se presentan e interpretan los resultados de la información obtenida, en el presente capítulo.

- **Método deductivo**

El proceso de recolección, análisis e interpretación de datos, llevo a la comprobación de las hipótesis planteadas y dejo ver que el clima organizacional es inadecuado por tal motivo se hace necesario a fin de evitar problemas que puedan afectar el rendimiento laboral de las personas dentro de la organización.

- **Técnicas**

Las técnicas que se utilizaron en la investigación se detallan a continuación:

➤ **Observación directa no estructurada**

A través de varias visitas realizadas durante el trabajo de campo con la finalidad de prestar atención y recopilar información sobre el clima organizacional.

➤ **Investigación bibliográfica**

Por medio de la cual se obtuvo información de diferentes textos y páginas web los cuales sirvieron para construir la base teórica, esto permitió tener una mejor comprensión de la problemática.

➤ **Censo**

Para el diagnóstico se realizó un censo a todos los miembros de la población compuesta por 38 colaboradores, 17 puestos de trabajo y un instrumento conformado por 45 preguntas, en las que cada interrogante constituye cuatro posibles respuestas, la estructura consta de nueve componentes, en cada uno de ellos se analizan las siguientes dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad.

Con el propósito de informar a los colaboradores de la investigación y mecánica de participación se contó con el apoyo y colaboración del representante de la empresa, a través de un comunicado verbal, en la cual se dio a conocer el objetivo y la importancia de participación de cada uno.

• **Instrumentos**

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

1. Guía de observación no estructurada
2. Fichas bibliográficas
3. Cuestionario
4. Cuadros de vaciado de información

El cuestionario se pasó a todos los colaboradores de la empresa en el mes de diciembre de 2018 de forma presencial, una vez obtenida la información se

procedió al vaciado y organización de datos recabados durante la investigación de campo, posteriormente se realizó el análisis de la siguiente manera:

El resultado del análisis se organizó a través de dos perspectivas la primera se basó en los porcentajes obtenidos de cada dimensión, y con relación a las cuatro respuestas de las preguntas planteadas, las cuales se detallan a continuación:

**Esquema 1**  
**Escala de medición sobre la percepción de los colaboradores**  
**Distribuidora de repuestos industrial y automotriz**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**

<b>Respuesta</b>	<b>Descripción</b>	<b>Clima organizacional</b>
<b>Excelente</b> 100 puntos	Percepción positiva y de satisfacción	Clima organizacional adecuado
<b>Bueno</b> 75 puntos	Percepción de satisfacción	Clima organizacional adecuado
<b>Regular</b> 50 puntos	Percepción de insatisfacción	Clima organizacional Inadecuado
<b>Ineficiente</b> 25 puntos	Percepción negativa y de insatisfacción	Clima organizacional inadecuado

Fuente: elaboración propia. Diciembre 2018.

La segunda representación tiene como soporte la ponderación que obtuvieron las dimensiones evaluadas, en relación a la percepción de los colaboradores con el propósito de presentar los datos de manera uniforme, a través de la asignación de puntos para cada opción de respuesta como se detalló en el cuadro anterior, la ponderación de cada dimensión permite el cálculo de la media aritmética con la

cual se puede observar el valor que mejor representa la evaluación del clima organizacional, todas las dimensiones resumidas en un solo número, se realizó el cálculo de la desviación estándar con la finalidad de apreciar cuanto pueden alejarse los valores de cada dimensión respecto al promedio, así mismo se hizo el cálculo del coeficiente de variación, en el cual se puede estimar el nivel de semejanza de las respuestas proporcionadas por los colaboradores.

## **2.2 Unidad de análisis**

A continuación, se presenta la entidad principal que se está investigando en el presente análisis.

### **2.2.1 Antecedentes de la empresa**

Fundada en el año de 1,962 por una directiva española, inició operaciones al introducir buses y camiones, actividad comercial que duró hasta el año de 1,963, ese mismo año la empresa fue vendida a una nueva junta directiva.

En 1979 obtiene la distribución de otra línea de vehículos y camiones, actividad económica que desarrolló hasta mediados de los años 80. En 1986 adquiere la distribución de marcas de alta rotación en el mundo de los repuestos para vehículos japoneses y americanos.

Inicia negociaciones comerciales con marcas reconocidas a nivel mundial entre las que distribuyen productos como bujías, cables para bujías, crucetas, bombas de agua, líquido para frenos entre otros, además obtiene una línea de repuestos eléctricos, correas y mangueras automotrices e industriales, así como la representación exclusiva de una marca específica de fajas.

En la década de los noventa la empresa inicia la etapa de crecimiento, y negociaciones con empresas que se dedican a la comercialización de correas para vehículos y maquinaria industrial en Nicaragua, introdujeron una nueva marca de líneas exclusivas al mercado centroamericano.

En el año 2000 la empresa obtiene la distribución exclusiva de la línea de productos bajo una nueva y reconocida marca, que rápidamente se constituyó como el producto líder en participación de mercado para la compañía.

Debido a la calidad de sus servicios y al crecimiento sostenido en ventas, la empresa ha obtenidos diversos reconocimientos por parte de las empresas productoras, y marcas.

### **2.2.2 Filosofía organizacional**

A continuación, se presenta la filosofía organizacional actual de la empresa la cual fue proporcionada por la misma.

#### **2.2.2.1 Misión**

“Promover a nuestros clientes, una amplia variedad de repuestos para automóviles de alta calidad y un servicio de excelencia, al dar capacitación constantemente a nuestro personal y así brindar una buena asesoría, además de satisfacer las necesidades de nuestros clientes”.

- **Visión**

“Ser la empresa líder en la comercialización de repuestos para vehículos, al mantener en todo momento altos índices de calidad y servicio, para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes y contribuir así con el desarrollo económico de nuestro país y por ende el bienestar de nuestros colaboradores”.

- **Valores**

Los valores forman parte importante de la organización constituyen un valor en el desarrollo de las relaciones laborales.

- **“Honestidad:** sinceridad y transparencia en todas las actividades.
- **Trabajo en equipo:** fomentar el compañerismo, la humildad, la disponibilidad y la comunicación entre todos los colaboradores de la organización.
- **Lealtad:** fomentar la fidelidad a la organización y a los valores de la organización.

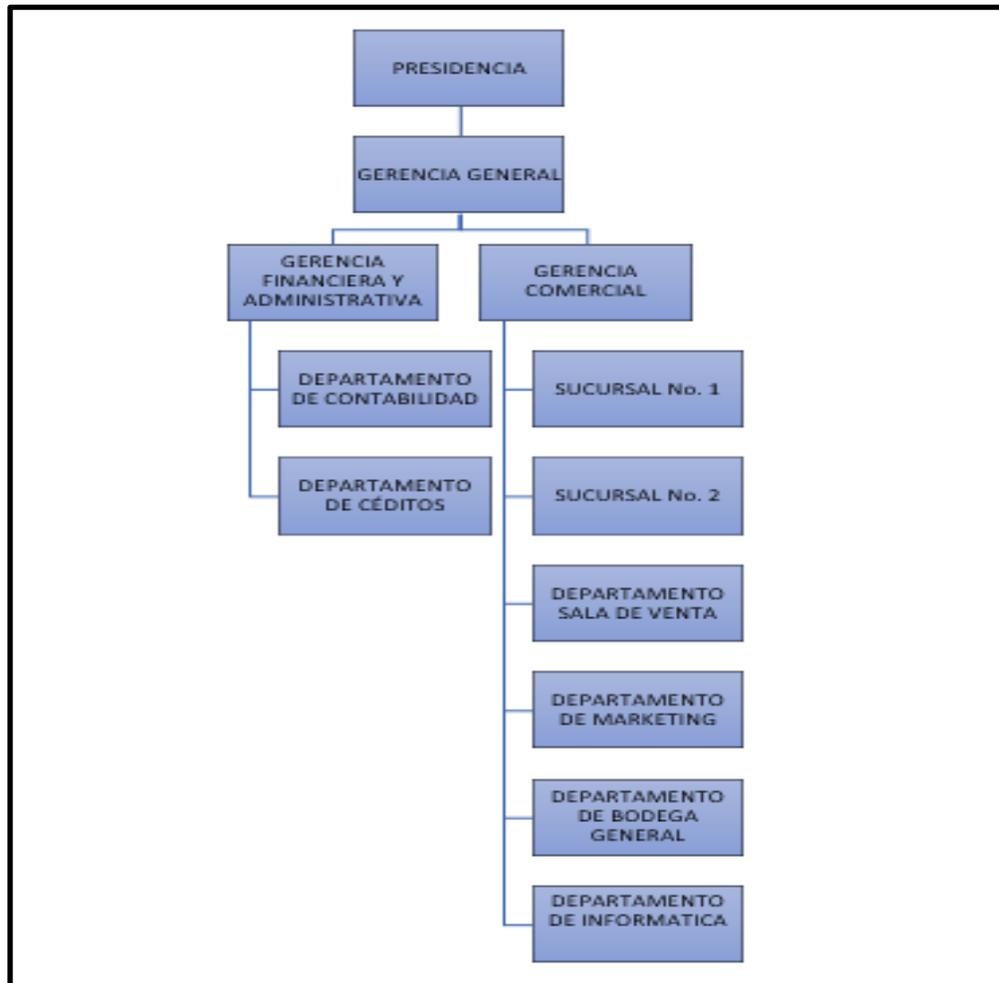
- **Respeto:** respeto por las personas garantizar justicia y equidad.
- **Flexibilidad:** adaptación a las necesidades de nuestros clientes internos y externos.
- **Profesionalismo:** se cuenta con profesionales competentes que mantienen continuo perfeccionamiento para brindar un servicio de excelencia a nuestros socios de negocios.
- **Confianza:** se genera al ser honestos y coherentes entre lo que se piensa, dice y hace, crear relaciones a largo plazo para lograr objetivos comunes.
- **Responsabilidad:** cumplir las funciones encomendadas en tiempo y forma.
- **Disciplina:** responsabilidad, calidad, entusiasmo y alto compromiso son parte de la disciplina para cumplir los objetivos laborales”.

Al analizar la filosofía organizacional se pueden hacer las siguientes observaciones: la misión crea identidad y personalidad a la empresa la cual es transmitida a los agentes externos, tales como clientes y proveedores, así como el ámbito en el que se desarrolla y permite diferenciarla de otras empresas, en este caso la misión carece de fundamento en relación al giro del negocio, lo cual va restar identidad a la empresa; la visión confirma la declaración que indica hacia donde se dirige la empresa en el largo plazo, actualmente no posee una fecha específica para cumplir los objetivos y metas; los valores son los principios éticos para conseguir la misión y visión, son la personalidad de la empresa y conviene plasmar la realidad de la misma, se sugiere como máximo 6 para no perder credibilidad.

### **2.2.2.2 Estructura organizacional**

A continuación, se muestra el organigrama de la empresa distribuidora de repuestos industrial y automotriz, el cual consiste en una representación gráfica de la estructura organizacional actual.

**Gráfica 3**  
**Organigrama general actual**  
**Distribuidora de repuestos industrial y automotriz**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: elaboración propia. Diciembre 2018.

La empresa cuenta con un organigrama general actual en el que se observa que el nivel estratégico corresponde a la presidencia y gerencia general, el nivel táctico se encuentra representado por la gerencia financiera y la gerencia comercial, en el nivel técnico se encuentran los departamentos de contabilidad, créditos, ventas, marketing, bodega general e informática. Al organigrama no se le han realizado

actualizaciones a pesar de que en los últimos años la empresa ha crecido como tal, y establecido nuevos puestos de trabajo.

- **Ámbito geográfico**

La investigación fue realizada en la distribuidora de repuestos industrial y automotriz, ubicada en zona 12, ciudad de Guatemala.

- **Unidad de tiempo**

El diagnóstico fue elaborado en el periodo de noviembre de 2018 a octubre de 2019.

### **2.3 Análisis actual del clima organizacional**

Se realizó un diagnóstico del clima organizacional con el fin primordial de obtener datos importantes en el ambiente laboral, que se vive en el día a día y en el cual se ponen de manifiesto las relaciones entre todo el personal, la satisfacción o insatisfacción con las condiciones que ofrece la empresa para desempeñar las funciones, el comportamiento de las personas, entre otros. Manifestándose así la interacción entre las características personales y organizacionales.

Los resultados obtenidos de la investigación serán utilizados para elaborar un plan de mejora que conlleven a realizar cambios efectivos con la evaluación de las dimensiones planteadas por Litwin y Stringer las cuales se detallan a continuación:

La estructura evalúa si en la empresa se hace énfasis en la burocracia, al momento de realizar algún trámite o procedimiento entre otros, la responsabilidad mide el nivel de autonomía que tienen las personas en su trabajo, recompensa pone en claro que se utiliza más, si es el galardón del premio o el del castigo, desafío tiene como fin medir si la organización promueve riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, relaciones tiene que ver con la forma en la que los colaboradores practican las relaciones laborales tanto entre compañeros, como jefes y subordinados, cooperación estima el apoyo mutuo entre los trabajadores,

estándares hace referencia a las norma de rendimiento, conflicto representa la forma en la que los colaboradores perciben a sus jefes, la forma de resolver los problemas, si aceptan distintas opiniones y no temen resolver inmediatamente, por último identidad, mide la percepción en la que se sienten identificados con el nivel de pertenencia hacia la organización.

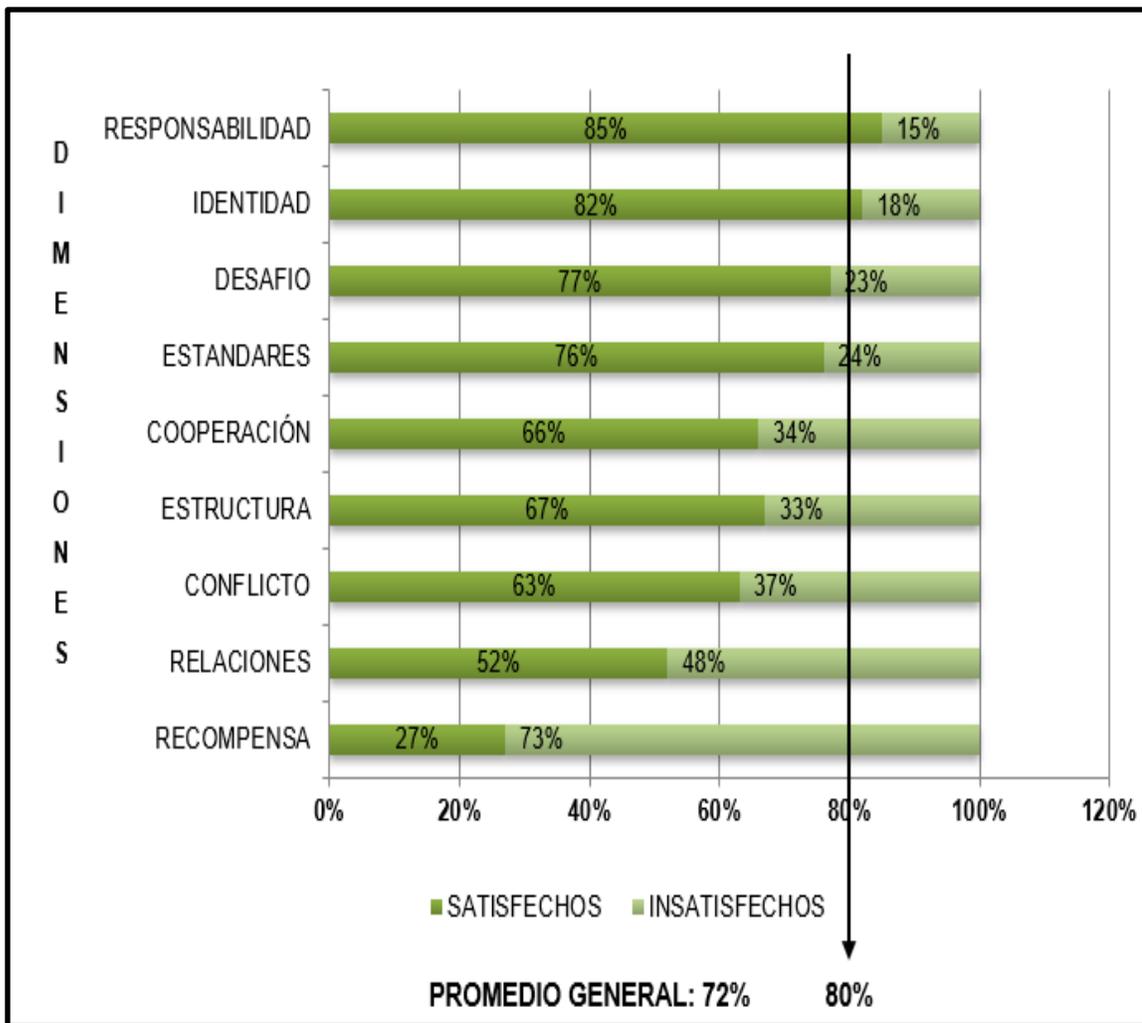
### **2.3.1 Dimensiones a evaluar del clima organizacional según Litwin y Stringer**

Se detallan cada una de las dimensiones con su respectivo análisis y un resumen de las mismas:

- **Ponderación de las dimensiones**

A continuación, se presenta la gráfica que muestra los puntos que alcanzaron cada una de las dimensiones evaluadas, según la perspectiva de los colaboradores para el diagnóstico del clima organizacional.

**Gráfica 4**  
**Resultados generales del clima organizacional**  
**Según los 38 colaboradores de la empresa**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2018**



Fuente: elaboración propia. Diciembre 2018.

En la gráfica anterior se observa un resumen de la percepción que tienen los colaboradores con respecto al clima laboral.

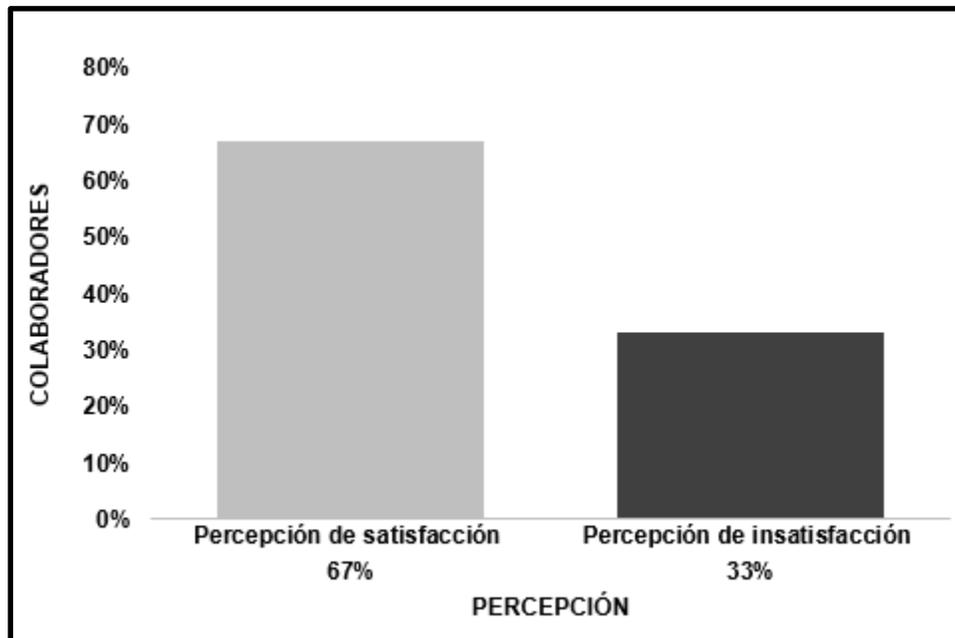
Según los resultados de la evaluación, se puede indicar que las dimensiones con una puntuación más baja son: conflicto, relaciones y recompensa, es acá donde existe un grado menor de satisfacción laboral, esto representa una debilidad dentro de la empresa, el conflicto será generado por los desacuerdos entre los colaboradores, este sentimiento es desarrollado por motivos diferentes: relacionados con el compromiso laboral o bien con la parte de relaciones sociales y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes y superiores. Las relaciones laborales son de suma importancia derivado de que es la percepción que los colaboradores tienen de un ambiente agradable de trabajo, el respeto interpersonal a todo nivel y el buen trato, con sustento y con base a la efectividad y productividad, todo en límites justos, si se vuelve excesivo da lugar al estrés, acoso laboral y otros inconvenientes de este estilo.

En cuanto al resto, se encuentran aceptables, esto es consecuencia de que la mayoría de los colaboradores tienen una percepción positiva de las mismas.

#### **2.3.1.1 Estructura**

La siguiente gráfica representa la percepción que tienen los colaboradores sobre la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitantes que pudieran existir en relación con el progreso de su trabajo.

**Gráfica 5**  
**Dimensión estructura**  
**Según los 38 colaboradores de la empresa**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2018**



Fuente: investigación de campo. Diciembre 2018.

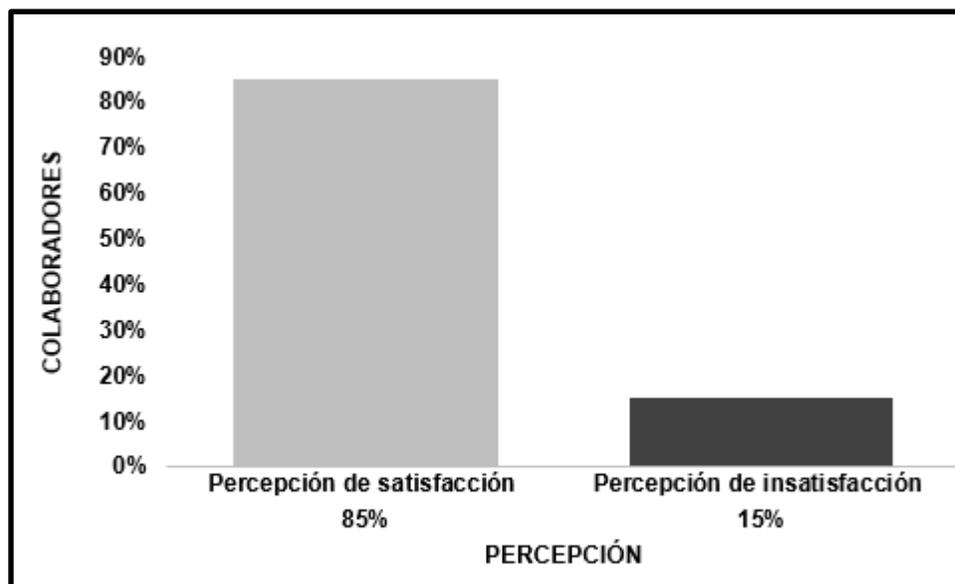
25 colaboradores consideran que las reglas no son excesivas, tampoco los detalles y trámites administrativos. Este dato representa a las personas que se encuentran satisfechas con la forma en que se dividen, agrupan y clasifican las actividades en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel, su origen tiene relación directa con la estructura del organigrama general de la empresa el cual es comúnmente conocido como estructura organizacional, existen 13 colaboradores insatisfechos, que forma parte de la población censada, piensan que las normas, políticas y procedimientos dificultan su buen desarrollo en las actividades a las que se enfrentan a diario dentro de la empresa.

Es importante mencionar que para que exista una adecuada estructura organizacional el flujo de la comunicación, es trascendental para toda entidad que aspire a convivir de mejor forma.

### 2.3.1.2 Responsabilidad

En esta gráfica se puede apreciar el nivel de autonomía que tienen los colaboradores para la ejecución de sus actividades, los desafíos propios de la actividad y el compromiso hacia los resultados acá suman esfuerzos el autocontrol, la autoestima y la confianza, que dan como resultado la autogestión importante para disminuir la doble supervisión.

**Gráfica 6**  
**Dimensión responsabilidad**  
**Según los 38 colaboradores de la empresa**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2018**



Fuente: investigación de campo. Diciembre 2018.

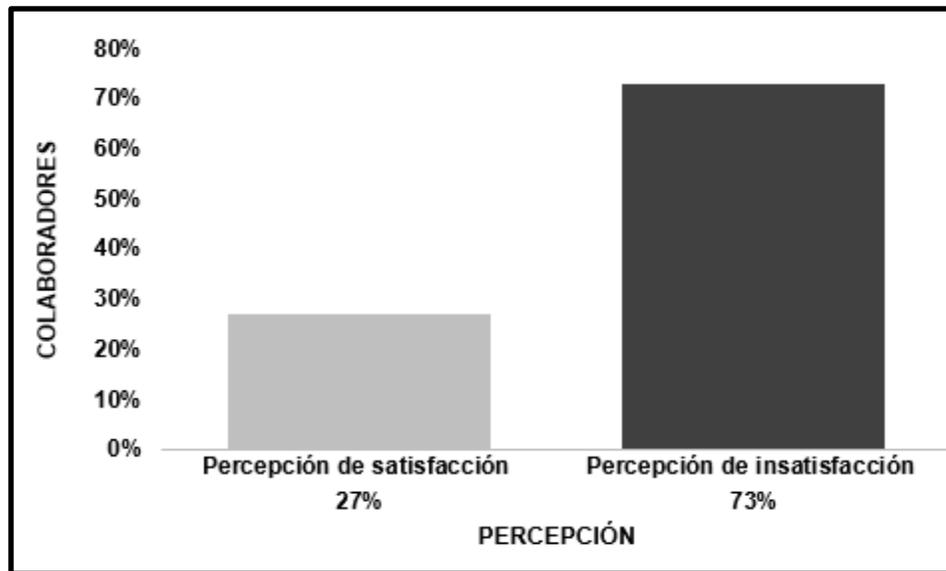
Se pudo estimar que 32 colaboradores se encuentran satisfechos con respecto a esta dimensión, para cada uno de ellos independientemente del puesto que ocupen consideran desarrollar la actividad que les agrada, su labor siempre es importante, mantienen la idea de aportar un grano de arena a la organización, y esa importancia está íntimamente ligada con el grado de autonomía asignado, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que se asume para obtener los mejores resultados.

Las otras 6 personas restantes manifiestan encontrarse insatisfechas con relación a esta dimensión, consideran no tener la misma libertad que sus otros compañeros, sin embargo, no a todos se les puede otorgar el mismo nivel de responsabilidad, máxime si se trata de tomar decisiones importantes que puedan repercutir directamente sobre el giro del negocio, otro aspecto es el desconcierto por la falta de delegación de actividades.

### **2.3.1.3 Recompensa**

La dimensión recompensa permite evaluar la percepción de los colaboradores con relación a los estímulos recibidos y si son adecuados respecto al trabajo bien hecho, se investigó la medida en la que la empresa le da más uso a la figura del galardón o a la de la sanción, y es ahí donde radica su importancia de uso como factor motivacional para el desarrollo de las actividades cotidianas, que contribuyen a un mejor rendimiento laboral.

**Gráfica 7**  
**Dimensión recompensa**  
**Según los 38 colaboradores de la empresa**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2018**



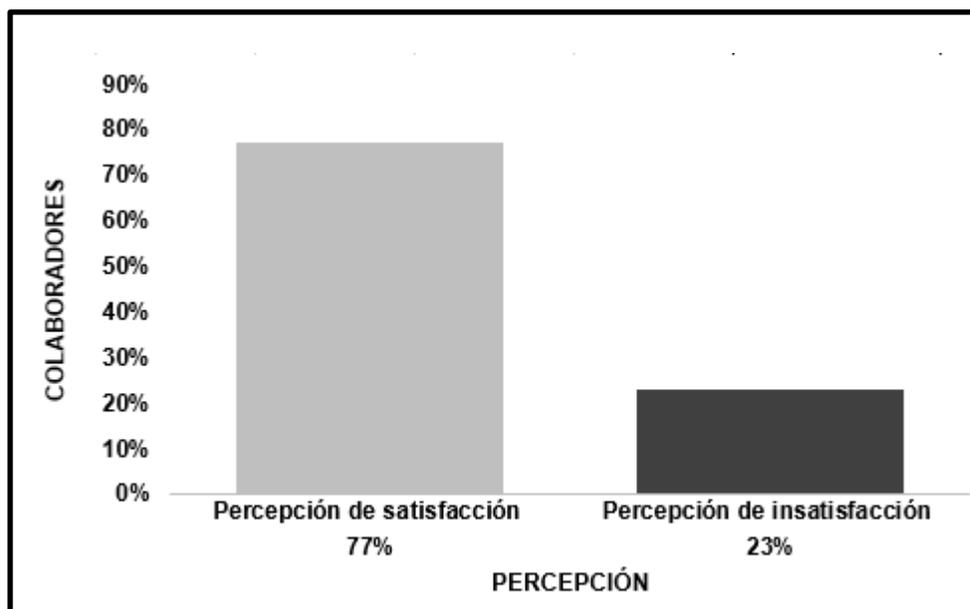
Fuente: investigación de campo. Diciembre 2018.

La investigación revela que 10 de los colaboradores se encuentran satisfechos con esta dimensión, derivado de que recibieron algún tipo de reconocimiento en el desenvolvimiento de sus labores, las otras 28 personas están insatisfechas consideran ser reconocidas de forma inapropiada, las críticas no parecen ser constructivas, ni las actividades sobresalientes valoradas, los colaboradores necesitan ser reconocidos y recompensados para incrementar su nivel de motivación, lo cual es importante porque trae consigo promover un excelente rendimiento laboral.

#### 2.3.1.4 Desafío

La gráfica muestra la medida en que la organización promueve la admisión de riesgos calculados a fin de alcanzar los objetivos planteados, los retos que ayudan a mantener un sano clima competitivo, preciso en toda organización.

**Gráfica 8**  
**Dimensión desafío**  
**Según los 38 colaboradores de la empresa**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2018**



Fuente: investigación de campo. Diciembre 2018.

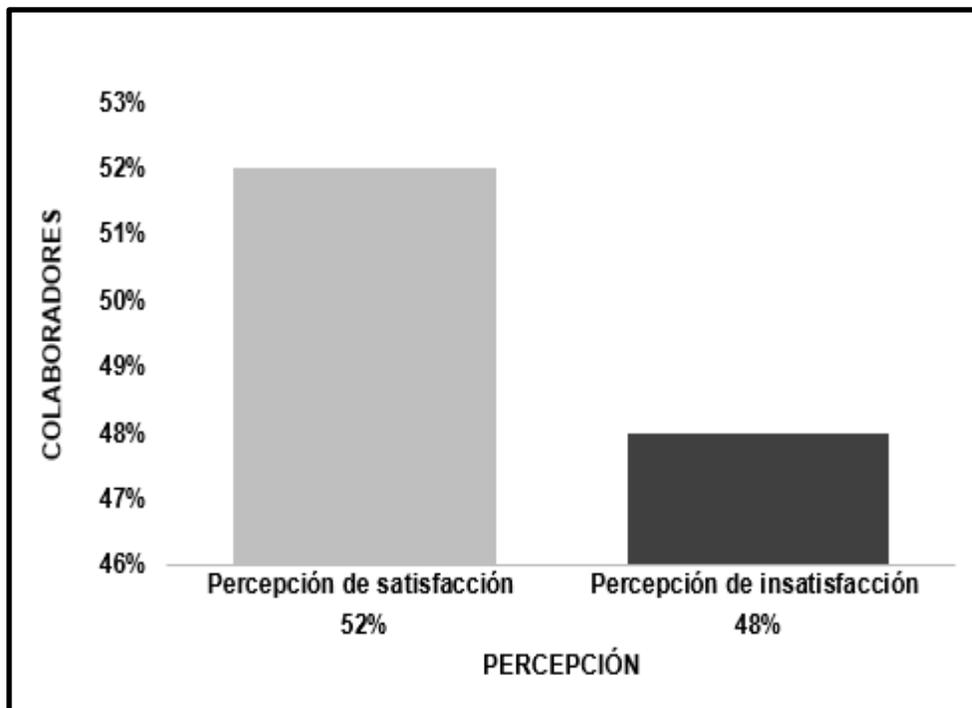
Esta dimensión mide si la organización promueve riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los colaboradores manifiestan estar de acuerdo con la evaluación de esta dimensión, la cual se enfoca en el control del personal sobre las actividades asignadas a su puesto de trabajo, y de los riesgos asumidos para el logro de los objetivos propuestos, se trata de un factor muy importante en la medida que favorece a crear un clima saludable de competitividad. 29 personas se encuentran satisfechas, indican estar identificadas con el reto que conlleva su

labor, las otras 9 manifiesta estar insatisfechas con los retos del día a día, consideran que las metas no son factibles lo cual repercute de forma negativa en el alcance de los objetivos.

### 2.3.1.5 Relaciones

Un ambiente agradable de trabajo influye directamente en la productividad, se pondera esta dimensión con 66 puntos lo que conlleva un rango deficiente, los resultados obtenidos con la evaluación a esta dimensión se muestran en la gráfica consecutiva:

**Gráfica 9**  
**Dimensión relaciones**  
**Según los 38 colaboradores de la empresa**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2018**



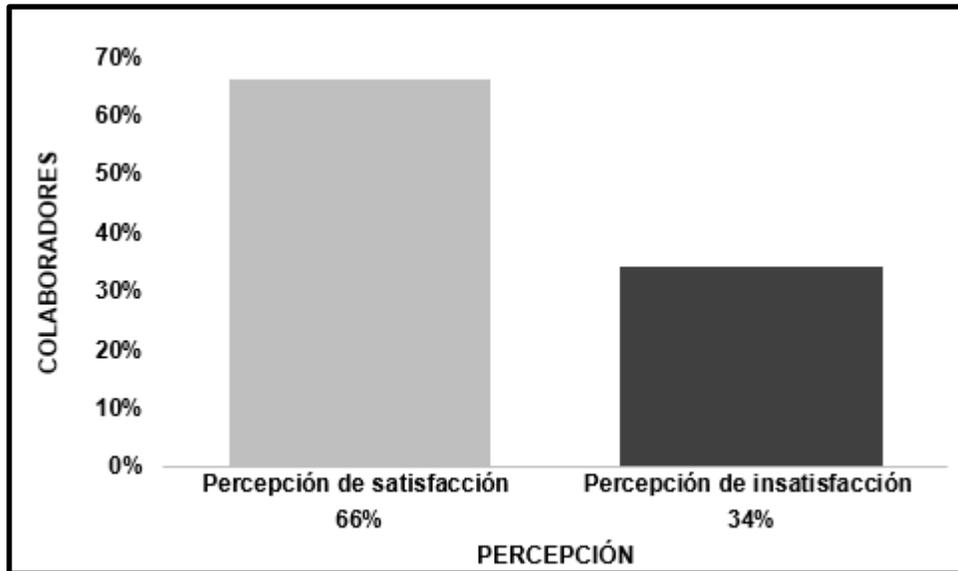
Fuente: investigación de campo. Diciembre 2018.

Esta dimensión analiza la percepción por parte de los colaboradores respecto de la existencia de un ambiente de trabajo agradable y de buenas relaciones sociales tanto entre compañeros como entre jefes y subordinados. Según el resultado de los datos proporcionados 20 colaboradores indican que se encuentran satisfechos con las relaciones laborales que mantienen a todo nivel, prevalece un ambiente de respeto, colaboración y buen trato, las buenas relaciones interpersonales permiten alcanzar los objetivos de la empresa necesarios para el desarrollo y funcionamiento de la misma, las otras 18 personas consideran que esto no se cumple, por tal motivo se clasificaron dentro de la población insatisfecha, se mostraron en desacuerdo con respecto a que exista un clima de trabajo agradable, sin tensiones de igual forma se manifestaron al momento de indagar sobre si hay buenas relaciones entre la gerencia y los trabajadores de esta empresa.

#### **2.3.1.6 Cooperación**

La percepción de los colaboradores con relación al soporte que reciben por parte de sus compañeros y jefes se muestra en la siguiente gráfica.

**Gráfica 10**  
**Dimensión cooperación**  
**Según los 38 colaboradores de la empresa**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2018**



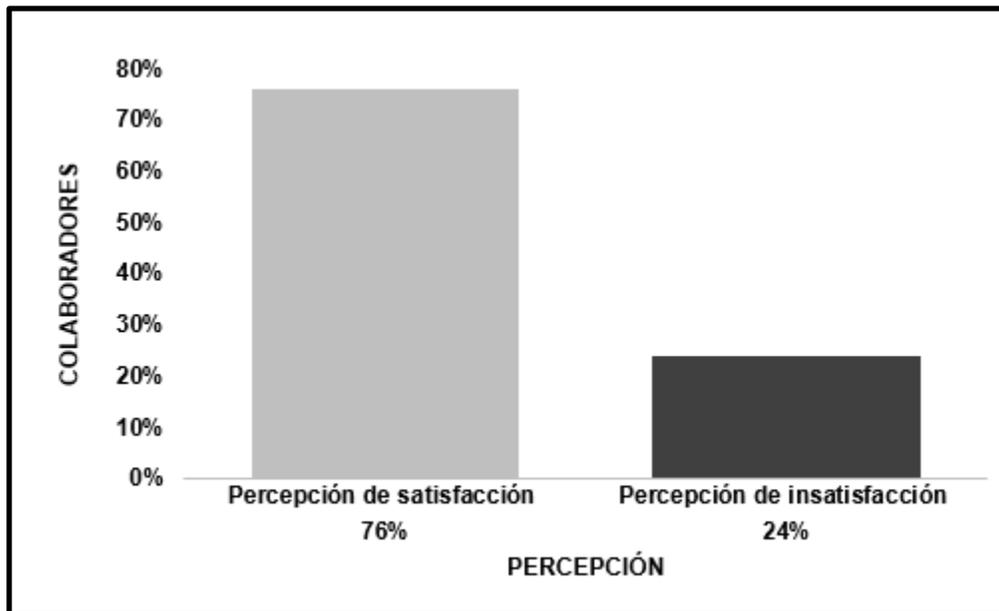
Fuente: investigación de campo. Diciembre 2018.

Esta dimensión está relacionada con el sustento oportuno y conveniente, así como el trabajo en equipo, se hace énfasis en el apoyo mutuo que existe a todo nivel dentro de la organización, 25 de los colaboradores se encuentran satisfechos con el apoyo que reciben y proporcionan en general, 13 perciben que existe un bajo soporte en relación a su ambiente laboral, que las actividades se realizan de forma individual, los compañeros se limitan a cumplir única y exclusivamente las atribuciones propias de su puesto de trabajo, según ellos perciben poca colaboración entre sus compañeros.

### **2.3.1.7 Estándares**

En la siguiente gráfica se muestra la percepción de los colaboradores acerca del énfasis y el enfoque que pone la empresa sobre las normas de rendimiento laboral.

**Gráfica 11**  
**Dimensión estándares**  
**Según los 38 colaboradores de la empresa**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2018**



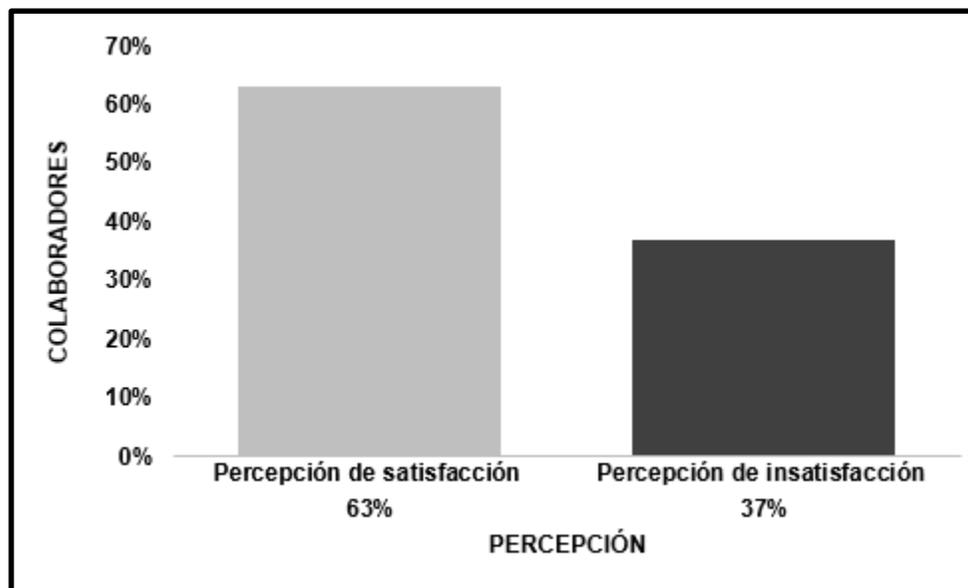
Fuente: investigación de campo. Diciembre 2018.

29 colaboradores se encuentran satisfechos en relación a esta dimensión, consideran que los requerimientos son razonables y coherentes con respecto a la parte en la que contribuyen, con el alcance de las metas y objetivos establecidos por la empresa, asimismo conocen la base con la cual es medido el rendimiento, se consideran buenos colaboradores, dispuestos a realizar su trabajo en tiempo y forma requeridos, existen 9 personas que se encuentran insatisfechas derivado de que no cuentan con el apoyo de las personas idóneas para el alcance de sus metas, perciben que las acciones tomadas para evaluar el rendimiento no son generales y aplicadas a todos por igual, lo cual provoca una deficiencia en las relaciones entre compañeros de trabajo, derivado de un favoritismo que perjudica de forma directa el rendimiento laboral y aumenta el estrés.

### 2.3.1.8 Conflicto

Al evaluar esta dimensión se percibió la forma en la que los colaboradores valoran la manera en la que los superiores enfrentan los inconvenientes y manejan las disconformidades dentro de la empresa. Un ambiente agradable de trabajo es fundamental a la hora de mejorar las relaciones entre compañeros, que se dirijan hacia un mismo objetivo, por esa razón es importante, encontrar a los candidatos que tengan un mayor potencial de trabajo en equipo o de resolución de conflictos, es revelador que se tenga en cuenta la importancia de la negociación y resolución de conflictos.

**Gráfica 12**  
**Dimensión conflicto**  
**Según los 38 colaboradores de la empresa**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2018**



Fuente: investigación de campo. Diciembre 2018.

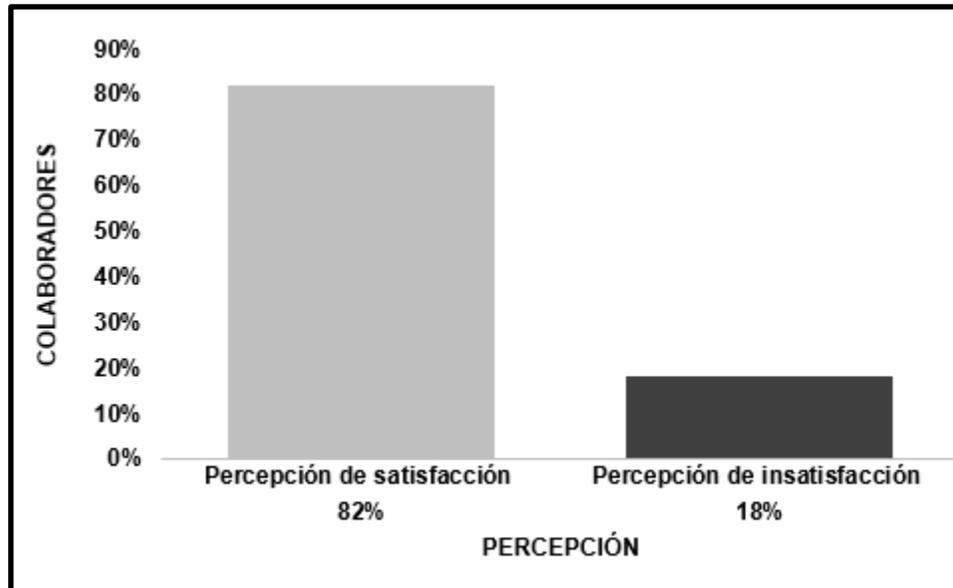
Se partió de la percepción de los colaboradores con respecto a los jefes, si ellos escuchan las distintas opiniones y no temen enfrentar el problema tan pronto surja, es decir el grado de aceptación que poseen los colaboradores de la empresa, entre

compañeros y jefes en cuanto a las opiniones discrepantes que puedan surgir durante la jornada laboral, 24 personas se muestran satisfechas en relación a esta dimensión, un problema puede generar cambios tanto efectivos como perjudiciales depende de la perspectiva con la cual son valorados, 14 de los colaboradores manifiestan un grado de insatisfacción con respecto a la forma en que perciben la actitud de sus jefes y compañeros al momento de la resolución de un conflicto, perciben que si llevan la contraría serán castigados o sancionados y prefieren evitar situaciones que empeore sus relaciones laborales, sin embargo hay que tomar en cuenta que un conflicto que no se resuelve de forma saludable, puede volverse un torbellino que termine de perjudicar aún más el rendimiento laboral.

#### **2.3.1.9 Identidad**

Esta dimensión permite analizar la percepción de los colaboradores con respecto a la pertenencia que sienten hacia la empresa, y si se considera que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo; es una aproximación a la sensación de compartir los objetivos personales con los de la empresa, en esta gráfica se aprecia el orgullo que los colaboradores sienten de pertenecer a la organización, al ser miembros activos de ella, y aportar esfuerzos para lograr los objetivos de la empresa.

**Gráfica 13**  
**Dimensión identidad**  
**Según los 38 colaboradores de la empresa**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2018**



Fuente: investigación de campo. Diciembre 2018.

Los resultados anteriores indican que 31 personas se encuentran identificados con la empresa, este dato manifiesta el nivel de involucramiento en el que están los trabajadores con los objetivos de la empresa y qué tan orgullosos se sienten de formar parte de ella, las otras 7 manifiestan un grado de insatisfacción, esto quiere decir que no están identificados al 100% con la organización.

## **2.4 Análisis de resultados**

La evaluación del clima organizacional posee como objetivo final la preparación de directrices que permitan mejorar las áreas críticas, para la identificación de estas se definió la importancia de las dimensiones, calcular el valor de cada dimensión a través de la correlación entre la dimensión y la percepción que tienen los colaboradores de la empresa sobre cada una de ellas, se tomará como criterio

válido el promedio total de los porcentajes y la ponderación de las nueve dimensiones las cuales se detallan a continuación:

**Cuadro 1**  
**Clima organizacional general**  
**Según los 38 colaboradores de la empresa**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2018**

DIMENSIONES	SATISFECHOS	INSATISFECHOS	TOTAL DE PUNTOS SOBRE 100	MEDIA ARITMETICA	DESVIACIÓN ESTANDAR	COEFICIENTE DE VARIACIÓN
ESTRUCTURA	67%	33%	73%	9	2	24%
RESPONSABILIDAD	85%	15%	82%	9	5	56%
RECOMPENSA	27%	73%	49%	9	4	39%
DESAFIO	77%	23%	76%	9	4	44%
RELACIONES	52%	48%	66%	9	4	45%
COOPERACIÓN	66%	34%	73%	9	4	42%
ESTANDARES	76%	24%	75%	9	4	45%
CONFLICTO	63%	37%	69%	9	3	30%
IDENTIDAD	82%	18%	81%	9	4	40%
<b>PROMEDIO TOTAL</b>	<b>66%</b>	<b>34%</b>	<b>72%</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>41%</b>

Fuente: investigación de campo. Diciembre 2018.

De acuerdo con los cálculos realizados se observa que el promedio de la evaluación del clima laboral es de 72% lo cual hace referencia a una percepción del clima moderado. La parte negativa tiene efectos contrarios para la empresa tal como una gestión del tiempo y una gestión de la calidad ineficientes, la probabilidad de que haya más retrasos en las entradas a trabajar y mayor número de descansos aumenta, derivado de que el clima laboral y la motivación de los colaboradores es inversamente proporcional, si el clima laboral no es el más adecuado se traduce en un bajo rendimiento laboral lo cual repercute directamente a la empresa.

Una vez haya respuesta negativa del trabajador hacia su propio trabajo, corresponde tomar cartas en el asunto derivado de que se corre el riesgo de transmitir a los demás este grado de insatisfacción, en el análisis comparativo entre los resultados de la evaluación, se puede observar que existe una inadecuada percepción del clima laboral, entre ellas las malas relaciones, algunas de las causas principales suelen ser ocasionada por celos, envidias o recelos profesionales, así mismo por comportamientos excesivamente pasivos o competitivos entre compañeros, en el caso de los superiores suele deberse a una actitud prepotente y desconsiderada, en consecuencia las mismas repercuten en el ámbito laboral y hacen que las personas sientan deseos de abandonar su empleo.

Así mismo los conflictos laborales son más comunes de lo que se puede imaginar, existen en el ambiente de trabajo y la situación puede llegar a desmotivar tanto al colaborador al punto de desear dejar el puesto de trabajo.

Las recompensas representan un valor motivacional en los colaboradores, lo cual es un factor determinante para el éxito o fracaso de una empresa, un colaborador motivado utiliza su talento, busca nuevos clientes, trasmite buena energía, aporta nuevas ideas, y su trabajo es un rendimiento superior, la mayoría de los colaboradores abandonan su puesto de trabajo porque no se reconoce su esfuerzo.

Se hizo posible dar respuesta a las hipótesis planteadas e identificar las dimensiones que se hace necesario mejorar para que exista un excelente clima laboral, también se realizaron los cálculos estadísticos que permitieron analizar e identificar las diferencias relevantes a fin de obtener un análisis detallado de la situación actual en la empresa, esto permitirá priorizar las actividades importantes. De acuerdo con lo expuesto se hace necesario implementar un plan de mejora que permitan fortalecer las áreas, según las necesidades de la empresa los cuales se detallan en el siguiente capítulo.

**CAPÍTULO III**  
**PLAN DE MEJORA, PARA LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA**  
**DISTRIBUIDORA DE REPUESTOS INDUSTRIAL Y AUTOMOTRIZ, UBICADA**  
**EN CIUDAD GUATEMALA ZONA 12**

Según los resultados de la evaluación del clima organizacional existen tres dimensiones con un grado menor de satisfacción, por parte de los colaboradores, a raíz de esto se propone crear un plan de mejora, que fortalezca las debilidades encontradas, a continuación, se detallan las acciones necesarias para mejorar el clima organizacional.

**3.1 Justificación de la propuesta**

Mejorar continuamente es un proceso vital en toda organización, que desea alcanzar la excelencia empresarial, este proceso hace énfasis en la capacidad que tiene la organización de evolucionar y desarrollarse constantemente. Parte importante de esta evolución es el capital humano, quién viene a ser el recurso más importante con el que cuenta la organización, al momento de poner en marcha la misión y por consiguiente el alcance de la visión.

El propósito es contribuir al alcance de los objetivos de la organización, así como un cambio en el comportamiento de los colaboradores, elemento indispensable para lograr una mejor percepción del clima organizacional y por ende el incremento del rendimiento laboral.

Actualmente la empresa no cuenta con un plan para mejorar para el clima organizacional, por lo que se requiere la práctica de las actividades descritas en la propuesta, con el fin de corregir los inconvenientes relacionados al grado de insatisfacción en las personas que conforman la organización, además se proponen mejoras en la actual filosofía empresarial y estructura organizacional.

### **3.2 Objetivos**

A través de la implementación del plan de mejora se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

#### **3.2.1 Objetivo general**

Mejorar la percepción positiva de los colaboradores con respecto al clima laboral en la empresa, proyectar un incremento que alcance el 80%, por medio de la implementación del plan de mejora con la intención de optimizar el ambiente laboral en un año plazo.

#### **3.2.2 Objetivos específicos**

- Incrementar a un 80% las buenas relaciones internas laborales y el trabajo en equipo que propicien un ambiente de actitud positiva, con el propósito de mejorar el clima, que contribuya al cumplimiento y ejecución de los objetivos de la organización en un año plazo.
- Fomentar la tolerancia, diversidad y participación mejorar los conflictos, en un 80%, se debe tomar en consideración las diferencias de opinión y la importancia de la diversidad en el funcionamiento y desarrollo de la organización, mantener una línea de respeto y responsabilidad en un año plazo.
- Incentivar el reconocimiento, en un 80% de mejora en la percepción del clima y buenas prácticas de ser un excelente trabajador al fortalecer los lazos entre el desempeño de los colaboradores y las metas de la empresa reconocer de esta forma la importancia del talento humano, como factor importante que contribuye a generar un alto impacto en la productividad en un año plazo.

### **3.3 Propuesta de filosofía organizacional**

En el diagnóstico se pudo constatar que la misión, visión y valores de la empresa necesitan ser fortalecidos, a continuación, se presenta la propuesta para la empresa.

#### **3.3.1 Misión**

Somos la empresa líder en el mercado guatemalteco, encargada de la distribución de repuestos industriales y automotrices, con personal altamente calificado para brindar un excelente servicio.

- **Visión**

Brindar a nuestros clientes un fácil acceso a la comercialización de repuestos industriales y automotrices, para la red de usuarios en el territorio nacional e internacional, al ser efectivos para diciembre de 2021, además propone un excelente lugar para trabajar.

- **Valores**

Los cuales se detallan a continuación:

- **Integridad**

Se es congruente en lo que se dice y hace, se respeta siempre el valor de la verdad.

- **Pasión**

Entusiasmados de corazón en lo que se hace y como se hace.

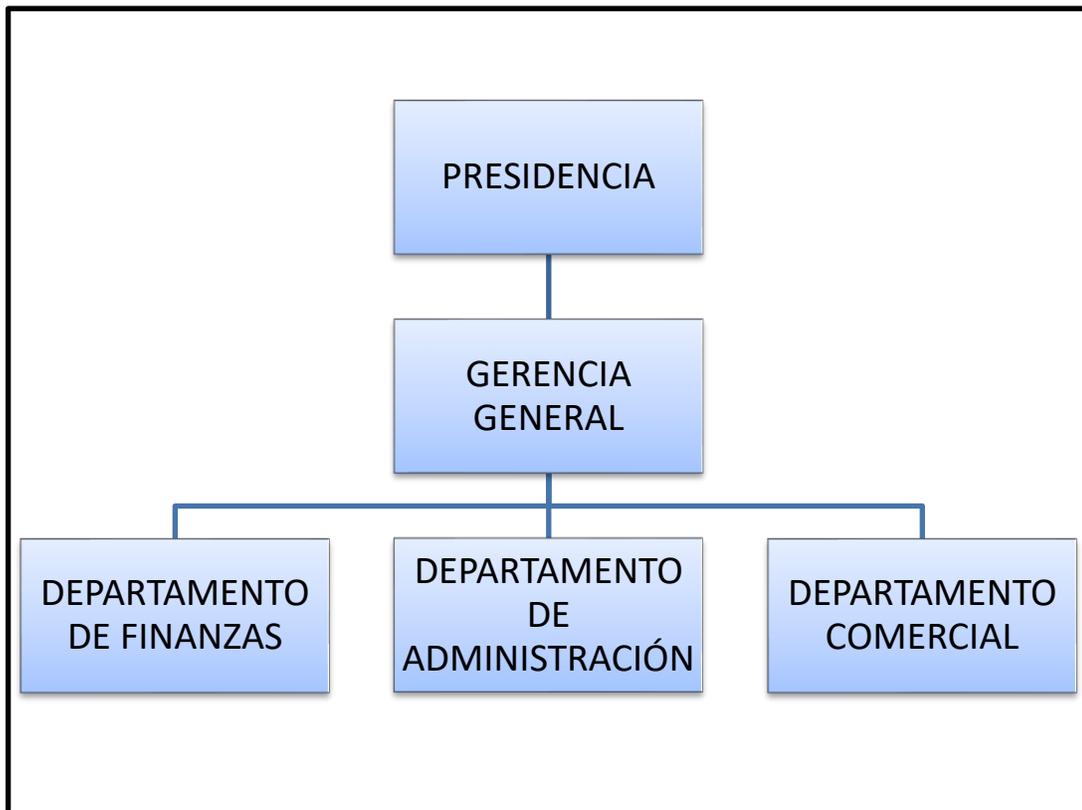
- **Responsabilidad**

Si hay algo que se deba hacer, se hace de forma comprometida.

- **Organigrama general propuesto**

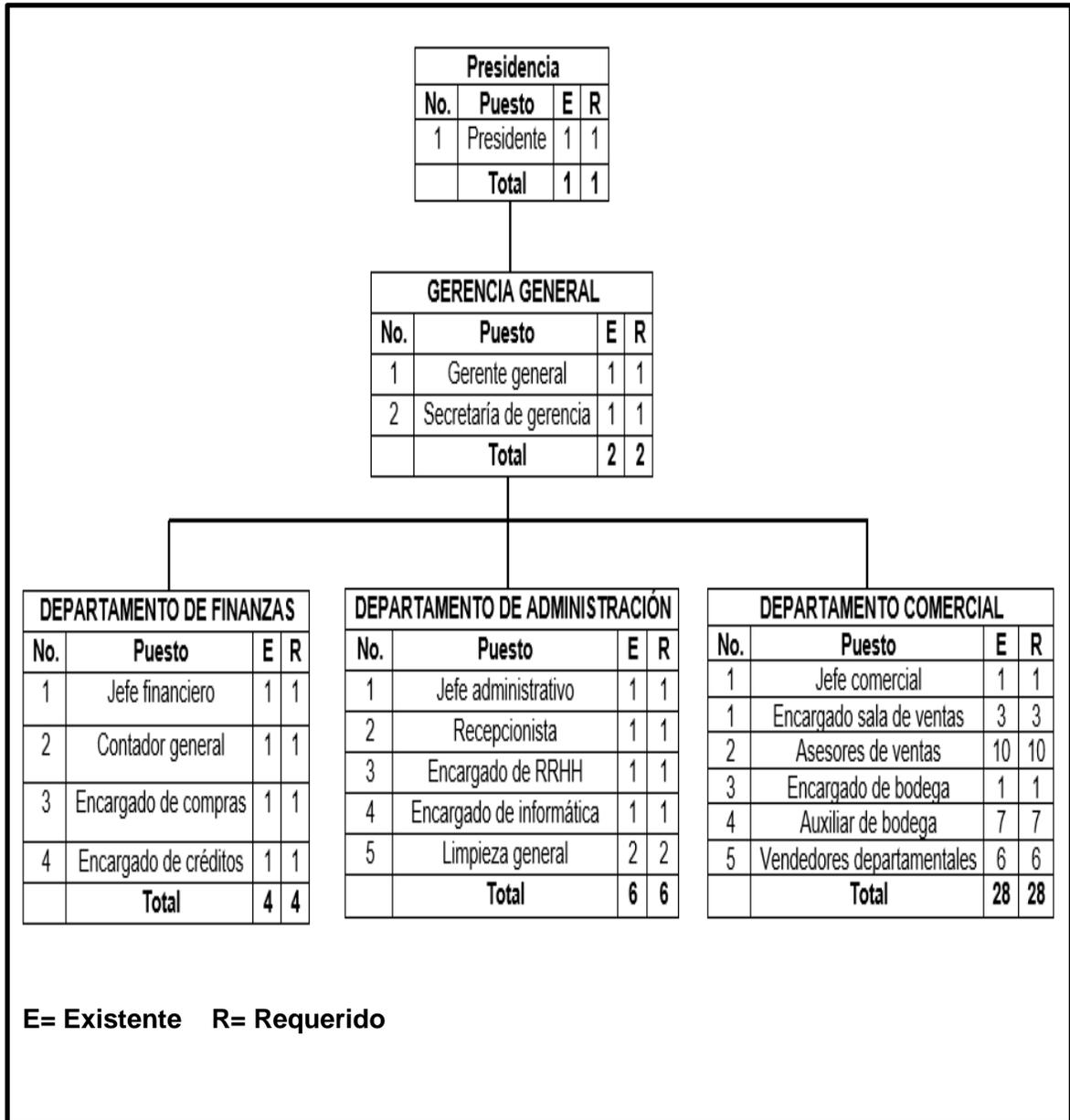
Con base en la investigación realizada en la empresa se presenta a continuación, el organigrama general que se propone.

**Gráfica 14**  
**Organigrama general propuesto**  
**Distribuidora de repuestos industrial y automotriz**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: elaboración propia. Tesis 2019.

**Gráfica 15**  
**Organigrama nominal propuesto**  
**Distribuidora de repuestos industrial y automotriz**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: elaboración propia. Tesis 2019

### 3.4 Plan de mejora propuesto

Las cuatro etapas que conforman el plane de mejora propuesto se detallan a continuación:

- **Sensibilización:** en esta etapa se pretende que todo el personal tome conocimiento de los posibles cambios, tanto jefes como colaboradores.
- **Metodología:** se presentan los resultados obtenidos de la investigación y se expone la metodología utilizada.
- **Programas de mejora:** los programas de mejora apoyarán en corregir la percepción del clima laboral, cada uno con diferentes actividades.
- **Evaluación de los programas propuestos:** se refiere a la calificación de los programas para medir la efectividad de las acciones realizadas.

#### 3.4.1 Sensibilización

Se asocia directamente con los estímulos percibidos a través de los sentidos, de modo que se activa el cerebro el cual despierta emociones y crea sentimientos, que logran estimular una parte emocional de las personas, con la sensibilización se pretende incentivar y estimular a los colaboradores a que sean partícipes del plan de mejora.

Se hace necesario que las partes en cuestión tomen conciencia de que se les proporcionará nuevas instrucciones a ambos, se hace énfasis en que existen otras formas de trabajar, es indispensable que todo el personal actúe de forma responsable para lograr los objetivos propuestos tanto de los altos mandos, quienes están de acuerdo en que se procure reparar un ambiente agradable de trabajo, que traerá consigo mayor productividad, así como considerar la importancia del aporte de los colaboradores, para realizar las actividades contenidas en los programas de mejora, a continuación el plan de acción para desarrollar la etapa de sensibilización.

**Cuadro 2**  
**Plan de acción sensibilización**  
**Distribuidora de repuestos industrial y automotriz**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**

<b>Nombre de la empresa:</b> Distribuidora de repuestos industrial y automotriz					<b>Fecha:</b> año 2020-2021	
<b>Nombre de la estrategia: “Sensibilización para implementar plan de mejora”</b>						
Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100% a mediano y largo plazo.						
No.	Actividades	Metas	Responsable	Fecha		Presupuesto
				Inicio	Final	
1	Presentación de la propuesta ante la junta directiva	Dar a conocer el 100% de lo propuesto durante una reunión.	Estudiante Asesor	01/07/2020	01/07/2020	Q200.00
2	Discusión de la propuesta	Aprobar el 100% de la propuesta en una reunión.	Gerente General	08/07/2020	08/07/2020	Q200.00
3	Presentación de la etapa de sensibilización a los colaboradores a través de una campaña de divulgación la cual contendrá las siguientes actividades: Reunión informativa (Formato 1). Coreo informativo (Formato 2). Lista de control de actividades (Formato 3). Banner informativo (Formato 4). Trifoliar (Formato 5).	Dar a conocer a todo el personal en un 100% la etapa de sensibilización con el fin de motivarlos a participar en todas las actividades en un período de tres días.	Encargado de cada unidad administrativa	15/07/2020	17/07/2020	Q500.00

Continúa en la página siguiente...

...viene de la página anterior.

No.	Actividades	Metas	Responsable	Fecha		Presupuesto
				Inicio	Final	
4	Distribución de material informativo (formato 4 y 5)	Proporcionar a todas las sucursales un banner informativo y a todos los colaboradores un trifoliar	Comité facilitador			Q800.00
5	Evaluación de la estrategia	Verificar el 100% de lo realizado de la propuesta cada semana.	Gerente General	15/07/2020	20/07/2020	Q150.00
Total estimado de la inversión						Q1,850.00

- **Guía para el lanzamiento de la campaña de divulgación**

- a. Antecedentes**

La campaña tiene como propósito dar a conocer a todo el personal de la empresa el plan de mejora, en que consiste, los objetivos, políticas y forma de evaluar.

- El propósito es que los colaboradores, mandos medios y superiores se sientan motivados, a participar en cada una de las etapas del proyecto de forma comprometida y responsable.
- Que los colaboradores estén enterados sobre las formas sobre cómo mejorar el clima organizacional.

La campaña de divulgación debe cumplir con lo siguiente:

- Proporcionar un intercambio adecuado de la información entre todo el personal involucrado, con respecto a las medidas de mejoramiento que se llevarán a cabo, con el fin de corregir la percepción del clima principalmente en las tres dimensiones con oportunidad de mejora.
- Proporcionar a todo el personal de la empresa la información necesaria para que todos estén involucrados, así mismo sepan sobre la forma de evaluar y premiar, la participación de cada uno en el programa de mejora.
- Animar a todo el personal involucrado de la empresa, para que sean miembros activos en la participación y desarrollo de las diferentes actividades programadas.

- b. Objetivo general**

Informar a todo el personal en un 100% sobre las medidas a tomar por parte de la empresa en relación al informe y resultados de la investigación, así como áreas de

oportunidad de mejora con el fin de incrementar la percepción positiva del clima organizacional durante un período de un mes.

### **c. Actividades a realizar**

- Reunión informativa a los mandos medios y altos (Ver formato1)
- Correo informativo a cada sucursal (Ver formato 2)
- Banner informativo de las actividades a realizar (Ver formato 4)
- Trifoliar explicativo (Ver formato 5)

### **d. Difusión**

- Banner roll up

El banner deberá estar a la vista de todo participante tanto en el área central como sucursales.

- Trifoliar

El trifoliar será entregado tanto en el área central como las sucursales con la información detallada de la forma de participación.

Tiraje: banner: 3 unidades, trifoliales: 50 ejemplares

### **f. Verificación**

Gerencia general y el comité facilitador deberán evaluar la correcta implementación del programa de divulgación, al hacer un breve acercamiento de forma eventual a los colaboradores involucrados.

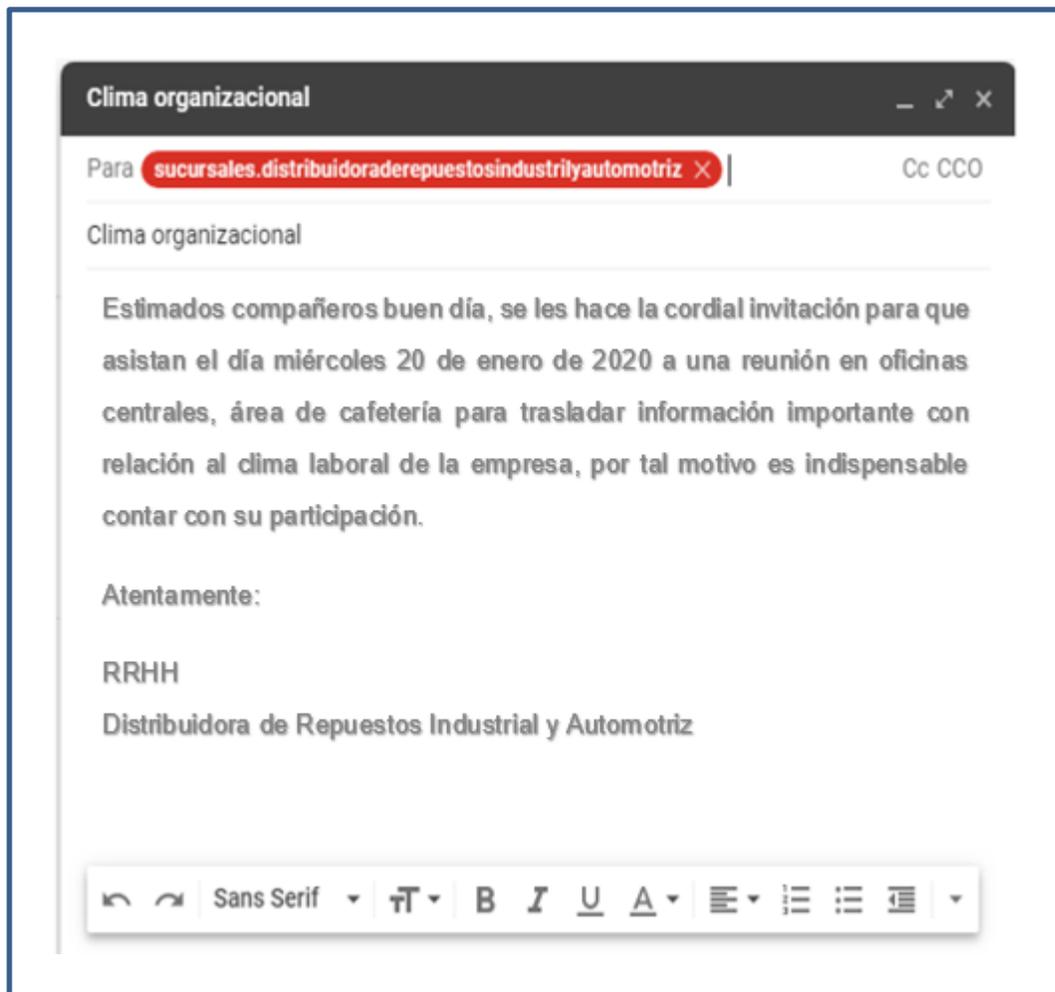
Los siguientes formatos contienen un modelo a seguir de las actividades las cuales facilitarán el avance y evaluación de las mismas:

**Formato 1**  
**Agenda de reunión informativa**  
**Distribuidora de repuestos industrial y automotriz**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**

<b>AGENDA</b>		<b>Día: 01/07/20</b> <b>Hora: 10:00 am</b> <b>Nombre de la sala: Sala principal</b>
<b>Nombre de la reunión: Clima organizacional</b>		
<b>Tema: Resultados de la evaluación del clima organizacional</b>		
<b>Temas a tratar</b>		
<b>Asunto</b>	<b>Participante</b>	<b>Tiempo de intervención</b>
1. Evaluación	Luis Álvarez	10 min
2. Resultados	Juan Montenegro	10 min
3. Propuesta	Ana María López	15 min
4. Debate, preguntas, respuestas.	Jefes de áreas	20 min
5. Asignación de tareas	Todos	15 min
<b>Información adicional</b>		
Documentación entregada a los participantes		Informe 1 Tesis USAC
Observaciones:		
Consideraciones importantes		

Fuente: elaboración propia. Tesis 2019.

**Formato 2**  
**Correo informativo**  
**Distribuidora de repuestos industrial y automotriz**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: elaboración propia. Tesis 2019.

**Formato 3**  
**Lista de control de actividades**  
**Distribuidora de repuestos industrial y automotriz**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**

Nombre del monitor <u>Juan Pérez</u>				
Sucursal <u>Santo Domingo</u>				
Aspectos por evaluar: Verificación de actividades campaña de sensibilización				
No.	Indicador	Cumple		Observaciones
		Si	No	
1	Primera reunión			
2	Envío de correo informativo	X		Enviado a todo el personal
3	Divulgación e instrucciones	X		Todo el personal informado
4	Segunda reunión			
5	Elaboración de afiche	X		Terminado
6	Elaboración de banner	X		Terminado
7	Tercera reunión			
8	Autorización de afiche y Banner	X		En proceso de aprobación
9	Autorización de presupuesto	X		Pendiente de autorización
10	Cuarta reunión			
11	Impresión entrega y colocación de afiches y banner	X		Se espera confirmación
12	Quinta reunión			
13	Evaluación del propósito	X		Pendiente de realizar

Fuente: elaboración propia. Tesis 2019.

**Formato 4**  
**Modelo de banner publicitario plan de mejora**  
**Distribuidora de repuestos industrial y automotriz**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: elaboración propia. Tesis 2019.

Especificaciones:

Impresión digital de alta resolución

Display banner tipo X de 60 cm con varilla de aluminio, medida aproximada  
60cm x 160 cm

Color de fondo: celeste claro letras color azul marino

**Formato 5**  
**Modelo de trifoliar plan de mejora parte I**  
**Distribuidora de repuestos industrial y automotriz**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**

**Cualquier duda o  
sugerencia comunícate  
con nosotros puedes  
llamarnos o escribirnos,  
estamos para servirte.**

**Distribuidora de  
Repuestos  
Industrial y  
Automotriz**

**Plan de mejora  
2020**

**Eres importante para  
nosotros, nos  
preocupamos por tu  
bienestar y comodidad  
únete al reto de un  
trabajo excepcional.**

**2220-1556**  
**rrhh@dist.com**  
**dist.com**

**Se parte del  
cambio**

Fuente: elaboración propia. Tesis 2019.

Especificaciones:

Modelo parte exterior del trifoliar

Material: full color, couché de 80 gramos

Medidas: 27.94 cm de ancho por 21.59 de alto

Colores del trifoliar: celeste claro de fondo y letras negras.

**Formato 6**  
**Modelo de trifoliar plan de mejora parte II**  
**Distribuidora de repuestos industrial y automotriz**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: elaboración propia. Tesis 2019.

Especificaciones:

Modelo parte interior del trifoliar

Material: full color, couché de 80 gramos

Medidas: 27.94 cm de ancho por 21.59 de alto

Colores del trifoliar: celeste claro de fondo y letras negras

Imágenes: colores morado, rosado negro, amarillo, verde, gris rojo.

### **3.4.2 Metodología**

La etapa de sensibilización se realizará a través de una reunión con los directivos que tendrá como tema principal el clima organizacional y los resultados de la investigación, así como el plan de mejora que pretenden fortalecer las dimensiones con menor puntaje, con el fin de mejorar la percepción del clima organizacional, y la importancia de ejecutar el mismo.

Para llevar a cabo la propuesta se hace necesario contar con el apoyo de un comité facilitador quienes serán los encargados de velar por el cumplimiento de los programas, posterior a esto se debe disponer una reunión con los jefes de cada unidad administrativa, para brindar la información sobre las actividades y la importancia de la implementación, también hacer un llamado a los líderes de cada equipo sobre lo que se espera de ellos y el compromiso que se adquiere para que el plan de mejora sean eficaz, se hace necesario mencionar ciertas condiciones previas las cuales se indican a continuación:

- La certeza de que la mejora es posible
- El control de actitudes pesimistas
- El liderazgo del equipo directivo
- La importancia del sentido que tiene plantarse mejoras
- El compromiso de líderes y colaboradores

Se sugiere realizar reuniones mensuales para evaluar el avance del proyecto.

### **3.4.3 Programa de mejora**

A continuación, se presentan los tres programas a implementar, contenidos por diferentes actividades que se sugieren para optimizar el rendimiento laboral en la empresa y disminuir la inadecuada percepción del clima organizacional en las dimensiones conflicto, relaciones y recompensa.

Los programas de mejora son sistemáticos no son improvisado ni aleatorios, se planificaron cuidadosamente ser para trasladados a la práctica y comprobar sus

efectos, tiene como fin mejorar la percepción de los colaboradores sobre el clima organizacional actual.

**Gráfica 16**  
**Propuesta de mejora para el clima laboral**  
**Distribuidora de repuestos industrial y automotriz**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



**Programa I: "Resolución de conflictos"**

- Diplomado liderazgo con valores
- Taller vivencial integración de equipos de trabajo para disminuir conflictos



**Programa II: "Restablecer las relaciones laborales"**

- Día temático en la oficina
- Tarde deportiva de salón juego de boliche
- Intercambio de conocimientos por un día que generen empatía



**Programa III: "Premio a tú esfuerzo"**

- Galardón a tú dedicación
- Gran convención de los mejores Irtra de Retalhuleu 2021

Fuente: elaboración propia. Tesis 2019.

**Cuadro 3**  
**Plan de acción para la implementación del plan de mejora**  
**Distribuidora de repuestos industrial y automotriz**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**

<b>Nombre de la empresa:</b> Distribuidora de repuestos industrial y automotriz					<b>Fecha:</b> año 2020-2021	
<b>Nombre de la estrategia: "Implementación del plan de mejora"</b>						
Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100% a mediano y largo plazo						
No.	Actividades	Metas	Responsable	Fecha		Presupuesto
				Inicio	Final	
1	Presentación de la propuesta ante la junta directiva	Dar a conocer el 100% de lo propuesto durante una reunión.	Estudiante Asesor	01/07/2020	01/07/2020	Q200.00
2	Discusión de la propuesta	Aprobar el 100% de la propuesta en una reunión.	Gerente General	08/07/2020	08/07/2020	Q200.00
3	Presentación de la etapa de sensibilización	Dar a conocer a todo el personal en un 100% para que se familiaricen con la implementación del plan de mejora durante un período de una semana.	Comité facilitador	27/07/2020	31/07/2020	Q1,850.00

Continúa en la página siguiente...

...viene de la página anterior.

No.	Actividades	Metas	Responsable	Fecha		Presupuesto
				Inicio	Final	
4	<p>Presentación del plan de mejora I resolución de conflictos con las siguientes actividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diplomado liderazgo con valores</li> <li>2. Taller vivencial integración de equipos de trabajo.</li> </ol>	<p>Dar a conocer a todo el personal en un 100% el plan de mejora I el fin de que dismín los conflictos, durante un periodo de siete meses y medio para la actividad 1 y un día para la actividad 2</p>	<p>Jefes de cada unidad administrativa</p>	<p>Actividad 1 01/08/2020</p> <p>Actividad 2 18/02/2021</p>	<p>Actividad 1 15/03/2021</p> <p>Actividad 2 18/02/2021</p>	<p>Q19,550.00</p>
5	<p>Presentación del plan de mejora II restablecer las relaciones laborales con las siguientes actividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Día temático</li> <li>2. Tarde deportiva de salón juego de boliche</li> <li>3. intercambio de conocimientos por día que generen empatía</li> </ol>	<p>Dar a conocer a todo el personal en un 100% el plan de mejora II, con el proposito de restablecer las relaciones laborales, durante un período de un día para la actividad 1, un día para la actividad 2, y una semana para la actividad 3</p>	<p>Comité facilitador</p>	<p>Actividad 1 31/10/2020</p> <p>Actividad 2 16/11/2020</p> <p>Actividad 3 16/05/2021</p>	<p>Actividad 1 31/10/2020</p> <p>Actividad 2 16/11/2020</p> <p>Actividad 3 21/05/2021</p>	<p>Q6,010.00</p>

Continúa en la página siguiente...

...viene de la página anterior.

No.	Actividades	Metas	Responsable	Fecha		Presupuesto
				Inicio	Final	
6	Presentación del plan de mejora III, premio a tú esfuerzo con las siguientes actividades: 1. galardón a tú dedicación 2. gran convención de los mejores Irtira de Retalhuleu 2021.	Dar a conocer a todo el personal en un 100% el plan de mejora III, de tal forma que se logren alinear los intereses personales con los objetivos laborales, durante un período de doce meses para la actividad 1 y dos días para la actividad 2	Comité facilitador	Actividad 1 01/08/2020	Actividad 1 31/07/2021	Q11,275.00
				Actividad 2 14/08/2021	Actividad 2 15/08/2021	
7	Evaluación de la estrategia	Revisar en que porcentaje se ha implementado la propuesta, cada mes.	Gerente General	30/08/2021	30/09/2021	Q150.00
Total estimado de la inversión						Q 39, 235.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2019.

### **3.4.3.1 Programa I: “Resolución de conflictos”**

La empresa es el lugar en donde se pasa la mayor parte del tiempo, en definitiva, los conflictos laborales son muy frecuentes, un conflicto no necesariamente debe ser una discusión, va desde cierta incomodidad hasta un ambiente laboral poco estimulante. Un buen ambiente en el trabajo es fundamental para fortalecer las relaciones las cuales fomentan satisfacción y motivación laboral que da como resultado garantía en el cumplimiento de cada una de las funciones, por tanto, en la productividad y competitividad de la empresa.

#### **a. Descripción del programa**

A continuación, se describen las actividades que conforman el programa resolución de conflictos, con la finalidad de crear oportunidad de mejora en la prevención, negociación y resolución de problemas, para lo cual se hace necesario contar con la debida autorización de la junta directiva así, como con el compromiso de colaboradores y directivos para concluir con éxito cada una de ellas, estas actividades han sido establecidas, desarrolladas y planificadas con la intención de crear un ambiente laboral satisfactorio.

Los recursos necesarios para concretar cada una de las actividades son materiales de oficina, un área para el desarrollo de las mismas, dentro de las instalaciones, computadora para llevar un control y presentar resultados de avances.

#### **b. Objetivo**

Que exista comunicación fluida, alcanzando un 80% el cual es clave para el clima y disminuir los conflictos laborales, evitar culpar a otras personas al saber que es posible salvar la responsabilidad sin acusar a otros, tomar en cuenta que se tiene derecho a errar y el camino es encontrar soluciones, no crear más conflictos, compartir y celebrar el éxito de otros compañeros al aprender de la forma como se logró y aplicarlo en el trabajo propio, en un año plazo.

### **c. Plan de acción**

Las actividades contenidas para el plan de mejora se detallan a continuación en el siguiente plan de acción:

**Cuadro 4**  
**Plan de acción actividad uno. Resolución de conflictos**  
**Distribuidora de repuestos industrial y automotriz**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**

<b>Nombre de la empresa:</b> Distribuidora de repuestos industrial y automotriz						<b>Fecha:</b> año 2020-2021
<b>Nombre de la estrategia: “Diplomado liderazgo con valores”</b>						
Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100% a mediano y largo plazo						
No.	Actividades	Metas	Responsable	Fecha		Presupuesto
				Inicio	Final	
1	Presentación de la propuesta ante la junta directiva	Dar a conocer el 100% de lo propuesto durante una reunión.	Estudiante Asesor	01/07/2020	01/07/2020	Q200.00
2	Discusión de la propuesta	Aprobar el 100% de la propuesta en una reunión.	Gerente General	08/07/2020	08/07/2020	Q200.00
3	Presentación de la actividad diplomado liderazgo con valores conformada por 30 temas	Dar a conocer a todo el personal en un 100% la actividad la cual se desarrollará durante una reunión semanal en siete meses y medio.	Encargado de cada unidad administrativa	01/08/2020	15/03/2021	0.00

Continúa en la página siguiente...

...viene de la página anterior.

No.	Actividades	Metas	Responsable	Fecha		Presupuesto
				Inicio	Final	
4	Informar al personal sobre la implementación de la actividad.	Fomentar la participación del personal en un 100%.	Comité facilitador	01/08/2020	15/03/2021	0.00
5	Integrar los equipos para la mesa redonda del diplomado.	Fortalecer el liderazgo por medio del diplomado que contiene temas sobre leyes de crecimiento personal, valores y propiamente liderazgo con el proposito de prevenir, negociar y solucionar los conflictos laborales.	Encargados de cada unidad administrativa	01/08/2020	15/03/2021	Q1,500.00
6	Evaluación de la estrategia	Verificar la implementación de la propuesta en un 100% de forma trimestral.	Gerente General	30/11/2020	31/03/2021	Q150.00
Total estimado de la inversión						Q2,050.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2019.

**Cuadro 5**  
**Plan de acción actividad dos. Resolución de conflictos**  
**Distribuidora de repuestos industrial y automotriz**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**

<b>Nombre de la empresa:</b> Distribuidora de repuestos industrial y automotriz					<b>Fecha:</b> año 2019-2020	
<b>Nombre de la estrategia:</b> “Taller vivencial integración de equipos de trabajo para disminuir conflictos”						
Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100% a mediano y largo plazo						
No.	Actividades	Metas	Responsable	Fecha		Presupuesto
				Inicio	Final	
1	Presentación de la propuesta ante la junta directiva	Dar a conocer el 100% de lo propuesto durante una reunión.	Estudiante Asesor	01/07/2020	01/07/2020	Q200.00
2	Discusión de la propuesta	Aprobar el 100% de la propuesta en una reunión.	Gerente General	08/07/2020	08/07/2020	Q200.00
3	Contratación del servicio a la empresa proveedora.	Realizar la reservación del servicio con 15 días de anticipación y un 75% del pago por adelantado.	Gerente General	01/02/2021	01/02/2021	0.00
4	Presentación de la actividad taller vivencial integración de equipos de trabajo para disminuir conflictos.	Dar a conocer a todo el personal en un 100% la actividad a desarrollarse.	Encargados de cada unidad administrativa	16/02/2020	16/02/2021	0.00

Continúa en la página siguiente...

...viene de la página anterior.

No.	Actividades	Metas	Responsable	Fecha		Presupuesto
				Inicio	Final	
4	Informar al personal sobre la implementación de la actividad	Fomentar la participación del personal en un 100%.	Comité facilitador	17/02/2021	17/02/2021	Q0.00
5	Desarrollo de la actividad participación del taller vivencia	Motivar a los colaboradores en el desarrollo de las actividades en un 100% para fortalecer la comunicación y el trabajo en equipo con el fin de disminuir los conflictos laborales, la actividad se realizará durante un día.	Comité facilitador	18/02/2021	18/02/2021	Q17,000.00
6	Evaluación de la estrategia	Verificar la implementación de la propuesta en un 100% de forma trimestral.	Gerente General	28/02/2021	28/02/2021	Q150.00
Total estimado de la inversión						Q17,550.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2019.

✓ **Actividad 1: “Diplomado liderazgo con valores”**

El lugar de trabajo es el escenario donde comúnmente se originan malentendidos, resultado lógico de la cantidad de horas que se pasa en la oficina junto a otros compañeros, quienes poseen diferentes tipos de actitudes, valores, intereses, comunicación, choques de personalidad, desempeño, entre otros. Esto genera desacuerdos, discusiones y problemas, el manejo de conflictos interno es crucial para cualquier empresa, debe ser promovido por la alta dirección y apoyado en áreas como recursos humanos, esta actividad surge de la necesidad de disminuir los conflictos laborales actuales.

El diplomado la transformación está en mí, es impulsado y tiene el aval de:

Fundación John C. Maxwell

Guatemala Próspera

Universidad San Pablo de Guatemala

El diplomado comprende 30 temas de liderazgo con valores, redactados para Guatemala, por el icono en liderazgo mundial John C Maxwell, los temas abarcan valores y temas de liderazgo que el autor extrajo de su libro Las 15 Leyes Indispensables de Crecimiento.

- **Objetivo:** La actividad está destinada a resolver las diferencias de manera justa, preventiva, abierta, sin represalias, y lo más cerca posible del origen de los conflictos a través del fortalecimiento del liderazgo con valores personales, y leyes de crecimiento en un 80% durante un año plazo.
- **Favorecidos:** todo colaborador de la empresa que participe directamente en los talleres con el fin de culminar el diplomado con éxito.
- **Metodología:** el desarrollo del taller se basa en la creación del método mesa redonda, en donde se emplea la comunicación doble vía, en un ambiente estructurado, un facilitador quien llevará un listado de asistencia semanal y

tomará una fotografía que compruebe dicha asistencia, para que al final de la semana de sesiones de trabajo, se brinde un diploma digital de participación por parte de Guatemala Prospera. Se debe contar con un mínimo de 80% de asistencia en total para obtener el diploma, la cantidad de participantes por equipo debe ser entre 4 y 8 máximo, el taller toma de treinta a cuarenta minutos no más, se deberá imprimir el manual de entrenamiento para cada colaborador y llevar un formato de planificación, es importante estar registrado y mantener comunicación con Guatemala Prospera.

- **Reglas básicas para la mesa redonda:**

- El equipo debe respetar la privacidad de lo que se comente.
- Sin interrupciones, cada persona habla únicamente durante su turno.
- Se debe evitar los prejuicios, palabras como tu deberías de, o eso te paso por, solamente se usan palabras si se opina sobre la lectura y son palabras como: yo pienso que, yo creo que esto me paso a mí por tal razón.
- No se juzga a nadie.
- Todos son iguales, nadie es maestro y nadie sabe más que otro en una mesa redonda, es un espacio para interactuar.

- **Pasos para la mesa redonda:**

- Un minuto para comentar sobre la tarea de la semana anterior.
- Leer el contenido y subrayar lo que más llame la atención, y ¿por qué? para exponerlo posterior a la lectura durante 1 minuto máximo por cada uno.
- Decir gracias por compartir después de que cada compañero de la mesa redonda hable.
- Responder la autoevaluación en silencio durante 2 minutos máximo.
- Compartir las respuestas de autoevaluación durante 1 minuto cada uno.
- Autoevaluación, en la escala de 1 a 10, 1 significa bajo y el 10 es el máximo punteo que se dará cada uno, el 5 no se utiliza por ser un punteo muy

cómodo que se mantiene en una zona neutral, lo que se pretende es que de manera consciente cada uno defina donde se encuentra y como mejorar.

- **Periodicidad:** para no afectar las actividades diarias se recomienda realizar el taller antes o después del horario laboral según sea conveniente para cada equipo, una vez a la semana durante treinta semanas de preferencia el mismo día y hora para que quede establecido en la agenda de cada colaborador.

- **Contactos:**

- Facebook: /guateprospera

- Twitter: / @guateprospera

- Instagram: /guatemala\_prospera

- YouTube: / Guatemala Próspera

- Página web: [www.guatemalaprospera.org](http://www.guatemalaprospera.org)

**Formato 7**  
**Listado de asistencia**  
**Distribuidora de repuestos industrial y automotriz**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**

Listado de asistencia							
Distribuidora de repuestos industrial y automotriz							
No.	Nombre	Fecha	Firma	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
1	Juan Pérez	15/03/20		X	X		
2	Sonia López	15/03/20		X	X		
3	Marcos García	15/03/20		X	X		
4	Lucrecia Santos	15/03/20		X	X		
5							
6							
7							

Fuente: elaboración propia. Tesis 2019.

✓ **Actividad 2: “Taller vivencial integración de equipos de trabajo para disminuir conflictos”**

El taller de cuerdas es una actividad de aprendizaje vivencial y al aire libre, una herramienta poderosa para la capacitación de los colaboradores quienes tienen la oportunidad de compartir en espacios abiertos se trata de un modelo de enseñanza emprendedor y fuera de la oficina, estos talleres son una herramienta manejada alrededor del mundo con mucho éxito, por su valor transformador a nivel personal y de equipos de trabajo.

- **Objetivo:** generar un ambiente de confianza y sensibilidad en un 80% de manera que disminuyan los conflictos laborales, mejoren las relaciones interpersonales para fomentar un excelente ambiente del clima laboral durante un año plazo.
- **Favorecidos:** todo el personal de la empresa que participe de esta actividad, así como la propia empresa.
- **Metodología:** el taller de cuerdas bajas se sugiere a los equipos que no han tenido una práctica de actividad experiencial, es una actividad de entrada que abre la puerta al mundo de actividades dinámicas y de bajo impacto corporal, cuidar de esta manera la salud física de los colaboradores. Este taller estimula la comunicación efectiva genera liderazgo, compromiso, y pensamiento creativo, conocimientos que brindaran apoyo a mejorar los conflictos laborales. Se recomienda que el taller sea propiciado por un facilitador y coach certificado para obtener mejores resultados. Con el fin de aprovechar la oportunidad y sin descuidar las actividades diarias de la empresa, se sugiere realizar el taller en dos grupos se sugiere partir por la mitad la cantidad de participantes, así como la contratación de un servicio de transporte, quien se encargará de llegar a las instalaciones de la empresa y trasladará a los participantes al lugar de destino para disfrutar del taller.

- **Contenido del taller:**

A continuación, se presenta un formato del contenido para desarrollar la actividad.

**Formato 8**  
**Modelo contenido de la agenda**  
**Distribuidora de repuestos industrial y automotriz**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**

<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>
Bienvenida e inscripción	Inscripción de participantes
Platica de introducción y seguridad	Presentación del itinerario y normas de seguridad
Sendero de cuerdas bajas 1	Trabajo en equipo y comunicación
Refacción	10:00 am
Sendero de cuerdas bajas 2	Romper paradigmas, confianza, salir de la zona de confort
Almuerzo	1:00 pm
Evaluación del equipo durante el taller	A cargo de la empresa proveedora del servicio
Integración final y cierre	Entrega de diplomas

Fuente: Empresa proveedora del servicio, junio 2019.

- **Temas a desarrollar**

Los temas a desarrollar durante el taller están a cargo de la empresa que presta el servicio y se detallan a continuación:

- Desarrollo del equipo
- Relaciones inter- equipo
- Compromiso / la milla extra

- Disposición al cambio
- Comunicación asertiva

- **Costo del taller**

Q17, 000.00 para 38 colaboradores incluye almuerzo.

- **Materiales:** para la participación del taller se utilizarán los siguientes recursos:

- playeras de color rojo, azul y blanco las cuales se describen a continuación:

**Formato 9**  
**Color de playera taller vivencial**  
**Distribuidora de repuestos industrial y automotriz**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



rojo



blanco



azul

Fuente: elaboración propia. Tesis 2019.

### **3.4.3.2 Programa II: “Restablecer las relaciones laborales”**

Las buenas relaciones laborales se vuelven indispensables para desarrollar las actividades en el trabajo, derivado de que son una fuente directa de motivación en el interés y entusiasmo de los colaboradores. Por tal razón se debe procurar un ambiente de confianza y optimismo en su interior, lo que ocasionará que los colaboradores se sientan comprometidos con el logro de los objetivos y se centren en sus labores, al tener la certeza de que se hace todo lo posible por su bienestar. De acuerdo con los resultados obtenidos al evaluar esta dimensión se hace necesario implementar actividades que busquen mejorar las relaciones entre colaboradores.

#### **a. Descripción del programa**

La implementación del programa es una de las acciones importantes a tomar derivado de que, mejorará la relación entre colaboradores a todo nivel, ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización, incrementar la motivación y calidad en el trabajo lo que propicia un ambiente agradable, de satisfacción y un constante sentido de progreso.

#### **b. Objetivo**

Mejorar las relaciones interpersonales propiciar actividades que fomenten y estimulen, a nivel empresarial en un 80% esas relaciones durante un año plazo, las cuales traerán como consecuencia, un ambiente agradable de trabajo para todos.

#### **c. Plan de acción**

El programa consta de tres actividades las cuales se detallan a continuación en el siguiente plan de acción:

**Cuadro 6**  
**Plan de acción actividad uno. Restablecer las relaciones laborales**  
**Distribuidora de repuestos industrial y automotriz**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**

<b>Nombre de la empresa:</b> Distribuidora de repuestos industrial y automotriz					<b>Fecha:</b> año 2020-2021	
<b>Nombre de la estrategia: "Día temático en la oficina"</b>						
Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100% a mediano y largo plazo						
No.	Actividades	Metas	Responsable	Fecha		Presupuesto
				Inicio	Final	
1	Presentación de la propuesta ante la junta directiva	Dar a conocer el 100% de lo propuesto durante una reunión.	Estudiante Asesor	01/07/2020	01/07/2020	Q200.00
2	Discusión de la propuesta	Aprobar el 100% de la propuesta en una reunión.	Gerente General	08/07/2020	08/07/2020	Q200.00
3	Presentación de opciones para elegir día temático a cargo del comité facilitador	Aprobación de la propuesta con el fin de que se realice de la mejor manera, durante dos días.	Comité facilitador	01/10/2020	02/10/2020	0.00

Continúa en la página siguiente...

...viene de la página anterior.

No.	Actividades	Metas	Responsable	Fecha		Presupuesto
				Inicio	Final	
4	Presentación de la actividad a los colaboradores	Dar a conocer a todo el personal en un 100% la actividad a desarrollarse durante dos días.	Encargado de cada unidad administrativa	05/10/2020	06/10/2020	0.00
5	Informar al personal sobre la implementación de la actividad.	Fomentar la participación del personal en un 100%, durante tres días.	Comité facilitador	07/10/2020	09/10/2020	Q0.00
6	Desarrollo de la actividad	Motivar a los colaboradores en el desarrollo de la actividad en un 100% para salir de la monotonía de sus labores diarias, cada día temático tendrá un período de duración de un día.	Comité facilitador	31/10/2020	31/10/2020	Q2,500.00
7	Evaluación de la estrategia	Verificar mensualmente en un 100% la implementación de la propuesta.	Gerente General	02/11/2020	02/11/2020	Q150.00
Total estimado de la inversión						Q3,050.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2019.

**Cuadro 7**  
**Plan de acción actividad dos. Restablecer las relaciones laborales**  
**Distribuidora de repuestos industrial y automotriz**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**

<b>Nombre de la empresa:</b> Distribuidora de repuestos industrial y automotriz					<b>Fecha:</b> año 2020-2021	
<b>Nombre de la estrategia:</b> “Tarde deportiva de salón juego de boliche”						
Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100% a mediano y largo plazo						
No.	Actividades	Metas	Responsable	Fecha		Presupuesto
				Inicio	Final	
1	Presentación de la propuesta ante la junta directiva	Dar a conocer el 100% de lo propuesto durante una reunión.	Estudiante Asesor	01/07/2020	01/07/2020	Q200.00
2	Discusión de la propuesta	Aprobar el 100% de la propuesta en una reunión.	Gerente General	08/07/2020	08/07/2020	Q200.00
3	Planificacación de la actividad	Contratar y reservar el servicio con tres días de anticipación durante una sesión.	Comité facilitador	11/11/2020	11/11/2020	0.00
4	Presentación de la actividad a los colaboradores	Dar a conocer a todo el personal en un 100% la actividade a desarrollarse.	Jefes de cada unidad administrativa	13/11/2020	13/12/2020	0.00

Continúa en la página siguiente...

...viene de la página anterior.

No.	Actividades	Metas	Responsable	Fecha		Presupuesto
				Inicio	Final	
5	Informar al personal sobre la implementación de la actividad.	Fomentar la participación del personal en un 100% durante un día.	Comité facilitador			Q0.00
6	Desarrollo de la actividad	Motivar a los colaboradores en el desarrollo de la actividad en un 100%, en un ambiente libre de presiones y fuera de la oficina al fortalecer de esta manera las relaciones laborales por medio de un deporte de salón durante una tarde recreativa.	Comité facilitador	16/11/2020	16/11/2020	Q1,360.00
7	Evaluación de la estrategia	Verificar quincenalmente en un 100% la implementación de la propuesta.	Gerente General	15/11/2020	30/11/2020	Q150.00
Total estimado de la inversión						Q1, 910.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2019.

**Cuadro 8**  
**Plan de acción actividad tres. Restablecer las relaciones laborales**  
**Distribuidora de repuestos industrial y automotriz**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**

<b>Nombre de la empresa:</b> Distribuidora de repuestos industrial y automotriz					<b>Fecha:</b> año 2020-2021	
<b>Nombre de la estrategia:</b> “Intercambio de conocimientos por un día que generen empatía”						
Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100% a mediano y largo plazo						
No.	Actividades	Metas	Responsable	Fecha		Pesupuesto
				Inicio	Final	
1	Presentación de la propuesta ante la junta directiva	Dar a conocer el 100% de lo propuesto durante una reunión.	Estudiante Asesor	01/07/2020	01/07/2020	Q200.00
2	Discusión de la propuesta	Aprobar el 100% de la propuesta en una reunión.	Gerente General	08/07/2020	08/07/2020	Q200.00
3	Planificacación de la actividad	Coordinar con el encargado del área administrativa y el personal involucrado en la actividad los detalles para llevar a cabo la misma, durante un día	Comité facilitador	09/05/2021	09/05/2021	0.00

Continúa en la página siguiente...

...viene de la página anterior.

No.	Actividades	Metas	Responsable	Fecha		Presupuesto
				Inicio	Final	
4	Presentación de la actividad a los colaboradores	Dar a conocer a todo el personal en un 100% la actividad a desarrollarse durante un día.	Encargado de cada unidad administrativa	11/05/2021	11/05/2021	0.00
5	Informar al personal sobre la implementación de la actividad.	Fomentar la participación de al en un 100%.	Comité facilitador	12/05/2021	12/05/2021	Q0.00
6	Desarrollo de la actividad.	Motivar a los colaboradores desarrollo de la actividad e generar empatía, e incrementar la capacidad de análisis, comprendiendo el impacto del trabajo en equipo y la importancia de las relaciones laborales la jornada durará cinco días máximo.	Comité facilitador	16/05/2021	21/05/2021	Q500.00
7	Evaluación de la estrategia.	Verificar quincenalmente en un 100% la implementación de la propuesta.	Gerente General	31/05/2021	31/05/2021	Q150.00
Total estimado de la inversión						Q 1,050.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2019.

✓ **Actividad 1: “Día temático en la oficina”**

Mantener las buenas relaciones laborales es fundamental, de ella depende generar un excelente clima laboral, crear un día temático mensual en la oficina para mejorar la energía, es una buena forma de desconectarse de la rutina y afianzar las relaciones laborales, no necesariamente todo debe ser disfraces y decoraciones, pueden ser detalles que acompañen el día temático.

- **Objetivo:** Salir de la rutina al hacer un día fuera de lo común, dentro de la organización y contribuir a mejorar las relaciones laborales.
- **Beneficiarios:** Todos los colaboradores de la empresa que participen directamente en cada actividad.
- **Metodología:** Se basará en la reproducción continua y constante de participación, creatividad, compañerismo, amistad, juego, diversión y cada celebración temática tendrá su propia identidad, (Halloween, fiesta de los 80´s navidad, verano) en general se hace necesario un espacio dentro de la empresa que sea útil como escenario principal.

• **Guía para desarrollar los días temáticos**

➤ **Paso 1 informar**

Se dará a conocer el evento, razones y motivos por los que se organiza el mismo.

➤ **Paso 2 organizar**

Se debe elegir la fiesta temática, el cual puede tomar distintas formas lo importante es poner a trabajar la creatividad para hacer del evento un día fuera de lo común.

➤ **Paso 3 elaborar el programa de actividades**

El comité facilitador de mejora se encargará de la programación y desarrollo de las actividades, así como de dirigirlas.

➤ **Paso 4 preparación del evento**

Se sugiere seguir las actividades programadas por el comité facilitador de mejora, dar inicio con los preparativos, elaborar las invitaciones, contratar servicios si es necesario y preparar el lugar.

➤ **Paso 5 desarrollo de la actividad**

Un día previo al evento se revisan detalles, instalaciones, que las personas involucradas estén preparadas, llegado el momento se debe tener presente el programa y dar inicio al mismo

➤ **Paso 6 evaluación**

Concluido el evento se debe realizar una breve evaluación, sobre los sucesos más importantes, y evaluar si los objetivos fueron cumplidos y si los participantes se sintieron a gusto.

• **Opciones de días temáticos: se detallan a continuación:**

➤ **Fiesta de los 80's o 90's**

En el tema de una década siempre es bueno convenir al rango de edad más amplio entre los colaboradores actuales, para que renazca la época en la que disfrutaron su adolescencia. Los ochentas son una buena opción, porque comprenden a las personas que tienen entre 30 y 40 años. Para este tipo de fiesta se debe cambiar el estilo de la ropa, la decoración y la música, se puede hacer además una comida en la oficina que reúna las curiosidades más propias de estos años.

**Formato 10**  
**Modelo invitación fiesta de los 80's**  
**Distribuidora de repuestos industrial y automotriz**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: elaboración propia. Tesis 2019.

➤ **Bienvenida a un nuevo miembro del equipo**

Es realmente valioso crear un tiempo y dar una bienvenida al nuevo integrante del equipo, al hacer que esta experiencia sea positiva y emocionante, cada colaborador puede llevar un accesorio para decorar el lugar del nuevo compañero

y escribir una frase de bienvenida, no está demás hacer un pequeño presente por parte de la empresa.

### Formato 11

**Modelo bienvenida nuevo miembro del equipo**  
**Distribuidora de repuestos industrial y automotriz**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: elaboración propia. Tesis 2019.

#### ➤ **Enciende el verano**

Para los días calurosos del verano no hay nada mejor que un día hawaiano, puede estar acompañado de bebidas refrescantes naturales como limonadas o naranjadas con mucho hielo, patrocinadas por la empresa, para deleitar a la hora del almuerzo, o durante el día, un marco decorado con frutas tropicales para tomar una fotografía en grupo, cada colaborador puede traer de casa un accesorio de

verano para decorar la oficina, colgar collares de flores, sombreros rústicos e incluso un disfraz, decoraciones con colores muy vivos, guirnaldas de flores, cocos o palmeras, acompañado de un suave hilo musical al estilo hawaiano que hará que la experiencia sea extraordinaria.

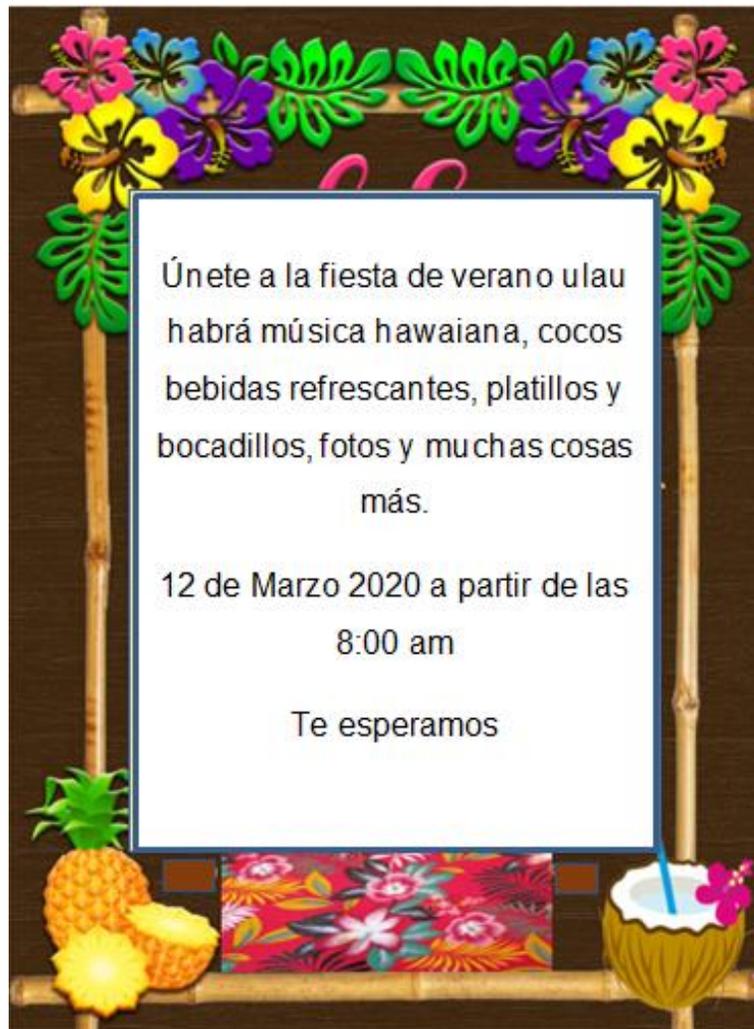
## **Formato 12**

### **Modelo de invitación enciende el verano**

**Distribuidora de repuestos industrial y automotriz**

**Ciudad de Guatemala**

**Año 2019**



Fuente: elaboración propia. Tesis 2019.

➤ **Día de la formación**

Organizar charlas con un invitado especial o actual proveedor de productos, para aprender sobre el sector y el mercado, es una buena oportunidad para crecer como profesional. La empresa puede invitar a los colaboradores a refaccionar y hacer de ese momento un estímulo para salir de la rutina.

**Formato 13**

**Modelo de invitación día de formación**

**Distribuidora de repuestos industrial y automotriz**

**Ciudad de Guatemala**

**Año 2019**



Fuente: elaboración propia. Tesis 2019.

➤ **Celebra tu independencia**

Este día es muy importante para el país y es celebrado a nivel nacional, se pueden hacer actividades como organizar un grupo de colaboradores que vayan por la antorcha y dar una bienvenida a su regreso, también existen decoraciones como los símbolos patrios los cuales pueden ser colocados en las paredes, escritorios y demás, se puede culminar el día con una refacción proporcionada por la empresa.

**Formato 14**

**Modelo de invitación celebración de independencia**

**Distribuidora de repuestos industrial y automotriz**

**Ciudad de Guatemala**

**Año 2019**



Fuente: elaboración propia. Tesis 2019.

➤ **La noche de halloween**

El día más aterrador del año puede ser también uno de los más entretenidos en la oficina para salir de la rutina, actualmente existen varias tiendas de conveniencia en las cuales se puede adquirir todo tipo de decoración, especial para esta fecha

tales como telas de araña, calaveras, calabazas, entre otros. No será complicado, los colaboradores, pueden venir disfrazados y no necesariamente debe ser de criaturas de la noche, cualquier disfraz es bienvenido.

### **Formato 15**

**Modelo de invitación celebración de halloween**  
**Distribuidora de repuestos industrial y automotriz**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: elaboración propia. Tesis 2019.

➤ **Navidad en la oficina**

Comúnmente se decora la oficina con un árbol, sería buena idea dedicar un día en esta fecha tan especial para festejar el espíritu navideño, y que este invada toda la empresa. Se pueden llevar galletas y ponche, hacer un intercambio de regalos, escuchar y cantar villancicos, grabar entre todos un saludo especial que sirva de felicitación para socios y clientes.

**Formato 16**

**Modelo de invitación celebración navideña**

**Distribuidora de repuestos industrial y automotriz**

**Ciudad de Guatemala**

**Año 2019**



Fuente: elaboración propia. Tesis 2019.

➤ **Día deportivo**

Con un poco de ingenio se puede llevar el espíritu deportivo a la oficina, es una buena idea, sobre todo si se celebra al momento de presentarse la Copa Mundial de Fútbol, o Copa América por ejemplo, se puede disfrutar de un rato con lo que más les emociona ver, poner bocadillos y refrescos considerar la idea de convertir la sala de conferencias en una zona para fans durante ese único día, lo más probable es que los colaboradores se distraigan de la rutina por un momento.

**Formato 17**

**Modelo de invitación al festival deportivo**

**Distribuidora de repuestos industrial y automotriz**

**Ciudad de Guatemala**

**Año 2019**



Fuente: elaboración propia. Tesis 2019.

✓ **Actividad 2: “Tarde deportiva de salón del juego de boliche”**

Desarrollar actividades en equipo, que transformen la actitud de los colaboradores, en un ambiente libre de presiones y fuera de la oficina, ayuda a fortalecer las relaciones laborales, se rompen paradigmas existentes y erróneos sobre la cultura organizacional actual, este tipo de actividad es idóneo derivado de que mejorará las relaciones laborales entre el personal de cada unidad administrativa.

- **Objetivo:** fortalecer el trabajo en equipo, en un 80% a través del juego al facilitar las relaciones laborales que contribuyan a mejorar el clima laboral durante un año plazo.
- **Favorecidos:** todos los colaboradores de la empresa y la misma como tal.
- **Metodología:** se hace necesario realizar la actividad fuera de las instalaciones de la empresa, para lo cual cada colaborador puede llegar por sus propios medios o compartir un viaje con otros compañeros, la duración es de un día, después de la jornada laboral y los equipos serán integrados de forma aleatoria, el equipo ganador es el que acumule más puntos.
- **Detalles de la tarde deportiva de salón:** a continuación, se presentan los detalles para tomar en cuenta al momento de la participación.
  - Se conformarán equipos de 6 personas máximo por pista o por mesa
  - Costo de la tarde deportiva de salón Q1,360.00

✓ **Actividad 3: “Intercambio de conocimientos por un día, que generen empatía”**

Conocer el negocio desde otro punto de vista es complementario, durante el intercambio de puestos y compromisos se hace efectivo ponerse en el lugar del otro, permite visualizar actitudes incomprendidas, tomar en cuenta las circunstancias reales que rodean el comportamiento de los demás, con esto se busca generar empatía, conocimiento del trabajo en otras áreas, al percibir el gran impacto de la participación individual en la consecución del resultado final. Asignar de forma correcta los roles es uno de los pasos más importantes, debe hacerse al tener en cuenta el conocimiento, la experiencia y el potencial del participante.

- **Objetivo:** reforzar la solución de problemas, incrementar la capacidad de análisis, fortalecer el trabajo en equipo y mejorar las relaciones laborales, en un 80% durante un año plazo.
- **Metodología:** se organiza una jornada de intercambio, cada colaborador que desee participar debe coordinar previamente con la persona encargada de la jornada, al finalizar cada jornada de intercambio, se presentara una fotografía de quienes participaron en el intercambio de roles por un día, en la próxima reunión de equipo cada uno tendrá la oportunidad de compartir su experiencia, la idea es que el colaborador experimente responsabilidades diferentes a las de su espacio actual.
- **Contenido de la jornada:** durante el desarrollo de la actividad se debe tomar en cuenta que habrá tres etapas las cuales se detallan a continuación:
- **Material didáctico:** se hace necesario contar con medios y material de apoyo que faciliten el desarrollo de la actividad los cuales se encuentran disponibles en la empresa.

➤ Fichas de responsabilidades

- Manual de funciones
- Manual de procedimientos
- Descriptor de puestos
  
- **Modelo de funcionamiento del taller**
  - Inicialmente cada persona toma lugar de su puesto actual.
  - Se le asignará una ficha que contenga los lineamientos a seguir para el intercambio.
  - La ficha asignada contendrá el nombre del puesto y las responsabilidades que debe cumplir ese día.
  - La persona es responsable de llevar a cabo las actividades asignadas y de resolverlas.
  - Posteriormente expondrá la forma de resolución de cada actividad asignada convendría describir con detalle su experiencia durante el día.
  - La persona que ocupa el puesto sustituido tendrá oportunidad, de opinar sobre las actividades asignadas a su compañero y sugerir ideas positivas y de crecimiento.
  - Al finalizar el día los involucrados deberán entregar por escrito a recursos humanos su experiencia en el intercambio de puestos y compartirla en la próxima reunión de equipo.

**Formato 18**  
**Modelo ficha de responsabilidades**  
**Distribuidora de repuestos industrial y automotriz**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**

<b>Distribuidora de repuestos industrial y automotriz</b>	
<b>Ficha de responsabilidades</b>	
Título: Atención de servicio al cliente	Fecha: junio 2020
Objetivo General: Atender de forma rápida y eficiente a toda persona que se acerque a pedir información, apoyar en la resolución de sus dudas necesidades o requerimientos.	
<b>Responsabilidades del día</b>	
1. Atender con prontitud y amabilidad al cliente, preguntar en qué le puede ayudar.	
2. Identificar el área encargada de apoyar al cliente y brindar información puntual y precisa luego informar al área encargada de seguir con la atención y requerimiento del cliente.	
3. Informar al cliente el lugar donde seguirá el proceso de su requerimiento y despedirse amablemente.	

Fuente: elaboración propia. Tesis 2019.

**Formato 19**  
**Modelo de informe**  
**Distribuidora de repuestos industrial y automotriz**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**

<b>Presentado por: Ana María Solís</b>
<b>Presentado a: Julia Álvarez coordinadora de RRHH</b>
<b>Informe de la experiencia en servicio al cliente el día 12 de junio 2020</b>
<p>Durante la actividad se observó lo siguiente:</p> <p>Al cliente se le debe tratar con mucho respeto, no utilizar gestos que lo pueden agredir o irrespetar.</p> <p>Se debe mantener un contacto visual adecuado y una buena relación durante el intercambio de comunicación con él.</p> <p>Visitaron la tienda diferentes tipos de clientes, por ejemplo: hubo clientes amigables, impacientes, tímidos, agresivos, negativos entre otros y se debe tener un trato especial y diferente con cada uno de ellos lo cual conlleva una gran responsabilidad, es importante recalcar que se trata de satisfacer al cliente y todos son ser parte del equipo.</p> <p>En conclusión, el servicio al cliente es importante en la empresa para generar un mayor resultado en el alcance de los objetivos al mantener una excelente comunicación.</p>

Fuente: elaboración propia. Tesis 2019.

### **3.4.3.3 Programa III: “Premio a tú esfuerzo”**

Todas las personas desean ser apreciadas y reconocidas es por eso, la importancia de implementar un programa de reconocimiento, que motive al personal y que influya de manera positiva para que las personas lleguen a su trabajo y que lo realicen de forma eficaz.

Luego de analizar los resultados de la dimensión se pudo constatar que no todos los colaboradores, sienten ser reconocidos, es por eso que se hace necesario mejorar esa percepción para que su buen desempeño sea agradecido, la implementación de un programa de reconocimiento trae consigo beneficios no solo para el personal, sino también para la misma empresa, derivado de que un empleado reconocido adecuadamente es más productivo y competitivo.

#### **a. Descripción del programa**

Las acciones que se describen a continuación tienen como fin primordial motivar a los colaboradores para ir más allá de sus límites, contribuir a un ambiente laboral placentero, el trabajo bien hecho y los altos niveles de logros son recompensados, uno de los efectos de la recompensa es que suscita el respeto que la empresa tienen por sus colaboradores y también promueve el respeto entre ellos.

Se hace necesario contar con el apoyo y participación de gerentes y colaboradores para dar cumplimiento a este programa, así como la debida autorización de la junta directiva quién dará el visto bueno para su implementación.

Los recursos a utilizar en la implementación del programa son los mismos de la oficina tanto materiales como tecnológicos, los cuales servirán para la elaboración de informes, así como cualquier otro tipo de documento que sea necesario en la presentación, desarrollo y ejecución del programa.

#### **b. Objetivo**

Motivar a los colaboradores a incrementar su nivel de productividad, en un 80% lo cual repercute directamente en la calidad del servicio que se presta al mismo

tiempo ayudan a establecer resultados favorables en el clima organizacional durante un año plazo.

**c. Plan de acción**

Se hace necesario que al momento de generar las debidas recompensas sea de forma coherente, objetiva e imparcial puesto que lo que se pretende es generar un ambiente armónico, motivacional y positivo.

En el siguiente plan de acción se detallan las actividades propuestas para mejorar el reconocimiento dentro de la empresa:

**Cuadro 9**  
**Plan de acción actividad uno. Premio a tú esfuerzo**  
**Distribuidora de repuestos industrial y automotriz**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**

<b>Nombre de la empresa:</b> Distribuidora de repuestos industrial y automotriz					<b>Fecha:</b> año 2020-2021	
<b>Nombre de la estrategia: "Galardón a tú dedicación"</b>						
Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100% a mediano y largo plazo						
No.	Actividades	Metas	Responsable	Fecha		Presupuesto
				Inicio	Final	
1	Presentación de la propuesta ante la junta directiva	Dar a conocer el 100% de lo propuesto durante una reunión.	Estudiante Asesor	01/07/2020	01/07/2020	Q200.00
2	Discusión de la propuesta	Aprobar el 100% de la propuesta en una reunión.	Gerente General	08/07/2020	08/07/2020	Q200.00
3	Planificacación de la actividad	Coordinar con cada encargado de las diferentes áreas administrativas y el personal involucrado en la actividad los detalles para llevar a cabo la misma, durante dos días.	Comité facilitador	27/07/2020	28/07/2020	0.00

Continúa en la página siguiente...

...viene de la página anterior.

No.	Actividades	Metas	Responsable	Fecha		Presupuesto
				Inicio	Final	
4	Presentación de la actividad a los colaboradores	Dar a conocer a todo el personal en un 100% la actividad a desarrollarse en un día.	Encargados de cada unidad administrativa	29/07/2020	29/07/2020	0.00
5	Informar al personal sobre la implementación de la actividad.	Fomentar la participación activa de todo el personal en un 100%, durante un día.	Comité facilitador	30/07/2020	30/07/2020	0.00
6	Desarrollo de la actividad.	Motivar a los colaboradores en el desarrollo de la actividad en un 100% a que se sientan orientados en el alcance de resultados, al hacer una evaluación de forma semestral para que conozcan sus puntos fuertes y sus áreas de mejora en un periodo de doce meses.	Comité facilitador	01/08/2020	31/07/2021	Q2,699.00
7	Evaluación de la estrategia	Verificar mensualmente en un 100% la implementación de la propuesta.	Gerente General	30/09/2021	30/09/2021	Q150.00
Total estimado de la inversión						Q 3,249.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2019.

**Cuadro 10**  
**Plan de acción actividad dos. Premio a tú esfuerzo**  
**Distribuidora de repuestos industrial y automotriz**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**

<b>Nombre de la empresa:</b> Distribuidora de repuestos industrial y automotriz					<b>Fecha:</b> año 2019-2020	
<b>Nombre de la estrategia:</b> “Gran convención de los mejores ltrra de Retalhuleu 2021”						
Objetivo: Definir las actividades necesarias para implementar la propuesta en un 100% a mediano y largo plazo						
No.	Actividades	Metas	Responsable	Fecha		Presupuesto
				Inicio	Final	
1	Presentación de la propuesta ante la junta directiva	Dar a conocer el 100% de lo propuesto durante una reunión.	Estudiante Asesor	01/07/2020	01/07/2020	Q200.00
2	Discusión de la propuesta	Aprobar el 100% de la propuesta en una reunión.	Gerente General	08/07/2020	08/07/2020	Q200.00
3	Planificacación de la actividad	Coordinar con los encargados de cada unidad administrativa y el personal involucrado en la actividad los resultados de la evaluación final.	Comité facilitador	02/08/2021	02/08/2021	0.00

Continúa en la página siguiente...

...viene de la página anterior.

No.	Actividades	Metas	Responsable	Fecha		Presupuesto
				Inicio	Final	
4	Presentación de la actividad a los colaboradores	Dar a conocer a todo el personal involucrado para que conozca en un 100% los resultados la actividad en la que se participó.	Encargados de cada unidad administrativa	03/08/2021	03/08/2021	0.00
4	Informar al personal sobre la implementación de la actividad.	Fomentar la participación del personal en un 100%.	Comité facilitador	04/08/2021	04/08/2021	Q0.00
5	Desarrollo de la actividad.	Motivar a los colaboradores en el desarrollo de la actividad en un 100% con el proposito de reconocer el esfuerzo, dedicación y perseverancia la actividad tendrá una duración de dos días, uno para la premiación en oficinas centrales y el otro para realizar el viaje al Irtra de Retalhuleu.	Comité facilitador	14/08/2020	15/08/2020	Q7,476.00
6	Evaluación de la estrategia	Verificar quincenalmente en un 100% la implementación de la propuesta.	Gerente General	15/08/2021	31/08/2021	Q150.00
Total estimado de la inversión						Q 7,476.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2019.

✓ **Actividad 1: “Galardón a tú dedicación”**

Está dedicada a incentivar el reconocimiento de los colaboradores dentro de la organización.

- **Objetivo:** aumentar la percepción de reconocimiento al esfuerzo de un trabajo que sobrepase las expectativas, en un 80% y al mismo tiempo acrecentar la motivación de los colaboradores por su excelente trabajo durante un año plazo.
- **Favorecidos:** principalmente todos los colaboradores de la empresa quiénes al ser reconocidos y motivados favorecen el entorno laboral, y esto a su vez permite el alcance de los objetivos de la empresa.
- **Periodicidad:** la actividad comprende de enero a diciembre de 2020, tiempo durante el cual será evaluada la actitud de los colaboradores hacia el trabajo.
- **Metodología:** para dar paso a esta actividad, se desarrollará una evaluación, la cual se ejecutará de forma semestral, al finalizar la evaluación y conocer a los ganadores, se les otorgará un premio por haber obtenido la nota más alta, cada semestre cuenta con diferentes tipos de premios motivacionales, que buscan agradecer a los colaboradores, y que estos al mismo tiempo salgan de la rutina y puedan disfrutar de un día de descanso merecido, por su excelente dedicación y empeño en la empresa. Pero esto no es todo al mantener una buena nota durante todo el año no solo tienen la oportunidad de un premio al final del semestre, sino que también derecho a participar de la actividad número dos, la cual celebrará y reconocerá la perseverancia y el esfuerzo durante todo el año, para que todos tengan oportunidad de ser reconocidos.
- **Criterios de evaluación:** para llevar a cabo el reconocimiento se hace necesario hacer una evaluación, que permita la premiación con la cual se agradecerá, que los colaboradores den la milla extra, y se realizará de la siguiente manera:

- **Formato de valoración semestral propuesto**

A continuación, se detalla el formato de valoración semestral que se realizará cada seis meses, el cual debe ser estimado por cada jefe inmediato acompañado de una persona de recursos humanos.

**Formato 20**  
**Valoración semestral parte 1**  
**Distribuidora de repuestos industrial y automotriz**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**

<b>I. Información del colaborador</b>				
Nombre: Juan Pérez				
Departamento: Contabilidad			Puesto: Auxiliar de contabilidad	
Supervisor: Mario Ramírez			Fecha de evaluación: 15/06/2020	
<b>II. Cuestionario</b>				
90-100	70-89	60-69	40-59	0-39
Genial	Buen trabajo	Haciéndolo bien	Algunos problemas	Peligro
<b>Aspectos para evaluar</b>				<b>Punteo</b>
<b>1. Calidad y producción 20 pts.</b>				19
a. Precisión y calidad del trabajo realizado				2
b. Compromiso en el trabajo				5
c. Capacidad de organización				5
d. Entrega del trabajo en tiempo y forma				5
e. Cuidado del equipo de trabajo				2
<b>2. Conocimiento para el puesto 20 pts.</b>				15
a. Posee experiencia para el trabajo requerido				2
b. Tiene conocimientos técnicos para el trabajo solicitado				5
c. Uso y conocimiento de herramientas apropiado				4
d. Se desempeña con poca ayuda				3
e. Tiene capacidad de enseñar a otros				1
<b>3. Responsabilidad y asistencia al trabajo 20 pts.</b>				15
a. Trabaja sin necesidad de control				4
b. Da la milla extra si es necesario				5
c. Es puntual				3
d. Presentismo				3
<b>4. Decisión y liderazgo 20 pts.</b>				12
Termina su trabajo y busca nuevas tareas				2
Tiene claras sus prioridades				1

Fuente: elaboración propia. Tesis 2019

**Formato 20**  
**Valoración semestral parte 2**  
**Distribuidora de repuestos industrial y automotriz**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**

<b>I. Información del colaborador</b>	
Propone mejoras	4
Identifica faltas y vela por la solución de estas	2
Motiva y ayuda a sus compañeros cuando es necesario	3
<b>5. Trabajo en equipo 20 pts.</b>	<b>18</b>
a. Trabaja de forma clara con su jefe inmediato, pares y subordinados	3
b. Su actitud en general es positiva	5
c. Es una persona proactiva	5
d. Promueve el trabajo en equipo	2
e. Trabaja para cumplir con los objetivos del grupo y no solamente los personales	3
<b>Nota final</b>	<b>79</b>

**III. Notas**

a. Notas del colaborador: de acuerdo con la nota final.

b. Notas del jefe inmediato: se recomienda trabajar en equipo.

c. Metas y objetivos del colaborador para la próxima evaluación: trabajar en equipo.

**IV Puntuación obtenida**

90-100	70-89	60-69	40-59	0-39
Genial	Buen trabajo	Haciéndolo bien	Algunos problemas	Peligro
	X			

**VI. Firmas**

Recursos humanos
Colaborador
Jefe inmediato

Fuente: elaboración propia. Tesis 2019.

- **Valoración laboral**

De esta forma se calificará la valoración laboral, mediante notas e indicadores quienes serán la guía para conocer a los ganadores.

**Formato 21**

**Representación de calificación**

**Distribuidora de repuestos industrial y automotriz**

**Ciudad de Guatemala**

**Año 2019**

<b>Nota</b>	<b>Criterio</b>	<b>Indicador</b>	<b>Reconocimiento o sanción en evaluación mensual</b>
90-100	Genial	 Azul	Correo de felicitación por gerente general. Diploma de reconocimiento, entrega durante las reuniones de equipo.
70-89	Buen trabajo	 verde	Correo de felicitación por parte de gerente de área. Diploma de reconocimiento entrega durante las reuniones de equipo.
60-69	Haciéndolo bien	 Amarillo	Felicitación verbal por jefe inmediato, durante las reuniones de equipo.
40-59	Algunos problemas	 naranja	Llamada de atención verbal por gerente de área.
0- 39	Peligro	 Rojo	Carta de llamada de atención firmada por gerente.

Fuente: elaboración propia. Tesis 2019.

- **Cuadro de incentivos según valoración laboral**

El siguiente formato muestra los premios establecidos para agradecer a los colaboradores durante cada semestre.

**Cuadro 11**  
**Descripción de incentivos**  
**Distribuidora de repuestos industrial y automotriz**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**

<b>Período</b>	<b>Indicador</b>	<b>Incentivo</b>
Primer semestre 2020	 Azul	-Diploma de reconocimiento - Entradas dobles al cine (Ver formato)
Segundo semestre 2020	 Azul	-Diploma de reconocimiento Certificado de regalo, dos entradas a piscinas de agua termal en Hotel y Spa Termal Santa Teresita, ideal para relajarse. (Ver formato)

Fuente: elaboración propia. Tesis 2019.

- **Costo estimado de la implementación actividad “Galardón a tú dedicación”**

A continuación, se detalla el costo estimado para la actividad:

**Cuadro 12**  
**Costo estimado actividad galardón a tú dedicación**  
**Distribuidora de repuestos industrial y automotriz**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Total</b>
Impresión de formato de evaluación	38 x2= 76	Q 0.25	Q19.00
Impresión de diplomas	10x 2 = 20	Q 2.00	Q40.00
Entradas dobles al cine	5 x 2 = 10	Q 150.00	Q1, 500.00
Entrada a piscinas termales	3 x 2 = 6	Q190.00	Q1,140.00
Suma total			Q2,699.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2019.

- **Diseños**

Se presentan ejemplos de los bocetos a utilizar para el reconocimiento del programa en la actividad uno.



**Formato 23**

**Certificado de regalo entradas dobles al cine  
Distribuidora de repuestos industrial y automotriz  
Ciudad de Guatemala  
Año 2019**



Fuente: elaboración propia. Tesis 2019.

**Formato 24**

**Certificado de regalo entradas dobles a la piscina  
Distribuidora de repuestos industrial y automotriz  
Ciudad de Guatemala  
Año 2019**



Fuente: elaboración propia. Tesis 2019.

✓ **Actividad 2: “Gran convención de los mejores ltra de Retalhuleu 2021”**

- **Objetivo:** reconocer en un 80% el esfuerzo, dedicación y perseverancia realizada por los colaboradores durante un año plazo, avanzar la milla extra, alcanzar las metas de la organización, al romper récords y solucionar problemas.
- **Favorecidos:** este reconocimiento está destinado a todos los colaboradores de la empresa sin tomar en cuenta el nivel jerárquico en que se ubique su desempeño laboral, el requisito es haber logrado la calificación para tener derecho de participar en la gran convención.
- **Periodicidad:** esta actividad será realizada de forma anual, conforme los resultados obtenidos durante el año anterior y será autorizada por la junta directiva en la fecha que estimen conveniente, se sugiere realizar la primera actividad durante el primer trimestre del año 2021.
- **Criterios de evaluación:** para seleccionar a los mejores colaboradores, se tomará en cuenta la evaluación laboral detallada en la actividad número uno de este programa, y se aplicará de la siguiente manera:
  - **Equipo súper campeones:** comprendido por los colaboradores que obtengan entre, 90 y 100 puntos, y que se hayan mantenido en ese rango durante todo el año 2020, a los cuales se les entregará un diploma de reconocimiento y un trofeo por su éxito.
  - **Equipo campeones:** comprendido por los colaboradores que obtengan entre, 70 y 89 puntos y que se hayan mantenido en ese rango durante todo el año 2020, se les entregará un diploma de reconocimiento y una medalla por su logro alcanzado.

- **Equipo club de la excelencia:** comprendido por los colaboradores que obtengan entre, 60 y 69 puntos y que hayan mantenido este punteo durante todo el año 2020, se les entregará un diploma de reconocimiento por su participación.

Es requisito indispensable para los tres equipos mantener su nota constante durante todo el año.

- **Políticas de difusión**

Son de vital importancia para que todos los colaboradores estén enterados de las actividades y puedan participar, esto permitirá la identificación de los colaboradores con la actividad.

**Formato 25**  
**Políticas de difusión**  
**“Gran convención de los mejores Itra de Retalhuleu 2021”**  
**Distribuidora de repuestos industrial y automotriz**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**

<b>Políticas de difusión</b>
<b>a. Comunicación vertical</b>
Se realizará una reunión con los jefes de cada área para que ellos lo transmitan al personal que tienen a cargo y la información pueda llegar a todos los colaboradores.
<b>b. Comunicación visual</b>
Se manejarán los banners y trifoliales informativos de la etapa de sensibilización, para que los colaboradores puedan tener a la vista y sea de su conocimiento dicho evento.
<b>c. Comunicación escrita</b>
Se redactará una circular por parte de recursos humanos donde se darán los lineamientos y especificaciones del evento, posteriormente se trasladará a los distintos departamentos para que cada colaborador lea y firme la circular de enterado, de esta manera se asegurará que todos tengan conocimiento de la actividad.
<b>d. Selección</b>
Una vez terminado el periodo de participación se seleccionarán los tres equipos ganadores, se les trasladará una invitación de participación para la gran convención de los mejores 2021.

Fuente: elaboración propia. Tesis 2019.

- **Políticas de evaluación**

Parte importante es verificar la forma de evaluar las notas de los colaboradores.

**Formato 26**  
**Políticas de evaluación**  
**“Gran convención de los mejores Irtra de Retalhuleu 2021”**  
**Distribuidora de repuestos industrial y automotriz**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**

<b>Políticas de evaluación</b>
<b>a. Invitación</b>
La invitación es especial para todos los colaboradores de la empresa durante los meses de enero a diciembre de 2020. Si algún colaborador nuevo ingresa en el primer semestre del año se tomará en cuenta su actitud hacia el trabajo y se le podrá realizar un promedio de su nota para poder tener derecho a participar.
<b>b. Partícipes</b>
La participación de todos es de vital importancia y comprenderá los tres niveles jerárquicos estratégico, táctico y operativo.
<b>c. Evaluación</b>
Para tener derecho a disfrutar de esta convención, se hace necesaria la evaluación de desempeño trimestral la cual será acumulativa durante todo el año y se detalla en la actividad número uno del programa de reconocimiento.
<b>d. Conteo</b>
Recursos humanos se encargará de llevar el control de las notas, así como el acumulativo de las mismas, su registro y validación.
<b>e. Forma de evaluación</b>
Para asignar una calificación apropiada habrá dos personas encargadas, una es el jefe de desarrollo de personal y la otra el jefe inmediato de cada unidad.

Fuente: elaboración propia. Tesis 2019.





Fuente: elaboración propia. Tesis 2019.



Fuente: elaboración propia. Tesis 2019.

**Formato 28**  
**Trofeo de reconocimiento**  
**“Gran convención de los mejores Irtra de Retalhuleu 2021”**  
**Distribuidora de repuestos industrial y automotriz**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: elaboración propia. Tesis 2019.

**Formato 29**  
**Medalla de reconocimiento**  
**“Gran convención de los mejores Irtra de Retalhuleu 2021”**  
**Distribuidora de repuestos industrial y automotriz**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: elaboración propia. Tesis 2019.

- **Costo de la implementación**

A continuación, se detalla el costo estimado de la implementación de esta actividad:

**Cuadro 13**  
**Costo estimado de la implementación actividad 2**  
**“Gran convención de los mejores Irtra de Retalhuleu 2021”**  
**Distribuidora de repuestos industrial y automotriz**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
Impresión de diplomas	38	Q2.00	Q76.00
Trofeos	5	Q60.00	Q300.00
Medallas	5	Q20.00	Q100.00
Convención en Irtra de Retalhuleu (Incluye ingreso a los parques, hospedaje, alimentación, transporte, alquiler de salón)	15	Q400.00	Q6,000.00
Imprevistos			Q1,000.00
<b>Suma Total</b>			<b>Q7,476.00</b>

Fuente: elaboración propia. Tesis 2019.

- **Agenda día del evento**

A continuación, se proporciona un modelo de la programación de actividades a realizar los días del evento los cuales se sugiere que sean dos.

**Cuadro 14**  
**Modelo de agenda del evento**  
**“Gran convención de los mejores Iotra de Retalhuleu 2021”**  
**Distribuidora de repuestos industrial y automotriz**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**

<b>Punto de agenda</b>	<b>Fecha</b>	<b>Hora</b>
<b>Día 1</b>		
Premiación en edificio central de la empresa	03/02/2021	10:00am
<b>Día 2</b>		
Viaje al Iotra de Retalhuleu	05/02/2021	
Salida de buses del edificio central	05/02/2021	5:00 am
Arribo al Iotra de Retalhuleu	05/02/2021	9:30 am
Paseo por el parque	05/02/2021	9:31 am a 1:00pm
Almuerzo restaurante	05/02/2021	1:01 a 2:30 pm
Tarde libre	05/02/2021	2:31 a 4:00 pm
Salida de buses del Iotra	05/02/2021	4:30 pm
Llegada de buses a edificio central	05/02/2021	8:30 pm

Fuente: elaboración propia. Tesis 2019.

Se debe tener en cuenta que las tarifas y reservaciones son válidas solamente el día de la cotización y están sujetas a cambios sin previo aviso, las tarifas se garantizan al momento de recibir el pago correspondiente, todas las reservaciones están sujetas a disponibilidad, la confirmación de reservación se otorga hasta haber recibido el pago total.

### **3.4.4 Sistema de verificación**

Se realizarán diferentes actividades con la intención de confirmar que la ejecución del plan de mejora cumpla con el propósito de su implementación y se detallan a continuación:

#### **3.4.4.1 Evaluación**

Para que las actividades se desarrollen conforme a lo planeado, se hace necesario que el comité facilitador se encargue de nombrar un equipo el cual tendrá a su cargo, la supervisión, evaluación y el control de las actividades, quienes podrán efectuar los arreglos necesarios.

- **Supervisión:** el comité facilitador será responsable de velar por el cumplimiento de las actividades durante su desarrollo, ejecución y evaluación, también llevarán un control de la percepción de aprobación o desaprobación del plan de mejora y el nivel de resistencia que pueda surgir, con el fin de intervenir y transformar actitudes negativas.
- **Evaluación:** en esta etapa se verificará por medio de un cuestionario el cumplimiento de los objetivos del plan de mejora, y para dar seguimiento se sugiere aplicar nuevamente el cuestionario del clima organizacional y su respectivo análisis.

A continuación, el cuestionario para la evaluación del plan de mejora.

**Formato 30**  
**Cuestionario de evaluación**  
**Plan de mejora dirigido a los colaboradores**  
**Distribuidora de repuestos industrial y automotriz**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**

<b>Cuestionario de evaluación del plan de mejora Distribuidora de Repuestos Industrial y Automotriz</b>						
<b>Instrucciones: marque con una "X" o una línea la respuesta que considere</b>						
No.	Pregunta	Si	No	Porqué		
1	El plan de mejora se lleva a cabo de forma justa y equitativa	X		Todos tuvimos participación		
2	El plan de mejora aumenta la motivación de los colaboradores	x		Nos hace trabajar con optimismo		
3	El plan de mejora motiva a la competencia sana	X		Hace que seamos más competitivos		
4	Evalúe el plan de mejora de forma general	Debe mejorar		Regular	Bueno x	Muy bueno
5	Comentarios o sugerencias	Implementar el siguiente año				

Fuente: elaboración propia. Tesis 2019.

- **Control**

Con el fin de mantener una retroalimentación adecuada para confirmar el desarrollo del plan de mejora, se hace necesario que el comité facilitador de mejoramiento, nombre a una persona encargada de reunirse con cada jefe que tenga personal a su cargo, para elaborar un informe del alcance y cumplimiento de cada actividad, la forma en que influye en los colaboradores a su cargo tanto aspectos positivos como negativos.

**Formato 31**  
**Evaluación del plan de mejora**  
**Dirigido a jefes, líderes y encargados**  
**Distribuidora de repuestos industrial y automotriz**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**

141

Instrucciones: a continuación, se presentan varios enunciados a los cuales deberá responder y marcar con una "X"									
Nombre del plan: Plan de mejora 2020, 2021.	Programa Conflicto			Programa relaciones			Programa recompensa		
Pregunta	Actividad			Actividad			Actividad		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
La actividad se realizó en tiempo y forma	X			x		x	x	x	
El presupuesto fue cumplido acorde a lo planeado.	X	x		x		x	x		
Hubo exceso en el presupuesto.								x	
Los colaboradores participaron activamente.	X	x		x	x	x	x	x	
Los recursos se utilizaron de forma adecuada.		x		x		x		x	
Los cambios en la actitud de los colaboradores son positivos.	X	x		x	x	x	x	x	
Los cambios en la actitud de los colaboradores son negativos.									
Observaciones:									
Nombre de responsable: <u>Juan Pérez</u>									
Firma _____ Fecha <u>23/12/2020</u>									

Fuente: elaboración propia. Tesis 2019.

### 3.4.5 Presupuesto para la implementación

El siguiente detalle es un estimado de los principales costos que se originan al momento de la implementación del plan de mejora, la correcta determinación de estos costos será definitiva, finalizada la ejecución del mismo, al evaluar parte de la inversión realizada contra el beneficio que recibe la empresa al hacer esta transformación.

**Cuadro 15**  
**Costo estimado de la implementación del plan de mejora**  
**Distribuidora de repuestos industrial y automotriz**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**

Actividad	Costo	Total
Sensibilización		Q1850.00
Programa I “Resolución de conflictos”		Q19,600.00
✓ Diplomado liderazgo con valores	Q2,050.00	
✓ Taller vivencial integración de equipos de trabajo para disminuir conflictos	Q17,550.00	
Programa II “Restablecer las relaciones laborales”		Q6,010.00
✓ Día temático en la oficina	Q3,050.00	
✓ Tarde deportiva de salón juego de boliche	Q1,910.00	
✓ Intercambio de conocimientos por un día que generen empatía	Q1,050.00	
Programa III “Premio a tú esfuerzo”		Q11,275.00
✓ Galardón a tú dedicación	Q3,249.00	
✓ Gran convención de los mejores Intra de Retalhuleu 2021	Q8,026.00	
Costo total estimado		Q38,735.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2019.

### **3.4.6 Beneficios de la implementación del plan de mejora.**

Es decisión de la empresa construir su propio camino al éxito a través del conocimiento de su realidad, la cual podrá ser moldeada a su favor para poder desarrollar planes estratégicos que busquen beneficiar el desarrollo y crecimiento de la organización a continuación se detallan los beneficios de implementar el plan de mejora.

- Minimización de las causas que generan insatisfacción en el clima laboral actual
- Conocimiento de sus líderes
- Colaboradores comprometidos con la empresa
- Personas motivadas que forjen un ambiente agradable de trabajo, enfocados en cumplir los objetivos de la empresa.
- Mejoramiento en un corto plazo y efectos evidentes.
- Aumento en la productividad
- La empresa se pone en marcha hacia la competitividad.
- Se motiva al equipo para que trabaje de forma eficiente.

Es importante la implementación del plan de mejora, en toda la empresa con la intención de lograr mayores resultados positivos en la percepción del clima laboral, al promover en los colaboradores el sentimiento de ser reconocidos, reparar las buenas relaciones laborales y tener la suficiente confianza que permita la resolución de conflictos. Para esto también es necesario contar con el compromiso de la alta dirección y el comité de mejoramiento quienes se encargarán de adaptar las diferentes actividades propuestas a las necesidades de la empresa.

## CONCLUSIONES

1. Al finalizar la investigación y realizar el análisis respectivo de la evaluación del clima organizacional, se pudo constatar que existe un inadecuado clima organizacional dentro de la empresa, tal como lo manifiesta el resultado de la evaluación específicamente en las dimensiones conflicto, relaciones y recompensa, esto provoca un desbalance en la armonía del ambiente laboral, que afecta directamente a la empresa. Derivado de lo anterior, se demostró la hipótesis planteada al inicio de la investigación.
2. La forma en la que actualmente los mandos superiores resuelven los inconvenientes no es la más adecuada, según la percepción de los colaboradores, existe un descontento en cuanto a la forma de resolver los conflictos, tanto entre jefes como entre compañeros, su actitud no es la más adecuada al momento de solventar algún inconveniente, como consecuencia se dificulta el trabajo en equipo.
3. Un ambiente agradable de trabajo influye de forma positiva directamente en la productividad, la percepción de las relaciones laborales actualmente dentro de la empresa no es buena, existe tensión entre las diferentes unidades es necesario tomar cartas en el asunto, derivado de que son de suma importancia en el alcance de los objetivos de la empresa.
4. El trabajo bien hecho merece ser agradecido de forma especial, actualmente los colaboradores no se sienten recompensados derivado de que no se cuenta con un programa de incentivos lo cual supone un bajo rendimiento laboral a causa de un descenso en la motivación.

## RECOMENDACIONES

1. A manera de disminuir la inadecuada percepción del clima laboral actual, se sugiere la implementación del plan de mejora, que tienen como fin primordial cerrar la brecha que actualmente se mantiene abierta, derivado del descontento que manifiestan los colaboradores y que se hace necesario resolver para el beneficio, no solo de los participantes si no en general para toda la empresa.
2. La empresa debe fortalecer el liderazgo a través de las actividades, que mejoren la resolución de los desacuerdos que se generan en el día a día, como consecuencia de la cantidad de horas que pasan en convivencia dentro de la organización, tomar en cuenta que cada uno posee diferentes creencias, valores y costumbres, por lo que se confía poner en práctica las actividades detalladas en el programa resolución de conflictos.
3. Que la empresa fortalezca las relaciones laborales desarrollé actividades, que contribuyan a conseguir un ambiente de armonía, al fortalecer de esta manera a la organización para que alcance sus metas y objetivos, esto hará que exista beneficio para todos los involucrados y al mismo tiempo mejorar el ambiente laboral.
4. Se hace necesario que los colaboradores perciban que son apreciados y reconocidos por una labor bien hecha, se sugiere hacer efectivo el agradecimiento hacia los participantes de forma tangible, para que haya un cambio, esto traerá consigo motivación y satisfacción laboral.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides, P. J. (2004). **Administración**. 1ª. ed. México. Editorial McGraw Hill. 354 páginas.
2. Brunet, L. (2004). **El clima de trabajo en las organizaciones**. 5ª. ed. México. Editorial trillas, S.A. 119 páginas.
3. Chiavenato, I. (2009). **Gestión del talento Humano**. 3ª. ed. México. McGraw Hill. 626 páginas.
4. Chiavenato, I. (2006). **Introducción a la Teoría general de la Administración**. 7ª. ed. México. McGraw Hill. 561 páginas.
5. Dessler Gary. (1993). **Administración de Recursos Humanos**. 5ª. ed. México. Prentice Hall Interamericana. 528 páginas.
6. Koontz, H. Wehrich, H y Cannice, M. (2012). **Administración una perspectiva global y empresarial**. 14ª. ed. México. McGraw Hill. 638 páginas.
7. Koontz, H. y Wehrich, H. **Elementos de Administración**. Un enfoque internacional. 7ª. ed. México. McGraw Hill. 796 páginas.
8. Newstrom, J.W. (2011). **Comportamiento Humano en el Trabajo**. 13ª. ed. México. McGraw Hill educación. 547 páginas.
9. Robbins, Stephen P. y Mary Coulter. (2010). **Administración**. 10ª. ed. México, Pearson educación. 584 páginas.

10. Reyes Ponce, Agustín. 2003. **Administración Moderna**. 7ª. ed. México. Editorial Limusa. 2003. 480 páginas.

#### E-grafía

11. Distribuidor. 2014. (En línea).

Consultado el 12 de febrero de 2018. Disponible en:  
<https://www.definicionabc.com/negocios/distribuidor.php>

12. La motivación teoría de McClelland. 2013. (En línea).

Consultado el 25 de octubre de 2019.

Disponible en: <http://mariug.blogspot.com/2013/02/teoria-de-mcclelland.html>

13. Dimensiones del clima organizacional. 2019. (En línea).

Consultado el 26 de octubre de 2019.

Disponible en: <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>

14. Tipos de empresas en Guatemala. 2019. (En línea).

Consultado el 28 de octubre de 2019.

Disponible en: <http://www.pymerang.com/emprender/pasos-para-iniciar-un-negocio/estructura-legal/comparativos-entre-estructuras-legales/236-tipos-de-empresas-en-guatemala>

15. Plan de acción. 2009. (En línea).

Consultado el 10 de noviembre de 2019.

Disponible en: <https://definicion.de/plan-de-accion/>

16. Proceso administrativo. 2018. (En línea).

Consultado el 21 de febrero de 2018.

Disponible en: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa2/n7/r1.html>