

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



“MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE  
MEJORA EN UN SUPERMERCADO UBICADO EN LA CIUDAD DE  
GUATEMALA”.

ERICKA MARIELA ALVARADO CABRERA DE VALENZUELA

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2020

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

“MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE  
MEJORA EN UN SUPERMERCADO UBICADO EN LA CIUDAD DE  
GUATEMALA”.



GUATEMALA, NOVIEMBRE 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

MÉTODO DE ELABORACIÓN Y EXAMEN DE TESIS

De conformidad al, numeral 7.7 del Punto SÉPTIMO del Acta número 20-2018, de la sesión celebrada el 31 de Julio de 2018. TITULO IV, contenido en el Normativo que regula las opciones de graduación a nivel de Licenciatura de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, en la sesión celebrada por Junta Directiva.

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
SECRETARIA:	Licda. Olivia Concepción Cortez Girón
EXAMINADOR:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala, 22 de mayo 2020

Licenciado  
CARLOS ALBERTO HERNÁNDEZ GÁLVEZ  
**Director Escuela de Administración de Empresas**  
Facultad de Ciencias Económicas

Señor Director:

Por este medio le informo que procedí a revisar el Informe Final de Tesis de la estudiante: ERICKA MARIELA ALVARADO CABRERA DE VALENZUELA, Registro académico No. 200718493 para el tema titulado: "MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORA EN UN SUPERMERCADO UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA", el cual reúne los requisitos necesarios para su aprobación. Por lo que doy mi visto bueno al trabajo de tesis.

Atentamente,

*"ID Y ENSEÑAD A TODOS"*



**LIC: ALVARO DAVID REYES HERNÁNDEZ**

Asesor de Tesis  
Colegiado activo 14,043

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



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

J.D-TG. No. 00770-2020  
Guatemala, 02 de noviembre del 2020

Estudiante  
ERICKA MARIELA ALVARADO CABRERA DE VALENZUELA  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Tercero, inciso 3.1, subinciso 3.1.1 del Acta 20-2020, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 27 de octubre de 2020, que en su parte conducente dice:

**"TERCERO: ASUNTOS ESTUDIANTILES**

3.1 Graduaciones

3.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

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

Junta Directiva acuerda: 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

NOMBRE	REGISTRO ACADÉMICO	TEMA DE TESIS:
ERICKA MARIELA ALVARADO CABRERA DE VALENZUELA	200718493-3	MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORA EN UN SUPERMERCADO UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

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

"ID Y ENSEÑADA A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



m.ch

## **AGRADECIMIENTOS**

- A DIOS** Por darme la vida, por darme la sabiduría y permitirme alcanzar esta meta. A Dios sea la gloria y la honra.
- A MI ESPOSO** Por su amor y apoyo incondicional, nos conocimos a mitad de carrera y hoy juntos logramos una meta más.
- MI HIJA** Por ser mi motor e impulso.
- A MIS ABUELOS** Margarita Valenzuela y Mario Alvarado. Por su amor, apoyo y cariño, siempre los recordaré.
- A MI MADRE** Por inculcarme valores y principios éticos que son la base de mis acciones.
- A MIS HERMANOS** Estuardo, Jeny, Meiry, Raul, Pablo, Alex.
- A MI FAMILIA** Tíos, Tías, en especial a Patricia Alvarado primos, cuñadas, cuñados. Y mis suegros, por brindarme apoyo.
- A MIS AMIGOS** De familia, de trabajo, de estudios, por sus consejos y atención brindada. Gracias por estar ahí.
- A LA UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA** Por ser el Alma Mater que me proveyó del alimento intelectual y donde me forjé profesionalmente.
- AL PUEBLO DE GUATEMALA** Porque con sus impuestos han contribuido a financiar mi formación académica.
- A LOS LICENCIADOS** Por su carácter, independencia, objetividad, comprensión, dedicación y esfuerzo implícito en este logro académico.

**A MI ASESOR DE TESIS**

Lic. Álvaro Reyes por su tiempo, sentido de urgencia y conocimiento compartido en el proyecto de tesis desarrollado.

**A UNISUPER S.A  
SUPERMERCADO  
LA TORRE**

Por brindarme la oportunidad de realizar mi proyecto de tesis dentro de sus instalaciones.

**DEDICATORIA ESPECIAL  
DE MI TITULO**

En el cielo, mis ángeles, y también alguien que siempre me motivo a seguir estudiando, mi papa Giovanni y mama Margarita. Papá, mamá: MISIÓN CUMPLIDA.

**¡MUCHAS GRACIAS!**

## ÍNDICE

Contenido	Página	
Introducción	i	
<b>CAPITULO I</b>		
<b>MARCO TEÓRICO</b>		
<b>1.1</b>	<b>Empresa</b>	1
<b>1.2</b>	<b>Administración</b>	2
1.2.1	Proceso administrativo	2
1.2.1.1	Planeación	4
1.2.1.2	Organización	7
1.2.1.3	Dirección	10
	a) Comportamiento organizacional	10
	b) Cultura organizacional	11
	<b>C). Clima organizacional</b>	16
	I. Importancia del clima organizacional	16
	II. Características del clima organizacional	17
	III. Fases del análisis del clima organizacional	18
	IV. Actitudes de los empleados que influyen en el clima organizacional	19
	V. Variables del clima organizacional	20
	VI. Diseño Organizacional	22
	VII. Teorías de Clima Organizacional	23
	• Teoría de Luc Brunet	23
	• Teoría de Litwin y Stringer	24
	• Teoría de Rensis Likert	24
	- Dimensiones del clima organizacional de Rensis Likert	25
	- Variables del clima organizacional de acuerdo a Rensis Likert	26

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
- Tipos de clima organizacional de Rensis Likert	27
o Clima de tipo autoritario	27
o Clima de tipo participativo	27
- Fases del análisis del clima organizacional	29
- Medición de clima organizacional (forma de medirlo)	32
- Beneficios de la medición del clima organizacional	32

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORA EN UN SUPERMERCADO UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA.**

<b>2.1</b>	<b>Metodología de la investigación</b>	35
<b>2.2</b>	<b>Antecedentes de la organización</b>	39
2.2.1	Filosofía organizacional	40
2.2.2	Estructura organizacional	41
<b>2.3</b>	<b>Situación actual del clima organizacional</b>	44
2.3.1	Datos demográficos	44
2.3.2	Factores de clima organizacional	46
2.3.3	Clasificación para evaluar las dimensiones del clima organizacional de la tienda.	47
2.3.4	Punteo por factores	49
<b>2.4</b>	<b>Análisis de resultados</b>	62

**CAPÍTULO III**  
**PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORAS PARA EL PERSONAL DE UN**  
**SUPERMERCADO UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>	
<b>3.1</b>	<b>Justificación de la propuesta</b>	65
<b>3.2</b>	<b>Objetivos de la propuesta</b>	66
<b>3.3</b>	<b>Alcance de la propuesta</b>	67
<b>3.4</b>	<b>Plan de mejora propuesta</b>	68
3.4.1	Modelo de implementación con base a la Teoría de Likert	68
3.4.2	Metodología	68
3.4.3	Programación	71
3.4.4	Recursos generales	72
3.4.4.1	Humanos	72
3.4.4.2	Físicos	72
3.4.4.3	Mobiliario y equipo	72
3.4.4.4	Útiles y papelería	72
3.4.4.5	Financieros	73
3.4.5	Propuesta de establecimiento del plan de mejoras	73
3.4.5.1	Programa de sensibilización (Fase I)	74
	a) Alcance	74
	b) Objetivo	74
	c) Metodología	74
	d) Personas a cargo de la implementación (Fase II)	79
	e) Implementación del plan de mejora (Fase III)	80
	f) Recursos	84

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.4.5.2 Programa rol del trabajo en equipo	85
a) Alcance	85
b) Objetivos	86
• Objetivo general	86
• Objetivos específicos	86
c) Subprogramas	86
• Subprograma de trabajo en equipo y cooperación, esencial en restauración	86
✓ Metodología	87
✓ Recursos	92
• Subprograma de rol de acción, social y mental	96
✓ Metodología	97
✓ Recursos	99
3.4.5.3 Programa de reconocimientos	104
a) Alcance	104
b) Objetivo	104
c) Actividad a implementar	104
• Actividad motivacional mensual	104
3.4.6 Evaluación de programas y subprogramas	109
3.4.7 Costo total del plan de mejora	111
3.4.8 Beneficios del plan propuesto	111
3.4.9 Retroalimentación	112
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>115</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>117</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>119</b>

## ÌNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Diferencias entre clima y cultura organizacional.	15
2	Características del clima organizacional.	17
3	Tipos de clima.	28
4	Fases y metas del estudio de clima.	30
5	Calificación para evaluar las dimensiones del clima organizacional del supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala Año 2019.	38
6	Factores del clima organizacional del supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala Año 2019.	47
7	Resumen evaluación de las dimensiones del clima organizacional	48
8	Plan de acción, programa de sensibilización para un supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala Año 2020.	82
9	Total de recursos financieros del programa de sensibilización para un supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala Año 2020.	84
10	Total de recursos financieros del subprograma trabajo en equipo y cooperación, esenciales en restauración supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala Año 2020.	92
11	Plan de acción programa de trabajo en equipo y cooperación, esenciales en restauración para un supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala Año 2020.	93
12	Total de recursos financieros del subprograma rol de acción, social y mental para un supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala Año 2020.	99

<b>No.</b>		<b>Página</b>
13	Plan de acción del subprograma rol de acción, social y mental para un supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala Año 2020.	100
14	Total de recursos financieros del programa reconocimientos para un supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala Año 2020.	108
15	Costo total de implementación del plan propuesto supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala Año 2020.	110
16	Beneficios del plan propuesto supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala Año 2020.	111

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Información general, sexo del supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala Año 2019.	44
2	Información general, edades de los colaboradores del supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala Año 2019.	45
3	Información general, preparación académica del supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala Año 2019.	45
4	Información general, tiempo de laborar en la empresa del supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala Año 2019.	46
5	Factores del clima organizacional del supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala Año 2019.	49
6	Factor control del supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala Año 2019.	50
7	Factor identidad del supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala Año 2019.	52
8	Factor toma de decisiones del supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala Año 2019.	53
9	Factor liderazgo del supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala Año 2019.	55
10	Factor comunicación del supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala Año 2019.	56
11	Factor motivación del supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala Año 2019.	58
12	Factor trabajo en equipo del supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala Año 2019.	61

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Responsabilidades de la implementación.	70
2	Cronograma de actividades plan de mejora para un supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala Año 2020.	71

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Proceso Administrativo	3
2	¿Por qué medir el clima Organizacional?	33
3	Fases para la implementación de los planes de mejora.	73
4	Pasos para implementar actividad motivacional mensual en el supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala Año 2020.	104

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Organigrama general actual febrero 2019	42
2	Organigrama de puestos organizacional, supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala año 2019	43
3	Carta de sensibilización a encargados de departamento.	76
4	Lema de motivación.	77
5	Nuevos retos en la implementación de planes de mejora.	78
6	Palabras que reflejen lo que inspira la implementación de los planes de mejora.	79

## ÍNDICE DE FORMATOS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página</b>
1	Afiche de convocatoria supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala Año 2020.	89
2	Evaluación de comprensión del taller trabajo en equipo y cooperación, esenciales en restauración supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala Año 2020.	90
3	Evaluación de comprensión del subprograma rol de acción, social y mental para un supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala Año 2020.	97
4	Reconocimiento por productividad (Gif Card) Año 2020.	105
5	Diploma al empleado del mes supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala Año 2020.	107
6	Evaluación final medición de plan de mejora.	109

## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional se refiere al conjunto de percepciones que tienen los colaboradores de una determinada institución respecto a los factores de: comunicación, condiciones físicas y ambientales de trabajo, estabilidad laboral, liderazgo, políticas, relaciones interpersonales, supervisión, trabajo en equipo, capacitación, delegación de autoridad, desarrollo profesional, orgullo e identificación con la organización y reconocimientos. Estos factores influyen directamente en el comportamiento de los colaboradores y son medidos a través de la satisfacción laboral y productividad.

Con el objetivo de identificar el nivel de satisfacción de los factores que conforman el clima organizacional e implementar medidas correctivas para optimizarlos, se realizó el trabajo de tesis titulado: “MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORA EN UN SUPERMERCADO UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”

El presente informe está integrado por tres capítulos y estos se describen a continuación: Capítulo I, comprende el marco referencial que sirvió de base para el desarrollo de la evaluación del clima organizacional y el plan de mejoras propuesto. En el Capítulo II se describen los resultados obtenidos del diagnóstico de clima organizacional, estableciendo la situación actual de la organización objeto de análisis. El Capítulo III contiene el plan de mejoras propuesto basado en los resultados obtenidos en la evaluación de clima organizacional.

Por último se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultada y los anexos.

## **CAPITULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

A continuación se definen los temas y subtemas que sirven de referencia para el diagnóstico de clima organizacional, aplicado en la unidad objeto de investigación y sobre los cuales radica la metodología utilizada.

#### **1.1 Empresa**

“La empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo, y recursos materiales”. (1:7)

También se entiende como empresa a toda organización que busca obtener utilidades al permitir a las personas disponer de bienes y servicios que satisfagan sus necesidades. En Guatemala las empresas se clasifican de acuerdo a varios criterios, para efectos de esta investigación se analizará con base a tres de ellos.

Según su actividad económica las empresas se clasifican en industriales, comerciales y de servicios; por su magnitud o tamaño en micro, pequeñas, medianas y grandes. Por su capital social en privadas, públicas y mixtas, la empresa unidad de análisis está clasificada de la siguiente manera:

- Comercio: se dedican a la compra venta que bien pueden ser materias primas o productos terminados.
- Servicio: es aquella cuya actividad principal es ofrecer un servicio (intangibles) con el objetivo de satisfacer necesidades.
- Privada: su capital está en manos de dos o más socios.

## **1.2 Administración**

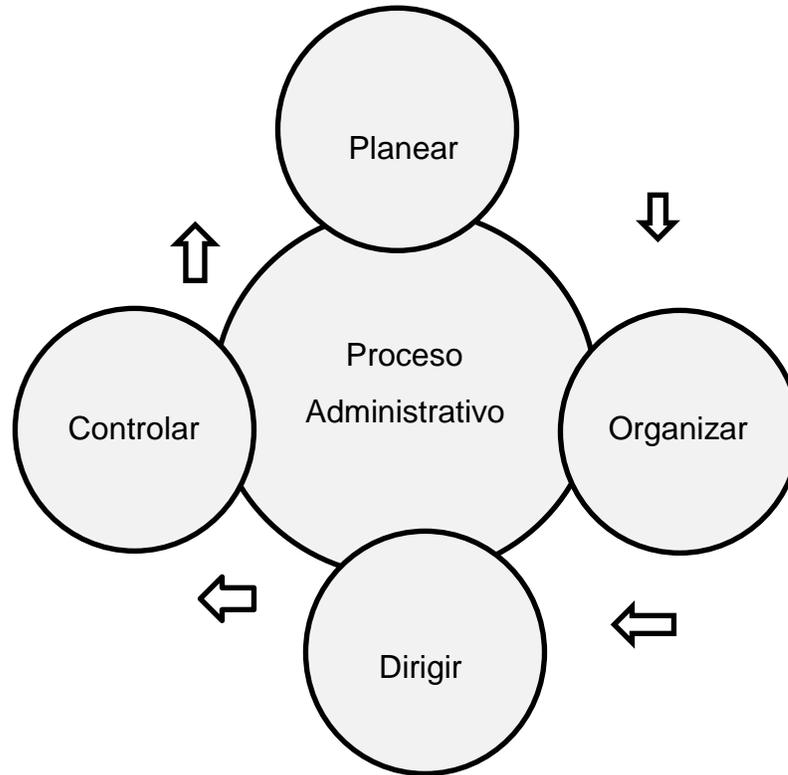
“Es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz”. (2:65)

La administración como proceso es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad. Conlleva la interpretación de los objetivos propuestos por la organización, transformado en acción organizacional a través del proceso administrativo, en todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa.

### **1.2.1 Proceso administrativo**

“El proceso administrativo concibe a la administración como una función amplia y comprensiva, que abarca todas las áreas de una empresa. Su foco de atención es la empresa como unidad de producción, cuya finalidad es obtener beneficios económicos”. (1:23) Ver esquema 1.

### Esquema 1 Proceso administrativo



Fuente: Elaboración propia, agosto 2020.

Este proceso administrativo sucesivo está formado por cinco funciones fundamentales, planeación, organización, integración, dirección y control. Emplea todos los recursos organizacionales con eficiencia como los recursos humanos, físicos, financieros y técnicos. Estimula la innovación, progreso, fomenta el desarrollo de la filosofía, cultura empresarial. Es la necesidad de explicar y estructurar toda una función administrativa con el objetivo de coordinar las demás atribuciones de la organización.

### **1.2.1.1 Planeación**

“Herramienta que ayuda a los administradores a desarrollar nuevas aptitudes y procedimientos para encarar los negocios del mañana”. (1: 40)

La fase de planeación es el proceso para fijar un curso alternativo de acción, establecidos los objetivos organizacionales, determina los medios para alcanzar el fin deseado, el logro de los resultados y adaptación al medio ambiente en el que se desempeña.

El proceso de planeación se divide en elementos que para la presente investigación se consideran las siguientes:

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

##### **➤ Misión**

“Finalidad más amplia que una organización escoge para sí misma”. (1: 45)

Es la identidad más clara de la empresa para la cual está organizada y los distinguirá de las demás empresas con un mismo rol.

La misión de una organización consiste en especificar su actividad principal que la distingue de otras similares y el motivo por el cual fue creada. Identifica a la organización que responde a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Por qué lo hacemos? frente a las personas que se desea llegar y cumplir.

Es imprescindible que los colaboradores conozcan la misión de una organización, para orientar sus actividades hacia un fin común.

##### **➤ Visión**

“Aspiraciones fundamentales de una organización, apelando por lo general a las emociones e inteligencia de sus miembros”. (1: 46)

La visión expresa el cómo se visualiza en el futuro y las acciones que establecen para conseguirlo. Responde a la pregunta: ¿Qué queremos llegar a ser? hacia dónde va encaminada y por la cual se mantendrá distinguiéndose sobre una expectativa ideal. La importancia de la visión radica en que los colaboradores conocen las expectativas de la institución y saben hacia donde ir y cómo hacerlo.

➤ **Valores**

“Constituyen un credo con el que se comulgan las personas y que las identifica, y las nutre de una cultura organizacional”. (1: 46)

Los valores son principios fundamentales en la cultura organizacional que se relacionan con un trato justo, integridad, conducta, ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad, servicio superior al cliente, responsabilidad social, entre otros aspectos. Muchas empresas redactan una declaración de valores para destacar la expectativa de que los valores se reflejen en la conducción de las operaciones de la empresa y en la conducta de su personal.

➤ **Objetivos**

“Blanco que se debe alcanzar para que las organización cumpla sus metas”. (1: 46)

Alcance de toda organización por la cual se mantiene en el medio y hace que sus colaboradores trabajen, impulsa a la organización y sus laborantes en la toma de decisiones o aspiraciones definidas.

Se caracterizan por ser realizables, medibles, cuantificables y plantearse en función de una unidad de tiempo. Permiten evaluar productividad y eficacia al compararlos con los logros obtenidos.

➤ **Metas**

“Estados o condiciones futuras que contribuyen al cumplimiento de la finalidad última de la organización”. (1: 45)

Son atribuciones futuras de corto y largo plazo de las cuales una organización o persona alcanza y cumple, para establecer que se proyecten nuevas, cuando se logra una de ellas.

➤ **Estrategias**

“Enfoque general de las acciones que se ejecutaran para alcanzar los objetivos”. (1:64)

Conjunto de actividades que se ejecutan a corto y largo plazo, permiten cumplir objetivos y metas propuestas por la organización dentro de un determinado tiempo. A diferencia de los objetivos, son las tácticas a través de los cuales pretende una organización cumplir mediante una serie de medios concretos.

➤ **Programas**

“Son una mezcla de objetivos, metas, estrategias, políticas, reglas, asignaciones de trabajo, así como los recursos financieros y humanos requeridos para su cumplimiento”. (1: 48)

Composición de determinados factores que involucran la filosofía empresarial, así como recursos de la organización para su cumplimiento, plasmados en eventos que se ejecutarán como una herramienta de la organización.

Son desarrollados a largo plazo, por lo general para ser contemplados dentro del presupuesto al abarcar una mezcla de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir y recursos a emplear.

➤ **Presupuesto**

“Instrumento de planeación fundamental de muchas organizaciones, dado que obliga a la compañía a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización de trabajo o de horas maquina esperado”. (1: 48)

Cálculo proyectado que la organización acuerda para ciertas actividades económicas, se realiza por anticipado con el objetivo de planificar los ingresos y

egresos utilizados, es un elemento fundamental en la administración, permite efectuar una recopilación numérica durante un determinado tiempo. Elaborar un presupuesto genera en las empresas prioridades y evalúa el logro de sus objetivos.

## **b. Instrumentos de planeación**

### **➤ Plan de acción**

“Conjunto de actividades que se deberían ejecutar para facilitar el logro de las metas (específicas y cuantificada) establecidas con anterioridad”. (3: 190)

Instrumento de la planeación que expone de manera explícita, cualitativa y cuantitativa la ejecución de una actividad en beneficio de la organización para implementar a corto o largo plazo, con el objetivo de establecerlas estrategias; cuantifica la ejecución efectiva de una idea o propuesta e identifica a los responsables, tiempos y costos.

### **1.2.1.2 Organización**

“Fase del proceso administrativo que permite entrelazar las labores de diferentes personas en la conquista de las metas de la compañía”. (1: 124)

Permite que las personas acuerden tareas en conjunto con un fin común, cumplir las metas de la organización, formándose por la interrelación entre los individuos, ordenamiento y distribución de funciones y atribuciones.

Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. Existe un conjunto de elementos que están directamente asociados a la organización, como clientes, proveedores, competidores, entre otros.

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

### **➤ Funciones**

“Agrupar las actividades de acuerdo con las funciones de una empresa como producción, ventas y finanzas”.(1: 228)

Labores o actividades que se realizan en cada área, departamento o sección en busca de la especialización al estandarizar y dividir el trabajo; cada trabajador cumple un específico rol (cajero, vendedor, administrador, secretario, gerente) en algunos casos existe rotación de funciones en determinadas plazas y por ciertos períodos, de acuerdo a las necesidades de la organización.

➤ **Jerarquías**

“El grado de autoridad y responsabilidad que se da dentro de cada línea”. (4: 233)

Son los diferentes niveles de autoridad, gestión y poder en la organización por los cuales se hacen visibles los puestos y se distinguen unos de otros; líneas de relación entre los tres niveles jerárquicos existentes en una organización, el estratégico, el táctico y el operativo, con base en los principios de la unidad de mando y del equilibrio de responsabilidad-autoridad.

➤ **Puestos**

“Indican las necesidades en cuanto puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada”. (5: 81)

Lugar ocupado por una persona, oficio dentro de la organización con asignación de tareas definidas y específicas que las distingue de los demás, con medios de trabajo necesarios para el cumplimiento de sus tareas. Se asignan responsabilidades a un trabajador, cada puesto puede contener una o más plazas e implica el registro de las aptitudes, habilidades, preparación y experiencia de quien lo ocupa.

**b. Estructura organizacional**

“Constituye los patrones prescritos del comportamiento relacionado con el trabajo que se establece deliberadamente para conseguir los objetivos de la empresa”. (5: 125)

Forma en la que se organiza una empresa para trabajar y gestionar sus tareas como parte de las jerarquías, cadenas de mando y departamentalización, con el fin de cumplir las metas y objetivos.

Es la base fundamental de la empresa, donde se realizan divisiones de las actividades para formar departamentos y posteriormente definir la autoridad, con la finalidad de cumplir los objetivos.

### **c. Instrumentos**

#### **➤ Organigramas**

“Representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre si los órganos que la componen”. (5: 78)

Esquema de la organización representado que cumple con la función de informar y dar características generales de la organización, así como de las personas que laboran en ella. Presenta los elementos de autoridad, niveles de jerarquía y relación existente entre ellas; tiene características de ser fácil de entender y utilizar, debe contener únicamente los elementos indispensables para hacer posible su comprensión.

#### **➤ Manuales**

“Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.) como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñen mejor sus tareas”. (5: 170)

Los manuales son de relevancia a la hora de transmitir información, sirve a las personas para aclarar una situación determinada o acompañar un producto que se ofrece al mercado, como una forma de soporte al cliente que lo adquiere. En este caso, el manual suele tener una descripción del producto y de la utilización que debe hacerse.

Los principales son manuales de organización, normas y procedimientos, políticas, funciones y atribuciones.

➤ **Flujograma**

“Elemento fundamental para descomponer en partes procesos complejos; esto facilita la comprensión de su dinámica organizacional y la simplificación del trabajo”. (5: 212)

Guía de pasos secuenciados para ejecutar una tarea relacionada con actividades, representada gráficamente con acciones, hechos y movimientos que incluyen símbolos para el análisis de un determinado proceso.

**1.2.1.3 Dirección**

“Conjunto de relaciones interpersonales en evolución continua, por las que el dirigente de un grupo busca guiar los esfuerzos y auspiciar la motivación de sus colaboradores a fin de que sus actitudes y aptitudes se orienten al logro de los objetivos del institución”. (2: 202)

Es el camino por el cual una organización debe dirigirse para llegar a cumplir las metas y objetivos, orienta las acciones de una empresa. Es importante para la administración porque implementa los lineamientos establecidos durante la planeación y organización.

**A. Comportamiento organizacional**

“Es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que los individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones”. (6:8)

Describe sistemáticamente el comportamiento de las personas ante diferentes situaciones, permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto al proceder del humano en el trabajo.

Comprende por qué las personas se comportan de cierta forma, logra explicaciones y mejora métodos de trabajo.

Predice lo que va a suceder en el futuro con el comportamiento de los empleados. Los empresarios, administradores y gerentes deberán adquirir la capacidad de prever cuáles empleados son calificados, productivos y dedicados en su trabajo, cuáles se caracterizan por retrasos, ausentismo o conductas negativas en el ámbito laboral, con el propósito de encontrar soluciones preventivas, controla las actividades de los individuos dentro del trabajo para desarrollar los objetivos trazados y logro de metas.

## **B. Cultura organizacional**

“Es el conjunto de creencias, costumbres, prácticas y formas de pensar que un grupo de personas han llegado a compartir por medio de su convivencia y trabajo. A un nivel visible la cultura de un grupo de personas toma forma en los comportamientos, símbolos, mitos, ritos y artefactos”. (15:s.p.)

La cultura organizacional es importante para el éxito de una empresa porque provee de identidad organizacional a los empleados, es decir, una visión que define lo que representa la organización. También es fuente importante de estabilidad y continuidad para la organización, lo que aporta un sentido de seguridad a sus miembros para resolver conflictos y cooperación en los equipos de trabajo. Al mismo tiempo su conocimiento ayuda a los empleados nuevos a interpretar lo que sucede dentro de la organización, conforme a sus creencias, costumbres y tradiciones.

### **➤ Identidad**

“Es la representación o imagen conceptual que un espectador tiene de una organización o de una empresa, la imagen corporativa es una parte de la identidad, hace referencia a los aspectos visuales de presentación”. (16:s.p)

Atribución que se tiene de una organización, la hace diferente en el mercado, está inmersa en la mente del consumidor o cliente.

➤ **Conflicto y cooperación**

“En algunas ocasiones es necesario provocar el conflicto, ayuda a las organizaciones. Cambia los procesos habituales, estimula la competencia mediante incentivos, reestructura la organización (desintegra antiguos equipos de trabajo y departamentos), entre otros”. (17:s.p)

El desarrollo de conflictos provoca cambios, los que podrían ser aprovechados para mejoras en los laborantes; dispuestos a aventurar algo nuevo en beneficio de la organización, crear en los colaboradores un deseo de innovación, estímulo al crecimiento personal y organizacional.

➤ **Poder**

“Por poder se entiende cada oportunidad o posibilidad existente en una relación social que permite a un individuo cumplir su propia voluntad”.(18:s.p)

Relación entre dos o más personas, en la que la acción de uno es determinada por la de otro u otros individuos. Habilidad para influir sobre la conducta.

El poder se gana y obtienen los líderes con base en sus respectivas personalidades, actividades experiencias, puestos y situaciones donde lo aplican.

➤ **Políticas**

“Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización”.(19:s.p)

Guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones sobre algún problema que se repite dentro de la organización.

Criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de estrategias, deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa.

➤ **Comunicación**

“Transmisión de ideas, pensamientos conocimientos, experiencias, sentimientos y emociones entre dos o más personas”. (1:224)

Información, mensaje, ideas transmitidas hacia los individuos que se ven obstaculizadas por barreras de la comunicación, malas interpretaciones, el medio por el cual se transmite es inefectivo.

➤ **Creencias**

“Convicciones, no siempre conscientes, con las que contamos y que nos permiten actuar y manejarnos en el mundo”. (20:s.p)

Principios ideológicos de una persona, grupo social, entidad o partido político. Estado de la mente en el que un individuo supone verdadero el conocimiento o experiencia que se tiene acerca de un suceso; cuando se fundamenta el contenido de la creencia, presenta una proposición lógica expresándose mediante un enunciado lingüístico como afirmación. Básicamente creer significa "dar por cierto algo, sin poseer evidencias de ello".

➤ **Costumbres**

“Una costumbre es un modo habitual de obrar, se establece por la repetición de los mismos actos o por tradición”. (21:s.p)

Hábito que adquiere el individuo con el paso del tiempo por algún acontecimiento repetitivo, propias de la cultura o el entorno social al que pertenece.

➤ **Tradiciones**

“La tradición es el conjunto de valores, costumbres y creencias que se transmite a través de las distintas generaciones en las sociedades (a este conjunto se le suele llamar bienes culturales)”. (22:s.p)

Prácticas adoptadas por el individuo con un significado cultural, dotada de valores, creencias y costumbres con la cual se identifica a nivel de generaciones.

**i. Diferencia entre clima y cultura organizacional**

La diferencia radica en que la cultura es planeada y consistente, mientras que el clima es el ambiente que nace de la cultura; por tanto el clima organizacional tiene una incidencia directa en ella, las percepciones que los miembros tienen sobre su organización determinan creencias, mitos, valores y conductas. Ver cuadro 1.

**Cuadro 1**  
**Diferencias entre clima y cultura organizacional.**

<b>Clima Organizacional</b>	<b>Cultura Organizacional</b>
Es un constructo de percepciones que resultan del proceso de interacción real.	Es un constructo colectivo que comparten las personas sobre las características y/o atributos de la organización para la cual trabajan.
Su origen está en las variables sobre las cuales se evalúan percepciones individuales que conducen a diferentes interpretaciones de la organización por parte de las personas.	Su origen se explica en variables que propicia comportamientos institucionalizados y aceptados por la organización que todas las personas cumplen.
Es resultado de percepciones que produce el individuo y que influyen en actitudes y comportamientos.	Es resultado de la conciencia colectiva que orienta el comportamiento de las personas.
Es susceptible de cambios en el corto tiempo.	Tienen permanencia relativa en el tiempo.
Se mide, puede ser calificado y recibe adjetivos de bueno, malo, satisfactorio, insatisfactorio, etc.	Se describe, no se califica es una realidad de la cual personas forman parte y la legitiman con sus comportamientos (conciencia colectiva).
Desde la perspectiva de los procesos de interacción social es una categoría menor.	Desde la perspectiva de los procesos de interacción social puede ser considerada como una categoría mayor que guía el comportamiento colectivo.

Las fortalezas, situaciones aceptables, debilidades y situaciones críticas son consecuencia de la calidad de las relaciones sociales.	Los atributos y características que resultan de su descripción establecen el marco que regula las relaciones sociales.
---	--

Fuente: Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. Clima Organizacional Edit. Universidad del Rosario. (7; 108)

### **C) Clima organizacional**

“Se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”. (9:161)

El clima organizacional, comprende las percepciones colectivas que existen entre los colaboradores respecto a su organización. Existen varios climas, como departamentos o unidades tenga y se les denomina microclimas, que en su conjunto conforman un clima organizacional global o general.

#### **I. Importancia del clima organizacional**

“Como variable explicativa y predictiva como procesos de rendimiento, productividad, absentismo, rotación, conflictividad, satisfacción, calidad de vida laboral, eficacia y eficiencia organizacional, etc. El conocimiento y la actuación sobre el clima laboral son importantes de cara a la planificación y al desarrollo organizacional”. (8: 67)

El clima organizacional es un factor importante en los colaboradores porque implica el comportamiento que estos adoptan, se ve afectada la productividad y eficiencia, lo que provoca que los objetivos no se cumplan.

## II. Características del clima organizacional

El clima se caracteriza por afectar directamente al ambiente de trabajo de los individuos dentro de la organización y puede variar según su estructura o departamentalización dentro de una misma empresa.

A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar las siguientes características que lo distinguen.

**Cuadro 2**  
**Características del clima organizacional**

No.	Características
1	Es un concepto molecular y sintético como la responsabilidad.
2	Es una configuración particular de varias situaciones.
3	Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
4	Tiene una connotación de continuidad, no tan permanente como la cultura y puede cambiar después de una intervención particular.
5	Es fenómeno lógicamente exterior del individuo, que puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
6	Está determinado por las características, conductas, aptitudes y expectativas de la personas y por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
7	Es fenómeno lógicamente distinto a la tarea y se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.

8	Está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
9	Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados puedan identificarse fácilmente.
10	Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
11	Es un determinante directo del comportamiento, porque actúa sobre las actitudes y expectativas.

Fuente: Elaboración propia, con base en Piloña Ortiz, Gabriel Alfredo. Clima Organizacional. Edit. G.P. 2014.

### III. Fases del análisis del clima organizacional

Las fases del estudio del clima organizacional son las siguientes:

#### ➤ Fase de alineamiento

“En esta fase se obtiene un compromiso por parte de la alta dirección sobre la importancia del clima organizacional, se obtiene un profundo conocimiento de la organización y se construye el instrumento de medición”. (23:s.p.)

También llamada fase de diseño, en esta se definen los factores del clima organizacional que se evaluarán, las preguntas, el tipo de escala de respuestas, la población o muestra (si es necesario) y el formato de los instrumentos.

#### ➤ Fase de sensibilización

“En la fase de sensibilización se definen los conceptos de medición, se realiza una campaña de publicidad y comunicación interna, se integran los recursos humanos con el estudio de clima”. (23:s.p.)

También llamada fase de comunicación, en esta se define e implementa la estrategia de comunicación a todos los colaboradores de la institución sobre el diagnóstico de clima organizacional que se llevará a cabo.

➤ **Fase de medición**

“En esta fase se realiza la convocatoria de los colaboradores y se aplica la metodología de medición seleccionada para el estudio de clima organizacional haciendo énfasis en el anonimato y confidencialidad de la información”. (23:s.p.)

También llamada fase de aplicación, en esta se aplican las técnicas de recolección de información cualitativa y cuantitativa (censo, entrevista y observación), en papel o vía electrónica.

Es el ambiente generado por los colaboradores, el cual se relaciona por los factores de trabajo en equipo, ambiente laboral, comunicación, capacitación, liderazgo y motivación, pueden ser a favor o en contra de la organización.

**IV. Actitudes de los empleados que influyen en el clima organizacional**

“El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización”. (22:s.p.)

Un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación con sus objetivos y metas, así como un deterioro del ambiente de trabajo, que ocasiona situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia.

El descontento puede manifestarse de muchas formas, la expresión más directa es la incertidumbre laboral, que puede ser real según el número de bajas ocurridas en la organización en un período determinado y potencial, que se expresa en el deseo de cambiar de trabajo. A esta última, se debe prestar especial atención porque, de no variar las condiciones que provocan un clima organizacional negativo puede dañar la salud mental y física de su colectivo laboral.

Los factores de riesgos ambientales que pueden atentar contra la salud mental, suelen provocar efectos a corto plazo. Estos se manifiestan en cambios del estado de ánimo, en el tipo de sentimientos de placer, entusiasmo y van acompañados a menudo de cambios de comportamiento.

## **V. Variables del clima organizacional**

### **➤ Potencial humano**

“Capacidad para alcanzar un estado de cosas, o bien como una propensión”. (8: 67)

Capacidad que tiene el ser humano de innovar y cumplir con sus objetivos personales, de ir más allá de sus expectativas en un proceso de madurez, entendimiento y conciencia, así como la forma en que los colaboradores dan valor a la organización, este valor está influenciado por diferentes factores que se medían para crear un ambiente agradable en los empleados los cuales son: el liderazgo, innovación, recompensa y confort.

### **➤ Liderazgo**

“Proceso de inspirar y dirigir la conducta de otros para alcanzar algún objetivo”. (2: 211)

Capacidad que tiene el humano de poder influir en los demás y dirigirlos hacia un objetivo concreto, este individuo debe ostentar ciertas características para ejercer el liderazgo como lo son iniciativa, perseverancia, entusiasmo, carisma, entre

otros; estos factores son cruciales porque apoyan a un individuo o grupo a identificar sus metas, los motiva y auxilia para alcanzarlas.

➤ **Innovación**

“Proceso mediante el cual un nuevo conocimiento utilizable es incorporado por primera vez a una unidad organizacional”. (10:405)

Capacidad que se le puede atribuir a un producto, elemento o sistema con la disponibilidad de hacer cambios para bien y mantenerse a la vanguardia.

Cambio que introduce novedades en la organización, al mismo tiempo mide la importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo, imponiéndose en el mercado con productos, servicios o procesos con el objetivo de ser cada vez más competitivos y eficientes.

➤ **Recompensa**

“Reconocimientos públicos, tiempo libre, buena comunicación, promociones, ascensos, o mayor autonomía, aspectos que se podrían incluir bajo la idea de un trabajo estimulante”. (11:12)

Es un ofrecimiento para la realización de alguna tarea o trabajo con el fin de obtener un resultado positivo, típicamente representadas en forma de dinero. Las recompensas organizacionales, tales como pagos, promociones y otros beneficios, son poderosos incentivos para mejorar el desempeño de los empleados.

➤ **Confort**

“Es una sensación óptima compleja, que depende de factores físicos, fisiológicos, sociológicos y psicológicos, donde el cuerpo humano se siente satisfecho y no necesita luchar contra el frío, el calor, la humedad, el viento, el ruido o la incandescencia usando mecanismos propios de su cuerpo ya que se encuentra en completo equilibrio con el entorno”. (24:s.p.)

Sensación de sentirse confiado por algo que está bien, implica comodidad y bienestar. En una organización son los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico, sano y agradable para sus empleados.

## **VI. Diseño organizacional**

“Proceso de gestión de la estructura de la organización, cuyo propósito es permitir que esta pueda realizar y coordinar las acciones y utilizar los recursos para lograr las metas de la organización”. (10:327)

Transcurso de una estructura cuya finalidad es la realización de una tarea en un orden establecido, cumplir con una forma y guía para la práctica que conlleva tareas, responsabilidades y autoridad dentro de la organización.

### **➤ Estructura**

“Una estructura formal, racionalmente organizada, implica normas de actividad definidas con claridad en las que, idealmente cada serie de acciones esta funcionalmente relacionadas con los propósitos de la organización”. (12: 275)

Distribución sistemática con la finalidad de expresar un ordenamiento claro, concreto y definido. La estructura organizativa de una empresa, cuyo caso se refiere a la distribución del poder en la toma de decisiones y tareas a ejecutar.

### **➤ Toma de decisiones**

“El proceso de toma de decisiones, incluye una serie de ocho etapas que comienza por identificar el problema y los criterios de decisión, por ponderarlos; enseguida se pasa a trazar, analizar, elegir una alternativa para resolver el problema y para concluir se evalúa la eficacia de la decisión”. (25:s.p)

Alternativas estudiadas e investigadas para la elección idónea y disponible, permite resolver los distintos desafíos a los que se enfrenta una persona u organización.

### ➤ **Comunicación organizacional**

“Proceso en doble sentido por el que intercambian información las personas que trabajan en una institución o que tienen contacto con ella”. (1: 228)

Trasmitir un mensaje, idea o información en el cual se vean involucrados los colaboradores para la realización de alguna tarea en función de la organización donde se ve involucrada la eficiencia y medios por lo cual se llegue al colaborador o persona interesada.

### ➤ **Remuneración**

“Cuando una persona realiza un trabajo profesional o cumple con una determinada tarea en una empresa, espera recibir un pago por su esfuerzo.”. (26:s.p)

La remuneración es el proceso de intercambio en el cual, por una parte, la organización espera obtener trabajo y por otra, el colaborador espera recibir una compensación, puede ser a través de un contrato hablado o escrito para que cumplan ambas partes; la remuneración viene al final en la mayoría de casos, cuando el trabajo está culminado y quien lo realiza recibe su recompensa o pago.

## **VII. Teorías de clima organizacional**

### **• Teoría de Luc Brunet**

“Brunet (1987) define el clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.

Brunet en su libro *El clima de Trabajo en la Organizaciones* (2011), resalta la existencia de una polémica bastante grande respecto a la definición que se tiene del concepto de clima organizacional. En efecto, el clima de una organización puede ser percibido por un individuo sin que esté consciente del papel y la existencia de los factores que lo componen, es así como resulta difícil medir el clima, ya que nunca se sabe concretamente si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características de la organización”.(27:s.p)

- **Teoría de Litwin y Stringer**

“Litwin y Stringer (1968) consideraron que el clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización. Estos autores hacen manifiesto que el estilo de dirección al interior de una empresa es clave en la percepción del clima de una empresa, ya que por medio de éste los trabajadores se ubicarán dentro de un sistema abierto o cerrado, participativo o no participativo, tomando como referente su satisfacción y rendimiento laboral”.(27:s.p)

- **Teoría de Rensis Likert**

“Rensis Likert, conocido en el mundo por sus trabajos en psicología organizacional, especialmente por la elaboración de cuestionarios y sus investigaciones sobre los procesos administrativos. La teoría del clima organizacional permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar las variables que conforman el clima. Así como con las teorías de motivación “hay que evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, como algunas se sobreentiende en ciertas obras sobre comportamiento organizacional. El liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima en la teoría de

Likert y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.” (28:s.p)

En su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y condiciones organizacionales que perciben; por esperanzas, capacidades y valores. La reacción está determinada por la percepción.

Para la presente investigación se tomara de referencia la teoría de Rensis Likert.

- **Dimensiones del clima organizacional de Rensis Likert**

Características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos.

“Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la retribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada”. (22:s.p)

- **Variables del clima organizacional de acuerdo a Rensis Likert**

“Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

- Las variables causales llamadas también variables independientes: son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.
- Las variables intermedias: reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.
- Las variables finales: denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas”.(22:s.p)

### - **Tipos de clima organizacional de Rensis Likert**

La relación existente entre motivación y clima organizacional se tiende a considerar que las teorías de motivación son las mismas que sustentan el clima. Pero al realizar el estudio de la revisión bibliográfica sobre clima se evidencia que son varios los autores que retoman y basan sus estudios en la teoría de los sistemas propuesta por Likert, la cual explica y permite tener una profunda comprensión sobre los tipos de clima que pueden surgir dentro de una organización.”(22:s.p)

La combinación de las variables de Likert determina dos grandes tipos de clima organizacional uno muy autoritario que comprende el sistema I y II, y otro muy participativo compuesto por el sistema III y IV.

#### o **Clima de tipo autoritario**

“El clima tipo autoritario comprende dos sistemas, uno es explotador y otro paternalista estos sistemas corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa”. (22.s.p) Ver cuadro 3.

#### o **Clima de tipo participativo**

“El clima tipo participativo proporciona dos sistemas, el consultivo y el de participación en grupo, están enfocados a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones”. (22.s.p) Ver cuadro 3.

**Cuadro 3**  
**Tipos de clima**

	<b>Sistema I Autoritarismo explotador</b>	<b>Sistema II Autoritarismo paternalista</b>
<b>Clima de tipo autoritario</b>	<p>En el clima de tipo autoritario explotador la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación solo existe en forma de instrucciones.</p>	<p>En el clima de tipo autoritario paternalista existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.</p>

	<b>Sistema III Consultivo</b>	<b>Sistema IV Participación en grupo</b>
<b>Clima de tipo participativo</b>	En el clima de tipo participativo consultivo la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar	En el clima participativo en el grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica

Fuente: Elaboración propia, con base Brunet, Luc. Clima Organizacional, Trillas 1987. Pág. 36.

**- Fases del análisis del clima organizacional**

“Se puede llegar a postular un acercamiento global de cambio que comprenda cinco fases diferentes, con el objetivo de realizar mejoras en el clima organizacional de una empresa, se mencionan las siguientes. Ver cuadro 4.

**Cuadro 4**  
**Fases y metas del análisis de clima.**

<b>Fase Alineamiento</b>	<b>Metas y acciones</b>
<p>Es necesario que las partes en cuestión tomen conocimientos de los posibles cambios. El consultar a quién se le pide actuar, juega al principio un papel de “bombero”. En efecto, generalmente se le pedirá que actúe cuando la situación ya se volvió insostenible. Este debe, en esa fase, proporcionar nuevos conocimientos a las dos partes y hacerles tomar conciencia de que existen otros sistemas organizacionales.</p>	<p>Compromiso de la Alta Dirección de las organizaciones.            Profundo conocimiento de la organización.            Identificación de las dimensiones a evaluar, de tal manera que los resultados generen valor y no sea más de lo mismo.            Construcción del instrumento de medición.            Definición de los datos demográficos.</p>
<b>Fase Sensibilización</b>	<b>Metas y acciones</b>
<p>Si se imponen cambios, mejoras o reajustes a niveles de la estructura y de los procesos organizacionales, es en esta etapa cuando hay que empezar a ponerlas en aplicación. Al mismo tiempo, hay que pensar en los cambios de actitudes que pueden surgir de las dos partes en cuestión.</p>	<p>Definición del concepto de la medición.            Campaña de publicidad y comunicación interna.            Integración y responsabilidad de los recursos humanos, de la organización con el estudio de clima organizacional.</p>
<b>Fase de Medición</b>	<b>Metas y acciones</b>
<p>En esta etapa, el consultor debe encargarse de hacer que las dos partes aprendan los comportamientos que irán a la par con los cambios en el proceso y en la estructura organizacional.</p>	<p>Convocatoria de los recursos humanos.            Sensibilización previa a la medición.            Metodología de medición.            Anonimato y confidencialidad en la información.            Análisis de resultados en tiempo inmediato.</p>

<b>Fase Análisis y Entrega de los resultados</b>	<b>Metas y acciones</b>
<p>Es una etapa evaluativa puesto que se trata de ver si el rendimiento en el trabajo tras las modificaciones sufridas durante las tres primeras fases, va de acuerdo con los objetivos de cambio deseados y con las modificaciones propuestas a nivel de la estructura y del proceso. Si hay que efectuar reajustes en función de la evaluación, es en esta etapa cuando deben hacerse.</p>	<p>Resultados en tiempo real.  Entrega de informes amigables e interactivos donde se pueda ver lo general y lo particular.  Análisis a profundidad de los resultados cuantitativa y cualitativamente.  Entrega de recomendación y pasos a seguir posterior a la medición.  Entrega de resultados a la Alta Dirección y organización en general.</p>
<b>Fase Acciones de mejora</b>	<b>Metas y acciones</b>
<p>Es en esta última etapa cuando se formaliza y se integran lo cambios en la naturaleza misma de la organización a fin de aumentar su eficacia. También debe ponerse en marcha un sistema de supervisión que permita controlar y reforzar los cambios para que estos formen un todo con la organización.</p>	<p>Desarrollo de planes de acción y mejoramiento continuo del clima organizacional en los diferentes procesos que son percibidos como una debilidad o amenaza.  Amarrar los resultados del mejoramiento del clima organizacional con los indicadores estratégicos de la organización, beneficios, salarios, etc.</p>

Fuente: Elaboración propia, con base Fases del Estudio del Clima organizacional (23:s.p.)

El análisis técnico promoverá la elaboración de un documento de sistematización y experiencias exitosas que puedan ser socializadas para fortalecer el desarrollo del clima organizacional.

Este modelo deja de manifiesto la importancia de contar con la participación y colaboración de los empleados, trabajo en equipo en conjunto con la alta

dirección, se requiere de evaluaciones periódicas en los cambios logrados, por lo cual es necesario mantener una comunicación efectiva entre ambas partes a fin de reforzar la eficacia y desempeño de cada individuo.

- **Medición de clima organizacional (forma de medirlo)**

“La medición del clima organizacional se realiza mediante cuestionarios de acuerdo al tipo de dimensiones que tienen que ser evaluadas a fin de tener una estimación lo más exacta posible del clima, considerando elementos importantes como la percepción individual de los estímulos, las obligaciones y las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo. La medición del clima está formada por varios componentes que son importantes al momento en que un jefe de recursos humanos quiera escoger un cuestionario que le permita evaluar el clima de su organización. En efecto, la calidad de un cuestionario reside en el número y el tipo de dimensiones que mide. Cuanto más permita un instrumento de medida filtrar las dimensiones importantes y pertinentes de la organización estudiada, más eficaz será.” (23:s.p.)

El instrumento que será utilizado para medir el clima organizacional de esta investigación es el cuestionario de Likert de acuerdo al perfil de las características organizacionales de la entidad objeto de estudio, este cuestionario mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones.

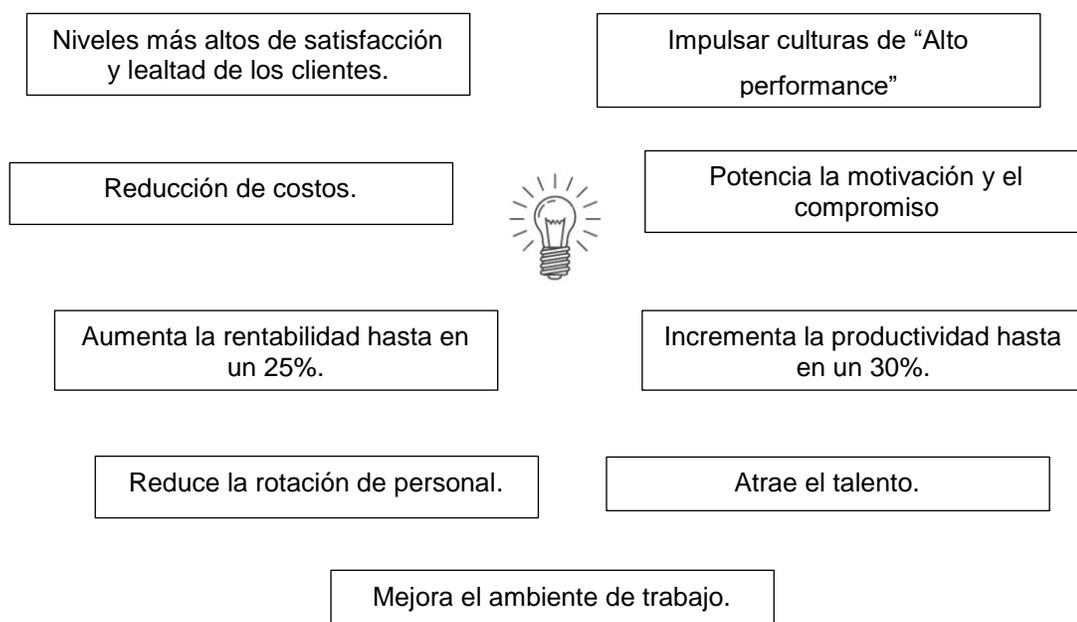
La aplicación de los instrumentos proporciona información precisa y útil a la investigación por parte de los colaboradores, procesos, normas y procedimientos, ambiente de trabajo, sentido de pertenencia, entre otros.

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

“La medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional a partir de dimensiones elegidas, esto sirve para señalar e identificar aspectos de carácter formal e informal que

caracterizan a la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados que inciden en sus niveles de motivación y eficiencia con el propósito de recomendar acciones específicas que permitan modificar las conductas de los trabajadores y de esta forma, generar un clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de sus metas por la acción de su recurso humano”. (23:s.p.)

## Esquema 2 ¿Por qué medir el clima organizacional?



Fuente: Elaboración propia, agosto 2020.

A partir de la información que se obtiene por medio del clima organizacional, los directivos de la entidad y el área de recursos humanos diseñan y ponen en práctica diferentes estrategias que se necesiten para modificar el comportamiento de los empleados, favorecer las relaciones interpersonales a nivel laboral, mejorar la calidad de su productividad y como consecuencia, la competitividad de la empresa.

Para poder llevar a cabo la práctica de temas y teorías descritas anteriormente se presenta la situación actual de la investigación de campo a un supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORA EN UN SUPERMERCADO UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA.**

En el presente capítulo se describe la metodología utilizada para la investigación, los antecedentes de la institución objeto de análisis y los resultados obtenidos del diagnóstico de clima organizacional, determinados por los factores higiénicos: comunicación, condiciones físicas y ambientales de trabajo, estabilidad laboral, liderazgo, políticas, relaciones interpersonales, supervisión y trabajo en equipo; así como los factores motivacionales: capacitación, delegación de autoridad, desarrollo profesional, orgullo e identificación con la institución y reconocimientos.

Para proponer planes de mejoras de clima organizacional, es necesario conocer previamente la situación actual de la empresa e identificar cuáles son las dimensiones que originan.

También, se detalla la metodología de campo que se ha utilizado para la investigación; enseguida se describe los antecedentes de la empresa y por último, se presentan los resultados de la evaluación del clima organizacional que permitirán concluir con la propuesta.

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

Se utilizó el método científico a través de sus tres fases. La primera, la fase indagadora, se realizó a través de las visitas programadas a la unidad de análisis, para detectar deficiencias administrativas con la información obtenida de las fuentes primarias de los colaboradores de la empresa por medio de la encuesta, entrevista e información de fuentes secundarias por medio de la bibliografía consultada. La segunda, la fase demostrativa, se aplicó al momento de comprobar cada una de las hipótesis planteadas y su concordancia con la situación actual que la empresa presenta. Y la última, la fase expositiva, se

desarrolló por medio del informe de resultados, al exponer los conocimientos y la aplicación al análisis de resultados obtenidos durante la investigación.

También se utilizó el método deductivo, debido a que el análisis de la situación actual se realizó partiendo de lo general a lo específico.

Se estableció que la organización cuenta con un total de 44 colaboradores.

Además se elaboró un censo y entrevista para los colaboradores con base a las dimensiones de Rensis Likert, que mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planeación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planeación así como la formación deseada.

Se tomó en cuenta para la evaluación siete dimensiones de las 8 trabajadas por el autor, ya que de acuerdo a las visitas realizadas no influye en la actualidad de la empresa la dimensión que no se consideró (los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento), ya que cuenta con una planificación estratégica diaria que es revisada de manera constante y sistemática, la cual indica los logros de venta que permite verificar el alcance de los objetivos así como reforzar el desarrollo de los recursos humanos y organizacionales.

Las técnicas utilizadas fueron: censo, investigación bibliográfica, entrevista, observación directa. La investigación bibliográfica fue desarrollada por medio de las consultas realizadas a los textos, leyes, ensayos, memorias de labores, presupuestos, documentales y páginas web.

El censo y la entrevista se realizó a un conjunto de personas que se consideraron representativos al grupo que pertenecen, con la finalidad de investigar o determinar las características del grupo siendo este 44 personas.

El cuestionario para colaboradores consta de un total de 35 interrogantes las cuales incluyen una serie de preguntas de elección múltiple donde tienen una o varias respuestas a seleccionar dependiendo de la pregunta planteada, esta encuesta va relacionada con las dimensiones del clima organizacional, con el fin de determinar la percepción que tiene el personal en la comunicación, toma de decisión, motivación, trabajo en equipo, liderazgo, identidad y control de la empresa.

Es importante mencionar que se recopiló información a través de la observación directa cuando se realizaron las visitas a las instalaciones de la unidad de análisis con el objetivo de enriquecer la investigación, también se verificaron las condiciones físicas y ambientales de trabajo, ayudando al análisis de los resultados.

Los instrumentos utilizados para la recolección de la información fueron: fichas bibliográficas, guía de entrevista, cuestionario y guía de observación. A través de un cuestionario estructurado bajo la escala de Likert y con un espacio para anotar comentarios si la pregunta lo sugiere, se obtuvo información cuantitativa y cualitativa de los factores higiénicos y motivacionales que influyen en la institución objeto de análisis.

Es relevante determinar de forma global el nivel de aceptación en que se encuentra la empresa con respecto al clima organizacional y no solo de un área en específico; así como también indicar que se consideró realizar la entrevista y por medio de este instrumento es posible identificar las percepciones de los colaboradores hacia sus compañeros, sus jefes y de la organización en sí misma.

Cada dimensión evaluada tuvo como parámetro de medición la siguiente escala de acuerdo a recursos humanos:

**Cuadro 5**  
**Calificación para evaluar las dimensiones del clima organizacional del supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**

Adecuado	$\geq 75\%$
Inadecuado	$< 75\%$

Fuente: Investigación de campo, enero 2019.

Las dimensiones a evaluar para la empresa son aquellas que ayudan a cumplir con los objetivos, los cuales se deben conocer y ejecutar por todos los colaboradores de la organización.

A continuación se presenta la definición de calificación para la dimensión:

- ✓ Adecuado: se determina como un buen clima organizacional.
- ✓ Inadecuado: esta puntuación ya no es aceptable para la empresa, es considerado como un nivel medio y un área a fortalecer a través de plan de mejora con el fin de llegar a un nivel aceptable o todavía mejor, un nivel óptimo de aceptación.

## **2.2 Antecedentes de la organización**

Todo inició en 1950, con el gran sueño de don Ernesto Ruiz Sáenz de Tejada al comprar la Cremería París, ubicada originalmente en la 7.<sup>a</sup> av. entre 1.<sup>a</sup> y 2.<sup>a</sup> calle zona 9, desde donde repartía sus productos en bicicleta todos los días. Por solicitud de sus clientes, don Ernesto empezó a ofrecer abarrotes y otros productos del campo. La Cremería evolucionó a una abarrotería de autoservicio, con una única caja registradora para agilizar la atención de sus clientes.

Tras 5 años, don Neto y su esposa, doña Margarita Sinibaldi de Ruiz, ya alquilaban una casa muy cerca de su negocio, en donde con el consentimiento del dueño, construyó un local más grande y mejor surtido.

Así nació el primer supermercado La Torre, nombrado así por estar ubicado al pie de la Torre del Reformador, en la zona 9 capitalina.

En 1964, don Ernesto consiguió alquilar un local en la nueva zona residencial de Vista Hermosa, zona 15. Ahí abrió con éxito su segunda sucursal. En 1969, compró un terreno aledaño para diseñar y construir el supermercado más moderno de la época. En 1974, se presentó la oportunidad de adquirir un supermercado en la calzada Aguilar Batres y 34 calle de la zona 11. Con apoyo de un crédito bancario y de sus proveedores, y fiel a su espíritu de trabajo, don Neto logró abrir su tercer supermercado La Torre.

En 1998, surgió el concepto “Miércoles de Mercado”, siendo pioneros de esta ventaja al cliente con precios especiales en distintos productos frescos y perecederos, como frutas y verduras.

Las Bodas de Oro se celebraron en el año 2000. Se conmemoró cincuenta años de trabajo diario con un enfoque en servicio y calidad. Esto permitió inaugurar dos nuevos supermercados: sucursal Boca del Monte en mayo y sucursal avenida Petapa en junio.

El crecimiento consolidado permitió alcanzar una importante fusión con la cadena de supermercados Econosuper en 2001. De esta sociedad con la familia Arriola nació Unisuper, consolidando una de las cadenas más grandes y preferidas por los consumidores, con un total de 26 supermercados alrededor del país.

Tras más de 55 años de servicio, en 2007 se implementa una revitalización completa de la imagen de marca, actualizando su logotipo y colores. Durante ese año, todas las tiendas fueron remodeladas en sus fachadas.

El 2011 fue mejor año en crecimiento al inaugurar un total de seis nuevos supermercados en lugares como Amatitlán, Mazatenango, Centrasur, Reforma, Petén y zona 16 de Guatemala.

Para 2017, crecen a 8 tiendas de conveniencia Express y 67 supermercados.

El 2018, se consolida el liderazgo como marca y la expansión de supermercados. Actualmente La Torre con un total de 79 tiendas modernas, con la variedad y frescura que los caracteriza; inaugurando su tercera tienda en Xela Interplaza, Distrito Morán Villa Canales, El Rodeo, Carchá y Los Amates.

### **2.2.1 Filosofía organizacional**

Se detalla lo siguiente:

### **2.2.1.1 Misión**

“Somos una empresa guatemalteca dedicada a satisfacer las necesidades de los clientes en la compra de productos de consumo nacionales e importados, brindando el mejor servicio y atención del país en el área de supermercados, manteniendo para ello relaciones armoniosas con nuestros proveedores, colaboradores y comunidad, brindando a los accionistas las utilidades que esperan”.

- **Visión**

“Ser la mejor cadena de supermercados en Centro América, trabajando para ello con integridad, excelencia y buscando en todo momento la prosperidad tanto para nuestros colaboradores, accionistas y proveedores”

### **2.2.1.2 Objetivos**

- ✓ Brindar el mejor servicio minorista a nuestros clientes
- ✓ Ofrecer todos los días Productos frescos y de la mejor calidad
- ✓ Satisfacer las necesidades de comestibles y productos diarios en una gran variedad de marcas con precios competitivos
- ✓ Identificarnos con el mercado nacional
- ✓ Expandir constantemente nuestra cobertura a nivel nacional
- ✓ Seguir expandiendo nuestra cobertura a nivel departamental

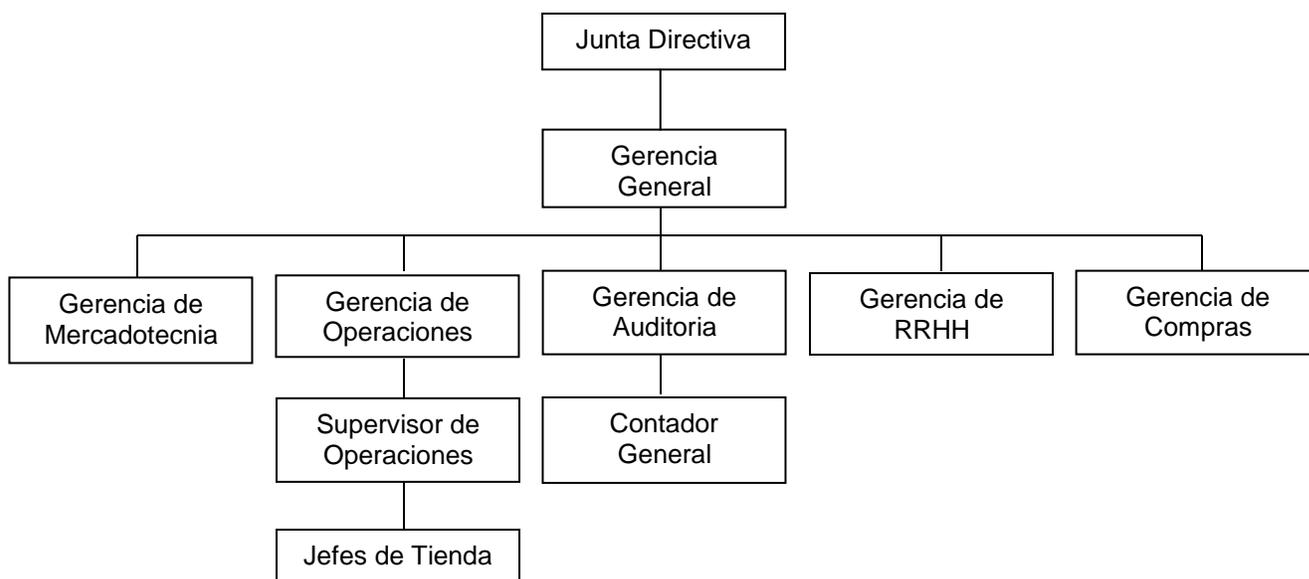
### **2.2.2 Estructura organizacional**

La estructura actual de la empresa objeto de investigación está conformada por la gerencia general quien tiene la responsabilidad de administrar y dar directrices a las cuatro gerencias: recursos humanos, ventas, finanzas, compras y el departamento de soporte técnico y procesos.

En la figura 1 se presenta el organigrama que refleja la estructura organizacional, en la que es posible identificar todas las áreas y posiciones que la conforman, tanto a nivel comercial, como administrativo.

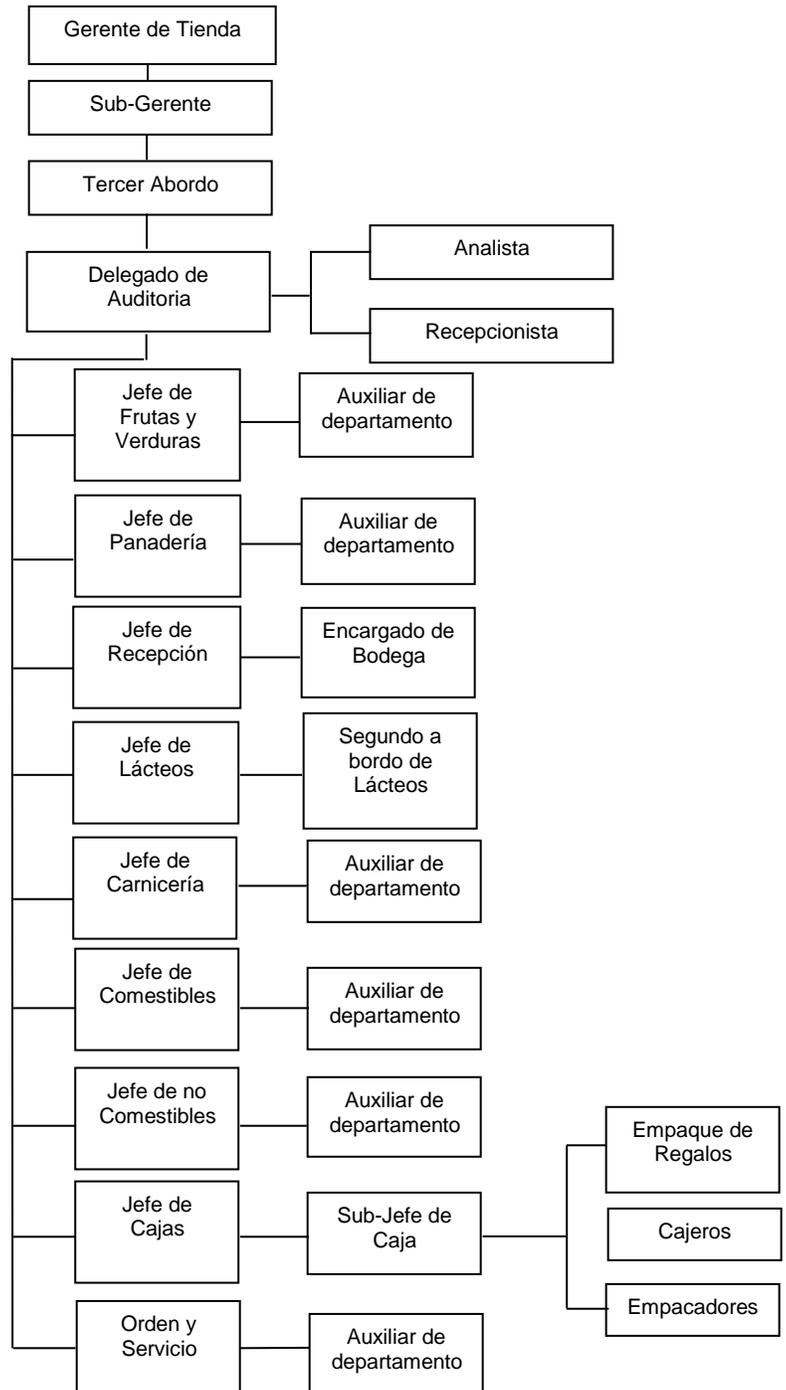
En la actualidad la empresa está integrada por un total de 42 colaboradores y 32 puestos de trabajo los cuales están ubicados en la sucursal de la zona 9 del personal administrativo. Ver figura 2.

**Figura 1**  
**Organigrama general actual**  
**Febrero 2019**



Fuente: Investigación de campo, año 2019.

**Figura 2**  
**Organigrama de puestos organizacional**  
**Supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: Investigación de campo, año 2019.

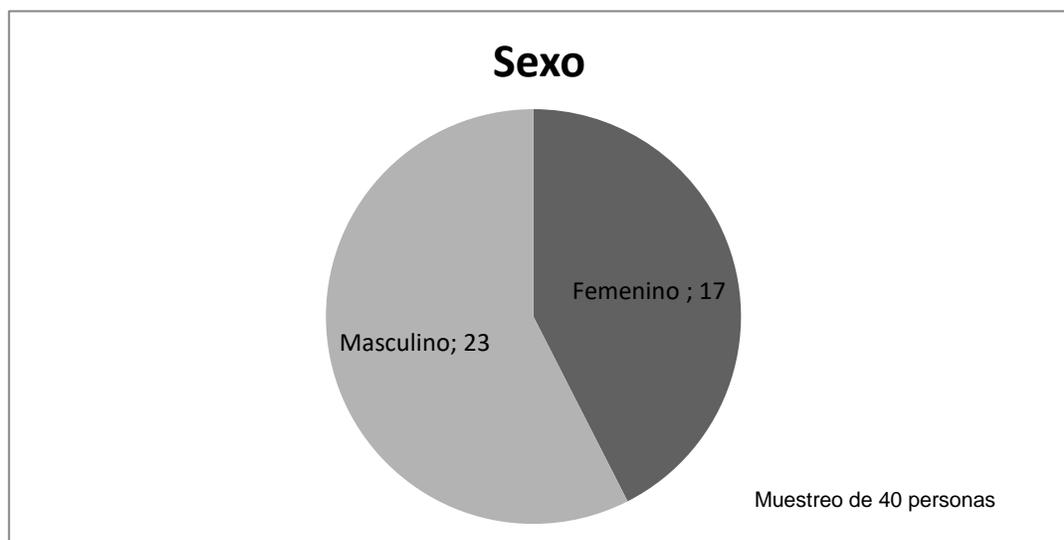
## 2.3 Situación actual del clima organizacional

Los factores considerados como relevantes para determinar la situación actual del clima organizacional de la empresa objeto de estudio son 7 dimensiones, con el fin de determinar cuáles son las áreas que más impactan en el clima laboral de forma negativa con base a la calificación proporcionada por la empresa, esto permitirá también llegar al análisis general de acuerdo a los resultados de cada factor que se presenta lo cual influye en el clima laboral de toda la empresa.

### 2.3.1 Datos demográficos

La empresa objeto de investigación tiene una gran variedad de puestos de trabajo diferentes y por tanto generan ofertas de empleo diversas tales como: gerentes, jefes y auxiliares de departamento, cajeros y bodegueros de los cuales no hay diferencias de género ya que estos puestos pueden ser ocupados por mujeres y hombres. Ver gráfica 1 al 4.

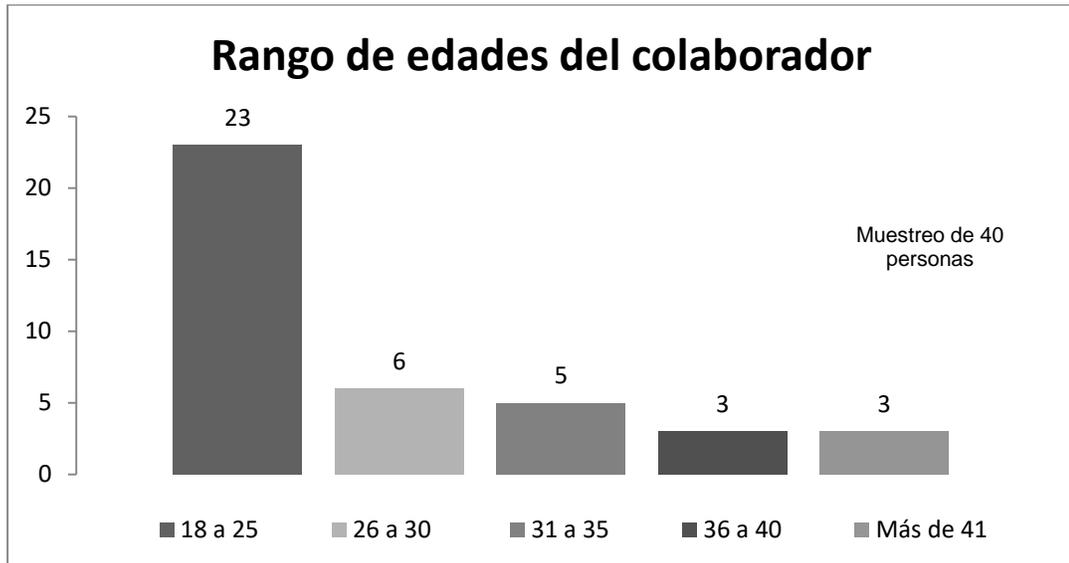
**Gráfica 1**  
**Información general, Sexo**  
**Supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: Investigación de campo, febrero 2019.

**Gráfica 2**

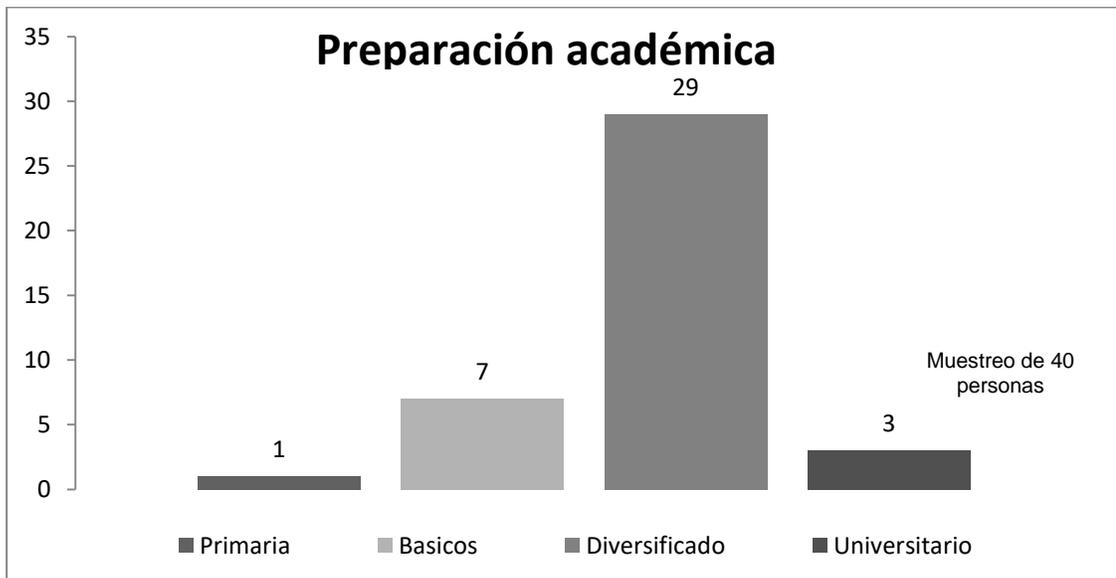
**Información general, edades de los colaboradores  
Supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala  
Año 2019**



Fuente: Investigación de campo, febrero 2019.

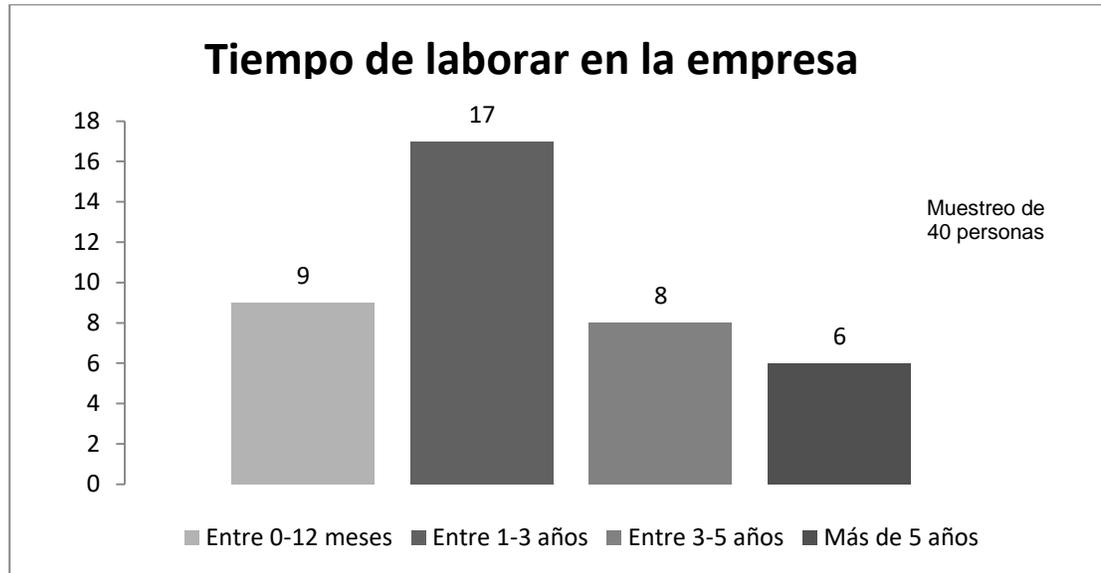
**Gráfica 3**

**Información general, preparación académica  
Supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala  
Año 2019**



Fuente: Investigación de campo, febrero 2019.

**Gráfica 4**  
**Información general, tiempo de laborar en la empresa**  
**Supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: Investigación de campo, febrero 2019.

Los datos presentados se utilizarán para proporcionar una visión más profunda de la tienda objeto de investigación; sobre todo para el uso estratégico y también pueden utilizarse como base para análisis de información e informes de rendimiento.

### **2.3.2 Factores de clima organizacional**

Durante el proceso de investigación se determinó en conjunto con los altos mandos de tienda la valorización en porcentaje sobre un 100% de los factores del clima organizacional, estableciéndose de la siguiente manera e indicándose que se realizó la distribución según el nivel de importancia que cada factor tiene para con la organización.

**Cuadro 6**  
**Factores del clima organizacional del**  
**Supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**

	<b>Factores</b>	<b>%</b>
<b>1</b>	Control	10
<b>2</b>	Identidad	10
<b>3</b>	Toma de decisiones	14
<b>4</b>	Liderazgo	15
<b>5</b>	Comunicación	16
<b>6</b>	Motivación	17
<b>7</b>	Trabajo en equipo	18
Total		100%

Fuente: Investigación de campo, febrero 2019

**2.3.3 Calificación para evaluar las dimensiones del clima organizacional de la tienda, sobre el 75%; nivel adecuado para la organización.**

Aplicación de fórmula

Ejemplo: Factor Control sobre el 75%

Datos

Punteo 5.4

Control 10%/100%

10 \_\_\_\_\_ 100%  
 5.4 \_\_\_\_\_ x      54%

7.5 \_\_\_\_\_ 75%  
 x \_\_\_\_\_ 75      7.5

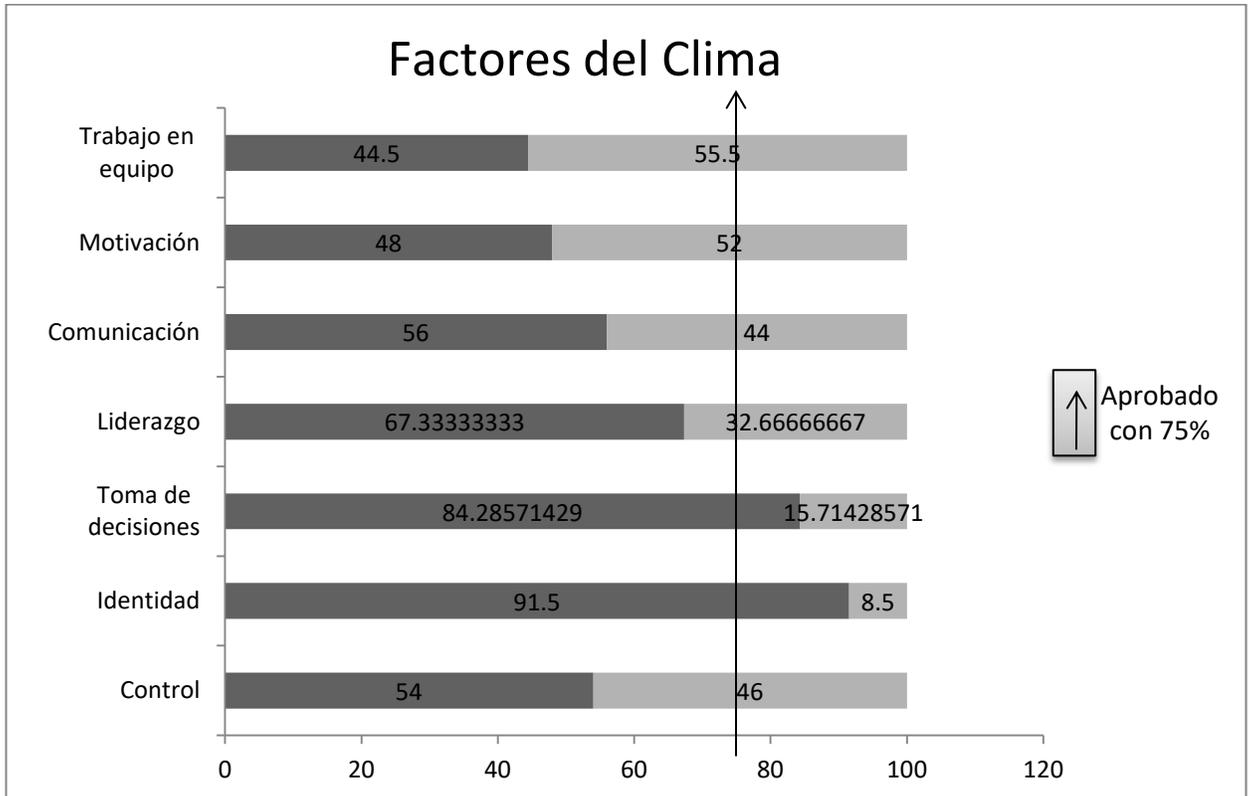
Inadecuado

**Cuadro 7**  
**Resumen evaluación de las dimensiones del clima**

	<b>Factores</b>	Valor %	Punteo	Al 75%	Adecuado %	Inadecuado %
<b>1</b>	Control	10	5.4	7.5		54%
<b>2</b>	Identidad	10	9.15	7.5	91.5	
<b>3</b>	Toma de decisiones	14	11.8	10.5	84.2857	
<b>4</b>	Liderazgo	15	10.1	11.25		67.3333
<b>5</b>	Comunicación	16	8.96	12		56
<b>6</b>	Motivación	17	8.16	12.75		48
<b>7</b>	Trabajo en equipo	18	8.01	13.5		44.5
	Total	100%	61.58 %	75%		

Fuente: Investigación de campo, febrero 2019.

**Gráfica 5**  
**Factores del clima organizacional del**  
**supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: Investigación de campo, febrero 2019

### 2.3.4 Punteos por factores

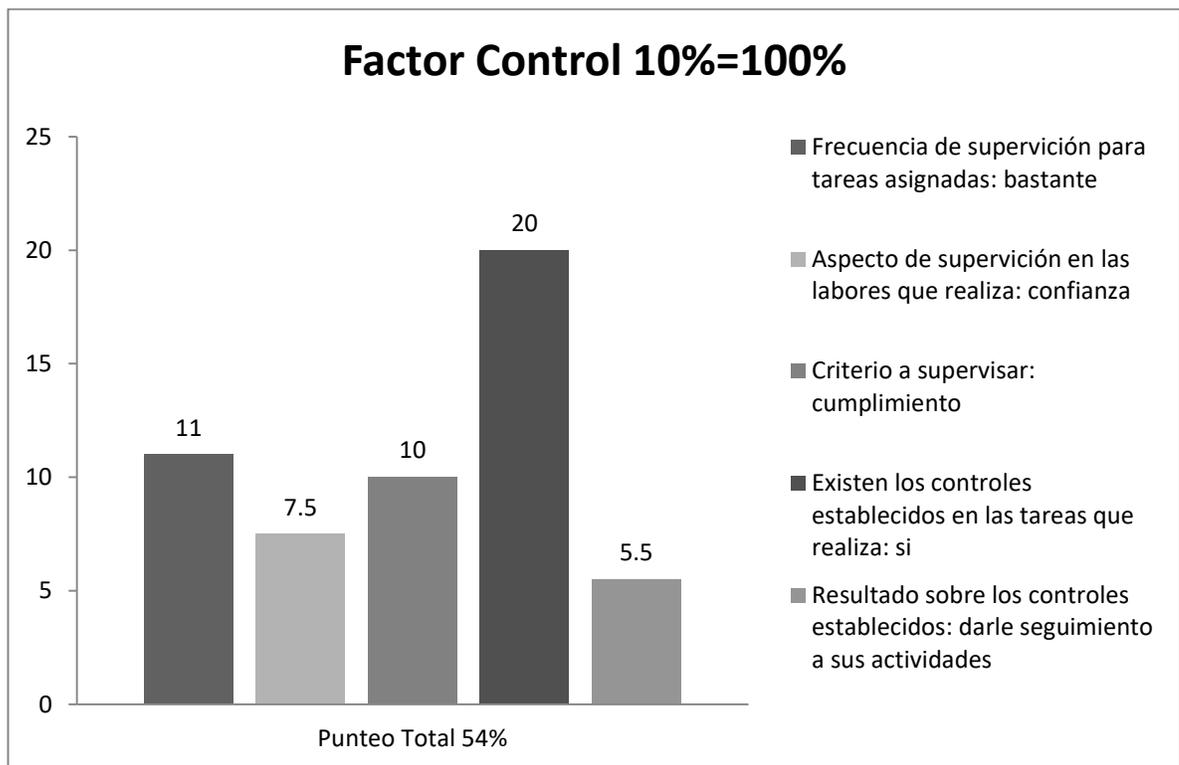
Según los datos obtenidos durante el proceso de trabajo de campo en la investigación de la situación actual de la tienda se obtuvo la siguiente muestra:

Ejemplo: Control 10%

Datos

Mayoría de votos, pregunta 31 40 \_\_\_\_\_ 22  
Puntos por cada pregunta 2, factor control 2 \_\_\_\_\_ x 1.1/2  
Muestra de 40 personas

**Gráfica 6**  
**Factor control del**  
**supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: Investigación de campo, febrero 2019.

Los controles son importantes para cualquier área de trabajo, permite ver los resultados de las actividades que se realizan. En la empresa objeto de investigación, los controles que se tienen establecidos son los reportes de las

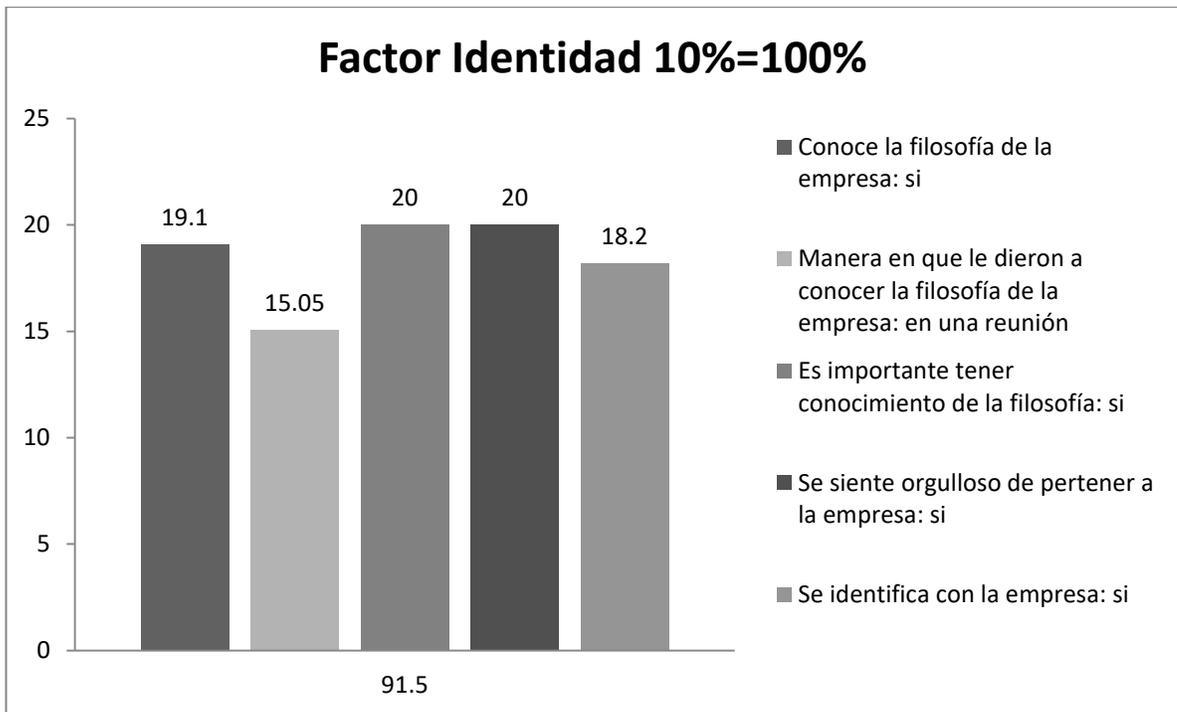
gerencias hacia el nivel más alto de la empresa (gerencia general), sin embargo cada gerencia de forma individual debe establecer los controles que desea para el buen funcionamiento del departamento que dirige; esto ayuda a cumplir con los objetivos y metas propuestas en la tienda.

Es importante señalar que si existen controles establecidos, la importancia de ellos no está sólo en su carácter preventivo, sino también en su gran eficacia en apoyo de la gestión empresarial en sus diversas instancias: la planificación estratégica, la implementación, control de procesos y la toma de decisiones críticas.

Un deficiente control provoca muchas veces que no se alcancen los objetivos de la empresa, evita además solucionar los problemas derivados de un deficiente control.

Durante la investigación de campo se estableció en conjunto con la gerencia de tienda la ponderación para este factor con un porcentaje del 10% sobre el 100% equivalente al clima organizacional; el cual al momento de realizarse la investigación presento un resultado de punteo por factor de 5.4 % de ser así una de las dimensiones de las cuales necesita supervisión para poder mejorar dado que no presenta un nivel de aceptación adecuado.

**Gráfica 7**  
**Factor identidad del**  
**supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



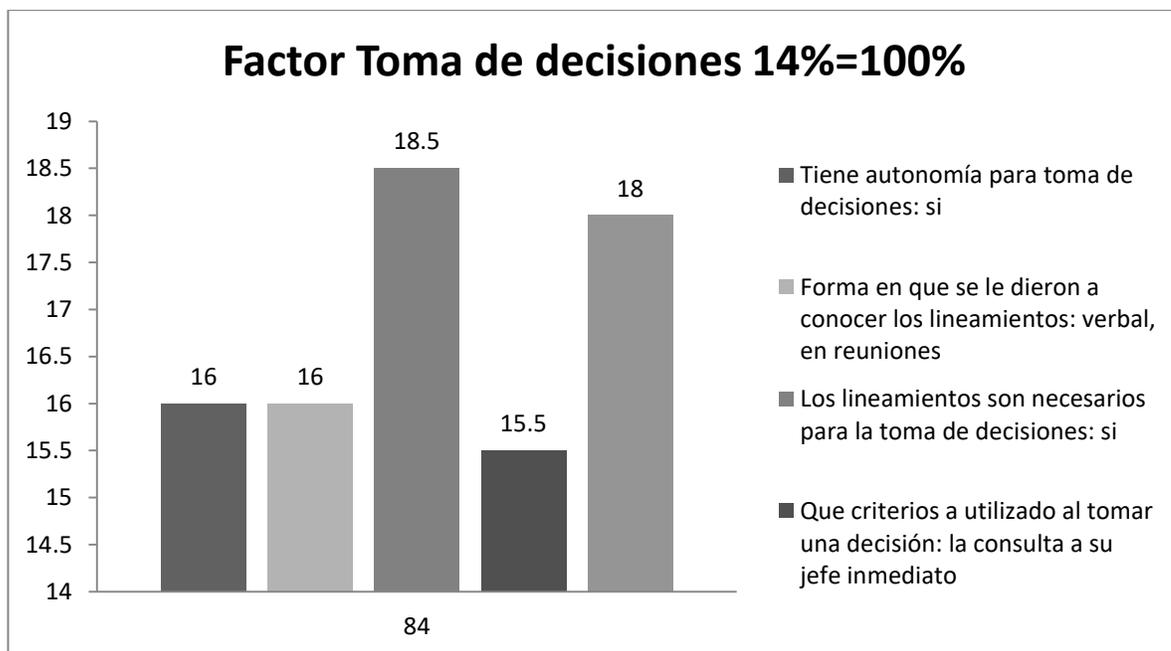
Fuente: Investigación de campo, febrero 2019.

En la actualidad la empresa brinda una inducción de bienvenida al ingresar un nuevo aspirante, se les dan a conocer la filosofía organizacional, el decálogo del servicio y reglamentos en una capacitación programada; luego ya en el puesto de trabajo en la tienda asignada se da nuevamente la inducción concerniente a sus funciones y al área a donde va integrarse. Durante la visita se percibió que los colaboradores si están identificados con la organización. Uno de los aspectos que se resalta durante la entrevista es que la totalidad de los trabajadores de la tienda se identifican y se sienten orgullosos de

pertenecer a ella. Un sentido de pertenencia y familiarización es los que se busca en los trabajadores para este factor, porque provoca en ellos que trabaje con eficiencia y que rindan más del 100%.

Según la investigación de campo, esta dimensión presenta una calificación bastante adecuada 9.15% sobre el un valor de 10% de calificación como factor, por lo que queda solamente mejorar aún más para alcanzar el nivel óptimo de la organización.

**Gráfica 8**  
**Factor toma de decisiones del**  
**supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: Investigación de campo, febrero 2019.

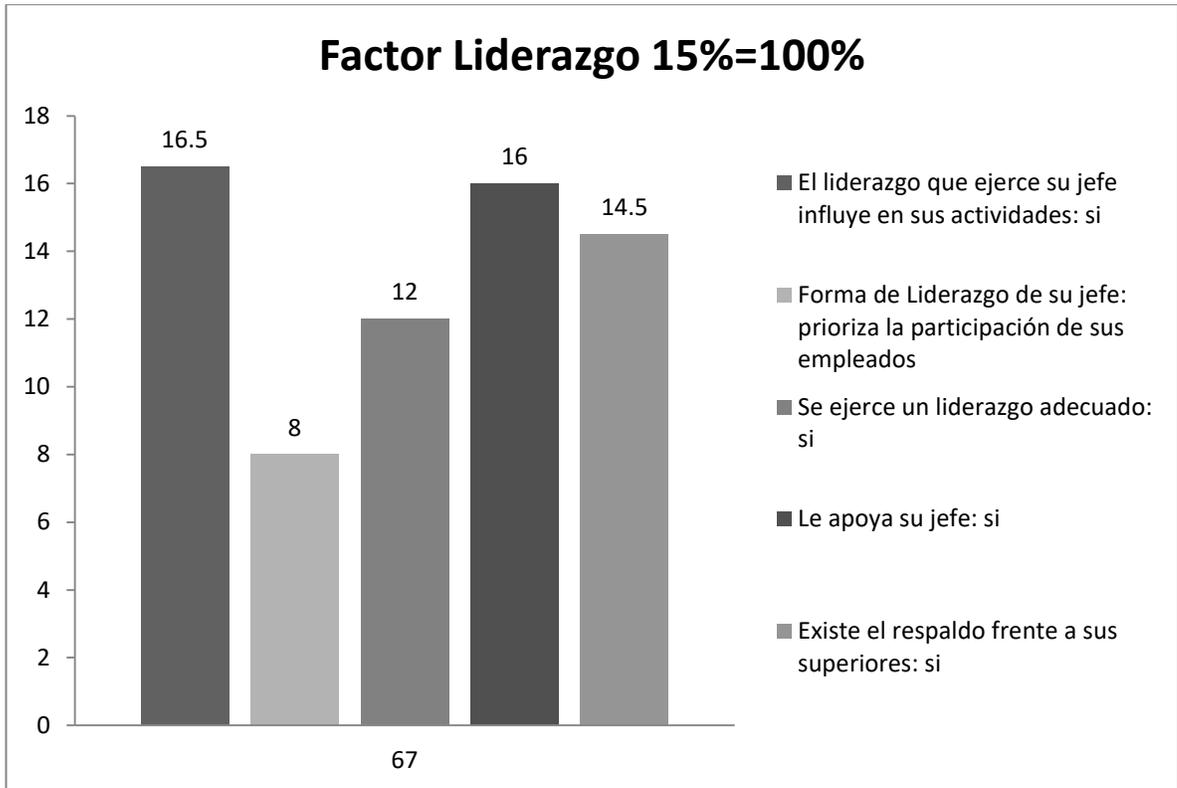
Para tomar decisiones es necesario que los colaboradores conozcan los lineamientos que hay de acuerdo al nivel jerárquico y perfil del puesto así como también la autonomía que les proporcionan sus superiores.

Según lo indicado, a pesar que el personal en su mayoría considera que sus jefes les dan autonomía en sus actividades a desempeñar, los empleados no son capaces de ejercer su propio criterio en cuanto se presentan las tomas de decisiones la consultan a su jefe inmediato provocando muchas veces de que estas no sean inmediatas porque la respuesta en cuanto apoyo es lenta, así como también el personal puede percibir de forma negativa que solo los altos niveles pueden tomar una decisión aunque no amerite que se involucren. Además de los colaboradores que han estado proactivos para agilizar gestiones es porque ya tienen experiencia, consultan a sus compañeros o asume las consecuencias, de lo contrario consultan al jefe inmediato para proceder.

Existen lineamientos proporcionados por la empresa que son funcionales para la toma de decisiones y que al no ponerlos en marcha de una forma correcta provocan inseguridad por falta de experiencia o por el miedo a no asumir consecuencias.

Esta dimensión presenta una calificación bastante adecuada a pesar de los comentarios antes mencionados pues la mayoría resalta que la toma de decisiones en es bastante adecuada al nivel de clima organizacional actual, 11.8% sobre una calificación por factor del 14% por lo que queda solamente mejorar aún más para alcanzar el nivel óptimo de la organización.

**Gráfica 9**  
**Factor liderazgo del**  
**supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: Investigación de campo, febrero 2019.

Es importante saber cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la empresa de parte de los colaboradores de acuerdo a la investigación de campo ya que con base a eso se establece la relación jefe-colaborador en aspectos laborales, considerando que la empresa promueve el liderazgo participativo.

Durante la visita también se pudo observar que el subgerente de tienda es el que sobresale en cuanto al liderazgo, se muestra una persona con más entusiasmo e iniciativa sin confundir el liderazgo con la capacidad de mandar, tiene que ver con sus habilidades de inspirar confianza y compromiso, así

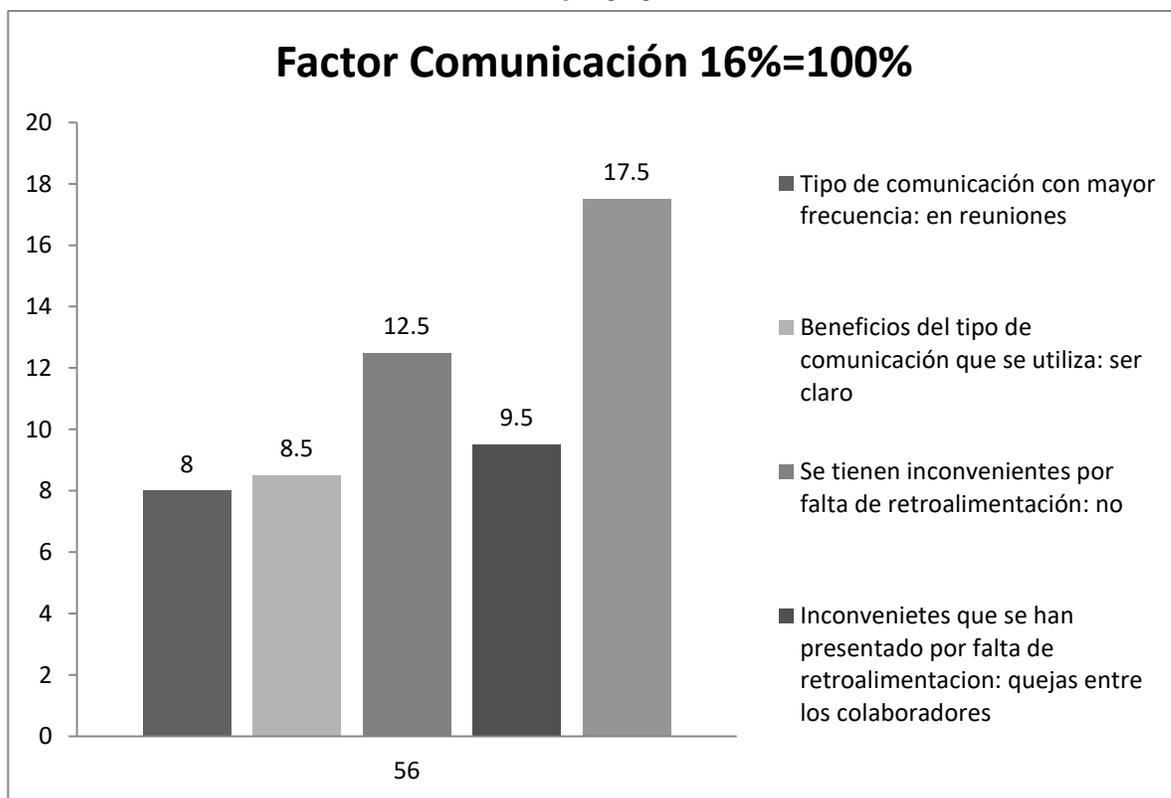
como motivar a los miembros del equipo para mejorar día a día y que hoy repercute mucho en las organizaciones.

El líder influye en las actividades asignadas, de ello depende que el trabajo que desarrollen en su puesto sea efectivo.

Un colaborador se siente respaldado cuando el líder le apoya en situaciones de dificultad, prioriza la participación de cada uno de ellos.

Los resultados hallados en la investigación de campo destacan que el valor del factor obtuvo como punteo 10.1% sobre el 15.5 establecido en conjunto con los gerentes de tienda en cuanto el nivel de relevancia que este factor muestra frente al clima organizacional.

**Gráfica 10**  
**Factor comunicación del**  
**supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: Investigación de campo, febrero 2019.

El medio verbal en reuniones es el más utilizado, se reúnen dos veces al día por turno asignado en cuyo tiempo se dan conocer los logros o metas obtenidas en ventas de manera actualizada, así como información pertinente de su puesto de trabajo.

Se indicó también por parte de gerencia que manejan grupos de WhatsApp por áreas, para mantener informado y comunicado al personal, el cual es manejado a diario por el encargado de departamento.

La comunicación a través de reuniones, es para trasladar información específica o puntal, alguna notificación nueva o inconveniente que se presente.

Se resalta que los beneficios que obtienen del tipo de comunicación que utilizan con mayor frecuencia es ser claros al momento de informar, evitando malos entendidos o que la información no llegue con exactitud y precisión a los colaboradores. En el tiempo de laborar en la empresa los colaboradores indicaron no haber tenido inconvenientes por la falta de retroalimentación en las áreas que lo involucran, sin embargo al momento de cuestionar cuales con los inconvenientes que han presentado en su departamento mencionaron que existen quejas entre los colaboradores, se resaltó que si es importante considerar los lineamientos de retroalimentación entre los departamentos para realizar sus actividades con eficiencia.

Durante la visita se observó mediante el proceso de la encuesta que hay personas que no manejan lenguaje técnico apropiado a su función, por lo cual dificulta también la retroalimentación en base a procesos en funciones.

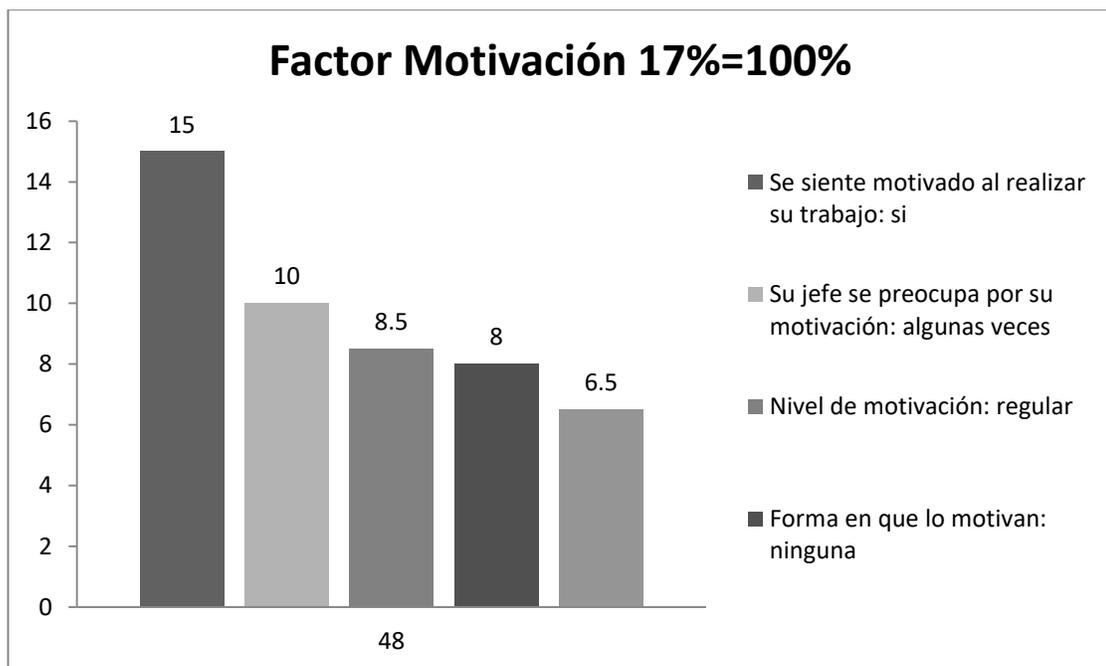
Cabe mencionar que los atrasos en las gestiones afecta a todas las áreas que lo involucran al momento de realizar las gestiones como; quejas de parte del cliente, quejas entre los colaboradores, atrasos en los departamentos,

repercutiendo en la duplicidad de trabajo lo cual afecta directo al clima de la empresa e impacta en los recursos de la organización tanto humanos como físicos.

Es importante nombrar que todas las jefaturas de departamento han recibido quejas por la ausencia de comunicación (realimentación).

Durante la investigación se ve reflejado el punteo por factor de 8.96% como resultado sobre el 16% establecido en conjunto con los gerentes de tienda, indicándose que si se necesita implementar mejoras para alcanzar los niveles óptimos ya que presenta varias deficiencias en aspectos que involucran la comunicación efectiva y que esta no sea con mayor precisión.

**Gráfica 11**  
**Factor motivación del**  
**supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: Investigación de campo, febrero 2019.

Con base a la información proporcionada, la empresa trabaja en actividades para motivar al personal de manera general ya programadas, una de ellas es una actividad que se realiza para celebrar el día del niño para todos los colaboradores de la organización en general. En cada tienda también se programa celebrar los cumpleaños mensualmente, así como día de la madre y convivios esto aplica para todos los colaboradores aunque el impacto no se ve reflejado en el nivel de motivación indicado por el personal anteriormente.

Además han acontecido algunos ascensos de los cuales pueden aplicar mediante un examen de conocimientos referente al puesto al que desean aspirar, la empresa considera que motiva al personal.

En cambio a las gerencias se les delega realizar la actividades que consideren necesarias para mantener motivado al personal y es el gerente quién prioriza y decide a qué colaborador premiar o recompensar, sin embargo no se tienen establecidos los tipos de reconocimiento que pueden utilizar los gerentes esto repercute en que la mayoría de los gerentes no utilice algún medio para motivar a su personal a cargo por el cumplimiento de metas lo cual influye en que muchas veces no colaboren los demás departamentos para el cumplimiento de los objetivos.

Se menciona que se realizan dos reuniones al día, cada gerente en su turno; se dan a conocer los resultados de venta, los logros a alcanzar e información pertinente a considerar por parte de la organización.

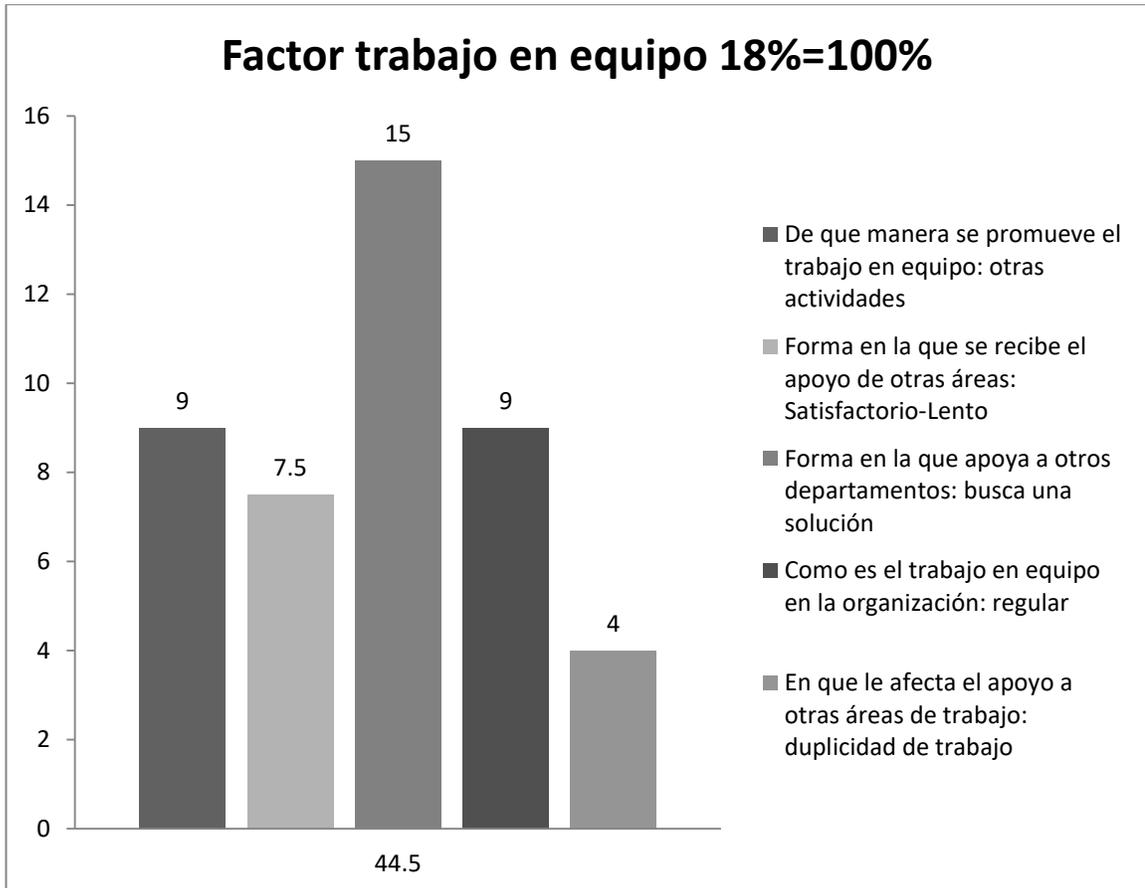
Sin embargo, uno de los gerentes de tienda indico que en la reunión también se hace una actividad motivacional pero que por motivos de tiempo ya no se hace en el turno de la tarde, solamente se ocupa el tiempo para dar resultados e indicaciones pertinentes; se dejó de realizar aproximadamente desde hace tres meses, esto se tomó en cuenta a partir del tiempo en que se realizó la evaluación para el estudio, resaltando que puede tener repercusiones en los colaboradores.

El nivel de motivación que predomina en la empresa es regular aun cuando lo que más les preocupa a la empresa es la motivación del personal, es relevante resaltar que la organización no cuentan con ningún programa, actividad de motivación y/o reconocimiento para sus colaboradores y tampoco se presentan propuestas por parte de las gerencias en el plan estratégico, lo que se ve reflejado en los resultados de esta dimensión y en las opiniones de los mismos. Motivar al personal debe ser vital para la empresa y lo puede hacer a través de reconocer el trabajo y el esfuerzo de sus empleados con el fin de que se sientan identificados y valorados, asimismo ayuda a fortalecer la relación jefe-colaborador como también la armonía entre los departamentos, disminuyendo las relaciones tensas, descontento y falta de colaboración que pueda existir, la frecuencia en que los gerentes se preocupan por el personal a cargo es alarmante siendo el de mayor énfasis algunas veces, tal como se muestra en la siguiente gráfica.

Relacionar el nivel de motivación con la frecuencia en que se motiva al personal es coherente que los resultados no sean los esperados para la empresa, no se tiene un plan para mantener al talento humano dentro de la organización en un buen clima laboral donde la percepción de los empleados sea positiva como espera la empresa.

Los resultados obtenidos en la investigación de campo determinaron un punteo por factor de 8.16% sobre un valor de 17% considerándose que la motivación es uno de los pilares importantes para el desarrollo de un clima organizacional positivo el cual se requiere una pronta atención en mejoras de alcanzar las metas y objetivos de una manera estratégica y trabajada en conjunto con los colaboradores y gerentes de tienda.

**Gráfica 12**  
**Factor trabajo en equipo del**  
**supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: Investigación de campo, febrero 2019.

El trabajo en equipo es promovido muy poco, de manera en que se ve resaltado en los datos obtenidos en la encuesta.

La respuesta que recibe el colaborador por parte de su equipo de trabajo es satisfactoria y a la vez lenta, provocando que el empleado no se sienta satisfecho del apoyo que se le brinde como equipo, considerándolo como regular.

También se menciona que al momento de apoyar al equipo de trabajo aumenta la duplicidad de trabajo, quejas entre los departamentos y por lo tanto atrasos en las gestiones.

Cuando un trabajador no se involucra en su equipo de trabajo provoca individualismo, conflictos, mala comunicación, falta de interés y no hay metas.

En algunas ocasiones no se proporciona apoyo por falta de información o realimentación este inconveniente pasa a ser de un tema laboral a personal ya que se tienen malos entendidos cuando se demoran las gestiones por procedimientos incompletos generando quejas entre los colaboradores, lo que puede provocar relaciones tensas.

El resultado de punteo por factor trabajo en equipo que presento en la investigación de campo es de 8.01% sobre el valor de 18% establecido con los gerentes de tienda. Cabe mencionar que el rol que ejerce esta organización en el mercado es el servicio y para que esto se cumpla implican varios elementos que conllevan a un buen trabajo en equipo ejercido y practicado, por ello el valor colocado a este factor es determinante para un clima organizacional positivo.

## **2.4 Análisis de resultados**

Cabe mencionar que para la empresa es relevante contar un clima organizacional en donde sus colaboradores se sientan en un ambiente agradable, seguro, en donde puedan realizar sus funciones con actitud positiva, asimismo que los empleados puedan percibir que el recurso humano es lo más valioso para la empresa ya que de ellos depende el crecimiento y cumplimiento de los objetivos de la misma, por tanto a los resultados de la presente investigación y a las dimensiones evaluadas de liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, identidad, toma de decisión y control, se debe poner toda la atención que amerite para implementar planes

a mejorar e incentivar los programas, con el fin de impulsar a que fomenten una actitud positiva hacia el cambio, siendo una organización que proporcione a sus colaboradores la atención necesaria para su desarrollo profesional y laboral.

Es importante señalar que dicha implementación puede representar una significativa inversión de recursos económicos como humanos, sin embargo se debe prestar atención a los beneficios que obtiene la empresa que los colaboradores se sientan con una actitud positiva para desenvolverse en sus actividades, siendo el recurso más valioso para la empresa, lo cual minimizará los índices de insatisfacción a corto plazo y tendrá incidencia directa en la percepción de los colaboradores, la motivación, el trabajo en equipo y por ende un impacto directo en su clima organizacional.

Por tanto se puede confirmar que la hipótesis del plan de investigación si fue aprobada y da lugar a trabajar en el siguiente capítulo donde se presenta la propuesta integral de los planes con los que se pretende impactar positivamente el clima organizacional, haciendo especial énfasis en los aspectos que en la actualidad generan una calificación inadecuada con porcentaje bajo de clima laboral que acepta la empresa por el nivel de insatisfacción que contiene, así como también por su sentido de urgencia ya que el impacto que puede tener en el clima es bastante significativo dentro de la organización objeto de investigación y que dicha implementación sirva para equilibrar las dimensiones que son inadecuadas a adecuadas, con el seguimiento de los planes de mejora que tenga el departamento de recursos humanos se pueda llegar al nivel esperado (80%) como mínimo en la organización para el promedio de todas las dimensiones. Además el plan posterior se puede implementar con base en una segunda medición y que el plan integrado permita elevar el clima laboral al nivel adecuado.

Según los cálculos realizados se determina que los factores en los que se necesita una aplicación de atención inmediata para su pronta mejoría según el punteo de inferioridad en que se presentaron son:

- Trabajo en equipo
- Motivación
- Control
- Comunicación
- Liderazgo

Se menciona también que los factores:

- Identidad y
- Toma de decisiones

presentaron un punteo bastante adecuado para el clima organización en estudio.

En el siguiente capítulo se propone un plan de mejoras para 2 factores esenciales como lo son trabajo en equipo y motivación, necesitando su pronta aplicación en ánimo de alcanzar los objetivos y metas estratégicas en departamentos de la tienda como a nivel gerencial.

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA PARA EL PERSONAL DE UN SUPERMERCADO UBICADO EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

De acuerdo a los resultados obtenidos en el capítulo anterior del clima organizacional y con base a la información proporcionada por los colaboradores, se presenta la propuesta a la empresa objeto de investigación. La cual se centrará en las siguientes 7 dimensiones; comunicación, toma de decisión, motivación, trabajo en equipo, liderazgo, identidad y control de la empresa.

La propuesta presenta en su orden la justificación, el objetivo general y específico, alcance, modelo de implementación, metodología a utilizar, recursos, programas, los formatos con que se evaluará la propuesta y la forma en que se medirán el presupuesto y costo beneficio de la implementación.

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

La empresa ha mantenido un crecimiento significativo a nivel nacional, posicionándose como uno de los mejores supermercados que brinda un servicio al cliente eficiente; sin embargo con base a los resultados del clima organizacional se demuestra la deficiencia que hay en la comunicación (realimentación) lo cual afecta de manera directa al cliente interno como externo, de igual forma, al momento de tener que realizar acciones de las cuales no se tenga conocimiento, genera conflicto y atrasos por la falta de realimentación jefe-colaborador y hacia todos los departamentos involucrados de la organización, así como también la percepción negativa que tiene el personal en la dimensión de motivación lo cual repercute en que los colaboradores estén desmotivados y que al momento de trabajar o desempeñar las funciones no se dé o recibe el apoyo de los compañeros de trabajo asimismo afecta a la relación jefe colaborador debido a que el empleado no se siente motivado y no perciba el apoyo de su superior. Siendo para la empresa de vital importancia la percepción positiva del

clima que sientan los colaboradores con el fin de que estén satisfechos de trabajar en la misma y por tanto se puedan cumplir con los objetivos y metas organizacionales.

Cabe mencionar que después de analizar los resultados del diagnóstico del clima organizacional, se tomó como prioridad las dimensiones que mostraron deficiencias y que requieren una total y pronta atención por parte de los niveles gerenciales ya que se deben tratar de inmediato con el objetivo de poder nivelar y generar un ambiente de mayor armonía donde el personal se sienta identificado, pueda haber realimentación y apoyo entre los compañeros de trabajo permitiendo que fluya la información así como también que sean más ágiles los procesos y por tanto la cooperación y apoyo de los colaboradores como también una buena relación de jefe-colaborador con el fin de satisfacer las necesidades laborales expuestas por los empleados orientando a la mejoría en el logro de resultados organizacionales.

Cada dimensión a mejorar está basada en el desarrollo de planes que serán implementados y realizados con una serie de fases ordenadas con el objetivo de alcanzar los objetivos trazados para contrarrestar la percepción del clima organizacional actual de las variables con calificación "inadecuada".

### **3.2 Objetivos de la propuesta**

A través de la implementación de la propuesta dentro de la empresa objeto de investigación se pretende alcanzar el siguiente objetivo:

- **Objetivo general**

Implementar el plan de mejoras propuesto en un 100% a mediano plazo, lo cual propiciará un ambiente laboral idóneo, en donde el compromiso e involucramiento van desde las autoridades de la organización hacia todos los

niveles de la tienda. Asimismo, elevar el índice de satisfacción laboral de los colaboradores respecto a los factores de trabajo en equipo y motivación.

### **3.3 Alcance de la propuesta**

- Fomentar en los gerentes al 100% la importancia de los planes de mejora a implementar propuestos a través de las acciones de los niveles más altos de la organización durante el primer mes de la implementación.
- Promover un ambiente de trabajo en equipo donde fluya la comunicación (realimentación) e información en cada una de las áreas de la organización, por medio del plan de mejora incluido en la presente propuesta, generando desde el primer año un impacto del 20% en la dimensión de comunicación y un 10% en la dimensión de toma de decisiones.
- Implementar reconocimientos para la dimensión motivación para que los empleados se sientan motivados, valorados y apreciados por la organización en las atribuciones asignadas, lo cual ayudara a mejorar, tanto a la percepción positiva individual como colectiva y por ende la relación jefe-colaborador esperando un impacto del 85% y un 75% en la dimensión liderazgo durante el primer año de su implementación.
- Mejorar el trabajo en equipo en un 80% a través de las actividades a realizar en el primer año de la implementación aplicable para el 100% del personal con el fin de resaltar la importancia de tener una actitud positiva, así mismo los beneficios de apoyar y colaborar con los demás.

### **3.4 Plan de mejoras propuesto**

Con la implementación de la propuesta se pretende impactar al personal administrativo de la empresa objeto de investigación y a todos sus niveles jerárquicos de la tienda.

#### **3.4.1 Modelo de implementación con base a la teoría de Likert**

Como punto de partida se convocará una reunión para sensibilizar a los colaboradores, dar a conocer sobre la necesidad de mejoras en la sucursal de tienda a través de la presentación de los resultados de cada dimensión que se desea mejorar con el fin de involucrarlos, crear compromiso y además contar con el apoyo incondicional de los gerentes, quién será el departamento responsable de llevar a cabo el proceso de implementación.

Asimismo el gerente estará evaluando y realimentando sobre la propuesta del clima organizacional para ver si el rendimiento en el trabajo tras las modificaciones implementadas durante el proceso va de acuerdo a los objetivos esperados.

Por último se integrarán los cambios con el objetivo de aumentar la eficacia para lo cual se debe supervisar y reforzar los cambios para que estos formen un todo en la organización.

#### **3.4.2 Metodología**

De acuerdo a lo indicado anteriormente, el gerente será el intermediario entre los colaboradores y jefes de departamentos el cual facilitará la información y dará seguimiento a los planes implementados, apoyándoles con todos los detalles de cada uno de los programas a desarrollar. De la misma manera como parte de su función estará a cargo de realizar la evaluación de cada programa y de presentar a los altos mandos de forma semestral los avances alcanzados y el impacto en los mismos en las respectivas dimensiones. Cabe mencionar que también

realimentara a las gerencias sobre el nivel de aceptación que tuvieron las empresas que se contrataron para realizar las capacitaciones.

Para llevar a cabo la propuesta es necesario determinar la función que tendrá el personal de la empresa así como también la responsabilidad al momento de realizar la implementación de los planes de mejora como se muestra en tabla 1.

**Tabla 1**  
**Responsabilidades de la implementación**

<b>Responsable</b>	<b>Función en la implementación</b>
Supervisor	Autorizar los planes a implementar
Gerentes de Tienda	<p>Ser responsables con la implementación.  Trabajar en equipo  Estar dispuesto al cambio.  Evaluar a cada colaborador para determinar el impacto que el plan ha tenido en su comportamiento.  Apartar el tiempo necesario para llevar a cabo los planes de mejora</p>
Encargados de Departamento	<p>Informar a los colaboradores de área las implementaciones del plan de mejora.  Incentivar al colaborador a la disposición de cambios en donde se requiera su participación.</p>
Colaboradores	<p>Disponibilidad para participar.  Apertura a nueva información.  Utilizar los contenidos aprendidos, tanto en su puesto de trabajo como en los equipos dentro de la organización.  Responder las evaluaciones diseñadas de acuerdo a cada programa recibido.</p>

Fuente: Elaboración propia, enero 2020.

### 3.4.3 Programación

A continuación se detalla la planificación general para llevar a cabo la implementación de los planes de mejora:

**Tabla 2**  
**Cronograma de actividades**  
**Plan de mejoras para un supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala**  
**Año 2020.**

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES			Tiempo en semanas 2021											
			Enero				Febrero				Marzo			
No.	Actividad	Responsable	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación de planes de mejora del clima organizacional al supervisor de tienda.	Autor de la investigación y de los planes de mejora.												
2	Reunión de gerentes y supervisor de tienda.	Supervisor de tienda.												
3	Preparación de la reunión informativa	Gerentes de tienda												
4	Reunión informativa para la implementación del plan.	Gerentes y colaboradores.												
5	<b>Programa de sensibilización</b>													
5.1	Desarrollo de la actividad I	Gerentes y colaboradores.												
5.2	Desarrollo de la actividad II	Gerentes y colaboradores.												
5.3	Desarrollo de actividad III	Gerentes y encargados de departamentos												
6	<b>Programa rol de trabajo en equipo</b>													
6.1	Desarrollo del subprograma I: Trabajo en equipo y cooperación esenciales en restauración	Gerentes y colaboradores.												
6.2	Desarrollo del subprograma II: Rol de acción social, y mental	Gerentes y colaboradores.												
7	<b>Programa Reconocimientos</b>													
7.1	Desarrollo de actividad motivacional mensual	Gerentes												

Fuente: Elaboración propia enero 2020.

### **3.4.4 Recursos generales**

Para la realización de un plan es importante considerar los recursos que se necesitarán, los cuales se describe el detalle de los planes que se prevé utilizar:

#### **3.4.4.1 Humanos**

Con el propósito de llevar a cabo la presente propuesta es necesario contar con todo el personal de la tienda, de acuerdo a la estructura organizacional que está integrada de la manera siguiente:

- Gerentes
- Encargados de departamento
- Auxiliar de departamento

#### **3.4.4.2 Físicos**

En los recursos físicos está incluido el mobiliario y equipo así como también los útiles y papelería.

#### **3.4.4.3 Mobiliario y equipo**

Para el establecimiento de mejoras en la empresa se utilizará todo el mobiliario y equipo que se tenga a disposición bajo la aprobación del supervisor de tienda, de acuerdo a horarios y fechas autorizadas como lo son las salas de reuniones, el comedor y el equipo tecnológico.

#### **3.4.4.4 Útiles y papelería**

El costo de los útiles y papelería a utilizar para el establecimiento de mejoras se detallará en cada uno de los programas de la propuesta.

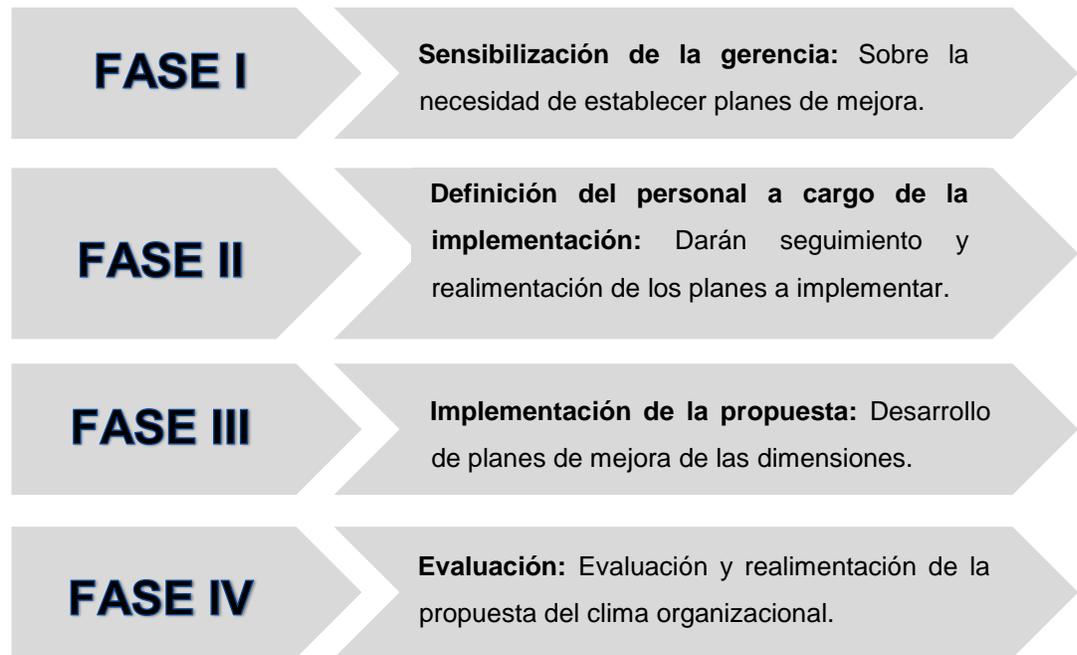
### 3.4.4.5 Financieros

En cada programa estarán detallados los recursos financieros a utilizar.

### 3.4.5 Propuesta de establecimiento del plan de mejoras

La propuesta comprende 4 fases, las cuales fueron consideradas como referencia del autor Likert, estas frases tienen como objetivo llevar un proceso lógico y ordenado para obtener los resultados deseados como se detalla en el esquema 1.

**Esquema 3**  
**Fases para la implementación del plan de mejoras**



Fuente: Elaboración propia, enero 2020.

### **3.4.5.1 Programa de sensibilización (Fase I)**

Para dar inicio al plan de mejoras, se establece un programa de sensibilización, en el cual se dará a conocer por medio de una conferencia a los gerentes y altas gerencias la definición de clima organizacional, los factores que lo integran y su relación directa con la satisfacción y productividad. Asimismo se establecerán los roles que desempeñan los colaboradores dentro de la tienda y la importancia de mantener un entorno de trabajo agradable que se ve reflejado en el desempeño.

#### **a) Alcance**

Implementar 100% del programa de sensibilización a todos los colaboradores del supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala.

A través de la implementación del presente programa se pretende alcanzar el siguiente objetivo:

#### **b) Objetivo**

Sensibilizar al 100% de los colaboradores de la tienda objeto de análisis, sobre la importancia de un clima organizacional positivo y su incidencia en la satisfacción laboral y productividad, a partir del primer semestre del año de la implementación del programa propuesto.

#### **c) Metodología**

El programa de sensibilización se realizará a través de una reunión que tendrá como tema central el clima organizacional, será impartido a todas las autoridades y colaboradores de la tienda.

El responsable de la planificación y ejecución de este evento será el gerente de tienda.

- **Actividad I**

Se llevara a cabo una reunión para identificar los pasos a seguir en la implementación, asimismo, será el gerente de tienda el responsable de elaborar la programación de temas que será presentada al supervisor de tienda para su aprobación.

La reunión será programada para la primer semana del segundo mes a partir de la puesta en marcha de implementación, en el salón de reuniones; será impartida por medio de dos sesiones de una hora y participarán la mitad de colaboradores de tienda en cada sesión, esto con el objetivo de evitar la desatención de sus labores durante la misma.

Los temas que serán impartidos son los siguientes:

- ✓ Clima organizacional.
- ✓ Factores del clima organizacional: comunicación, desarrollo profesional y reconocimientos.

La participación será de carácter obligatorio.

Esta fase consiste en hacer conciencia a la gerencia, con el fin de resaltar la importancia de la implementación de los diferentes planes para mejorar el clima actual de la empresa. Para comenzar se presentarán los resultados de la calificación promedio por dimensión y global del diagnóstico del clima organizacional para que puedan visualizar las dimensiones con menor calificación e identificar las preguntas que tuvieron el menor puntaje.

Al finalizar la reunión, el gerente de tienda trasladará una carta de sensibilización hacia los encargados de departamento para la implementación de los planes de mejora, como referencia se desarrolla un ejemplo en la figura 1.

**Figura 3**  
**Carta de sensibilización a encargados de departamento**

Guatemala, Enero 2020

Atención:

Encargados de departamento

Presente

Es para la empresa un placer poder comprometerse con cada encargado de departamento con las nuevas mejoras que se desean implementar con todo el personal, las cuales se llevaran a cabo dentro de la organización siendo de suma importancia iniciar con los planes de acuerdo a los resultados presentados del clima organizacional que se realizó meses anteriores.

Hasta el momento ha sido reflejado el esfuerzo de cada uno de ustedes en los equipos de trabajo que tienen a cargo, sin embargo con el afán de mejorar y dar esa milla extra cada día mas, hemos realizado esta reunión con el fin de poner manos a la obra para el emprendimiento de nuevos retos y oportunidades de crecimiento profesional que será reflejado en lo más importante para nosotros "el talento humano", que es el motor de la empresa el cual le permite cumplir con los objetivos a través de mejores herramientas para desenvolver un gran papel en la vida cotidiana.

Habiendo hecho de su conocimiento que los resultados demuestran ciertas diferencias las cuales se deben disminuir con una categoría de urgencia, se considera la participación y apoyo incondicional de cada encargado de departamento para llevar a cabo la implementación de la propuesta y que el compromiso se puede ver reflejado en los resultados de los planes a evaluar.

Sin otro particular,

Gerentes de tienda Encargados de departamento

Fuente: Elaboración propia, enero 2020.

- **Actividad II**

Crear un lema o frase por los gerentes de la tienda a través de lluvia de ideas que les motive para la implementación de los planes de mejora, se detallan los siguientes ejemplos de los lemas:

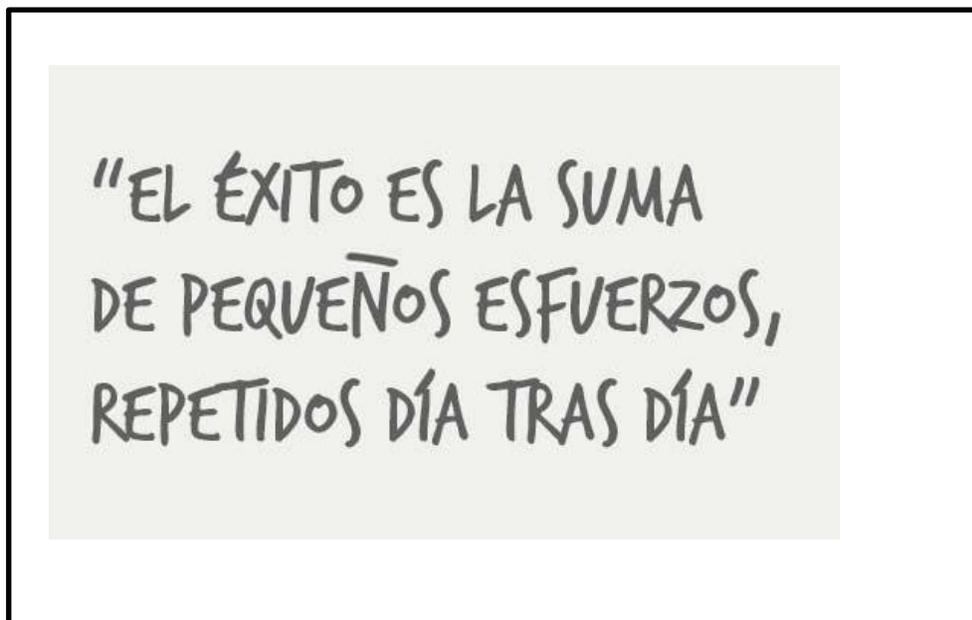
Ejemplo 1:

“Si deseas que tus sueños se hagan realidad *‘despierta’* porque el que persevera alcanza”

Ejemplo 2:

“Querer es poder, tu éxito es tu esfuerzos y ese es realmente tu destino”

**Figura 4**  
**Lema de motivación**



Extraído de: [www.lemasdemotivación](http://www.lemasdemotivación)

- **Actividad III**

Cada encargado de departamento se reunirá con su equipo de trabajo y les compartirá los nuevos retos a implementar en la tienda. Además trasladará una hoja media carta donde cada colaborador subraye en que escalón se encuentra actualmente, se puede utilizar el mismo color de marcador (tinta negra) y doblaba la hoja para que sea anónima la respuesta y evitar que se distorsione la información por temor de los colaboradores, después que los colaboradores llenen su hoja pueden depositarla con toda confianza en un buzón que se puede colocar en un lugar estratégico de la empresa con el fin que la respuesta sea la más objetiva posible, por supuesto se debe dar un tiempo prudencial para que depositen las respuestas en el transcurso del día (de acuerdo a programación), en la siguiente imagen se presenta la hoja que los gerentes deben proporcionar a los colaboradores.

**Figura 5**  
**Nuevos retos en la implementación de planes de mejora**



Extraído de: [www.frasesdemotivación](http://www.frasesdemotivación)

Esto servirá como base para ver si los colaboradores están sensibles a los cambios, asimismo puedan realizar una manta o tener un pizarrón donde cada colaborador coloque una o dos palabras que los motiven con los cambios a implementar, como se muestra en la siguiente figura.

**Figura 6**  
**Palabras que reflejen lo que inspira la implementación de los planes de mejora**



Fuente: Elaboración propia, enero 2020.

**d) Personas a cargo de la implementación (Fase II)**

Los gerentes de tienda estarán a cargo de llevar a cabo la implementación de los planes propuestos y dar seguimiento a los mismos, con el fin de delegar y

comprometer a cada encargado de área para que sean canales de comunicación y realimentación de los resultados, ya que debe velar por el cumplimiento de metas y objetivos asignados, así como también de generar un mejor ambiente y al mismo tiempo canalizar por medio de gerencia los recursos humanos, físicos y financieros necesarios para que se cumpla con la propuesta. Los puestos involucrados a llevar a cabo la propuesta son:

- Gerentes de tienda
- Encargados de departamento
- Auxiliares de departamento

Con las personas asignadas se espera llevar a cabo la implementación de la propuesta para el establecimiento de mejoras en la empresa objeto de investigación, llevando dentro de su agenda el tiempo necesario para las reuniones de seguimiento y evaluación de los resultados de los planes de mejora propuestos.

#### **e) Implementación del plan de mejoras (Fase III)**

La propuesta está basada en la implementación del plan de mejora a través de programas derivados del análisis de las dimensiones que obtuvo una calificación inaceptable en los resultados del clima organizacional con el objetivo de permitir la asimilación y el mejoramiento progresivo. Cabe mencionar que se trabajarán en los planes de mejora y programa según corresponda, el orden con el cual se propone abordar cada plan está orientado a que estratégicamente se enfoque la atención en un plan y como resultado se logre influencia sobre el otro plan, por tal motivo el primer plan a emprender se conforma por el programa de sensibilización, el cual pretende instar al colaborador en la inclusión del nuevo proyecto; en el segundo programa se pretende impactar la dimensión trabajo en equipo, contiene dos subprogramas enfocados en el trabajo en equipo y

cooperación así como los roles y acciones de los colaboradores frente a su función. Se realizarán actividades que incluyan al colaborador y lo motiven dentro de la tienda.

El tercer programa llamado reconocimientos, enfocado principalmente en la motivación ya que promueve la satisfacción y percepción positiva que tengan los colaboradores con la empresa, siendo la motivación la que impulsa al empleado a permanecer en la misma y por tanto a desarrollarse como persona y profesionalmente; influye de manera directa, se pretende generar un ambiente de armonía, compañerismo, se fortalezca la relación jefe colaborador y el empleado se sienta apreciado por la empresa y por su superior.

**Cuadro 8**  
**Plan de acción**  
**Programa de sensibilización para un supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala**  
**Año 2020**

<b>Nombre del plan:</b> Sensibilización del clima organizacional							
<b>Objetivo del plan:</b> Definir las actividades necesarias a implementar el programa de sensibilización en un 100% al corto y mediano plazo.							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo Q	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Presentación de la propuesta al gerente de tienda.	Realizar la actividad al 100% en una reunión.	Consultor (estudiante)	20/01/2021	20/01/2021	Equipo audiovisual Q 200.00  Papelería y útiles q 50.00	Q 250.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta.	Realizar el 100% de la actividad en una reunión.	Gerente de tienda	22/01/2021	22/01/2021	A definir por la empresa	A definir por la empresa
3	Reunión con los gerentes de tienda y supervisor.	Definir al 100% los temas del clima organizacional y factores que le involucran para la reunión con los colaboradores en una sesión.	Supervisor de tienda	25/01/2021	25/01/2021	0.00	Q 0.00

4	Reunión con los colaboradores programada en 2 sesiones.	Presentar y discutir el 100% de los temas propuestos y creación de lema para la implementación del plan de mejoras en una sesión.	Gerentes de tienda	08/02/2021	08/02/2021	Papelería y útiles 125.00 Refacción 300.00	Q 425.00
5	Reunión de los encargados de departamento y sus colaboradores.	Discutir el 100% temas sobre los nuevos retos de los planes de mejora a implementar en una sesión.	Gerentes de tienda	15/02/2021	15/02/2021	0.00	Q 0.00
6	Evaluación de la realización de la propuesta	Evaluar al 100% de lo realizado de la propuesta cada 3 días.	Gerente de tienda	17/02/2021	19/02//2021	-	-
<b>Presupuesto total del plan de sensibilización</b>							<b>Q 675.00</b>

Fuente: Elaboración propia, año 2020.

## **f) Recursos**

Entre los recursos a utilizar para el desarrollo del presente programa se contemplan los siguientes:

- **Humanos**

Los recursos humanos que se utilizarán son los siguientes:

- ✓ Supervisor de tienda
- ✓ Gerente y sub gerente
- ✓ Encargados de departamento y
- ✓ Auxiliares de tienda

- **Físicos**

Los recursos físicos que se utilizarán son los siguientes:

- ✓ 1 salón
- ✓ 1 pizarrón
- ✓ 6 marcadores de colores
- ✓ 5 Mesas
- ✓ 10 bancas

- **Financieros**

Los recursos financieros estarán constituidos en la mayor parte por la empresa, ya que la tienda cuenta con una sala de reuniones equipada; se utilizará lo siguiente:

Ver cuadro 9.

**Cuadro 9**  
**Total de recursos financieros del programa de sensibilización para un supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala**  
**Año 2020**

Cantidad	Descripción	Precio Unitario Q	Total Q
1	Salón		0.00
1	Pizarrón		0.00
	Papelería y útiles		375.00
5	Mesas		0.00
10	Bancas		0.00
42	Refacciones	7.15	300.00
<b>Total en Q</b>			<b>675.00</b>

Fuente: Elaboración propia, año 2020.

### **3.4.5.2 Programa rol del trabajo en equipo**

Este programa está orientado en el potencial y las capacidades de los colaboradores, asimismo en cómo influye las actitudes para el desarrollo personal y laboral como también la importancia de cooperar y apoyar a los compañeros de trabajo para alcanzar las metas organizacionales y personales.

El programa de rol del trabajo en equipo propuesto está conformado por los siguientes subprogramas:

- ✓ Trabajo en equipo y cooperación, esenciales en restauración
- ✓ Rol de acción, social y mental

- **Alcance**

Implementar 100% del programa de trabajo en equipo en todos los departamentos del supermercado objeto de análisis.

- **Objetivos**

Los objetivos que se pretenden alcanzar son los siguientes:

- **Objetivo general**

Aumentar a un 90% la satisfacción laboral correspondiente al factor de trabajo en equipo, a partir del primer año de la implementación del programa propuesto.

- **Objetivos específicos**

- ✓ Mejorar en un 100% las relaciones interpersonales entre jefes y colaboradores, a partir del primer año de la implementación del subprograma de trabajo en equipo y cooperación esenciales en restauración.
- ✓ Dar a conocer al 100% de colaboradores información relevante del departamento al que pertenecen, por medio del subprograma de rol de acción, social y mental a partir de la primera semana de su implementación.

- **Subprogramas**

A continuación se detallan los subprogramas contenidos en el programa roles del trabajo en equipo propuesto:

- **Subprograma de trabajo en equipo y cooperación, esenciales en restauración.**

Pretende brindar conceptos, definiciones teóricas y prácticas a los auxiliares y jefes de departamento y gerentes por medio de un taller, haciendo énfasis en las características propias del trabajo en equipo.

En este ámbito, el trabajo en equipo y la cooperación entre sus compañeros son esenciales para lograr los objetivos propuestos y proporcionar un servicio de calidad. Es por eso que el objetivo del estudio ha sido analizar cómo se

gestionan los equipos en la restauración, en aras de identificar la composición y distribución de los roles de equipos.

### ✓ **Metodología**

El subprograma será desarrollado por medio de un taller impartido por el gerente de tienda y jefes de los departamentos del supermercado objeto de análisis. El responsable de planificar y ejecutar el taller será el supervisor de la tienda.

Se confirmarán los temas del taller, plasmados en una guía de temas que será presentada al supervisor para su aprobación.

Los temas mínimos que deberá contener la guía del taller trabajo en equipo y cooperación esenciales en restauración son los siguientes:

#### ✓ **Importancia de la cooperación entre equipos de trabajo**

Fundamental que cada miembro conozca perfectamente los objetivos a conseguir, si no que se mantenga enfocado al logro de los mismos de una forma grupal.

En caso de priorizar los intereses individuales frente a los del grupo, podemos llegar a impactar negativamente en el rendimiento y los resultados de todo el equipo. Pero, ¿cómo conseguir que los miembros de un equipo de alto rendimiento defiendan un mismo objetivo?

#### **Promover el auto análisis**

La colaboración reta a las personas a pensar, articular y recibir claridad sobre sus competencias. Sirve de espejo, les da un vistazo de sus fortalezas y debilidades.

Ayudar a la resolución de problemas

Dos cabezas piensan mejor que una, por ello los equipos trabajan mejor juntos.

## Enseñar

Cuando sus equipos colaboran, básicamente aprenden cosas nuevas de cada uno. La organización se convierte en un cuerpo que anima una cultura de aprendizaje continuo, y apoya ese aprendizaje a través de oportunidades para el crecimiento y el desarrollo, así como también a través de márgenes de seguridad en caso de fracaso. Cuando los miembros del equipo colaboran, mejoran su capacidad de salir y crecer más allá de sus áreas de comodidad.

- ✓ **Pautas para lograr que un equipo de alto rendimiento defienda un mismo objetivo**

Transmitir profesionalidad

- Cumplir con sus compromisos.
- Asumir responsabilidades.

Transmitir beneficios

- Explicar que les aporta su implicación común.
- Crea mensajes de refuerzo para lograr el compromiso común.

Ser coherente

- Mantener coherencia entre los hechos y las palabras.
- Ser sincero.

Fomentar el objetivo común

- Hacer ver que el objetivo común no contradice intereses personales.

Justificar su postura

- Convencer acerca de la importancia y el motivo del objetivo. (Si los colaboradores lo conocen, aumentara su implicación)

## Demostrar apoyo

- Aportar apoyo técnico y personal a todos los miembros de la compañía.

El objetivo del trabajo en equipo es asentar más capacidades, inteligencias, ideas y destreza al servicio de una tarea o actividad, de modo tal que por el mismo hecho de compartir esa actividad los resultados se den de manera más rápida y sólida.

La manera en que se propone implementar será la siguiente:

Para llamar la atención de los colaboradores se realizará una invitación tipo convocatoria 2 semanas antes del taller y la participación será de carácter obligatorio.

Se llevará a cabo en la cuarta semana del segundo mes a partir del mes de la implementación en una sesión de 1 hora y al finalizar se realizará una evaluación de comprensión sobre el taller en 15 minutos.

- **Afiche de convocatoria**

- ✓ Tipo de papel: Papel afiche (70 gramos)
- ✓ Tipo de letra: Bookman Old Style
- ✓ Color: Fondo azul, letras negro y azul, imagen full color
- ✓ Tamaño: Carta  
Ver formato 1

- **Evaluación de comprensión del taller**

- ✓ Tipo de papel: Papel bond (75 gramos)
- ✓ Tipo de letra: Arial 12; Arial 9
- ✓ Color: Letras negro automático  
Ver formato 2

**Formato 1**  
**Afiche de convocatoria**  
**Supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala**  
**Año 2020**



**¡Por este medio se te hace saber sobre el taller impartido el cual mejorará tus conocimientos sobre el trabajo en equipo!**

**Te esperamos!!**

**Para mayor información, convócate con tu jefe inmediato quien te indicara el horario que confirma tu asistencia.**

Logo de la empresa

Fuente: Elaboración propia, año 2020.



✓ **Recursos**

Entre los recursos a utilizar para el desarrollo del presente programa se contemplan los siguientes:

• **Humanos**

Los recursos humanos que se utilizarán son los siguientes:

- Gerente y sub gerente
- Colaboradores

Total de 40 personas.

• **Físicos**

Los recursos físicos que se utilizarán son los siguientes:

- 1 Salón
- 8 Bancas
- 10 Mesas
- 1 Proyector
- 1 Memoria
- 1 Impresora
- 6 Marcadores
- 40 Papelería y útiles
- 1 Impresora

• **Financieros**

El taller de trabajo en equipo y cooperación, esenciales en restauración será financiado en su totalidad por la empresa y distribuido de la siguiente forma: Ver cuadro 10.

**Cuadro 10**  
**Total de recursos financieros del subprograma trabajo en equipo y**  
**cooperación, esenciales en restauración**  
**Supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala**  
**Año 2020**

<b>Cant.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio unitario Q</b>	<b>Precio total en Q</b>
1	Salón		0.00
10	Bancas		0.00
5	Mesas		0.00
1	Proyector		200.00
1	Memoria		0.00
1	Impresora		0.00
1	Papelería y útiles		175.00
1	Impresora		0.00
40	Refacciones	7.15	300
	<b>Total en Q</b>		<b>675.00</b>

Fuente: Elaboración propia, año 2020.

**Cuadro 11**  
**Plan de acción**  
**Programa de trabajo en equipo y cooperación, esenciales en restauración para un supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala.**  
**Año 2020**

<b>Nombre del plan:</b> trabajo en equipo y cooperación, esenciales en restauración.							
<b>Objetivo del plan:</b> Definir las actividades necesarias a implementar el programa de trabajo en equipo y cooperación, esenciales en restauración en un 100% al corto y mediano plazo.							
N o.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo Q	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Presentación de la propuesta al gerente de tienda.	Realizar la actividad al 100% en una reunión.	Consultor (estudiante)	15/02/2021	15/02/2021	Equipo audiovisual Q 200.00  Papelería y útiles q 50.00	Q 250.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta	Realizar el 100% de la actividad en una reunión	Gerente de tienda	16/02/2021	16/02/2021	A definir por la empresa	A definir por la empresa
3	Reunión con los gerentes de tienda y supervisor	Definir los temas en 95% del taller trabajo en equipo y cooperación, esenciales en restauración	Supervisor de tienda	17/02/2021	17/02//2021	00.00	Q 00.00
4	Reunión con los gerentes de tienda	Presentación al 100% de la guía de los temas del taller propuesto	Gerentes de tienda	18/02/2021	18/02/2021	0.00	Q 0.00

5	Reunión con los gerentes y jefes de departamento	Informar al 100% de los jefes de departamento la estrategia y metodología a implementar para el taller propuesto	Gerentes de tienda	19/02/2021	19/02/2021	0.00	Q 0.00
6	Taller trabajo en equipo y cooperación, esenciales en restauración programado en 1 sesión.	Llevar a cabo el taller propuesto y evaluar el 100% del desarrollo del subprograma.	Gerente de tienda	22/02/2021	22/02/2021	Refacción Q 300.00 Papelería y útiles 125.00	Q 425.00
7	Evaluación de la realización de la propuesta	Evaluar al 100% de lo realizado de la propuesta cada 3 días.	Gerente de tienda	19/02/2021	22/02//2021	-	-
<b>Presupuesto total del plan trabajo en equipo y cooperación, esenciales en restauración</b>							<b>Q 675.00</b>

Fuente: Elaboración propia, año 2020.

- **Subprograma de rol de acción, social y mental**

El subprograma de rol de acción, social y mental consiste en calendarizar reuniones por cada departamento para dar a conocer información importante a los colaboradores, así como la retroalimentación de estos últimos hacia las autoridades de la institución, llevándose a cabo una vez a la semana.

Los roles representan rasgos de personalidad y se clasifican en roles de acción, sociales y mentales los cuales serán transmitidos a los colaboradores de la siguiente manera:

Roles de acción:

- ✓ Implementador/a (ID) – Práctico/a y orientado/a a la tarea.
- ✓ Finalizador/a (FI) – Busca errores y realiza tareas en plazos establecidos.
- ✓ Impulsor/a (IS) – Dinámico/a y proactivo/a.

Roles sociales:

- ✓ Coordinador/a (CO) – Controla la actividad del grupo.
- ✓ Investigador/a de recursos (IR) – Busca nuevas oportunidades y realiza contactos.
- ✓ Cohesionador/a (CH) – Cooperador/a y es quien mantiene el espíritu de equipo.

Roles mentales:

- ✓ Cerebro (CE) – Creatividad e imaginación.
- ✓ Monitor Evaluador/a (ME) – Analítico/a y prudente.
- ✓ Especialista (ES) – Se encarga de la parte técnica y calidad.

Todos estos roles son implementados en el trabajo en equipo y en alguna manera son ejecutados en su puesto de trabajo.

### ✓ **Metodología**

El subprograma de rol de acción, social y mental radica en programar reuniones en cada departamento los días martes hábiles de la primera semana de cada mes, iniciando en la primera semana del tercer mes a partir del mes de implementación, con el objetivo de dar a conocer el avance y logro de la planificación laboral, información general y escuchar opiniones y sugerencias de los trabajadores que permitan maximizar la efectividad en sus actividades. Las sesiones durarán media hora y será programada previo al inicio de las actividades diarias.

El responsable de la implementación de este subprograma será el jefe de departamento. Se utilizará una minuta donde se plasmarán los temas y aspectos relevantes que serán abordados en las semanas, estos documentos servirán de control sobre las sesiones efectuadas y llevaran un correlativo por departamento.

Las minutas serán remitidas al supervisor de tienda para su control y verificación del contenido de las mismas, siguiendo el formato:

Ver formato 3.

- Tipo de papel: Papel bond (75 gramos)
- Tipo de letra: Arial 12
- Color: Letras negro

**Formato 3**  
**Evaluación de comprensión del subprograma rol de acción, social y mental**  
**para un supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala**  
**Año 2020**

**Minuta de Reunión**

**Minuta No.:** Depto. Panaderia-01

**Fecha:** lunes 31 de agosto 2021

**Hora:** 06:00 am

**ALCANCE DE LA REUNIÓN:**

1. Informar a los colaboradores sobre el logro de una planificación semanal.
2. Obtener sugerencias y comentarios de los colaboradores para mejorar la eficiencia en las actividades laborales.

**PUNTOS A DISCUTIR**

**I. Planificación mensual**

En este punto se comunicara sobre los avances y cumplimientos de objetivos y metas del departamento al que pertenecen según lo planificado mensualmente.

**II. Información general**

Se comunicara a todo el personal del departamento información de nivel general importante que influya en sus funciones.

**III. Sugerencias y comentarios**

Por este medio de opiniones de los colaboradores, se obtendrá retroalimentación sobre las actividades que realizan los colaboradores de forma cotidiana.

Fuente: Elaboración propia, año 2021

✓ **Recursos**

Entre los recursos a utilizar para el desarrollo del presente subprograma se contemplan los siguientes:

• **Humanos**

Los recursos humanos que se utilizarán son los siguientes:

- Gerente
- Sub gerente
- Colaboradores

• **Físicos**

Los recursos físicos que se utilizarán son los siguientes:

- 1Sala de reuniones
- Pizarrón
- Papelería y útiles

• **Financieros**

El subprograma de rol de acción, social y mental será financiado en su totalidad por la empresa de la siguiente forma: Ver cuadro 15

**Cuadro 12**  
**Total de recursos financieros del subprograma rol de acción, social y**  
**mental para un supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala**  
**Año 2020**

<b>Cant.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Precio unitario Q</b>	<b>Precio total en Q</b>
1	Salón		0.00
10	Bancas		0.00
5	Mesas		0.00
1	Proyector		200.00
1	Memoria		0.00
1	Impresora		0.00
1	Papelería y útiles		175.00
1	Impresora		0.00
40	Refacciones	7.15	300.00
	<b>Total en Q</b>		<b>675.00</b>

Fuente: Elaboración propia, año 2020.

**Cuadro 13**  
**Plan de acción del subprograma rol de acción, social y mental**  
**para un supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala**  
**Año 2020**

<b>Nombre del plan:</b> Rol de acción, social y mental							
<b>Objetivo del plan:</b> Definir las actividades necesarias a implementar el programa de rol de acción, social y mental en un 100% al corto y mediano plazo.							
No	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Costo Q	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Presentación de la propuesta al gerente de tienda.	Realizar la actividad al 100% en una reunión.	Consultor (estudiante)	15/02/2021	15/02/2021	Equipo audiovisual Q 200.00  Papelería y útiles Q 50.00	Q 250.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta.	Realizar el 100% de la actividad en una reunión.	Gerente de tienda	16/02/2021	16/02/2021	A definir por la empresa	A definir por la empresa
3	Reunión con el supervisor de tienda y gerentes.	Presentar el 100% del subprograma propuesto de rol de acción, mental y social en una reunión de una hora.	Supervisor de tienda	24/02/2021	24/02/2021	Refacción 75.00	Q 75.00

4	Discusión del subprograma propuesto a los jefes de departamento.	Aprobar el 100% del subprograma en una reunión de una hora.	Gerentes de tienda	25/02/2021	25/02/2021	Refacción 150.00	Q 150.00
5	Diseño de minuta con los temas a tratar en rol de acción, social y mental (Formato).	Presentar el 100% de la minuta propuesta en una reunión de una hora y realizar cambios necesarios de la misma.	Gerentes de tienda	26/02/2021	26/02/2021	Refacción 75.00	Q 75.00
6	Discusión de la minuta propuesta.	Aprobar el 100% de la minuta propuesta, en una reunión de media hora.	Supervisor de tienda y gerentes	26/02/2021	26/02/2021	0.00	0.00
7	Implementación de la minuta subprograma rol de acción, social y mental en cada unidad.	Implementación de la minuta al 100% en una sesión de media hora.	Gerentes de tienda y jefes de departamento	01/03/2021	01/03/2021	0.00	0.00
8	Evaluación del subprograma rol de acción, social y mental.	Evaluar el 100% del desarrollo del subprograma rol de acción, social y mental a los jefes de departamento y auxiliares (Formato) en una sesión de media hora.	Gerentes de tienda y jefes de departamento	01/03/2021	01/03/2021	Papelería y útiles 125.00	125.00

<b>9</b>	Evaluación y alcance del subprograma rol de acción, social y mental.	Evaluar el 100% de lo realizado de la propuesta cada 3 días.	Gerentes de tienda y jefes de departamento	27/02/2021	01/03/2021	-	-
<b>Presupuesto total del plan de rol de acción, social y mental</b>							<b>Q 675.00</b>

Fuente: Elaboración propia, año 2020.

### **3.4.5.3 Programa de reconocimientos**

Es una manera de impulsar la gestión dentro de los departamentos.

Cuando un empleado siente que su trabajo y esfuerzo es valorado y reconocido, automáticamente se siente satisfecho y mucho más comprometido con su empleador, lo que se traduce a mejores resultados y mayor productividad.

Desarrollar un programa para reconocer a los empleados es la mejor opción para lograr equipos más productivos que no solamente trabajarán por cobrar un sueldo, sino que también mostrarán mayor compromiso con los intereses de la organización.

#### **a) Alcance**

Todo el personal de la empresa, excluyendo a los niveles de dirección.

#### **b) Objetivo**

Instaurar una cultura de reconocimiento que facilite a los encargados de área y empleados el identificar, premiar y promover los aportes extraordinarios de los colaboradores, para contribuir a crear un entorno laboral agradable y competitivo, en que el potencial humano y el sentido de valía constituyan impulsores de la productividad laboral y personal a partir del primer plan de mejoras propuesto.

#### **c) Actividad a implementar**

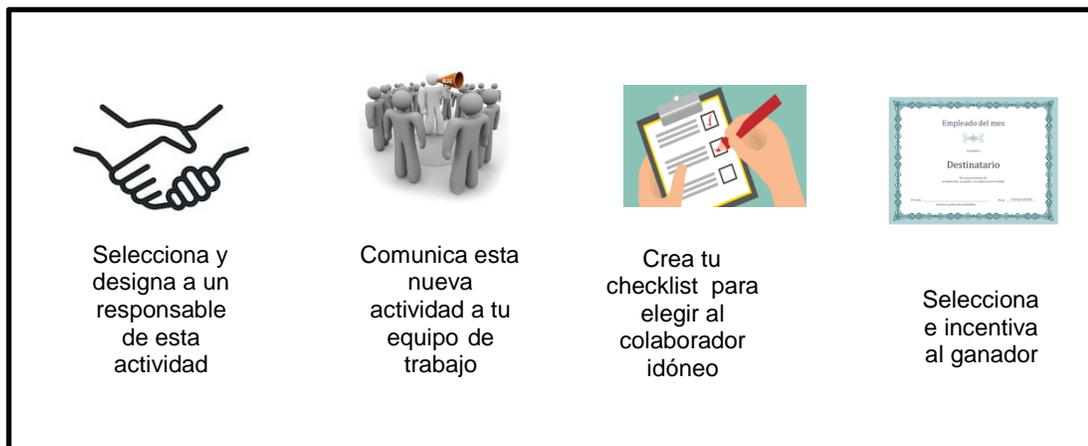
Se propone aplicar lo siguiente:

- **Actividad motivacional mensual**

La motivación laboral es un conjunto de actividades con las que muchas empresas buscan cumplir un objetivo estratégico: fomentar el trabajo en equipo, formar equipos de trabajo nuevos, promover buenas prácticas de liderazgo,

ayudar a la integración de grupos aislados y en definitiva, mejora el clima laboral de la organización.

**Esquema 4**  
**Pasos para implementar actividad motivacional mensual**  
**en el supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala**  
**Año 2020**



Fuente: Elaboración propia, año 2020.

**Elementos para evaluar el reconocimiento (checklist)**

- ✓ Eficiencia
- ✓ Autenticidad
- ✓ Honestidad
- ✓ Desempeño
- ✓ Persistencia
- ✓ Puntualidad
- ✓ Reconocimiento individual y grupal

- **Opción 1: Reconocimiento por productividad tarjeta energizante (Gif Card)**

No se puede tener el control de las emociones de los colaboradores, sin embargo, si se puede promover la generación de emociones positivas y una forma de lograrlo es a través del reconocimiento. Premiar el desempeño actúa tanto a nivel de los colaboradores como de la organización: ayuda a ampliar la satisfacción de los empleados y a mejorar la productividad empresarial. Cuando un trabajador recibe un reconocimiento por lo que hace, mejora su desempeño laboral.

Se propuso llamarse tarjeta energizante porque este reconocimiento hará que el colaborador se llene de energías para dar lo mejor dentro de la institución e incentivara a otros a querer ganarla.

**Formato 4**  
**Reconocimiento por productividad (Gif Card)**  
**Año 2020**



De supermercado: \_\_\_\_\_  
Para: Byron Pérez

Certificado por Q 100.00

Fuente: Extraído de [www.gifcardsupermercadolatorre](http://www.gifcardsupermercadolatorre)

- **Opción 2: Empleado del mes (Diploma de reconocimiento)**

El empleado del mes será considerado como una recompensa y reconocimiento laboral que alienta al colaborador a trabajar de manera efectiva y mejorar la productividad; alcanza la excelencia y es mejor en su puesto de trabajo, es el que es reconocido y recompensado. Mantener al empleado motivado hará tener como organización mejores resultados.

Ver formato 5.

- ✓ Tipo de papel: Papel Opalina
- ✓ Tipo de letra: Arial 12 y 20 cursiva
- ✓ Color: Automático
- ✓ Tamaño: Carta

**Formato 5**  
**Diploma al Empleado del mes**  
**Supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala**  
**Año 2020**

Supermercado\_\_\_\_\_

Diploma de reconocimiento al empleado del mes:

***Byron Rodolfo Pérez Méndez***

Por su excelente desempeño laboral y aporte extraordinario a la empresa

Guatemala, Junio de 2020



\_\_\_\_\_  
Supervisor de tienda

\_\_\_\_\_  
Gerente de tienda

Logo  
de la  
empresa

Fuente: Elaboración propia, año 2020.

**Cuadro 14**  
**Total de recursos financieros del programa reconocimientos**  
**para un supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala**  
**Año 2020**

Cant.	Descripción	Precio unitario Q	Precio total en Q
1	Gif Card		100.00
1	Diploma		25.00
	<b>Total en Q</b>		<b>125.00</b>

Fuente: Elaboración propia, año 2020.

### **3.4.6 Evaluación de programas y subprogramas**

La evaluación del desarrollo de la implementación de los programas y subprogramas propuestos se realizará de forma semestral por el gerente con la intervención del supervisor de tienda en los meses que la empresa crea más conveniente.

Esta evaluación permitirá que las autoridades de la institución verifiquen el avance de los mismos y poder tomar acciones correctivas para cumplir con el tiempo estimado.

En la evaluación se utilizarán las siguientes preguntas para identificar el avance de los programas y subprogramas propuestos:

Ver formato 6.

**Formato 6**  
**Evaluación final**  
**Medición de plan de mejora**

Fecha: \_\_\_\_\_ Tiempo de laborar en la empresa: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Identificar la medición de logros obtenidos dentro del departamento con el plan de mejora implementado.

Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Conoce bien las metas de su departamento.				
2. Existe integración y cooperación entre los miembros de su departamento.				
3. Mi encargado promueve actitudes positivas.				
4. En nuestro departamento sabemos que alcanzar los objetivos trae como consecuencias actitudes positivas.				
5. Existen reconocimientos que son acorde a su posición.				
6. Se le informa periódicamente sobre el avance de metas y logros obtenidos.				
7. Mis necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente dentro de la organización.				
8. Recibo las capacitaciones adecuadas y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de trabajo.				
9. Las herramientas de trabajo son las adecuadas.				

Fuente: Elaboración propia, año 2020.

### 3.4.7 Costo total del plan de mejora.

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

**Cuadro 15**  
**Costo total de implementación del plan propuesto**  
**supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala**  
**Año 2020**

<b>NOMBRE DEL PROGRAMA</b>	<b>COSTO PARCIAL</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Programa de sensibilización		<b>Q 675.00</b>
Programa de rol de trabajo en equipo		<b>Q 1,350.00</b>
Subprograma trabajo en equipo y cooperación, esenciales en restauración	<b>Q 675.00</b>	
Subprograma rol de acción, social y mental	<b>Q 675.00</b>	
Programa de reconocimientos		<b>Q 125.00</b>
<b>TOTAL</b>		<b>Q 2,150.00</b>

Fuente: elaboración propia, año 2020.

### 3.4.8 Beneficios del plan propuesto

A continuación se detallan los beneficios que se obtendrán como resultado de la implementación del plan propuesto en la institución objeto de análisis:

**Cuadro 16**  
**Beneficios del plan propuesto**  
**supermercado ubicado en la ciudad de Guatemala**  
**Año 2020**

<b>No.</b>	<b>Programa/subprograma</b>	<b>Beneficios</b>
1	Programa de sensibilización	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compromiso de las autoridades de la institución sobre la importancia del clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral y productividad.</li> <li>✓ Conocimiento de los trabajadores de los conceptos clima organizacional y los factores que lo integran.</li> </ul>
2	Programa de rol de trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Reduce la incertidumbre que genera el puesto de trabajo y, por lo tanto, dificultan la aparición de fenómenos como: la 'sobrecarga de rol' (cuando las demandas son excesivamente elevadas), el 'conflicto de rol' (cuando hay una incompatibilidad entre el rol y las demandas) o la 'ambigüedad de rol' (cuando no se tienen claras las funciones a desempeñar).</li> </ul>
3	Subprograma trabajo en equipo y cooperación, esenciales en restauración.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificar el momento oportuno de la restauración para el logro de objetivos propuestos y proporcionar un servicio de calidad.</li> </ul>
4	Subprograma rol de acción, social y mental	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Concernir que la efectividad de los equipos de trabajo está directamente relacionada con la existencia equilibrada de los roles en los equipos de trabajo.</li> </ul>
5	Programa de reconocimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aumento de la motivación y productividad de los colaboradores.</li> <li>✓ Clima organizacional positivo.</li> <li>✓ Retener talento humano.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, año 2020.

### 3.4.9 Retroalimentación

Para medir los resultados obtenidos como consecuencia de la implementación del plan de mejoras propuesto, se realizará un diagnóstico de clima

organizacional al finalizar el primer año de la implementación del último programa.

### **Consideraciones para la implementación los planes de mejora ante situaciones emergentes (covid-19)**

1. Aplicar una mentalidad de "primero las personas". La primera prioridad de una organización durante una pandemia debe ser la seguridad y el bienestar de su personal. Los empleados no pueden concentrarse en las responsabilidades del trabajo cuando su bienestar y el de su familia están en peligro. Es importante que las empresas puedan monitorear la situación, proporcionar un lugar de trabajo seguro y ofrecer a sus empleados el apoyo que necesitan.
2. La facilitación del acceso a recursos internos y externos. Para permitir una comunicación bidireccional oportuna y el seguimiento de los empleados, así como para difundir información crítica, las empresas deben validar que los sistemas de notificación de emergencia están en funcionamiento y se prueban de forma periódica.  
Pueden utilizarse canales de comunicación alternativos, como los medios sociales, especialmente si la capacidad de la red de telecomunicaciones está bajo mucha demanda.
3. Impartir capacitación relacionada con la pandemia o situación que afecte el ambiente del colaborador. Para mejorar la preparación de los empleados y aliviar cualquier preocupación como gestión prudente del riesgo y en la medida de lo posible, las empresas deberían invertir en herramientas que permitan al personal tele-trabajar o capacitarse virtualmente, evaluar su ancho de banda actual para apoyar la

participación a distancia, realizar pruebas periódicas de estrés en la red e identificar soluciones provisionales para tareas críticas que no se pueden ejecutar desde el hogar.

### **Sugerencia ante la nueva normalidad**

Cabe mencionar que la adaptabilidad al cambio es una de las mejores disposiciones para nuevas mejoras en una organización. Por lo cual se sugiere las siguientes:

1. Comunicarse con los empleados para crear conciencia, hacer cumplir las tareas y familiarizarlos con las herramientas y recursos disponibles.
2. Si las consideraciones de planificación para la pandemia no han sido incorporadas en las estrategias existentes de continuidad comercial y recuperación de desastres o no han sido actualizadas, comenzar a planificar o actualizar rápidamente las estrategias y acciones para la pandemia o situación que se presente.
3. Realizar una evaluación inmediata de los procesos y funciones de su puesto de trabajo con cada colaborador.
4. Examinar el plan de comunicación de crisis y designar puntos de contacto únicos para facilitar la comunicación fluida con los jefes inmediatos.
5. Confirmar que los empleados tienen las capacidades necesarias, incluido el acceso a las unidades compartidas, documentos y otras herramientas críticas, para realizar tareas o participar en reuniones a distancia.
6. Vigilar la situación y ofrecer regularmente sesiones informativas a los dirigentes sobre cualquier amenaza o problema que surja.

## CONCLUSIONES

Derivado de los resultados obtenidos en el diagnóstico de clima organizacional de la institución objeto de análisis, se concluye lo siguiente:

1. Se determinó que la tienda objeto de estudio si presentaba atención en factores de clima organizacional lo cual indica que no se cumplieron los objetivos y metas trazadas en el plan estratégico de dicho periodo. Sin embargo cabe mencionar que son varios factores los que pueden afectar, tal como las funciones y asignación de puestos, productividad de los colaboradores, retraso de las gestiones, entre otras causas; por lo tanto se hizo pertinente realizar una investigación de campo en consecuencia de hallar los factores que estos están interviniendo.
2. Se estableció que los factores de trabajo en equipo y motivación son percibidos por los colaboradores con un porcentaje de satisfacción laboral por debajo del 75%, lo cual generan un impacto directo en la productividad de estos. El trabajo en equipo conduce a otros hacia un objetivo; es satisfacer aspiraciones. La motivación es fundamental dentro de una organización que quiere crecer y enfrentar cambios. Requiere de disposición, creatividad, innovación, esfuerzo, participación, compromiso y por sobre todo: voluntad y liderazgo, todo ellos se alcanza con un equipo de trabajo disciplinado y motivado.
3. Se constató que el trabajo en equipo es uno de los factores sumamente importantes en el colaborador, provocando inequidad e individualismo. Trabajando en equipo es cuando realmente se consiguen grandes triunfos. Por ello, es muy importante identificar cuáles son las fortalezas y

debilidades de cada empleado, para que cada uno desempeñe un rol en función de sus conocimientos.

4. Se evidenció que los colaboradores aducen que no se brinda motivación asertiva en su puesto de trabajo dentro de la organización, dado que este tipo de factor no cumple con sus expectativas generando ambigüedad en su puesto. Se trata de que los trabajadores se sientan productivos e importantes en su lugar de trabajo, que aumente su motivación. Es importante cuidar el ambiente del lugar de trabajo, para que aquellos individuos que generan esa motivación interna puedan contagiársela al resto.

## RECOMENDACIONES

Con el objetivo de incrementar los niveles de satisfacción laboral correspondiente a los factores de trabajo en equipo y motivación se recomiendan las siguientes acciones:

1. Que los gerentes de tienda y supervisor puedan identificar los aspectos que puedan estar afectando la productividad de los colaboradores e implementar medidas correctivas con el objetivo de elevar la ejecución y cumplimiento de metas, reflejado en los objetivos plasmados del plan estratégico. Es necesario entender que el clima ha tenido una evolución, ya no se trata solamente de tener empleados y pagarles por su trabajo, se deben conocer sus necesidades y motivaciones, es importante saber que la interacción dentro de una empresa es individual, grupal y organizacional por lo que las tres deben de estar relacionadas para generar un sentido de pertenencia y así mejorar el clima organizacional.
2. Que el supervisor de tienda y gerentes de implementen el plan de mejoras propuesto con el objetivo de aumentar el nivel de satisfacción laboral respecto a los factores de trabajo en equipo y motivación. De esta forma concientizar a las direcciones de la importancia del clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral y la productividad así como el proceso de mejora continua de las herramientas para enfrentar cualquier escenario adverso que se presente.
3. Que todos los jefes de departamento fomenten el trabajo en equipo en los colaboradores como uno de los pilares en una organización exitosa, basada en la cooperación, asignación de tareas y restauración en roles importantes como lo son la acción, socialización y mentalidad del

colaborador. La gestión de personas debe ir más allá de supervisar el cumplimiento de las tareas diarias. Establecer lazos de comunicación, transmitir confianza, facilitar que externen ideas y preocupaciones, guiarlos a resolver conflictos; los pasos para trabajar en equipo constituyen proceso y van más allá de sólo asignar responsabilidades. Las actividades en equipo, contribuyen a elevar la productividad, enriquecen las alternativas para tomar decisiones, crea un ambiente de cooperación entre las personas; esto es saludable para el ambiente de trabajo. El trabajo en equipo es un activo que toda organización de cualquier clase debería mimar y proteger para incrementar la eficiencia de sus trabajadores.

4. Que los gerentes y jefes de departamento reconozcan y motiven al empleado; es una estrategia de fuerza que impulsara al colaborador a realizar acciones y comportamientos para la consecución de los objetivos de la empresa, por lo tanto conseguir un ambiente laboral óptimo. Una buena estrategia de motivación es la de reconocer, elogiar o recompensar los buenos desempeño, logros u objetivos alcanzados. El comportamiento de las personas suele estar en función de las consecuencias que genera, por lo que al reconocer los buenos desempeños o resultados obtenidos, reforzaremos ese comportamiento en el trabajador, haciendo que se repita. Y, por otro lado, los malos desempeños debemos también hacérselos notar, debemos hacerle saber al trabajador que está bien cometer errores, pero siempre y cuando se aprendan de éstos.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Javier. 2004. **Administración**. 2ª. ed. México, DF. McGraw- Hill Interamericana. 354 páginas.
2. Koontz, H. Weihrich, H. Cannice, M. 2012. **Administración, una perspectiva global y empresarial**. 14ª. ed. México, DF. McGraw-Hill. 650 páginas.
3. Días de Santos. **Plan de Negocios**. Editorial Días de Santos. 1ª. ed. Madrid, España, 1994. 237 páginas.
4. Reyes Ponce, Agustín. **Administración de Empresas 2: Teoría y práctica**. 1ª. ed. México, D, F. Editorial Limusa, 2005. 393 páginas.
5. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín; **Organización de empresas**. 2ª. ed. México, D.F. Mc Graw Hill, 2004. 369 páginas.
6. Robbins, P.Stephen. 2004. **Comportamiento Organizacional**. 10ª. ed. México, Pearson. 675 páginas.
7. Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. **Clima Organizacional**. 1ª. ed. Colombia. Centro Editorial Universidad del Rosario. 147 páginas.
8. Blanch Rivas, Josep Espuny Tomas, M. María de Jesús. Duran, Carolina Gala. Artilles, Antonio Martin. **Teoría de las Relaciones Laborales**. 1ª. ed. Barcelona. Editorial UOC, 2003. 353 páginas.
9. Piloña Ortiz, Gabriel Alfredo. 2,014. **Guía práctica sobre métodos y técnicas de investigación documental y de campo**. 8ª. ed. Guatemala. GP Editores. 337 páginas.
10. Kuhl, Ralf. Sánchez Marín, Gregorio. Tesis Doctoral. **La dispersión retributiva y su efecto en la eficiencia organizacional: un modelo de investigación**. Norderstedts, Germany. GringVerlag, 2007. 109 páginas.

11. Fontenla, Fernando Santos. **La Casa, historia de una idea**. Traducción. VikingPenguin. Editorial Nerea, 1989. 259 páginas.
12. Koontz, Harold; Weihrich, Heinz; Cannice, Mark. **Administración una perspectiva global y empresarial**. 13ª. ed. México, D.F. Mc Graw Hill, 2008. 667 páginas.
13. Martínez Guillen, María del Carmen. **La Gestión Empresarial**. 3ª. ed. Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos; 2003. 321 páginas.

### **e-grafía**

14. Cultura Organizacional. Consultado el 15 de mayo de 2019. Disponible en: <http://www.eumed.net/librosgratis/2010e/840/CULTURA%20ORGANIZACIONAL.html>
15. Identidad. Autor: Marín, Lucas. Sociología para la empresa 1ª. ed. Madrid, España. McGraw Hill. Consultado el 18 de mayo de 2019. Disponible en: <https://www.luisan.net/identidad-corporativa/identidad-corporativa.html>
16. Conflicto y Cooperación. Consultado el 18 de mayo de 2019. Disponible en: <http://www.MoralesGutiérrez.DiagnósticoysolucionesdeconflictoorganizativoInA>.
17. Poder. Basado en: Weber, Max. Conceptos Básicos de Sociología. Consultado el 18 de mayo de 2019. Disponible en: [https://es.wikipedia.org/wiki/Poder\\_\(sociolog%C3%ADa\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Poder_(sociolog%C3%ADa))
18. Política. Autor: Medina, Mariana. Basado en: Concepto y esquema en la empresa. Consultado el 18 de mayo de 2019. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>

19. Creencias. Autor: Ortega, José y Gasset. Ideas y creencias Obras Completas. Vol. 5, Alianza Editorial. Consultado el 24 de mayo de 2019. Disponible en: <https://www.e-torredebabel.com/Historia-de-la-filosofia/Filosofiacontemporanea/Ortega/Ortega-Creencias.htm>
20. Costumbres. Consultado el 18 de mayo de 2019. Disponible en: [.es/blogs/lorenaltagraciamarcos/2012/02/27/la-cultura-organizacional/](https://blogs.lorenaltagraciamarcos/2012/02/27/la-cultura-organizacional/)
21. Tradiciones. Consultado el 18 de mayo de 2019. Disponible en: <https://www.eoihttps://www.concepto.de/que-es-tradicion/>
22. Clima organizacional. . Autor: Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, pág. 28. Consultado el 10 de noviembre de 2018. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662013000200017](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017)
23. Fases del estudio del clima organizacional. Consultado el 10 de noviembre de 2018. Disponible en: [http://www.minsa.gob.pe/dgsp/clima/archivos/metodologia\\_clima.pdf](http://www.minsa.gob.pe/dgsp/clima/archivos/metodologia_clima.pdf)
24. Confort. Consultado el 15 de mayo de 2019. Disponible en: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6113/02PARTE1.pdf;jsessionid=>
25. Toma de decisiones. Autor: Robbins y Coulter. Consultado el 18 de mayo de 2019. Disponible en: <https://sites.google.com/site/escobarllanosashley/unidad-4-toma-de-decisiones/modelo-de-toma-de-decisiones-robbins-y-coulter>
26. Remuneración. Autores: Porto, Julián Pérez y Merino, María. Publicado: 2012. Actualizado: 2014. Consultado el 18 de mayo de 2019. Disponible en: (<https://definicion.de/remuneracion/>)

27. Teorías del clima organizacional. Autor: Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, pág. 28. Consultado el 18 de mayo de 2019 Disponible en: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>

28. Teorías del clima organizacional. Basado en: Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M. y Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). Perspectivas en Psicología. 329-349. Consultado el 18 de mayo de 2019. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67920212>