

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

**“MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES
DE MEJORA PARA LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA
RECICLADORA DE PLÁSTICO, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

VIVIAN ODETH LETRAN RODRÍGUEZ

PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, OCTUBRE 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

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

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

Matemática-Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Administración-Finanzas	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
Mercadotecnia-Operaciones	Lic. Douglas Renato Morataya Barrientos

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
SECRETARIA:	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
EXAMINADORA:	Licda. Olivia Concepción Cortez Girón



Guatemala, 09 de marzo de 2020

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

Respetable Señor Decano:

De conformidad con la designación de esta decanatura para asesorar a VIVIAN ODETH LETRAN RODRÍGUEZ carné 200914067 en su trabajo de tesis denominado "MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORA PARA LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA RECICLADORA DE PLÁSTICO, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA", me permito informarle que, de acuerdo con la revisión de la investigación realizada, la misma llena los requisitos que el reglamento establece.

En ese sentido, el trabajo referido constituye un aporte importante para los profesionales de ciencias económicas, empresas, instituciones y personas interesadas en el tema objeto de investigación. El documento presenta una investigación cuya actualidad y calidad, reúne los requisitos académicos necesarios que el caso amerita.

Con base en lo anteriormente expuesto, recomiendo que el trabajo realizado sea aprobado para su presentación por la estudiante Letran Rodriguez, en el Examen Privado de Tesis, previo a conferírsele el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,

Licda. Laura Aydée Lainfiesta Escobar
Colegiado 1945

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
Edificio "5-0"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D.-TG. No. 00623-2020
Guatemala, 18 de octubre del 2020

Estudiante
VIVIAN ODETH LETRAN RODRIGUEZ
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Tercero, inciso 3.1, subinciso 3.1.1 del Acta 19-2020, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 12 de octubre de 2020, que en su parte conducente dice:

"TERCERO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

3.1 Graduaciones

3.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de: Contaduría Pública y Auditoría, Economía, Administración de Empresas y Estudios de Postgrado, en las que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron los Exámenes de Tesis, por lo que se trasladan las Actas del Jurado Examinador de Tesis y los expedientes académicos.

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

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Estudiante: Registro Académico: TEMA DE TESIS:

Estudiante:	Registro Académico:	TEMA DE TESIS:
VIVIAN ODETH LETRAN RODRIGUEZ	200914067-3	MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORA PARA LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA RECICLADORA DE PLÁSTICO, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

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

"DID Y ENSEÑAR A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



m.ch

DEDICATORIA

A Dios

Por estar conmigo en cada momento, darme paciencia y sabiduría durante este trayecto y por haber puesto personas en mi camino que fueron de aliento y no me dejaron desfallecer, además, por enseñarme que cada triunfo o fracaso tiene un propósito, y que todo lo que sucede bajo el cielo él tiene el control.

A mis padres:

Por estar siempre conmigo, por ser mi aliento y soporte, por confiar en mí, porque siempre me apoyan de forma incondicional, porque son un ejemplo a seguir y siempre trabajaron para apoyarme y porque nunca dejaron que me venciera.

A mis hermanos:

Por confiar en mí y apoyarme, porque siempre me dieron una palabra de aliento en los momentos difíciles.

A mi familia:

Por no dejarme caer porque siempre tienen una palabra de aliento, especialmente a mi tía por confiar y creer en mí, porque nunca me dejó sola y siempre estuvo para escucharme y darme una palabra de fuerza para continuar ante cualquier circunstancia y porque además de ser mi tía es mi amiga.

A mis amigos:

Gracias por apoyarme y confiar en mí. Por enseñarme que amistad no es sólo quien está en los momentos felices, si no quien te apoya en todo momento, porque, aunque haya distancia cada vez que nos reunimos es como que nunca nos dejáramos de ver, es a quien le cuentas una y otra vez un tema y aun así te siguen escuchando.

A mi asesora:

Licenciada Laura Lainfiesta por la orientación y paciencia que me brindó para la realización de esta tesis.

**A Universidad de San Carlos
de Guatemala (USAC)**

Por ser mi casa de estudios y especialmente a la facultad de Ciencias Económicas donde cada licenciado aportó a mi crecimiento profesional.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Tipos de empresa	1
1.1.1.1 Empresa industrial	1
1.2 Administración	2
1.2.1 Proceso administrativo	2
1.2.1.1 Planeación	3
a) Elementos de la planeación	4
• Misión	4
- Visión	4
- Valores	5
• Objetivos	5
• Presupuesto	5
b) Instrumentos de la planeación	6
• Plan de acción	6
1.2.1.2 Organización	6
a) Elementos de la organización	6
• Funciones	7
• Jerarquías	7
• Puestos	7
b) Instrumentos de la organización	7

Contenido	Página
• Organigrama	8
1.2.1.3 Integración	8
a) Elementos de la integración	8
• Capacitación	8
• Desarrollo	9
1.2.1.4 Dirección	9
a) Elementos de la dirección	9
• Liderazgo	10
• Motivación	11
• Comunicación	11
• Supervisión	11
b) Cultura organizacional	12
• Tipos de cultura organizacional	13
c) Clima organizacional (CO)	14
• Elementos del clima organizacional	15
• Importancia del clima organizacional	16
d) Teorías del clima organizacional	18
• Teoría de Rensis Likert	19
- Variables causales	20
- Variables intermedias	20
- Variables finales	20
• Teoría de Litwin y Stringer	23
e) Comportamiento organizacional	25
f) Desarrollo Organizacional (DO)	26

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA
RECICLADORA DE PLÁSTICO, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

Contenido	Página
2.1 Metodología de la investigación	27
2.2 Antecedentes de la empresa	30
2.2.1 Filosofía empresarial	31
2.2.2 Estructura organizacional	31
2.2.3 Análisis demográfico	33
2.3 Análisis de las dimensiones del clima	37
2.3.1 Dimensión estructura	37
2.3.2 Dimensión recompensa	39
2.3.3 Dimensión cooperación	40
2.3.4 Dimensión identidad	41
2.3.5 Dimensión métodos de mando	44
2.3.6 Dimensión de las características de las fuerzas motivacionales	47
2.3.7 Dimensión de las características de los procesos de comunicación	50
2.4 Análisis de resultados	51

CAPÍTULO III
PROPUESTA PARA ELABORAR PLANES DE MEJORA PARA FORTALECER
EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE UNA
EMPRESA RECICLADORA DE PLÁSTICO
UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

3.1 Justificación de la propuesta	56
-----------------------------------	----

Contenido	Página	
3.2	Objetivo de la propuesta	56
3.3	Alcance de la propuesta	57
3.4	Planes de mejora propuestos	57
3.4.1	Filosofía empresarial	57
3.4.1.1	Misión	58
a)	Visión	58
b)	Valores	58
3.4.1.2	Estructura organizacional	59
3.4.1.3	Desarrollo	61
a)	Sensibilización	61
•	Actividad campaña de comunicación	64
•	Actividad calendario de publicación de afiches	67
•	Actividad reunión con líderes de área	68
•	Actividad rompe hielo para líderes de cada área	69
•	Actividad reunión con colaboradores	71
•	Actividad rompe hielo para colaboradores de cada área	73
•	Actividad firma de carta de compromiso	74
•	Actividad verificación de actividades	76
3.4.1.4	Fase de implementación	77
a)	Plan de recompensas	80
>	Objetivo	81
•	Actividad 1: Tu oportunidad de crecer	84
-	Flujo grama para proceso interno	95
•	Actividad 2: Tu esfuerzo es importante	96

Contenido	Página
• Actividad 3: Reconocimiento por tu buena labor	101
> Evaluación	107
b) Plan de cooperación	109
> Objetivo	109
• Actividad 1: Taller team building	112
• Actividad 2: Área de convivencia	120
• Actividad 3: califica el servicio de mi departamento	127
> Evaluación	132
c) Plan de comunicación	132
> Objetivo	132
• Actividad 1: Taller de comunicación	135
• Actividad 2: Cartelera informativa	138
• Actividad 3: Reuniones mensuales	142
> Evaluación	149
3.4.2 Presupuesto total para implementar la propuesta	149
3.4.3 Cronograma general para la implementación de los planes de mejora	150
3.4.4 Beneficios cualitativos al implementar la propuesta	152
CONCLUSIONES	154
RECOMENDACIONES	155
BIBLIOGRAFÍA	156
ANEXOS	158

ÍNDICE DE ESQUEMA

No.	Descripción	Página
1	Estilos de liderazgo	10
2	Tipos de cultura organizacional	13
3	Elementos del clima organizacional	15
4	Razones para analizar y diagnosticar el clima de una organización	16
5	Características del clima organizacional	17
6	Beneficios de una investigación de clima organizacional	18
7	Teoría del clima organizacional de Likert	19
8	Tipos de clima organizacional basado en la teoría de Rensis Likert	21
9	Dimensiones de la teoría de Likert	22
10	Dimensiones de la teoría de Litwin y Stringer	23

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Descripción	Página
1	Puntuación de la percepción del clima organizacional	28
2	Ponderación de las dimensiones evaluadas sobre la percepción del clima	29
3	Ponderación de las respuestas dentro de la encuesta de clima	29
4	Sentido de pertenencia o identidad	42
5	Comunicación efectiva	44
6	Plan de acción general para la sensibilización del plan de mejora	63
7	Plan de acción general para la implementación de los planes de mejora	79
8	Plan de acción general para implementar el plan de recompensa	83
9	Plan de acción para implementar el plan de cooperación	111
10	Plan de acción para implementar el plan de comunicación	134

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Página
1	Proceso administrativo	3
2	Organigrama general actual	32
3	Edad	34
4	Escolaridad	35
5	Estabilidad laboral	36
6	Conocimiento de la estructura organizacional	38
7	Reconocimiento por el compromiso otorgado	39
8	Técnicas de comunicación y trabajo en equipo	40
9	Clima y estabilidad laboral	43
10	Toma de decisiones	46
11	Crecimiento y desarrollo	48
12	Capacitaciones internas versus nuevas atribuciones	49
13	Trabajo en equipo	50
14	Evaluación general de las dimensiones del clima organizacional	52
15	Análisis general sobre el clima organizacional	54
16	Etapas para la implementación de los planes de mejora	61

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Descripción	Página
1	Organigrama nominal propuesto	60
2	Guía para el desarrollo de la campaña de comunicación	64
3	Afiche para campaña de comunicación	67
4	Calendario para publicación de campaña de comunicación	68
5	Agenda para reunión con líderes	69
6	Actividad rompe hielo para líderes	70
7	Agenda para reunión con colaboradores	72
8	Actividad rompe hielo para colaboradores	74
9	Carta de compromiso	75
10	Lista de verificación de actividades	76
11	Propuesta para mejorar el clima organizacional	78
12	Actividades del plan de recompensa	82
13	Comunicado a líderes de área para notificar promociones internas	85
14	Lineamientos generales del proceso de promociones internas	86
15	Procedimiento a realizar en oportunidad de crecimiento interno	87
16	Requisición de personal	88
17	Afiche para publicación de plazas internas	89
18	Pre solicitud de empleo	90
19	Verificación de candidatos	91
20	Solicitud de referencias	92
21	Notificación a candidatos sobre continuación a proceso de selección interna	93
22	Notificación a candidato que fue elegido a la posición	94
23	Implementación de la actividad "Tú esfuerzo es importante"	97
24	Comunicado para dar a conocer la actividad	98

No.	Descripción	Página
25	Comunicado a publicar	99
26	Vale por incentivo	100
27	Implementación de la actividad “Reconocimiento por tu buena labor” (trimestral)	102
28	Normas establecidas para realizar la actividad	103
29	Vale monetario	104
30	Evaluación de jefe inmediato	105
31	Criterios de evaluación para jefe inmediato	106
32	Boleta de evaluación	108
33	Actividades del plan de cooperación	110
34	Pasos a realizar en el taller de Team Building	113
35	Lineamientos para selección de proveedor de actividad Team Building	114
36	Diseño de playera a utilizar en actividad de Team Building	115
37	Comunicado para tallaje de playera	117
38	Comunicado para entrega de playera	118
39	Comunicado para uso de playera en actividades	119
40	Pasos a realizar para la implementación del área de convivencia	121
41	Rótulos a colocar en el área de convivencia 1/2	122
42	Rótulos a colocar en el área de convivencia 2/2	123
43	Reglamento a colocar en el área de convivencia	124
44	Buzón de sugerencias	125
45	Boleta de sugerencias y/o comentarios	126
46	Pasos a realizar para la evaluación de servicio de los departamentos	128

No.	Descripción	Página
47	Comunicado para informar la actividad “Califica el servicio de mi departamento” 1/2	129
48	Comunicado para informar la actividad “Califica el servicio de mi departamento” 2/2 lineamientos	130
49	Preguntas para encuesta de evaluación de servicio	131
50	Actividades del plan de comunicación	133
51	Pasos a realizar en el taller de comunicación	136
52	Comunicado participación en el taller de comunicación	137
53	Pasos a realizar para colocar la cartelera informativa	139
54	Comunicado de información sobre cartelera informativa	140
55	Diseño de cartelera	141
56	Pasos a realizar para las reuniones mensuales	143
57	Comunicado sobre la actividad	144
58	Comunicado sobre lineamientos para reuniones mensuales	145
59	Programación de reuniones mensuales	146
60	Agenda para reunión mensual	147
61	Listado de asistencia para reuniones mensuales	148
62	Presupuesto total para implementar la propuesta	150
63	Cronograma general de ejecución de planes de mejora	151

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Descripción	Página
1	Mesa fútbolín	159
2	Mesa de pin pon	160
3	Sillones pufs y sillas	161
4	Juegos de mesa	162
5	Taller de comunicación y trabajo en equipo	163
6	Boleta de encuesta	178

INTRODUCCIÓN

El propósito de esta tesis es conocer los aspectos que influyen en el comportamiento de los colaboradores que llevan a tener un clima positivo o negativo en la organización lo que conlleva a disminuir o aumentar la productividad de la empresa.

Con el fin de determinar cuáles son las causas que afectan el clima organizacional de la empresa, se realiza el informe de tesis denominado: **“MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORA PARA LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA RECICLADORA DE PLÁSTICO, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**, con la finalidad de mejorar la percepción del clima laboral de la empresa.

El presente informe está compuesto por tres capítulos, establecidos de la siguiente manera: capítulo I está conformado por los temas teóricos que tienen relación con la investigación los cuales ayudan a comprender de mejor manera el tema, entre los cuales se menciona la definición de: empresa, administración, proceso administrativo, planeación, organización, integración y dirección.

En el capítulo II se presentan los antecedentes y situación actual de la empresa, asimismo, los resultados obtenidos y los análisis correspondientes sobre las dimensiones con oportunidad de mejora de las teorías de Rensis Likert y Litwin y Stringer, información que es de utilidad para conocer cuáles son las dimensiones deficientes que causan una percepción negativa del clima organizacional por parte de los colaboradores.

En el capítulo III se presenta la propuesta de solución con el objetivo de minimizar la problemática identificada, se proponen tres planes de mejora con el propósito de obtener las dimensiones deficientes como la de recompensa,

cooperación y comunicación, a través de la realización de actividades que ayudarán a mejorar la percepción sobre el clima organizacional por parte de los colaboradores.

Por último, se incluyen las conclusiones, recomendaciones, la bibliografía y e-grafía donde fue consultada la información y los anexos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación, se presenta el marco de referencia, en donde se mencionan los conceptos y definiciones que fundamentan la investigación:

1.1 Empresa

“Es la unidad económico social en la que el capital, trabajo y dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común.” (1:9)

Una empresa está básicamente integrada por personas, recursos materiales, técnicos y económico, además, busca satisfacer las necesidades del mercado proporcionando bienes y servicios con el propósito de obtener beneficios económicos.

1.1.1 Tipos de empresa

Las empresas se pueden clasificar dependiendo del giro o actividad que realizan, para efectos de esta investigación se toma en cuenta únicamente la siguiente:

1.1.1.1 Empresa industrial

Es la que produce bienes, a través de la transformación de materias primas en productos nuevos y también presta servicios complementarios como logística, entrega de productos, servicio al cliente, venta, entre otros.

Las empresas industriales son la asociación de personas que unen sus capitales, fuerza de trabajo, capacidad personal y tienen participación por medio de la venta de sus productos. La empresa objeto de análisis donde se realizará la investigación es de giro industrial.

1.2 Administración

La administración ha sido conceptuada de diferentes maneras, dado a que algunos autores la consideran como proceso y otros como ciencia, por lo que la administración se define como “la disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos”. (1:3)

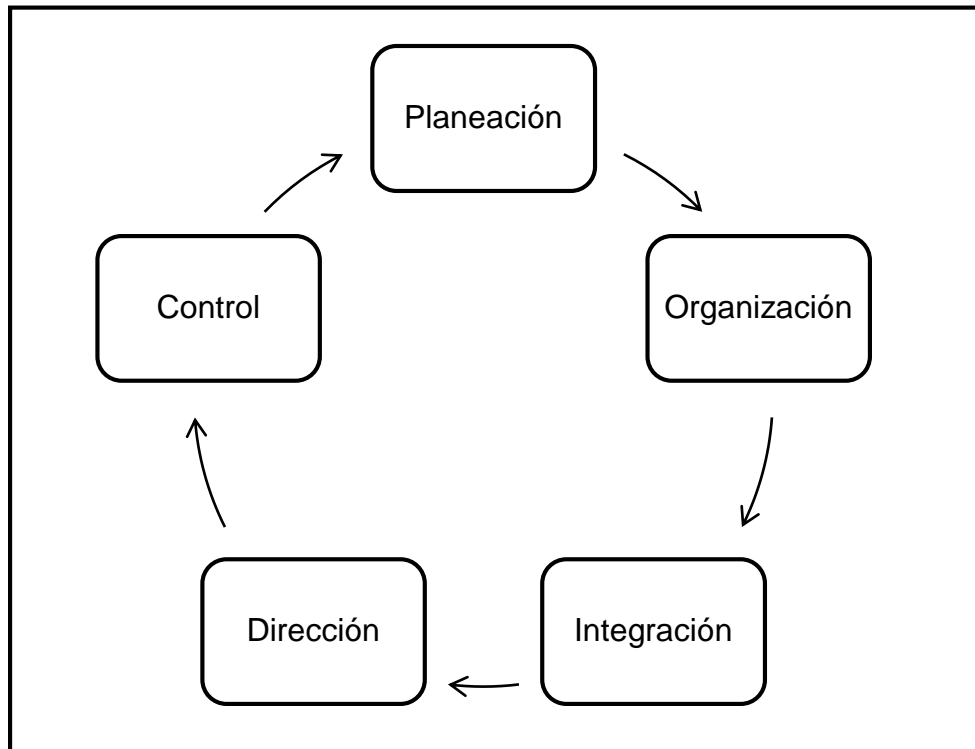
La administración dentro de una empresa es importante porque implica hacer a través de otros optimizando el uso del recurso humano, material y financiero, con el fin de minimizar los posibles errores, esto contribuye al logro de los objetivos y metas de la organización.

1.2.1 Proceso administrativo

Toda empresa sin importar su actividad económica aplica el proceso administrativo, el cual está compuesto por cinco fases, cada una de ellas cumple con una función específica que se utiliza para administrar de forma eficiente una organización. Estas cinco funciones son la planeación, organización, integración, dirección y control.

A continuación, se presentan las fases del proceso administrativo:

Gráfica 1
Proceso Administrativo



Fuente: Benavides Pañeda. Raymundo Javier. 2004. Administración. McGraw-Hill.
2a. ed. México. Pág. 28

Para la presente investigación se tomarán en cuenta cuatro fases del proceso administrativo con el fin de conocer el clima organizacional que actualmente prevalece en la empresa recicladora de plástico.

1.2.1.1 Planeación

Llevar una planeación adecuada en una empresa ayuda a tomar mejores decisiones, las cuales llevarán a minimizar riesgos que pueda tener, por lo que planeación en una empresa es trazar los pasos a seguir los cuales ayudarán a la organización a lograr los objetivos o metas que se proponga.

Es decir planeación “implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro y establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo”. (1:38).

Además, requiere definir los objetivos o metas de la organización por los directivos de la empresa, quienes tienen el conocimiento si se pueden cumplir y cómo llegar a ellos.

Para realizar la fase de planeación es importante llevar a cabo una serie de etapas, estas son conocidas como los elementos de la planeación, los cuales son:

a) Elementos de la planeación

A continuación, se detallan los elementos de la planeación:

- **Misión**

“La misión identifica el propósito básico, función o tareas de una empresa o dependencia o cualquier parte de ellas.” (6:107)

Es la razón de ser de la empresa, responde las preguntas ¿Quiénes son? ¿Para qué se hace? y para ¿Quién se hace? La misión es amplia, concreta, motivadora y posible, por ello es fundamental que sea de conocimiento de los colaboradores.

- **Visión**

“La visión es la imagen clara y detallada que un individuo, una empresa o una nación tienen de sí mismos respecto a un futuro más o menos lejano, es decir, es la descripción en el presente, del futuro de la organización.” (1:77)

Es una proyección de lo que la empresa desea ser a largo plazo, responde la pregunta ¿a dónde quiere ir?, siendo alentadora y apoyada por los altos mandos

de la empresa, la misma es conveniente que todo el personal la conozca para contribuir a su cumplimiento.

- **Valores**

“Valor es todo aquello útil, deseable o admirable para la persona, grupo, organización o país.” (1:79)

Los valores son principios que poseen las personas, los cuales se forman desde el hogar familiar y en las empresas se pueden fomentar a través de la confianza entre los colaboradores.

• **Objetivos**

“Los objetivos son los fines importantes a los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales.” (8:135)

Son los resultados que toda empresa desea tener, se fija un plazo, son cuantificables y medibles, y es importante que todo el personal este comprometido con ellos.

• **Presupuesto**

“Son planes numéricos para la asignación de recursos a ciertas actividades específicas. Asimismo, son útiles para mejorar la asignación del tiempo, espacio y uso de recursos materiales.” (1:95)

El presupuesto es un instrumento de ayuda para las empresas, contribuye a planificar con anticipación sus ingresos y egresos monetarios.

b) Instrumentos de la planeación

Actualmente las empresas con el objetivo de cumplir lo que se proponen, necesitan instrumentos que les brinden una guía, en donde detallen las actividades necesarias por realizar, las cuales permitan concluir con las estrategias.

- **Plan de acción**

“Un plan de acción articula las metas del cambio y describe las medidas específicas que se aplicarán para monitorear y evaluar el avance hacia dichas metas.” (8:396)

Un plan de acción es la guía de tareas que realiza un grupo de personas, en un plazo de tiempo específico, se asigna una cantidad de recursos, con el fin de lograr un objetivo establecido.

1.2.1.2 Organización

“Constituye la fase del proceso administrativo que permite entrelazar las labores de diferentes personas en la conquista de las metas de la compañía” (1:124). La organización permite hacer uso correcto de los recursos entre el personal y empresa. Al dividir y coordinar las actividades para suministrar los recursos es la etapa del proceso donde se determina qué es lo que debe hacerse para cumplir los objetivos y metas establecidas. Es disponer el trabajo para lograr las metas propuestas, esto incluye establecer qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién le reporta a quién y dónde se toman las decisiones.

a) Elementos de la organización

A continuación, se detallan los elementos de la organización.

- **Funciones**

“Establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.” (13:39) Es la recopilación ordenada y clasificada de las atribuciones que se coordinan de manera eficiente y eficaz con el fin que cada colaborador tenga claras sus responsabilidades.

- **Jerarquías**

“La jerarquía de autoridad, también llamada cadena de mando es un mecanismo de control diseñado para cerciorarse de que la persona adecuada realice las tareas correctas en el momento apropiado.” (8:380)

La jerarquía es la que establece en una empresa los niveles de autoridad y responsabilidad, con el fin de evitar duplicidad u omisión de autoridades.

- **Puestos**

“Obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.” (10:28)

Es conveniente que las empresas den a conocer claramente el puesto a cada colaborador para que ellos tengan conocimiento de las obligaciones y responsabilidades que poseen.

b) Instrumentos de la organización

A continuación, se presenta uno de los instrumentos más utilizados en el proceso de la organización.

- **Organigrama**

“Un organigrama es una representación gráfica de la estructura formal de una organización; muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y las líneas de autoridad”. (10:69)

El organigrama muestra cómo se encuentra diseñada la estructura organizacional de la empresa. Es importante la existencia de organigramas, porque permiten a los colaboradores conocer donde se encuentran en la línea jerárquica.

1.2.1.3 Integración

Consisten en recopilar los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros que la organización tiene para cumplir con los objetivos planteados, o “en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.” (7:378).

a) Elementos de la integración

A continuación, se detallan los instrumentos de la integración, para efectos de la investigación sólo se abordará el elemento de capacitación y desarrollo.

- **Capacitación**

Es formar y entrenar al colaborador, brindándole facilidades necesarias para que realice los cursos y entrenamientos indispensables para ejecutar sus funciones de una mejor manera y sirva de beneficio para el colaborador y la empresa, se define como “proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos

para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización o es el proceso de enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo” (3:371).

Cuando el personal es capacitado aprenden nuevos conocimientos, actitudes y competencias, además, agrega valor a los colaboradores, organizaciones y clientes.

- **Desarrollo**

Lo que se busca a través del desarrollo es desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible, por lo tanto, al desarrollar el potencial de las personas se beneficia también el de la empresa. “La necesidad de desarrollar al personal es esencial en el programa de integración. La organización se siente afectada por la pérdida de personal potencialmente preparado”. (1:182)

1.2.1.4 Dirección

“Emitir instrucciones, asignaciones u órdenes y guiar o vigilar a los subordinados para asegurarse de que sigan las instrucciones; motivar a cada empleado y obtener de esta forma que trabajen con voluntad y entusiasmo para lograr los objetivos de la compañía.” (1:202)

La dirección es guiar a los colaboradores a cumplir con los lineamientos que se otorguen para que estos sean realizados de forma eficiente y efectiva. Esta etapa del proceso de la administración es fundamental para el éxito de la empresa.

a) Elementos de la dirección

A continuación, se detallan los elementos de la dirección:

- **Liderazgo**

“Es la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas”. (11:368)

Por lo que los líderes pueden surgir desde el interior de un grupo o bien por una asignación formal, actualmente es necesario tener líderes que les gusten los desafíos, que trabajen bajo una visión para el futuro y que inspiren a los miembros de las empresas a cumplirla.

Existen diferentes estilos de liderazgo los cuales son:

Liderazgo autocrático, carismático, participativo o democrático, laissez-faire, orientado a las personas, orientado a la tarea, transaccional y transformacional.

Y para efectos de investigación se definen los siguientes:

Esquema 1
Estilos de Liderazgo

Estilo de liderazgo	Definición
Liderazgo autocrático	Los líderes tienen un poder absoluto sobre los trabajadores. Este tipo de liderazgo presenta por parte de los colaboradores ausentismo y rotación de personal.
Liderazgo participativo o democrático	Es el líder que toma la última decisión, sin embargo, invitan a otras personas a ser parte de la toma de decisión, esto aumenta la satisfacción por el trabajo y fortalece el desarrollo de nuevas habilidades.

Fuente: elaboración propia. Agosto 2020.

- **Motivación**

La motivación es un elemento importante que influye en los colaboradores de una organización y si es parte de los colaboradores ayudará a que se cumplan las metas establecidas, por lo que, la motivación se define como, “toda influencia que suscita dirige o mantiene en las personas un comportamiento orientado al cumplimiento de sus metas, también puede referirse a proporcionales a los empleados una razón para hacer el trabajo e impulsar su mejor realización” (1:242)

- **Comunicación**

La comunicación es un factor que afecta el clima organizacional de una empresa, debido a que es la forma en la que se transmite información, desde la alta gerencia hacia los cargos operativos y viceversa, por lo que comunicación se define como “la transmisión de ideas, pensamientos, conocimientos, experiencias, sentimientos y emociones entre dos o más personas”. (1:224) Además, es un aspecto importante dentro de la organización, que aplicada correctamente permitirá transmitir información e instrucciones en forma clara y sin confusiones entre los jefes y subordinados.

- **Supervisión**

Consiste en vigilar que las actividades que realizan los colaboradores se apeguen a lo planificado, los jefes siempre deben estar pendientes de que las tareas son desempeñadas con eficiencia para cumplir los objetivos planteados. Existen diversos estilos de supervisión que las empresas pueden implementar, en virtud de sus necesidades y requerimientos, lo conveniente es evaluar cuál es el eficiente, estos son el estilo autocrático, donde no se consulta con nadie; estilo democrático, permite que los subalternos participen en el análisis del problema y en la solución y por último el estilo liberal, no se ejerce control del problema, las

personas hacen lo que consideran conveniente dejan que las cosas sigan su propio camino.

b) Cultura organizacional

Son las características que distinguen a una organización de otra, la construyen sus costumbres, tradiciones, valores, comportamientos, creencias, historias, mitos, metáforas, entre otros, que representa la forma en la que trabaja y funciona una empresa.

La cultura organizacional y autoridad simbólica se divide en los siguientes grupos constitutivos, los que proporcionan identidad hacia la empresa. La cultura organizacional es importante para el éxito de una entidad. Ofrece a sus integrantes una identidad y visión.

Es la percepción común que tienen los colaboradores de las características de la empresa, lo que les permite establecer límites para diferenciarla de otras, así les transmite sentido de pertenencia que ayuda a incrementar el compromiso hacia su lugar de trabajo; además, ayuda a darle forma al comportamiento que manifiestan los colaboradores.

La cultura organizacional se define como “la representación de normas informales, no escritas, que orientan al comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales”. (6:84), refleja la mentalidad que predomina en la organización y para tener una cultura exitosa, debe ser flexible para que se orienten hacia la innovación y cambio, porque si es rígida impide su crecimiento y genera sensibilidad para dar cabida a las diferencias sociales y culturales de los colaboradores.

Cada organización tiene su propia cultura interna, personalidad y características particulares, existen diversos tipos de cultura organizacional, como: equipo de futbol que es la que valora el talento, la acción emprendedora y el desempeño con compromiso de los colaboradores y ofrece recompensas financieras reconocimiento individual.

- **Tipos de cultura organizacional**

Cada organización tiene su propia cultura interna, personalidad y características particulares.

Existen diversos tipos de cultura organizacional entre ellos están:

Cultura equipo de futbol, club, fortaleza y academia.

Para efectos de esta investigación se definen los siguientes:

Esquema 2
Tipos de cultura organizacional

Tipo de cultura	Definición
"Equipo de futbol"	Valora el talento, la acción emprendedora y el desempeño con compromiso, ofrece grandes recompensas financieras y reconocimiento individual.
"Club"	Resalta la lealtad, el trabajo para bien del equipo y que prestigia el derecho de las personas, cree en los "generalistas" y no en el avance gradual de la carrera profesional.

Fuente: elaboración propia. Chiavenato, I. 2007. Gestión del Talento Humano. McGraw-Hill. Pág. 183

El colaborador aprende la cultura organizacional a través de historias, que es el conocimiento de los fundadores de la empresa y del motivo de esta; rituales y ceremonias, son todas las actividades recreativas o conmemorativas que se realizan en la organización; símbolos materiales, se refiere a la arquitectura de los edificios, espacios de trabajo; y por el lenguaje es la forma de vestir de las personas, el vocabulario utilizado, entre otros.

c) Clima organizacional (CO)

El clima organizacional es de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan mayor productividad y mejorar el servicio ofrecido por medio de estrategias internas. “Es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.” (9:s.p) El clima organizacional influye en la motivación, productividad y satisfacción en el trabajo.

Realizar un estudio de CO permite detectar aspectos clave que impactan de forma importante en el ambiente laboral de la organización. Este estudio incluye el trato del jefe con sus subordinados, relación entre el personal, trato con proveedores, clientes internos y externos.

El clima organizacional se determina a través de escalas de evaluación para medir los aspectos de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas, condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo, liderazgo que mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus subordinados, grado en el que los colaboradores se entregan a la empresa, sistema de reconocimiento que tiene la organización, remuneraciones e igualdad entre los miembros de la empresa.

El clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, que pueden ser internas o externas y son percibidas directa o

indirectamente por los colaboradores, también repercute en el comportamiento laboral. Además, las consecuencias para la organización son a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los empleados tienen de la empresa.

Entre las consecuencias positivas, se nombra el logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación e innovación y entre las consecuencias negativas, se señala la inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación y baja productividad. Los elementos del clima organizacional son diferentes desde la perspectiva del colaborador y de la organización.

- **Elementos del clima organizacional**

Un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo y está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados. A continuación, se describen algunos elementos.

Esquema 3
Elementos del clima organizacional

Colaboradores	Organización
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Identidad laboral • Trabajo en equipo • Compromiso • Oportunidades de crecimiento interno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Motivación • Supervisión • Retroalimentación • Reconocimiento
<p>Resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación con la empresa • Cohesión de objetivos • Alcance de metas 	<p>Resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor productividad • Calidad de trabajo • Impulso del desarrollo en la empresa

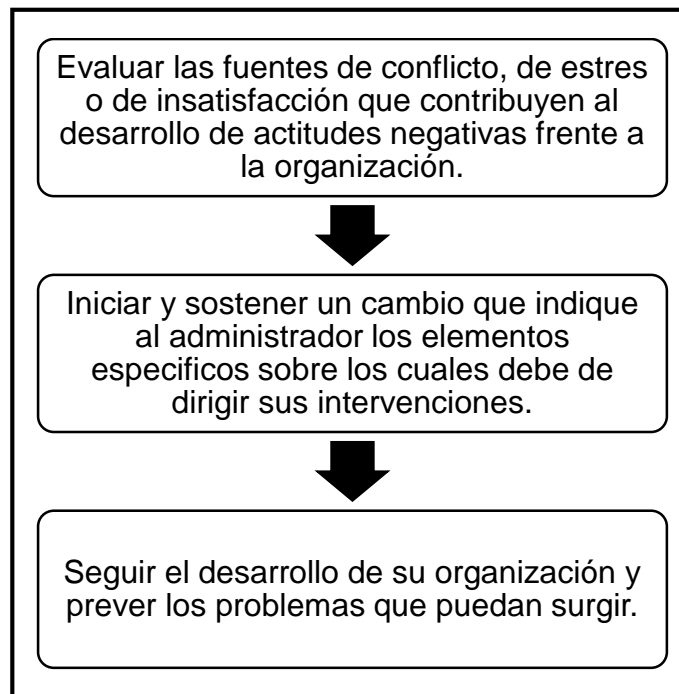
Fuente: Brunet, Luc. 2014. El clima de trabajo en las organizaciones. Trillas. Pág. 40.

- **Importancia del clima organizacional**

“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”. (8:20)

A continuación, se detallan las razones del porque analizar y diagnosticar el clima de una organización:

Esquema 4
Razones para analizar y diagnosticar el clima de una organización

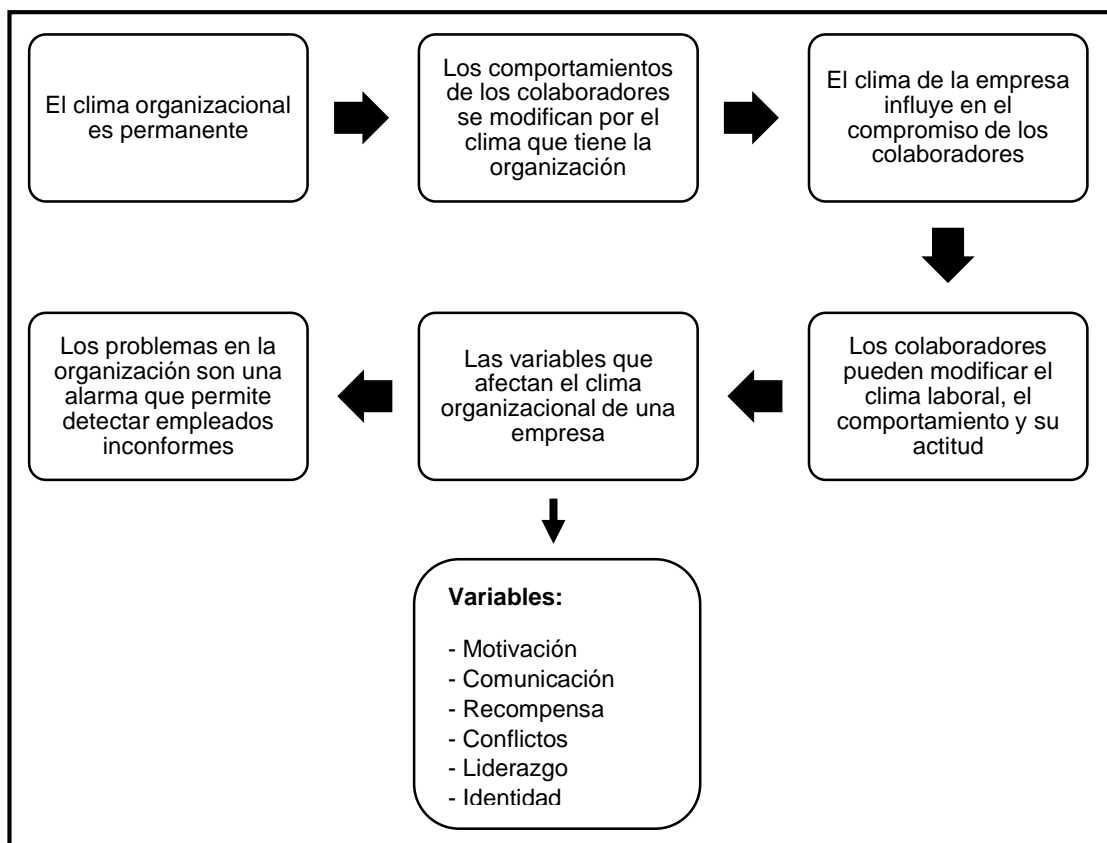


Fuente: elaboración propia. Noviembre 2019. Brunet, Luc. 2014. El Clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. Trillas. Pág. 20.

El clima organizacional se define por los comportamientos que tienen los colaboradores de la empresa. En una organización puede haber diferentes percepciones de clima y esto dependerá de la descentralización de la organización, lo conveniente es que estén unificados.

El clima que percibe un colaborador puede estar influenciado por el clima general de la organización y por el clima de su departamento o de una unidad específica de su trabajo.

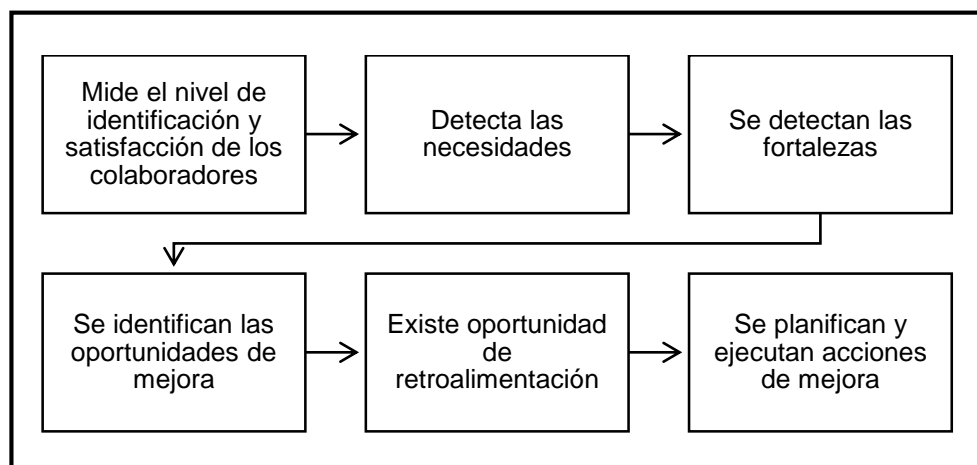
Esquema 5 Características del clima organizacional



Fuente: elaboración propia. Agosto 2020.

Conocer los beneficios que se obtienen al realizar una investigación de clima en una organización es de suma importancia para que la organización conozca cuales son y como poder realizados, porque el clima “constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso al exterior.” (8:26)

Esquema 6 Beneficios de una investigación de clima organizacional



Fuente: elaboración propia. Agosto 2020.

Por esto contar con un clima positivo en la organización es tan importante como cualquier otra actividad que se realice en ella, debido a que este influye en la productividad de los colaboradores.

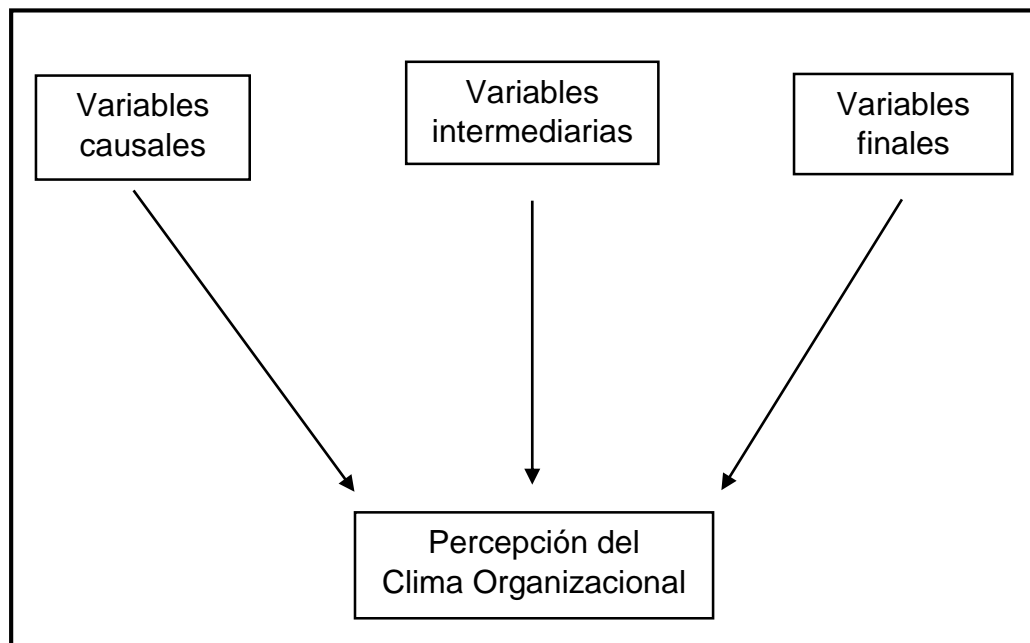
d) Teorías del clima organizacional

Existen deferentes teorías que ayudan al estudio del clima organizacional de las empresas, para la investigación se tomará en cuenta la teoría de Rensis Likert y la de Litwin y Stringer.

- **Teoría de Rensis Likert**

Esta teoría establece tres tipos de variables, que influyen en la percepción de los colaboradores sobre el clima de la empresa, las cuales inciden en la percepción individual del clima. A continuación, se grafica la teoría:

Esquema 7
Teoría del clima organizacional de Likert



Fuente: elaboración propia. Noviembre 2019. Brunet, Luc. 1987. El clima de trabajo en las organizaciones, Trillas. Pág. 30.

La unión de las variables refleja la percepción del clima que tienen los colaboradores de la organización, las cuales llevan a tener dos tipos de clima organizacional, siendo el participativo y el autoritario.

- **Variables causales**

Son variables independientes, estas ayudan a dar la dirección de la evolución de la empresa, dentro de esta variable resaltan los factores de estructura organizativa y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes; además, se distinguen por dos rasgos esenciales pueden ser modificadas o transformadas por los integrantes de la organización y son variables independientes debido a que si estas se modifican las demás variables sufren cambios.

- **Variables intermedias**

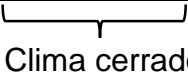
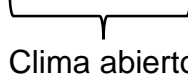
Reflejan el estado interno de la empresa, constituyen los procesos organizacionales, los factores que se estudian en esta variable son la motivación, actitud, objetivos, eficiencia de la comunicación y toma de decisiones. Además, constituyen los procesos organizacionales de la entidad.

- **Variables finales**

También llamadas variables dependientes, son el resultado de las variables causales e intermedias al dar como resultado los logros obtenidos por la organización, entre ellos están la productividad, gastos de la empresa, ganancias, pérdidas y calidad de vida en el trabajo de los miembros de la organización; estas variables constituyen la eficiencia de una empresa. Las variables se relacionan entre sí e influyen el clima organizacional.

A continuación, se desarrollan los tipos de clima organizacional que se pueden dar según la combinación de variables:

Esquema 8
Tipos de clima organizacional basado en la teoría de Rensis Likert

Clima de tipo autoritario	
Sistema I: Autoritario explotador	Sistema II: Autoritarismo paternalista
Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es temor, la interacción entre los supervisores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.	Se identifica porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores; los supervisores utilizan mecanismos de control.
 <p style="text-align: center;">Clima cerrado</p>	
Clima de tipo participativo	
Sistema III: Consultivo	Sistema IV: Participación en grupo
Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les permite a los colaboradores tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima.	Es cuando existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones y busca la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal, ascendente-descendente.
 <p style="text-align: center;">Clima abierto</p>	

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2019. Brunet, Luc. 2014. El clima de trabajo en las organizaciones. Trillas. Pág. 30, 31 y 32.

Las siete dimensiones que integran la teoría de clima organizacional de Likert miden la percepción del clima, siendo estas:

Los métodos de mando, las características de las fuerzas motivacionales, las características de los procesos de comunicación, las características de los procesos de toma de decisiones, las características de los procesos de planificación, las características de los procesos de control y los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.

Para la investigación se desarrollarán sólo las siguientes dimensiones:

- Los métodos de mando
- Las características de las fuerzas motivaciones
- Las características de los procesos de comunicación

Esquema 9 **Dimensiones de la teoría de Likert**

Dimensión	Descripción
Los métodos de mando	Forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
Las características de las fuerzas motivacionales	Procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
Las características de los procesos de comunicación	Naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2019. Brunet, Luc. 2014. El clima de trabajo en las organizaciones. Trillas. Pág. 46

- **Teoría de Litwin y Stringer**

La teoría está fundamentada en nueve factores que repercuten en el clima de una organización, siendo estos:

Estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

Para la investigación se desarrollarán las siguientes:

- Estructura
- Recompensa
- Cooperación
- Identidad

Esquema 10
Dimensiones de la teoría de Litwin y Stringer

Dimensión	Descripción
Estructura	Es la forma que se agrupan, dividen y coordinan las actividades en cuanto al nivel jerárquico, esto se fundamenta en el organigrama y se conoce como estructura organizacional, aquí se establecen las normas, reglas, políticas, procedimientos, entre otros, que faciliten o dificulten el desarrollo de la empresa y la comunicación, lo que definirá el ambiente laboral de las empresas.
Recompensa	Reconocimiento que se proporciona con base a los resultados otorgados, inicia con un salario justo y apropiado, sin embargo, el colaborador solicita un reconocimiento adicional, el cual puede ser emocional o relacionado con la compensación salarial.

Cooperación	Está relacionada con el apoyo oportuno, nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo, en vías de lograr objetivos comunes relacionados con los de la empresa, además, se tiene una fraternal asociación entre los miembros de la organización.
Identidad	Se conoce actualmente como sentido de pertenencia. Es el orgullo de ser parte de la empresa, miembro activo de ella y tener la sensación de aportar y compartir sus esfuerzos para cumplir los objetivos de la organización y los personales.

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2019. Goncalvez, Alexis. Dimensiones del clima organizacional, <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>. Brunet, Luc. 1987. El clima de trabajo en las organizaciones. Trillas. Pág. 46.

De acuerdo con las teorías sobre clima organizacional, se tomará como base para esta investigación la teoría de Litwin & Stringer y Rensis Likert, estas teorías se fundamentan en dimensiones que analizan el clima existente en una determinada entidad.

Las ventajas en utilizar ambas teorías con sus dimensiones son las siguientes:

- Conocer la forma en que se utiliza el liderazgo en las personas y cómo influye en ellas.
- Conocer qué tipos de comunicación, motivación se otorgan y cómo se ponen en práctica.
- Conocer la percepción sobre las reglas, políticas, normas, reglamentos, etc., que se ejercen dentro de la organización
- Conocer las formas de retribución monetaria o emocional que se aplican en la empresa.
- Conocer cómo se desarrolla el trabajo en equipo y cómo se pone en práctica.

- Conocer como la empresa fomenta la identidad de los colaboradores en la empresa.

Conocer qué factores están influyendo en la percepción del clima es de suma importancia, y a través del cuestionario utilizado con base a las teorías expuestas y dimensiones se conocerá con más exactitud la percepción del clima que tienen los colaboradores, y el resultado de las dimensiones dará a conocer cuáles de ellas tendrán oportunidad de mejora y cuales tienen resultado positivo para que se conserve y fortalezca.

e) Comportamiento organizacional

Es el estudio de las distintas formas del comportamiento en el trabajo, tanto individual como grupal, incluye el análisis de las interrelaciones entre individuos y grupos, su interacción con su entorno y su conducta frente al cambio. El comportamiento organizacional se refiere a todo lo relacionado con las personas en el ámbito de la organización.

“Se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo su comportamiento afecta el desempeño de esta, además, incluye los temas de motivación, comportamiento y poder del líder, comunicación interpersonal, estructura y procesos grupales, aprendizaje, desarrollo y percepción de actitudes, procesos de cambios, conflicto, diseño del trabajo y estrés laboral; también abarca temas del ámbito laboral como el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el desempeño humano, la administración y los puestos de trabajo” (11:20). El comportamiento organizacional investiga el efecto que tienen los individuos, grupos y entidad, con la finalidad de mejorar la efectividad de las empresas.

f) Desarrollo Organizacional (DO)

Es el cambio interno que sufren los colaboradores, esto se refiere a lo que el trabajador aprende conforme su estadía en la empresa, se define al DO como “un esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección, que tiene por objeto mejorar los procesos para la solución de problemas y la renovación organizacional, a través de un diagnóstico eficaz, en colaboración con la administración de la cultura organizacional.” (11:425)

Además, el desarrollo organizacional es examinar la cultura, la estructura y las fortalezas y debilidades de la empresa para que el desempeño individual, grupal y en todos los niveles mejore y genera cambios, es un enfoque a largo plazo que no solo tiene el objetivo de incrementar el desempeño de la empresa, sino también mejorar la satisfacción de los colaboradores.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA RECICLADORA DE PLÁSTICO, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

El presente capítulo permite conocer la situación actual de la empresa en el cual se incluyen sus generalidades y la metodología que se utilizó para llevar a cabo la investigación con la cual se plantean los aspectos básicos necesarios para la realización de la medición del clima organizacional donde se da a conocer el análisis de la información obtenida, para tomar acciones correctivas.

2.1 Metodología de la investigación

Para llevar a cabo la investigación de campo, se utiliza el método científico en sus tres fases: indagadora al verificar si existe información relacionada al tema a través de fuentes primarias, siendo 60 colaboradores de la unidad de análisis, y las fuentes secundarias al efectuar una investigación bibliográfica, la cual hace referencia a textos relacionados al tema. En la fase demostrativa: con la comprobación de las hipótesis establecidas en el plan de investigación y la información obtenida en el diagnóstico y en la fase expositiva: al realizar el informe final de tesis que incluye marco teórico, situación actual y propuesta de solución. Y el método deductivo al analizar la información de lo general a lo particular para establecer la problemática actual y con base en ello implementar acciones de mejora en las áreas correspondientes.

Las técnicas utilizadas son el censo: que se realiza a 60 colaboradores de la organización, dentro de los cuales hay 22 puestos, distribuidos en 12 de nivel operativo, 5 de nivel medio y 5 de nivel superior, la entrevista para los colaboradores y líderes de área para obtener información, la observación directa para verificar la información obtenida en las entrevistas referente al clima organizacional y por último la investigación bibliográfica.

El instrumento que se utilizó es la boleta, esta se estructura con base a dos teorías y 7 dimensiones; 4 dimensiones de la teoría de Litwin y Stringer las cuales son: estructura, recompensa, cooperación e identidad y 3 dimensiones de la teoría de Rensis Likert como los métodos de mando, las características de las fuerzas motivacionales y las características de los procesos de comunicación, en donde se analiza cada dimensión, la misma está conformada por 78 preguntas, las cuales tienen cuatro posibles opciones de respuesta. La guía de entrevista se conforma por 10 preguntas las cuales permiten conocer la percepción del clima, y en las visitas realizadas en las instalaciones de la unidad de análisis se toma nota de aspectos relevantes que sustentan la investigación, la guía de observación y las fichas bibliográficas.

Se informa a los colaboradores sobre la dinámica, se les da a conocer el objetivo y a la importancia de su participación, y se brindan las instrucciones necesarias para responder las preguntas que se plantean.

A continuación, se muestra la escala de puntuación que tiene el resultado de la investigación según la percepción del clima que tienen los colaboradores de la empresa:

Cuadro 1
Puntuación de la percepción del clima organizacional
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala
Año 2019

Puntuación	Resultado
0 – 30	Insatisfactorio
31 – 60	Oportunidad de mejora
61 – 90	Moderadamente satisfecho
90 – 100	Totalmente satisfecho

Fuente: elaboración propia. Agosto 2019.

Con base a la siguiente escala se evalúa si es positiva o negativa la percepción que tiene cada colaborador sobre las dimensiones investigadas:

Cuadro 2
Ponderación de las dimensiones evaluadas
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala
Año 2019

Opción de Respuesta	Puntuación
Excelente	100
Bueno	75
Regular	50
Mala	25

Fuente: elaboración propia. Agosto 2019.

Seguidamente se muestra la ponderación que tiene cada respuesta con base a la calificación que le proporciona cada colaborador encuestado:

Cuadro 3
Ponderación de las respuestas de la encuesta de clima
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala
Año 2019

Opción de Respuesta	Puntuación
Excelente/Siempre	100
Bueno/Casi Siempre	75
Regular/A Veces	50
Mala/Nunca	25

Fuente: elaboración propia. Agosto 2019.

2.2 Antecedentes de la empresa

La recicladora fue fundada en 1995, teniendo su ubicación en la capital realizando los procesos básicos del reciclaje, sin embargo, años después se abrió una nueva planta de reciclaje de PET post consumo en materia prima para volver a fabricar las mismas para uso en la industria alimenticia en el municipio de Pueblo Nuevo Viñas, Santa Rosa, a principios del año 2012 y concluyó a principios del año 2013, opera los 365 días del año y aproximadamente se reciclan 25 toneladas de PET diarias, para contribuir con el medio ambiente, además, cuenta con una planta de tratamiento de aguas residuales en la cual se recupera el 95%.

La recicladora pertenece a un grupo de empresas, sin embargo, en el año 2014 fue absorbida internamente por una del grupo, siempre conservando su producción y destino. Durante el año 2017 el tema ambiental sobre el plástico afectó a la empresa, esta faceta se pudo manejar por medio de una campaña indicando que esta se enfoca en reciclar el plástico y así ayudar con el medio ambiente siempre enfocada en la regla de las 4R's (reduce, reúsa, recicla y reforesta), cuya finalidad es lograr un desarrollo sustentable.

Durante el año que fue absorbida cambió su estructura debido a que la corporación la rediseñó teniendo gerencias funcionales, gerencia por operaciones, supervisores por planta (cede central y cede en Santa Rosa) lo cual ayudó a incrementar la oportunidad laboral para las personas, esta nueva forma de trabajo fue aceptada por los colaboradores debido a que ayudó a enfocarse en el cumplimiento de los objetivos.

Debido a que el tema de reciclaje es importante a nivel nacional y mundial la recicladora tomó acciones en sus procesos para optimizar cada uno de ellos, asimismo, los colaboradores saben que el trabajo que se realiza puede ser sucio, sin embargo, también tienen conocimiento que es de beneficio para el país, para ellos y para el medio ambiente por lo que se sienten orgullosos en realizarlo.

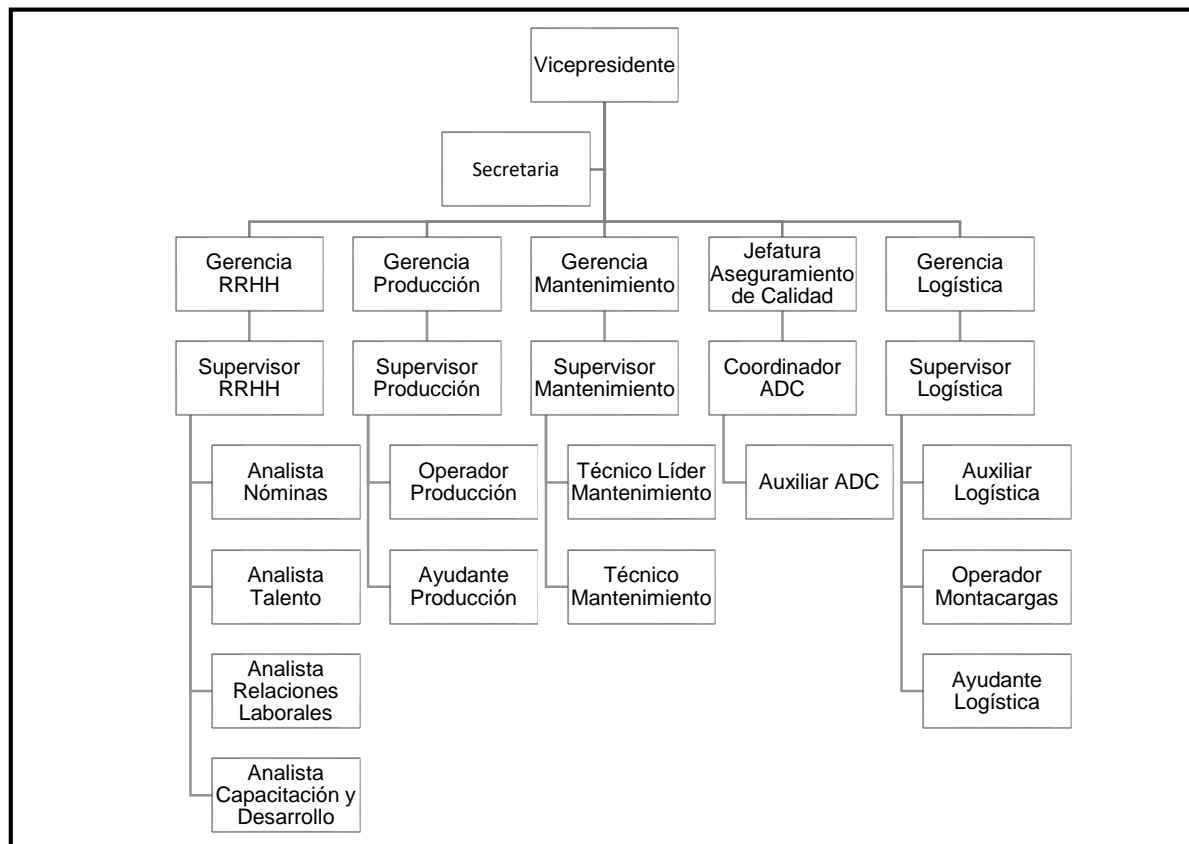
2.2.1 Filosofía empresarial

Actualmente el grupo de empresas donde pertenece la recicladora tiene su filosofía empresarial establecida, sin embargo, la que actualmente poseen está enfocada a todo el conjunto de empresas, por lo que la recicladora no cuenta con una específica, por lo tanto, en el capítulo tres se proporciona una propuesta para su implementación.

2.2.2 Estructura organizacional

A continuación, se presenta el organigrama general de la empresa objeto de investigación para su respectivo análisis:

Gráfica 2
Organigrama general actual
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: manual de procesos de RRHH. Agosto 2019.

Al analizar el organigrama anterior muestra que la recicladora de plástico cuenta con una estructura organizacional sólida, permite que cada área tenga sus funciones específicas y que cada puesto cumpla con sus objetivos.

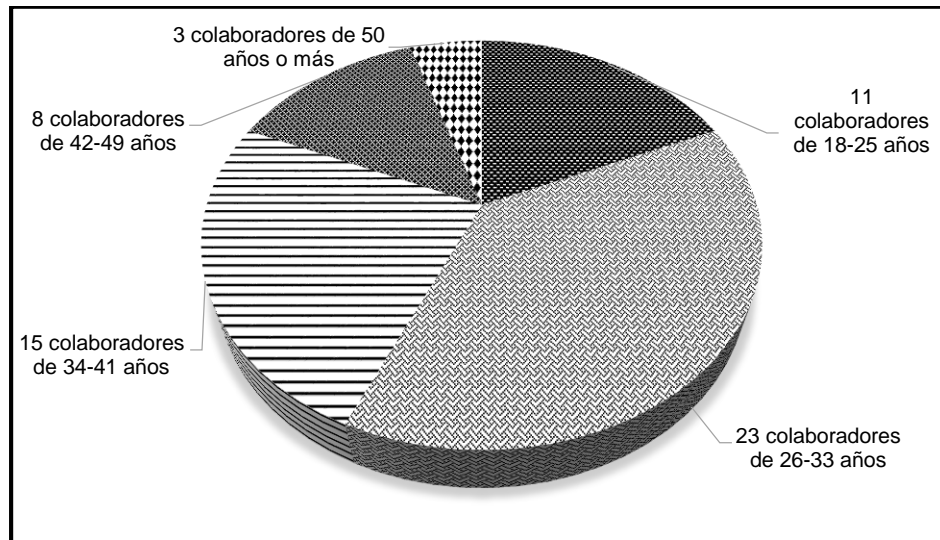
Sin embargo, según estructura se detecta que es una organización con tramos estrechos, lo que puede indicar que se tiene una estrecha supervisión, estricto control, una comunicación eficaz entre subordinados y supervisores, esto podría afectar en que los superiores pueden involucrarse en exceso en el trabajo de los subordinados y que podría existir una distancia notoria entre el nivel más bajo y el más alto.

Además, se detecta que en el segundo nivel del organigrama de forma descendente que el área de Aseguramiento de Calidad está a nivel de jefatura, debido a que se encuentra en un proceso de desarrollo para que sea ascendida a gerencia y esté a nivel de los otros puestos, esto también sucede con la coordinación porque es la única área que no tiene supervisión, hasta el momento han operado de esa forma y no ha tenido inconvenientes en su ejecución.

2.2.3 Análisis demográfico

A continuación, se analizan los resultados referentes a los datos demográficos de los colaboradores de la recicladora de plástico:

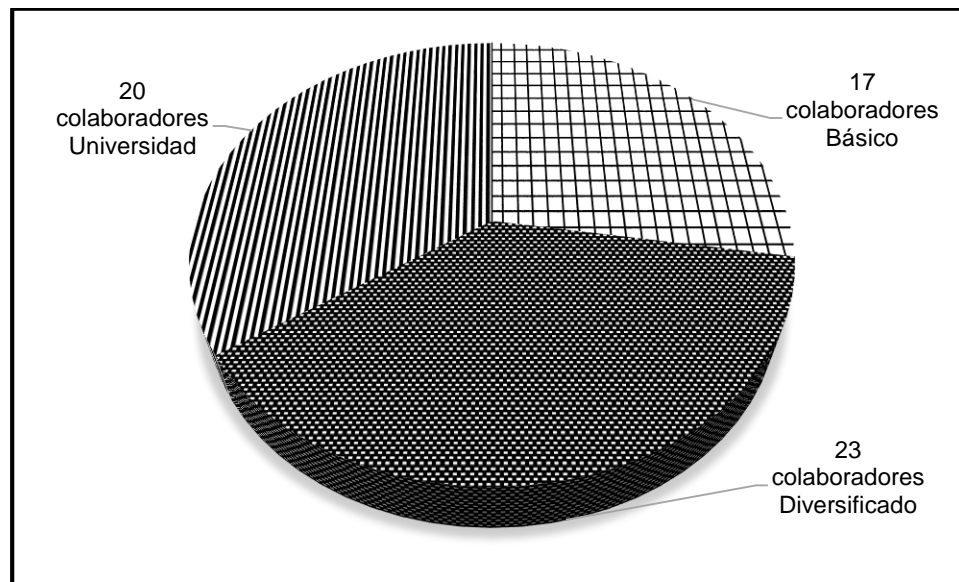
Gráfica 3
Edad de 60 colaboradores
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: investigación de campo. Agosto 2019.

El resultado anterior indica que la mayor fuerza laboral de la empresa se encuentra en una edad promedio de 26 a 33 años, edad que indica que los colaboradores tienen una mayor responsabilidad esto podría afirmarse debido a que el 57% de ellos son casados por lo que tienen una familia que sustentar, dato que se obtuvo del cuestionario que ellos respondieron.

Gráfica 4
Escolaridad de 60 colaboradores
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: investigación de campo. Agosto 2019.

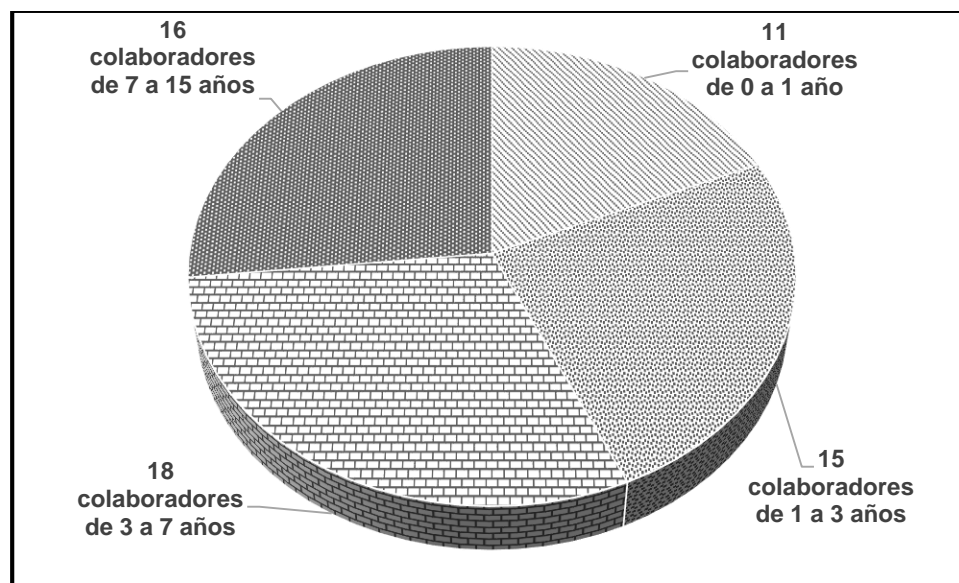
La gráfica anterior muestra que 43 colaboradores que laboran actualmente para la recicladora tienen un grado académico de carrera media lo cual muestra que pueden tener el deseo de superación interna.

Además, varios de ellos cuentan con estudios universitarios lo que indica que se están preparando académicamente para poder aplicar a posibles promociones internas.

Sin embargo, es importante tomar en cuenta que en el mismo cuestionario que se les trasladó y se les cuestionó sobre las oportunidades de crecimiento y promociones internas los resultados fueron similares en la percepción positiva y negativa que tiene el personal actualmente, debido a que los colaboradores

indican que si han observado plazas vacantes pero que están han sido cubiertas por personal externo.

Gráfica 5
Estabilidad laboral de 60 colaboradores
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: investigación de campo. Agosto 2019.

La gráfica anterior muestra que sí hay estabilidad laboral debido a que 18 colaboradores tienen una antigüedad en la empresa de 3 a 7 años. Esto es favorable para la recicladora porque disminuye el porcentaje de rotación y evita la curva de aprendizaje en el área, además, los colaboradores indicaron en el cuestionario que su estabilidad laboral se debe a los beneficios que reciben, al buen salario, porque les agrada el trabajo que realizan y al compromiso que tienen con la organización. Además, comentaron sentirse orgullosos de pertenecer a la empresa y de realizar las funciones del reciclaje.

2.3 Análisis de las dimensiones del clima

Se realiza una investigación del clima organizacional con el propósito de obtener los datos sobre la perspectiva que tienen los colaboradores de la empresa en relación con los aspectos que influyen en el comportamiento organizacional.

Los resultados obtenidos, son utilizados para elaborar un plan de mejora que permita realizar cambios positivos conforme a las siguientes dimensiones sobre la teoría de Likert y Litwin y Stringer:

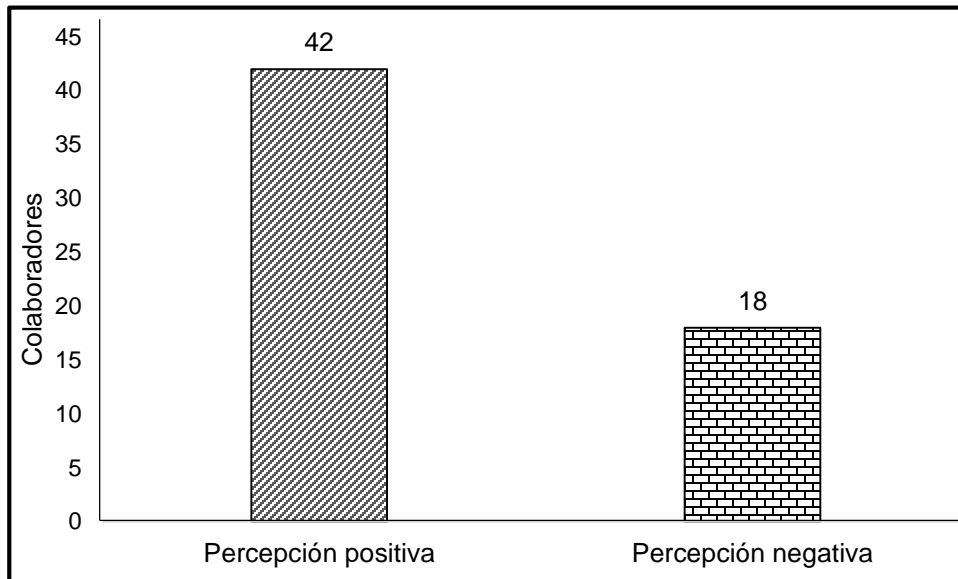
- Dimensión estructura
- Dimensión recompensa
- Dimensión cooperación
- Dimensión identidad
- Dimensión métodos de mando
- Dimensión fuerzas motivacionales
- Dimensión procesos de comunicación

A continuación, se presentan los análisis de los resultados obtenidos de las interrogantes del cuestionario realizado al personal de la recicladora de plástico:

2.3.1 Dimensión estructura

A continuación, se analizan los resultados obtenidos sobre la dimensión de estructura:

Gráfica 6
Conocimiento de la estructura organizacional
Según 60 colaboradores
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala
Año 2019



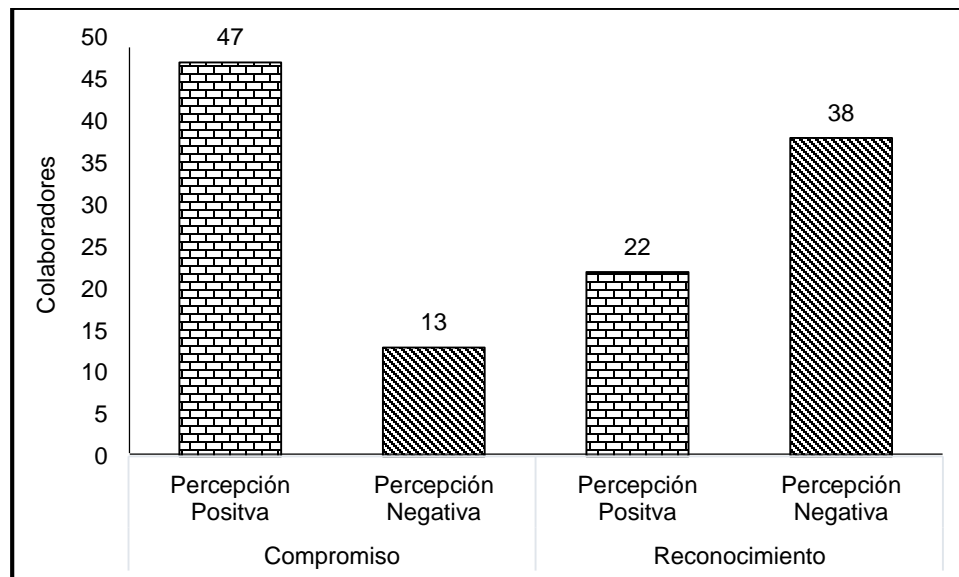
Fuente: investigación de campo. Agosto 2019.

Gráfica anterior indica que 42 de los colaboradores tienen conocimiento sobre las normas, políticas, reglas, procedimientos, organigrama, objetivos del departamento y la empresa, atribuciones de su puesto, lo cual es satisfactorio porque los empleados conocen la empresa y su funcionamiento, sin embargo, 18 de ellos mencionan que saben de forma general los temas indicados lo cual refleja que no están totalmente claros para ellos, lo que puede ocasionar que no conozcan a dónde se dirige la empresa, qué necesita la empresa de ellos y esto afecta su identificación hacia la recicladora, lo anterior puede ser la percepción que tienen los 18 colaboradores de nuevo ingreso.

2.3.2 Dimensión recompensa

A continuación, se analizarán los resultados obtenidos sobre la dimensión de recompensa:

Gráfica 7
Reconocimiento por el compromiso otorgado
Según 60 colaboradores
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: investigación de campo. Agosto 2019.

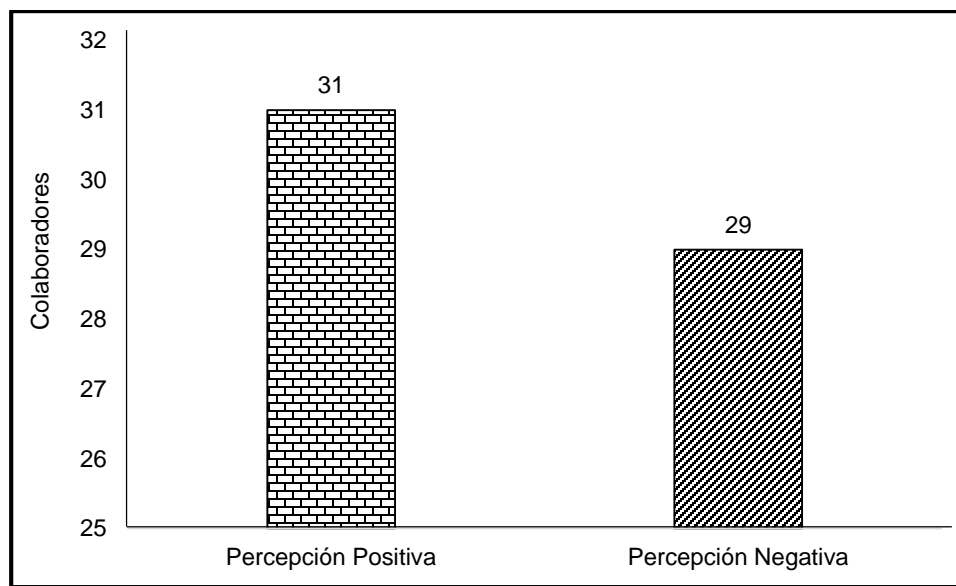
La gráfica muestra que 47 colaboradores mencionan que tienen el compromiso ante las actividades que surgen durante la jornada laboral y la disposición de cumplir con lo que se les asigna aun fuera del horario y 13 colaboradores muestran bajo compromiso debido a que no se identifican con las actividades que realizan y cumplen con lo mínimo requerido en su puesto de trabajo.

Asimismo, 22 colaboradores se identifican con sus actividades y reciben el reconocimiento necesario al realizar las mismas lo que les motiva a dar lo mejor en su puesto de trabajo y 38 colaboradores indican que el reconocimiento que recibe por el esfuerzo otorgado es irregular no se da en todas las ocasiones. En el cuestionario que respondieron mencionan que les agradaría que este reconocimiento fuera afectivo, con esto ellos se sentirían motivados y tendrían la disposición para continuar ejerciendo sus atribuciones y cumplir con los objetivos organizacionales.

2.3.3 Dimensión de cooperación

A continuación, se analizan los resultados obtenidos sobre la dimensión de cooperación:

Gráfica 8
Técnicas de comunicación y trabajo en equipo
Según 60 colaboradores
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: investigación de campo. Agosto

Al cuestionar a los colaboradores sobre si el líder del área realiza reuniones para mejorar la comunicación del equipo de trabajo 31 de ellos indicaron que si se realizan, que en las mismas se les informa de los avances de la producción y de los próximos planes que se tienen en el departamento, sin embargo, 29 de ellos comentaron que no se tiene una programación establecida para que dichas reuniones se lleven a cabo, puede suponerse que debido a eso no noten que se realizan y por ello hayan respondido negativamente.

Al no tener esta programación establecida los colaboradores comentan que los líderes no los retroalimentan, por lo que no tienen conocimiento de compromisos, objetivos o metas establecidas y agregaron que si les gustaría que estén fueran de forma periódica con el fin de mejorar la comunicación en ambas vías lo cual ayudaría a mejorar el trabajo en equipo del departamento y la empresa.

2.3.4 Dimensión identidad

A continuación, se analizan los resultados obtenidos sobre la dimensión de identidad:

Cuadro 4
Sentido de pertenencia o identidad
Según 60 colaboradores
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala
Año 2019

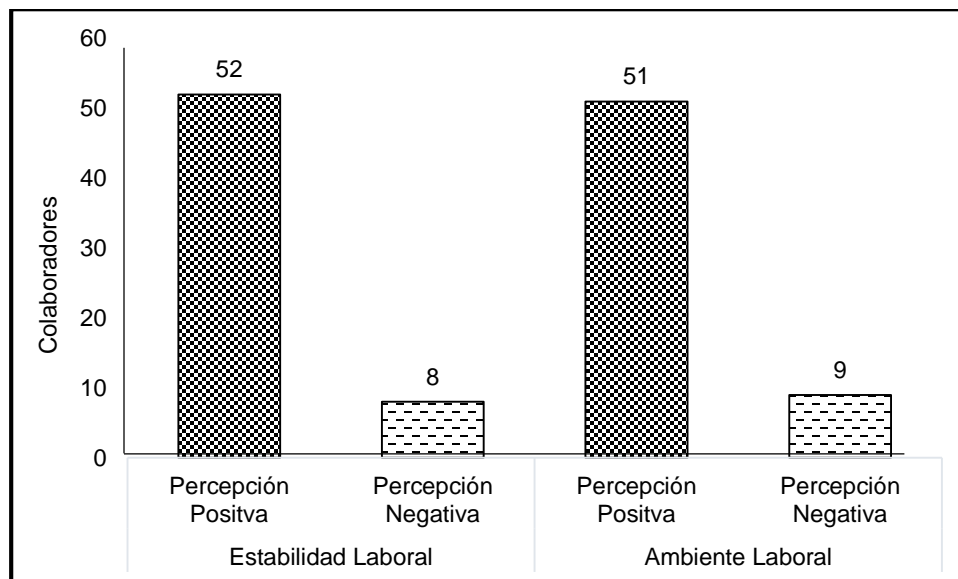
Pregunta	Colaboradores	
	Satisfecho	Insatisfecho
El personal de la empresa se siente orgulloso de trabajar aquí.	56	4
Cree que la empresa valora su trabajo.	48	12
Se siente parte importante en la empresa.	53	7

Fuente: investigación de campo. Agosto 2019.

Al cuestionar a los colaboradores de la recicladora de plástico a través de un cuestionario sobre la identidad que sienten sobre la empresa 56 comentaron que se sienten satisfechos de trabajar en la organización y 48 de ellos se sienten valorados debido a que la empresa brinda más de las prestaciones establecidas por la ley, está pendiente de ellos, que es una empresa que ha pagado en el tiempo establecido y además, 53 de ellos comentan que aunque los líderes del área no se los indiquen ellos como colaboradores se sienten parte importante de la empresa porque saben que lo que realizan aporta hacia ella y contribuye al medio ambiente. Y las personas que indicaron sentirse insatisfechos comentaron que la empresa debe de demostrar más afecto hacia ellos y hacerlos sentir parte importante de la empresa al tomar en cuenta sus sugerencias, al darles oportunidad de crecimiento y al reconocerlos por el esfuerzo adicional que brindan.

La identidad que sienten los colaboradores se muestra con los resultados que indica la gráfica número 7 debido a que 47 de los colaboradores comentan tener compromiso en la realización de sus tareas y 38 de ellos se sienten reconocidos lo cual hace mantener motivado y satisfecho a los colaboradores.

Gráfica 9
Clima y estabilidad laboral
Según 60 colaboradores
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: investigación de campo. Agosto 2019.

Según gráfica anterior indica que 51 colaboradores de la empresa recicladora de plástico perciben que el clima laboral dentro de la empresa es sano, lo que les da un ambiente laboral positivo, debido a esto los empleados respondieron en el cuestionario que se proyectan por varios años laborando para la empresa y esto conlleva a tener un clima laboral positivo, lo que a su vez mejora el trabajo en equipo, los motiva a seguir trabajando a dar lo mejor de ellos y a participar en las

actividades de su departamento y 9 de ellos indican que el ambiente laboral tiene oportunidades de mejora.

Esto se fundamenta debido a que 34 colaboradores tienen más de 3 años de estabilidad lo que evidencia, experiencia, compromiso y lealtad hacia sus funciones y la organización.

Además, este resultado se refuerza con lo que indican 49 colaboradores debido a que ellos mencionan que la recicladora es una de las mejores empresas para laborar. Y las personas que tienen una percepción negativa se debe a que son colaboradores de nuevo ingreso.

2.3.5 Dimensión métodos de mando

A continuación, se analizan los resultados obtenidos sobre la dimensión de mando:

Cuadro 5
Comunicación efectiva
Según 60 colaboradores
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala
Año 2019

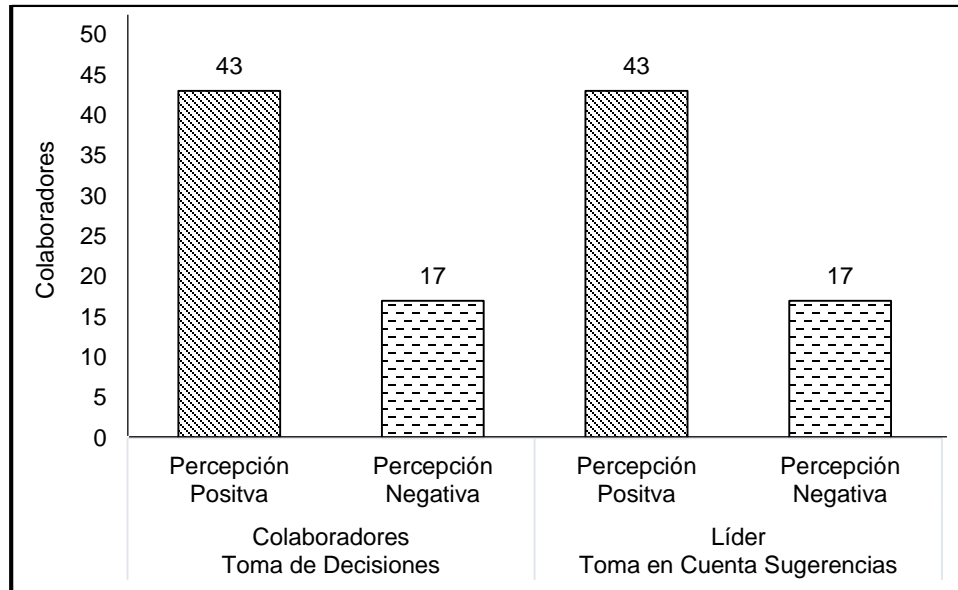
Pregunta	Colaboradores	
	Satisfecho	Insatisfecho
Se le comunican a tiempo los cambios que se realizan en su área de trabajo.	37	23
Cómo califica el trabajo en equipo dentro de su área o departamento.	49	11
Cuando usted necesita apoyo de otro departamento, se lo dan.	34	26

Fuente: investigación de campo. Agosto 2019.

Al cuestionar a los colaboradores de la recicladora de plástico sobre la comunicación que perciben en su área de trabajo, dentro de su departamento y el que reciben de otro, indican que la comunicación que se tiene es la necesaria debido a que se transmite lo que corresponde aunque en algunas ocasiones no en el tiempo específico, es por ello que en el análisis se observa que los colaboradores no perciben la comunicación de la misma forma, debido a que 37 de los colaboradores indican que si se les comunican los cambios y que reciben ayuda de los otros departamentos, sin embargo, 23 de ellos mencionan que los cambios en su área de trabajo no se les comunican y que a veces reciben apoyo de otros departamentos, por lo que, la comunicación en ocasiones se ve afectada en el grupo de trabajo.

Estos resultados influyen en el trabajo en equipo que muestran los colaboradores, debido a que 49 de ellos indican que aunque los líderes del área no lo soliciten, ellos se sienten comprometidos con el trabajo que desempeñan y por ello como compañeros trabajan en equipo para cumplir con sus atribuciones y los objetivos del departamento, sin embargo, 11 colaboradores comentan que al no trabajar en equipo con sus compañeros y con otros departamentos los desmotiva y esto se refleja debido a que 34 de ellos indican que al solicitar apoyo de otros departamentos lo reciben pero 26 de ellos responden que no se brinda el apoyo, lo que en ocasiones hace que dificulte el cumplimiento de las atribuciones de su puesto y los objetivos del departamento.

Gráfica 10
Toma de decisiones
Según 60 colaboradores
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: investigación de campo. Agosto 2019.

Al cuestionar a los colaboradores de la empresa sobre los métodos de mando en la empresa, llama la atención que 43 colaboradores hayan indicado que el jefe si les da la autoridad para que puedan tomar decisiones y sugerir y que estas mismas él las tome en cuenta para resolver inconvenientes dentro de la organización lo cual motiva a los colaboradores a seguir realizando su trabajo de forma eficiente y eficaz.

Los colaboradores indicaron en el cuestionario que al tomar en cuenta sus sugerencias se sienten parte de la solución, se mejora el proceso y los motiva a seguir aprendiendo dentro de su área de trabajo.

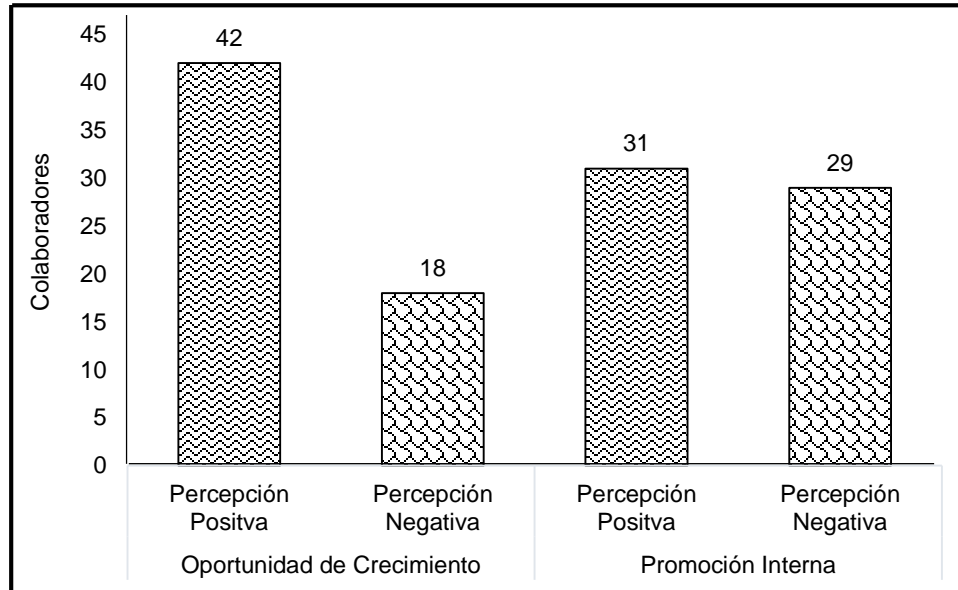
Esto lleva a que 39 de los colaboradores también indicaron que tienen la confianza de acercarse a su líder para comentarle sobre alguna situación personal o laboral. Sin embargo, 17 colaboradores indican que no toman en cuenta sus sugerencias comentan sentirse desmotivados debido a que sus conocimientos y experiencias en el área no son utilizados para resolver alguna situación que se presenten en el área.

Los resultados anteriores muestran que la empresa maneja según la situación diferentes tipos de liderazgo, por las respuestas otorgadas en el cuestionario por los colaboradores se detecta que los liderazgos que prevalecen son el autocrático porque los líderes permiten que los colaboradores expresen sus sugerencias para el departamento y esto ayuda a que los líderes puedan tomar las decisiones correspondientes y el participativo o democrático los líderes fomentan la participación de su equipo, sin embargo, son ellos quienes toman las decisiones en el área.

2.3.6 Dimensión de las características de las fuerzas motivacionales

A continuación, se analizan los resultados obtenidos sobre la dimensión de las características de las fuerzas motivacionales:

Gráfica 11
Crecimiento y desarrollo
Según 60 colaboradores
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala
Año 2019



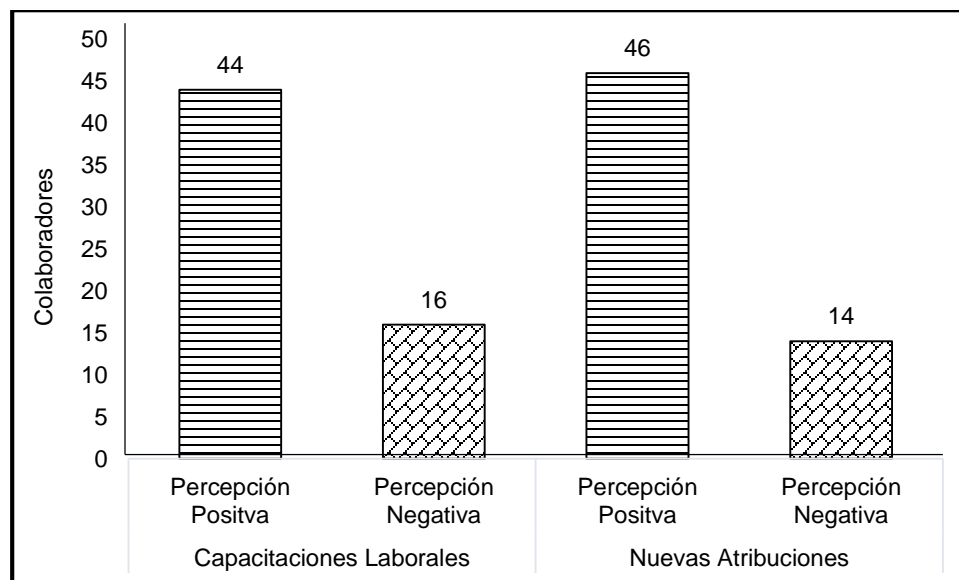
Fuente: investigación de campo. Agosto 2019.

Los colaboradores de la empresa recicladora de plástico notan que sí existe oportunidad de crecimiento debido a que 42 de ellos otorgaron una respuesta positiva y 31 trabajadores indican que si hay promoción interna, podrían tener esta percepción debido a que en el transcurso de su estadía en la empresa han tenido la oportunidad de observar que si surgen plazas, y esto se refleja debido a que 36 colabores cuenta con una estabilidad laboral de 3 a 15 años dentro de la empresa.

Esto concuerda con el grado de escolaridad que actualmente tienen los colaboradores debido a que 23 de ellos se encuentran con el nivel de escolaridad de diversificado y 20 con el nivel universitario.

Los 18 colaboradores que no perciben la oportunidad de crecimiento interno mencionaron en el cuestionario que respondieron que se sienten desmotivados, con frustración y desvalorados cuando estas no se otorgan, sin embargo, este sentir puede ser de los 17 colaboradores que tienen estudios básicos y que debido a eso el área de recursos humanos considere que no cuentan con el perfil indicado para las plazas a oposición que surgen en su momento. Además, 29 colaboradores indican que no existen oportunidades de promoción interna, y esto es porque comentan que han observado que, aunque haya posiciones vacantes ellos no son tomados en cuenta para cubrirlas porque son ocupadas por personal externo, lo cual hace que se sientan desmotivados e inconformes.

Gráfica 12
Capacitaciones internas versus nuevas atribuciones
Según 60 colaboradores
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Agosto 2019.

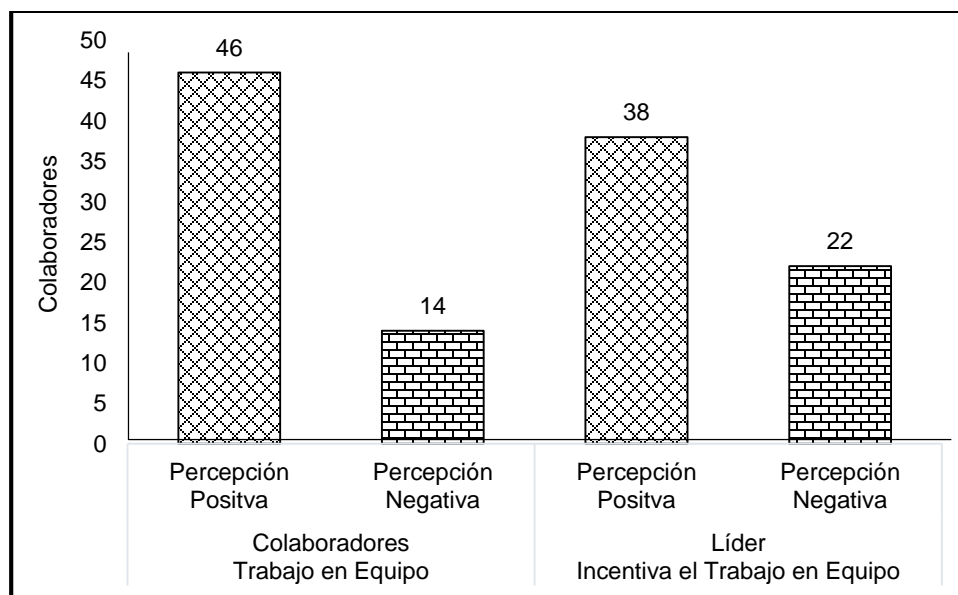
Al preguntarle a los colaboradores sobre si al tener atribuciones adicionales reciben capacitaciones internas para desempeñarlas en su nuevo puesto de trabajo el 46 de ellos indicaron que si las recibe lo cual permite que ellos puedan sentirse más confiados en lo que están realizando.

Y 16 colaboradores indican que cuando tuvieron cambios en sus atribuciones no recibieron las capacitaciones necesarias para poder acoplarse mejor a sus nuevas atribuciones lo que dificultó el aprendizaje.

2.3.7 Dimensión de las características de los procesos de comunicación

A continuación, se analizan los resultados obtenidos sobre la dimensión de las características de los procesos de comunicación:

Gráfica 13
Trabajo en equipo
Según 60 colaboradores
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: investigación de campo. Agosto

Según gráfica anterior indica que 48 colaboradores se sienten parte de un equipo de trabajo, porque se toman en cuenta las sugerencias que brindan y saben que su trabajo contribuye a alcanzar los objetivos del departamento, sin embargo, 14 de ellos comentan que no existe el trabajo en equipo, que cada uno de ellos trabaja por sus propios objetivos sin un fin establecido.

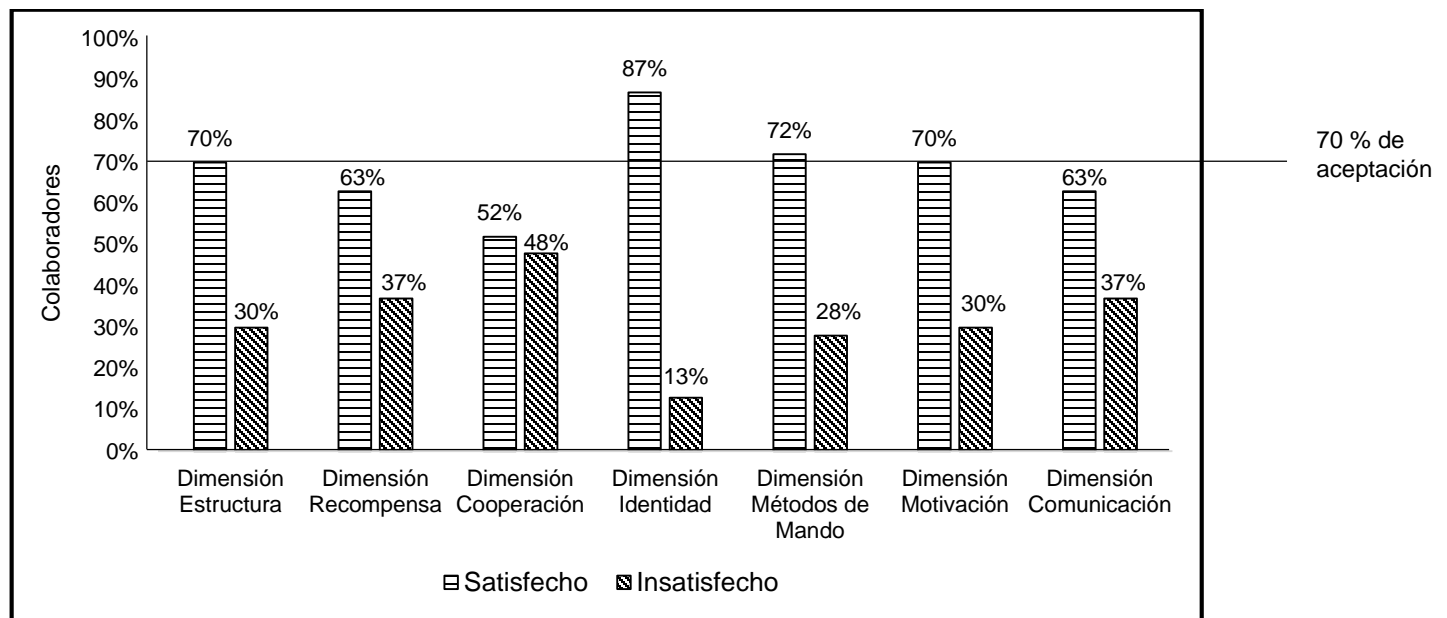
Además, 38 colaboradores indican que en algunas ocasiones el líder incentiva el trabajo en equipo, lo que hace irregular esa forma de trabajar, por lo que, el trabajo en equipo que se evidencia en el área es por el compromiso que los colaboradores tienen en realizar sus actividades y hacia la empresa.

Asimismo, 22 colaboradores mencionan que el jefe inmediato no incentiva el trabajo en equipo en el departamento lo que hace que el personal en ocasiones se sienta desmotivado y que no se logren los objetivos del área.

2.4 Análisis de resultados

A continuación, se expone el análisis de resultados sobre las diferentes dimensiones investigadas en la empresa recicladora de plástico:

Gráfica 14
Evaluación general de las dimensiones del clima organizacional
Según 60 colaboradores
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: investigación de campo. Agosto 2019.

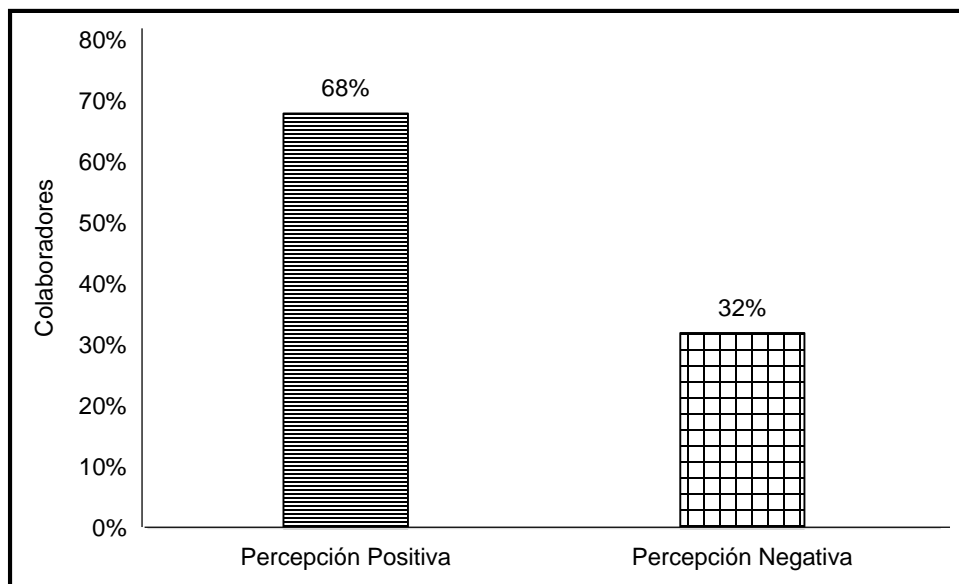
En la gráfica anterior se observa la percepción que tienen los colaboradores actualmente respecto a cada una de las dimensiones evaluadas. El promedio general de las dimensiones según resultados obtenidos sobre el nivel de satisfacción es de 68%, sin embargo, la empresa indicó que el porcentaje esperado de esta evaluación es de 70% como percepción positiva del clima por parte de los colaboradores, por lo que se supera el porcentaje esperado, la dimensión sobre saliente es la de identidad esto muestra que los colaboradores tienen un sentido de pertenencia fuerte, tienen orgullo de pertenecer a la empresa. Además, sienten que aportan y comparten los esfuerzos para cumplir los objetivos de la organización, esto se refuerza con la estabilidad laboral que demuestran los colaboradores, debido a que al responder el cuestionario comentaron que se sienten orgullosos de realizar las actividades de reciclaje debido a que saben que lo que realizan es para ayudar al medio ambiente y mejorar el país.

Otras dimensiones fuertes que sobresalen son estructura lo cual muestra que los colaboradores conocen la estructura organizacional, las normas, reglas, políticas y procedimientos lo que ayuda a que la comunicación sea más eficiente, los métodos de mando, que indica que tipo de liderazgo prevalece en la empresa siendo este el autocrático y el participativo lo cual se refleja en la participación de los colaboradores para la toma de algunas decisiones, sin embargo, el líder es quien decide, ambos liderazgos pueden incentivar el trabajo en equipo, aunque es parte del líder que esto se dé y la motivación, muestra que los colaboradores se sienten motivados con lo que obtienen lo cual ayuda a satisfacer sus necesidades,

Sin embargo, hay tres dimensiones que se encuentran abajo del porcentaje esperado las cuales son recompensa, cooperación y comunicación, siendo estas fundamentales en el comportamiento organizacional de los colaboradores, debido a que es la percepción sobre cómo se les reconoce a los colaboradores sobre los resultados otorgados el cual puede ser emocional o enfocado a una compensación

económica, de qué forma se les incentiva el trabajo en equipo y cómo ponerlo en práctica para que ellos perciban el apoyo en el tiempo oportuno y viceversa con el fin de fomentar el espíritu de equipo con el fin de lograr los objetivos de la empresa, y la comunicación que es fundamental en toda la organización para cumplir con lo requerido y con lo deseado, esta es fundamental que se dé de forma vertical y horizontal esto ayudará a cumplir las metas de la recicladora.

Gráfica 15
Análisis general sobre el clima organizacional
Según 60 colaboradores
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala
Año 2019



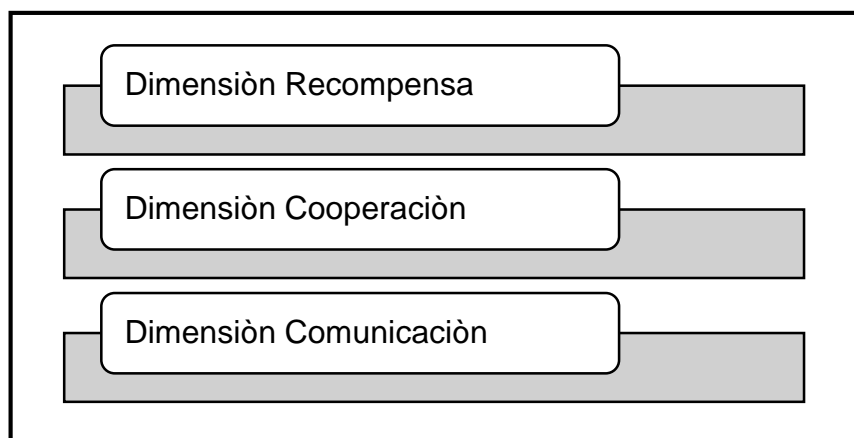
Fuente: investigación de campo. Agosto 2019.

Los resultados anteriores muestran que según investigación realizada sobre el clima organizacional en la empresa recicladora de plástico el 68% de los colaboradores se encuentra satisfecho sobre el clima laboral que actualmente tiene la empresa.

Resultado favorable, sin embargo, existe el 32% de colaboradores que por alguna razón perciben el clima de forma negativa, por lo que, se trabajará el plan de mejora sobre este aspecto para llevar la dimensión que se encuentra bajo el promedio al nivel de las demás y así minimizar el impacto de lo que puede ocasionar esta percepción negativa.

Con los resultados obtenidos se da respuesta a las hipótesis ya que, se diagnosticó e identificó las dimensiones que tienen oportunidad de mejora en la empresa respecto al clima organizacional que se percibe y vive en ella, cumpliendo así con el objetivo general y los primeros dos específicos.

De acuerdo con lo anterior las dimensiones que se trabajarán en el capítulo III son:



Para las dimensiones indicadas se trabajarán propuestas de planes de mejora que permitan fortalecer las áreas de mayor riesgo según las necesidades de la recicladora.

CAPÍTULO III
PROPUESTA PARA ELABORAR PLANES DE MEJORA PARA FORTALECER
EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE UNA
EMPRESA RECICLADORA DE PLÁSTICO,
UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

A continuación, se dan a conocer las acciones necesarias, para mejorar el clima organizacional que se percibe en la empresa recicladora de plástico:

3.1 Justificación de la propuesta

Se presenta una propuesta que tiene como objetivo mejorar la percepción que tienen los colaboradores respecto al clima organizacional que se vive en la empresa.

Con el fin de mejorar las dimensiones que se encuentran deficientes se realizará una propuesta para que estas puedan tener una percepción positiva, las cuales son: recompensa, cooperación y comunicación, la deficiencia que tienen actualmente afecta el reconocimiento emocional que se le brinda a los colaboradores, el trabajo equipo y la comunicación, es por ello que se desea implementar nuevas actividades para fortalecer las tres dimensiones indicadas y conservar las que actualmente tienen una percepción positiva.

3.2 Objetivo de la propuesta

Implementar la propuesta para mejorar la satisfacción del clima laboral, a través de la ejecución de planes de mejora, para incrementar la dimensión de recompensa en un 7%, la de cooperación en un 18% y la de comunicación en un 7% en un periodo de doce meses.

3.3 Alcance de la propuesta

La propuesta que se presenta tendrá como propósito mejorar la percepción que tienen los colaboradores respecto al ambiente que se vive en la organización.

Los trabajadores son parte importante de la empresa, es a través de su trabajo que la organización logra cumplir con los objetivos y metas propuestas, por lo tanto, es indispensable que la empresa tome las acciones correctas para propiciar un ambiente de trabajo agradable en el cual los colaboradores se sientan valorados e identificados.

Es por ello que la empresa ha considerado implementar actividades para mejorar la percepción del clima laboral dentro de la organización, al realizar las actividades indicadas en el plan de recompensa, cooperación y motivación esto ayudará a minimizar la problemática que se observa en cada dimensión, además, se brindará la propuesta de la filosofía organizacional (misión, visión y valores) y de la estructura organizacional (organigrama general por unidades y organigrama nominal).

3.4 Planes de mejora propuestos

En este capítulo se desarrollan los planes de mejora propuestos.

A continuación, se plantea la filosofía empresarial para la recicladora:

3.4.1 Filosofía empresarial

Se propone la filosofía empresarial para la recicladora de plástico, la cual está enfocada directamente a la actividad a la que se dedica:

3.4.1.1 Misión

Somos una empresa guatemalteca que promueve el desarrollo sustentable de la industria plástica a través de la promoción del uso correcto y responsable del material plástico, y así proporcionar a nuestros clientes y proveedores las mejores soluciones en la reutilización, reciclaje y compra del plástico.

a) Visión

Ser la recicladora más grande a nivel nacional que fomente el reciclaje y la optimización de los recursos a través de tecnología que permita mejorar los procesos y la reutilización del plástico.

b) Valores

Estos forman parte esencial del pensamiento y de la cultura que tienen los colaboradores de la organización, los cuales se detallan a continuación:

- **Lealtad:** fidelidad a los compromisos establecidos hacia alguien.
- **Respeto:** consideración con que se trata a una persona por una cualidad, situación o circunstancia.
- **Honestidad:** relaciones interpersonales basadas en la confianza, la sinceridad y el respeto mutuo.

La misión tiene por objeto ser: amplía, concreta, motivadora y posible de alcanzar, además, refleja a que se dedica que quiere para el futuro de la organización y esta misma debe de ir relacionada a la visión y valores.

La visión muestra el objetivo que la empresa quiere alcanzar, respecto a los valores tiene los necesarios para poder cumplir con sus objetivos, lo que le da fortaleza y credibilidad a la empresa, además, estos son fáciles de comprender y

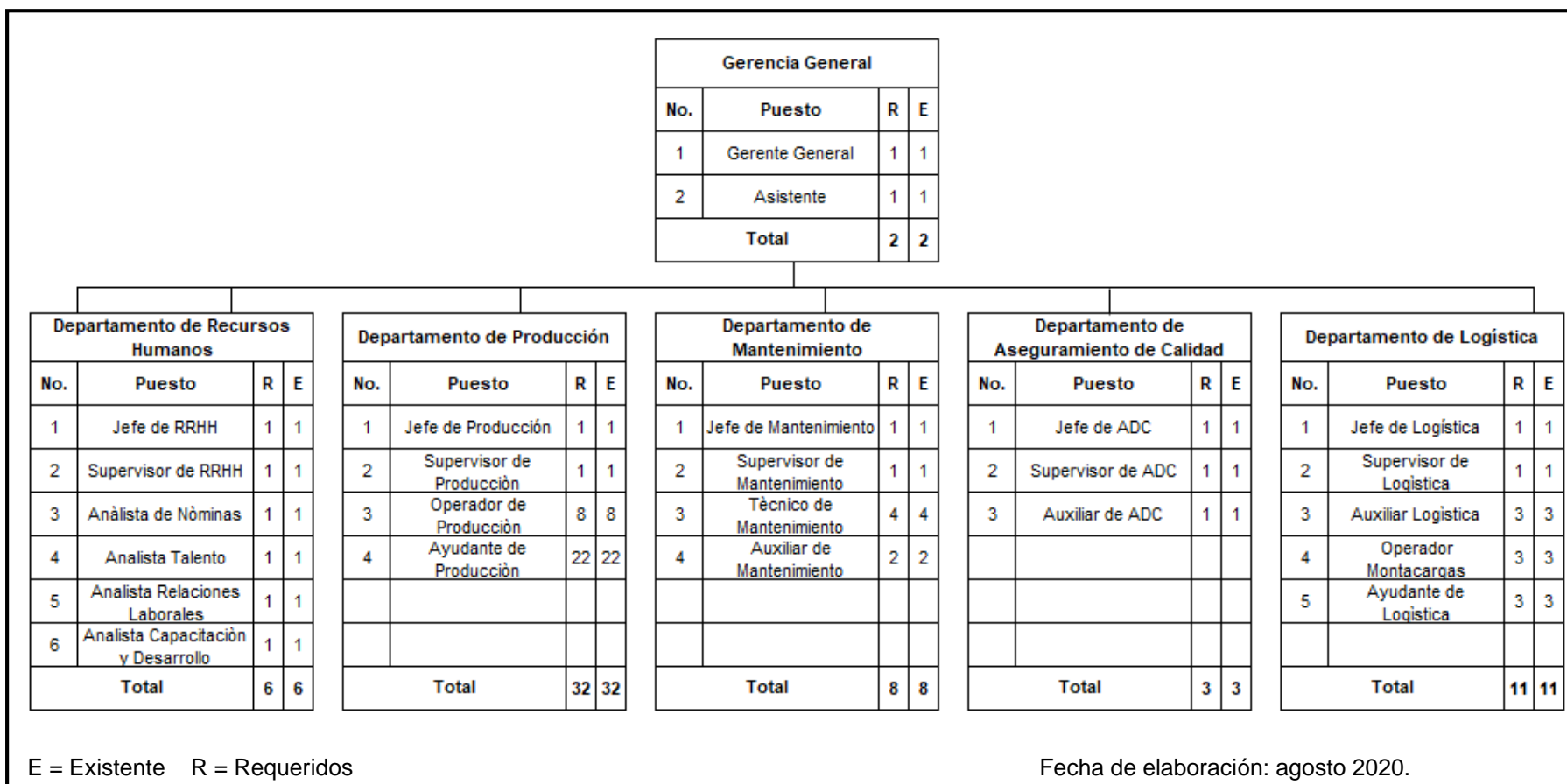
de aprender por parte de los colaboradores lo que hace que ellos se identifiquen fácilmente con ellos, y estos se identifican con la empresa.

3.4.1.2 Estructura organizacional

A continuación, se propone la estructura organizacional de acuerdo a las funciones de la organización:

Formato 1
Organigrama nominal propuesto
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

60

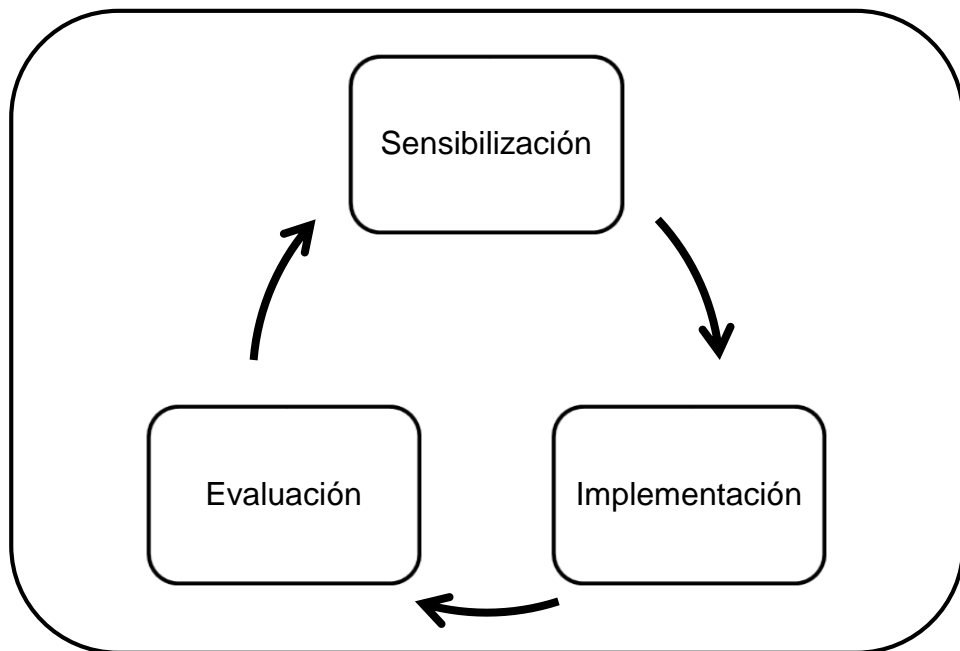


Fuente: elaboración propia. Agosto 2020. * En el organigrama propuesto suman 62 puestos, debido a que se tomó en cuenta la Gerencia General.

3.4.1.3 Desarrollo

A continuación, se desarrollarán las etapas de la implementación de los planes de mejora para la empresa recicladora en sus tres etapas, cada una se desarrollará para los colaboradores y líderes de área:

Gráfica 16
Etapas para la implementación de los planes de mejora
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala



Elaboración propia. Agosto 2020.

a) Sensibilización

La sensibilización debe trabajarse para los jefes y colaboradores para alcanzar los objetivos del programa, además, es importante que todos los empleados de la empresa estén comprometidos para realizar las actividades que permitan mejorar el clima organizacional.

La sensibilización hacia los altos mandos es de suma importancia para que tengan la disponibilidad, compromiso y cooperación ya que ellos deben de estar conscientes que tener un ambiente agradable en la empresa motiva a los colaboradores, por lo tanto, es importante que estos brinden la información adecuada y necesaria para que todos conozcan sobre la situación actual por la que atraviesa la empresa y así tomar las medidas correctivas necesarias.

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

A continuación, se presenta un plan de acción con las actividades que se llevarán a cabo para el desarrollo de la sensibilización del programa de mejora y posteriormente se encuentra la guía para el desarrollo de la campaña de divulgación y el formulario de lista de verificación.

Cuadro 6
Plan de acción general para la sensibilización del plan de mejora
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

Empresa: Recicladora de Plástico					Fecha: Enero 2021 – Febrero 2021			
Nombre del plan: Etapa de sensibilización								
Objetivo del plan: Definir las actividades necesarias para implementar en un 100% la propuesta para elaborar planes de mejora para fortalecer el clima organizacional de los colaboradores en un corto y mediano plazo.								
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costos		Presupuesto
				Inicio	Final			
1	Presentación de propuesta ante autoridades.	Dar a conocer el 100% de la propuesta en una reunión.	Estudiante	04/01/2021	04/01/2021	Materiales	Q. 100.00	Q. 200.00
2	Discutir la propuesta.	Aprobar el 100% de la propuesta en una semana.	Gerente de RRHH	11/01/2021	15/01/2021	Materiales	Q. 100.00	
3	Elaborar campaña de comunicación. (Formato 2 al 4)	Publicar el 100% de la campaña de comunicación, en tres semanas.	Analista de Capacitación y Desarrollo	18/01/2021	05/02/2021	Materiales Diseño	Q. 300.00 Q. 500.00	Q. 800.00
4	Verificar el cumplimiento de la campaña de comunicación. (Formato 10)	Revisar avances y publicación de la campaña de comunicación en una semana.	Supervisor de RRHH	25/01/2021	29/01/2021	Impresiones	Q. 700.00	Q. 700.00
5	Informar a líderes los resultados obtenidos en la investigación de clima organizacional. (Formato 5, 6 y 9)	Dar a conocer el 100% de los resultados de la investigación de clima en dos días.	Gerente y Supervisor de RRHH	18/01/2021	19/01/2021	Materiales Refacción	Q. 100.00 Q. 200.00	Q. 300.00
6	Informar a los colaboradores los resultados obtenidos en la investigación de clima organizacional. (Formato 7, 8 y 9)	Dar a conocer el 100% de los resultados de la investigación de clima en tres días.	Gerente y Supervisor de RRHH	20/01/2021	22/01/2021	Materiales Refacción	Q. 300.00 Q. 700.00	Q. 1,000.00
7	Evaluar la propuesta (Formato 10)	Revisar el 100% de lo realizado cada semana.	Supervisor de RRHH	28/01/2021	15/01/2021	Materiales	Q. 250.00	Q. 250.00
Total =							Q	3,250.00

Elaboración propia. Agosto 2020.

- **Actividad campaña de comunicación**

Esta campaña permitirá comunicar a los colaboradores el objetivo de los planes de mejora a implementar y cómo serán transmitidos a los colaboradores.

Formato 2
Guía para el desarrollo de la campaña de comunicación
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

Campaña de comunicación
<p style="text-align: center;">Antecedentes</p> <p>La campaña de comunicación a implementar en la empresa se desarrollará como una actividad que permita difundir el proyecto de la mejor manera dando a conocer sus objetivos, políticas y forma de ejecución entre los colaboradores y líderes de área, que permita cumplir los siguientes objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none">– Motivar e incentivar al 100% de líderes y a colaboradores para que participen en todas las etapas de los planes de mejora y que asuman el compromiso en cada una de ellas.– Comunicar a los colaboradores las actividades a realizarse para mejorar la percepción del clima organizacional de la empresa. <p>El plan de comunicación debe cumplir con las siguientes funciones:</p> <ul style="list-style-type: none">– Facilitar la información entre los colaboradores y líderes, con relación a las acciones a implementar para subsanar las deficiencias percibidas en las tres dimensiones a trabajar, lo cual, permitirá el involucramiento, evaluación y premiación de los planes a implementar.

- Fomentar la participación e interés de los colaboradores y líderes en el desarrollo de los diferentes programas a implementar.

Objetivo General

Comunicar al 100% del personal las acciones a tomar por parte de la empresa para subsanar las debilidades evidenciadas en los resultados obtenidos, con el fin mejorar la percepción de los colaboradores con relación al clima organizacional a corto plazo.

Actividades

- Realizar una campaña de expectativa e informativa que constará de siete afiches que serán divulgados electrónicamente y físicamente.

Material por realizar

Afiche:

De 42 centímetros por 28 centímetros, enfocado al personal operativo los cuales serán diseñados, impresos y colocados por recursos humanos, ubicándolos en las carteleras, además en las mismas fechas se enviarán de forma electrónica del afiche enfocado al personal administrativo.

Recursos Humanos deberá de gestionar la elaboración del afiche de la actividad a realizarse, informando a los colaboradores sobre su proyecto y cuál será su intervención en el mismo, con siete mensajes institucionales, se proponen los siguientes:

- Expectativa 1

- Expectativa 2
- Comunicado de participación
- Comunicado de recordatorio de participación
- Comunicado agradeciendo la participación
- Comunicado informando sobre las reuniones que habrán informando los resultados obtenidos.
- Comunicado invitando a participar en las actividades futuras

Evaluación

La gerencia de recursos humanos y el grupo de líderes serán los responsables de evaluar la implementación de la campaña de comunicación, se elegirán colaboradores al azar y se realizarán cuestionamientos básicos de las actividades, su opinión en la participación de las diferentes actividades.

Elaboración propia. Agosto 2020.

Formato 3
Afiche para campaña de comunicación
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

**¡Muy pronto serás parte
de algo muy importante!**

**... Y tu compromiso será muy
valioso!**



Recicladora
de Plástico



Elaboración propia. Agosto 2020.

- **Actividad calendario de publicación de afiches**

Se realiza calendario para la publicación de afiches físicos y electrónicos con el fin que se envíen en las fechas específicas para que a través de ellos se transmita la comunicación a cada uno de los colaboradores de la recicladora.

Formato 4
Calendario para publicación de campaña de comunicación
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

Mes/Año: <u>Enero 2021</u>						
Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

Elaboración propia. Agosto 2020.

- **Actividad reunión con líderes de área**

Se realiza la agenda para la reunión que se tendrá con los líderes de todas las áreas de la recicladora con el objetivo de comunicarles los resultados obtenidos y lo que se planifica realizar para mejorar la percepción que tiene los colaboradores sobre el clima laboral que predomina en la empresa.

Formato 5
Agenda para reunión con líderes
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

No.	Duración	Actividad	Sub tareas	Responsable
1	8:00 a.m.	Inicio de actividad		Personal de RRHH
2	8:00 a 8:15 horas	Bienvenida		Personal de RRHH
3	8:15 a 9:00 horas	Actividad Rompe Hielo	Cada líder deberá dibujarse y adivinar entre todos quién es.	Personal de RRHH
3	9:00 a 10:00 horas	Presentación de resultados	Se presentarán resultados de forma general y por departamento.	Gerente de RRHH
4	10:00 a 10:30 horas	Presentación de propuestas de planes de mejora a implementar	Se explicará cada plan y el objetivo de cada uno de ellos.	Gerente de RRHH
5	10:30 a 11:00 horas	Coffe break		Personal de RRHH
6	11:00 a 11:15 horas	Presentación de campaña de comunicación	Se explicará el objetivo y la forma en que será comunicada.	Gerente de RRHH
7	11:15 a 11:30 horas	Firma de documento de compromiso		Personal de RRHH

Elaboración propia. Agosto 2020.

- **Actividad rompe hielo para líderes de cada área**

Se realizará una actividad con los líderes de cada área, con el propósito de que antes de iniciar la reunión tengan una perspectiva amplia sobre los resultados a recibir, sobre las actividades a realizar y el compromiso y responsabilidad que adquirirán.

El objetivo de la actividad es hacerle ver a los líderes que algunas cosas aparentemente reflejan estar bien o de acorde a lo que se requiere a nivel laboral y suele cambiar según la perspectiva de cada persona, lo importante es saber que siempre hay cosas positivas y oportunidades de mejora.

Esto ayudará a que el ambiente sea más de confianza y se premiará al mejor retrato con un premio simbólico.

Formato 6
Actividad rompe hielo para líderes
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

Dibújate			
Desarrollo: Que todos los líderes de cada área se dibujen así mismos, reunir todos los retratos y colgarlos en el salón; luego que entre ellos adivinen de quién es cada autorretrato.			
No.	Actividad	Tiempo	Responsable
1	Cada líder deberá de dibujar su rostro.	10 minutos	Líderes de área
2	Personal de RRHH, escogerá diez retratos al azar para que entre todos puedan adivinar quiénes son.	10 minutos	Personal de RRHH
3	Personal de RRHH indicará el propósito de esta actividad y cómo se relaciona a los resultados obtenidos sobre esta investigación.	10 minutos	Personal de RRHH
4	Se compensará al mejor retrato con un premio simbólico, por medio de votación entre todos los líderes del área.	05 minutos	Personal de RRHH

Elaboración propia. Agosto 2020.

- **Actividad reunión con colaboradores**

Se realiza la agenda para reunión que se tendrá con los colaboradores de cada área de trabajo para comunicarles los resultados obtenidos sobre la investigación de clima y hacer de su conocimiento sobre las actividades a realizar para mejorar la percepción que tienen sobre el clima y el compromiso que deben de tener para que el cambio sea visible. Dicha actividad se guiará por los lineamientos que se establecieron en la reunión se tuvo con los líderes de cada área, pero se propone realizar una en cada área con el objetivo de que se apropien del tema que cada uno de ellos tiene en su área como oportunidad de mejora.

Formato 7
Agenda para reunión con colaboradores
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

No.	Duración en horas	Actividad	Sub tareas	Responsable
1	8:00 a.m.	Inicio de actividad		Personal de RRHH
2	8:00 a 8:15	Bienvenida		Jefe de RRHH
3	8:15 a 9:00	Actividad Rompe Hielo	Grupos de 4 personas deberán de elegir una palabra que describa la actividad	Personal de RRHH
3	9:00 a 10:00	Presentación de resultados	Se presentarán resultados de forma general y por departamento	Gerente de RRHH
4	10:00 a 10:30	Presentación de propuestas de planes de mejora a implementar	Se explicará cada plan y el objetivo de cada uno de ellos	Gerente de RRHH
5	10:30 a 11:00	Coffe break		Personal de RRHH
6	11:00 a 11:15	Presentación de campaña de comunicación	Se explicará el objetivo y la forma en que será comunicada	Gerente de RRHH
7	11:00 a 11:15	Firma de carta de compromiso, además se mostrará la carta que firmó cada líder en la cual adquirieron el compromiso de participar en las actividades y contribuir en cada una de ellas.		Personal de RRHH

Elaboración propia. Agosto 2020.

- **Actividad rompe hielo para colaboradores de cada área**

Se realizará una actividad con los colaboradores de cada área, con el propósito de que antes de iniciar la reunión tengan una perspectiva amplia sobre los resultados a recibir, sobre las actividades a realizar y sobre la participación y compromiso que deben de tener.

La actividad consistirá en que cada grupo escriba las tres mejores palabras que describan el motivo de la reunión, según lo que ellos consideren y sus expectativas sobre las actividades a desarrollarse. Además, se recompensará a cada equipo a través de un premio simbólico en compensación del esfuerzo demostrado e interés durante toda la actividad.

Formato 8
Actividad rompe hielo para colaboradores
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

Con una palabra			
Desarrollo: Se realizarán grupos de 4 personas, se solicitará a cada grupo que elija tres palabras que mejor describan el tema de la reunión.			
No.	Actividad	Tiempo	Responsable
1	Cada grupo deberá de consensuar las mejores tres palabras que describan el motivo de la reunión.	10 minutos	Colaboradores
2	Personal de RRHH leerá las palabras de cada grupo y las escribirá en una pizarra para tenerlas presentes durante toda la reunión.	10 minutos	Personal de RRHH
3	Personal de RRHH indicará el propósito de esta actividad y como se relaciona a las propuestas planteadas y resultados obtenidos sobre la investigación realizada.	10 minutos	Personal de RRHH
4	Se premiará a cada grupo por el esfuerzo demostrado	05 minutos	Personal de RRHH

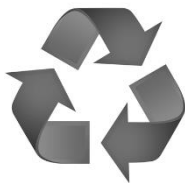
Elaboración propia. Agosto 2020.

- **Actividad firma de carta de compromiso**

Cada líder y colaborador deberá firmar carta de compromiso y responsabilidad sobre los objetivos y actividades que se desean alcanzar con la implementación de los planes de mejora en la recicladora de plástico, con el fin de que cada persona recuerde el compromiso que adquirieron al firmarla.

Recursos Humanos tendrá la responsabilidad de resguardar cada carta en el expediente de cada colaborador.

Formato 9
Carta de compromiso
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala



Recicladora
de Plástico

Código: 21243

Señores
Recicladora de Plástico, S. A.
Presente

Estimados señores:

Por este medio hago de su conocimiento que me comprometo a participar y cooperar en las diferentes actividades que realicen con el fin de mejorar la percepción que actualmente tenemos del clima organizacional.

Y cada actividad la realizaré con base a nuestros valores: compromiso, confianza e integridad.

¡El compromiso es un acto, no una palabra!

Nombre: Carlos Alberto Hernández López

Código: 21243

Fecha: 11 de enero de 2021

Elaboración propia. Agosto 2020.

- **Actividad verificación de actividades**

Consiste en verificar las actividades realizadas que se llevarán a cabo para el desarrollo del plan de acción general para la sensibilización del plan de mejora “Todos entramos al círculo”, este formato ayudará a el personal de recursos humanos encargada a controlar el cumplimiento de cada etapa y cada actividad el cual permitirá dar la alerta si se necesita hacer un ajuste en la programación o si se está ejecutando según lo planificado.

Formato 10
Lista de verificación de actividades
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

Lista de verificación de la campaña de comunicación				
#	Actividad a verificar	Observaciones	Estado	
1.	Tema 1: Elaboración de afiche		En proceso	Finalizado
	Elaboración de afiches		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Autorización de afiches		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Autorización de presupuesto		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Impresión		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Colocación y envío electrónico		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Tema 2: Reuniones de sensibilización		En proceso	Finalizado
	Reunión con líderes		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Actividad rompe hielo		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Firma de carta de compromiso		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Reunión con colaboradores		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Actividad rompe hielo		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Firma de carta de compromiso		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Tema 3: Archivo		En proceso	Finalizado
	Cartas de compromiso de líderes		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Cartas de compromiso de colaboradores		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Elaboración propia. Agosto 2020.

3.4.1.4 Fase de implementación

Las actividades que conformarán cada plan de mejora propuesto se presentarán ante el Gerente de Recursos Humanos para su respectiva aprobación para que puedan ser implementados. Además, se propone que los tres planes se efectúen de forma simultánea debido a que estos serán el punto de partida para que todos los colaboradores se puedan comprometer a las actividades y así mejoren el desempeño en su trabajo.

Los planes se proponen que sean simultáneos para que los colaboradores conformen la ejecución de las actividades note cambios positivos en temas de recompensa, cooperación y comunicación, los cuales tienen una relación interna. Al hacer las dinámicas de forma paralela se busca que el colaborador tenga los temas frescos y no los olvide con el tiempo, al contrario, se necesita que los ponga en práctica para que cambie la percepción del clima laboral.

Para llevar a cabo lo propuesto, recursos humanos deberá de asignar a dos personas para que puedan estar a cargo de la realización de cada una de las actividades de los programas.

Después de haber efectuado la implementación las personas asignadas del área de recursos humanos deberán de realizar una reunión con los líderes de cada área para brindarles un archivo con el informe sobre la información de cada actividad que se realizará de los planes de mejora, se les indicará que es lo que se espera de ellos como líderes.




Por último, se realizarán reuniones mensuales con el Gerente de Recursos Humanos y las personas encargadas de las actividades con el fin de conocer y analizar los avances de cada etapa y así verificar la correcta ejecución de cada una de ellas.

A continuación, se presenta el siguiente esquema que muestra en forma holística los tres planes de mejora que se implementarán, cada uno de los

programas contienen una breve descripción, objetivos, las actividades que se implementarán para desarrollarlos y los recursos que serán necesarios para llevarlos a cabo.

A continuación, se proponen diferentes actividades sobre los planes de mejora a ejecutar en la recicladora de plástico.

Formato 11
Propuesta para mejorar el clima organizacional
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

		
<p>Plan de Mejora 1 Dimensión de Recompensa Nombre del Plan: "Tú cuentas" Actividades - Tú oportunidad de crecer. - Tú esfuerzo es importante - Reconocimiento por desempeño laboral (trimestral)</p>	<p>Plan de Mejora 2 Dimensión de Cooperación Nombre del plan: "Fortalece tu trabajo" Actividades - Taller Team Building - Área de convivencia - Califica el servicio de mi departamento</p>	<p>Plan de Mejora 3 Dimensión de Comunicación Nombre del plan: "Comunícate" Actividades - Taller de comunicación - Cartelera informativa - Reuniones mensuales</p>

Elaboración propia. Agosto 2020.

Cuadro 7
Plan de acción general para la implementación de los planes de mejora
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

Empresa: Recicladora de Plástico				Fecha: Enero 2021 – Marzo 2022				
Nombre del plan: Implementación de planes de mejora.								
Objetivo del plan: Realizar el 100% de las actividades planificadas para fortalecer las dimensiones a mejorar en los colaboradores en un corto y mediano plazo.								
No	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costos		Presupuesto
				Inicio	Final			
1	Presentación de propuesta ante autoridades.	Dar a conocer el 100% de la propuesta en una reunión.	Estudiante	18/01/2021	18/01/2021	Materiales	Q. 100.00	Q. 100.00
2	Discutir la propuesta.	Aprobar el 100% de la propuesta en una semana.	Gerente de RRHH	25/01/2021	29/01/2021	Materiales	Q. 100.00	Q 100.00
3	Ejecutar el plan de recompensa.	Reconocer al 100% de los colaboradores en doce meses.	Supervisor de RRHH	01/02/2021	31/01/2022	Materiales Recompensa	Q 1,200.00 Q 2,000.00	Q 3,400.00
4	Ejecutar el plan de cooperación.	Fortalecer el trabajo en equipo de todos los departamentos en un 100% en doce meses.	Supervisor de RRHH	01/03/2021	28/02/2022	Materiales Refacción Actividades e implementos	Q 1,100.00 Q 3,000.00 Q 42,500.00	Q 46,800.00
5	Ejecutar el plan de comunicación.	Fortalecer la comunicación de los colaboradores en un 100% en doce meses.	Supervisor de RRHH	01/04/2021	31/03/2022	Materiales Refacción Actividades e implementos	Q 600.00 Q 1,500.00 Q 17,500.00	Q 19,800.00
6	Verificar el avance de la propuesta.	Revisar el 100% de lo realizado cada trimestre.	Supervisor de RRHH	01/05/2021	31/03/2022	Materiales	Q 200.00	Q 200.00
Total =							Q 70,400.00	

Elaboración propia. Agosto 2020.

a) Plan de recompensas

Los resultados y principalmente los comentarios obtenidos en las encuestas de clima realizadas a los colaboradores de la empresa indican que no existen oportunidades de crecimiento interno, reconocimiento sobre los logros profesionales o laborales alcanzados, el trato y la recompensa es igual para todos los colaboradores y es algo que ellos recienten, debido a que las personas que realizan más de lo requerido y las que realizan lo justo son tratadas de forma igual.

Es por ello la importancia de implementar el plan de recompensas “tú cuentas”, que sea como un aliciente brindado para todos los colaboradores por igual para que no sea solo alcanzar metas, si no para sobrepasarlas, en virtud que dicho esfuerzo será recompensado significativamente.

Las actividades que se desarrollarán en el presente plan tienen la finalidad de brindar a los colaboradores la oportunidad de fomentar su crecimiento interno, de valorar los aportes que realicen por medio de su crecimiento profesional y personal y así mismo reconocer el potencial creativo, cognitivo y valorativo.

Para desarrollar e implementar el plan de mejora es necesario contar con la participación de los gerentes, jefes, coordinadores, supervisores y colaboradores y contar con la autorización de la vicepresidencia para aprobar la ejecución del programa.

Los recursos materiales y tecnológicos necesarios que la empresa utilizará para el desarrollo de lo planificado son materiales de oficina, los premios que se brindarán, computadoras para las presentaciones de los informes, carteleras e instalaciones.

Por último, el plan estará integrado por diversas actividades para promover actitudes y acciones de recompensa al otorgar diferentes premios o recompensas no monetarias que motiven al personal a seguir creciendo en todos los ámbitos de su posición con la finalidad de continuar con su crecimiento profesional y personal lo cual llevará a contribuir a los objetivos y logros de la empresa.

> **Objetivo**

Establecer los lineamientos necesarios para reconocer de manera oportuna, tangible o intangible el 100% de los resultados exitosos de los colaboradores, de manera que permita crear e incrementar los niveles de satisfacción de los empleados en un 100% en un periodo de doce meses, a través, del crecimiento interno, profesional, personal y de los aportes internos que realice dentro de la organización.

Con la finalidad de que, las recompensas emocionales o económicas provoquen un resultado positivo y proporcionen un mensaje efectivo a los colaboradores, es necesario que el mecanismo de calificación de las actividades que se realicen sean objetivas e imparciales para no perder la veracidad del plan, por lo cual será necesario involucrar y solicitar opinión y/o votación a los colaboradores a fin de que no existan favoritismos.

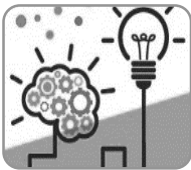
A continuación, se presenta un esquema de las actividades que se llevarán a cabo para el desarrollo del plan.

Formato 12
Actividades del plan de recompensa
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala



Actividad 1:

- "Tú oportunidad de crecer"



Actividad 2:

- "Tú esfuerzo es importante"



Actividad 3:

- "Reconocimiento por desempeño laboral (trimestral)"

Elaboración propia. Agosto 2020.

Cuadro 8
Plan de acción general para implementar el plan de recompensa
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

Empresa: Recicladora de Plástico					Fecha: Febrero 2021 – Enero 2022			
Nombre del plan: Plan de Recompensa								
Objetivo del plan: Realizar el 100% de las actividades planificadas para mejorar y fortalecer la recompensa entre los colaboradores en un corto y mediano plazo.								
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costos		Presupuesto
				Inicio	Final			
1	Presentación de propuesta ante autoridades.	Dar a conocer el 100% de la propuesta en una reunión.	Estudiante	18/01/2021	18/01/2021	Materiales	Q. 100.00	Q. 200.00
2	Discutir la propuesta.	Aprobar el 100% de la propuesta en una semana.	Gerente de RRHH	25/01/2021	29/01/2021	Materiales	Q. 100.00	
3	Realizar la actividad "tu oportunidad de crecer". (Formato 13 al 22)	Ejecutar el 100% de la actividad, en un tiempo de doce meses.	Analista de Capacitación y Desarrollo	01/02/2021	01/01/2022	Materiales	Q. 200.00	Q 200.00
4	Realizar la actividad "tu esfuerzo es importante". (Formato 23 al 26)	Ejecutar el 100% de la actividad, en un tiempo de doce meses.	Analista de Relaciones Laborales	08/02/2021	31/01/2022	Materiales	Q. 400.00	Q 400.00
5	Realizar la actividad "reconocimiento por tu buena labor" (Formato 27 al 31)	Ejecutar el 100% de la actividad en un tiempo de doce meses.	Analista de Relaciones Laborales	15/02/2021	31/01/2022	Materiales Premios	Q. 500.00 Q.2,000.00	Q2,500.00
6	Evaluar la propuesta (Formato 32)	Verificar el 100% de lo realizado cada tres meses.	Supervisor de RRHH	15/05/2020	31/01/2022	Materiales	Q.100.00	Q 100.00
Total =							Q 3,400.00	

Elaboración propia. Agosto 2020.

- **Actividad 1: “Tu oportunidad de crecer”**

- **Objetivo:** proporcionar a los colaboradores oportunidades de crecimiento interno en su área de trabajo u otra, para que permita su desarrollo profesional e incentivar y fortalecer el sentido de pertenencia.
- **Beneficiarios:** este reconocimiento aplica para todo el personal de la empresa.
- **Frecuencia:** no habrá una frecuencia establecida se realizará conforme a las oportunidades de crecimiento que se den en la organización y éstas serán a partir de la posición de operadores de producción y todas las posiciones administrativas.

A continuación, se presenta el formato del comunicado a publicar sobre la información a trasladar a líderes de áreas sobre la nueva implementación de las oportunidades de crecimiento interno.

Formato 13
Comunicado a líderes para notificar promociones internas
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

Crecimiento Interno

Estimado líder:

Con el fin de incentivar a nuestro personal a partir del mes de Enero de 2021 , las posiciones que surjan dentro de su departamento serán publicadas internamente para que nuestros colaboradores puedan tener la oportunidad de crecer profesionalmente dentro de la organización, agradecemos su apoyo en esta nueva iniciativa.

Usted como líder y solicitante de la posición tendrá participación en el proceso interno.

Atentamente,

Recursos Humanos



Recicladora
de Plástico



Elaboración propia. Agosto 2020.

Formato 14
Lineamientos generales del proceso de promociones internas
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

Lineamientos
<ol style="list-style-type: none">1. Es un proceso completo de reclutamiento y selección, en el cual se dará la oportunidad primero al personal interno.2. Se pasará una terna de tres candidatos al área que está solicitando la vacante, en la cual se le dará prioridad al candidato interno.3. En caso no se complete de manera interna la terna de candidatos se procederá a completar de manera externa para cumplir con el mínimo de tres candidatos.4. El candidato será entrevistado por recursos humanos y por la persona que será su jefe inmediato.5. Se revisará el record laboral del candidato, (no llamadas de atención y/o evaluar el motivo de las mismas), antigüedad en la organización, puesto de trabajo, nivel académico requerido y experiencia.6. Jefe inmediato actual del candidato interno tendrá que dar la autorización para poder aplicar a la posición interna.7. Recursos humanos solicitará un record al jefe inmediato sobre su desempeño en el área actual.8. Si en el tiempo indicado no se postulan candidatos a la posición indicada recursos humanos realizará un acta sencilla la cual archivará en sus registros mencionando lo sucedido, esto servirá de soporte ante auditorías internas o externas.9. Si no hay postulaciones a la posición interna se enviará un comunicado general para notificar lo sucedido.

Elaboración propia. Agosto 2020.

A continuación, se describe el procedimiento a realizar al tener una oportunidad de crecimiento interno dentro de la organización.

Formato 15
Procedimiento a realizar en oportunidad de crecimiento interno
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

Procedimiento Reclutamiento Interno
<p>Objetivo: El siguiente procedimiento ayudará al área de recursos humanos a conocer cuál es el procedimiento a ejecutarse al publicar una plaza vacante interna.</p>
<p>Reglas:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Líder de área enviará requisición de personal.2. Recursos humanos revisará que la requisición contenga todos los datos requeridos para poder iniciar el proceso de búsqueda.3. Recursos humanos publicará en cartelera y por vía correo la oportunidad de crecimiento interno con los requisitos.4. Candidatos deberán de llenar formato de pre solicitud, presentar CV y carta de postulación a recursos humanos, en la cual se indicará el motivo por el cual desea ser elegido a la posición interna.5. Recursos humanos notificará a los candidatos elegidos sobre el procedimiento a seguir y agradecerá a los candidatos que no continuarán en el proceso a través de una carta.6. Recursos humanos revisará historial laboral del colaborador.7. Recursos humanos entrevistará al candidato interno.8. Recursos humanos solicitará referencias a líder inmediato sobre el desempeño actual del candidato.9. Jefe solicitante entrevistará a candidato interno.10. Recursos humanos verificará que cumpla con los lineamientos establecidos.11. Recursos humanos notificará a candidato de su promoción o sobre el estatus del mismo a través de una carta.12. Recursos humanos archivará las cartas correspondientes en expediente interno como respaldo de sus postulaciones.

Elaboración propia. Agosto 2020.

A continuación, se presenta una serie de formatos a utilizarse para iniciar y completar el procedimiento de promociones internas, algunos serán utilizados por líderes de área y otros por el personal de recursos humanos:

Formato 16
Requisición de personal
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL		Fecha de la solicitud		
		Día	Mes	Año
		1	2	2021
DATOS DE LA REQUISICIÓN				
Cargo solicitado: Auxiliar de Logística				
Departamento: Logística				
MOTIVO DE LA REQUISICIÓN:				
Retiro / Renuncia Empleado	<input checked="" type="checkbox"/>	Reemplaza a: Carlos Efraín Ramírez Ortega		
Reemplazo por Maternidad / Incapacidad	<input type="checkbox"/>			
Nuevo Cargo	<input type="checkbox"/>			
Otro:	<input type="checkbox"/>			
		¿Cuál? _____		
Jornada laboral requerida:		Horario laboral requerido: Lunes a Viernes de 7:00 a.m. a 16:00 p.m.		
<input checked="" type="checkbox"/> Tiempo Completo				
<input type="checkbox"/> Medio Tiempo				
		Fecha de inicio de labores:		
		Día	Mes	Año
		1	2	2021
Requisición solicitada por:	Requisición aprobada por:	Revisado y Aprobado por:		
1. Lic. Carlos López	2. Lic. Ramiro Ortega	3. _____		
Nombre y firma de jefe inmediato	Nombre y firma de gerencia	Departamento de Recursos Humanos		
		Día	Mes	Año
		1	3	2021
		Día	Mes	Año
		1	3	2021

Elaboración propia. Agosto 2020.

Formato 17
Afiche para publicación de plazas internas
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

¡Te estamos buscando!!

Oportunidad de Crecimiento Interno

Estimado colaborador:

Si eres una persona responsable, comprometida, honesta y dispuesta a seguir aprendiendo esta oportunidad es para ti!

Estamos buscando un: Auxiliar de Logística

Con conocimientos en: Inventario, manejo de montacargas, recepción y despacho de materiales.

Para poder aplicar puedes presentarse en Recursos Humanos llevando tu CV en el horario de atención establecido.

Fecha máxima de postulación: 04 de enero de 2021.

Papelería a entregar:

CV, carta de autorización a postularse de jefe inmediato y carta de presentación (indicando por qué quiere ser elegido).

Recursos Humanos revisará tu información y se estará comunicando contigo a la brevedad

Atentamente,
Recursos Humanos



Elaboración propia. Agosto 2020.


Formato 18
Pre solicitud de empleo
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

 Recicladora de Plástico	<h2 style="margin: 0;">Pre Solicitud de Empleo</h2>
Información General:	
Nombre completo: <u>Marvin Ramiro López Aceituno</u>	
Fecha de nacimiento: <u>03-03-1985</u>	
DPI: <u>1234 98987 0115</u> Teléfono: <u>5467-9098</u>	
Dirección actual: <u>1era. Calle 5-30 Colonia La Asunción, Villa Nueva Z. 5</u>	
Puesto al que aplica: <u>Auxiliar de Logística</u>	
 Educación:	
Título académico a nivel medio: <u>Perito Contador</u>	
Estudios universitarios: <u>----</u>	
Posee disponibilidad de horario: Si <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
 Experiencia laboral:	
Posición que desempeña actualmente: <u>Auxiliar de Despachos</u>	
Fecha de inicio de labores: _____	
Describa sus principales atribuciones: _____	
<u>Toma de inventario, despacho y recepción de material, manejo de</u>	
<u>montacargas, rotulación de mercadería, atención a clientes y</u>	
<u>proveedores.</u>	

Elaboración propia. Agosto 2020.

Se hace la observación que este formulario se llena en el transcurso de todo el proceso de selección interno.

Formato 19
Verificación de candidatos
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

	Requisitos a cumplir para aplicar a posiciones internas															
<p>Verificación de información:</p> <p>Cuenta con llamadas de atención: Si ___ No: <u>X</u> Motivo: _____</p> <p>Antigüedad en la organización: <u>4 años</u> Puesto actual: <u>Auxiliar de despachos</u></p> <table style="width: 100%;"><tr><td>Colaborador cuenta con experiencia:</td><td style="text-align: right;">Si <u>X</u></td><td style="text-align: right;">No ___</td></tr><tr><td>Se cuenta con la autorización del jefe actual:</td><td style="text-align: right;">Si <u>X</u></td><td style="text-align: right;">No ___</td></tr><tr><td>Cuenta con nivel académico requerido:</td><td style="text-align: right;">Si <u>X</u></td><td style="text-align: right;">No ___</td></tr><tr><td>Jefe inmediato envió solicitud de referencia laboral:</td><td style="text-align: right;">Si <u>X</u></td><td style="text-align: right;">No ___</td></tr><tr><td>El candidato ha aplicado a otros puestos internos:</td><td style="text-align: right;">Si <u>X</u></td><td style="text-align: right;">No ___</td></tr></table>		Colaborador cuenta con experiencia:	Si <u>X</u>	No ___	Se cuenta con la autorización del jefe actual:	Si <u>X</u>	No ___	Cuenta con nivel académico requerido:	Si <u>X</u>	No ___	Jefe inmediato envió solicitud de referencia laboral:	Si <u>X</u>	No ___	El candidato ha aplicado a otros puestos internos:	Si <u>X</u>	No ___
Colaborador cuenta con experiencia:	Si <u>X</u>	No ___														
Se cuenta con la autorización del jefe actual:	Si <u>X</u>	No ___														
Cuenta con nivel académico requerido:	Si <u>X</u>	No ___														
Jefe inmediato envió solicitud de referencia laboral:	Si <u>X</u>	No ___														
El candidato ha aplicado a otros puestos internos:	Si <u>X</u>	No ___														
<p>Seguimiento:</p> <p>a) Si, el candidato no cumple con lo requerido se procederá a notificarle. <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>b) Notificar a jefe inmediato sobre la continuación del candidato. <input type="checkbox"/></p> <hr/>																
<p>Conclusión del proceso:</p> <p>a) Si el candidato si fue seleccionado para la posición: <u>Candidato fue elegido.</u></p> <p>b) El candidato completó el proceso pero no fue seleccionado: Observaciones: _____</p> <p>c) El candidato completó el proceso pero decidió retirarse.</p> <p>d) El candidato fue seleccionado y se comienza el proceso de búsqueda de reemplazo de su posición actual. Puesto: <u>Auxiliar de despachos</u> Depto./ Área: <u>Logística</u> Jefe inmediato: <u>Lic. Carlos Carreto</u></p>																

Elaboración propia. Agosto 2020.

Formato 21
Notificación a candidato sobre continuación a
proceso de selección interno
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala



Guatemala, 16 de enero de 2021

Señor(a):

Marvin Ramiro López Aceituno

Presente

Cordial saludo señor(a):

Por medio de la presente le notificamos que usted fue una de las personas elegidas para continuar en el proceso de la posición de Auxiliar de Logística

Por lo que se le estará informando en estos días cuáles son los pasos a seguir (entrevista con RRHH, jefe de la nueva posición, etc.).

Agradecemos su entusiasmo y deseo de crecer dentro de la empresa.

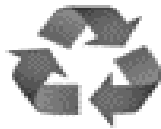
Atentamente,

Lic. Ramiro Ortega

Gerente de Recursos Humanos

Archivo: Expediente

Formato 22
Notificación a candidato que fue elegido a la posición
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala



Recicladora
de Plástico

¡Felicidades!

Fecha: 25 de enero de 2021

Señor

Marvin Ramiro López Aceituno

Presente

Cordial saludo señor:

Por medio de la presente le notificamos que usted ha sido elegido para ocupar la posición de Auxiliar de Logística a partir del 01 de febrero de 2021 con un sueldo de Q.4,000.00.

Agradecemos su compromiso y lo exhortamos a continuar con el lo cual lo beneficiaría a usted y a la empresa.

Atentamente,

Lic. Ramiro Ortega

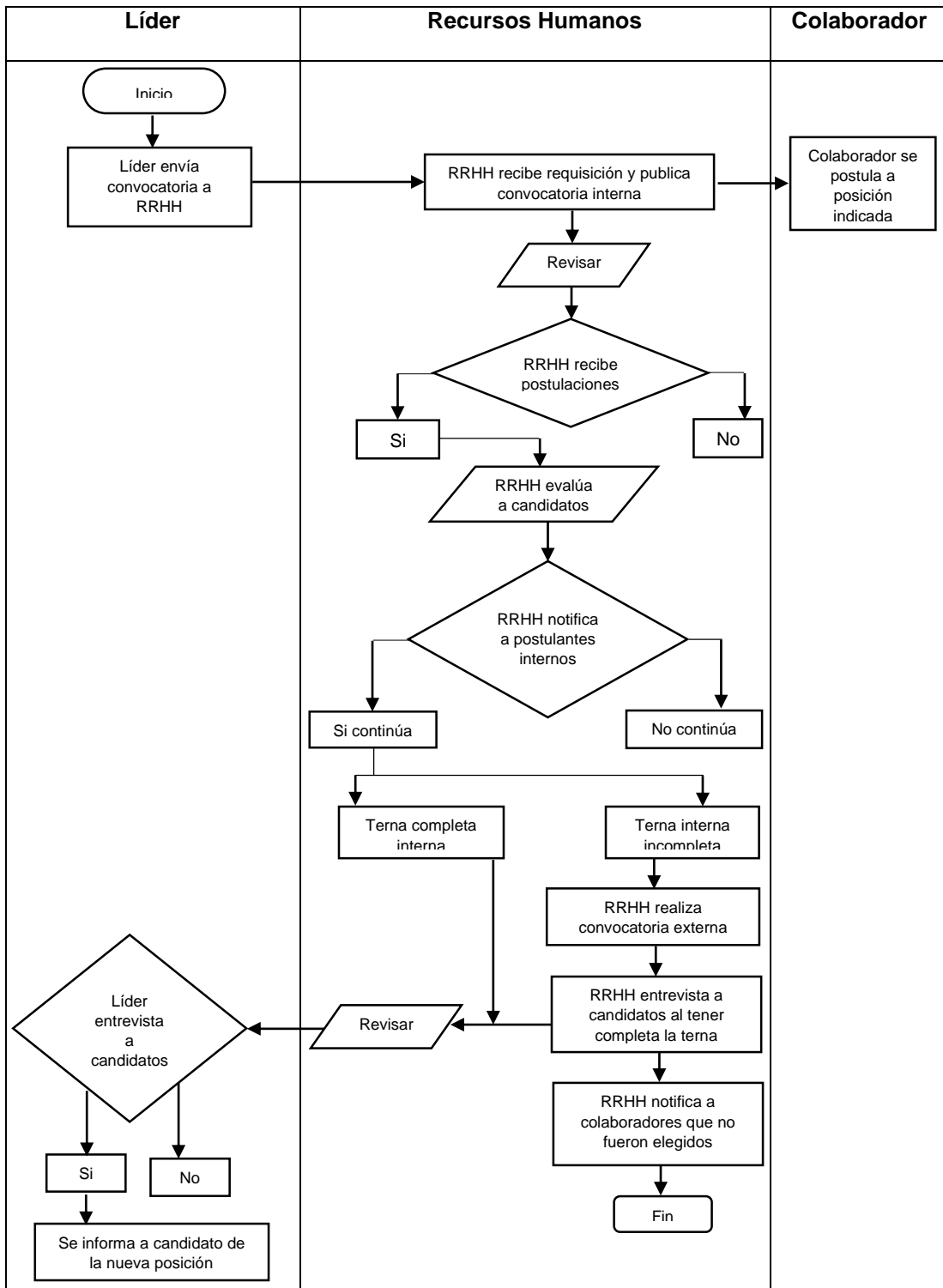
Gerente de Recursos Humanos

Lic. Fernando Hernández

Gerente de departamento solicitante

Archivo: Expediente

- **Flujo grama para proceso interno**



Elaboración propia. Agosto 2020.

- **Actividad 2: “Tu esfuerzo es importante”**
 - **Objetivo:** festejar los logros personales y profesionales de los colaboradores a través de la publicación de los mismos en carteleras y vía correo electrónico para incentivar y motivar su crecimiento.
 - **Beneficiarios:** este reconocimiento aplica para todo el personal de la empresa.
 - **Frecuencia:** se publicará la información el cinco de cada mes.
 - **Lineamientos a seguir:** A continuación, se presentan los pasos a seguir para poder realizar la actividad de reconocer el esfuerzo de cada colaborador en contribución de su desarrollo personal y profesional.

A continuación, se presentan los pasos a seguir para la implementación de la actividad “Tú esfuerzo es importante”, la cual ayudará a incentivar a los colaboradores:

Formato 23
Implementación de la actividad
“Tú esfuerzo es importante”
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

<p>Paso 1: Informar Se realizará una reunión con líderes de área para brindarles la información sobre la actividad, el objetivo, dinámica y lineamientos.</p>
<p>Paso 2: Comunicar Se enviará comunicado indicando la información sobre la iniciativa.</p>
<p>Paso 3: Presentar evidencia El colaborador deberá presentar constancia del logro obtenido.</p>
<p>Paso 4: Publicar Recursos Humanos publicará durante los primeros cinco días del mes los logros obtenidos del personal durante el mes anterior.</p>
<p>Paso 5: Recompensa Según el logro obtenido podrán otorgarse media tarde libre con goce de salario.</p>
<p>Paso 6: Resguardar Cada constancia recibida del logro alcanzado será publicado en el expediente de cada colaborador.</p>

Elaboración propia. Agosto 2020.

- **Criterios de recompensa:**

- Si es un curso, taller, diplomado realizado solamente se publicará mensualmente.

- Si es la obtención de un título académico, licenciatura, maestría, doctorado, etc., se publicará y se otorgará medio día de descanso con goce de sueldo.
- Si se presentarán otros logros obtenidos por los colaboradores se evaluará para determinar su recompensa.

Formato 24
Comunicado para dar a conocer la actividad
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

¡Tú esfuerzo es importante!

Queremos hacer público tus **esfuerzos**, trae a recursos humanos tus logros obtenidos profesionales, académicos o reconocimientos a nivel nacional, junto con la constancia que los valide.

Atentamente,

Recursos Humanos



Recicladora
de Plástico



Elaboración propia. Agosto 2020.

El siguiente formato se llenará según los reconocimientos que presenten los colaboradores bajo los lineamientos establecidos, la información a colocar será:


- Nombre del colaborador
- Motivo del esfuerzo
- Área a que pertenece


Formato 25
Comunicado a publicar
Empresa recicladora de plástico
Ubicado en la ciudad de Guatemala


¡Tú esfuerzo es importante!

Felicitamos

a los siguientes colaboradores por sus logros obtenidos:

Nombre:	Karen Ramírez
Motivo:	Graduarse de su Maestría
Área:	Contabilidad 

Nombre:	Gustavo Batres
Motivo:	Graduarse de su Licenciatura
Área:	Recursos Humanos 

Nombre:	Sonia Rodríguez
Motivo:	Graduarse de su Licenciatura
Área:	Recursos Humanos 



Recicladora
de Plástico

Elaboración propia. Agosto 2020.

Antes de entregar el vale al colaborador recursos humanos se comunicará con el jefe inmediato del empleado para establecer la fecha más acorde al departamento en que pueda faltar, tomando en cuenta el mes actual y como fecha máxima el mes siguiente por el logro obtenido.

Formato 26
Vale por incentivo
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala



Recicladora
de Plástico

Código: 200

Vale

En honor a tus logros alcanzados, se otorga el presente vale a:
Julissa Marlene Castro Fernández

Por la cantidad de:
Cien quetzales exactos.

Canjeable hasta el día: 31-03-2021 en la asociación.

¡Tú esfuerzo es importante!

Elaboración propia. Agosto 2020.

- **Actividad 3: “Reconocimiento por tu buena labor”**
 - **Objetivo:** reconocer el esfuerzo de los colaboradores que se destaquen de forma diferente y positiva dentro de su área de trabajo, con el fin de motivar e incentivarlos.
 - **Beneficiarios:** este reconocimiento aplica para todo el personal de la empresa.
 - **Frecuencia:** se publicará la información cada trimestre en carteleras y vía correo.

A continuación, se describen los lineamientos a seguir para poder llevar a cabo la actividad, esta es la forma inicial y básica de evaluación, con el fin de crear la cultura dentro de la organización, sin embargo, se sugiere que recursos humanos pueda desarrollar un sistema de evaluación de desempeño a medio plazo.

Formato 27
Implementación de la actividad
“Reconocimiento por tu buena labor (trimestral)”
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

<p>Paso 1: Normas Establecer los lineamientos de reconocimiento para llevar a cabo la actividad.</p>
<p>Paso 2: Recompensa Como premio al reconocimiento por buena labor se otorgará un vale.</p>
<p>Paso 3: Informar Convocar a líderes de área para notificarles sobre la actividad, los lineamientos establecidos, objetivos y propósito.</p>
<p>Paso 4: Comunicar Se enviará comunicado interno a los colaboradores informándoles sobre la actividad a realizarse y los aspectos a evaluar.</p>
<p>Paso 5: Publicar Recursos Humanos publicará dentro de los comunicados mensuales a los mejores colaboradores reconocidos por su buena labor del trimestre.</p>
<p>Paso 6: Resguardar Se resguardará una constancia en el expediente para su historial laboral.</p>

Elaboración propia. Agosto 2020.

A continuación, se presentan las normas a tomar en cuenta al realizar la actividad “Reconocimiento por tu buena labor”. Además, con esta actividad se busca incentivar una competencia sana entre los colaboradores que fomente la

participación, se evaluará cada aspecto para que no se vea sesgada por favoritismos, por lo tanto, se establecen los siguientes lineamientos:

- Se podrá premiar a un mismo colaborador un máximo de dos veces en un mismo año.
- Se solicitará a jefe inmediato que otorgue a la calificación un respaldo el cual valide la buena labor que realizó durante el trimestre.

Formato 28
Normas establecidas para realizar la actividad
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

No.	Pasos
1.	El líder del departamento evaluará a su personal bajo los siguientes aspectos en escala de 1 a 5 durante tres meses: <ul style="list-style-type: none"> • Cooperación • Innovación • Trabajo en equipo • Resultados obtenidos según atribuciones otorgadas • Comunicación
2.	Colaborador no tendrá que tener ninguna llamada de atención para poder participar en la actividad durante el trimestre evaluado.
3.	Recursos Humanos recibirá evaluación por cada jefe inmediato en formato establecido.
4.	Recursos Humanos realizará la publicación de los mejores colaboradores en comunicado mensual.
5.	Recursos Humanos resguardará en el expediente la constancia sobre el logro obtenido.

Elaboración propia. Agosto 2020.

El vale podrá ser canjeado en la asociación de la empresa por la cantidad que otorgue el departamento de recursos humanos.

Formato 29
Vale monetario
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala



Recicladora
de Plástico

Código: 200

Vale

En honor a tus logros alcanzados, se otorga el presente vale a:
Julissa Marlene Castro Fernández


Por la cantidad de:
Cien quetzales exactos.

Canjeable hasta el día: 31-03-2021 en la asociación.

¡Tú esfuerzo es importante!

Elaboración propia. Agosto 2020.

Formato 30
Evaluación de jefe inmediato
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

	Recicladora de Plástico	<h2 style="margin: 0;">Formato de evaluación</h2>																							
Información del Colaborador a Premiar																									
Nombre completo: Carolina Margarita Álvarez Torres																									
Puesto que desempeña: Analista de Compras Antigüedad: 5 años																									
Factores a evaluar																									
Cooperación Innovación Trabajo en equipo Resultados obtenidos según atribuciones otorgadas Comunicación	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="padding: 5px;">Deficiente</th> <th style="padding: 5px;">Por debajo de</th> <th style="padding: 5px;">Esperado</th> <th style="padding: 5px;">Sobre Saliente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> </tbody> </table>	Deficiente	Por debajo de	Esperado	Sobre Saliente				X				X				X				X				X
Deficiente	Por debajo de	Esperado	Sobre Saliente																						
			X																						
			X																						
			X																						
			X																						
			X																						
Si la calificación es sobresaliente, desarrolle dos ejemplos específicos de comportamiento que demuestren dicho resultado, detallando la situación, tome en cuenta que estos debieron de suceder durante el trimestre evaluado.																									
Otros logros o aspectos positivos del colaborador: <u>Estandarización de procesos en el área.</u> <u>Amplitud de catálogo de proveedores.</u> <hr/>																									
Aspectos a evaluar por Recursos Humanos																									
Posee llamadas de atención en expediente y/o sistema: Si ___ No <u>X</u> Colaborador será catalogado como mejor del trimestre: Si <u>X</u> No ___ Autorizado por: <u>Licda. Diana Sánchez</u> Fecha: <u>01 de abril de 2021</u>																									

Elaboración propia. Agosto 2020.

Tomar en cuenta el siguiente formato de calificación, el cual le ayudará a evaluar de mejor manera la buena labor de los colaboradores.

Formato 31
Criterios de evaluación para jefe inmediato
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

Aspecto a calificar	Deficiente	Por debajo de lo esperado	Esperado	Sobresaliente
Cooperación	No muestra interés en trabajar en equipo.	Coopera cuando se le solicita y no da más.	Coopera sin solicitarlo.	Coopera en cada actividad del departamento sin solicitárselo.
Innovación	No innova en su puesto de trabajo no hay interés.	Demuestra interés de innovar en algunas ocasiones.	Innova en su área de trabajo para agilizarlo.	Innova en su área de trabajo en el departamento para agilizar y obtener mejores resultados.
Trabajo en equipo	Trabaja de forma individual.	Sólo cuando se le solicita trabaja en equipo.	Regularmente trabaja en equipo y cuando tiene deseo de hacerlo.	Le gusta proponer e incentivar el trabajo en equipo y ha demostrado resolver varios aspectos trabajando de esta manera.
Resultados obtenidos según atribuciones otorgadas	No cumple con las atribuciones otorgadas.	Cumple algunas atribuciones otorgadas en fechas establecidas	Cumple con lo que se le requiere en las fechas establecidas.	Demuestra compromiso y cumple lo establecido en las fechas y avanza en nuevas atribuciones.
Comunicación	Trabaja de forma individual.	Sólo consulta lo necesario aunque no comprenda lo que se le solicita	Tiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros.	Está en constante comunicación, se caracteriza por este tema con el equipo de trabajo.

Elaboración propia. Agosto 2020.

> **Evaluación**

A continuación, se presente una boleta de evaluación para medir el alcance y cumplimiento de cada actividad implementada del plan de recompensa, con la finalidad que se le proporcione un informe al gerente de recursos humanos sobre las mejoras que se están dando en la empresa y los aspectos que se deben de reforzar para mejorar el desempeño y ambiente laboral.

Para evaluar los resultados obtenidos el responsable será el área de recursos humanos, la boleta indicará la efectividad de cada actividad implementada. El objetivo es hacer una evaluación intermedia a los seis meses que permita tener un panorama de los avances logrados según el porcentaje del objetivo del plan que se desea alcanzar de manera que permita revisar el plan de acción del siguiente semestre, otorgando transparencia en la gestión y animará a todos los niveles jerárquicos en cuanto a los cambios que se están dando en la organización.

Para realizar la evaluación se seleccionará una muestra aleatoria y representativa con el fin de tener una percepción de las personas sobre cambios positivos o negativos, según el porcentaje que se necesita incrementar de las dimensiones que se trabajarán.

A continuación, se presenta una boleta que será respondida por los colaboradores y una que será general la cual utilizará recursos humanos para conocer el avance de cada plan según las actividades implementadas.

Formato 32
Boleta de evaluación
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

Encuesta de Medición Intermedia

Fecha: 01-07-2021

Departamento: Contabilidad

Instrucciones:

A continuación se le presentan 5 preguntas las cuales agradecemos pueda responder con honestidad, la información proporcionada será de mucha utilidad para el área de Recursos Humanos.

Tomar en cuenta que 1 = Muy deficiente 5 = Excelente

Pregunta	1	2	3	4	5
1. ¿Ha notado algún cambio positivo en las oportunidades de crecimiento hacia usted?					x
2. ¿Ha notado algún cambio positivo sobre la valoración que se le hace respecto a su esfuerzo?					x
3. ¿Ha notado algún cambio positivo en el trabajo en equipo que se realiza en su departamento?					x
4. ¿Considera que ha habido algún cambio en la cooperación entre sí de los departamentos de la empresa?					x
5. ¿Considera que la comunicación ha mejorado de forma positiva en su área de trabajo?					x

Si alguna pregunta tuvo calificación de 1 o 2, ¿porqué considera que no hay un cambio positivo en este tema?

1. No hay suficiente información sobre el tema.
2. No se le ha dado seguimiento en el departamento.
3. Al líder del área no le interesa.
4. RRHH sólo ha realizado actividades enfocadas en un tema.
5. Otro: _____

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Comentario general:

Elaboración propia. Agosto 2020.

b) Plan de cooperación

Con base a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los colaboradores sobre la dimensión de cooperación, en la cual algunos comentarios indicaron que falta fortalecer el trabajo en equipo entre los mismos compañeros de trabajo, se presenta este plan con el objetivo de trabajar de forma más integrada y sobre un mismo fin lo que hará que los trabajadores se relacionen todos entre sí.

Por lo mismo, se implementa el siguiente plan de cooperación “fortalece tu trabajo”, las actividades que se realizarán en el plan tienen el fin de fortalecer el trabajo en equipo de los colaboradores.

Para que se desarrolle e implemente el plan de mejora es necesario tener la participación de todos los colaboradores de la recicladora desde el nivel más bajo al más alta y tener la aprobación de la vicepresidencia sobre la ejecución del plan.

Los recursos para poder desarrollar este plan serán proporcionados por la empresa, los cuales serán materiales, tecnológicos y financieros.

> Objetivo

Fortalecer el sentido de cooperación del 100% de los colaboradores y departamentos de la recicladora en un periodo de doce meses.

A continuación, se presenta un esquema de las actividades que se llevarán a cabo para el desarrollo del plan:

Formato 33
Actividades del plan de cooperación
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala



Actividad 1:

- "Taller Team Building"



Actividad 2:

- "Área de convivencia"



Actividad 3:

- "Califica el servicio de mi departamento"

Elaboración propia. Agosto 2020.

Para la realización de las actividades antes mencionadas se presenta el plan de acción conformado por cuatro actividades que deberán de realizarse de forma consecutiva para obtener los resultados esperados.

Cuadro 9
Plan de acción para implementar el plan de cooperación
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

Empresa: Recicladora de Plástico					Fecha: Febrero 2021 – Marzo 2022			
Nombre del plan: Plan de Cooperación.								
Objetivo del plan: Realizar el 100% de las actividades planificadas para mejorar y fortalecer la cooperación entre los colaboradores, en un corto y mediano plazo.								
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costos		Presupuesto
				Inicio	Final			
1	Presentación de propuesta ante autoridades.	Dar a conocer el 100% de la propuesta en una reunión.	Estudiante	04/01/2021	04/01/2021	Materiales	Q. 100.00	Q. 200.00
2	Discutir la propuesta.	Aprobar el 100% de la propuesta en una semana	Gerente de RRHH	11/01/2021	15/01/2021	Materiales	Q. 100.00	
1	Realizar la actividad "taller Team Building". (Formato 34 al 39)	Ejecutar el 100% de la actividad en doce meses.	Supervisor de RRHH	01/02/2021	01/01/2022	Taller Transporte Playera Refacciones	Q.20,000.00 Q. 2,000.00 Q. 1,500.00 Q. 3,000.00	Q. 26,500.00
2	Realizar la actividad "área de convivencia". (Formato 40 al 45)	Ejecutar el 100% de la actividad en dos meses.	Supervisor de RRHH	01/07/2021	31/08/2021	Diseño Mobiliario y Equipo	Q.2,000.00 Q.17,000.00	Q 19,000.00
3	Realizar la actividad "califica el servicio de mi departamento", (Formato 46 al 49).	Ejecutar el 100% de la actividad en doce meses.	Supervisor de RRHH	01/02/2021	31/01/2022	Materiales	Q.1,000.00	Q 1,000.00
4	Evaluación de la propuesta (Formato 32)	Verificar el 100% de lo realizado cada trimestre.	Supervisor de RRHH	15/05/2021	31/01/2022	Materiales	Q.100.00	Q 100.00
Total =							Q 46,800.00	

Elaboración propia. Agosto 2020.

- **Actividad 1: “Taller team building”**

Objetivo: dar la oportunidad a los colaboradores de convivir y realizar actividades fuera de su horario de trabajo con el objetivo de mejorar la comunicación personal entre los colaboradores, para fomentar una actividad positiva entre ellos y para la organización, esto también ayudará a incentivar el sentido de pertenencia entre los colaboradores que en la actualidad es un aspecto que tiene una solidez entre ellos. Estas actividades ayudarán también a incrementar la productividad, la motivación y la cohesión para que esto ayude a los colaboradores y/o departamentos a trabajar juntos de un modo más efectivo y eficiente.

- **Beneficiarios:** esta actividad aplicará para todos los colaboradores de la recicladora.
- **Frecuencia:** la actividad de Team Building se realizará cada trimestre abordándose temas de comunicación y trabajo en equipo.
- **Metodología:** el desarrollo del taller de Team Building se basará en el tema de la cooperación/trabajo en equipo a través de experiencias transformadoras en espacios libres o fuera de las instalaciones de la empresa. Para el desarrollo del taller se recomienda que lo realice una empresa externa, debido a que se requiere de un facilitador experto en el tema quien debe lograr el objetivo de la actividad. Con el fin de no afectar las actividades diarias de la organización, se recomienda dividir al personal en grupos, es conveniente contratar servicio de transporte para trasladar a los colaboradores de la empresa hacia el lugar de la actividad.

Debido a que se harán tres talleres durante el año se sugiere que el de apertura se realice de forma externa y los otros dos sean internos esto ayudará a reducir costos y que la actividad sea más económica.

A continuación, se presenta la propuesta a seguir para la realización del taller de Team Building, la cual puede servir de lineamiento a la empresa al momento de buscar al proveedor externo para que ejecute cada actividad.

Formato 34
Pasos a realizar en el taller de Team Building
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

Paso 1: Informar

- El objetivo de la reunion
- Los temas que se reforzarán
- Conformación de equipos
- Duración de la actividad

Paso 2: Organizar

- Los equipos se elegirán de forma aleatoria
- Cada equipo se identificará con un color en específico
- Los integrantes le colocarán nombre a su equipo
- Se escogerá un líder en cada equipo

Paso 3: Actividades

- Juegos de palabras/conocerse entre todos
 - Encuentra diez cosas en común entre los participantes.
 - Reunión expres para indicarles el propósito de la actividad y que significan las palabras en común.
- Juegos de pistas
 - Teléfono descompuesto
 - El nudo humano
- Dinámicas de trabajo en equipo
 - El cuadrado perfecto
 - El rompecabeza del trueque

Paso 4 Evaluación

- Retroalimentación de la realización de cada actividad
- Se elaborarán objetivos de mejora para desarrollarlos en cada área de trabajo

Elaboración propia. Agosto 2020.

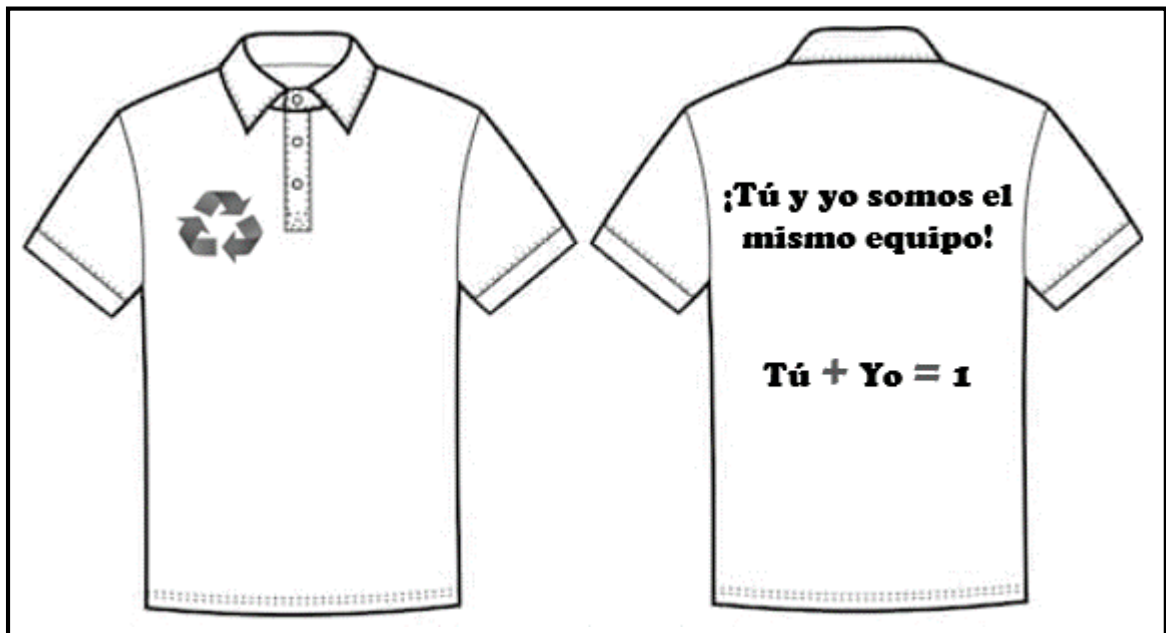
Formato 35
Lineamientos para selección de proveedor de actividad Team Building
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

Lineamientos para selección de proveedor																																								
<p>Para poder seleccionar un proveedor se le presentan cinco puntos los cuales debe de cumplir para poder elegirlo.</p> <p>Instrucciones: Para poder elegir seleccione un número según la escala siguiente, donde 1 = deficiente y 5 = excelente.</p>																																								
<ol style="list-style-type: none"> 1. Precio 2. Experiencia 3. Conocimiento en el tema 4. Disponibilidad en fechas y horarios 5. Otorga crédito 	<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="5" style="background-color: #cccccc;">Calificación</th> </tr> <tr> <th style="width: 20px;">1</th> <th style="width: 20px;">2</th> <th style="width: 20px;">3</th> <th style="width: 20px;">4</th> <th style="width: 20px;">5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> </tbody> </table>					Calificación					1	2	3	4	5					X					X					X					X					X
Calificación																																								
1	2	3	4	5																																				
				X																																				
				X																																				
				X																																				
				X																																				
				X																																				
<p>Nota: Para tomar en cuenta al proveedor debe de tener más de 20 puntos.</p> <p>Además: Responder las siguientes preguntas:</p> <p>3 ¿Por qué se desea hacer el evento? Para fortalecer y fomentar el trabajo en equipo.</p> <p>4 ¿Objetivo del evento? Incentivar el trabajo en equipo.</p> <p>5 ¿Cuántos participantes habrán? 60 colaboradores.</p> <p>6 ¿Tiempo de la actividad? 4 horas diarias.</p>																																								
<p>Observaciones:</p> <hr/> <hr/> <hr/>																																								

Elaboración propia. Agosto 2020.

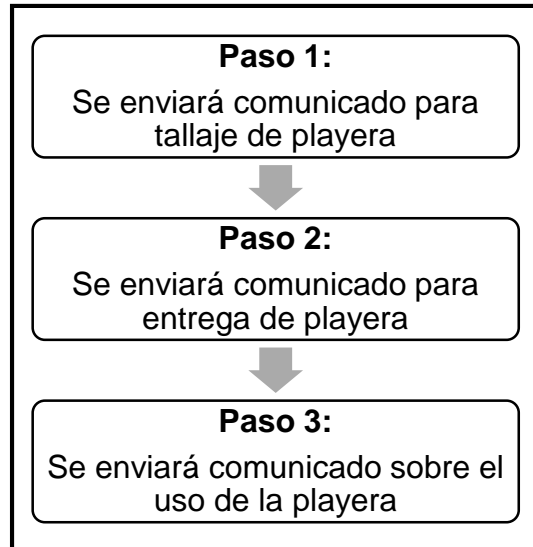
También se sugiere para el desarrollo de la actividad que los colaboradores puedan utilizar una playera identificándose con el objetivo del taller.

Formato 36
Diseño de playera a utilizar en actividad de Team Building
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala



Elaboración propia. Agosto 2020.

Para promover y entregar la playera que se usará en la implementación de todas las actividades de los planes de mejora se realizarán los siguientes pasos:



Elaboración propia. Agosto 2020.

Formato 37
Comunicado para tallaje de playera
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

¡Algo nuevo nos espera!

Estimado colaborador:

Agradecemos puedas venir a Recursos Humanos a partir del 01-03-2021 al 05-03-2021 en horario de 8:00 a.m. a 17:00 p.m. a tallarte tu playera la cual utilizarán en las actividades que se realizarán muy pronto.

Atentamente,

Recursos Humanos



Elaboración propia. Agosto 2020.

Formato 38
Comunicado para entrega de playera
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

¡Algo nuevo nos espera!

Estimado colaborador:

¡Tu playera esta lista!

Acércate a RRHH del 22-03-2021 al 26-03-2021 en horario de 8:00 a.m. a 17:00 p.m. para poder entregártela.

Atentamente,

Recursos Humanos



Elaboración propia. Agosto 2020.

Formato 39
Comunicado para uso de playera en actividades
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

¡Algo nuevo nos espera!

Estimado colaborador:

La playera que se te entregó será utilizada en las diferentes actividades que se te estará convocando, agradecemos puedas llevarla puesta en cada una de ellas.

Atentamente,

Recursos Humanos



Elaboración propia. Agosto 2020.

- **Actividad 2: “Área de convivencia”**

Los colaboradores son el recurso más importante para la empresa, razón por la cual es conveniente cuidar e incentivar las relaciones interpersonales para que el desarrollo de las actividades de cada día se realice de forma efectiva y armoniosa. Esta actividad se crea con el objetivo de mejorar y fortalecer las relaciones entre los colaboradores de la empresa.

- **Objetivo:** crear un espacio físico donde los colaboradores puedan convivir e interactuar de forma amena por medio de juegos y distracciones que ayuden a distraer y motivar a los colaboradores dentro de la organización.
- **Beneficiarios:** esta actividad está dirigida a todos los colaboradores de la empresa.
- **Metodología:** se deberá de facilitar un espacio para crear dentro de las instalaciones de la empresa un área de convivencia, en la cual los trabajadores podrán desconectarse de sus actividades cotidianas por unos minutos, el área será utilizada durante la hora de almuerzo para no perjudicar las actividades de su jornada de trabajo.

A continuación, se presenta la propuesta de los pasos a seguir para la implementación del área de convivencia.

Formato 40
Pasos a realizar para la implementación del área de convivencia
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

Pasos a seguir

1. El diseño del área será amigable y de relajación.
2. Se colocarán rótulos con frases que incentiven el trabajo en equipo y la cooperación.
3. Se realizará un reglamento a seguir en el área, que todos deberán de respetar.
4. Se colocará un buzón de sugerencias para conocer información por parte de los colaboradores.
5. Recursos humanos será el responsable de abrir y dar seguimiento a las sugerencias o comentarios que estén en el buzón.

Información general:

Para desarrollar esta actividad se necesitará adaptar un espacio físico en la empresa, que permita reforzar y fortalecer las relaciones interpersonales de los colaboradores. Esta actividad permitirá también incentivar la motivación y el compromiso de cumplir con las reglas del uso de las instalaciones, se saldrá de la rutina diaria y servirá para distraerse.

El área de descanso deberá de contar con diferentes juegos que fomenten el trabajo en equipo y convivencia entre los colaboradores.

Mobiliario a utilizar:

- Mesa de fútbolín
- Mesa de pin pon
- Sillones pufs
- Juegos de mesa (que incentiven el trabajo en equipo)

Elaboración propia. Agosto 2020.





A continuación, se proponen diferentes rótulos a colocar en el área de convivencia para fomentar y fortalecer el trabajo en equipo, la cooperación, la filosofía de la empresa y el reglamento con las políticas a respetar.

Formato 41
Rótulos a colocar en el área de convivencia 1/2
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

 <p>Recicladora de Plástico</p> <p>Trabajar en equipo es...</p> <p>El trabajo de varias personas donde cada uno hace una parte pero todos trabajan bajo un mismo objetivo común.</p> 	 <p>Recicladora de Plástico</p> <p>Cooperar es...</p> <p>Lograr la unión y la colaboración de un grupo para trabajar en bien de todos</p> 
 <p>Recicladora de Plástico</p> <p>Tú y yo contribuimos y trabajamos por los resultados de la empresa</p>	 <p>Recicladora de Plástico</p> <p>¡Tú trabajo y mi trabajo es importante!</p>

Elaboración propia. Agosto 2020.

Formato 42
Rótulos a colocar en el área de convivencia 2/2
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

 <p>Recicladora de Plástico</p> <p>En la Recicladora trabajamos sobre nuestros valores</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Lealtad✓ Respeto✓ Honestidad	 <p>Recicladora de Plástico</p> <p>Visión</p> <p>Ser la recicladora más grande a nivel nacional que fomente el reciclaje y la optimización de los recursos a través de tecnología que permita mejorar los procesos y la reutilización del plástico.</p>
 <p>Recicladora de Plástico</p> <p>Misión</p> <p>Promover el desarrollo sustentable de la industria plástica a través de la promoción del uso correcto y responsable del material plástico, y así proporcionar a nuestros clientes y proveedores las mejores soluciones en la reutilización, reciclaje y compra del plástico.</p>	 <p>Recicladora de Plástico</p> <p>Propósito</p> <p>Fomentar la cultura del reciclaje para poder reutilizarlo y así contribuir con el medio ambiente.</p>

Elaboración propia. Agosto 2020.

Formato 43
Reglamento a colocar en el área de convivencia
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

Reglamento

1. Saludar al momento del ingreso.
2. Despedirse al momento de retirarse.
3. El uso del área será solamente en el horario de 12:00 p.m. a 2:00 p.m.
4. Mantener el orden y limpieza del área.
5. Dejar las cosas utilizadas en su lugar.
6. Prohibido sacar el mobiliario y juegos del área de convivencia.
7. El mobiliario y juegos que se dañen con intención serán cobrados a los colaboradores implicados.

Recuerda: Debes de respetar tú horario de almuerzo.



Recicladora
de Plástico

Elaboración propia. Agosto 2020.

También habrá dentro del área de convivencia un buzón de sugerencias el cual será utilizado para que los colaboradores puedan colocar sus recomendaciones u opiniones sobre la implementación de esa área u otro comentario sobre todas las actividades que se estarán realizando según cada plan de mejora. El buzón será revisado por recursos humanos cada quince días para que pueda darle seguimiento o solución a las recomendaciones u opiniones que se encuentren.

Formato 44
Buzón de sugerencias
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala



Elaboración propia. Agosto 2020.

Formato 45
Boleta de sugerencias y/o comentarios
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

Boleta de sugerencias y/o comentarios

¡Tú opinión es valiosa para nosotros!

Departamento: Contabilidad

¿Cuántas veces utilizas el área de convivencia a la semana?
3 veces

Sugerencia y/o comentario:

El área me parece súper bien, me quita el estrés.



Elaboración propia. Agosto 2020.

Con las boletas de sugerencias y comentarios recursos humanos realizará un informe en el cual se indique el seguimiento que se le dio a cada una de ellas y si fue resuelto o no, si fue negativo colocar las observaciones que lo justifique.

- **Actividad 3: “Califica el servicio de mi departamento”**

La actividad “califica el servicio de mi departamento”, se propone para conocer las oportunidades de mejora que existen para el departamento, lo cual ayudará a incentivar el trabajo en equipo y la cooperación.

- **Objetivo:** que cada colaborador pueda calificar el servicio de cada departamento, esto con el fin de evaluar aspectos de comunicación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, etc.
- **Metodología:** durante los primeros cinco días del mes siguiente informática enviará de forma automática la evaluación por medio de correo para que los colaboradores puedan calificar el servicio proporcionado por los departamentos.

A continuación, se presenta los pasos a seguir en la implementación de la propuesta “Califica el servicio de mi departamento”:

Formato 46
Pasos a realizar para la evaluación de servicio de los departamentos
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

Pasos a seguir

1. Recursos Humanos convocará una reunión con líderes de área para notificarles sobre la actividad e indicar el propósito y objetivo de ésta.
2. Recursos Humanos enviará comunicando para informar sobre la actividad.
3. La actividad se enfocará sólo al personal que cuente con correo electrónico.
4. Recursos Humanos solicitará apoyo al área de Informática para que pueda implementar la encuesta de servicio.
5. El jefe o gerente de área será el responsable de revisar y analizar los puntos de mejora de su departamento.
6. Recursos Humanos podrá visualizar y dar seguimiento de forma general a los resultados, el contacto será el jefe o gerente del departamento.
7. Según resultados obtenidos y resolución se publicará al mejor departamento de forma trimestral en el comunicado “Tú esfuerzo es importante” propuesto en el plan de recompensa.
8. Recursos Humanos será el responsable de llevar el registro de los departamentos que logren la mejor calificación, esto con el fin de soportar este plan y el de recompensa ante auditorías internas o externas.

Elaboración propia. Agosto 2020.

A continuación, se propone el comunicado a enviar sobre la implementación de la actividad y las preguntas que se responderán en la encuesta electrónica.

Formato 47
Comunicado para informar la actividad
“Califica el servicio de mi departamento” 1/2
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

Califica el servicio de mi departamento

Estimado colaborador:

Con el fin de incentivar el trabajo en equipo, la cooperación y las relaciones interpersonales, se realizará la actividad en donde podremos calificar el servicio de los departamentos que nos apoyan en la ejecución de nuestras actividades.

Esta calificación se hará de forma trimestral.

¡Te exhortamos a que seas parte de esta actividad!

Atentamente,

Recursos Humanos



Elaboración propia. Agosto 2020.

Formato 48
Comunicado para informar la actividad
“Califica el servicio de mi departamento” 2/2 lineamientos
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

Lineamientos para calificar el servicio del departamento

Estimado colaborador:

A continuación te presentamos los puntos que debes de tomar en cuenta para poder responder la encuesta.

1. Deberá de ser objetivo en su calificación.
2. Deberá de fundamentar en el área de observaciones porque está otorgando la calificación correspondiente con el fin de validarla.
3. Si otorga calificación entre 1 y 2 deberá de colocar de qué manera puede mejorar la calificación.

Atentamente,

Recursos Humanos



Elaboración propia. Agosto 2020.

Formato 49
Preguntas para encuesta de evaluación de servicio
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

Preguntas para encuesta de satisfacción

Instrucciones:

A continuación, se le presenta una serie de preguntas para que pueda evaluar el servicio que recibió de los departamentos que le apoyaron a realizar sus funciones durante el mes anterior, tome en cuenta que la calificación es: 1 = Malo 2 = Regular 3 = Bueno 4 = Excelente

Indicador	Evaluación (avance)				Observaciones
	1	2	3	4	
El tiempo en que se resolvió su requerimiento fue...			x		
¿Cómo considera que fue la atención recibida?				x	
¿Le resolvieron de forma positiva su solicitud?				x	
¿Según la resolución que le dieron se encuentra satisfecho?			x		

Nota:

Si le otorgó la calificación de 1 o 2 a alguna pregunta, indique de qué forma puede mejorar el resultado.

¿Qué mejoraría usted en el proceso de su solicitud?

* Tener alternativas para solucionar el requerimiento.

¡Gracias por responder a esta encuesta!

> **Evaluación**

Con el fin de evaluar el alcance y cumplimiento de cada actividad de este plan se sugiere utilizar el formato número 32 (boleta de evaluación) indicado en el plan de recompensa, asimismo, tomar en cuenta las instrucciones y lineamientos para poder ejecutarlas.

c) Plan de comunicación

Debido a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los colaboradores sobre la dimensión de comunicación, algunos de ellos comentaron que la comunicación dentro de su área de trabajo es deficiente, la más afectada es la vertical debido a que sienten que los líderes de las áreas no transmiten la información necesaria y que ellos como colaboradores no tienen la opción de hablar de temas laborales o personales con ellos.

Por lo tanto, se implementa el siguiente plan de comunicación “Comunícate”, las actividades que se realizarán en el plan tienen la finalidad de fortalecer la comunicación vertical de los departamentos.

Para que las actividades del plan se desarrollen es necesario la participación de todo el personal de la empresa y del apoyo de la vicepresidencia.

Los recursos materiales que se necesiten para la ejecución del plan serán proporcionados por la empresa, los cuales serán materiales, tecnológicos y financieros.

> **Objetivo**

Fortalecer el 100% de la comunicación de forma vertical y horizontal en un tiempo de doce meses.

A continuación, se presenta un formato de las actividades que se llevarán a cabo para el desarrollo del plan.

Formato 50
Actividades del plan de comunicación
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala



Actividad 1:

- "Taller de Comunicación"



Actividad 2:

- "Cartelera Informativa"



Actividad 3:

- "Reuniones Mensuales"

Elaboración propia. Agosto 2020.

A continuación, se presenta el plan de comunicación con tres actividades a desarrollarse, las cuales deben de hacerse de forma consecutiva para obtener los resultados deseados:

Cuadro 10
Plan de acción para implementar el plan de comunicación
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

Empresa: Recicladora de Plástico					Fecha: Febrero 2021 – Enero 2022				
Nombre del plan: Plan de Comunicación									
Objetivo: Realizar el 100% de las actividades planificadas para fortalecer y mejorar la comunicación entre los colaboradores y departamentos en un corto y mediano plazo.									
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costos		Presupuesto	
				Inicio	Final				
1	Presentación de propuesta ante autoridades.	Dar a conocer el 100% de la propuesta en una reunión	Estudiante	04/01/2021	04/01/2021	Materiales	Q. 100.00	Q. 200.00	
2	Discutir la propuesta.	Aprobar el 100% de la propuesta en una semana	Gerente de RRHH	11/01/2021	15/01/2021	Materiales	Q. 100.00		
3	Efectuar la actividad de "taller de comunicación" (Formato 51 y 52)	Ejecutar el 100% de la actividad en doce meses.	Analista de Capacitación y Desarrollo	01/02/2021	01/01/2022	Taller Refacción	Q.13,000.00 Q. 2,000.00	Q. 15,000.00	
4	Realizar la actividad "cartelera informativa" (Formato 53 al 55)	Ejecutar el 100% de la actividad planificada en doce meses.	Analista de Relaciones Laborales	08/02/2021	31/01/2022	Diseño Mobiliario y Equipo	Q. 500.00 Q. 2,000.00	Q. 2,500.00	
5	Desarrollar la actividad "reuniones mensuales" (Formato 56 al 61)	Ejecutar el 100% de la actividad planificada en un tiempo de doce meses	Analista de Relaciones Laborales	15/02/2021	31/01/2022	Refacción Materiales	Q. 1,500.00 Q. 500.00	Q. 2,000.00	
6	Evaluar la propuesta (Formato 32)	Verificar el 100% de lo realizado cada tres meses.	Supervisor de RRHH	15/05/2021	31/01/2022	Materiales	Q. 100.00	Q. 100.00	
Total =								Q 19,800.00	

Elaboración propia. Agosto 2020.

- **Actividad 1: “Taller de comunicación”**

- **Objetivo:** mejorar la comunicación vertical entre colaboradores y líderes de área para que ésta sea efectiva, realizando actividades entre departamentos para que mejoren su comunicación.

Las actividades ayudarán a mejorar el trabajo en equipo, la cooperación y las relaciones interpersonales en el área lo que ayudará a mejorar la producción y que todos conozcan cuales son los objetivos del área de trabajo.

- **Beneficiarios:** esta actividad aplicará para todos los departamentos de la recicladora.
- **Frecuencia:** el taller se realizará cada trimestre con una secuencia de temas para que se lleve la relación del tema.
- **Metodología:** el desarrollo del taller se basará en el tema de la comunicación vertical, se realizará en las instalaciones de la empresa. Para el desarrollo se recomienda que lo realice una empresa externa, debido a que es mejor que lo realice un facilitador experto en el tema de comunicación.

Se sugiere realizar las actividades en la empresa para no incrementar el costo de la actividad.

A continuación, se presenta la propuesta a seguir para la realización del taller de comunicación, la cual la empresa puede seguir como lineamiento para la empresa al momento de buscar al proveedor externo que realice la actividad:

Formato 51
Pasos a realizar en el taller de comunicación
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

Paso 1: Informar

- El objetivo de la reunión
- Los temas que se reforzarán
- Duración de la actividad
- Indicar a los colaboradores que la playera que se entregó para realizar el team building será utilizada en esta actividad

Paso 2: Organizar

- Las actividades se coordinarán por departamento
- Se definirá fecha y hora para convocar a los departamentos

Paso 3: Actividades

- Teléfono descompuesto
- Hablar un idioma inventado
- Pedazos de cartas
- Construyendo un puente
- Dibujo dictado
- El rumor

Paso 4 Evaluación

- Retroalimentación de la realización de cada actividad
- Se registran los temas a mejorar para poderlos trabajar en las próximas actividades.

Elaboración propia. Agosto 2020.

Para poder elegir al proveedor externo que realizará la actividad se recomienda seguir los lineamientos para selección de proveedor como lo indica el formulario

número 34, propuesto para realizar la actividad de Team Building en el plan de cooperación.

Formato 52
Comunicado participación en el taller de comunicación
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

¡Comunícate!

Estimado colaborador:

Con el fin de mejorar la comunicación de nuestros departamentos (líder-colaborador) se te convoca para que puedas participar en el Taller de Comunicación el día 01-03-2021 en horario de 8:00 a.m. a 17:00 p.m.

¡Tú participación es muy importante, te esperamos!

Atentamente,

Recursos Humanos



Recicladora
de Plástico



Elaboración propia. Agosto 2020.

- **Actividad 2: “Cartelera informativa”**

- **Objetivo:** mejorar la comunicación del departamento y entre los colaboradores y el líder, lo que ayudará a publicar todo tipo de información y que se esté enterado de lo que sucede dentro del departamento.

Estas actividades ayudarán a fortalecer la comunicación vertical lo que hará que todos los integrantes del departamento trabajen para un mismo objetivo y estén informados sobre los avances de los mismos.

- **Beneficiarios:** esta actividad aplicará para todos los departamentos de la recicladora.
- **Metodología:** se colocará una cartelera por departamento, analizando el lugar más conveniente para ubicarla, con el fin de que todas las personas del área puedan detenerse a leer y pegar información concerniente a la empresa y al área de trabajo.

A continuación, se describen los pasos a seguir para colocar la cartelera en cada departamento.

Formato 53
Pasos a realizar para colocar la cartelera informativa
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

<p>Paso 1: Informar</p> <ul style="list-style-type: none">• Informar a los colaboradores sobre la cartelera que se estará ubicando en cada departamento, cuál será el objetivo y que tipo de información se podrá colocar.
<p>Paso 2: Organizar</p> <ul style="list-style-type: none">• Realizar diseño de cartelera. (Responsable: Recursos Humanos)
<p>Paso 3: Ubicar</p> <ul style="list-style-type: none">• Ubicar en cada departamento el mejor lugar para colocar la cartelera informativa. (Responsable: Recursos Humanos)
<p>Paso 4: Evaluación</p> <ul style="list-style-type: none">• Retroalimentación de la realización de la actividad

Elaboración propia. Agosto 2020.

A continuación, se muestran imágenes a utilizar para informar sobre la nueva actividad a realizar y el diseño que se utilizará para la cartelera informativa.

Formato 54
Comunicado de información sobre cartelera informativa
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

¡Nueva forma de Comunicarnos!

Estimado colaborador:

Con el fin de mejorar nuestra comunicación, a partir del 15-03-2021 se estará colocando una cartelera informativa en cada departamento, en la cual se colocará información general de la empresa, de recursos humanos y del departamento al que perteneces.

Si quieres publicar información en la cartelera de tú departamento, consúltale a tu jefe inmediato para que tenga conocimiento de lo que colocarás.

Atentamente,

Recursos Humanos





Recicladora
de Plástico




Elaboración propia. Agosto 2020.

Formato 55
Diseño de cartelera
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

Cartelera Informativa

Recursos Humanos	Departamento:	General
 <p>¡Cambio de horario de atención! Te estaremos apoyando con tus gestiones en horario de 8:00 a.m. a 10:00 a.m. y de 15:00 p.m. a 17:00 p.m. ¡Te esperamos!</p>	 <p>¡Actualiza tus conocimientos! Asiste al curso de "Tecnología Pyme", en horario de 10:00 a.m. a 12:00 p.m. ¡Te esperamos!</p>	 <p>¡Ven a nuestro Tienda! Tenemos varias ofertas. ¡Visítanos!</p>



Recicladora de Plástico

Elaboración propia. Agosto 2020.

- **Actividad 3: “Reuniones mensuales”**

- **Objetivo:** mejorar la comunicación vertical entre los colaboradores del departamento y el líder del área.

Esta actividad ayudará a mejorar las relaciones interpersonales del departamento, que los colaboradores se sientan identificados con el líder del área.

- **Beneficiarios:** esta actividad se hará en todos los departamentos de la recicladora.
- **Metodología:** se realizará una reunión mensual en cada departamento con el fin de proporcionar la información necesaria para que todos conozcan los objetivos y propósitos del mes, además, que se refuerce la comunicación entre colaboradores y líderes de área.

A continuación, se describen los pasos a seguir para realizar la reunión mensual en cada departamento:

Formato 56
Pasos a realizar para las reuniones mensuales
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

Pasos a seguir:

Informar:

1. Informar a los colaboradores sobre la temática y objetivo de las reuniones.

Organizar:

2. Realizar calendario de programación de reuniones indicando hora y fecha de las mismas.
3. Actividad rompe hielo antes de iniciar cada reunión.
4. Realizar agenda de temas a tratar en cada reunión.
5. Firma de listado en cada reunión para llevar registro de la asistencia.
6. Realizar minuta para especificar temas tratados y puntos pendientes o de mejora.

Evaluación:

7. Retroalimentación de la realización de la actividad.

Elaboración propia. Agosto 2020.

También se adjuntan formatos a utilizar para poder realizar la actividad y documentar el seguimiento de estas, como comunicado informativo, formato de programación de reuniones, formato de agenda y listado de asistencia.

Formato 57
Comunicado sobre la actividad
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

¡Para reforzar nuestra comunicación!

Con el propósito de mejorar nuestra comunicación a partir del mes de Abril realizaremos una reunión mensual cada 02 para abordar diferentes temas del área.

Atentamente,

(Nombre del departamento)



Elaboración propia. Agosto 2020.

Formato 58
Comunicado sobre lineamientos para reuniones mensuales
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

Lineamientos para reunión mensual

Para que nuestra reunión sea más efectiva tomaremos en cuenta los siguientes lineamientos que deberemos respetar:

1. Cada reunión no será mayor a 30 minutos.
2. Al iniciar la reunión todos nos saludaremos.
3. En cada reunión habrá una persona que realice la actividad rompe hielo.
4. Si tenemos algún tema por mejorar llevaremos nuestras propuestas de solución.
5. Todo el personal del área debe de asistir a la reunión.
6. En cada reunión habrá un encargado que llevará la minuta y la toma del tiempo.

Atentamente,

(Nombre del departamento)




Recicladora
de Plástico



Elaboración propia. Agosto 2020.

En la primera reunión se realizará la programación de quienes estarán a cargo de llevar la minuta, el tiempo y la actividad rompe hielo.

Formato 59
Programación de reuniones mensuales
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

 Recicladora de Plástico	Programación de reuniones mensuales			
Responsabilidades	Responsables	Mes	Día	Horario
Minuta de la reunión	Carolina Zuleta	Febrero	1	9:00 a.m. a 9:30 a.m.
Tiempo de la reunión	30 minutos			

Elaboración propia. Agosto 2020.

Formato 60
Agenda para reunión mensual
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

Agenda Reunión Mensual

Departamento: Producción

Mes: Febrero

Hora: 9:00 a.m. a 9:30 a.m.

Temas:

1. Bienvenida
2. Actividad rompe hielo
3. Resultados del mes anterior
4. Objetivos para el mes actual
5. Puntos de mejora o reforzamiento
5. Tiempo para preguntas o dudas
6. Despedida



Elaboración propia. Agosto 2020.

Formato 61
Listado de asistencia para reuniones mensuales
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

Listado de asistencia			
Nombre de la reunión: <u>Reunión Mensual</u>		Fecha: <u>01-02-2020</u>	
Persona que la otorga: <u>Supervisor de Producción</u>		Horario: <u>9:00 a.m. a 9:30 a.m.</u>	
Código	Nombre	Puesto	Firma
1324	Carlos Augusto Fernández Martínez	Ayudante	

Elaboración propia. Agosto 2020.

Las minutas se revisarán de forma mensual por los líderes de área para dar solución o respuesta a los temas indicados por los colaboradores, en la siguiente reunión interna.

Se guardarán en el archivo las minutas, agendas, listados y programaciones de forma digital para tener información del área, lo cual, puede servir como respaldo ante auditorías internas o externas.

> **Evaluación**

Con el fin de realizar una evaluación del alcance y cumplimiento de cada actividad del plan, se sugiere utilizar el formato número 32 (boleta de evaluación) citados en el plan recompensa, además, tomar en cuenta las instrucciones y lineamientos para ejecutarla.

3.4.2 Presupuesto total para implementar la propuesta

A continuación, se presenta el presupuesto general de los costos estimados para la implementación de los tres planes de mejora, además, se asignó una cantidad monetaria por cada uno de ellos por imprevistos:

Formato 62
Presupuesto total para implementar la propuesta
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

Actividad	Costo	Total
Presentación de planes a gerencia		Q 200.00
Plan de sensibilización		Q 3,250.00
Plan de recompensa		Q 4,400.00
* Presentación y discusión de la propuesta	Q 200.00	
* Actividad: Tú oportunidad de crecer	Q 200.00	
* Actividad: Tú esfuerzo es importante	Q 400.00	
* Actividad: Reconocimiento por desempeño laboral (trimestral)	Q 2,500.00	
* Evaluación de plan	Q 100.00	
* Imprevistos	Q 1,000.00	
Plan de Cooperación		Q 47,800.00
* Presentación y discusión de la propuesta	Q 200.00	
* Actividad: Taller Team Building	Q 26,500.00	
* Actividad: Área de convivencia	Q 19,000.00	
* Actividad: Califica el servicio de mi departamento	Q 1,000.00	
* Evaluación de plan	Q 100.00	
* Imprevistos	Q 1,000.00	
Plan de Comunicación		Q 20,800.00
* Presentación y discusión de la propuesta	Q 200.00	
* Actividad: Taller de comunicación	Q 15,000.00	
* Actividad: Cartelera informativa	Q 2,500.00	
* Actividad: Reuniones mensuales	Q 2,000.00	
* Evaluación de plan	Q 100.00	
* Imprevistos	Q 1,000.00	
Costo total estimado =		Q 76,450.00

Elaboración propia. Agosto 2020.

3.4.3 Cronograma general para la implementación de los planes de mejora

A continuación, se indica el tiempo estimado que llevará la implementación de los tres planes de mejora en la empresa:

Formato 63
Cronograma general de ejecución de planes de mejora
Empresa recicladora de plástico
Ubicada en la ciudad de Guatemala

151

Actividad	Tiempo	Duración																			
		Mes 1				Mes 2				Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	4S	4S	4S	4S	4S	4S	4S	4S	4S	4S	S1	
Presentación de planes a gerencia	Una semana	■																			
Plan de Sensibilización	Cinco semanas	■	■	■	■	■															
Plan de Recompensa	Doce meses																				
* Reunión informativa							■														
* Actividad: Tú oportunidad de crecer								■													
* Actividad: Tú esfuerzo es importante									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
* Actividad: Reconocimiento por desempeño laboral (trimestral)										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
* Evaluación de plan																				■	
Plan de Cooperación	Doce meses																				
* Reunión informativa							■														
* Actividad: Taller Team Building									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
* Actividad: Área de convivencia										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
* Actividad: Califica el servicio de mi departamento										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
* Evaluación de plan																				■	
Plan de Comunicación	Doce meses																				
* Reunión informativa							■														
* Actividad: Taller de comunicación									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
* Actividad: Cartelera informativa										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
* Actividad: Reuniones mensuales										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
* Evaluación de plan																				■	

Elaboración propia. Agosto 2020.

Los datos específicos del presupuesto general y cronograma de actividades general pueden observarse a detalle en cada plan de acción según corresponda de recompensa, cooperación y comunicación.

3.4.4 Beneficios cualitativos al implementar la propuesta

Al implementar las actividades de cada plan se obtendrán los siguientes beneficios cualitativos para la empresa:



Además, se tendrán los siguientes beneficios al realizar la investigación de clima laboral en la recicladora de plástico.

- 1 • Fortalecer y mejorar la percepción positiva sobre el clima laboral que tienen los colaboradores.
- 2 • Tener formatos sobre las actividades a implementar en cada plan de mejora.
- 3 • Fortalecer y conservar el sentido de pertenencia por parte de los colaboradores y así reducir la rotación de personal.
- 4 • Detectar oportunidades de mejora antes de tener una contingencia laboral.
- 5 • innovar actividades y procesos.

CONCLUSIONES

Con base a la investigación que se realizó sobre el clima organizacional de la recicladora de plástico, se determinó lo siguiente:

1. La empresa tiene dimensiones con oportunidad de mejora en el tema de recompensa, cooperación y comunicación, cada una de ellas juega un papel importante porque son temas que permiten que los colaboradores se encuentren satisfechos en todas las áreas de la empresa, respecto a la recompensa es la emocional la que hay que reforzar, fortalecer el trabajo en equipo dentro del departamento y las demás áreas y la comunicación vertical de líderes a colaboradores para que pueda existir más confianza entre ambos y la comunicación sea eficiente.
2. La organización no cuenta con reconocimientos emocionales adecuados para los colaboradores que destaquen en sus funciones, lo que ha ocasionado descontento por parte de ellos, lo cual afecta la productividad de la empresa.
3. Actualmente la empresa no cuenta con actividades que fomenten el trabajo en equipo dentro del departamento y con otras áreas de la recicladora, lo que provoca falta de apoyo entre compañeros y hacia otros departamentos lo que ha dificultado el cumplimiento de los objetivos propuestos.
4. La recicladora tiene oportunidades de mejora en el área de comunicación vertical, debido a que en algunas ocasiones los líderes de cada departamento no transmiten en el momento preciso la información correspondiente lo cual ha desmotivado a los colaboradores.

RECOMENDACIONES

Con base a las conclusiones se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Que la gerencia implemente los planes de mejora propuestos sobre recompensa, cooperación y comunicación para minimizar o eliminar las deficiencias que actualmente tiene que afectan la productividad de la empresa y la percepción del clima que tienen los colaboradores.
2. Implementar todas las actividades de recompensa con el fin de incentivar a los colaboradores por sus logros obtenidos profesionales y laborales, permitiendo un crecimiento interno y reconocer la labor extraordinaria que realizan en sus funciones lo que ayudará a mejorar la productividad de la empresa.
3. Fomentar el trabajo en equipo a través de la realización de las actividades de trabajo en equipo las cuales llevaran a mejorar las relaciones interpersonales y empatía entre los colaboradores y con las demás áreas, esto ayudará a cambiar conductas negativas e individualizadas que dificultan trabajar en equipo y cumplir con los objetivos propuestos.
4. Realizar las actividades de comunicación con el fin de fortalecerla entre los líderes de área y colaboradores, lo cual ayudará a tener una comunicación vertical efectiva que ayude a cumplir los objetivos de área y de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

1. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. **Administración**. 2ª. Edición, México. McGraw-Hill, 2004. 354 páginas.
2. Brunet, Luc. **El Clima de Trabajo en las Organizaciones**. Segunda Reimpresión, Trillas, 2014. 121 páginas.
3. Chiavenato, Idalberto. **Administración de recursos humanos**, El capital humano de las organizaciones, Octava Edición, México. McGraw-Hill, 2007. 500 páginas.
4. Chiavenato, Idalberto. **Gestión del Talento Humano**, Tercera Edición, México. McGraw-Hill, 2009. 586 páginas.
5. Goncalvez, Alexis. Artículo de Internet **“Dimensiones del Clima Organizacional”**. 1997. Consultado en julio 2018. Disponible en: <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
6. Hellriegel, Don Jackson, Susan E. y John W. Slocum Jr. 2009. **Administración**. Un enfoque basado en competencias. 11ª. Edición. México D.F. Cengage Learning Editores S. A., 627 páginas.
7. Koontz, Harold, Weihrich, Heinz. **Administración una perspectiva global**, Onceava Edición, México. McGraw-Hill, 1997. 796 páginas.
8. Kooztz Harold y Heinz Weihrich. 2204. **Administración de una Perspectiva Global**. 12ª. Edición. México DF. McGraw-Hill. 804 páginas.

9. Münch Lourdes. **Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo.** 1ª Edición, México, Pearson Educación, 2010. 320 páginas.
10. Reyes Ponce, Agustín. 2002. **Administración Moderna.** Editorial LIMUSA. México. 480 páginas.
11. Robbins, Stephen P., Judge Timothy A. **Comportamiento Organizacional.** Decimoquinta Edición, México, Pearson, 2013. 712 páginas.
12. Robbins, Stephen y otros, **“Fundamentos de Administración”.** 1995. Consultado en octubre 2018. Disponible en: <http://www.unorte.edu.uy/sites/default/files/Clima%20organizacional%20en%20las%20instituciones%20de%20salud.pdf>
13. Rue, Leslie W. y Lloyd L. Byars. 2006. **Administración teoría y aplicaciones.** Alfaomega. México. 562 páginas.

Anexos

Anexo 1
Mesa de fútbolín

CANAL PROTECTOR

PASIÓN POR GUATEMALA

CDAE

EL MUNDO DEL 8 BILLAR

PRECIO DE CONTADO
Q.4,700
*10 VISA CUOTAS Q. 471

Anexo 2
Mesa de pin pon

VIVE TU PASIÓN

Precio no incluye envío

PRECIO DE CONTADO
Q.3,600
*10 VISA CUOTAS Q. 385

RODO CON FRENO

8
EL MUNDO DEL
BILLAR

Anexo 3
Sillones Pufs y sillas



Anexo 4
Juegos de mesa



Jumbling Tower - Cardinal

Q 99.99



12 Juegos - Metta

Q 169.99



Metta - Mimi K

Q 149.99

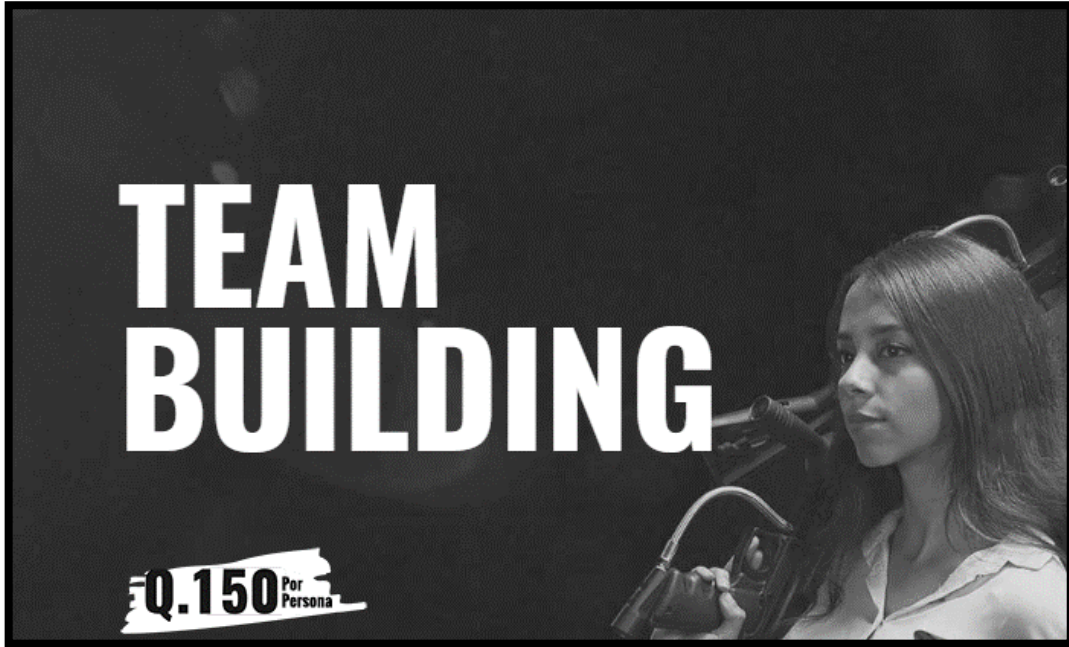


Metta - Juego Basta

Q 89.99

Anexo 5

Taller de comunicación y trabajo en equipo





Guatemala, Guatemala

Estimado Señor:

Es un gusto saludarlo y desearle éxitos en sus labores diarias.

Agradecemos el espacio para compartirle nuestra propuesta de servicios, esperando poder atender su requerimiento del **Taller de Comunicación y Trabajo en Equipo (Competencias Organizacionales)**.

Nuestro objetivo es ser un aliado para su organización y que esto les permita enfocarse a su giro de negocio y en el crecimiento de su empresa.

A continuación, resumimos los detalles y condiciones del servicio antes mencionado.

Atentamente,

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

OBJETIVO

Que los participantes refuercen las competencias de:

- **Comunicación,**
- **Innovación,**
- **Servicio al cliente,**
- **Liderazgo,**
- **Trabajo en equipo,**


lo que les permita una mayor comprensión y entendimiento de las mismas, pero más aún, ponerlas en práctica en su puesto de trabajo y que puedan desempeñar sus funciones con eficiencia y eficacia.

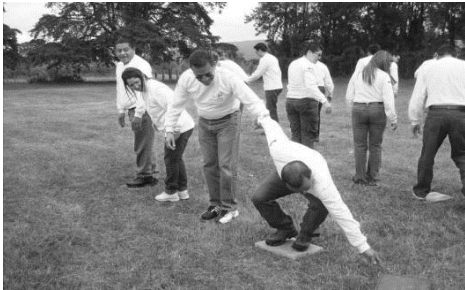
METODOLOGÍA

Para cumplir con el objetivo planteado, cada sesión contendrá una pequeña exposición de teoría para poner en contexto a los participantes y que puedan comprender más a fondo la competencia a reforzar. Sin embargo, cada sesión tendrá principalmente un enfoque práctico, lúdico y vivencial, que facilitará la enseñanza-aprendizaje en los colaboradores. Cada sesión llevará la siguiente secuencia:

- La sesión iniciará con una actividad rompehielo.
- Pequeña cápsula teórica
- Apoyo audiovisual que ejemplifique cada competencia
- Puesta en práctica de las competencias a través de una dinámica, actividad lúdica grupal
- Análisis y discusión grupal para intercambiar puntos de vista.
- Se extraen las conclusiones y recomendaciones sugeridas por los participantes.
- Evaluación de la sesión.

Se sugiere que el programa se facilite en dos módulos, los cuales son:

<p style="text-align: center;">Módulo 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Temas a impartir: Comunicación y servicio al cliente • Duración: 2 horas • Número de participantes: 25 	<p>Actividad grupal sugerida: “Teléfono mímico descompuesto”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivo: Reforzar la competencia de comunicación y sus conductas asociadas. • Orientada a reforzar las siguientes conductas: <ul style="list-style-type: none"> ○ Brindar información clara ○ Generar soluciones ○ Expresar de forma asertiva, directa y concisa ○ Comprender al interlocutor, entre otros. 
--	--

	<p>Actividad grupal sugerida: “Llevando el producto”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivo: Reforzar la competencia de servicio y sus conductas asociadas. • Orientada a reforzar las siguientes conductas: <ul style="list-style-type: none"> ○ Conocer al cliente ○ Ayudar y servir al cliente ○ Brindar servicio de calidad ○ Uso correcto de recursos ○ Mostrar actitud de servicio, entre otros 
--	---

Módulo 2

- **Temas a impartir:** Liderazgo, Trabajo en equipo e Innovación
- **Duración:** 2 horas
- **Número de participantes:** 25

Actividad grupal sugerida: “Construyendo juntos “


- **Objetivo:** Reforzar la competencia de **liderazgo** y sus conductas asociadas.
- **Orientada a reforzar las siguientes conductas:**
 - Mostrar iniciativa, agilidad.
 - Toma de decisiones
 - Buscar soluciones
 - Inspirar confianza
 - Desarrollo de los demás
 - Colaborar con otros, entre otros.



Actividad grupal sugerida: “Lográndolo juntos”

- **Objetivo:** Reforzar la competencia de **trabajo en equipo** y sus conductas asociadas.
- **Orientada a reforzar las siguientes conductas:**
 - Llevar una meta en común
 - Aportar las propias habilidades
 - Fomentar colaboración, cooperación, entre otros.



	<p>Actividad grupal sugerida: “Bolsa de creatividad “</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivo: Reforzar la competencia de innovación y sus conductas asociadas. • Orientada a reforzar las siguientes conductas: <ul style="list-style-type: none"> ○ Aplicar conocimientos para resolver asuntos <ul style="list-style-type: none"> ○ Tomar decisiones, ○ Implementar soluciones, entre otros 
<p style="text-align: center;">Módulo 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cierre del programa de capacitación • Duración: 1 hora <p>Número de participantes: 25</p>	<p>Cierre del programa de capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivo: Evidenciar el aprendizaje y la puesta en práctica de las competencias reforzadas en las capacitaciones anteriores. • La sesión se orientará a: <ul style="list-style-type: none"> ○ Extraer los aprendizajes y conclusiones del programa de capacitación. Analizar cómo los participantes han puesto en práctica, en su labor diaria, las competencias que fueron reforzadas.

Metodología – ciclo del aprendizaje de Kolb-



El modelo que Kolb propone que el “**aprendizaje se logra a través de la acción**” y es importante resaltar que, para cada una de las actividades grupales, esta metodología será empleada.

Lo que indica este modelo es que un adulto que experimenta una acción concreta, puede reflexionar sobre su propia experiencia, consecuentemente a través de este análisis da un significado y relevancia a lo que experimentó, para finalmente poner en acción lo aprendido en cuestiones concretas.

Logística de cada sesión

- Cada sesión-taller tendrá una duración de dos horas, en las cuales se abordarán de dos a tres competencias por sesión. La última sesión, servirá para realizar el cierre del programa y ésta tendrá duración de una hora.
- El programa será diseñado para un grupo integrado por el equipo de operarios. El grupo de colaboradores para cada sesión-taller, deberá estar conformado por un máximo de 25 participantes.
- La empresa deberá proporcionar las instalaciones y mobiliario que permitan el desarrollo de la actividad incluyendo las dinámicas. Adicionalmente, deberá proporcionar equipo de proyección, cañonera, sonido, rotafolios, entre otros.
- Los materiales para los participantes y para las dinámicas serán diseñados y proporcionados por Just-Link.
- Cada sesión-taller podrá ser desarrollado en sesiones semanales. Los horarios y las fechas se programarán de acuerdo a las disposiciones de la organización como del equipo consultor.
- Se tiene previsto atender al menos, de 3 a 4 grupos de colaboradores

INVERSIÓN

La inversión que la empresa hará para este proyecto, se detalla a continuación:

Detalle de Inversión por grupo				
Módulo	Costo por módulo	Total de horas	No. de participantes por grupo	Cantidad de grupos
1 y 2	Q1,200.00	2	Sugerencia: 20 participantes por grupo	03 grupos (para un promedio de 60 personas) (2 módulos de comunicación, 2 de trabajo en equipo y un de cierre)
3 y 4	Q1,200.00	2		
5	Q600.00	1		
Total	Q3,000.00	5		

Costo total por los 5 módulos: Q.15,000.00 (incluye IVA)

Esta inversión incluye:

- Diseño y preparativos de la sesión,
- Desarrollo y ejecución de los módulos (participación, actividades lúdicas, análisis final de cada módulo)
- Seguimiento y evaluación a cada módulo
- Facilitación de los materiales didácticos para los participantes
- Y entrega del informe final del proyecto

Forma de pago

- 50% del total de la inversión al aprobar la propuesta
- 50% final al momento de terminar el proyecto

CONSIDERACIONES FINALES

La efectividad del proyecto dependerá de las siguientes condiciones:

- **Acceso a información:** Just Link contará con acceso irrestricto a la información que sea pertinente para el desarrollo del proyecto, adquiriendo el compromiso de administrarla con suma discreción y profesionalismo.

- **Condiciones para el desarrollo del proyecto:** La empresa será responsable de garantizar las condiciones idóneas para la realización del proyecto, entre ellos información al personal, autorizaciones, acceso a instalaciones, entre otros.
- **Contraparte:** La empresa nombrará a una contraparte que será corresponsable del desarrollo del proyecto y de sus resultados, quien podrá coordinar las diferentes actividades a lo interno de la institución.
- **Vigencia:** Esta propuesta tiene una vigencia de un mes calendario a partir de la fecha.
- **Confirmación:** A manera de programar efectivamente el proyecto, se requiere de una confirmación de por lo menos 10 días antes del inicio del mismo.

ACEPTACIÓN DEL SERVICIO

Nombre de Comercial del Cliente:	
Razón Social:	
Dirección Fiscal:	
NIT:	
Dirección de Entrega de Factura:	
Día y Horario de Recepción de Factura:	
Servicio y alcance aprobado por el cliente:	
Persona Responsable de Aceptación de Servicio:	
Correo Electrónico:	
Teléfono:	
Firma y Sello:	



Estimados señores
Presente

De acuerdo a su solicitud por este medio presento propuesta de:

Trabajo en Equipo y Comunicación

Del cual le estamos adjuntando el temario, objetivo, y metodología, que desarrollamos durante toda la actividad.

Quedamos a la espera de su confirmación para definir los detalles que esta clase de actividades requieren.

Atentamente,



Contenido de la Actividad

1

Liderazgo Situacional y Transformacional

2

5 Disfunciones del Trabajo en Equipo

3

Agilidad e Innovación – Pensamiento Divergente

4

Design Thinking con Enfoque de Servicio al Cliente



Liderazgo Situacional y Transformacional

Objetivo

- Brindar herramientas a los líderes, que les ayuden a:
 - Reconocer el estilo de liderazgo que se adecua a las necesidades del equipo.
 - Conocer cómo reaccionará el equipo ante determinadas situaciones.
 - Utilizar los incentivos eficaces con los integrantes del equipo para la consecución de sus metas.
 - Plan de mejora personal derivado del diagnóstico Liderazgo Situacional – LABII-



5 Disfunciones del Trabajo en Equipo

Contenido

1. La primera disfunción es la **ausencia de confianza** entre los miembros del equipo.
 2. Este fracaso en construir confianza propicia la segunda disfunción: el **temor al conflicto**.
 3. La falta de conflicto es un problema porque refuerza la disfunción de un equipo: la **falta de compromiso**.
 4. Debido a esta falta de compromiso y aceptación, los miembros de un equipo desarrollan una **evitación de responsabilidades**, la cuarta disfunción.
 5. La incapacidad para hacerse responsables mutuamente crea un ambiente en que puede prosperar la quinta disfunción. La **falta de atención a los resultados** ocurre cuando los miembros del equipo sitúan sus necesidades individuales o incluso las necesidades de sus departamentos por encima de las metas colectivas del equipo
- **De estrellas Individuales a Equipos Autogobernados**



Design Thinking con Enfoque de Servicio al Cliente

Objetivo

- En grupos naturales de trabajo con un enfoque de resolución para la atención de las necesidades de los clientes se elabora un lienzo, bajo la metodología *Design Thinking*, que es un concepto activo y participativo que permite el desarrollo creativo e innovador de soluciones, simples y aplicables a la gestión de las empresas para el mejor logro de resultados.



Design Thinking con Enfoque de Servicio al Cliente

Contenido

- Utilizando el Modelo de Desing Thinking
 - Empatizar
 - Definir
 - Idear
 - Prototipar
 - Evaluar
- Se elabora lienzo estratégico que permita obtener soluciones creativas para la satisfacción de las necesidades de los clientes internos / externos
- Aplicación de Metodologías participativas, constructivistas y Método IDEOS

Metodología

Los participantes tendrán la oportunidad poner en práctica métodos de enseñanza – aprendizaje, basados en sistemas vivenciales. Cada taller se compone de 3 partes básicas:

- **Teórica:** Se les enseña una herramienta práctica que les ayude en el cumplimiento de las tareas u objetivos a realizar.
- **Simbólica:** se crean escenarios similares a las situaciones que se dan en el trabajo y se aplican las herramientas aprendidas.
- **Práctica:** basados en técnicas andragógicas, se crean retos relacionados con el tema del taller y estos se llevan a cabo en un ambiente relajado, logrando movilización intelectual, física y emocional. Posteriormente se hacen análisis, donde se identifican las competencias trabajadas y como hacer la transferencia al puesto



Inversión

Modulo	Duración en horas	Grupos	Participantes por Grupo	Inversión por Grupo	Inversión por Modulo
1 Liderazgo Situacional y Transformacional	4	3	20 a 25 Personas	Q 2,300.00	Q 6,900.00
2 5 disfunciones del Trabajo en Equipo	4	3	20 a 25 Personas	Q 2,300.00	Q 6,900.00
3 Design Thinking con Enfoque de Servicio al Cliente	4	3	20 a 25 Personas	Q 2,300.00	Q 6,900.00
Total Inversión ==>>>					Q 20,700.00



Incluye

- Conducción de Talleres de 4 horas cada uno para 20 o 25 personas
- Consultores y Facilitadores Senior
- Material audio visual original de alta resolución
- Materiales para las actividades de Experiencial Training



Recursos que deberá proporcionar su Organización

- Cañonera, amplificación de sonido y pantalla de proyección,
- Salón equipado con mesas y sillas.
- Área para del desarrollo de actividades Outdoor
- Material Impreso por participante
- Alimentación de los participantes
- Transporte y viáticos del Consultor



Anexo 6

Boleta de encuesta



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN



Encuesta Clima Organizacional

Lo invitamos a participar en una encuesta de Clima Laboral, el propósito de esta es encontrar las áreas de oportunidad que permitan mejorar el ambiente de trabajo

Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo, por lo tanto, **NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS.**

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque con una “**X o Subraye**” en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa su opinión. No debe quedar ninguna pregunta en blanco. La encuesta es totalmente anónima por lo que le solicitamos que sea respondida de forma honesta y objetiva.

Datos Generales

Edad				
18-25	26-33	34-41	42-49	50 o más

Género	
Femenino	Masculino

Estado Civil			
Soltero	Casado	Divorciado	Unido

Escolaridad			
Primaria	Básicos	Diversificado	Universidad

Tiempo en la organización				
Menos de 1 año	De 1 a 3 años	De 3 a 7 años	De 7 a 15 año	Más de 15 años

Departamento			
RRHH	Producción	Mantenimiento	Logística
Otro:			

Dimensión: Estructura

1. Califique el nivel de conocimiento que tiene sobre los siguientes temas o factores:
Tome en cuenta que 1 = Menos conocimiento y 4 = Conocimiento necesario

Término	Puntuación			
	1	2	3	4
Visión				
Misión				
Valores				
Objetivos de la empresa				
Objetivos de su departamento				
Funciones de su puesto				
Conoce el organigrama de su departamento				
Conoce el propósito de la empresa				
Conoce las políticas y normas de la empresa				

2. Si en la pregunta anterior tiene alguna de las respuestas en puntuación 1 y 2, indique en qué le afecta el no conocerlo a cabalidad:
- a. No sé a dónde va la empresa.
 - b. No sé qué quiere la empresa de mí.
 - c. No sé si hago bien mi trabajo.
 - d. Otros: _____
3. ¿En su departamento le reporta a más de una persona?
- a. Sólo a mi jefe
 - b. Tengo tantos jefes, supervisores o encargados que no sé a quién reportarle directamente.
 - c. A nadie
4. ¿Cuándo tiene algún problema en su departamento con quién se acerca para resolverlo?
- a. Con mi jefe inmediato
 - b. Con el departamento de RRHH
 - c. Con un compañero de trabajo
 - d. Otro: _____

5. Indique cuál fue la respuesta de la persona a la que acudió para resolver su problema.
- a. No solucionó mi problema
 - b. Solucionó mi problema
 - c. Lo dejó a cargo de otra persona
 - d. Ni siquiera me prestó atención

Dimensión: Recompensa

6. Cuando realiza de forma excelente su trabajo ¿qué tipo de reconocimiento recibe de su superior inmediato?
- a. Felicitación en público
 - b. Felicitación en privado
 - c. Felicitación por escrito
 - d. Nunca dice nada
 - e. Otro:
-

7. ¿Cómo califica el salario que recibe en comparación con otras empresas?
Tome en cuenta que 1 = Malo y 4 = Excelente

Puntuación			
1	2	3	4

8. ¿Considera que la empresa le ofrece oportunidad de crecimiento profesional?

Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

9. ¿Cuándo hay alguna plaza vacante primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato?

Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

10. ¿Cómo se siente cuándo la plaza vacante la sustituye una persona externa y usted no fue tomado en cuenta?

- a. Desvalorado
- b. Desmotivado
- c. Me da igual
- d. Otro: _____

11. ¿En esta empresa el personal se caracteriza por dar la milla extra en su trabajo?

Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

12. Cuando usted brinda un apoyo extra y este es evidente, ¿es reconocido?

Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

13. ¿Qué tipo de recompensa recibe cuando da la milla extra?

- a. Monetaria
- b. Premios
- c. Beneficios
- d. Otros: _____

14. Indique, de acuerdo con la siguiente escala, ¿Cómo se siente dentro del área en la que labora?

Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

Dimensión: Cooperación

15. ¿Su superior realiza reuniones para mejorar la comunicación del equipo de trabajo?

Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

16. Sí, su respuesta fue “Nunca o A veces”, ¿de qué forma le gustaría que su superior realice las reuniones?

- a. Diarias
 - b. Quincenal
 - c. Mensual
 - d. Otro:
-

17. Si como equipo de trabajo no tienen reuniones para mejorar la comunicación en equipo, ¿de qué forma afecta esto su trabajo?

- a. Cada uno realiza su trabajo como le convenga.
 - b. Resuelvo sólo mis problemas.
 - c. No nos ayudamos como equipo
 - d. Otros:
-

18. ¿Siente que forma parte de un equipo que trabaja hacia una meta en común?

Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

19. Si su respuesta fue “Nunca o A veces” ¿de qué forma afecta su trabajo?

- a. Me siento sin rumbo.
 - b. Siento que lo que hago no tiene frutos.
 - c. Pienso que no hay metas establecidas.
 - d. Otros:
-

20. ¿Su jefe incentiva el trabajo en equipo?

Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

21. ¿Se le comunican a tiempo los cambios que se realizan en su área de trabajo?

Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

22. ¿Cómo califica el trabajo en equipo dentro de su área o departamento?

Nada Participativo	Poco participativo	Participativo	Muy participativo

23. Cuando usted necesita apoyo de otro departamento, ¿se lo dan?

Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

24. Cuando tiene un problema en su trabajo, ¿sabe a dónde dirigirse?

Puntuación			
Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

Dimensión: Identidad

25. ¿El personal de la empresa siente orgullo de trabajar aquí?

Ninguno	Pocos	Algunos	La Mayoría

¿Por qué?: _____

26. ¿Cree que la empresa valora su trabajo?

Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

¿Por qué?:

27. ¿Se siente parte importante en la empresa?

Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

28. ¿Si su respuesta a la pregunta anterior fue “Nunca o A veces” como le afecta?

- a. Mi desempeño
 - b. No me siento comprometido con la empresa
 - c. Me da igual
 - d. Otro:
-

29. ¿Cuándo se organizan actividades en la empresa, usted participa?

Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

30. Si su respuesta a la pregunta anterior fue “Nunca o A veces” ¿A qué se debe?

- a. No me aportan nada
 - b. No me siento identificadas con ellas
 - c. Por el horario en que se realizan
 - d. Otro:
-

31. ¿Se proyecta por muchos años laborando para la empresa?

Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

¿Por qué?:

32. ¿Se encuentra satisfecho con el ambiente laboral que hay actualmente en su departamento?

Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

33. Si su respuesta a la pregunta anterior fue “Casi siempre o Siempre” en ¿qué influye esto en su trabajo?

- a. Mejora el trabajo en equipo
- b. Me motiva a seguir trabajando y dando lo mejor de mí
- c. Me gusta participar en las actividades de mi departamento
- d. Otro:

34. ¿La empresa le ofrece actividades que enriquecen su capacitación laboral y ayudan a mejorar su desempeño?

Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

35. Si su respuesta a la pregunta anterior fue “Nunca o A veces”, de ¿qué manera le afecta?

- a. No tengo la oportunidad de adquirir más conocimiento para ponerlo en práctica.
- b. No me siento motivado
- c. No tengo oportunidad de crecimiento
- d. Otro:

36. ¿Cree usted que esta empresa es un buen lugar para trabajar, comparándola con otras empresas que usted conoce?

- a. Si, es una de las mejores empresas que conozco
- b. Es un poco mejor que la mayoría
- c. Más o menos, es igual que todas
- d. Es una de las peores que conozco.

37. ¿Se iría usted a trabajar a otra empresa, suponiendo que le pagaran igual y que pudiera desempeñar el trabajo que le ofrecieran?

- a. Inmediatamente
- b. Lo he pensado
- c. No, estoy conforme aquí

38. ¿Cree que, si cumple bien con su trabajo, mejorará su posición en la empresa?

- a. Sí
- b. Es poco probable
- c. No, aquí es inútil, aunque se cumpla bien con el trabajo

39. ¿Cómo califica la relación laboral que tiene actualmente con su líder inmediato?

- a. Excelente
- b. Muy buena
- c. Regular
- d. Mala

40. ¿Cree que su jefe le ayuda a mejorar su desempeño en la empresa?

- a. Francamente, sí
- b. No, no hace nada para ayudarme
- c. Le molesta que prosperen sus colaboradores

Dimensión: Los métodos de mando

41. ¿Su superior le comunica y orienta sobre las políticas y formas de trabajar en su área?

Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

42. Si su respuesta fue “nunca o a veces”, ¿de qué forma le gustaría recibirla?

- a. De forma escrita
- b. En reuniones con el equipo
- c. Otros:

43. ¿Su superior le da libertad para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de sus responsabilidades?

Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

44. ¿Su superior se dirige hacia usted de forma grosera e inadecuada?

Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

45. ¿Cuándo se presenta un problema en su área de trabajo, su jefe inmediato toma en cuenta sus sugerencias?

Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

46. Si la respuesta fue “Casi siempre o Siempre”, ¿cuáles son los resultados?

- a. Me siento parte de la solución
- b. Se mejora el proceso
- c. Me motiva a seguir aprendiendo
- d. Otro:

47. ¿Tiene la confianza de hablarle a su superior sobre alguna situación laboral o personal?

Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

48. Si su respuesta fue “nunca o a veces” ¿qué le impide tener confianza?

- a. Percibo que mi jefe no se interesa por el personal
- b. Le he hablado en otras ocasiones, pero no me pone atención
- c. Él siempre ha sido así
- d. Sólo se tiene relación laboral

49. ¿Cuándo comete algún error se le sanciona?

Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

50. Si su respuesta fue “casi siempre o siempre” ¿de qué forma se le sanciona?

- a. Por medio de una medida disciplinaria
- b. El jefe solo le habla
- c. Me grita sin importar donde me encuentro
- d. Otro: _____

51. ¿Su superior reacciona de manera positiva ante nuevas ideas?

Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

52. ¿Considera que hay preferencias dentro de su departamento?

Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

53. Si su respuesta fue “Casi siempre o Siempre”, ¿por qué cree que es así?

- a. Porque mi jefe no los disciplina
- b. Porque no les exige en su trabajo
- c. Porque son amigos o se llevan bien

54. ¿Su superior inmediato pide su opinión para ayudarle a tomar decisiones?

Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

55. Si su respuesta es “nunca o a veces” ¿de qué forma afecta sus funciones?

- a. Él dice sí a todo y nos carga de trabajo
- b. Pide informes a última hora

c. Otros:

56. ¿Su jefe incentiva el trabajo en equipo en su área de trabajo?

Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

Dimensión: Las características de las fuerzas motivacionales:

57. Cuando se comete algún error en su grupo de trabajo, ¿su superior encuentra el culpable o busca soluciones?

- a. Busca la solución para mejorar nuestras funciones
- b. Sólo busca al culpable para disciplinarlo
- c. No importa quién lo cometió lo importante el resolverlo y que no vuelva a pasar

58. ¿Los resultados de su área se deben al trabajo en equipo?

Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

59. ¿La única vez que se habla sobre su rendimiento es cuando comete algún error?

- a. No, mi líder me da una retroalimentación mensual
- b. Si, sólo se habla cuando cometo un error y no se valora lo que hago
- c. Nunca habla sobre mi rendimiento

60. ¿Se siente satisfecho con su desempeño?

Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

61. ¿Recibe apoyo de su jefe y sus compañeros cuándo se encuentra en una situación difícil?

Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

62. Cuando se le asignan nuevas funciones, ¿recibe capacitación oportunamente?

Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

63. Si su respuesta es “Nunca o A veces” ¿cómo se siente?

- a. Desorientado
- b. Aprendo solo
- c. Pido ayuda a mis compañeros
- d. Otros: _____

64. ¿Ha notado durante su estadía en la empresa cambios constantes de personal?

SI	No

65. Si su respuesta es “si” ¿por qué cree que se da?

66. ¿Cómo califica los beneficios que tiene la empresa actualmente?

Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

67. ¿Me siento estable en mi trabajo?

Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

Dimensión: Las características de los procesos de comunicación:

68. ¿Cuándo algo sale mal, como equipo se corrige el error de manera que el problema no vuelva a suceder?

Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

69. Si su respuesta a la pregunta anterior fue "Nunca o A veces", de qué forma afecta su área de trabajo?

- a. No se le da importancia a los errores
 - b. Se busca al responsable y que él lo corrija
 - c. Se busca la solución para el momento
 - d. Otro:
-

70. ¿Cómo califica la comunicación que se da entre usted y su jefe?

Mala	Regular	Buena	Excelente

71. Si su respuesta a la pregunta anterior fue "Mala o Regular", ¿en qué le afecta?

- a. Mi jefe y yo nunca estamos de acuerdo
 - b. Mientras menos tengo comunicación con mi jefe mejor
 - c. El trabajo en equipo se ve afectado
 - d. Otro:
-

72. ¿Cómo califica la comunicación que se da entre usted y sus compañeros?

Mala	Regular	Buena	Excelente

73. ¿Le comunican las metas y objetivos de su departamento?

Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

74. Si su respuesta a la pregunta anterior fue "Nunca o A veces" ¿cómo le afecta?

- a. No sé si mi trabajo aporta a los objetivos de la empresa
 - b. No sé a dónde nos dirigimos
 - c. Cada quien trabaja con sus propios objetivos y metas
 - d. Otros:
-

75. ¿Su superior inmediato escucha lo que dice el personal que tiene a cargo?

Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

76. ¿Puede expresarse en su área de trabajo?

Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

77. ¿Puede decirle a su jefe, alguna inconformidad o problema laboral con libertad?

Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

78. ¿De qué manera le retroalimenta su jefe inmediato?

- a. Me llama la atención en público
- b. Me lleva a un lugar privado y habla conmigo
- c. Me habla en mi lugar de trabajo

¿Algún comentario que desee compartir?

¡Gracias por su participación!