

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



**“MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA  
ESTABLECER UN PLAN DE MEJORA PARA EL  
PERSONAL DE UNA CAPILLA DE SERVICIOS  
FUNERARIOS, UBICADA EN LA ZONA 9  
DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

**EDGAR ESTUARDO REYES MONTERROSO**

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, ABRIL DE 2020**

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



**“MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA  
ESTABLECER UN PLAN DE MEJORA PARA EL  
PERSONAL DE UNA CAPILLA DE SERVICIOS  
FUNERARIOS, UBICADA EN LA ZONA 9  
DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**EDGAR ESTUARDO REYES MONTERROSO**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADO**

GUATEMALA, ENERO DE 2020

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

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

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

Área Matemática -Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Área Mercadotecnia -Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
Área Administración -Finanzas	Lic. Jaime René Ocampo Muralles

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

Presidente:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
Secretario:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Examinador:	Lic. Alvaro David Reyes Hernández



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

Guatemala 07 de agosto de 2019

Licenciado  
Luis Antonio Suárez Roldán  
DECANO  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Decano:

De conformidad con el nombramiento designado de su decanatura, en el que me designa asesor de tesis del estudiante **EDGAR ESTUARDO REYES MONTERROSO**, carné 200920717, en la elaboración del trabajo de tesis **“MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER UN PLAN DE MEJORA PARA EL PERSONAL DE UNA CAPILLA DE SERVICIOS FUNERARIOS, UBICADA EN LA ZONA 9 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

Dicho trabajo de tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y solicitados por la Escuela de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas.

En virtud de lo anterior recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

Licda. Laura Aydeé Lainfiesta Escobar  
Psicóloga  
Colegiado No. 1945

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



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

J.D-TG. No. 00170-2020  
Guatemala, 05 de febrero del 2020

Estudiante  
EDGAR ESTUARDO REYES MONTERROSO  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 01-2020, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 27 de enero de 2020, que en su parte conducente dice:

**“QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES**

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

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

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

Escuela de Administración de Empresas

Estudiante: Registro Académico: Tema de Tesis:

EDGAR ESTUARDO REYES MONTERROSO	200920717	“MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER UN PLAN DE MEJORA PARA EL PERSONAL DE UNA CAPILLA DE SERVICIOS FUNERARIOS, UBICADA EN LA ZONA 9 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”
---------------------------------	-----------	---

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

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORAL  
SECRETARIO



m.ch



## DEDICATORIA

### **A Dios:**

Por darme la vida, por estar conmigo en cada paso que doy, por haber puesto en mi camino a personas que han sido mi soporte y compañía para alcanzar esta meta, por darme una familia maravillosa y sobre todo por los triunfos y momentos difíciles, los cuales me han formado como un hombre de bien.

### **A mi madre:**

Etelvina Monterroso, por el amor, apoyo ilimitado e incondicional que siempre me has dado sin importar los obstáculos, por bendecir mi vida y por las oraciones siempre presentes, te amo viejita.

### **A mi padre:**

Jesús Reyes (Q.E.P.D), por ser más que mi inspiración, mi ejemplo a seguir para no rendirme ante ninguna adversidad, por todos sus consejos y enseñanzas, te amo y te extraño mucho viejito.

### **A mi hermano:**

Jesús Rodolfo Reyes, por estar siempre a mi lado apoyándome e inspirándome a seguir adelante, por hacer de este trayecto un camino muy especial y lleno de recuerdos agradables, sos muy importante en mi vida

### **A mis tíos:**

Miguel Reyes y Guillermina Morales, a quienes quiero como padres, por compartir grandes momentos conmigo y por siempre estar dispuestos a escucharme y ayudarme en cualquier circunstancia.

### **A mi familia**

Porque siempre me brindan su apoyo, por los buenos y malos momentos que hemos compartido y superado juntos, en especial a José Miguel Reyes y Yeimi Reyes por compartir sus conocimientos de forma

incondicional en pro de mi preparación profesional.

**Al padrino**

Adolfo Rojas, mi hermano, cómplice, y compañero de tantas batallas, por todos los consejos, paciencia, apoyo en las grandes jornadas de estudio y sobre todo por inspirarme a ser cada día mejor.

**A mis amigos**

Bronces de Guatemala, Banda Filarmónica, Seminario, Practica Integrada y los que se incorporaron a lo largo de la carrera, por estar al tanto de cada entregable, por motivarme y apoyarme en cada momento.

**A mis asesoras**

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

Licenciada Fabiola Sánchez por las enseñanzas, consejos, paciencia e impulsarme a dar lo mejor de mí para ser cada día mejor.

## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Introducción	i
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Empresa	1
1.2 Administración	2
1.2.1 Proceso administrativo	2
1.2.1.1 Planeación	3
a. Elementos de planeación	3
• Misión	3
i. Visión	4
ii. Valores	4
• Objetivos	4
• Programas	4
• Presupuestos	4
b. Instrumentos administrativos de planeación	5
• Plan de acción	5
1.2.1.2 Organización	5
a. Elementos de organización	5
• Funciones	5
• Jerarquías	6
• Puestos	6
b. Estructura organizacional	6
• Por producto/ mercado	7
c. Instrumentos	8
• Organigrama	8
• Flujogramas	8
1.2.1.3 Integración	9

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
a. Elemento de integración	9
• Capacitación	9
1.2.1.4 Dirección	9
a. Elementos de dirección	9
• Liderazgo	10
• Motivación	10
• Comunicación	10
• Supervisión	11
b. Comportamiento organizacional	11
c. Cultura organizacional	11
d. Clima organizacional	12
e. Diferencia entre clima y cultura organizacional	12
f. Importancia del clima organizacional	13
• Características del clima organizacional	13
• Teoría del clima organizacional	14
g. Teoría de los sistemas de Rensis Likert	14
• Variables causales	15
• Variables intermedias	15
• Variables finales	15
h. Dimensiones del clima organizacional	17
• Medición del clima organizacional	18
• Beneficios de la medición del clima organizacional	18
1.3 Ley de Pareto	19
1.4 Diagnóstico de necesidades de capacitación	20
1.4.1 Evaluación de acciones formativas	20

**CAPÍTULO II**  
**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA CAPILLA DE**  
**SERVICIOS FUNERARIOS, UBICADA EN LA ZONA 9 DE LA CIUDAD DE**  
**GUATEMALA**

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
2.1 Metodología de la investigación	22
2.2 Antecedentes de la capilla	23
2.2.1 Filosofía empresarial de la capilla	24
2.2.1.1 Misión	24
a. Visión	24
b. Valores	24
2.2.1.2 Estructura organizacional de la capilla	27
2.3 Datos demográficos	28
2.3.1 Edad	29
2.3.2 Género	30
2.3.3 Antigüedad	31
2.3.4 Nivel académico	32
2.4 Análisis actual del clima organizacional	33
2.4.1 Los métodos de mando	33
2.4.2 Los procesos de comunicación	35
2.4.3 Los procesos de planificación	37
2.4.4 Los procesos de toma de decisión	39
2.4.5 Las características de las fuerzas motivacionales	41
2.4.6 Los procesos de control	43
2.4.7 Los procesos de influencia	44
2.4.8 Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	46
2.5 Análisis de resultados	47

## CAPÍTULO III

### PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA PARA EL PERSONAL DE UNA CAPILLA DE SERVICIOS FUNERARIOS, UBICADA EN LA ZONA 9 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.1 Justificación de la propuesta	50
3.2 Objetivos	50
3.2.1 Objetivo general	50
3.2.2 Objetivos específicos	50
3.3 Plan de mejora propuesto con base en la teoría de Likert	51
3.3.1 Alcance	52
3.3.2 Sensibilización	52
a. Campaña de divulgación	56
• Antecedentes	56
• Objetivo general	56
• Actividades	57
• Método	57
• Productos	57
3.3.3 Metodología de implementación	60
3.3.4 Programas de mejora	61
a. Programa de comunicación	62
• Descripción del programa	65
• Objetivo	65
• Actividades	65
i. Actividad 1: “Infórmate”	66
ii. Actividad 2: “Comunicándonos”	72
iii. Actividad 3: “Oportunidades para ti”	75
b. Programa de planificación	78
• Descripción del programa	81

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
• Objetivo	81
• Involucrados	81
• Frecuencia	81
• Actividades	81
i. Actividad 1: “Taller de aprendizaje”	83
ii. Actividad 2: “Taller de revisión de DNC	87
iii. Actividad 3: “Tabulación de formatos”	88
iv. Actividad 4: “Informes”	91
v. Actividad 5: “Diseño del plan de capacitación”	92
vi. Actividad 6: “Evaluación”	97
c. Programa de control	101
• Descripción del programa	104
• Objetivo	104
• Actividades	104
i. Actividad 1: “Taller de aprendizaje y definición de KPI’s”	105
ii. Actividad 2: “Seguimiento y retroalimentación de los KPI’s”	108
3.3.5 Evaluación de programa propuesto	110
3.4 Presupuesto general del plan de mejora	117
3.5 Beneficios de la implementación del plan de mejora	117
CONCLUSIONES	119
RECOMENDACIONES	120
BIBLIOGRAFÍA	121
ANEXOS	122

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.	Tipos de clima organizacional	16
2.	Promedio general	48
3.	Plan de acción general para la sensibilización del plan de mejora	54
4.	Plan de acción del programa de comunicación	63
5.	Plan de acción del programa de planificación	79
6.	Presupuesto de capacitación	96
7.	Plan de acción del programa de control	102
8.	Presupuesto general para la implementación del plan de mejora	117

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.	Proceso administrativo	3
2.	Estructura organizacional por producto/ mercado	7
3.	Niveles de evaluación de la capacitación	21
4.	Organigrama general actual	27
5.	Edad de 161 colaboradores	29
6.	Genero de 161 colaboradores	30
7.	Antigüedad de 161 colaboradores	31
8.	Nivel académico de 161 colaboradores	32
9.	Dimensión métodos de mando	34
10.	Dimensión procesos de comunicación	36
11.	Dimensión procesos de planificación	38
12.	Dimensión procesos de toma de decisión	40
13.	Dimensión características de las fuerzas motivacionales	42
14.	Dimensión procesos de control	43
15.	Dimensión procesos de influencia	45
16.	Dimensión de los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	46
17.	Etapas de implementación de los programas del plan de mejora	52
18.	Propuesta para mejorar el clima organizacional	62

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
19.	Actividades del programa de comunicación	66
20.	Actividades del programa de planificación	82
21.	Actividades del programa de control	104

## ÍNDICE DE FORMATOS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.	Ejemplo afiche de sensibilización	58
2.	Ejemplo bifoliar de sensibilización	59
3.	Lista de verificación de actividades	60
4.	Ejemplo de agenda de reunión informativa	67
5.	Ejemplo de listado de asistentes	69
6.	Ejemplo de afiche informativo	70
7.	Pasos para la implementación de la actividad “infórmate” por medio de correo electrónico	71
8.	Pasos para la implementación de la actividad “infórmate” por medio de afiche	72
9.	Ejemplo de retroalimentación	73
10.	Ejemplo de convocatoria interna vía correo electrónico	76
11.	Ejemplo de anuncio a colocar en cartelera	77
12.	Ejemplo de agenda de taller de aprendizaje	83
13.	Ejemplo de requerimientos de aprendizaje para el puesto	85
14.	Ejemplo de diagnóstico de capacitación	86
15.	Ejemplo de agenda de taller de revisión de cédulas DNC	87
16.	Ejemplo de lista de requerimientos de aprendizaje	89
17.	Ejemplo de informe de necesidades detectadas por puesto persona	90
18.	Ejemplo de informe de capacitación por área	91
19.	Guía para el diseño del plan de capacitación	92
20.	Ejemplo de propuesta para el plan de capacitación	94
21.	Ejemplo de evaluación de la reacción	97

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
22.	Ejemplo de examen de pre y post conocimiento	99
23.	Ejemplo de informe de informe de pre y post conocimiento	101
24.	Ejemplo de agenda de taller de aprendizaje KPI's	105
25.	Ejemplo de tablas de KPI's	107
26.	Ejemplo de tablero de seguimiento de KPI's	109
27.	Ejemplo de cuestionario de evaluación de avance de clima organizacional	111
28.	Cuadro comparativo de percepción del clima organizacional	114
29.	Flujograma para la medición del clima organizacional en la capilla	116

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>No.</b>	<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.	Gráfica organigrama general propuesto	123
2.	Gráfica organigrama nominal propuesto	124
3.	Cotización de capacitación	125

## INTRODUCCIÓN

La presente tesis se realizó con el fin de evaluar el clima organizacional de una capilla de servicios funerarios ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala. Asimismo, con base a los resultados obtenidos, se estableció un plan que sirve para mejorar la percepción de los colaboradores.

La tesis contiene tres capítulos, el primero está integrado por el marco teórico en el cual se desarrollan temas y conceptos sobre administración, estructura y clima organizacional que son determinantes para llevar a cabo la investigación, evaluación y el análisis de los resultados.

En segundo capítulo se analiza la situación actual de la capilla objeto de investigación en donde se detallan los antecedentes, metodología a utilizar, estructura, filosofía organizacional y los resultados obtenidos de acuerdo con los instrumentos utilizados.

Es importante mencionar que en el último capítulo se presenta la propuesta que está compuesta por tres planes de mejora, los cuales están integrados por un plan de acción, desarrollo y presupuesto del programa, estos planes se elaboraron haciendo énfasis en las dimensiones que se consideraron con sentido urgente para mejorar la percepción de los colaboradores para con la capilla.

Para finalizar se dan a conocer las conclusiones, recomendaciones de la investigación realizada y la bibliografía consultada.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

A continuación, se presenta una descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que serán utilizados en el desarrollo de la investigación.

### **1.1 Empresa**

Es la unidad económico social en la que invierten recursos financieros, materiales y humanos, los cuales se coordinan con el fin de producir bienes y proporcionar servicios que satisfagan las demandas del mercado al cual se dirige su esfuerzo, generando a su vez beneficios.

El Código de Comercio de la República de Guatemala, en el artículo 655, indica que se entiende por empresa mercantil al conjunto de trabajo de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes y servicios.

“Una empresa puede ser definida como una entidad que, operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos para elaborar productos o prestar servicios que se suministran a terceros, en la mayoría de los casos mediante lucro o ganancia”. (10:68)

Hay distintas clasificaciones de empresas, para efecto de la investigación se desarrollan las siguientes:

- a) Según la procedencia del capital
  - Pública: son las empresas donde el capital pertenece al estado y generalmente su finalidad es satisfacer finalidades de carácter social y proporcionar servicios a la comunidad.
  - Privadas: son las empresas en donde el capital es propiedad de inversionistas y su finalidad es la obtención de utilidades.

b) Según la actividad o giro

- Industriales: la actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas.
- Comerciales: son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados.
- De servicios: son las empresas que proporcionan un servicio con o sin fines de lucro. De esta clasificación se derivan las empresas de servicios funerarios, cuyo mercado comprende aquellas actividades que se realizan desde que una persona fallece, hasta el momento de su inhumación o incineración.

## **1.2 Administración**

“Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización”. (11:11)

Se puede indicar que la administración es un proceso sistemático que comprende a los colaboradores y las relaciones que se dan entre ellos, para crear los procesos de trabajo requeridos para el logro de los objetivos organizacionales.

### **1.2.1 Proceso administrativo**

En las organizaciones los gerentes realizan ciertas actividades interrelacionadas de manera sistemática que les permiten lograr los objetivos propuestos, formando lo que se conoce como proceso administrativo.

En la siguiente gráfica, se detallan las funciones que abarca este proceso:

**Gráfica 1**  
**Proceso administrativo**



Fuente: elaboración propia. Octubre 2018.

Para efectos de esta investigación se desarrollan las siguientes fases:

#### **1.2.1.1 Planeación**

“Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, basando sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos para alcanzarlos”. (11:11)

A través de la planeación, la organización fija metas y estipula los pasos a seguir para llegar a ellas, considerando cuestiones como: recursos con los que se cuenta y la influencia de situaciones externas.

##### **a. Elementos de planeación**

Para desarrollar adecuadamente la planeación es necesario llevar a cabo una serie de elementos fundamentales, los cuales se detallan a continuación:

- **Misión**

Es el motivo o la razón de ser de una organización. Se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que se está haciendo en un momento dado. La misión pone de manifiesto la identidad para ser reconocida en su entorno, los valores que orientan la actividad de los colaboradores, es objetiva, clara, posible,

impulsa e inspira y da respuesta a tres preguntas básicas: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿con qué lo hacemos?, ¿para quién lo hacemos?, ¿dónde lo hacemos?.

La misión está integrada por visión y valores:

### **i. Visión**

Es la imagen que la organización plantea a largo plazo sobre como espera que sea su futuro, una expectativa ideal de ocurrencia, cuya función es guiar y motivar a los colaboradores en su trabajo. Responde a las siguientes preguntas: ¿para qué lo haremos?, ¿a quién deseamos servir?, ¿en qué tiempo lograremos la visión? y ¿qué recursos emplearemos?.

### **ii. Valores**

Son juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales se inclina la organización por su grado de utilidad personal y social. Son las decisiones de cómo actuarán sus miembros y, especialmente, sus dirigentes.

#### **• Objetivos**

Es el resultado o fin que se desea lograr, hacia el que se encaminan los esfuerzos y que pretende mejorar o estabilizar la eficacia o eficiencia de la organización.

#### **• Programas**

Son un conjunto de procedimientos, asignaciones de tareas, pasos a seguir y recursos necesarios para llevar a cabo una acción en un determinado tiempo.

#### **• Presupuestos**

Son planes de previsión o estimación de gastos, a través de los cuales se proyectan de forma cuantificada los elementos que necesita la organización para cumplir con sus objetivos.

## **b. Instrumentos administrativos de planeación**

La matriz FODA, grafica Gantt y el plan de acción son los instrumentos más utilizados para llevar a cabo una planeación efectiva y exitosa, a través de los cuales se realizan análisis de entorno que sirven para encontrar nuevas oportunidades. El instrumento más utilizado se describe a continuación:

- **Plan de acción**

Es una guía de las tareas a realizarse en un plazo específico, en las cuales se asignan recursos, tiempos y costos, con el fin de lograr un objetivo dado.

### **1.2.1.2 Organización**

“Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo”. (13:61)

Esta fase del proceso administrativo permite que el funcionamiento de la organización resulte más sencillo y que los procesos sean fluidos para sus colaboradores, ya que al tener ordenadas y distribuidas las actividades, se obtienen ventajas como: reducción de costos, aumento de la productividad y se elimina la duplicidad de actividades.

#### **a. Elementos de organización**

El término organización está compuesto por varios elementos básicos, los cuales se mencionan a continuación:

- **Funciones**

“Es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización”. (5:251)

- **Jerarquías**

“Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) de los distintos niveles organizaciones y delimitar las responsabilidades de cada empleado ante un solo superior inmediato”. (5:372)

Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia. La jerarquización define la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionen entre sí con exactitud según el tipo de autoridad correspondiente a cada nivel (lineal, funcional y/o staff).

- **Puestos**

“Se compone de las actividades que desempeña una persona, que se engloban en un todo unificado, forma parte del organigrama de la compañía y la posición donde se encuentre definido su nivel jerárquico, la subordinación (ante quien es responsable), los subordinados (sobre quien ejerce autoridad) y el departamento o la división donde se localiza”. (13:62)

Corresponde a la definición de las actividades, obligaciones y requisitos propios de cada colaborador en su unidad de trabajo dentro de la organización.

## **b. Estructura organizacional**

“Se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados”. (11:361)

Es una expresión de cómo la organización existe en la realidad, los colaboradores que realizan las funciones que les compete y cómo estos se relacionan entre sí. La estructura organizacional define las características de cómo se va a organizar la empresa, su función principal es establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, entre otros.

Dependiendo de las características de las organizaciones, es posible utilizar diversas estructuras, dentro de las más utilizadas se encuentran: por funciones, matriciales y por producto/ mercado.

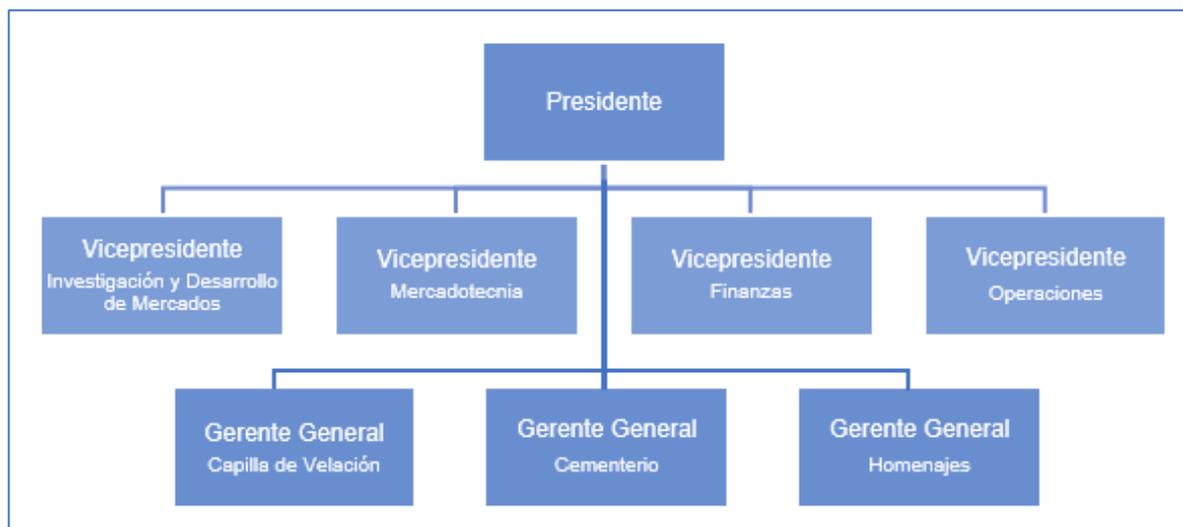
Para efectos de esta investigación únicamente se desarrolla la siguiente:

- **Por producto/ mercado**

“Con frecuencia llamada organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos, a todos los que están en cierta zona geográfica o todos los que tratan con cierto tipo de clientes”. (11:363)

Este tipo de organización sigue uno de tres patrones: división por producto, la división geográfica que se utiliza por empresas de servicios y la división por cliente, donde la organización se divide de acuerdo con los diferentes usos que los clientes demandan, por ejemplo:

**Gráfica 2**  
**Estructura organizacional por producto/ mercado**



Fuente: elaboración propia. Octubre 2018.

### **c. Instrumentos**

Los instrumentos de organización que se utilizan son: organigramas, manuales, flujogramas y cuadros de distribución del trabajo o de actividades. Para la presente investigación, se desarrollan los siguientes:

- **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”. (13:69)

El organigrama es un esquema de cómo se encuentra compuesta la estructura organizacional de la empresa. Es importante la existencia de organigramas, ya que estos permiten a los colaboradores conocer dónde se encuentran en la línea jerárquica.

Para efectos de esta investigación, se desarrolla el siguiente organigrama:

- i. Por su presentación: vertical, los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo.

- **Flujogramas**

“Diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos”. (5:298)

Un flujograma, también se le denomina diagrama de flujo y es una muestra visual de una línea de pasos de acciones que implican un proceso determinado. Es decir, el flujograma consiste en representar gráficamente, situaciones, hechos, movimientos y relaciones de todo tipo a partir de símbolos.

### **1.2.1.3 Integración**

Consiste en proveer a la organización de los diversos recursos que requiere para lograr la eficiencia en el desempeño al momento de planear y organizar.

#### **a. Elemento de integración**

Esta función implica identificar las necesidades de la fuerza laboral, ubicando los talentos disponibles y capacitar a los candidatos u ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y, por tanto, eficacia.

- **Capacitación**

“Es el proceso de modificar, sistemáticamente, el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación se relaciona con las habilidades y las capacidades que exige actualmente el puesto. Su orientación pretende ayudar a los empleados a utilizar sus principales habilidades y capacidades para poder alcanzar el éxito”. (4:371)

Es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, prácticas o conductas de sus colaboradores, para que desempeñen con excelencia las tareas específicas en sus puestos de trabajo.

### **1.2.1.4 Dirección**

“Proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea”. (11:12)

el propósito de la dirección es guiar a los colaboradores al cumplimiento de los objetivos, debido a que coordina los esfuerzos esenciales de aquellos que integran la organización.

#### **a. Elementos de 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. La fuente de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona una jerarquía administrativa en una organización. Sin embargo, no todos los líderes son gerentes ni tampoco todos los gerentes son líderes”. (8:368)

Se puede decir entonces que liderazgo es el arte o el proceso de dirigir e influir sobre las personas para que con una buena disposición y entusiasmo logren las metas del grupo. Dentro de los estilos de liderazgo se pueden mencionar: autocrático, democrático, rienda suelta, político, directivo, impulsado por valores

Para efectos de esta investigación se desarrolla el siguiente:

- i. Liderazgo autocrático: se caracteriza por tomar decisiones sin tomar en consideración la opinión o ideas de los colaboradores.

- **Motivación**

“Es el conjunto de fuerzas que llenan de energía, dirigen y sostienen los esfuerzos. Se puede concebir la motivación como un conjunto de procesos que se generan cuando se desea conseguir una meta y se involucra el esfuerzo propio según la intensidad, la dirección y la persistencia”. (8:334)

La motivación es clave para aumentar la productividad y el trabajo del equipo en las diferentes actividades que realizan, además de que cada integrante se sienta realizado con sus atribuciones y se identifique con los valores de la organización. Es la mejor forma para que los colaboradores se consideren parte importante de ella y den el máximo de su capacidad laboral.

- **Comunicación**

“Transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra. Es una forma de llegar a los demás transmitiéndoles ideas, hechos, pensamientos, sentimientos, y valores. Su meta es que el receptor entienda el mensaje como se

pretendió. Cuando la comunicación es eficaz, constituye un puente de significados entre dos personas, de manera que cada una comparte lo que siente y sabe. Con este puente, ambas partes cruzan con seguridad el río de malentendidos que algunas veces separa a la gente”. (7:49)

Es el proceso mediante el cual dos o más personas transfieren información, a las cuales se les denomina emisor y receptor. El emisor es la fuente del mensaje y el receptor es la persona que por medio de sus sentidos recibe el mensaje.

- **Supervisión**

Es velar por el cumplimiento de las actividades, atribuciones o responsabilidades asignadas a determinado puesto de trabajo, con el objetivo de alcanzar el máximo rendimiento de trabajo que se realiza.

- b. Comportamiento organizacional**

“Es el estudio de la dinámica de las organizaciones y cómo los grupos o individuos se comportan dentro de ellas. Es una ciencia interdisciplinaria. Por ser sistema cooperativo racional, la organización únicamente puede alcanzar sus objetivos si las personas que la componen coordinan sus esfuerzos con la finalidad de alcanzar algo que individualmente jamás conseguirán”. (3:303)

Se trata de un área de especialidad con un conjunto común de conocimientos que estudia tres determinantes del comportamiento en la organización: individuos, grupos y estructura.

- c. Cultura organizacional**

“Es el modelo general de comportamiento, es decir, las creencias y valores compartidos que los miembros tienen en común”. (6:263)

La cultura puede inferirse a través de lo que las personas dicen, hacen y piensan dentro de un ambiente organizacional. Incluye el aprendizaje, la transmisión de conocimientos, creencias y modelos de comportamiento a lo largo de un período,

lo cual significa que la cultura de una organización es bastante estable y no cambia tan rápido.

Se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Lo anterior indica que al evaluar a los colaboradores se obtiene un panorama completo de la cultura, así como una base para la forma en que ellos perciben a la organización, cómo se realizan las actividades y la manera de comportarse.

#### **d. Clima organizacional**

“El clima organizacional es la calidad o propiedad del ambiente organizacional que se observa o experimenta por los participantes de la organización y que influencia su conducta”. (2:468)

El clima laboral es el estado anímico colectivo del lugar de trabajo. Se refiere a los sentimientos y emociones de los colaboradores en un momento dado. El clima laboral es maleable y se encuentra en constante cambio. En el clima también se incluye el sentido de pertenencia que se refiere a las relaciones de confianza y respeto de los colaboradores entre sí y con la organización.

#### **e. Diferencia entre clima y cultura organizacional**

Los conceptos clima y cultura son similares, sin embargo, se puede decir que influyen uno en el otro. La diferencia radica en que la cultura es planeada y consistente, mientras que el clima es el ambiente que nace de la cultura.

Clima se refiere a la percepción de los colaboradores acerca de las relaciones interpersonales con sus jefes y compañeros. Está vinculado al ambiente laboral y se fundamenta en el conjunto de sentimientos, emociones favorables y desfavorables con las cual los miembros valoran su trabajo. Si un clima organizacional es favorable, repercute en una mayor calidad en la vida de su personal y se reflejará en la eficiencia en que desarrolla su trabajo.

Por otro lado, la cultura está relacionada con las normas que deben ser seguidas por los colaboradores de una organización para el correcto funcionamiento de la misión, visión y objetivos. es un elemento fundamental en la organización, es conveniente conocer las actitudes, valores y tradiciones que se comparten en el ambiente de trabajo para realizar las diferentes actividades, para que una empresa sea más competitiva y productiva requiere una relación positiva entre el clima y la cultura organizacional.

#### **f. Importancia del clima organizacional**

Conocer el ambiente que existe dentro de las organizaciones permite trabajar en las fortalezas y en los factores que pueden ser cambiados de manera interna, logrando así un mejor clima organizacional. Al contar con un entorno agradable junto con un liderazgo efectivo, los colaboradores se convierten en gran ayuda en cuanto a lograr el cumplimiento de los objetivos.

Se puede decir entonces que, un clima laboral sano, permite aumentar o disminuir el rendimiento de la organización a través de la realización de los colaboradores, quienes al sentirse identificados e integrados con la misma, es muy probable que sean más eficientes al momento de trabajar.

#### **• Características del clima organizacional**

El clima organizacional posee ciertas características, que, por su misma naturaleza, influyen en el comportamiento de los colaboradores en su trabajo.

- “El clima hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización.

- El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral”. (9:148)

Debido a que el clima organizacional está sujeto a constantes cambios que son influenciados por factores internos y externos, es de vital importancia conocer cada una de las características antes mencionadas para realizar un diagnóstico correcto.

#### ● **Teoría del clima organizacional**

Es importante mencionar que debido a la relación existente entre motivación y clima organizacional se tiende a considerar que las teorías de motivación son las mismas que sustentan el clima.

Luego de realizar una revisión bibliográfica sobre el clima organizacional, se evidencia que son varios los autores que retoman y basan sus estudios en la teoría de los sistemas propuesta por Rensis Likert, la cual explica y permite tener una profunda comprensión sobre los tipos de clima que pueden surgir dentro de una organización y es una de las teorías más completas por su nivel de explicación, es la que sirve de guía para la presente investigación.

#### **g. Teoría de los sistemas de Rensis Likert**

La teoría de los sistemas permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian y permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

“El comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier

situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar". (1:28)

La teoría de los sistemas consiste en la reacción que tiene el individuo ante cualquier situación, pues lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva.

Existen tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización:

- **Variables causales**

Son las variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene. Estas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables de esta. Se distinguen por dos rangos esenciales:

- Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes.
- Son variables independientes (causa y efecto)

- **Variables intermediarias**

Estas variables reflejan el estado interno y la salud de la organización, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, entre otros. Estas son las constituyentes de los procesos organizacionales.

- **Variables finales**

Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos anteriores. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización,

por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas constituyen la eficacia organizacional.

La combinación de las variables antes mencionadas determina dos grandes tipos de clima organizacional que agrupa 4 sistemas, los cuales se describen a continuación:

**Cuadro 1**  
**Tipos de clima organizacional**

<b>Tipo de clima autoritario</b>	<b>Sistema I: Explotador</b> Se caracteriza por la falta de confianza por parte de la dirección en los empleados, siendo la dirección la que toma todas las decisiones e impone y establece los objetivos para toda la organización. En este sistema de clima se presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de los directivos con sus empleados existe en forma de directrices específicas.
	<b>Sistema II: Paternalista:</b> La dirección tiene una confianza condescendiente en los empleados, este sistema de clima utiliza los métodos de recompensas o castigos para motivar al trabajador, de tal manera que la dirección juega con las necesidades sociales que los colaboradores tienen.
<b>Tipo de clima participativo</b>	<b>Sistema III: Consultivo:</b> La dirección evoluciona a un clima participativo y se toma una confianza en los empleados, este sistema de clima presenta un ambiente dinámico, la comunicación es descendente, la administración se da bajo la forma de objetivos, utiliza los métodos de recompensas y castigos ocasionales para motivar a los trabajadores, satisfaciendo sus necesidades de prestigio y estima.
	<b>Sistema IV: Participación en grupo:</b> Existe plena confianza en los colaboradores, en este sistema de clima las decisiones están diseminadas en toda la organización, la comunicación no solo se transmite de forma ascendente o descendente sino también de forma lateral, los empleados son motivados por la participación y existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados

Fuente: elaboración propia. octubre 2019.

## **h. Dimensiones del clima organizacional**

Son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas. El clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social, las condiciones físicas en que se da el trabajo, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes, las percepciones que los colaboradores de las distintas áreas tienen entre sí, las definiciones oficiales y asumidas de las metas, los estilos de autoridad, liderazgo, entre otras. La percepción del clima se mide en función de 8 dimensiones, las cuales se describen a continuación:

- “Los métodos de mando. La forma en que se ejerce el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación de la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices.
- Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
- Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos en la organización.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación, así como la formación deseada”. (1:45)

La medición de estas dimensiones contribuye a determinar la percepción y la actitud de los colaboradores respecto al clima organizacional, así mismo, señalar

e identificar aspectos de carácter formal e informal que distinguen a la organización.

- **Medición del clima organizacional**

Medir el clima organizacional es un esfuerzo por captar la esencia, el tono, la atmósfera, la personalidad, el ambiente interno de una organización o subunidad.

Consiste en realizar un instrumento que es distribuido entre los colaboradores de la organización, departamento, servicio o área que se desea investigar. Esta puede ser aplicada en forma tradicional (hojas de papel) o en línea.

Las técnicas utilizadas para medir el clima organizacional en esta investigación son:

- Cuestionarios
- Entrevistas
- Observación

Un elemento primordial para el éxito de la investigación es la confidencialidad. Si no se le garantiza al colaborador que sus respuestas serán confidenciales y que estas no pueden ser asociadas con su identidad, en otras palabras, que sus superiores no puedan conocer sus respuestas específicas sino los resultados globales, será difícil que se pueda confiar en que exprese su verdadera opinión, por temor a algún tipo de consecuencia.

- **Beneficios de la medición del clima organizacional**

El primer paso para tener un buen clima en la empresa, es diagnosticarlo. Las organizaciones suelen hacerlo a través de instrumentos que les permiten cuantificar y tener datos estadísticos del nivel de satisfacción de sus colaboradores y medir sus percepciones sobre esta, los líderes, la infraestructura, la gestión, entre otras variables. Estos instrumentos generan diversos resultados, los cuales, administrados de manera adecuada, producen beneficios importantes como los siguientes:

- Satisfacción general del empleo: mediante un estudio de clima organizacional se pueden conocer los sentimientos de satisfacción o insatisfacción que los colaboradores tienen hacia su trabajo, funciones en que se enfocan más, entre otras.
- Comunicación: es otro de los beneficios que se pueden lograr con la aplicación de los instrumentos. Este tema fue desarrollado en los elementos de la dirección, literal a, numeral 1.2.1.4.
- Mejoramiento de las actitudes: el instrumento utilizado para medir la satisfacción puede servir como un desahogo emocional para algunos colaboradores puesto que les da la oportunidad de expresar todos los sentimientos acumulados en un periodo de tiempo, mientras que para otros representa el interés que tiene la dirección general por mejorar el bienestar de sus colaboradores, lo cual genera un sentimiento de co-responsabilidad hacia la dirección por esta preocupación.
- Necesidades de capacitación: los resultados de un estudio de clima pueden indicar qué piensan los colaboradores de sus superiores, de los procesos que implementan, de la delegación de tareas y responsabilidades y de su comportamiento hacia el grupo de trabajo, datos que son útiles para la detección de necesidades de capacitación de sus superiores.
- Planeación y seguimiento de los cambios: el estudio de clima puede también informar lo que piensan los colaboradores respecto a cambios importantes en la organización. Las respuestas son útiles para identificar problemas potenciales que podrían surgir. Los instrumentos de seguimiento permiten a la dirección evaluar la respuesta real a un cambio y estudiar su éxito o fracaso.

### **1.3 Ley de Pareto**

Es también conocida como la regla del 80/20, establece que, de forma general y para un amplio número de fenómenos, aproximadamente el 80% de las consecuencias proviene del 20% de las causas. Sirve para enfocar el análisis en

lo que realmente está afectando y puede dar mayor satisfacción con menor esfuerzo, sin malgastar energía y recursos.

#### **1.4 Diagnóstico de necesidades de capacitación**

“El diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), es la parte medular del proceso de capacitación. Permite conocer las necesidades de aprendizaje existentes en una empresa a fin de establecer tanto los objetivos como los contenidos de un plan de capacitación”. (12:110)

Es el proceso que orienta la estructura y desarrollo de planes para establecer las acciones que sirven para fortalecer los conocimientos, habilidades y comportamientos de los colaboradores, con el fin de contribuir al logro de los objetivos de la organización.

Existen cuatro métodos para del diagnóstico de necesidades de capacitación, para efectos de esta investigación se desarrolla el siguiente:

- DNC con base en puesto – persona: se deriva de la relación de conocimientos, habilidades y actitudes que la persona debe poseer para desempeñar correctamente un puesto.

##### **1.4.1 Evaluación de acciones formativas**

Existen niveles que representan una secuencia de avances para evaluar acciones. Cada nivel es importante y tiene un impacto sobre el nivel siguiente, según se avanza de un nivel al otro, el proceso se hace más difícil y lleva más tiempo, pero también proporciona información valiosa. A continuación, se describe cada uno de los niveles de evaluación que son utilizados en esta investigación:

### Gráfica 3

#### Niveles de evaluación de la capacitación



Fuente: elaboración propia. Mayo 2019.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA CAPILLA DE SERVICIOS FUNERARIOS, UBICADA EN LA ZONA 9 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

El presente capítulo permite establecer la situación actual de la capilla, en donde se incluyen generalidades y la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación, en la cual se plantean los aspectos básicos necesarios para realizar la medición del clima organizacional y dar a conocer el análisis de la información obtenida, la cual permitirá tomar las acciones correctivas necesarias.

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

Para llevar a cabo la investigación, se utilizó el método científico en sus tres fases: indagadora, por medio de las fuentes primarias (encuestas) y secundarias realizando una investigación bibliográfica, la cual permite sustentar la investigación que se realizó a través del marco teórico. Demostrativa, con la verificación de las hipótesis planteadas en el proceso de investigación y expositiva, en la representación e interpretación de los resultados. Se utilizó el método deductivo en el proceso de recolección, análisis e interpretación de datos. La técnica de observación directa a través de visitas que se realizaron a la capilla con la finalidad de ver y recopilar información relacionada al clima organizacional, al mismo tiempo se conoció por medio de un censo la percepción de los 161 colaboradores de la unidad objeto de investigación, por medio de la elaboración de un cuestionario digital conformado por 50 preguntas y fue sometido a una prueba piloto con visto bueno del gerente de Recursos Humanos para validar la fácil comprensión de cada cuestionamiento, cada interrogante consta de cuatro posibles opciones de respuesta, se estructuró con ocho secciones en las que se analizan las siguientes dimensiones: los métodos de mando, los procesos de comunicación, de control, de planificación, de influencia, de toma de decisión, las características de las fuerzas motivacionales y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento, sin

embargo, esta última se utilizó para medir la disposición de los colaboradores respecto a su desarrollo profesional, debido a que las actividades de cada área son rutinarias y no sufren cambios estructurales, la organización no realiza esfuerzos para medir el nivel de satisfacción de las variables cuestionadas para esta dimensión, según información obtenida del gerente de recursos humanos. Con la finalidad de informar a los colaboradores acerca de la dinámica para contestar el cuestionario, se contó con el apoyo del personal administrativo de la capilla en el mes de diciembre del año 2018, en la cual el jefe de cada departamento dio a conocer el objetivo, la importancia y las instrucciones que debían seguir para contestar las preguntas que se plantearon. El área administrativa habilitó equipo de cómputo, el cual contaba con una página web con el cuestionario para que todos los colaboradores de la capilla lo completaran.

Se procedió a organizar y contabilizar los cuestionarios obtenidos en el proceso, se hizo un recuento de respuestas agrupadas por cada variable para determinar el porcentaje de representación por cada pregunta, las cuales se mencionan continuación: Siempre, casi siempre, a veces, nunca. Posteriormente se agruparon en dos factores, uno positivo, que incluye las variables siempre y casi siempre, y otro negativo, que incluye las variables a veces y nunca, y la investigación bibliográfica con fichas bibliográficas.

## **2.2 Antecedentes de la capilla**

La capilla en mención fue constituida como sociedad el 25 de junio de 1969, siendo precursora en la prestación de servicios funerarios, manteniéndose hasta la fecha como una de las capillas líder. En pleno apogeo de la capilla, en el año de 1993 pasa a formar parte de una corporación con la visión de prestar a sus clientes un servicio integral, dándole un concepto diferente enfocado a servicios en pre-necesidad. A partir de ello, los nuevos propietarios amplían las instalaciones y las hacen más elegantes y acogedoras.

## **2.2.1 Filosofía empresarial de la capilla**

A continuación, se presenta la filosofía empresarial establecida formalmente en la organización, la cual fue trasladada por el gerente de recursos humanos y sirve de guía para los colaboradores de la capilla funeraria.

### **2.2.1.1 Misión**

“Existimos para atender las necesidades de la comunidad guatemalteca antes, durante y después de la pérdida de un ser querido. Brindamos a nuestros clientes un servicio con calor humano y demostrando gran sensibilidad, a la vez que ponemos nuestro mejor esfuerzo y nuestro recurso a su disposición en un marco de eficiencia. Respondemos ante nuestros clientes, accionistas, colaboradores y la comunidad en general con un trato ético y promoviendo su desarrollo integral.”

#### **a. Visión**

“Consolidar nuestro liderazgo en el mercado a partir de la satisfacción plena de las necesidades de nuestros clientes utilizando tecnología de punta y trabajando con el equipo capacitado de la industria.”

#### **b. Valores**

Estos forman parte esencial del pensamiento y creatividad que tienen los colaboradores de la capilla:

- **“Integridad:** ofrecemos lo que podemos cumplir y nos esmeramos en lograrlo.
  - Somos puntuales en todo
  - Cumplimos lo que ofrecemos
  - Ejecutamos sin excusas
  - Asumimos nuestras responsabilidades
  - Cuidamos nuestros activos, recursos e información
  - Informamos cuando vemos algo incorrecto”
- **“Servicio:** damos la milla extra.
  - Damos más de lo que se nos pide

- Actuamos con amabilidad y cortesía
- Tratamos dignamente a todos
- Con una llamada resolvemos
- Todos somos iguales
- La pasamos bien en el trabajo”
- **“Mejora continua:** hoy soy mi mejor versión.
  - Aceptamos que siempre podemos mejorar
  - Tenemos el hábito de mejorar
  - Retamos el status quo
  - Sabemos que sin esfuerzo no hay éxito
  - Planificamos bien nuestro trabajo
  - Desarrollamos soluciones innovadoras”
- **“Actitud positiva:** los retos nos inspiran.
  - Somos positivos y optimistas
  - Buscamos soluciones
  - Nos adaptamos rápidamente a los cambios
  - Somos proactivos, anticipándonos a las situaciones”
- **“Familia:** trabajo hombro a hombro con mi familia.
  - Apoyamos a los demás cuando enfrentan dificultades
  - Demostramos y promovemos hábitos de buena salud
  - Aceptamos nuestras responsabilidades
  - En el éxito, hablamos de “nosotros”
  - Reconocemos el trabajo bien hecho
  - Celebramos nuestros éxitos”

Luego de haber analizado la filosofía empresarial se establece que la misión abarca los elementos básicos que debe contener. Cumple con los elementos de ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿con qué lo hacemos?, ¿para quién lo hacemos?, ¿dónde lo hacemos?, como característica adicional, se puede

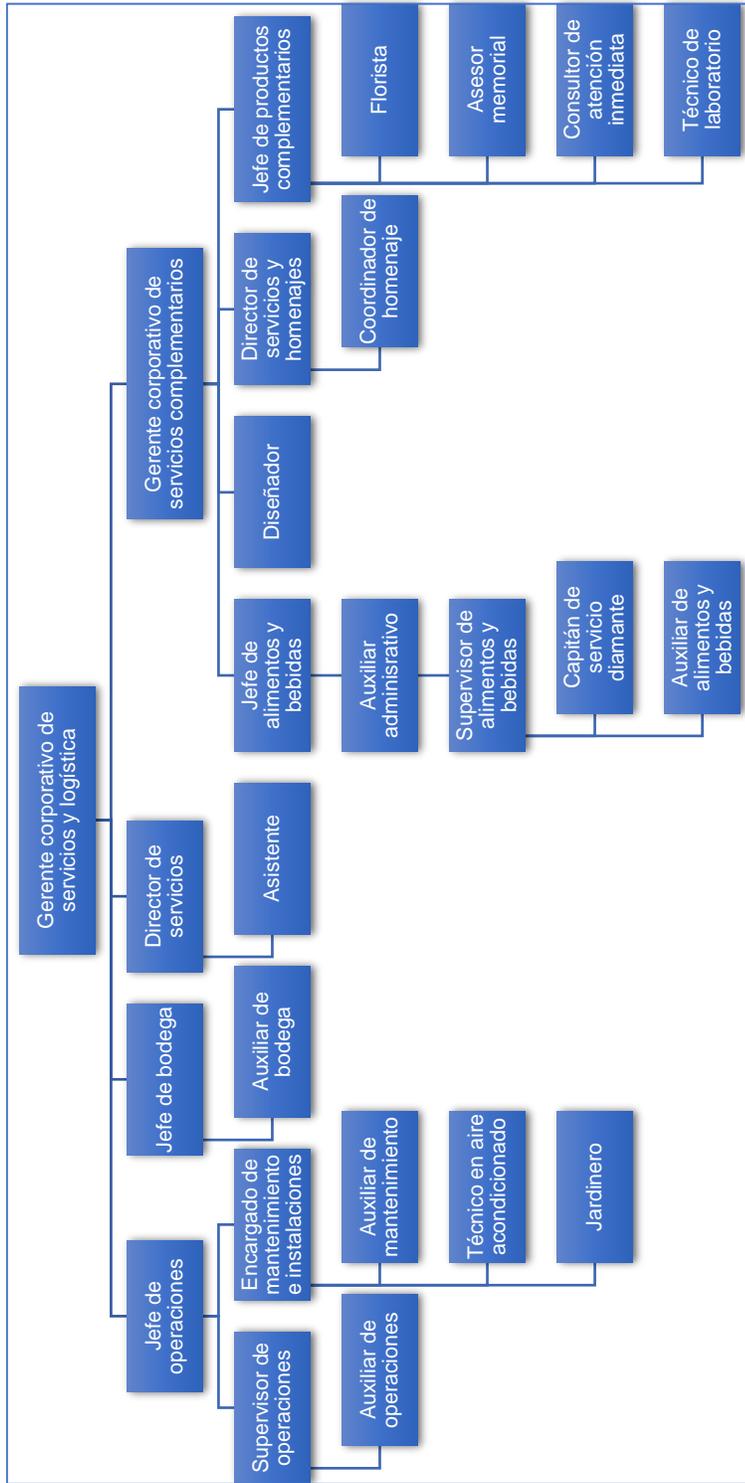
mencionar que es: amplia, concreta, confiable y posible. La visión si da respuesta a ¿para qué lo haremos?, ¿a quiénes deseamos servir? y ¿qué recurso emplearemos?.

Partiendo de que los valores son juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales se inclina la organización por su grado de utilidad social, se observa que, por nombre, dos de ellos no deben figurar, sin embargo, al entrar a detalle, por el significado que se les da y la forma en que se emplean, si cumplen para ser tomados en cuenta como parte de los valores de la capilla.

### 2.2.1.2 Estructura organizacional de la capilla

A continuación, se presenta el organigrama general de la capilla funeraria objeto de investigación.

**Gráfica 4**  
**Organigrama nominal general actual**  
**Capilla funeraria**  
**Año 2018**



Fuente: Elaboración propia. Diciembre 2018.

Al analizar la estructura organizacional que actualmente tiene la capilla se observa que el tipo es por producto mercado por la forma en que se dividen las actividades en cuanto a la producción y atención al cliente. Las responsabilidades mayores recaen en las posiciones jerárquicas que se encuentran en la cima de esta, por lo tanto, es de tipo y es vertical.

Se observa desorden en el nivel estratégico, puesto que existen jefes al mismo nivel administrativo que un director, a nivel táctico hay auxiliares al mismo nivel que los jefes y a nivel técnico, un auxiliar administrativo tiene un rango mayor que un supervisor.

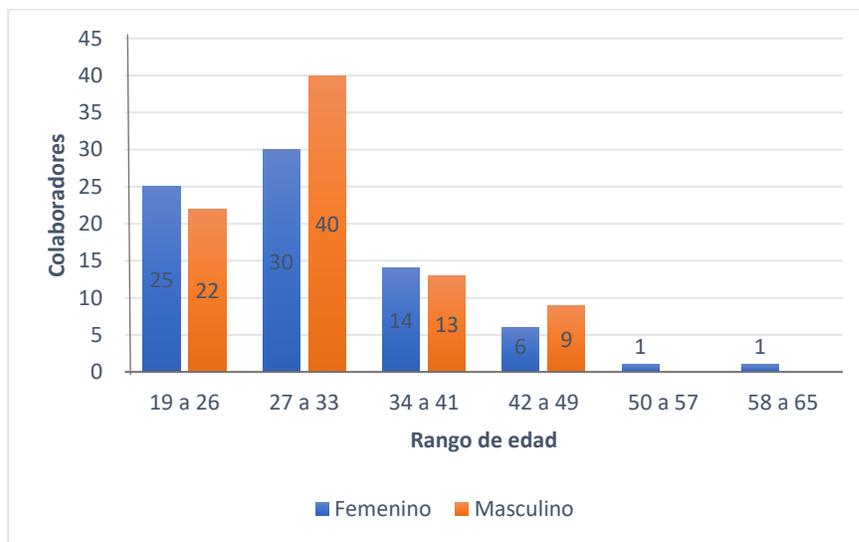
### **2.3 Datos demográficos**

El análisis de los elementos característicos utilizando estadística cuantitativa para comprender la percepción actual del clima organizacional de los colaboradores de la capilla funeraria se describe a continuación:

### 2.3.1 Edad

A continuación, se muestra la distribución de los colaboradores respecto a su edad:

**Gráfica 5**  
**Edad de 161 colaboradores**  
**Capilla de servicios funerarios**  
**Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala**  
**Año 2018**



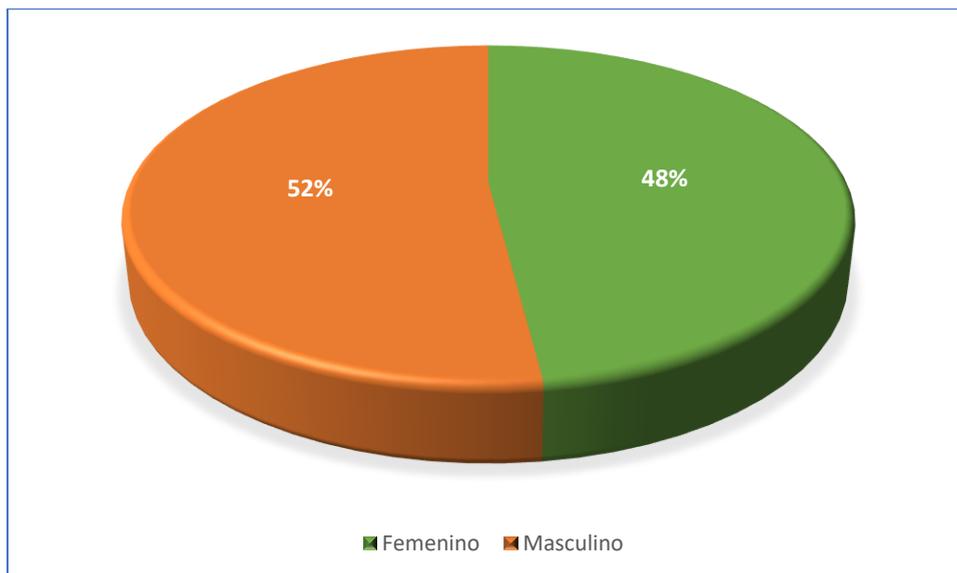
Fuente: Investigación de campo. Diciembre 2018.

Se puede mencionar que el 75% de los encuestados se encuentran en un rango entre 19 y 33 años. Con lo anterior se puede indicar que la capilla cuenta con capital humano joven, con fuerza y energía, mezclado con la experiencia de los compañeros mayores a 34 años, por lo que puede ser menor el cansancio o fatiga y menor la resistencia a los cambios que surjan.

### 2.3.2 Género

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

**Gráfica 6**  
**Genero de 161 colaboradores**  
**Capilla de servicios funerarios**  
**Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala**  
**Año 2018**



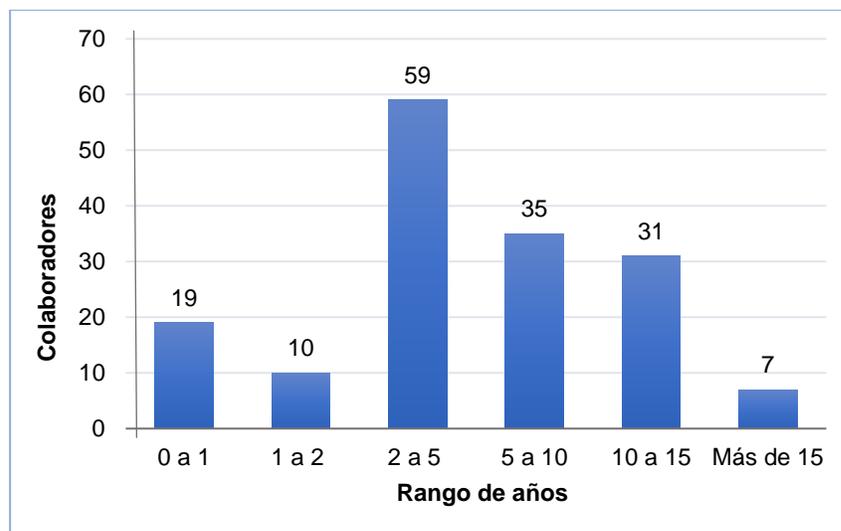
Fuente: Investigación de campo. Diciembre 2018.

Se evidencia que en el reclutamiento y selección del personal de la capilla se practica la inclusión de género, lo cual es positivo dado que no se discriminan a las personas por su género.

### 2.3.3 Antigüedad

A continuación, se muestra la gráfica según los rangos de antigüedad de los colaboradores:

**Gráfica 7**  
**Antigüedad laboral de 161 colaboradores**  
**Capilla de servicios funerarios**  
**Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala**  
**Año 2018**



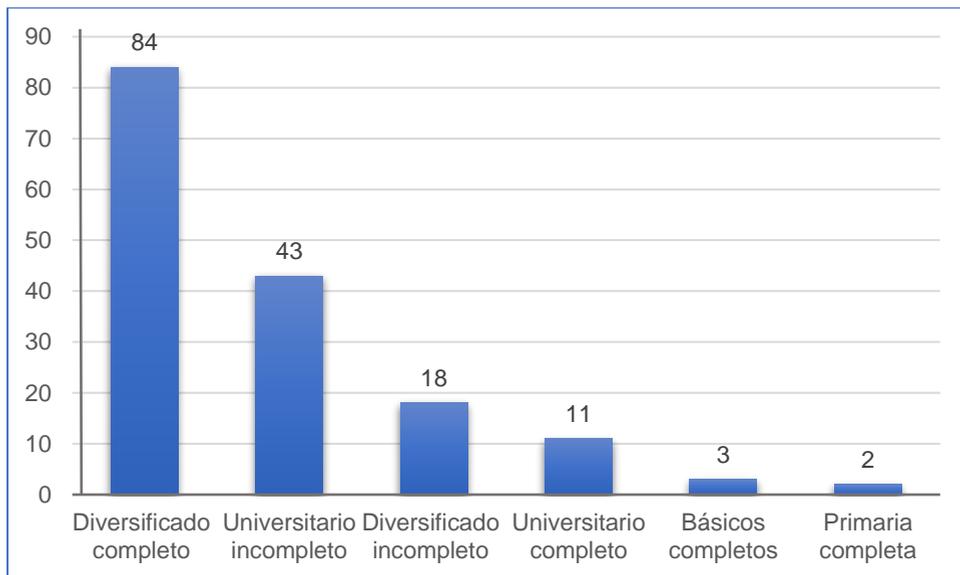
Fuente: investigación de campo. Diciembre 2018.

Es importante destacar que el 58% de los encuestados tienen una antigüedad entre 2 y 10 años, lo que refleja una capacidad de trabajo que se identifica con la misión establecida. El 18% es personal de reciente ingreso, es decir, menor a 2 años, lo cual representa una oportunidad para que los colaboradores se adecuen a un ambiente organizacional y ritmo de trabajo que cumpla con las condiciones que establece la organización.

### 2.3.4 Nivel académico

Debido a que el desarrollo profesional es una necesidad de las personas, un dato importante de análisis es el nivel académico de los colaboradores, a continuación, se muestran los resultados:

**Gráfica 8**  
**Nivel académico de 161 colaboradores**  
**Capilla de servicios funerarios**  
**Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala**  
**Año 2018**



Fuente: investigación de campo. Diciembre 2018.

En la gráfica anterior se puede observar que, el 86% de los colaboradores culminaron sus estudios a nivel diversificado, lo cual es indispensable para optar a una plaza dentro de la capilla. Del porcentaje antes mencionado, el 8% finalizó sus estudios universitarios y el 31% tiene sus estudios incompletos. Derivado de lo anterior, se infiere que, debido al horario de trabajo, se dificulta continuar con los estudios superiores, debido que, por la naturaleza de la empresa, el 89% de los colaboradores tiene horario mixto rotativo los 7 días de la semana.

## **2.4 Análisis actual del clima organizacional**

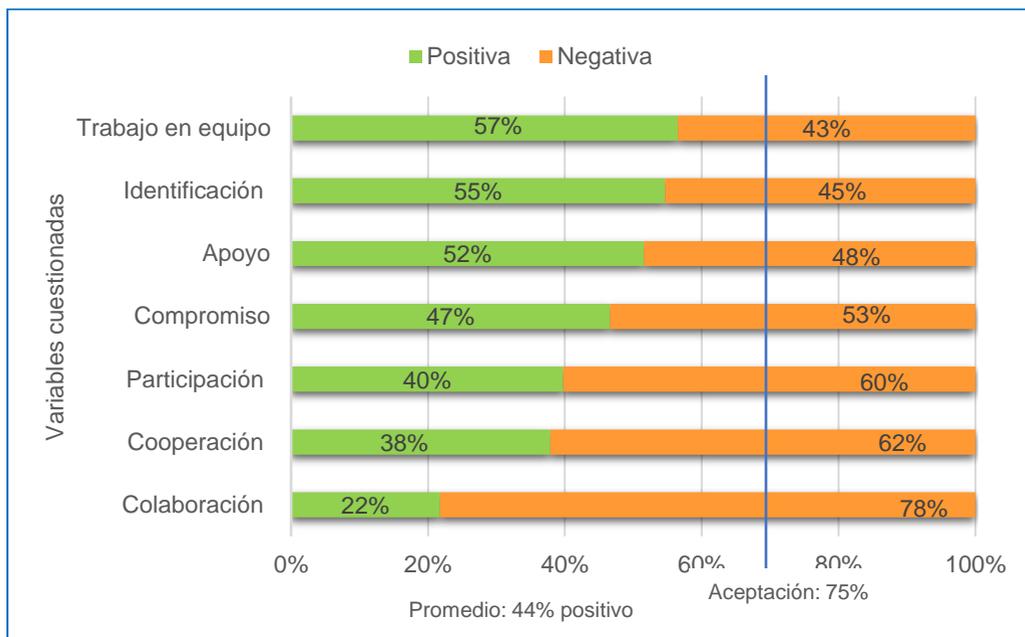
Con el fin de obtener los datos correspondientes a la percepción que tienen los colaboradores de la capilla en relación con los aspectos que influyen en el comportamiento organizacional, se realizó el diagnóstico basado en el cuestionario de Likert, que mide la percepción del clima en función de las dimensiones que se describen a continuación, tomando en consideración que el porcentaje positivo esperado por el gerente de recursos humanos es del 75%:

### **2.4.1 Los métodos de mando**

Esta dimensión se refiere específicamente a la forma en que se ejerce el liderazgo para influir en los empleados. A nivel general, se observa que el 44% de los encuestados la percibe de forma positiva.

Algunas de las preguntas utilizadas para medir esta dimensión son: ¿los resultados de su área se deben al trabajo en equipo?, ¿le presta atención su jefe cuando usted necesita apoyo en el desarrollo de su trabajo?, ¿lo toma en cuenta su jefe para trabajar en equipo?, ¿cuenta usted con la colaboración de los compañeros de otras áreas?, los resultados se muestran a continuación:

**Gráfica 9**  
**Dimensión métodos de mando**  
**Según perspectiva de 161 colaboradores**  
**Capilla de servicios funerarios**  
**Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala**  
**Año 2018**



Fuente: Investigación de campo. Diciembre 2018.

En la gráfica anterior se observa que más de la media de los colaboradores indica que, al momento de realizar su trabajo, el jefe inmediato le presta atención y apoyo, lo cual genera empatía e identificación con los líderes. Otro aspecto positivo que vale la pena resaltar es que, los resultados de cada área se deben al trabajo en equipo.

Dentro de las oportunidades de mejora, está la falta de cooperación entre los compañeros de su área, lo que incide de forma directa en factores como frustración y falta de integración. Lo anterior, pone en evidencia que la comunicación vertical descendente es un factor determinante para que la percepción negativa mejore,

ya que los resultados del equipo se deben al trabajo y a la colaboración entre los miembros del grupo.

La falta de colaboración entre compañeros de otras áreas de trabajo provoca desconfianza en los colaboradores y demuestra la falta de visión en los objetivos comunes.

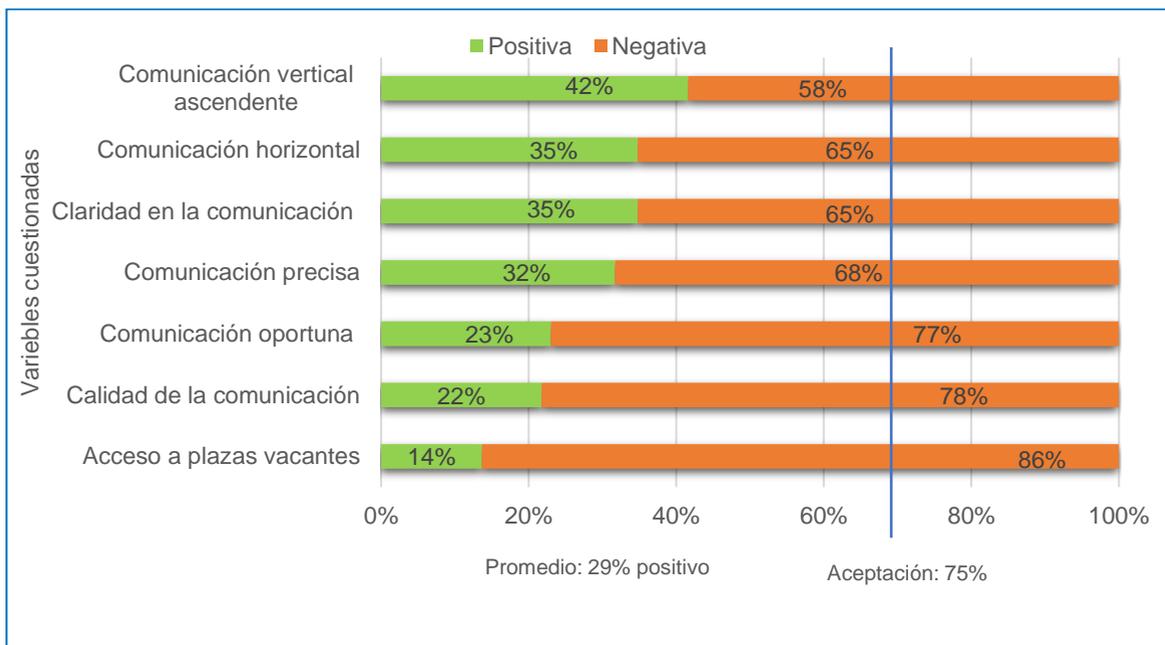
Es importante mencionar que hay un alto porcentaje de respuestas que está muy cercano a la media, lo cual indica que existe oportunidad para modificar el resultado luego de la implementación de un plan de acción enfocado en el reforzamiento del liderazgo de los mandos medios de la capilla.

#### **2.4.2 Los procesos de comunicación**

La comunicación es una herramienta fundamental en las relaciones laborales y es primordial para cumplir los objetivos organizacionales. Al analizar de forma general, se observa solo el 29% de los colaboradores la percibe de forma positiva.

Las preguntas utilizadas para medir esta dimensión son: ¿cómo califica usted la comunicación con su jefe inmediato?, ¿cómo califica la comunicación que se dan entre usted y sus compañeros de trabajo?, ¿es clara la información que recibe de parte de su jefe inmediato?, ¿recibe la información e instrucciones necesarias para realizar su trabajo?, ¿se comunican a tiempo los cambios que se realizan en su área de trabajo?, ¿cómo califica la comunicación en la organización?, ¿tiene acceso a la información sobre los puestos vacantes dentro de la organización?, en la siguiente grafica se muestran los resultados obtenidos:

**Gráfica 10**  
**Dimensión procesos de comunicación**  
**Según perspectiva de 161 colaboradores**  
**Capilla de servicios funerarios**  
**Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala**  
**Año 2018**



Fuente: investigación de campo. Diciembre 2018.

Según los datos mostrados con anterioridad, se observa que los colaboradores perciben deficiencias la comunicación vertical y horizontal, lo cual genera un canal de comunicación inadecuado, lo que provoca malas relaciones laborales, baja productividad, mala ejecución de tareas y un servicio al cliente deficiente.

Otro dato importante es que un gran porcentaje de colaboradores muestra un descontento con la comunicación que recibe por parte de su jefe inmediato, ya que se cometen errores por no recibir la información clara e instrucciones necesarias para desempeñar su trabajo, puesto que se genera duplicidad de funciones, atraso en los tiempos de entrega de insumos, lo cual repercute en el cumplimiento de objetivos y logro de resultados establecidos.

Es importante mencionar que cuando se realizan cambios a nivel estratégico y táctico no se comunican a tiempo, lo cual provoca inconformidad, incertidumbre y falta de compromiso en los colaboradores.

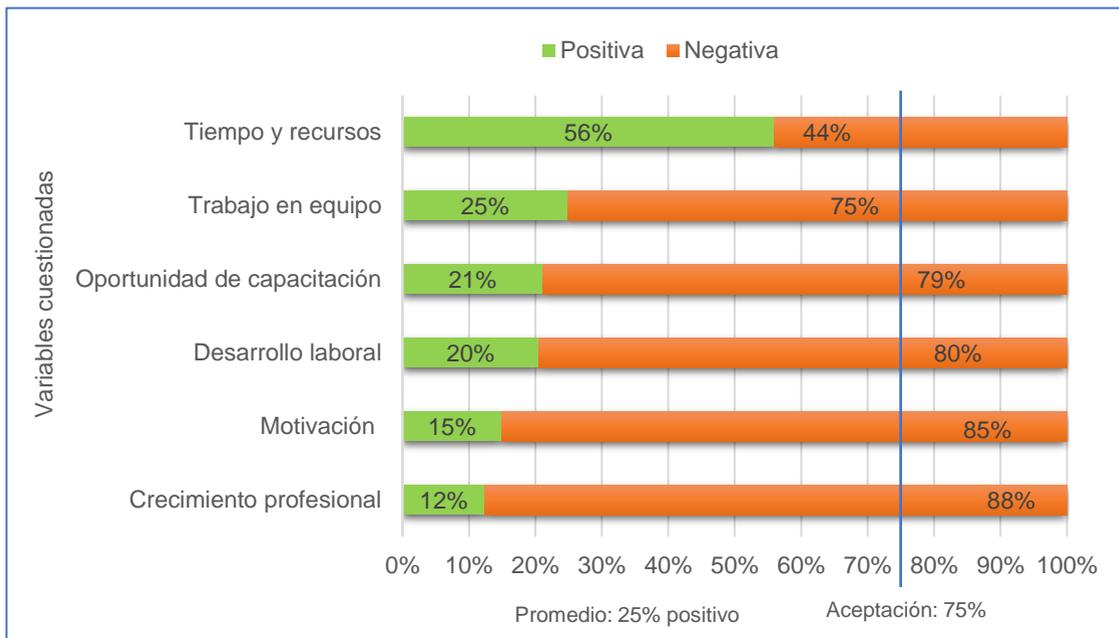
Es evidente que la información acerca de las plazas vacantes no llega a la mayoría de los colaboradores, lo cual provoca incertidumbre al no conocer si tienen o no oportunidad de crecimiento dentro de la capilla.

### **2.4.3 Los procesos de planificación**

Se refiere a la manera en que se establecen y fijan los objetivos o directrices. Según información proporcionada por el gerente de recursos humanos, se determinó que los objetivos están establecidos, los valores que integran la capilla son divulgados y transmitidos para crear un ambiente de trabajo ético y profesional, y que las actividades que se desempeñan conllevan al cumplimiento de las metas, sin embargo, solo el 25% de los colaboradores percibe de forma positiva esta dimensión.

Debido a lo anterior y las acciones que debe realizar la capilla para cumplir con su misión y visión, se realizaron las preguntas correspondientes: ¿le ofrecen capacitación u otro tipo de desarrollo para apoyar su crecimiento profesional?, ¿cree usted que lo motivan a capacitarse?, ¿la capacitación que ha recibido le ha sido útil para realizar su trabajo?, ¿considera que la empresa le ha brindado la oportunidad de capacitarse en su área de trabajo?, ¿se fomenta el trabajo en equipo?, ¿considera que existe tiempo y recursos para el aprendizaje/ capacitación del personal?, a continuación, se presentan los resultados de esta dimensión:

**Gráfica 11**  
**Dimensión procesos de planificación**  
**Según perspectiva de 161 colaboradores**  
**Capilla de servicios funerarios**  
**Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala**  
**Año 2018**



Fuente: investigación de campo. Diciembre 2018.

Un aspecto positivo que se visualiza en la gráfica anterior es que, los colaboradores perciben que la capilla dispone de tiempo y recursos para brindar capacitaciones, las cuales contribuyen a mejorar el conocimiento en los puestos de trabajo y por ende a incrementar la productividad y calidad de cada entregable.

Es importante mencionar que gran porcentaje de los colaboradores indica que no se fomenta el trabajo en equipo en la capilla y que esto impacta en el logro de los objetivos de cada área, pues la carga de trabajo no se distribuye equitativamente y como consecuencia, deficiencias en el servicio al cliente interno y externo.

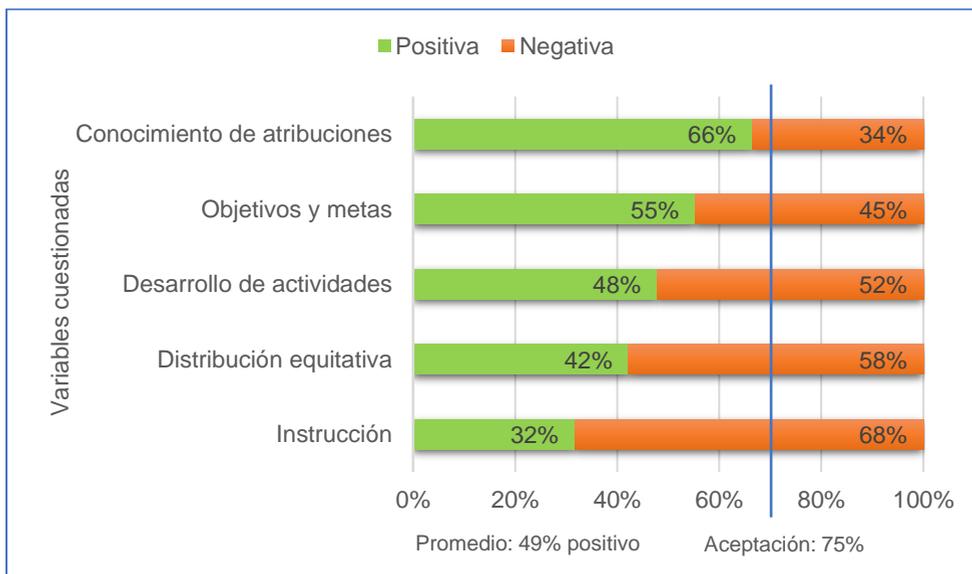
Una oportunidad de mejora es enfocar las capacitaciones que se imparten, pues una planificación adecuada en una organización requiere de políticas de capacitación efectivas, entre otras cosas. Al consultar si las capacitaciones han sido útiles para desempeñar su trabajo, la mayoría de los colaboradores refleja estar inconforme, pues las mismas no aportan a su desarrollo laboral ni profesional. Lo anterior se percibe como falta de interés hacia ellos y en su superación personal.

#### **2.4.4 Los procesos de toma de decisión**

Hace referencia a la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones. Un aspecto importante al realizar el análisis es la percepción balanceada, ya que el 49% de los colaboradores calificó de forma positiva esta dimensión.

Las preguntas utilizadas son: ¿conoce todas las tareas que debe realizar en su puesto de trabajo?, ¿en qué grado tiene claros los objetivos y/o metas de trabajo que debe cumplir?, ¿cómo califica la forma de hacer las cosas en su departamento?, ¿el trabajo se distribuye en partes iguales para todos los colaboradores?, ¿su jefe toma el tiempo para enseñarle y guiarle en su puesto de trabajo?, a continuación se muestran los resultados obtenidos:

**Gráfica 12**  
**Dimensión procesos de toma de decisión**  
**Según perspectiva de 161 colaboradores**  
**Capilla de servicios funerarios**  
**Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala**  
**Año 2018**



Fuente: investigación de campo. Diciembre 2018.

En la gráfica anterior se observa que gran parte de colaboradores tiene conocimiento en las atribuciones que realizan, quiere decir que los jefes les brindan información primordial para realizar su trabajo con eficiencia y sin errores.

Más de la mitad de los encuestados tiene conocimiento sobre los objetivos en su área de trabajo y las metas de la capilla, lo cual significa que tienen claro el camino que deben seguir para el apoyar en el logro de las metas individuales y grupales.

Uno de los aspectos negativos de esta dimensión es que los colaboradores están inconformes con la distribución del trabajo, la falta de administración del tiempo para dar los lineamientos a seguir y, por ende, en la forma en que se realizan las actividades en sus puestos de trabajo. Lo anterior refleja las debilidades que poseen los mandos medios respecto al liderazgo que ejercen.

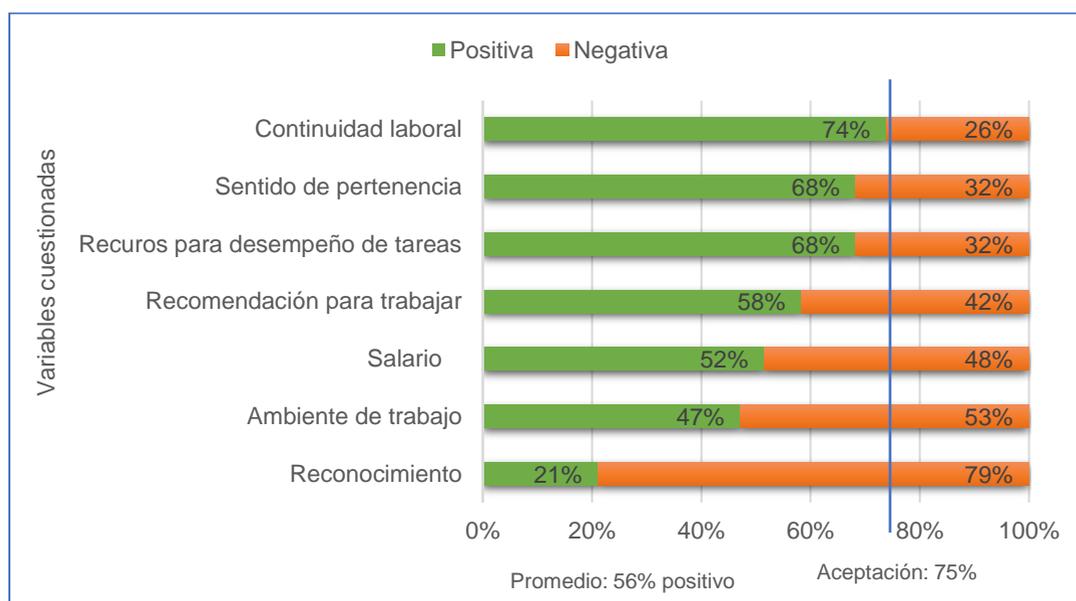
Otro aspecto que es importante mencionar es que al profundizar en la diferencia de encuestados que calificaron de forma negativa la variable cuestionada de objetivos y metas, indican que no recibieron inducción al ingresar a la capilla, que su jefe no comunica la información de manera oportuna y que no tiene acceso a información. Lo cual pone en evidencia que no todos los colaboradores son tratados de forma equitativa.

#### **2.4.5 Las características de las fuerzas motivacionales**

Hace referencia a las acciones puestas en práctica para motivar a los empleados y responder a sus necesidades. El 56% de los encuestados calificó de forma positiva esta dimensión.

Algunas de las preguntas utilizadas son: ¿se siente orgulloso de trabajar en la empresa?, ¿la empresa le brinda los recursos necesarios para desempeñar sus tareas asignadas?, ¿recomendaría a la empresa como un buen lugar para trabajar?, ¿considera que el ambiente de trabajo le ayuda a desempeñar sus tareas con agrado?, ¿su jefe reconoce, aprecia, premia o estimula su buen trabajo?, en la siguiente grafica se muestran los resultados:

**Gráfica 13**  
**Dimensión características de las fuerzas motivacionales**  
**Según perspectiva de 161 colaboradores**  
**Capilla de servicios funerarios**  
**Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala**  
**Año 2018**



Fuente: investigación de campo. Diciembre 2018.

Según los resultados que se observan en la gráfica anterior, un alto porcentaje de los encuestados manifiesta su interés en seguir laborando en la capilla, lo cual indica que les gusta su trabajo y se sienten identificados con la misma.

Al analizar sobre los colaboradores que no recomendarían a la capilla y no desean continuar en la misma, un factor determinante es que piensan que, al especializarse en servicios funerarios, les sería muy difícil conseguir una oportunidad en una empresa de otro giro.

A pesar de que la perspectiva es favorable, es importante mencionar que la carencia de reconocimiento y estímulo que reciben los colaboradores al realizar bien su trabajo provoca desmotivación, se sienten poco apreciados y como consecuencia, se vuelven poco productivos. A pesar de ello, es mínimo el

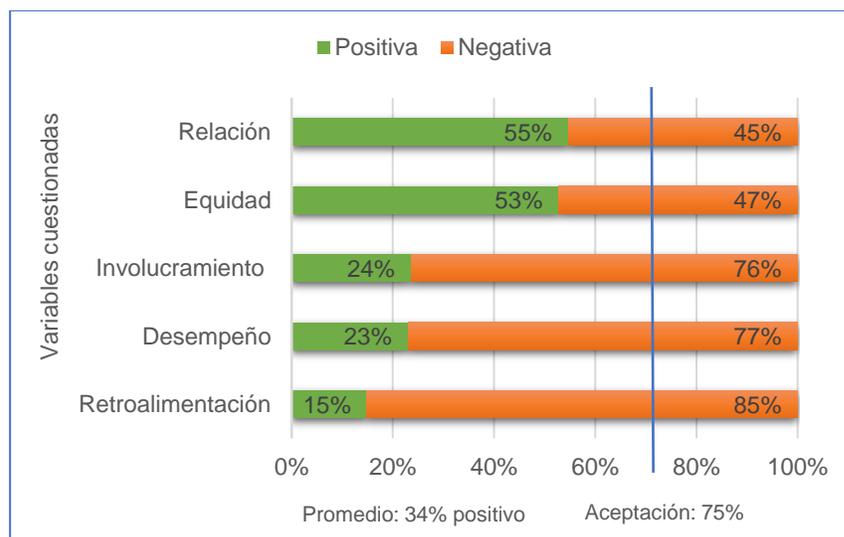
porcentaje de colaboradores que no se sienten orgullosos de trabajar en la capilla, lo cual pone en evidencia las deficiencias en la comunicación entre jefes y subalternos.

### 2.4.6 Los procesos de control

Hace referencia al ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales. el 34% de los colaboradores percibe esta dimensión de forma positiva.

Algunas preguntas utilizadas son: ¿al momento de hacer una llamada de atención, su jefe actúa de forma justa y equitativa?, ¿Su jefe lo toma en cuenta y pide opiniones para resolver problemas en el trabajo?, ¿Recibe continuamente retroalimentación de su jefe sobre su desempeño?, en la siguiente gráfica se muestran los resultados:

**Gráfica 14**  
**Dimensión procesos de control**  
**Según perspectiva de 161 colaboradores**  
**Capilla de servicios funerarios**  
**Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala**  
**Año 2018**



Fuente: investigación de campo. Diciembre 2018.

Es importante mencionar que más de la media de colaboradores calificó de forma positiva el trato que reciben por parte de su jefe y que al momento de hacer una llamada de atención, su jefe actúa de forma justa y equitativa.

Uno de los factores que afectan directamente la percepción negativa de los encuestados es que no reciben retroalimentación sobre su desempeño y, por ende, su jefe no les dice formas de mejorar su trabajo, lo cual provoca desmotivación, apatía y falta de conocimiento sobre áreas de mejora.

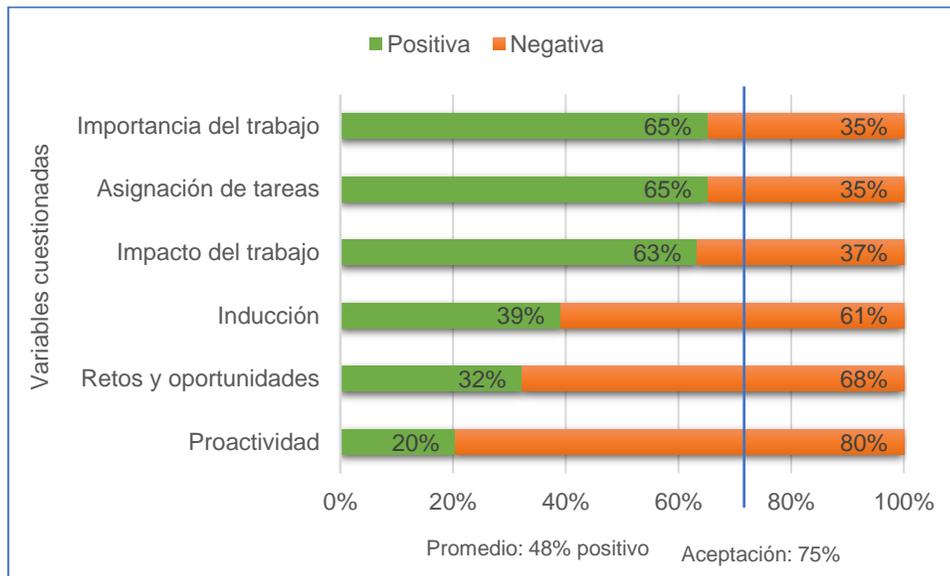
El involucramiento en la resolución de conflictos es otro elemento que sobresale en el resultado, debido a que, en la mayoría de los casos, el jefe nunca los ha tomado en cuenta y muchas veces la decisión tomada no es la adecuada.

#### **2.4.7 Los procesos de influencia**

Se refiere a la autoridad que posee el jefe hacia el subordinado, ya que es un factor clave para el logro de los objetivos, a nivel general. El 48 % de los colaboradores percibe de forma positiva esta dimensión.

Las preguntas utilizadas son las siguientes: ¿conoce la importancia que tiene su trabajo en la empresa?, ¿considera que su trabajo afecta a otras áreas dentro de la empresa?, ¿al unirse a la empresa, recibió suficiente información sobre el área donde trabaja y la importancia de la función que realizará?, ¿su trabajo le ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando?, ¿tiene la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar su trabajo?, los resultados se muestran a continuación:

**Gráfica 15**  
**Dimensión procesos de influencia**  
**Según perspectiva de 161 colaboradores**  
**Capilla de servicios funerarios**  
**Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala**  
**Año 2018**



Fuente: investigación de campo. Diciembre 2018.

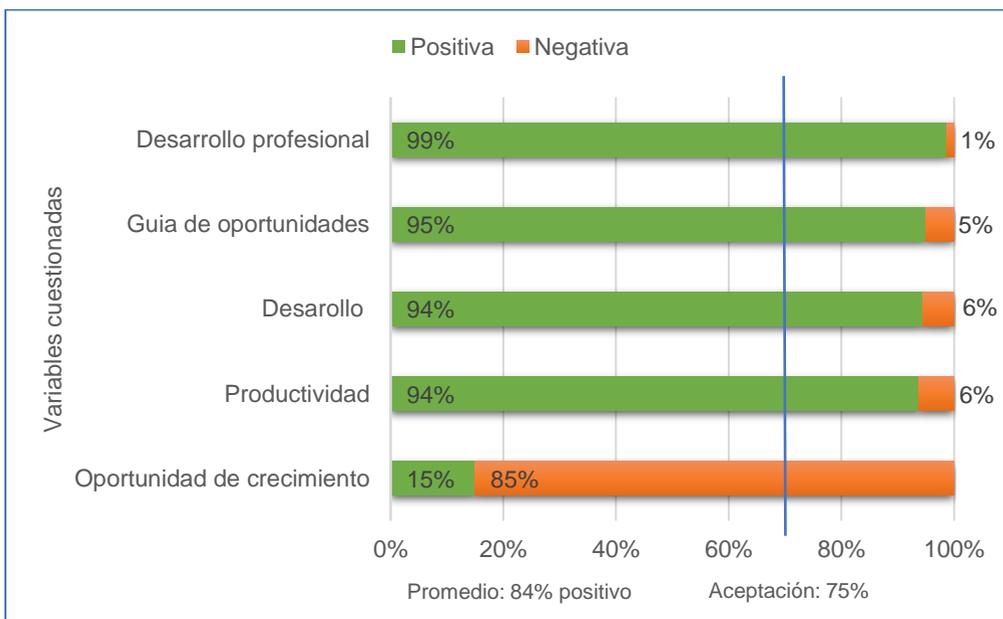
Dentro de los aspectos positivos que resaltan en la gráfica anterior es que, los colaboradores saben sobre la importancia que su trabajo tiene para cumplir con los objetivos de cada área y que en conjunto conforman las metas de la capilla. La mayoría de los encuestados se sienten a gusto con las tareas que realizan y el impacto que generan al hacerlas de forma correcta, lo cual hace que se logren mejores resultados y se brinde un mejor servicio al cliente interno y externo. Al analizar la perspectiva negativa, se observa que la mayoría de las respuestas reflejan inconformidad en cuanto a no tener la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar las tareas asignadas, y como reflejo de ello, un sentimiento de frustración o desgaste emocional.

### 2.4.8 Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento

Esta dimensión se refiere tanto a la planeación como a la formación deseada. Luego del análisis de los resultados, el 84% de los colaboradores tiene una percepción positiva.

Algunas de las preguntas utilizadas son: ¿le gustaría que la organización se preocupara por su desarrollo profesional?, ¿la organización debe dar una guía o proceso a seguir para identificar sus oportunidades en el trabajo?, ¿está dispuesto a trabajar en su desarrollo profesional?, si desempeña bien su trabajo, ¿tiene posibilidades de ascender dentro de la organización?, a continuación, se muestran los resultados:

**Gráfica 16**  
**Dimensión de los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento**  
**Según perspectiva de 161 colaboradores**  
**Capilla de servicios funerarios**  
**Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala**  
**Año 2018**



Fuente: investigación de campo. Diciembre 2018.

Luego del análisis de la gráfica anterior, se observa que los colaboradores expresan su necesidad de que los directivos de la capilla se preocupen por su desarrollo profesional, indicando que les gustaría tener acceso a herramientas con las cuales mejorar su desempeño y a su vez, ser más productivos. Además, manifiestan que sería de su agrado conocer las plazas y el lineamiento para optar a ellas, siendo esto un factor de motivación importante.

Adicional a lo anterior, pese a que los colaboradores tienen deseos de superación, un alto porcentaje de ellos cree que no va a ser posible ascender a mejores puestos dentro de la capilla, lo que provoca desinterés, baja productividad, ausentismo y apatía.

## **2.5 Análisis de resultados**

Luego de analizar la información que los colaboradores proporcionaron conforme a las ocho dimensiones que se evaluaron y tomando en cuenta los rangos de los valores que afectan el clima organizacional de la capilla funeraria objeto de investigación, se ha establecido que la perspectiva positiva corresponde al 46%, tomando en cuenta que en la dimensión de los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento se cuestionó la disponibilidad que tienen los colaboradores respecto a su desarrollo profesional y que en forma general el 84% calificó positivamente. Si el análisis se realiza sin tomar en cuenta este último porcentaje, por estar encima de la media, la perspectiva positiva desciende a 40%. las dimensiones más afectadas según el siguiente cuadro son: los procesos de planificación, de comunicación y de control, para mayor detalle se muestra el resultado obtenido por cada una de ellas.

**Cuadro 2**  
**Promedio general**  
**Según perspectiva de 161 colaboradores**  
**Capilla de servicios funerarios**  
**Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala**  
**Año 2018**

Dimensión	Perspectiva	
	Positiva	Negativa
Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	84%	16%
Las características de las fuerzas motivacionales	56%	44%
Los procesos de toma de decisión	49%	51%
Los procesos de influencia	48%	52%
Los métodos de mando	44%	56%
Los procesos de control	34%	66%
Los procesos de comunicación	29%	71%
Los procesos de planificación	25%	75%
<b>Promedio general</b>	<b>46%</b>	<b>54%</b>

Fuente: elaboración propia. Diciembre 2018.

Se puede mencionar que, del total de los encuestados, 75 personas consideran que se encuentran satisfechas con el ambiente que se percibe en la capilla. Más del 50% de colaboradores se encuentran insatisfechos, hay que tener presente que la complejidad del comportamiento humano condiciona las relaciones interpersonales, lo cual provoca que no se desarrollen de forma adecuada, en cordialidad y armonía, por consiguiente, influye en que el ambiente en la capilla sea desfavorable.

Al realizar el análisis comparativo de las ocho dimensiones, se puede observar que sería difícil identificar las deficiencias del clima en la capilla en una sola dimensión; sin embargo, es importante señalar que la mayoría de las respuestas negativas son resultado de la deficiente comunicación que se da a todo nivel, desde el estratégico hasta el técnico, del poco interés que muestran los altos mandos

respecto al desarrollo de los colaboradores y por consiguiente el tipo de clima organizacional de la capilla es de tipo autoritario, puesto que es evidente la falta de confianza de la dirección hacia los colaboradores, pues es la que toma todas las decisiones e impone los objetivos en la capilla.

Por último, se puede afirmar que fue posible dar respuesta a las hipótesis, debido a que se logró diagnosticar e identificar las dimensiones que provocan las deficiencias organizacionales que presenta la capilla funeraria respecto al clima organizacional que se percibe y vive en ella, cumpliendo así con el objetivo general y los primeros dos específicos. También se elaboraron los análisis que permitieron identificar estadísticamente las áreas de mejora, con el fin de obtener un análisis más detallado de la situación y priorizar las dimensiones conforme a su importancia y nivel de impacto.

Por lo anterior, es necesario implementar un plan de mejora donde se establezcan las actividades que permitan incrementar la percepción actual de los colaboradores de la capilla respecto a las dimensiones de comunicación, planificación y control, las cuales se desarrollan en el capítulo III.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA PARA EL PERSONAL DE UNA CAPILLA DE SERVICIOS FUNERARIOS, UBICADA EN LA ZONA 9 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

En el presente capítulo se dan a conocer las acciones necesarias para mejorar la percepción de los colaboradores de la capilla respecto al clima organizacional.

#### **3.1 Justificación de la propuesta**

La propuesta que a continuación se presenta tiene como objetivo mejorar la percepción que tienen los colaboradores con respecto al ambiente que se vive en la capilla y lograr que estos cumplan con las metas trazadas, elevando así su productividad.

Debido a lo anterior, es indispensable que se tomen las acciones correctas y oportunas para propiciar un ambiente de trabajo agradable, en el cual el capital humano se sienta valorado y motivado.

#### **3.2 Objetivos**

A continuación, se presentan los objetivos del plan que están dirigidos a mejorar el clima organizacional de la capilla objeto de investigación:

##### **3.2.1 Objetivo general**

Mejorar en un 10 % el clima organizacional de la capilla en un lapso no mayor a un año, utilizando la ley de Pareto para reforzar las dimensiones en donde la oportunidad de mejora es mayor, siendo estas: procesos de comunicación, control y planificación.

##### **3.2.2 Objetivos específicos**

A continuación, se presentan los objetivos específicos del plan de mejora en la capilla objeto de investigación:

- Generar un impacto positivo del 30 % en la dimensión de los procesos de comunicación y así promover un ambiente de trabajo donde fluya la comunicación (retroalimentación) e información en cada una de las áreas de la capilla por medio de los programas incluidos en la presente propuesta.
- Elevar un 20 % en dimensión de los procesos de control al reforzar el seguimiento que realiza el jefe hacia sus subalternos respecto a la retroalimentación en las atribuciones asignadas.
- Mejorar un 35 % la dimensión de los procesos de planificación para cambiar tanto la perspectiva individual como colectiva, implementando un programa de capacitación para que los colaboradores puedan sentirse valorados, apreciados y motivados realizando las atribuciones asignadas.

Es importante mantener el crecimiento del 10% anual para llegar al óptimo requerido de 75% en un término de 3 años.

### **3.3 Plan de mejora propuesto con base en la teoría de Likert**

El contenido de la propuesta está conformado por cuatro etapas para lograr su implementación. La primera está constituida por la sensibilización hacia los diversos niveles, la segunda abarca la metodología utilizada para su implementación, la tercera consiste en desarrollar tres programas que ayudarán a mejorar el clima organizacional de la capilla. Cada uno de los programas contiene una breve descripción, objetivos, plan de acción, el desarrollo de cada actividad necesaria para su ejecución, los diseños y formatos que deberán aplicarse y la cuarta etapa se refiere a la evaluación del programa para medir la efectividad de las actividades implementadas.

Los tres programas están elaborados para mejorar las dimensiones con menor ponderación positiva analizadas durante la evaluación del clima organizacional que se realizó en la capilla de servicios funerarios. A continuación, se presenta la secuencia en la que se llevará a cabo en la implementación de cada programa, posterior a la revisión y autorización de la gerencia general.

## Gráfica 17

### Etapas de implementación de los programas del plan de mejora Capilla de servicios funerarios Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

#### 3.3.1 Alcance

Con la implementación de la propuesta se pretende impactar de forma positiva en los colaboradores de la capilla objeto de investigación en los niveles administrativos: estratégico, táctico y técnico.

#### 3.3.2 Sensibilización

La sensibilización está dirigida a los tres niveles administrativos: estratégico, táctico y técnico, con el fin de alcanzar los objetivos del programa. Es esencial que todos los colaboradores de la capilla estén comprometidos para realizar las actividades que permitan mejorar el clima organizacional.

Es importante contar con la participación y cooperación de los altos mandos, es decir, el nivel estratégico, debido a que, ellos deben estar conscientes de que tener un ambiente agradable en la capilla es motivante para los colaboradores, por lo tanto, es vital que estos brinden la información adecuada y necesaria para que

todos tengan conocimiento sobre la situación actual por la que atraviesa la capilla y así tomar las medidas correctivas necesarias. A continuación, se presenta el 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 con su respectiva lista de verificación.

**Cuadro 3**  
**Plan de acción**  
**Capilla de servicios funerarios**  
**Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala**

<b>Nombre del plan:</b> sensibilización del plan de mejora – se parte del cambio								
<b>Departamento:</b> recursos humanos								
<b>Objetivo del plan:</b> Establecer las actividades necesarias para implementar al 100% el programa de sensibilización en el corto y mediano plazo.								
No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin	Recursos	Costo	Presupuesto
1	Presentar a los gerentes y jefes la problemática actual	Dar a conocer la percepción de los colaboradores al 100% de los mandos altos y medios en un día, y presentar los programas de mejora a implementar	Gerente de recursos humanos	02/02/2020	02/02/2020	Material didáctico	Q 200.00	Q 700.00
						Ayudas audiovisuales	Q 0.00	
						Refacción	Q 500.00	
2	Discusión de la propuesta del plan de mejora	Obtener el 100% de la aprobación del plan de mejora en dos días	Gerente de recursos humanos/ gerente general/ gerentes de área	06/01/2020	07/01/2020	Refacción	Q 300.00	Q 300.00
3	Desarrollar el programa de sensibilización	Presentar el 100% de la propuesta de sensibilización al gerente general en un día	Gerente de recursos humanos	13/01/2020	13/01/2020	Muestra de afiche	Q 75.00	Q 125.00
						Muestra de bifoliar	Q 50.00	

4	Establecer un comité encargado de implementar el plan de mejora	Dar seguimiento al 100% de las actividades de cada programa cada 10 días	Gerente de recursos humanos	14/01/2020	14/02/2020	Refacción	Q. 600.00	Q. 600.00
5	Lanzar la campaña de divulgación	Involucrar como mínimo al 90% de los colaboradores de la capilla en las actividades en el lapso de un mes	Comité encargado	15/01/2020	16/01/2020	Afiche	Q. 500.00	Q. 822.00
						Bifoliar	Q. 322.00	
6	Evaluar los resultados de la campaña	Evaluar el 100% de lo realizado de la propuesta cada 15 días	Gerente de recursos humanos/ gerente general	31/01/2020	18/02/2020	Refacción	Q. 300.00	Q. 300.00
<b>Total de presupuesto</b>								<b>Q. 2,847.00</b>

Fuente: elaboración propia. Marzo 2019.

## **a. Campaña de divulgación**

A continuación, se presentan los pasos a seguir para obtener el resultado esperado en esta actividad.

### **• Antecedentes**

La campaña de divulgación que se desea implementar en la capilla se desarrollará para difundir el proyecto de la mejor manera, dando a conocer sus objetivos, políticas y forma de ejecución entre los colaboradores y que permita cumplir lo siguiente:

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

El plan de comunicación debe cumplir con las siguientes funciones:

- Facilitar el intercambio oportuno y adecuado de información entre gerencias, mandos medio y colaboradores, con relación a las acciones a implementar para mitigar las deficiencias percibidas en las tres dimensiones trabajadas.
- Facilitar información requerida a las gerencias, mandos medios y colaboradores para el involucramiento, evaluación y premiación del programa a implementar.
- Fomentar la participación e interés de las gerencias, mandos medios y colaboradores en el desarrollo de los diferentes programas a implementar.

### **• Objetivo general**

Comunicar al 100% de los colaboradores las acciones a tomar por parte de la capilla para mitigar las debilidades evidenciadas en los resultados obtenidos con el fin de mejorar la percepción del clima organizacional a mediano plazo.

- **Actividades**

A continuación, se presentan las actividades que se llevarán a cabo para implementar el programa:

- Reunión informativa a los mandos medios
- Afiche oficial de la actividad
- Bifoliar informativo

- **Método**

Para realizar este proceso de comunicación, se formará un comité, el cual operará de la siguiente manera:

- Formación del comité: estará integrado por: Gerente de recursos humanos, gerente de operaciones, supervisor de servicio y 2 colaboradores, quienes se reunirán cada 10 días durante el tiempo de implementación del plan de mejora.
- Funciones de los miembros del comité: cada integrante del comité deberá mantener un vínculo estrecho con todos los colaboradores, con el fin de informar, aclarar y resolver las dudas que surjan de las actividades relativas a cada programas, afiche oficial y bifoliar informativo.

- **Productos**

A continuación, se describen los productos a utilizar en la campaña:

- Afiche: el analista de recursos humanos elaborará el afiche oficial de las actividades, con énfasis en la información que deben manejar los colaboradores con relación a su participación en las distintas actividades, criterios y políticas. Este deberá ser colocado en el área con mayor alcance visual de todos los colaboradores.

A continuación, se muestra una propuesta para el diseño del afiche:

**Formato 1**  
**Ejemplo afiche de sensibilización**  
**Capilla de servicios funerarios**  
**Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Abril 2019.

Las medidas sugeridas para el formato anterior son: 28 centímetros de ancho por 42 centímetros de largo.

- Bifoliar: el analista de recursos humanos lo elaborará con información similar pero más detallada de las actividades descritas en el afiche. Este deberá ser entregado a cada uno de los colaboradores.

## Formato 2

### Ejemplo bifoliar de sensibilización

#### Capilla de servicios funerarios

Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala

 <p><b>Recursos Humanos</b></p> <p>Nuestra participación activa marcará la diferencia</p>  <p>Se parte del cambio, involúcrate</p>  <p>Para mayor información, visita la oficina de recursos humanos o llama al tel. 22232425</p>	<h3>Actividades a realizar</h3> <p><b>Comunicación interna</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Infórmate:</b> recibirás información importante sobre los cambios que se realicen en la capilla</li> <li>• <b>Comunicándonos:</b> te autoevaluarás y recibirás retroalimentación sobre tu trabajo</li> <li>• <b>Oportunidades para ti:</b> actualiza tu <u>cv</u>..! Recibirás información de plazas vacantes a las que puedes aplicar.</li> </ul> <p><b>Desarrollo profesional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Objetivos:</b> recibirás información sobre los objetivos de la capilla y de tu puesto de trabajo</li> <li>• <b>Directrices:</b> aprenderás maneras mas agiles para hacer tu trabajo</li> <li>• <b>Capacitación:</b> reforzarás tu conocimientos y áreas de mejora</li> </ul> <p><b>KPI's</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Definición:</b> estarás involucrado en la definición de los KPI's de tu área de trabajo</li> <li>• <b>Seguimiento:</b> se dará seguimiento a los KPI's</li> <li>• <b>Resultados:</b> tu trabajo <u>contribuirá</u> al resultado de tu área</li> </ul>
---	---

Fuente: elaboración propia. Abril 2019.

Se sugiere el tipo de bifoliar A6 con medidas 14.8 centímetros de largo por 10.8 centímetro de largo.

- Tiraje: con el fin de asegurar que la información llegue a todos los colaboradores, se elaborará un tiraje de 161 bifoliales (couché) con un valor unitario de Q 2.00 para un total de Q 322.00 y 5 afiches (texcote) informativos con un valor unitario de Q 100.00 para un total de Q500.00.

A continuación, se presenta el formato 3, el cual contiene la lista de verificación de actividades que se llevarán a cabo para la campaña de divulgación.

**Formato 3**  
**Lista de verificación de actividades**  
**Capilla de servicios funerarios**  
**Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala**

No.	Actividad para verificar	Observación	Estado	
			En proceso	Finalizado
1	Reunión del comité		En proceso	Finalizado
1.1	Primera reunión		○	○
1.2	Segunda reunión		○	○
1.3	Tercera reunión		○	○
2	Afiche oficial		En proceso	Finalizado
2.1	Autorización de presupuesto		○	○
2.2	Elaboración de afiche		○	○
2.3	Presentación de afiche		○	○
2.4	Autorización de afiche		○	○
2.5	Impresión de afiches		○	○
2.6	Colocación de afiches		○	○
3	Bifoliar informativo		En proceso	Finalizado
3.1	Autorización de presupuesto		○	○
3.2	Elaboración de bifoliar		○	○
3.3	Presentación de bifoliar		○	○
3.4	Autorización de bifoliar		○	○
3.5	Impresión de bifoliales		○	○
3.6	Distribución de bifoliales		○	○

Fuente: elaboración propia. Abril 2019.

### 3.3.3 Metodología de implementación

Los programas de mejora desarrollados serán presentados a la gerencia general de la capilla para su aprobación previo a la implementación de estos. Se propone

implementar simultáneamente los 3 programas de mejora, debido a que es importante la participación de todos los colaboradores para mejorar el ambiente laboral.

Para llevar a cabo la propuesta, el gerente general deberá delegar a dos colaboradores específicos del departamento de recursos humanos, con el fin de que se encarguen de la realización de todos los programas.

Luego de efectuar la implementación, el facilitador deberá realizar una reunión con los jefes de cada área para informar sobre las actividades de los programas de mejora, qué es lo que se espera de ellos y se les comunicará sobre los cambios e implementaciones en los programas.

Por último, se realizarán reuniones mensuales con la gerencia general y el comité designado para observar y analizar los avances y verificar así la correcta ejecución de estos.

#### **3.3.4 Programa de mejora**

A continuación, se presenta la siguiente esquematización que muestra en forma holística la propuesta de mejora con una breve descripción, objetivos, actividades y recursos que serán necesarios para llevarla a cabo:

## Gráfica 18

### Propuesta para mejorar el clima organizacional Capilla de servicios funerarios Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Abril 2019.

#### a. Programa de comunicación

Los resultados obtenidos en la encuesta de clima organizacional realizada a los colaboradores de la capilla indican que, cuando se realizan cambios a nivel estratégico y táctico no se comunican a tiempo, adicional a ello, la comunicación que reciben por parte de sus jefes inmediatos no es clara, pues se cometen errores por no recibir la información e instrucciones necesarias para desempeñar su trabajo, lo cual repercute en el cumplimiento de objetivos y logro de resultados establecidos.

Derivado de que la comunicación es una herramienta fundamental en las relaciones laborales y es primordial para cumplir los objetivos, es importante implementar un programa que apoye a fomentar el intercambio de la información, que los colaboradores entiendan las necesidades de los cambios, que sientan que tienen parte activa en la capilla y así establecer mejores relaciones entre jefes y subalternos.

**Cuadro 4**  
**Plan de acción**  
**Capilla de servicios funerarios**  
**Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala**

<b>Nombre del plan:</b> programa de comunicación								
<b>Departamento:</b> recursos humanos								
<b>Objetivo del plan:</b> Establecer las actividades necesarias para implementar al 100% el programa de comunicación en el corto y mediano plazo.								
No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin	Recursos	Costo	Presupuesto
1	Determinar el contenido de la información que se trasladará por las vías de comunicación establecidas	Comunicar los cambios que se realizan en la capilla al 100% de los colaboradores en un periodo de un año	Comité encargado	17/01/2020	20/01/2020	Refacción	Q 600.00	Q 600.00
2	Diseñar agenda para reuniones	Comunicar los cambios al 60% de colaboradores que no tienen acceso a correo electrónico en un periodo de un año	Gerente de operaciones	21/01/2020	21/21/2020	Equipo de computo	Q 0.00	Q 0.00
3	Diseñar listado de asistentes	Garantizar que el 100% de los colaboradores que no tiene acceso a correo electrónico tengan conocimiento de los cambios realizados en un periodo de un año	Gerente de operaciones	21/01/2020	21/21/2020	Equipo de computo	Q 0.00	Q 0.00

4	Solicitud de creación de grupo de correo electrónico	Compartir la información al 40% de colaboradores que tienen acceso a correo electrónico en un periodo de un año	Gerente de recursos humanos	22/01/2020	22/01/2020	Equipo de computo	Q 0.00	Q 0.00
5	Elaborar el diseño del afiche informativo	Compartir información importante al 100% de los colaboradores de la capilla en un lapso de un año	Comité encargado	23/01/2020	23/01/2020	Muestra de afiche	Q 125.00	Q 125.00
6	Reproducción de afiches		Gerente de recursos humanos	24/01/2020	31/11/2020	Afiches	Q 2,000.00	Q 2,000.00
7	Diseñar el formato para la actividad de retroalimentación	Involucrar al 100% de los colaboradores para mejorar la comunicación entre jefe y subalterno en un lapso de un año	Comité encargado	24/01/2020	28/01/2020	Refacción	Q 600.00	Q 600.00
8	Determinar el contenido a de las plazas vacantes	Compartir información de las plazas disponibles al 40% de colaboradores que tienen acceso a correo electrónico en un periodo de un año	Gerente de recursos humanos	29/01/2020	31/01/2020	Equipo de computo	Q 0.00	Q 125.00
9		Compartir información de las plazas disponibles al 60% de colaboradores que no tienen acceso a correo electrónico en un periodo de un año				Muestra de afiche	Q 125.00	
10	Reproducción de afiches			03/02/2020	31/11/2020	Afiches	Q 2,000.00	Q 2,000.00
<b>Total de presupuesto</b>								<b>Q 5,450.00</b>

Fuente: elaboración propia. Abril 2019.

- **Descripción del programa**

El presente programa está compuesto por diferentes actividades a tomar en cuenta para generar un ambiente laboral satisfactorio, la primera está dirigida a todos los colaboradores de la capilla, derivado a que es información relacionada a cambios de procedimientos, políticas, filosofía empresarial, entre otros. La segunda está dirigida a jefes y subalternos, debido a que es necesario establecer los objetivos semanales, quincenales y mensuales, y por ende el respectivo seguimiento y retroalimentación de forma descendente y ascendente. La tercera busca ofertar las plazas disponibles a los colaboradores previo a ser publicada en los medios externos. Lo expuesto con anterioridad, pretende lograr una comunicación eficaz, eficiente y oportuna en todos los niveles jerárquicos de la capilla, especialmente en temas institucionales.

- **Objetivo**

Promover un ambiente de trabajo donde fluya la comunicación e información interna de manera descendente, ascendente y horizontal en cada uno de los niveles jerárquicos y así aumentar en un 30% la perspectiva positiva que tienen los colaboradores respecto a esta dimensión a partir del primer año.

- **Actividades**

A continuación, se presentan las actividades que se llevarán a cabo para el desarrollo del programa.

**Gráfica 19**  
**Actividades del programa de comunicación**  
**Capilla de servicios funerarios**  
**Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Abril 2019.

**i. Actividad 1: “Infórmate”**

Una buena comunicación interna es vital, para que los colaboradores se encuentren informados, escuchados y valorados. A continuación, se presentan los detalles de la actividad.

○ **Objetivo**

Involucrar al 100 % de los colaboradores de la capilla en el lapso de un mes para informar los cambios que se realizan, utilizando los diferentes medios que permitan la comunicación efectiva.

○ **Involucrados**

Esta actividad aplica para todos los colaboradores de la capilla, sin tomar en cuenta el nivel administrativo en el que se ubiquen.

- **Frecuencia**

La información se transmitirá según la periodicidad de los cambios que se realicen en la capilla.

- **Metodología**

Debido a que en la capilla hay colaboradores que por la naturaleza de su trabajo no tienen acceso a un equipo de cómputo, se crearán dos grupos para hacer llegar la comunicación como corresponde. Debido a lo anterior, se creará un grupo de correo electrónico interno en el que estén incluidos todos los colaboradores que posean este acceso para enviar información importante sobre los cambios a realizarse, adicional a ello, se diseñará una agenda de reunión para que los jefes de cada área comuniquen los cambios a sus subalternos, a continuación, se presenta una propuesta de la agenda de la reunión.

#### **Formato 4**

#### **Ejemplo de agenda de reunión informativa**

#### **Capilla de servicios funerarios**

#### **Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala**

<b>Sección A</b>		
Objetivo de la reunión: <u>Dar a conocer los canales de comunicación que se utilizarán en la capilla.</u>		
Encargado: <u>jefe de recursos humanos</u>		
Fecha: <u>06/01/2020</u> Hora: <u>10:30 am</u> Lugar: <u>cafetería primer nivel</u>		
<b>Sección B</b>		
<b>Puntos a tratar</b>	<b>Puesto</b>	<b>Tiempo</b>
a. Bienvenida	Jefe de área	5 minutos
b. Importancia de la comunicación institucional	Jefe de área	10 minutos

c. Explicación de los canales de comunicación	Jefe de área	15 minutos
d. Consultas/ comentarios	Participantes	10 minutos
e. Cierre	Jefe de área	5 minutos

Fuente: elaboración propia. Abril 2019.

En la sección A, se debe exponer el objetivo de la reunión, es indispensable indicar el nombre del jefe o subordinado encargado, fecha, hora y lugar de esta.

En la sección B, se deben enlistar los puntos por tratar, comenzando con la bienvenida a los asistentes, seguido de los temas a comunicar. Debe existir un espacio para consultas y/ o comentarios. Por último, se debe hacer el cierre de la reunión. Cada una de las actividades antes mencionadas, debe contener un encargado y el tiempo estimado por cada una.

Al finalizar la reunión, los asistentes deberán firmar un listado de asistencia que posteriormente el jefe de cada área enviará a recursos humanos para dejar constancia de que la información fue transmitida, a continuación, se muestra el listado de asistentes.

**Formato 5**  
**Ejemplo de listado de asistentes**  
**Capilla de servicios funerarios**  
**Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala**

FECHA	06/01/2020		
ÁREA	Recursos humanos		
JEFE	Pedro Ramirez		
ASUNTO	Informe de los canales oficiales de comunicación en la capilla		
Número	Código de empleado	Nombre	Firma
1.	1002	Julio Roberto López Muralles	
2.	1006	Ana Eunice Rodas Sanchez	
Porcentaje de colaboradores informados: 80%			
<b>Ausentes</b>			
Número	Nombre		Encargado de retroalimentación
1.	Juan Lorenzo Pacay		Luis Roberto López
2.	Ana Carolina Najarro		Luis Roberto López

Fuente: elaboración propia. Abril 2019.

En caso no se llegue al 100 % de los colaboradores informados, se debe indicar el nombre de los participantes ausentes seguido del encargado de retroalimentarlos según los temas tratados en la reunión.

Para los colaboradores que no poseen acceso al correo electrónico, se diseñarán afiches con la información pertinente. Según los cambios que se deseen transmitir, quedará a discreción del gerente general juntamente con el gerente de recursos humanos realizar un afiche informativo o únicamente la reunión, a continuación, se presenta una propuesta del afiche con sus respectivas medidas.

**Formato 6**  
**Ejemplo de afiche informativo**  
**Capilla de servicios funerarios**  
**Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala**



## Información importante

Requisitos para solicitar el carné del irtra:

- Tener mínimo 2 meses laborados dentro de la capilla
- Llenar el formulario de solicitud de carné, abócate a la oficina de recursos humanos
- Adjunta una fotografía reciente al formulario
- Entrega el formulario en la oficina de Recursos humanos



Para más información visita la oficina de Recursos Humanos o comunícate al tel. 24252627

Fuente: elaboración propia. Abril 2019.

Las medidas sugeridas para el formato anterior son: 28 centímetros de ancho por 42 centímetros de largo.

- Tiraje: con el fin de asegurar que la información llegue a todos los colaboradores, se elaborará un tiraje de 5 afiches (texcote) informativos con un valor unitario de Q 100.00 para un total de Q500.00 y se presupuestan 4 reproducciones en un año para hacer un total de Q 2,000.00.

A continuación, se detallan los pasos para la implementación de las actividades antes mencionadas.

## Formato 7

### Pasos para la implementación de la actividad “Infórmate” por medio de correo electrónico

#### Capilla de servicios funerarios

#### Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala

Pasos	Descripción	Puesto de trabajo
1	Solicitar la creación de un grupo de correo electrónico con el nombre de “Capillas” al área de tecnología	Jefe de recursos humanos
2	Solicitar el alta de colaboradores que poseen equipo de cómputo al grupo creado al área de tecnología	Jefe de recursos humanos
3	Administrar el envío de información importante al grupo de correo electrónico	Jefe de recursos humanos
4	Realizar reunión con sus subalternos para brindar información contenida en el correo electrónico, en caso de que no todos los colaboradores posean este acceso	Jefe de área
5	Administrar el grupo creado, es decir altas y bajas de colaboradores	Jefe de recursos humanos
6	Realizar una lista de asistencia, solicitar firmas a los involucrados y enviar a recursos humanos para su conocimiento	Jefe de área

Fuente: elaboración propia. Abril 2019.

## Formato 8

### Pasos para la implementación de la actividad “Infórmate” por medio de afiche

#### Capilla de servicios funerarios

#### Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala

Pasos	Descripción	Responsable
1	Presentación de propuesta para afiche	Jefe de recursos humanos
2	Revisión, solicitud de modificaciones, aprobación de afiche y presupuesto	Gerente de recursos humanos
3	Cotización de reproducción de afiche	Analista de recursos humanos
4	Distribución de afiche en lugares de alto impacto visual de los colaboradores	Analista de recursos humanos

Fuente: elaboración propia. Abril 2019.

#### ii. Actividad 2: “Comunicándonos”

La comunicación entre jefes y subalternos es un factor determinante para elevar el nivel de eficacia en la capilla que incide en el clima laboral. A continuación, se presentan los detalles de la actividad.

##### ○ **Objetivo**

Mejorar la comunicación entre los jefes y subalternos con el fin de elevar la productividad del 100% de los colaboradores de los diferentes departamentos que conforman la capilla en un lapso de tiempo de tres meses.

##### ○ **Frecuencia**

Esta actividad se realizará una vez cada tres meses

○ **Metodología**

El jefe de cada departamento programará una reunión trimestral con cada uno de los miembros de su equipo. El objetivo de esta reunión es que el jefe retroalimente al subalterno y viceversa, con el fin de detectar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora que existan en ambas partes. Una semana antes a realizar la reunión, recursos humanos enviará al jefe el formato (ver formato 9) creado para realizar esta actividad para que pueda repartirla a cada uno de los miembros de su equipo.

El día de la reunión, el jefe revisará cada una de las respuestas descritas en el formato para entender cómo se percibe el colaborador y brindar una retroalimentación oportuna, con el fin de abrir un canal de comunicación más fluido entre ambos. Al final de la reunión, se escribirán en el formato los compromisos acordados por cada uno de ellos con su respectiva firma. En la siguiente reunión, el primer punto debe ser la revisión y cumplimiento de los compromisos acordados.

A continuación, se presenta el formato a utilizar en esta actividad:

**Formato 9**

**Ejemplo de Retroalimentación**

**Capilla de servicios funerarios**

**Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala**

**Fecha:** 05/02/2020

**Sección:** Alimentos y bebidas

**Jefe inmediato:** Pedro Rolando Mazariegos

**Nombre del colaborador:** Ronaldo Federico Rodas

**Puesto:** Auxiliar de alimentos y bebidas

**Instrucciones:** coloque una X donde usted se ubique según cada criterio que se le presenta.

<b>Escala de valores</b> 1 = Nunca, 2 = Regularmente, 3 = Casi siempre, 4 = Siempre						
<b>Criterio</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Yo</b>				<b>Jefe</b>
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	
1	Me siento motivado para realizar mi trabajo cada día		X			1
2	Me siento apreciado por mis compañeros de trabajo			X		3
3	Recibo reconocimiento por las responsabilidades que asumo		X			3
4	Tengo una sensación de logro en mi trabajo		X			3
5	Tengo libertad para tomar decisiones		X			3
6	Sé resolver problemas muy bien				X	2
7	Tengo confianza en mis habilidades				X	3
8	Soy productivo la mayoría del tiempo				X	2
9	Tengo un fuerte espíritu de grupo			X		2
10	Trabajo en un ambiente de cuidado y confianza			X		3
11	Estoy dedicado a mi trabajo			X		2
12	Respaldo las metas de mi organización			X		2
13	Mi trabajo me da satisfacción psicológica			X		3
<b>Total</b>		<b>38</b>				<b>32</b>
<b>Escala de resultados</b>						

13 – 25 No ha logrado conocerse a sí mismo y a valorar su trabajo		
26 – 35 El trabajo que realiza no es de total satisfacción para usted		
36 - 52 Es una persona que realiza su trabajo satisfactoriamente		
<b>Compromisos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>
Enfocarse más en las tareas asignadas	Ronaldo Rodas	01/04/2020

Fuente: elaboración propia. Abril 2019.

Para dar un adecuado seguimiento, el jefe resguardará la herramienta original, una copia será entregada al colaborador y otra será enviada a recursos humanos para que quede soporte en el expediente.

### iii. **Actividad 3: “Oportunidades para ti”**

El reclutamiento interno es una práctica que puede ser valiosa para motivar al talento humano en la capilla. A continuación, se presentan los detalles de la actividad.

#### ○ **Objetivo**

Informar al 100% de los colaboradores en un lapso de un mes acerca de las vacantes y plazas disponibles con el fin de que todos tengan la misma oportunidad para optar a mejores puestos en de la capilla.

Con esto se estará reforzando lo importante que es para la capilla el desarrollo de sus colaboradores y a cambio se tendrá empleados más leales y con un mayor sentido de pertenencia.

#### ○ **Involucrados**

Esta actividad aplica para todos los colaboradores de la capilla, independientemente del nivel administrativo en el que se ubiquen.

#### ○ **Frecuencia**

Las capacitaciones serán programadas una vez por trimestre

○ **Metodología**

Cuando el departamento de recursos humanos reciba una solicitud de plaza vacante no confidencial, procederá a enviar por medio de correo electrónico un comunicado anunciando la vacante interna a todos los colaboradores y si la misma es a nivel técnico u operativo, se anunciará en las carteleras de información colocadas en los diferentes departamentos.

Tanto en el comunicado enviado por correo como en el anuncio que se colocará en las carteleras, se incluirán las generalidades de la plaza, los requisitos de esta y los pasos a seguir para poder aplicar. En el comunicado se adjuntará el anuncio y en el asunto se colocará “Convocatoria interna” y en las carteleras, se compartirá la convocatoria directamente.

**Formato 10**

**Ejemplo de convocatoria interna vía correo electrónico**

**Capilla de servicios funerarios**

**Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala**



**Recursos Humanos**

# Convocatoria interna

Plazas vacantes

- Supervisor de Operaciones
- Coordinador de homenaje
- Auxiliar de bodega
- Auxiliar de operaciones



Para más información envía correo a: [jose\\_luna@rrhh.net.gt](mailto:jose_luna@rrhh.net.gt) o comunícate al tel. 22232425

Fuente: elaboración propia. Mayo 2019.

## Formato 11

### Ejemplo de anuncio a colocar en cartelera

#### Capilla de servicios funerarios

Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala



## Convocatoria interna

**Nombre del puesto:** Auxiliar de bodega

**Requisitos:**

- Edad de 19 a 24 años
- Título de diversificado completo
- Disponibilidad de horario
- Conocimiento en manejo de bodegas



**Nombre del puesto:** Auxiliar de alimentos y bebidas

**Requisitos:**

- Edad de 19 a 24 años
- Título de diversificado completo
- Disponibilidad de horario
- Habilidades de cocina

Para más información visita la oficina de Recursos Humanos o comunícate al tel. 24252627

Fuente: elaboración propia. Mayo 2019.

Las medidas sugeridas para el formato anterior son: 28 centímetros de ancho por 42 centímetros de largo.

- Tiraje: con el fin de asegurar que la información llegue a todos los colaboradores, se elaborará un tiraje de 5 afiches (texcote) informativos con un valor unitario de Q 100.00 para un total de Q500.00 y se presupuestan 4 reproducciones en un año para hacer un total de Q 2,000.00.

## **b. Programa de planificación**

En la encuesta del clima organizacional realizada, los colaboradores manifestaron que no se invierte en el tema de capacitación, lo cual provoca que no reciban ningún tipo de formación relacionada con su área de trabajo. Adicional a esto, cuando en algún momento se ha realizado, no aporta nada para su trabajo diario debido a que, no está relacionada.

La falta de formación y capacitación provoca insatisfacción y al mismo tiempo desmotivación en los colaboradores y esto repercute en su productividad. Se debe tener en consideración que el éxito depende en gran parte de la preparación, motivación y oportunidades de desarrollo hacia los miembros de la capilla, por lo que es importante diseñar un plan que mejore este aspecto. A continuación, se presenta el plan de acción con las actividades que se llevarán a cabo para el desarrollo del programa de planificación:

**Cuadro 5**  
**Plan de acción**  
**Capilla de servicios funerarios**  
**Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala**

<b>Nombre del plan:</b> programa de planificación								
<b>Departamento:</b> Recursos humanos								
<b>Objetivo del plan:</b> Establecer en el corto y mediano plazo las actividades necesarias para implementar al 100% el programa de planificación.								
No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin	Recursos	Costo	Presupuesto
1	Taller de aprendizaje	Guiar al 100% de los jefes para conocer el estado actual de conocimiento de sus subordinados y a la vez dar a conocer el formato que se utilizará para realizar un DNC en un día	Gerente de recursos humanos	04/02/2020	04/02/2020	Refacción	Q 600.00	Q 600.00
2	Taller de revisión de DNC	Revisar los formatos de DNC del 100% de los jefes y realizar modificaciones de ser necesario en un día	Gerente de recursos humanos	10/02/2020	10/02/2020	Refacción	Q 600.00	Q 600.00

3	Tabulación de formularios	Conocer el 100% de las necesidades de capacitación del personal de la capilla en tres días	Analista de recursos humanos	11/02/2020	13/02/2020	Equipo de computo	Q 0.00	Q 0.00
4	Taller de diseño para plan de capacitación	discutir los resultados del 100% del diagnóstico de necesidades de capacitación, la cantidad de colaboradores a capacitar, recursos necesarios y el tiempo para su implementación en un periodo de 3 días	Gerente de recursos humanos	17/02/2020	19/02/2020	Equipo de computo	Q 0.00	Q 1,500.00
						Refacción	Q 1,500.00	
5	Elaboración de exámenes de capacitación	Elaborar en 4 días el 100% de las evaluaciones a impartir antes y después de las capacitaciones	Comité encargado	20/02/2020	24/02/2020	Refacción	Q 600.00	Q 600.00
<b>Total de presupuesto</b>								<b>Q 3,300.00</b>

Fuente: elaboración propia. Mayo 2019.

- **Descripción del programa**

El presente programa está compuesto por varias actividades a tomar en cuenta para generar un ambiente laboral satisfactorio, la primera de ellas está dirigida a los jefes, debido a que es de vital importancia conocer las necesidades de capacitación que se tienen en los diferentes puestos, con el fin de reforzar las áreas en donde se necesite. Una vez detectada la necesidad, se tiene que determinar cómo y qué se utilizará para diseñar un programa de capacitación, convirtiéndose esto en la segunda actividad a realizar.

- **Objetivo**

Implementar en un 100% el sistema de diagnóstico de capacitación aplicable a los colaboradores de nivel técnico, que corresponde al 80% del personal de la capilla, con el fin de aportar a su desarrollo personal y profesional a mediano plazo.

- **Involucrados**

Aplica para los colaboradores de la capilla que se encuentran en el nivel operativo.

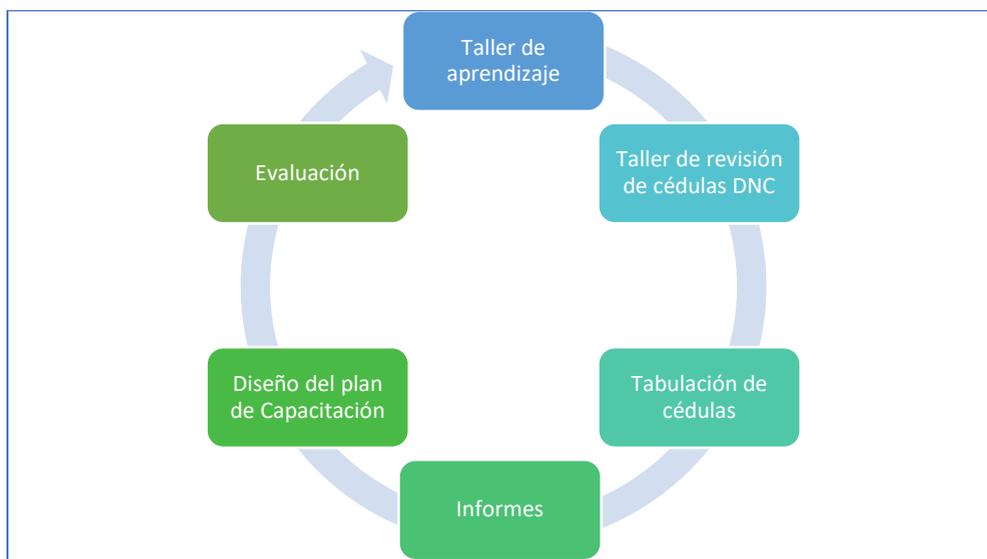
- **Frecuencia**

Se sugiere realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación una vez al año, con el fin de tener suficiente tiempo y presupuesto para realizar el programa de capacitación

- **Actividades**

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

**Gráfica 20**  
**Actividades del programa de planificación**  
**Capilla de servicios funerarios**  
**Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Mayo 2019.

Recursos humanos debe realizar un listado de los jefes de cada departamento y convocarlos a un taller de aprendizaje con el fin de presentar las herramientas que se utilizarán para determinar el nivel de conocimientos actuales de su personal en comparación a los requeridos en el perfil de puesto establecido y realizar un ejercicio práctico para guiarlos en el llenado de estas.

Los niveles de profundidad propuestos del aprendizaje que se manejarán son los mostrados a continuación:

<b>1er. Nivel: Básico</b>	El colaborador tiene un nivel nulo o mínimo de conocimientos que permiten resultados mínimos.
<b>2do. Nivel: Intermedio</b>	El colaborador tiene un nivel intermedio de conocimientos que permiten resultados aceptables.
<b>3er. Nivel: Avanzado</b>	El colaborador tiene un alto nivel de conocimientos que permiten resultados óptimos.

Fuente: elaboración propia. Mayo 2019.

**i. Actividad 1: “Taller de aprendizaje”**

El propósito de este taller es guiar a los jefes de cada área para conocer el estado actual de conocimiento de su personal y a la vez dar a conocer el formato que se utilizará para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación de cada uno de sus colaboradores. El taller se llevará a cabo según los puntos expuestos en la siguiente agenda.

**Formato 12**

**Ejemplo de agenda de taller de aprendizaje**

**Capilla de servicios funerarios**

**Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala**

Objetivo de la reunión: <u>Conocer el estado actual de conocimiento del personal a cargo de cada jefe</u>		
Encargado: <u>Luis Alfredo Lara Rodriguez</u>		
Fecha: <u>10/02/2020</u> Hora: <u>10:00 am</u> Lugar: <u>Cafetería tercer nivel</u>		
Puntos por tratar	Puestos	Tiempo
1. Bienvenida: se deberá indicar a los jefes la razón por la cual fueron convocados y la importancia que tiene el tema a tratar para la capilla	Jefe de recursos humanos	5 minutos
2. Presentación de herramientas: se deberá proyectar y explicar sección por sección, las herramientas que se utilizarán para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación y trasladará los perfiles de puesto a los jefes de cada área.	Jefe de recursos humanos	30 minutos

<p>3. Ejercicio práctico del llenado de los formatos: posterior a presentar los formatos 13 y 14 abajo descritos y con base a un perfil de puesto, deberá realizar un ejercicio para explicar cómo llenar cada uno de ellos.</p>	<p>Jefe de recursos humanos</p>	<p>60 minutos</p>
<p>4. Consultas/ comentarios: debe contemplarse un espacio para que los asistentes a la reunión expresen sus dudas o comentarios respecto a los formatos y ejercicios realizados.</p>	<p>Participantes</p>	<p>20 minutos</p>
<p>5. Cierre: el encargado de recursos humanos debe agradecer la participación de cada uno de los asistentes, debe indicar que los formatos serán enviados por correo electrónico para su respectivo llenado y a su vez indicar el plazo que se tiene para completarlos</p>	<p>Jefe de recursos humanos</p>	<p>5 minutos</p>

Fuente: elaboración propia. Junio 2019.

A continuación, se describe cada uno de los formatos mencionados en la agenda:

### Formato 13

#### Ejemplo de requerimientos de aprendizaje para el puesto

#### Capilla de servicios funerarios

#### Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala

<b>a. Puesto:</b> Auxiliar de alimentos y bebidas	
<b>b. Requerimientos mínimos de aprendizaje</b>	<b>c. Razones que justifican cada aprendizaje</b>
Conocimientos básicos de cocina	Reclamos de clientes por la calidad de los alimentos
Conocimientos en la recepción, almacenamiento y distribución de materia prima	Perdidas de materia prima por mal almacenamiento y distribución
Operaciones previas a la manipulación de materia prima	Carencia de higiene en los alimentos

Fuente: elaboración propia. Junio 2019.

A continuación, se describe cada una de las secciones del formato 13.

- a. Puesto: se debe colocar el nombre del puesto que se evaluará.
- b. Requerimientos mínimos de aprendizaje: en esta sección, el jefe de cada área debe determinar con base al perfil de cada puesto, los requisitos mínimos que el colaborador evaluado debe cumplir.
- c. Razones que justifican cada aprendizaje: el jefe debe indicar que pasaría si el colaborador no cumple con cada uno de los requisitos mínimos de aprendizaje anteriormente expuestos.

**Formato 14**  
**Ejemplo de diagnóstico de capacitación**  
**Capilla de servicios funerarios**  
**Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala**

<b>Conocimientos, habilidades y actitudes mínimas necesarias para desempeñar bien el puesto</b>			
<b>a. Puesto:</b> Auxiliar de alimentos y bebidas			
<b>c. Requerimientos de aprendizaje</b>	Conocimientos básicos de cocina	Conocimientos en la recepción, almacenamiento y distribución de materia prima	Conocimientos en operaciones previas a la manipulación de materia prima
<b>d. Prioridad</b>	1	3	2
<b>e. Profundidad</b>	1	2	3
<b>b. Nombre del colaborador</b>			
Monica Aracely Lobos Marcos	1	2	2
Cindy Priscila Marquez Manzo	3	1	2

Fuente: elaboración propia. Junio 2019.

A continuación, se describe cada una de las secciones del formato 14.

- a. Puesto: se debe colocar el nombre del puesto que se evaluará.
- b. Nombre del colaborador: se debe colocar el nombre del colaborador que se evaluará.
- c. Requerimientos de aprendizaje: se deberán colocar los requerimientos mínimos de aprendizaje definidos por cada jefe según el formato 13.

- d. Prioridad: se deberá colocar en orden del 1 al 3, la importancia que tienen los requerimientos del puesto, en donde 1= prioridad alta; 2= prioridad media y 3= prioridad baja.
- e. Profundidad: se deberá colocar el nivel de conocimiento actual que tiene el colaborador que se evaluará.

**ii. Actividad 2: “Taller de revisión de DNC**

Recursos humanos convocará a cada uno de los jefes con el propósito de revisar las cédulas del DNC de sus colaboradores y realizar modificaciones en caso sea necesario. El taller se llevará a cabo según los puntos expuestos en la siguiente agenda.

**Formato 15**

**Ejemplo de agenda de taller revisión de cédulas DNC**

**Capilla de servicios funerarios**

**Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala**

<p>Objetivo de la reunión: <u>Revisar los formatos de diagnóstico de necesidades de capacitación y realizar modificaciones en caso sea necesario</u></p> <p>Encargado: <u>Luis Alfredo Lara Rodriguez</u></p> <p>Fecha: <u>25/02/2020</u> Hora: <u>15:00 hrs</u> Lugar: <u>Cafetería tercer nivel</u></p>		
Puntos por tratar	Puestos	Tiempo
1. Bienvenida: se sugiere indicar a los jefes la razón por la cual fueron convocados y la importancia que tiene el tema a tratar para la capilla	Jefe de recursos humanos	5 minutos
2. Revisión de formatos DNC: revisará cada uno de los formatos compartidos por el jefe y realizará	Jefe de recursos humanos	60 minutos

las modificaciones necesarias en caso sea necesario		
3. Consultas/ comentarios: debe contemplarse un espacio para que los jefes expresen sus dudas o comentarios respecto a la revisión realizada	Jefes de área	20 minutos
4. Cierre: se debe agradecer la participación de cada uno de los jefes y a su vez indicar los siguientes pasos	Jefe de recursos humanos	5 minutos

Fuente: elaboración propia. Junio 2019.

### iii. **Actividad 3: “Tabulación de formatos”**

Posterior a la revisión de las cédulas compartidas por los jefes de cada área, el encargado de recursos humanos deberá tabular los resultados de las necesidades detectadas por cada colaborador. Primero se deben enlistar los requerimientos de aprendizaje que fueron solicitados por los jefes y asignarles un número correlativo, según la imagen presentada a continuación.

## Formato 16

### Ejemplo de lista de requerimientos de aprendizaje

#### Capilla de servicios funerarios

#### Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala

Correlativo	Requerimiento de aprendizaje
001	Conocimiento de paquetes de servicio
002	Preparación de alimentos
003	Manejo de inventarios
004	Comunicación asertiva

Fuente: elaboración propia. Junio 2019.

Luego, de manera horizontal se debe colocar únicamente el número correlativo asignado a cada aprendizaje y de forma vertical se deberán colocar los puestos y el nombre de cada colaborador, como siguiente paso, se debe marcar con una “X” el requerimiento de curso que corresponda a cada colaborador según el aprendizaje indicado. Al finalizar la tabulación, se debe sumar en la última fila la cantidad de colaboradores que aparecen con el mismo requerimiento.

Esta información servirá para determinar cuántos colaboradores necesitan el mismo curso para elaborar posteriormente el plan de capacitación. A continuación, se presenta la herramienta a utilizar para tabular las necesidades detectadas por cada puesto y colaborador evaluado.

### Formato 17

#### Ejemplo de informe de necesidades detectadas por puesto – persona

#### Capilla de servicios funerarios

#### Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala

Listado de colaboradores y requerimientos de aprendizaje por puesto								
Puesto	Nombre	Requerimiento de aprendizaje						
		001	002	003	004	005	006	007
Auxiliar de operaciones	Erick Alejandro Martinez Hernandez	X			X			
	Samuel Alejandro Pérez Meda		X	X				
	Alicia Alejandra Natareno		X				X	X
Auxiliar de alimentos y bebidas	Monica Aracely Lobos Marcos	X				X		
	Cindy Priscila Marquez Manzo	X		X			X	
Auxiliar de mantenimiento	Francisco Javier Rodas Romero			X	X			
	Gerber Lizandro García Beletzuy			X		X		
	Carlos Rigoberto Martinez Juracán	X		X			X	
	Sandra Guadalupe Cirilo Sul				X	X		X

	Ronaldo Heriberto López Mazariegos	X				X		X
Auxiliar de bodega	Alexander Josué Herrera		X	X	X		X	X
	Ruth Noemí Morales Donis	X		X	X	X		X
<b>Total de colaboradores</b>		<b>6</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Fuente: elaboración propia. Junio 2019.

#### iv. **Actividad 4: “Informes”**

Posterior a realizar la tabulación de las cédulas, el encargado de recursos humanos deberá realizar un informe de los resultados por cada área, con el fin de que cada uno de los jefes tenga la retroalimentación acerca de las áreas a reforzar en su equipo de trabajo.

Los resultados y los pasos a seguir serán enviados a cada jefe de departamento por medio de correo electrónico. A continuación, se muestra la propuesta del informe.

#### **Formato 18**

#### **Ejemplo de informe de capacitación por área**

#### **Capilla de servicios funerarios**

#### **Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala**

<b>Listado de colaboradores y requerimientos de aprendizaje</b>								
<b>Área: Recursos humanos</b>		<b>Requerimiento de aprendizaje</b>						
		001	002	003	004	005	006	007
Auxiliar de operaciones	Erick Alejandro Martínez Hernández	X			X			

	Samuel Alejandro Pérez Meda		X	X		X		
	Alicia Alejandra Natareno		X			X	X	X
Total de colaboradores a capacitar		1	2	1	1	2	1	1

Fuente: elaboración propia. Junio 2019.

#### v. **Actividad 5: “Diseño del plan de capacitación”**

Luego de tabular los resultados y presentar los informes, es necesario implementar las acciones necesarias para garantizar el éxito de esta actividad, para ello se sugiere seguir los pasos indicados en el siguiente formato.

**Formato 19**  
**Guía para el diseño del plan de capacitación**  
**Capilla de servicios funerarios**  
**Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala**

Paso	Descripción	Puesto
1	Reunión con el gerente general y jefes de los diferentes departamentos para discutir los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación, cantidad de colaboradores a capacitar, recursos necesarios y el tiempo para su implementación	Gerente de recursos humanos
2	Selección de los métodos de entrenamiento apropiados para garantizar el aprendizaje	Gerente de recursos humanos/ gerente general
3	Establecer el contenido de las capacitaciones	Gerente de recursos humanos / gerente general
4	Establecer quienes serán los instructores de cada capacitación	Gerente de recursos humanos

5	Determinar el lugar en donde se realizarán las capacitaciones	Gerente de recursos humanos
6	Determinar la mejor época y horarios para las capacitaciones, tomando en cuenta las diferentes actividades de la capilla	Gerente de recursos humanos / gerente general / jefes de departamento

Fuente: elaboración propia. Junio 2019.

En el siguiente formato, se presenta un ejemplo para la propuesta para el plan de capacitación.

**Formato 20**

**Ejemplo de propuesta para el plan de capacitación**

**Capilla de servicios funerarios**

**Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala**

<b>Plan de capacitación para la capilla de servicios funerarios</b>								
No	Capacitación (a)	Objetivo (b)	Participantes (c)	Fecha (d)	Metodología (e)	Duración (f)	Lugar (g)	Responsable (h)
1	Preparación de alimentos	Fortalecer y comunicar las buenas prácticas de higiene y sanidad en la preparación de alimentos	Juan Carlos Perez Oscar Armando Jimenez	22/05/2020	Presencial	4 horas	Cafetería tercer nivel	Luis Alfredo Lara Rodriguez
2	Comunicación asertiva	Desarrollar habilidades que favorezcan en la comunicación y así minimicen los conflictos en relaciones intrapersonales	Ana María Porras Cristian Leone Mo	25/05/2020	Presencial	4 horas	Cafetería tercer nivel	Pedro Roberto Garcia Padilla
3	Manejo de inventarios	Garantizar el abastecimiento de materia prima y asegurar que no se haya excedido el tiempo recomendado de utilización	Miguel Ángel Ponce Jose Carlos Reyes	26/05/2020	Presencial	4 horas	Cafetería tercer nivel	Hilda Maria Hernandez

**Firma de quien lo elaboró:** Saúl Alejandro Pineda

**Firma de quien lo aprueba:** Ana Lucía Marroquín

<b>Cargo:</b> jefe de recursos humanos	<b>Cargo:</b> gerente de recursos humanos
<b>Fecha:</b> 15/04/2020	<b>Fecha:</b> 18/04/2020

Fuente: elaboración propia. Junio 2019.

A continuación, se describe cada una de las columnas reflejadas en el formato anterior:

- a. Capacitación: se debe describir el nombre del curso que se impartirá a los colaboradores.
- b. Objetivo: se debe colocar el propósito y/o la necesidad que satisface el curso que se impartirá.
- c. Participantes: se debe enlistar el nombre de los colaboradores a los que se les impartirá la capacitación.
- d. Fecha: se debe colocar el día propuesto para la realización del curso.
- e. Metodología: se deberá indicar el método a utilizar para impartir la capacitación.
- f. Duración: se deberá colocar el lapso que se necesita para impartir la capacitación.
- g. Lugar: se debe indicar la ubicación física en donde se impartirá la capacitación.
- h. Responsable: se debe colocar el nombre de la persona que impartirá la capacitación.

A continuación, presenta el presupuesto para impartir las capacitaciones

**Cuadro 6**  
**Presupuesto de capacitación**  
**Capilla de servicios funerarios**  
**Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala**

No.	Recurso	Costo
1	Papelería y útiles	Q 1,500.00
2	Refacciones	Q 3,500.0

3	4 analistas de recursos humanos	Q 8,000.00
<b>Total</b>		<b>Q 13,000.00</b>

Fuente: elaboración propia. Junio 2019.

#### vi. **Actividad 6: “Evaluación”**

Para evaluar cada una de las capacitaciones impartidas, se propone trabajar según los siguientes niveles.

##### ○ **Nivel 1: Evaluación de la reacción**

Al final de cada capacitación se debe indagar, a través de una prueba anónima, el parecer de los participantes con relación a aspectos como:

- El programa de capacitación
- La calidad y relevancia de los temas tratados
- Las habilidades del instructor
- Adecuación y efectividad de la metodología

Esta verificación servirá para retroalimentar a los instructores, gerente de recursos humanos, así como al facilitador del programa que se designe, para ajustar y mejorar los siguientes eventos de capacitación. Para ello se sugiere utilizar el siguiente formato.

#### **Formato 21**

#### **Ejemplo de evaluación de la reacción**

#### **Capilla de servicios funerarios**

#### **Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala**

Instrucciones: el objetivo de este cuestionario es conocer su opinión respecto a la actividad de capacitación en que usted ha participado. La información que proporcione servirá para mejorar futuras actividades. Se le agradecerá que conteste con objetividad y franqueza. E = Excelente; B = Bueno; D = Deficiente
Fecha: 22/05/2020
Capacitación: Preparación de alimentos
Impartida por: Luis Alfredo Lara Rodriguez
<b>Facilitador</b>

<b>Indicador</b>	<b>E</b>	<b>B</b>	<b>D</b>
Dominio del tema	X		
Claridad y coherencia para comunicar de manera didáctica el tema	X		
Disposición para responder preguntas	X		
Adecuación de la metodología para presentar el tema	X		
Relación y trato con los participantes	X		
Puntualidad y manejo de tiempo durante la presentación	X		
Importancia del tema	X		
<b>Gestión de la actividad</b>			
Programación y convocatoria a la actividad	X		
Calidad del material entregado	X		
Aspectos logísticos: lugar, alimentación, equipos, entre otros	X		
<b>Autoevaluación del participante</b>			
Logro de objetivos propuestos para esta actividad	X		
Satisfacción de expectativas	X		
Utilidad de la actividad en su desempeño	X		
Sugerencias para mejorar las próximas actividades:			

Fuente: elaboración propia. Mayo 2019.

### ○ **Nivel 2: Evaluación del aprendizaje**

Para evaluar el efecto de la capacitación, se sugiere realizar lo siguiente:

- El encargado de impartir la capacitación trasladará una prueba al inicio de la capacitación, la cual será definida por recursos humanos y el jefe de cada área.
- Esta prueba ayudará a determinar el nivel de conocimiento y habilidades de cada participante. De esta manera el encargado de impartir la capacitación sabrá donde debe hacer mayor énfasis en el desarrollo de esta.
- Se sugiere efectuar exámenes breves y rápidos sobre los temas más importantes durante el desarrollo de la capacitación. El examen consistirá en un pequeño cuestionario que reúna los temas más importantes que se han tratado.

Las preguntas deberán contestarse por escrito utilizando el sistema de selección múltiple, en el cual haya que escoger la respuesta correcta entre varias propuestas.

- El encargado de la capacitación deberá indicar las respuestas correctas y explicarlas. Los cuestionarios deberán permanecer en las manos de los participantes para su autoevaluación.
- Al final de la capacitación, el capacitador deberá aplicar un post-test, que puede ser similar a la prueba inicial. La diferencia en los resultados de los dos exámenes revelará cambios en el conocimiento, actitud y habilidades que ayudarán a evaluar la efectividad de la capacitación.
- Los resultados de la pre y post evaluación deberán ser tabulados y ser presentados en una reunión en la cual participen los jefes y gerentes de la capilla, con el fin de darle mayor importancia al programa de capacitación.

A continuación, se presenta la propuesta del formato a utilizar para realizar el examen de pre y post conocimiento:

## **Formato 22**

### **Ejemplo de examen de pre y post conocimiento**

#### **Capilla de servicios funerarios**

#### **Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala**

<b>Fecha:</b> 22/05/2020	<b>Punteo:</b>
<b>Capacitación:</b> Alimentos y bebidas	
<b>Impartida por:</b> Luis Alfredo Lara Rodriguez	
<b>Nombre del colaborador:</b> Juan Carlos Perez	
<b>Instrucciones:</b> subraye una de las opciones de cada pregunta que a continuación se le presenta	

1. ¿Antes de empezar a trabajar debo?
  - a. Quitarme todos los objetos personales (relojes, anillos, entre otros.)
  - b. Ponerme el uniforme de trabajo
  - c. Ponerme el gorro y todo el cabello dentro del mismo, incluido el flequillo
  - d. Todas son correctas

2. Para impedir la entrada de suciedad a las instalaciones de cocina
  - a. Dejaré que circule el aire, dejando puertas y ventanas abiertas
  - b. Mantendré las puertas y ventanas cerradas
  - c. Permitiré el paso de personas libremente por la cocina
  - d. No se puede impedir que entre la suciedad, es imposible

3. ¿Dónde se tiene que guardar los productos de limpieza?
  - a. En almacén independiente o armario cerrado
  - b. En el almacén de los alimentos
  - c. Sobre la fregadera
  - d. Al lado de los fogones y las mesas de preparación, que estén siempre a mano

Fuente: elaboración propia. Junio 2019.

A continuación, se presenta la propuesta del formato a utilizar tabular los resultados de las pruebas de pre y post conocimiento.

### Formato 23

#### Ejemplo de informe de pre y post conocimiento

#### Capilla de servicios funerarios

#### Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala

<b>Capacitación:</b> <u>Preparación de alimentos</u>			
<b>Fecha:</b> <u>22/05/2020</u>			
Nombre del colaborador	% Pre conocimiento	% Post conocimiento	% diferencia
Juan Carlos Perez	35%	75%	40%
Oscar Armando Jimenez	45%	85%	40%

Fuente: elaboración propia. Junio 2019.

#### c. Programa de control

Los resultados obtenidos en la encuesta de clima organizacional realizada en la capilla reflejan la insatisfacción que tienen los colaboradores respecto a que la comunicación existente entre jefe y subordinado no es la mejor, provocando desinformación en cuanto a desempeño laboral y retroalimentación oportuna. Adicional, los colaboradores exponen que no se sienten involucrados en la fijación de metas y en la resolución de los conflictos, lo cual hace que no se sientan identificados ni valorados.

Derivado de lo anterior, se hace necesario implementar una actividad que involucre a los colaboradores y que se sientan partícipes en la ejecución de los planes de la capilla.

**Cuadro 7**  
**Plan de acción**  
**Capilla de servicios funerarios**  
**Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala**

<b>Nombre del plan:</b> programa de control								
<b>Departamento:</b> Recursos humanos								
<b>Objetivo del plan:</b> Establecer en el corto plazo las actividades necesarias para implementar al 100% el programa control.								
No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin	Recursos	Costo	Presupuesto
1	Taller de KPI's	Dar a conocer los formatos a utilizar para definir los KPI's al 100% de los jefes en un día	Gerente de recursos humanos	25/02/2020	25/02/2020	Refacción	Q 1,000.00	Q 1,000.00
2	Definición de KPI's	Definir los KPI's del departamento con el 100% de los subordinados en dos días	Jefe de departamento	26/02/2020	27/02/2020	Refacción	Q 300.00	Q 300.00

3	Seguimiento de KPI's	Evaluar el avance del 100% de los KPI's en dos días	Jefe de departamento/ Subordinados	20/04/2020	21/04/2020	Refacción	Q 300.00	Q 300.00
<b>Total de presupuesto</b>								<b>Q 1,600.00</b>

Fuente: elaboración propia. Junio 2019.

- **Descripción del programa**

Se implementará un tablero de KPI's por cada área, con el fin de que los colaboradores estén involucrados en la definición y seguimiento de resultados de su departamento.

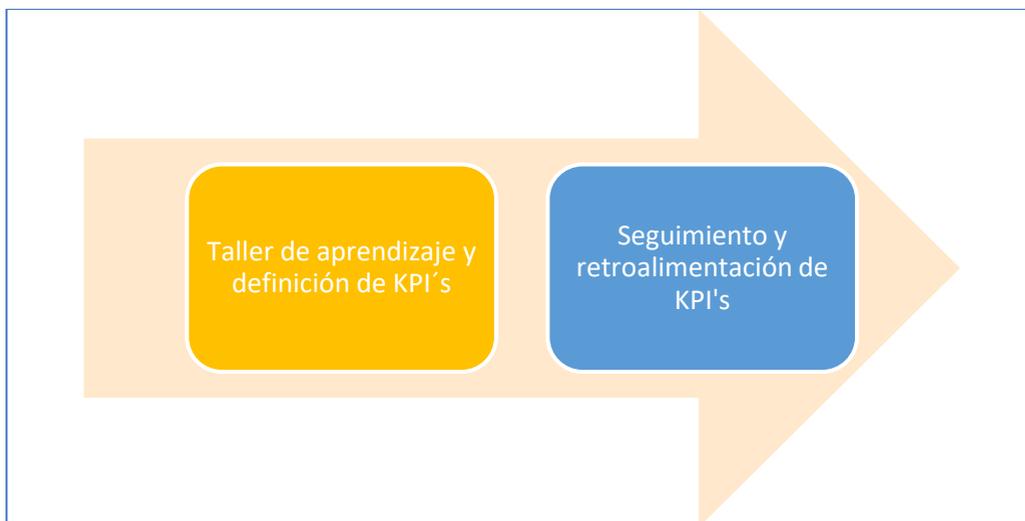
- **Objetivo**

Fomentar la comunicación individual y/o grupal con el 100% de colaboradores en un lapso de un mes con el fin de involucrarlos en alcanzar los resultados esperados por la capilla. De esta forma enseñarles cómo hacer las cosas de forma diferente y lograr mejores resultados.

- **Actividades**

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

**Gráfica 21**  
**Actividades del programa de control**  
**Capilla de servicios funerarios**  
**Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Mayo 2019.

**i. Actividad 1: “Taller de aprendizaje y definición de KPI’s”**

El propósito de este taller es explicar a los jefes de cada área en qué consiste la actividad, los beneficios y la importancia de esta. El taller se llevará a cabo según los puntos expuestos en la siguiente agenda.

**Formato 24**

**Ejemplo de agenda de taller de aprendizaje KPI’s**

**Capilla de servicios funerarios**

**Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala**

Objetivo de la reunión: <u>Dar a conocer los formatos a utilizar para definir los KPI’s por área</u>		
Encargado: <u>Sergio Rodolfo Reyes Hernandez</u>		
Fecha: <u>10/06/2020</u> Hora: <u>09:00 am</u> Lugar: <u>Cafetería segundo nivel</u>		
Puntos por tratar	Puesto	Tiempo
1. Bienvenida: se deberá indicar a los jefes la razón por la cual fueron convocados y la importancia que tiene el tema a tratar para la capilla	Jefe de recursos humanos	5 minutos
2. Definiciones generales: se deberá explicar para que sirven los indicadores de gestión y el significado de los términos que utilizará.	Jefe de recursos humanos	15 minutos
1. Explicación del taller: se deberá explicar la mecánica e indicar a los jefes que deben hacer un análisis de lo que necesiten medir en su	Jefe de recursos humanos	30 minutos

<p>respectiva área. Es importante que el jefe de cada área involucre a sus subordinados para que en conjunto se determinen las mediciones y control que existen. Posterior a la explicación, se procederá a mostrar el formato a utilizar con su respectiva descripción (ver formato 25)</p>		
<p>3. Ejercicio práctico del llenado del formato: posterior a presentar el formato abajo descrito, se deberá realizar un ejercicio para explicar cómo llenar la tabla de KPI's</p>	<p>Jefe de recursos humanos</p>	<p>60 minutos</p>
<p>4. Consultas/ comentarios: se debe contemplar un espacio para que los asistentes a la reunión expresen sus dudas o comentarios respecto a la herramienta y ejercicio realizado</p>	<p>Jefes de área</p>	<p>20 minutos</p>
<p>5. Cierre: se debe agradecer la participación de cada uno de los jefes e indicar que el formato será enviado por correo electrónico para su respectivo llenado y a su vez indicar el plazo que se tiene para completarlo</p>	<p>Jefe de recursos humanos</p>	<p>5 minutos</p>

Fuente: elaboración propia. Junio 2019.

A continuación, se muestra el formato.

**Formato 25**  
**Ejemplo de tabla de KPI's**  
**Capilla de servicios funerarios**  
**Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala**  
**Año 2018**

Área: <u>Recursos humanos</u>					
Jefe: <u>Luis Roberto Catalán Ponce</u>					
Fecha: <u>12/05/2020</u>			Periodo de medición: <u>Segundo semestre 2020</u>		
Definición (a)	Objetivos (b)	Fórmula (c)	Periodicidad (d)	Actividad (e)	Responsable (f)
<b>Tiempo de contratación:</b> tiempo que transcurre desde que el colaborador comunica su baja y un nuevo candidato es seleccionado y empieza a trabajar en la capilla	Optimizar el tiempo transcurrido entre la baja de un colaborador hasta que se concreta una nueva contratación	número de días en los que la posición ha estado vacante / número de candidatos contratados = tiempo de contratación	Mensual	Publicación de plaza vacante. Recepción de cv. Selección de candidatos	Analista de recursos humanos

Fuente: elaboración propia. Junio 2019.

A continuación, se describe cada una de las columnas de la tabla de KPI's:

- a. Definición: se debe colocar una descripción del objetivo de forma específica, clara, corta y sencilla, de manera que el equipo sepa a qué se refiere.

- b. Objetivos: deberán ser definidos según la metodología SMART (S= Específicos, M= Medibles, A= Alcanzables, R= Relevantes, T= Tiempo determinado).
- c. Formula: será la forma lógica matemática que se utilizará para medir el KPI.
- d. Periodicidad: será la referencia temporal del objetivo colocado, el resultado estará sujeto a un periodo de tiempo, en este caso será de forma trimestral y así, el jefe pueda plantear las acciones a seguir en función de ese tiempo y medir los resultados a la fecha fijada. Esto ayudará a comparar estos resultados con los de periodos anteriores.
- e. Actividad: serán los procesos por realizar para cumplir el KPI colocado.
- f. Responsable: será el colaborador encargado de ejecutar cada actividad definida.

Luego de tener definidos los KPI's, los jefes deberán comunicarlos a todo su equipo y explicarán cómo será la medición. Un encargado de recursos humanos deberá estar presente para asegurarse que los colaboradores de cada equipo comprenden lo que tienen que hacer y estar conscientes del involucramiento que deben tener para que la actividad sea un éxito. La tabla de KPI's deberá imprimirse y colocarse en la cartelera que se encuentra en cada área.

## ii. **Actividad 2: “Seguimiento y retroalimentación de los KPI's”**

Con el fin de mantener el control y poder realizar ajustes de ser necesario, los KPI's deben revisarse de forma semanal, ya que estos proveen una idea general del desempeño del área en tiempo real, lo que puede marcar la diferencia al tomar decisiones en el momento preciso, sin tener que esperar al final de cada mes para redireccionar los objetivos establecidos. Este formato permitirá el seguimiento a los indicadores clave y así, el jefe pueda realizar los ajustes necesarios con cada uno de los responsables. A continuación, se presenta la propuesta del formato.

## Formato 26

### Ejemplo de tablero de seguimiento de KPI's

#### Capilla de servicios funerarios

#### Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala

Área: <u>Recursos humanos</u>				
Jefe: <u>Luis Roberto Catalán Ponce</u>				
Fecha: <u>15/06/2020</u>				
KPI (a)	Avance real (b)	Avance proyectado (c)	Variación (d)	Estatus (e)
Tiempo de contratación	20%	35%	15%	Rojo

Fuente: elaboración propia. Junio 2019.

A continuación, se describe cada una de las columnas del tablero de seguimiento de KPI's

- a. KPI: será la métrica medible y cuantificable que ayudará a identificar la productividad, indicando el nivel de desempeño según los objetivos fijados en el formato 25.
- b. Avance real: será el porcentaje alcanzado a la fecha del seguimiento.
- c. Avance proyectado: será el porcentaje que se debería llevar a la fecha de seguimiento.
- d. Variación: será la diferencia entre el porcentaje proyectado y el porcentaje real.
- e. Estatus: estará definido por tres colores: rojo, amarillo y verde, y será medido con base al porcentaje real, de tal manera que, si el porcentaje es menor al 50 %, se colocará el color rojo; entre 51 y 75 % se colocará el color amarillo, y entre 76 y 100% color verde.

Cuando el KPI se encuentre en estatus amarillo o rojo, se deberá comunicar a los involucrados con el fin de, en conjunto, tomar las acciones necesarias para realizar los ajustes pertinentes y lograr llevar el indicador al estatus deseado.

### **3.3.5 Evaluación de programa propuesto**

Las características de los procesos de comunicación, planificación y control son las más deficientes según la perspectiva de los colaboradores de la capilla, las cuales fueron determinadas en el capítulo II debido a que no se les da seguimiento a los objetivos de los departamentos y no se les informa a los colaboradores sobre los avances y logros obtenidos. La propuesta está basada en dos evaluaciones las cuales son:

- Primera evaluación (6 meses): se trasladará a los colaboradores un cuestionario estructurado (ver formato 27) con la finalidad de evaluar si mejoró la percepción de los colaboradores respecto al clima organizacional. Si en dado caso no se registra mejora en la percepción, es necesario reevaluar qué aspectos de las actividades implementadas no han recibido el suficiente apoyo por parte de los jefes o gerentes de cada área y determinar las tareas a mejorar antes de la evaluación anual.

En cada evaluación del clima organizacional surgirán nuevas áreas de acción para construir un ambiente laboral propicio, donde cada colaborador, coordinador y gerente, pueda trabajar en equipo para que se cumplan las metas propuestas y, al mismo tiempo, lograr que los colaboradores se sientan identificados con la capilla. A continuación, se presenta el formato de evaluación.

## Formato 27

### Ejemplo de cuestionario de evaluación de avance del clima organizacional

#### Capilla de servicios funerarios

#### Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala

<b>Instrucciones:</b> a continuación, se presenta una serie de preguntas con la finalidad de evaluar su percepción respecto a clima organizacional, cabe mencionar que este cuestionario es anónimo y confidencial.  Se debe marcar con una "X", la respuesta acorde a su percepción				
Pregunta	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
¿Es clara la información e instrucciones que recibe de parte de su jefe inmediato?		X		
¿Se comunican a tiempo los cambios que se realizan en su área de trabajo?		X		
¿Recibe la información e instrucciones necesarias para realizar su trabajo?		X		
¿Tiene claros los objetivos y/o metas que debe cumplir?		X		
¿Recibe continuamente retroalimentación de su jefe sobre su desempeño?			X	
¿Tiene accesos a la información sobre los puestos vacantes dentro de la capilla?		X		

¿Los resultados de su área de trabajo se deben al trabajo en equipo?		X		
¿Tiene la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar su trabajo?		X		
¿Tiene clara la importancia que tiene su trabajo en la capilla?		X		
¿Su jefe reconoce, aprecia, premia o estimula su buen trabajo?		X		
¿Se siente orgulloso de trabajar en la capilla?		X		

Fuente: elaboración propia. Junio 2019.

- Segunda evaluación (1 año): se realizará una segunda evaluación con la finalidad de obtener nuevas áreas con las cuales trabajar, realizando un comparativo con cuestionario inicial utilizado para medir el clima en la capilla. De ser necesario, se deben replantear las actividades del plan y sugerir nuevas para lograr una mejora continua.

Como primer paso, se debe de habilitar un equipo de cómputo que contenga la herramienta para que los colaboradores la puedan responder, posterior a ello, se debe organizar y realizar un recuento de respuestas agrupadas por cada variable definida en el cuestionario para determinar el porcentaje de representación por cada pregunta, las cuales se mencionan continuación: nada, a veces, casi siempre, siempre. Por último, agrupar en dos factores, uno positivo, que incluye las variables casi siempre y siempre y otro negativo, que incluye las variables nada y a veces, y otro.

Una vez determinados los porcentajes por cada variable, se debe hacer un recuento por cada uno de ellos por separado para conocer la perspectiva

positiva y negativa, y con ello determinar si se cumplieron los objetivos de las actividades realizadas o no. A continuación, se presenta el formato de comparación entre la perspectiva inicial y la actual.

**Formato 28**

**Cuadro comparativo de percepción del clima organizacional  
Capilla de servicios funerarios  
Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala**

Dimensión	Perspectiva base año 1				Perspectiva año 2				Variación		Objetivo alcanzado		Observación
	Positiva	Negativa	Positiva	Negativa	Positiva	Negativa	Positiva	Negativa	Si	No			
	Los métodos de mando	44 %	56 %										
Los procesos de comunicación	29 %	71 %											
Los procesos de control	34 %	66 %											
Los procesos de planificación	25 %	75 %											
Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	84 %	16 %											
Las características de las fuerzas motivacionales	56 %	44 %											
Los procesos de influencia	48 %	52 %											

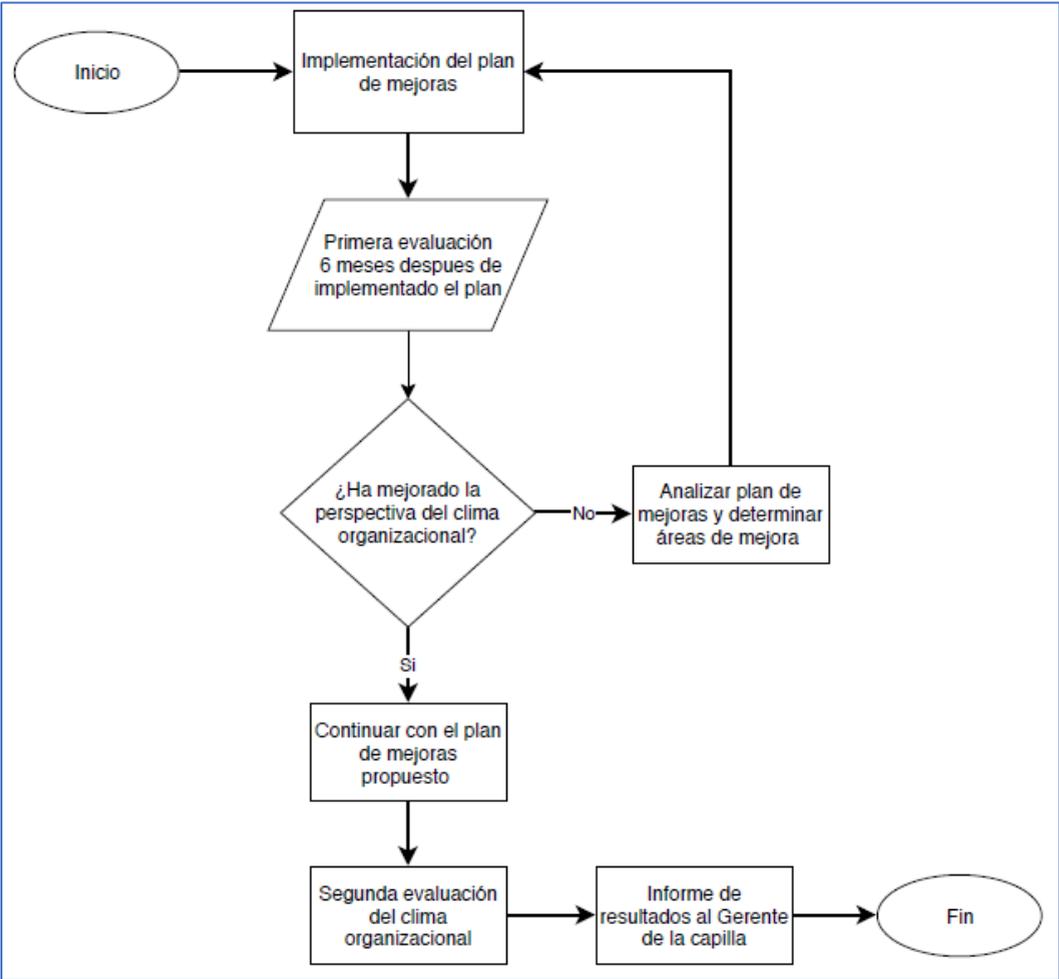
Los procesos de toma de decisión	49 %	51 %								
<b>Promedio total</b>	<b>46 %</b>	<b>54 %</b>								

Fuente: elaboración propia. Julio 2019.

A continuación, se muestra un procedimiento de seguimiento y medición periódica del clima organizacional.

**Formato 29**

**Flujograma para la medición del clima organizacional  
Capilla de servicios funerarios  
Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Julio 2019.

### 3.4 Presupuesto general del plan de mejora

A continuación, presupuesto para la implementación de las actividades propuestas en este capítulo para llevar a cabo el desarrollo del plan de mejora:

#### Cuadro 8

#### Presupuesto general para la implementación del plan de mejora

#### Capilla de servicios funerarios

#### Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala

Programa	Referencia	Costo
Sensibilización	Página 54	Q 2,847.00
Comunicación	Página 63	Q 5,450.00
Planificación	Página 79	Q 3,300.00
Presupuesto para capacitación	Página 96	Q 13,000.00
Control	Página 102	Q 1,600.00
<b>Total</b>		<b>Q 26,197.00</b>

Fuente: elaboración propia. Julio 2019.

### 3.5 Beneficios de la implementación del plan de mejora

Una vez implementada la propuesta del plan de mejora, se obtendrán los siguientes beneficios:

- Un ambiente cómodo: la ausencia de tensión facilitará la comunicación y la relación entre los colaboradores de la capilla.
- Incremento del interés: un ambiente agradable ayudará a que los miembros del equipo trabajen a gusto y se involucren en nuevos proyectos.

- Satisfacción laboral: facilitará la interrelación de los colaboradores con su entorno, con sus compañeros y evitará el absentismo laboral.
- Productividad: permitirá el desarrollo individual y grupal de los miembros del equipo, lo cual se verá reflejado en la optimización del tiempo y los recursos.

## CONCLUSIONES

Al considerar la información descrita en el diagnóstico del capítulo II, se determinó que las conclusiones presentadas a continuación, comprueban la hipótesis número uno, planteada en el plan de investigación de la presente tesis.

1. La perspectiva inadecuada en la capilla se debe a conflictos en la gestión formal de comunicación interna, falta de motivación y recompensa hacia los colaboradores y deficiente liderazgo, lo cual provoca inconsistencias en la asignación de atribuciones y procesos. Debido a lo anterior, el tipo de clima que se percibe en la capilla es autoritario.
2. Se presentan deficiencias en el clima organizacional debido a la falta de trabajo en equipo, ausencia de reconocimiento al trabajo y al esfuerzo de los colaboradores, así como la ausencia de liderazgo por parte de los jefes.
3. Se carece de un mecanismo de medición periódica relacionada con el clima organizacional.

## **RECOMENDACIONES**

Con base en las conclusiones presentadas, se recomienda lo siguiente:

1. Implementar el plan de mejora propuesto para contrarrestar el descontento evidenciado por parte de los colaboradores, con el fin de evolucionar a un clima organizacional de tipo participativo.
2. Se sugiere realizar actividades dirigidas a fortalecer el liderazgo de los jefes, con el fin de que ellos se encarguen de trabajar aspectos que incidan en la mejora del trabajo en equipo y en el reconocimiento a los colaboradores.
3. Establecer un mecanismo formal de medición periódica de clima organizacional, con el fin de evaluar los avances obtenidos luego de la implementación del plan de mejora propuesto.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Brunet, Luc. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. 1ª edición, México, editorial Trillas, S.A. de C.V. 1987. 121 páginas.
2. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 8ª edición, México, Mc Graw Hill. 2007. 500 páginas.
3. Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano. 3ª edición, México, Mc Graw Hill. 2009. 588 páginas.
4. Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ª edición, México, Mc Graw Hill. 2007. 589 páginas.
5. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. Organización de Empresas. 3ª edición, México, Mc Graw Hill. 2009. 542 páginas.
6. Koontz, Harold. Administración, una perspectiva global y empresarial. 14ª edición, México, Mc Graw Hill. 2012. 682 páginas.
7. Newstrom, John. Comportamiento Humano en el Trabajo. 13ª edición, México, Mc Graw Hill. 2011. 547 páginas.
8. Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional. 15ª edición, México, Pearson. 2013. 712 páginas.
9. Rodríguez, Darío. Diagnóstico Organizacional. 7ª edición, México Alfaomega grupo editor, S.A. de C.V. 2005. 222 páginas.
10. Sosa Mendoza, Flor de María. Administración I. 1ª edición, Guatemala, Universidad Rafael Landívar. 1995. 168 páginas.
11. Stoner, James. Administración. 6ª edición, México, Prentice-Hall. 1996. 688 páginas.
12. Pinto Villatoro, Roberto. Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial. 1ª edición, México, grupo Capinte. 2008. 216 páginas.
13. Münch, Lourdes. Administración, Gestión Organizacional. 3ª edición, México, Pearson Educación. 2010. 303 páginas.

# **ANEXOS**

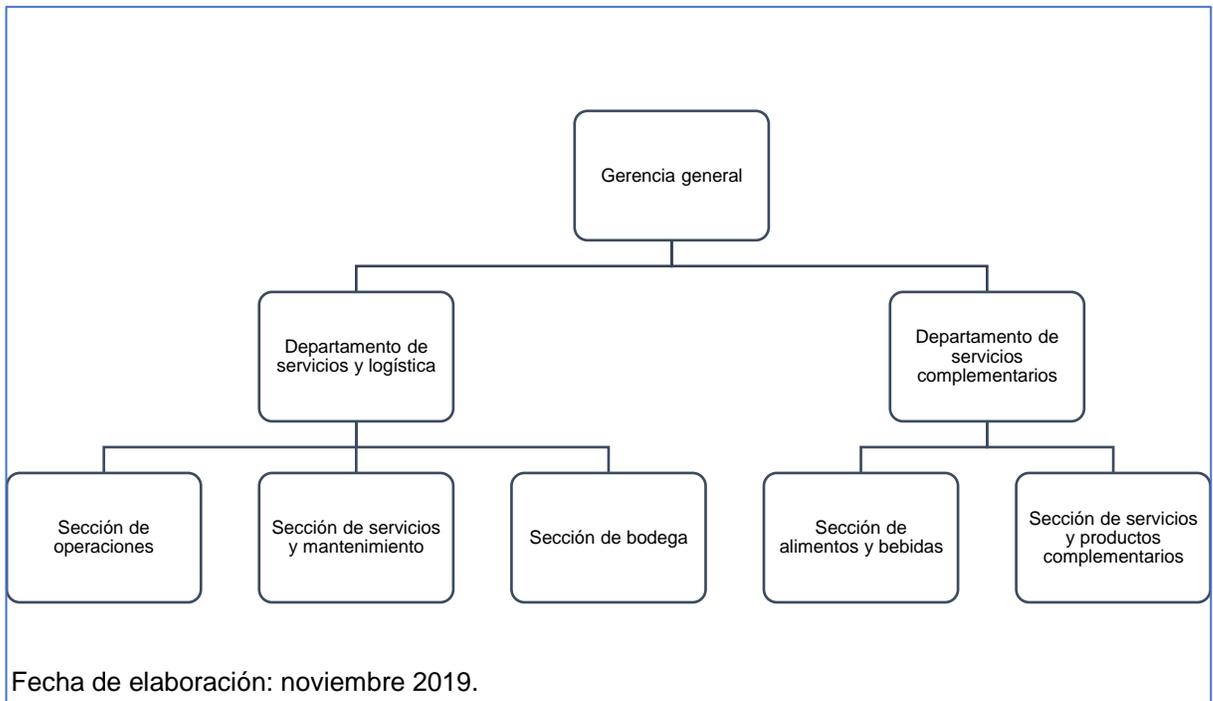
# Anexo 1

## Gráfica

### Organigrama general propuesto

### Capilla de servicios funerarios

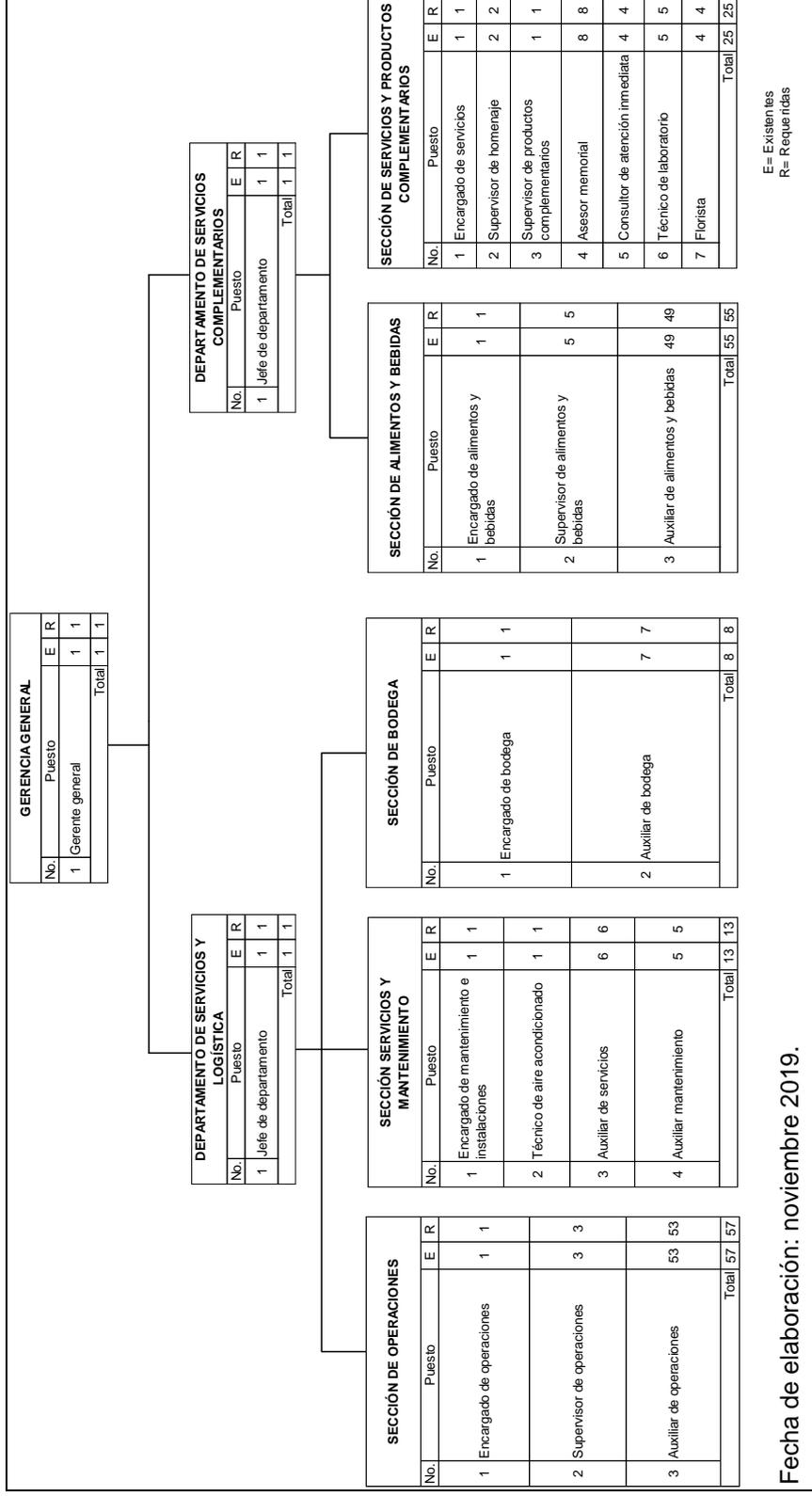
Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala



# Anexo 2

## Gráfica

### Organigrama nominal propuesto Capilla de servicios funerarios Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala



Fecha de elaboración: noviembre 2019.

## Anexo 3

### Cotización de capacitación

### Capilla de servicios funerarios

Ubicada en la zona 9 de la ciudad de Guatemala



### Curso Key Performance Indicators

Toda empresa debe identificar y conocer sus indicadores claves de rendimiento para lograr el alcance de sus objetivos, alineando todos sus departamentos para el logro de los mismos, partiendo de la premisa que si no lo podemos medir no lo podemos controlar, debemos conocer cómo convertir los indicadores en mediciones.

Para lo cual Grupo Cosein ha creado el curso de KPI's este programa con una duración de 3 hrs trataremos de abordar los temas necesarios para poder crear los kpi's necesarios para las empresas.

## Temario

- Definición de KPI's
- Características de los KPI's
- Tipos de KPI's
- Identificación de KPI's
- Definición de KPI's por objetivos
- Elaboración de KPI's por departamento
- Matriz de elaboración de KPI's
- Matriz de presentación de KPI's

El curso incluye material didáctico, presentaciones y formatos, diploma de participación, coffee break.

Costo Q. 450.00 por persona

De 3 a 5 personas Q. 350.00 por persona

De 6 personas Q. 250.00 en adelante

Todos los precios incluyen IVA