

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**“MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER UN PLAN  
DE MEJORA EN LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA ENTIDAD  
FISCALIZADORA DEL ESTADO, UBICADA EN LA ZONA 13 DE LA CIUDAD  
DE GUATEMALA”**

**MARÍA DE LOS ANGELES VÁSQUEZ RIVERA**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

GUATEMALA, FEBRERO DE 2021

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

**“MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER UN PLAN  
DE MEJORA EN LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA ENTIDAD  
FISCALIZADORA DEL ESTADO, UBICADA EN LA ZONA 13 DE LA CIUDAD  
DE GUATEMALA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS

POR

**MARÍA DE LOS ANGELES VÁSQUEZ RIVERA**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

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

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

Área Matemática Estadística	Licda. Thelma Marina Soberanis de Monterroso
Área Administración –Finanzas	Licda. Elisa Rojas Barahona
Área Mercadotecnia –Operaciones	Lic. Rodolfo Estuardo Arocha Recinos

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

PRESIDENTE:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
SECRETARIA:	Licda. Olivia Concepción Cortez Girón
EXAMINADORA:	Licda. Laura Aydée Lainfiesta Escobar



Guatemala, 08 de septiembre de 2020

Licenciado  
**Carlos Alberto Hernández Gálvez**  
**Director**  
**Escuela de Administración de Empresas**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

**Licenciado Hernández:**

De conformidad con el nombramiento designado de su decanatura, en el que me designa asesor de tesis del estudiante **MARÍA DE LOS ANGELES VÁSQUEZ RIVERA**, carné 200811851, en la elaboración del trabajo de tesis **“MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER UN PLAN DE MEJORA EN LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA ENTIDAD FISCALIZADORA DEL ESTADO, UBICADA EN LA ZONA 13 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

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

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

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Lic. Alvaro David Reyes Hernández  
Administrador de Empresas  
Colegiado No. 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. 006-2021  
Guatemala, 13 de enero del 2021

Estudiante  
MARÍA DE LOS ANGELES VÁSQUEZ RIVERA  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Segundo, inciso 2.1, subinciso 2.1.1 del Acta 23-2020, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 30 de noviembre de 2020, que en su parte conducente dice:

**"SEGUNDO: ASUNTOS ESTUDIANTILES**

2.1 Graduaciones

2.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría, Administración de Empresas y Estudios de Postgrado 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 estudiantes siguientes:

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOMBRE	REGISTRO ACADÉMICO	TEMA DE TESIS
MARÍA DE LOS ANGELES VÁSQUEZ RIVERA	200811851-3	"MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER UN PLAN DE MEJORA EN LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA ENTIDAD FISCALIZADORA DEL ESTADO, UBICADA EN LA ZONA 13 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA"

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

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



M.CH

## **DEDICATORIA**

### **A Dios**

Que me dio la oportunidad de vivir, bendecirme e iluminar mi vida y a la Virgen de Guadalupe por ser mi guía y protección.

### **A mis padres**

Carlos Vásquez y Lilian Rivera que me dieron la vida, por el gran amor y el apoyo ilimitado e incondicional que me han brindado en todo momento sin importar los obstáculos, por bendecir mi vida y por sus oraciones siempre presente, gracias por todos sus consejos, enseñanzas, confianza, por creer en mí, les dedico esta etapa de mi carrera para que se sientan orgullosos de la persona que han formado, los amo.

### **A mis hermanos**

Carlos Manuel y Xiomara Elizabeth por estar siempre a mi lado apoyándome e inspirándome a seguir adelante, gracias por sus consejos, cuidarme, y consentirme, son mi soporte y compañía en cada momento de mi vida. Mis logros son suyos también, los amo.

### **A mis sobrinos**

Carlitos, Alejandra, Sofía y Paola mis consentidos, gracias por alegrar mi vida que este triunfo sirva de ejemplo para superación en sus vidas, los amo,

### **A mis abuelos**

Margarita y Eduarda, por todo su amor, consejos, enseñanzas y apoyo incondicional por estar siempre a mi lado desde que era una niña, en especial a mi abuelo Raúl (Q.E.P.D.) por tu ejemplo a seguir para no rendirme nunca, te extraño, les dedico este triunfo para que siempre se sientan orgullosos de mí y como muestra del inmenso amor que les tengo.

### **A mi familia**

Quien siempre me brinda su apoyo, generosidad y colaboración.

### **A mi cuñado**

Omar Urbina por ser un hermano, gracias por tu cariño, consejos y apoyo incondicional, te quiero.

- A mi novio** Por ser el ingrediente perfecto en lo largo de estos años, por su paciencia, por su amor todos los días, por su motivación a cumplir todo lo que me proponga y por todo el apoyo incondicional no solo en el desarrollo de mi tesis sino también para mi vida, te amo.
- A mis amigos** Gloria Hernández, Astrid Montejo, Cristian Pichardo, Eduardo, Jona, Evelyn Díaz, a quienes quiero mucho y les agradezco por su amistad a lo largo de estos años, apoyo incondicional y afecto sincero. A los integrantes del GRUPO PACE que me enseñaron que todo es posible a paso firme y constante, que la unión hace la fuerza, a Mirja de León (Q.E.P.D.) agradezco tu apoyo incondicional y enseñanzas de vida, te llevaré por siempre conmigo.
- A los Licenciados** De mi querida Facultad de Ciencias Económicas, que han sido parte de este viaje, he aprendido de cada uno y son parte integral de mi crecimiento profesional y personal, en es especial al Decano y amigo Licenciado Luis Suarez por el apoyo incondicional durante mi carrera.
- A mi Asesor** Licenciado Alvaro Reyes por la orientación y ayuda que me brindó para la realización de esta tesis.
- Agradecimiento especial** A mi querido amigo Licenciado Carlos Hernández por confiar siempre en mí, por todo el soporte académico, moral, profesional que me ha brindado, por el apoyo y amistad a lo largo de estos años, mi admiración y respeto siempre.
- A la Universidad de San Carlos de Guatemala** En es especial a la Facultad de Ciencias Económicas, que me proporcionó las herramientas básicas para mi desarrollo profesional y personal. “Id y ensañad a todos”.

## ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	
1.1. Administración pública	1
1.1.1 Entidades semiautónomas	1
1.1.2 Entidades autónomas	1
1.2 Administración	1
1.2.1 Proceso administrativo	2
1.2.1.1 Planeación	3
I. Elementos de planeación	3
II. Instrumento administrativo de planeación	4
1.2.1.2 Organización	5
I. Elementos de organización	5
II. Instrumento de la organización	6
1.2.1.3 Integración	6
I. Elementos de la integración	6
1.2.1.4 Dirección	7
I. Elementos de la dirección	7
II. Comportamiento organizacional	9
III. Cultura organizacional	9
IV. Clima organizacional	11
V. Diferencia entre cultura y clima organizacional	14
VI. Teorías del clima organizacional	15
VII. Tipos de clima organizacional	22
1.2.1.5 Control	23

**CAPÍTULO II**  
**MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN**  
**ADMINISTRATIVA DE UNA ENTIDAD FISCALIZADORA DEL ESTADO,**  
**UBICADA EN LA ZONA 13 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
2.1. Metodología de la Investigación	25
2.1.1 Métodos de investigación	25
2.1.2 Técnicas e instrumentos de investigación	25
2.2. Antecedentes de la unidad objeto de investigación	28
2.2.1 Filosofía organizacional	29
2.2.2 Estructura organizacional	30
2.2.3 Datos demográficos	34
2.3 Situación actual del clima organizacional	35
2.3.1 Ponderación de las dimensiones	37
2.3.2 Los métodos de mando	39
2.3.3 Los procesos de comunicación	40
2.3.4 Los procesos de planificación	41
2.3.5 Los procesos de toma de decisión	43
2.3.6 Las características de las fuerzas motivacionales	44
2.3.7 Los procesos de control	45
2.3.8 Los procesos de influencia	46
2.3.9 Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	48
2.4 Análisis de resultados	49

**CAPÍTULO III**  
**PLAN DE MEJORA PARA LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN**  
**ADMINISTRATIVA DE UNA ENTIDAD FISCALIZADORA DEL ESTADO**

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.1 Justificación de la propuesta	52
3.2 Objetivo de la propuesta	53
3.3 Alcance de la propuesta	53
3.4 Plan de mejora propuesto con base en la teoría de Likert	54
3.4.1 Sensibilización	55
3.4.1.1 Sensibilización hacia los altos mandos	55
3.4.1.2 Sensibilización hacia los colaboradores	55
3.4.1.3 Meta	55
3.4.1.4 Metodología	57
3.4.2 Metodología de implementación	61
3.4.3 Programas de mejora propuestos	62
3.4.3.1 Programa de comunicación	64
3.4.3.2 Programa de Planificación	74
3.4.3.3 Programa de control	91
3.5 Monitoreo, evaluación y retroalimentación del programa de mejora	98
3.6 Presupuesto para la implementación de la propuesta	102
3.7 Plan de acción general para la implementación	102
CONCLUSIONES	104
RECOMENDACIONES	105
BIBLIOGRAFÍA	106
ANEXO	108

## Índice de Tablas

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Definiciones de cultura organizacional	10
2.	Características de la cultura organizacional	11
3.	Características del clima organizacional	14
4.	Dimensiones o variables de Litwin y Stringer	17
5.	Dimensiones de Likert	21
6.	Ponderación de las respuestas del cuestionario del clima organizacional	27
7.	Escala de valorización	28
8.	Rangos de calificación de las variables en el clima organizacional	28
9.	Calculo de la ponderación en las dimensiones de clima organizacional	37
10.	Percepción de las dimensiones del clima organizacional	49
11.	Diagnóstico general del clima organizacional	50
12.	Plan de acción para la sensibilización del plan de mejora	56
13.	Plan de acción para implementar el programa de comunicación	66
14.	Plan de acción para implementar el programa de planificación	76
15.	Plan de acción para implementar el programa de control	93
16.	Boleta de evaluación del programa de mejora	100
17.	Comparación de la perspectiva de las dimensiones del clima organizacional	101
18.	Costos para implementar propuesta de Clima Organizacional	102
19.	Plan de acción general del plan de mejora	103

## Índice de Esquemas

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Fases del proceso administrativo	2
2.	Razones para analizar y diagnosticar el clima organizacional	13
3.	Clima organizacional	16
4.	Componentes del clima organizacional	17
5.	Estructura organizacional de la Dirección Administrativa	32
6.	Organigrama específico de la Dirección Administrativa	33
7.	Fases para implementación de los programas de mejora	54
8.	Propuesta para mejorar el clima organizacional	63
9.	Actividades del programa de comunicación	65
10.	Actividades del programa de planificación	75
11.	Actividades del programa de control	92

## Índice de Gráficas

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Género	34
2.	Nivel académico	35
3.	Evaluación general del clima organizacional	36
4.	Ponderación de la Evaluación general del clima organizacional	38
5.	Evaluación de la dimensión de los métodos de mando	39
6.	Evaluación de la dimensión de los procesos de comunicación	40
7.	Evaluación de la dimensión de los procesos de planificación	42
8.	Evaluación de la dimensión de los procesos de toma de decisión	43
9.	Evaluación de la dimensión de las características de las fuerzas motivacionales	44
10.	Evaluación de la dimensión de los procesos de control	45
11.	Evaluación de la dimensión de los procesos de influencia	47
12.	Evaluación de la dimensión de los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	48

## Índice de Herramientas

No.	Título	Página
1	Carta de sensibilización a jefes de departamento y/o encargados de áreas	58
2.	Pasos para las reuniones semanales y emergentes	68
3.	Desarrollo de las reuniones para las reuniones semanales y emergente	69
4.	Secuencia de las reuniones para las reuniones semanales y emergente	70
5.	Agenda de las reuniones para las reuniones semanales y emergente	71
6.	Agenda de capacitación para una comunicación efectiva	72
7.	Boleta de evaluación de la capacitación para una comunicación efectiva	73
8.	Niveles de profundidad del aprendizaje	77
9.	Agenda de taller de aprendizaje	78
10.	Requerimientos de aprendizaje	79
11.	Cédula de diagnóstico de capacitación	80
12.	Agenda de taller de revisión de cédulas DNC	81
13.	Lista de requerimientos de aprendizaje	82
14.	Informe de necesidades detectadas por puesto-persona	84
15.	Informe de capacitación por área	85
16.	Guía para el diseño del plan de capacitación	86
17.	Propuesta para el plan de capacitación	87
18.	Evaluación de reacción	89
19.	Informe de pre y post conocimiento	91
20.	Agenda de taller de aprendizaje KPI's	94
21.	Tabla de KPI's y tablero de seguimiento de KPI's	95

## Índice de Anexos

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Cuestionario del Clima Organizacional	109

## INTRODUCCIÓN

El propósito de esta tesis es definir los aspectos psicológicos, físicos y materiales que influyen en el comportamiento de los colaboradores e identificar cuáles son los puntos críticos que los afectan, para corregir o minimizar aquellos elementos negativos que intervienen en el desarrollo de las actividades de la organización.

Con el propósito de determinar cuáles son las causas que afectan el clima organizacional, se realiza el informe de tesis denominado: **“MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER UN PLAN DE MEJORA EN LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA ENTIDAD FISCALIZADORA DEL ESTADO, UBICADA EN LA ZONA 13 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”**, con la finalidad de mejorar el ambiente laboral en la organización.

Este informe contiene tres capítulos, definidos de la siguiente manera: el primero está integrado por el marco teórico en el cual se desarrollan temas y conceptos sobre administración, planeación, organización, integración, dirección, control y clima organizacional que son determinantes para llevar a cabo la investigación y poder realizar la evaluación y por ende el análisis de los resultados; en el segundo se presentan los antecedentes y situación actual de la organización objeto de investigación, los resultados del diagnóstico que incluye el análisis de cada una de las dimensiones propuestas por Likert, información que fue útil para definir las principales dimensiones causantes de un clima organizacional desfavorable para los colaboradores. En el capítulo III se presenta la propuesta de solución con la que se pretende minimizar la problemática identificada, siendo tres programas de mejoras encaminados a mejorar las dimensiones de comunicación, planificación y control; los cuales están integrados por un plan de acción, desarrollo y presupuesto del programa. Por último, conclusiones, recomendaciones, bibliografía, e-grafía de los libros y documentos consultados para el desarrollo de la investigación y los anexos incluidos para la representación gráfica de las actividades a realizar.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TÉÓRICO**

A continuación, se presenta una descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que serán utilizados en el desarrollo de la investigación y que le darán significado a la misma.

### **1.1. Administración pública**

Es el medio por el cual el gobierno central ejecuta sus programas, es una entidad de servicio que se rige bajo la filosofía política del estado y que contempla al Gobierno desde un ángulo institucional y de acción dinámica, la cual abarca a los organismos que prestan los servicios públicos como los ministerios, entidades autónomas y descentralizadas.

#### **1.1.1 Entidades semiautónomas**

Los organismos descentralizados son un tipo de organización administrativa indirecta, la cual tiene como función realizar actividades para el bien común del estado, cuenta con características específicas como la de tener personalidad jurídica, patrimonio propio y autonomía en sus decisiones.

#### **1.1.2 Entidades autónomas**

Son instituciones que tienen libertad de gobernarse por sus propias disposiciones en pro del desarrollo de la misma, goza de independencia administrativa por lo que cuenta con recursos propios para su funcionamiento.

### **1.2 Administración**

“Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos, que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente.” (Koontz Harold, Weihrich Heinz, Cannice Mark, pág. 7)

La administración es un proceso que consiste en dirigir empresas, personas o recursos cuyo objetivo es alcanzar la máxima eficiencia.

## a. Dirección administrativa

Es el proceso de la gestión de recursos productivos y toma de decisiones con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización de una forma eficaz y eficiente.

### 1.2.1 Proceso administrativo

El proceso administrativo consiste en una serie de pasos que permiten maximizar la eficiencia de la empresa y se conforma por cinco funciones, las cuales son planeación, organización, integración, dirección y control. Ver esquema 1

**Esquema No. 1**  
**Fases del proceso administrativo**



**Fuente:** Elaboración del libro de Koontz Harold, Weihrich Heinz, Cannice Mark. Administración una perspectiva global y empresarial. 13.ª Edición, México, Mc Graw-Hill, 2008. 667 páginas.

El esquema anterior indica que el proceso administrativo tiene como propósito fundamental conocer organización administrativa y el funcionamiento, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos, así como proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos.

### **1.2.1.1 Planeación**

Consiste en elegir misiones y objetivos, requiere tomar decisiones, así mismo elegir líneas futuras de acción entre varias alternativas.

#### **I. Elementos de planeación**

Según los autores Koontz Harold, Weihrich Heinz, Cannice Mark (2012) para la planeación son necesarios ciertos elementos que faciliten esta función por lo que a continuación, se desarrollarán los elementos fundamentales de la planeación.

##### **a. Misión**

La misión es la razón de ser de una empresa, entidad o el propósito que una persona debe seguir. Dentro de los elementos de la misión para efectos de la filosofía empresarial se toman en cuenta específicamente:

- **Visión**

Manifiesta los propósitos fundamentales, indicándoles el camino a seguir a todos los miembros que la conforman, con ello lograr el cumplimiento de las diferentes actividades para alcanzar el fin primordial, sirve de base para el planteamiento de los objetivos y metas.

- **Valores**

Establecen la naturaleza de la organización, son principios que permiten orientar el comportamiento de los colaboradores, estos señalan la forma de pensar y de comportarse de las personas.

##### **b. Objetivos**

Son ideas y la finalidad de una investigación, donde se detallan los procesos necesarios para la eficiencia de la organización con el mínimo de sus recursos a mediano y largo plazo.

### **c. Metas**

Constituye el fin al cual una empresa o institución desea llegar o alcanzar en el corto, mediano y largo plazo.

### **d. Estrategias**

Las estrategias consisten en un conjunto de pasos o acciones que tienen como propósito cumplir un objetivo determinado por medio de la utilización de diversos recursos.

### **e. Procedimientos**

Estos son un conjunto de pasos a seguir en los cuales se determina la forma precisa en la que se debe realizar cierta actividad.

### **f. Programas**

Los programas están compuestos por un grupo de actividades, las que requieren de un orden según su importancia, además se necesita de una estimación de tiempo para realizar cada una de ellas, así como el responsable de llevarlas a cabo y velar por su cumplimiento.

### **g. Presupuestos**

Consiste en planear lo que se desea realizar y lograr en el futuro, expresado en términos monetarios, el cual servirá para cubrir dichos planes.

## **II. Instrumento administrativo de planeación**

Existen diversos instrumentos que se utilizan para llevar a cabo una planeación En las empresas o instituciones hoy en día para cumplir los objetivos que se establecen, necesitan instrumentos que les brinden una guía, en la cual observen las actividades necesarias que les permitan concluir con las estrategias.

### **a. Plan de acción**

Un plan de acción determina una guía de las tareas que deben realizar un grupo de personas, en un plazo de tiempo específico, utilizando un monto de recursos asignados, con el fin de lograr un objetivo establecido.

### **1.2.1.2 Organización**

“La organización como función administrativa y como parte del proceso administrativo significa estructurar e integrar los recursos y los órganos encargados de su administración, relacionarlos y fijarles sus atribuciones.” (Idalberto, pág. 202)

A través de esta función se establece la división del trabajo y la estructura necesaria para el funcionamiento en esta institución, en la cual se determina qué debe hacerse, quién lo hace y las líneas de autoridad-responsabilidad que existen

### **I. Elementos de organización**

Los elementos que a continuación, se desarrollarán son fundamentales de la organización, (Idalberto, 2001). Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades.

#### **a. Funciones**

Estas constituyen la o las actividades o tareas básicas que las personas deben desempeñar de acuerdo a cada puesto de trabajo, teniendo el mismo propósito que es cumplir con los objetivos de la organización.

#### **b. Jerarquías**

Por medio de esta se pueden definir los distintos niveles jerárquicos que la estructura de la institución o empresa posee y que le permite funcionar.

### **c. Puestos**

De lo anterior se establecen las funciones y atribuciones que una persona desempeña dentro de la empresa o institución.

## **II. Instrumento de la organización**

A continuación, se presenta la técnica más utilizada en el proceso de organización

### **a. Organigrama**

Este instrumento constituye un esquema de cómo se encuentra compuesta la estructura organizacional de una empresa o institución, permitiéndole a los colaboradores conocer dónde se encuentran en la línea jerárquica.

#### **1.2.1.3 Integración**

“Es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones requeridas para ejecutar los planes de acuerdo con la arquitectura organizacional.” (Lourdes, 2010)

En esta fase se definen y asignan los recursos materiales, financieros, tecnológicos y el capital humano que les permita alcanzar la máxima eficiencia posible, dependiendo de la capacidad, satisfacción y apoyo. El atraer, incluir, mantener y desarrollar a las personas adecuadas en los puestos, es una actividad que todas las organizaciones deben realizar de la mejor manera posible, con la finalidad de obtener los resultados efectivos.

### **I. Elementos de la integración**

La integración está conformada por cinco elementos que son reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, para los efectos de la investigación solo se abordará los elementos de capacitación y desarrollo.

#### **a. Capacitación**

Es cualquier actividad que realiza la organización para la preparación de sus colaboradores que les permite responder a las necesidades que se presentan en

el puesto de trabajo o las requeridas por la empresa o institución lo que se buscando actualizar y mejorar el conocimiento, habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes de los colaboradores.

## **b. Desarrollo**

Constituye un proceso a largo plazo que busca el mejoramiento técnico, profesional, actitudinal, ético, y su preparación para la mejor realización de las funciones más complejas, es todo intento de mejorar el desempeño presente o futuro de los colaboradores, ejecutivos y administradores de una organización, enseñándoles conocimientos, cambiando sus actitudes o aumentando sus habilidades, así como su desarrollo y crecimiento dentro de la empresa o institución.

### **1.2.1.4 Dirección**

“La dirección es la ejecución de planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos de grupo social a través de la motivación, la comunicación y el ejercicio de liderazgo.” (Lourdes, 2010)

Consiste en influir en los integrantes de la organización con la finalidad de encaminarlos al cumplimiento de los objetivos, permitiendo poner en marcha los lineamientos establecidos en la planeación y organización.

## **I. Elementos de la dirección**

Entre los elementos se mencionan:

### **a. Liderazgo**

El liderazgo es un conjunto de habilidades que posee una persona que permiten influir en la forma de pensar y actuar en los demás. Existen varios tipos de liderazgo, entre los que se pueden mencionar:

➤ **Liderazgo transaccional**

Este Liderazgo el líder utiliza la disciplina y una serie de incentivos para motivar a los subordinados mediante el intercambio de recompensas por los logros obtenidos.

➤ **Liderazgo transformacional**

“Expresa claramente una visión, inspiran y motivan a los seguidores, y crean un clima favorable para el cambio organizacional.” (Koontz Harold, Weihrich Heinz, Cannice Mark. , pág. 430). Este liderazgo es inspirador hace que los subordinados se esfuercen más, mientras proporcionan oportunidades de crecimiento, tanto personal como profesional.

➤ **Liderazgo situacional**

Este estilo de liderazgo consiste en la adaptación que el líder debe tener con respecto a la situación que se enfrenta y adaptarse a las necesidades de los colaboradores y de la organización según sea necesario.

**b. Comunicación**

Esta consiste en el intercambio de información entre dos o más personas en la que intervienen diversas variables, la cual puede ser formal, informal, vertical, horizontal, descendente, ascendente y transversal; para esta investigación se consideran las siguientes:

➤ **Comunicación descendente**

“Fluye desde quienes están en los niveles superiores hasta los inferiores en la jerarquía organizacional.” (7:461). Se transmite desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos; se aplica normalmente en las organizaciones autoritarias y se genera a través de recordatorios, cartas, manuales y folletos.

➤ **Comunicación ascendente**

En está la información se transmiten los acontecimientos que ocurren de los niveles inferiores a los superiores.

### ➤ **Comunicación transversal**

Es el tipo de comunicación que se da entre superiores, subordinados y pares de una o varias unidades administrativas de la organización.

### **c. Motivación**

Constituyen los estímulos que guían a una persona a actuar o comportarse de cierta manera. Esta busca mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño así como rendimiento lo cual es posible si los colaboradores se sienten a gusto con su trabajo y la organización.

### **d. Supervisión**

Consiste en la supervisión que una persona ejerce sobre los colaboradores, insumos y maquinaria, con la finalidad de cumplir las actividades asignadas de manera satisfactoria.

## **II. Comportamiento organizacional**

“Es el estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de una organización y el estudio de los procesos y las prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y las organizaciones.” (Hellriegel Don, pág. 4)

Es la forma de ser o actuar de los colaboradores en las organizaciones, permitiéndoles a los administradores observar la forma de ser de estos y cómo se genera la interrelación, comunicación, consistencia y cohesión entre los miembros de la organización.

## **III. Cultura organizacional**

Es una “guía de comportamiento, de creencias compartidas y valores que los miembros de una organización tienen en común.” (Gustavo, pág. 288)

Es la forma como todos los integrantes de la organización realizan sus actividades, creencias, tradiciones y ritos compartidos dentro de la organización. Desde el punto de vista organizacional, el término cultura tiene muchos significados y connotaciones. A continuación, se presentan algunas de sus definiciones más frecuentes, ver la tabla siguiente:

**Tabla No. 1**  
**Definiciones de cultura organizacional**

1	Los comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos, como por ejemplo el lenguaje empleado y los rituales referidos a la deferencia y la conducta (Goffman; Van Maanen).
2	Las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo (Homans).
3	Los valores dominantes aceptados por una empresa (Deal y Kennedy).
4	La filosofía que orienta la política de una empresa respecto de sus empleados y/o clientes (Ouchi; Pascale y Athos).
5	Las reglas de juego para progresar en la empresa; los “hilos” que un recién incorporado debe aprender a manejar para ser aceptado como miembro (Schein; Van Maanen; Ritti y Funkhouser).
6	El entorno o clima que se establece en una empresa por la distribución física de sus miembros y la forma en que éstos se relacionan con clientes u otros terceros (Tagiuri y Ltiwin).

**Fuente:** Elaboración propia mayo 2019, basada en Franklin Enrique B. y Krieger Mario. Comportamiento organizacional, enfoque para América latina 1.ª Edición. México. Pearson Educación, 2011. 568 páginas.

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas, la cultura trata las creencias, costumbres y tradiciones de como las personas realizan las actividades en la organización.

**a. Características de la cultura**

Existen siete características fundamentales que captan la esencia de la cultura de una organización, ver la tabla siguiente:

**Tabla No. 2**  
**Características de la cultura organizacional**

<b>Innovación y toma de riesgos</b>	Grado en que se estimula a los colaboradores a que sean innovadores y corran riesgos.
<b>Atención a los detalles</b>	Grado en que se espera que los individuos muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
<b>Orientación a los resultados</b>	Grado en que la gerencia se centra en los resultados o eventos, y no en las técnicas y procesos utilizados para lograrlos.
<b>Orientación a la gente</b>	Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización.
<b>Orientación a los equipos</b>	Grado en que las actividades laborales están organizadas por equipos en vez de por individuos.
<b>Dinamismo</b>	Grado en que las personas son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer.
<b>Estabilidad</b>	Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status quo y no en el crecimiento

**Fuente:** Elaboración propia mayo 2019, basada en Robbins, Stephen P. y Mary Colter. Administración. 10.ª Edición, México, Pearson Educación, 2010. 584 páginas

#### **IV. Clima organizacional**

“El clima organizacional constituye una configuración de las características de la organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad. Es claro que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo.” (Luc., pág. 12)

Esta es la expresión personal de todos los colaboradores de la organización. Incluyendo el sentimiento que se forman de su cercanía o distanciamiento con

respecto a su jefe y a sus compañeros de trabajo. En una organización pueden haber varios climas, tantos como unidades administrativas y entre más descentralizada esta esté se podrá observar diversidad de climas existentes.

El clima organizacional también llamado clima laboral, comprende las percepciones colectivas e individuales que existen entre los colaboradores respecto a su organización. Dentro de una institución pueden existir varios climas diversos, como departamentos o unidades, a los cuales se les denomina microclimas y en su conjunto conforman un clima laboral global.

La importancia de clima radica en que permite evaluar las fuentes de conflicto y estrés que contribuyen al desarrollo de las percepciones, conductas y actitudes negativas, y así ejercer las medidas necesarias para prever los problemas que surjan a presente o futuro con base en las variables de estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad establecidas por Letwin y Stringer.

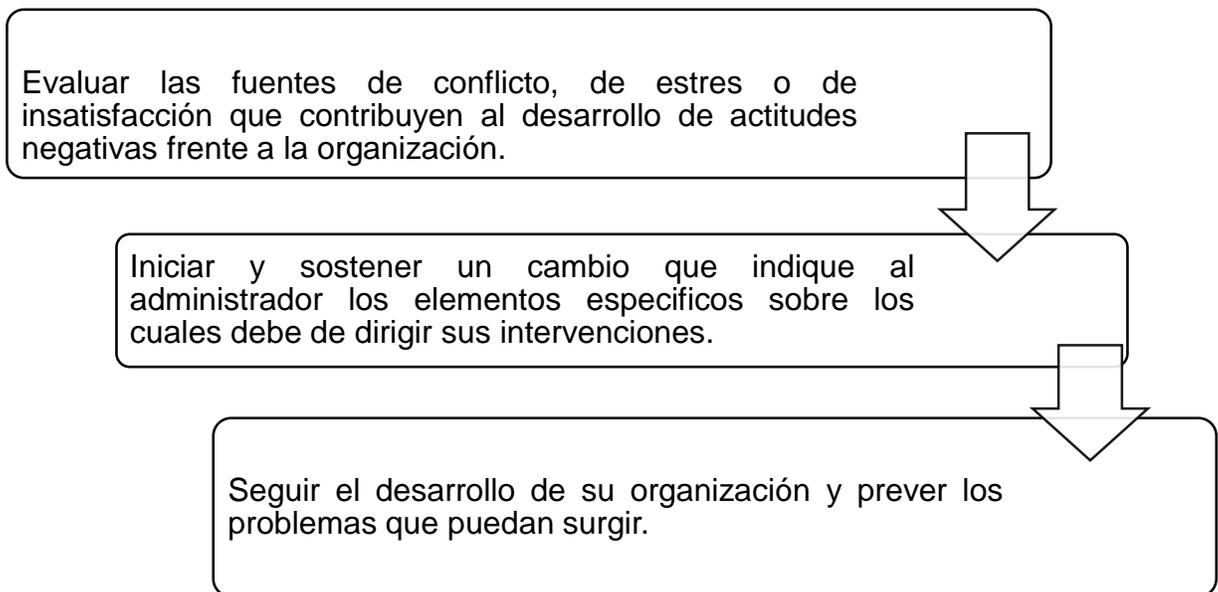
Sin duda el estudio del clima organizacional es una herramienta útil que permite a evaluar y medir, como afectan las percepciones compartidas de los empleados sobre su organización, según West 1998 (citado por Kangis y Williams 2000).

#### **a. Importancia del clima organizacional**

“El clima refleja los valores, las actitudes, y las creencias de los miembros, que, debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones.” (Luc., pág. 20) Ver esquema 2

## Esquema No. 2

### Razones para analizar y diagnosticar el clima de una organización



**Fuente:** Elaboración propia mayo 2019, basada en Luc Brunet. El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. 2ª Reimpresión. México. Editorial trillas, 2014. 120 páginas.

Tener un clima organizacional positivo es tan importante como la ejecución de cualquier actividad de la organización, de lo contrario al no contar con un buen ambiente, los colaboradores no trabajan a su máxima capacidad.

#### **b. Características del clima organizacional**

El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección. Estos elementos se unen para formar un clima particular dotado de sus propias características que representan, en cierto modo, la personalidad de una organización que influye en el comportamiento de las personas.

Las principales características que tiene el clima organizacional son siete, ver tabla siguiente:

**Tabla No. 3**  
**Características del clima organizacional**

- El clima es un concepto cambiante.
- El clima es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- El clima tiene una connotación de continuidad, pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto, puede cambiar después de una intervención particular.
- El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
- Tiene consecuencias, actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

**Fuente:** Elaboración propia mayo 2019, basada en Luc Brunet. El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. 2ª Reimpresión. México. Editorial trillas, 2014. 120 páginas.

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

Cultura y clima se encuentran totalmente asociados, la cultura antecede al clima y actúa como su base o fundamento, por tanto, la cultura es el factor permanente de la que el clima se deriva, pero mientras la cultura es más constante el clima es más variable. 30 Clima se refiere a la percepción de los empleados acerca de las relaciones interpersonales entre los empleados, jefes y compañeros e incluye la comunicación informal. Está vinculado al ambiente laboral, se fundamenta en el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con la cual los empleados valoran su trabajo. Si un clima organizacional es favorable, repercute en una mayor calidad en la vida de su personal y se reflejará en la eficiencia en que desarrolla su trabajo.

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

## **VI. Teorías del clima organizacional**

Existen diversas teorías sobre el clima organizacional las cuales se mencionan las siguientes: Rensis Likert, Litwin y Stringer y Luc Brunet., para efecto de la investigación se desarrollara la teoría la teoría de Rensis Likert.

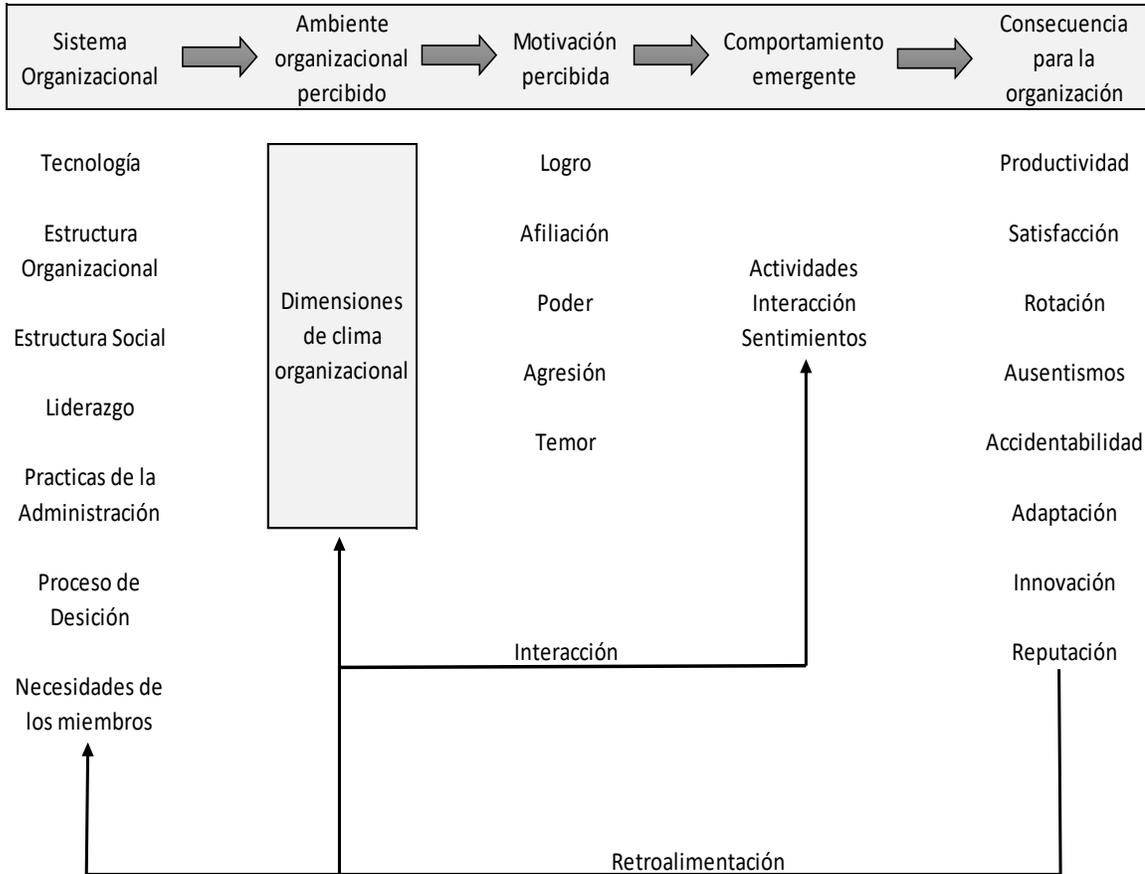
### **a. Teoría de sistema de Litwin y Stringer**

Estos autores “reflexionaron sobre el tema, considerando que el contexto y la estructura de una organización influyen en el clima organizacional, que éste a su vez impacta en el comportamiento de sus miembros. Midiendo la percepción y la conducta de los trabajadores de una organización puede darse una retroalimentación que permita a la organización operar cambios que mejoren la satisfacción y también el desempeño que tienen sus empleados.” (16:sp)

El Clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo esta como el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

Otra forma de definir el clima organizacional es a través del análisis o la división en categoría que contienen ciertos rasgos importantes dentro de la empresa. Litwin y Stringer (1978) proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional.

### Esquema No. 3 Clima organizacional



**Fuente:** Litwin. G. H. y Stringer, R. A. (1978) Motivation and organizational climate, Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

➤ **Dimensiones para medir el clima organizacional de Litwin y Stringer**

Litwin y Stinger (1978) consideran que el clima organizacional dentro de la organización se explica a través de 9 dimensiones.

**Tabla No. 4**

**Dimensiones o variables de Litwin y Stringer**

<b>Estructura</b>	Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
<b>Responsabilidad</b>	Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.
<b>Recompensa</b>	Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
<b>Desafío</b>	Corresponde al sentimiento que se tiene acerca de los retos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
<b>Relaciones</b>	Es la percepción por parte de los miembros de la organización acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
<b>Cooperación</b>	Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.
<b>Estándares</b>	Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
<b>Conflictos</b>	Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
<b>Identidad</b>	Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

**Fuente:** Elaboración propia mayo 2019, basada en los 9 factores que determinan el clima organizacional según Litwin y Stringer. (14:sp)

Evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización, las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional, por lo que este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.

#### **b. Teoría de sistema de Luc Brunet**

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

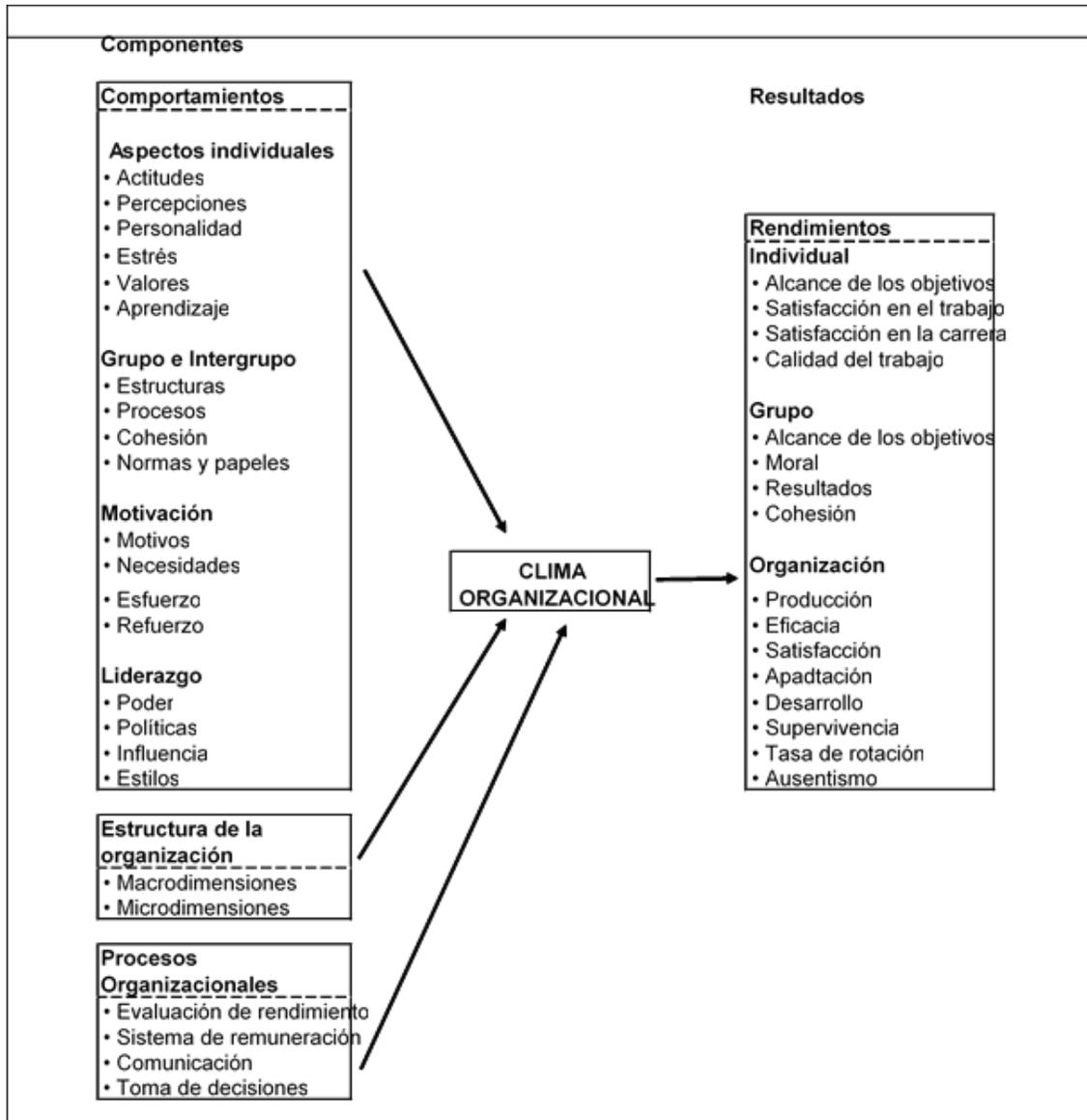
Así mismo Luc indica que los componentes o dimensiones que integran una organización se agrupan bajo dos grandes variables a las cuales se les ha llamado procesos y estructura organizacional.

#### **➤ Componentes para medir el clima organizacional de Luc Brunet**

Brunet determina los componentes que influyen en el clima organizacional que, a su vez, produce los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional.

## Esquema No. 4

### Componentes del clima organizacional



**Fuente:** Luc Brunet. El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. 2ª Reimpresión. México. Editorial trillas, 2014. 120 Páginas.

El esquema indica que el clima organizacional se agrupan bajo dos grandes variables las cuales son: procesos y estructura organizacional, por lo que es la personalidad de una organización y afecta el funcionamiento de sus miembros.

### **c. Teoría de sistema de Rensis Likert**

“Para Likert, el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales de éstos, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores.” (Luc., pág. 28)

Esta teoría expresa que el comportamiento de los colaboradores se basa en como ellos ven o sienten el ambiente dentro de la organización y no la realidad de los acontecimientos que se presentan en ella.

Likert desarrolla su modelo de estudio del clima partiendo de tres variables que definen las características propias de una organización y que fluyen en la percepción individual del clima, las cuales son las siguientes:

✓ **Variables casuales:** dentro de estas se mencionan aspectos como la estructura organizacional y administrativa, decisiones, actitudes y es por ello que se definen como variables independientes e indican la evolución y los resultados de la organización.

✓ **Variables intermedias:** reflejan aspectos como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones, para constituir los procesos organizacionales, al reflejar el estado interno de la organización.

✓ **Variables finales:** Resulta del efecto de las variables causales e intermedias y establecen los resultados obtenidos por la organización

#### ➤ **Dimensiones para medir el clima organizacional de Rensis Likert**

El instrumento más frecuentemente utilizado para medir el clima organizacional de una empresa es el cuestionario de Likert. Se basa en la función de 8 dimensiones, que se exponen a continuación.

**Tabla No. 5**  
**Dimensiones de Likert**

<b>Dimensiones</b>	<b>Definiciones</b>
<b>Métodos de mando</b>	La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
<b>Características de las fuerzas motivacionales</b>	Estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades
<b>Características de los procesos de comunicación</b>	Se refiere a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo.
<b>Características de los procesos de influencia</b>	Importancia de la relación entre supervisor y subordinado para establecer y cumplir los objetivos de la organización.
<b>Características del proceso de toma de decisiones</b>	Pertenencia y fundamentación en que se basan las decisiones, así como la distribución de responsabilidades.
<b>Características de los procesos de planificación</b>	Estrategia utilizada para establecer los objetivos y las directrices organizacionales.
<b>Características de los procesos de control</b>	Ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales.
<b>Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento</b>	Referidos a la planificación y formación deseada.

**Fuente:** Elaboración propia mayo 2019, basada en el libro de Luc Brunter. El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. 2ª Reimpresión. México. Editorial trillas, 2014. 120 páginas.

Este modelo deja de manifiesto la importancia de contar con la participación y colaboración de los empleados, siendo un trabajo en equipo conjunto con alta dirección, ya que requiere de evaluaciones periódicas de los cambios logrados, por lo cual es necesario mantener una buena comunicación entre ambas partes a fin de reforzar la eficacia y desempeño de cada individuo.

## **VII. Tipos de clima organizacional**

Se generan a través de la teoría de los sistemas de Likert, en él se determina que existen dos grandes tipos de clima organizacional o de sistemas y cada uno tiene con dos subdivisiones:

### ➤ **Clima de tipo autoritario**

En referencia a la teoría de Likert, manifiesta que la administración no les tiene confianza a sus colaboradores, el clima autoritario se divide en dos sistemas que pertenecen a un clima cerrado los que se presentan a continuación.

#### ✓ **Autoritario explotador**

Este tipo de clima indica que los colaboradores trabajan dentro de una atmósfera de miedo, castigos, amenazas y desconfianza, la comunicación que existe es en forma de instrucciones específicas y directrices.

#### ✓ **Autoritario paternalista**

Las relaciones entre los jefes y subordinados son condescendientes por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados, sin embargo, los procesos de control siguen centralizados en la cima, pero algunos se delegan a mando medios.

### ➤ **Clima de tipo participativo**

La teoría de clima participativo de Likert, establece que dentro de la organización se tiene confianza hacia los colaboradores, en la que se les permite tomar decisiones, esta teoría se subdivide en dos sistemas que corresponden a un clima abierto, como sigue:

#### ✓ **Participativo consultivo**

Este tipo de clima tiene confianza en sus empleados, las decisiones se deciden generalmente en la cima, pero se les permite a los subordinados tomar decisiones

más específicas en los niveles inferiores, los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad.

✓ **Participación en grupo**

En síntesis, todos los empleados y personal de la administración forman un equipo para alcanzar los fines y objetivos que la organización ha establecido, la comunicación se hace de forma ascendente, descendente y lateral, los colaboradores están motivados por la participación y la implicación, se genera una relación de amistad y confianza entre superiores y subordinados.

**a. Dimensiones básicas para medir el clima organizacional**

El clima en una organización debe estar constituido como mínimo por cuatro dimensiones principales que conforman la esencia y las características de la organización. Las cuatro dimensiones comunes y más utilizadas por los distintos autores para la elaboración del cuestionario que determina el clima en la organización son:

- **Autonomía:** Se trata del grado de libertad que el individuo tiene en la toma de decisiones y forma de solucionar los problemas.
- **Estructura:** Esta dimensión cubre las directrices, consignas y políticas que emite una organización y afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- **Remuneración:** Este aspecto se apoya en la forma en que se remuneran a los trabajadores (los salarios y beneficios sociales).
- **Apoyo:** Se basa en el tipo de apoyo que proporciona la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo (consideraciones y agradecimientos).

**1.2.1.5 Control**

Consiste en medir y corregir el desempeño en relación con las metas y los planes, señalar las desviaciones de los estándares y corregirlas, para el control se mencionan las siguientes fases:

➤ **Fase 1: Establecer estándares**

En esta fase indica se afinan y definen los parámetros de medición o evaluación.

➤ **Fase 2: Evaluación del desempeño**

Medición de los procesos organizacionales.

➤ **Fase 3: Comparación del desempeño:**

Se cotejan los márgenes esperados del desempeño con aquellos obtenidos, se compara con los estándares iniciales para determinar el margen de éxito u error.

➤ **Fase 4: Acción correctiva**

Se elabora un informe que registre todo lo anterior y se proponen acciones necesarias para mejorar o perfeccionar el proceso, como determinar a qué altura de la estructura organizacional están los problemas y cuáles son sus posibles soluciones.

A continuación, en el segundo capítulo de la unidad objeto de investigación se presentan los antecedentes y la situación actual de la organización.

## **CAPÍTULO II**

### **MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA ENTIDAD FISCALIZADORA DEL ESTADO, UBICADA EN LA ZONA 13 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

El presente capítulo permite establecer la situación actual de la institución donde contiene sus generalidades y la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación con la cual se plantean los aspectos básicos necesarios para la realización de la investigación del clima organizacional dando a conocer el análisis de la información obtenida, la cual permitirá tomar las acciones correctivas necesarias.

#### **2.1. Metodología de la Investigación**

##### **2.1.1 Métodos de investigación**

Para llevar a cabo la investigación y reunir la información actual, se utilizó el método científico en sus tres fases aplicándolo de la siguiente manera: indagadora; por medio de las fuentes primarias y secundarias, demostrativa; con la verificación de las hipótesis planteadas a través del proceso de investigación y expositiva; a través de la representación e interpretación de los resultados, así mismo el método deductivo-inductivo en el proceso de recolección, análisis e interpretación de datos.

##### **2.1.2 Técnicas e instrumentos de investigación**

Las técnicas aplicadas fueron: observación directa utilizando a través de visitas que se realizaron a la institución con la finalidad de observar y recopilar información sobre el Clima Organizacional, al mismo tiempo se realizó una investigación bibliográfica la cual permite sustentar la investigación que se realizó a través del marco teórico, y por ultimo un censo tomando el 100% del personal de la unidad administrativa. Dentro de los instrumentos utilizados están: un cuestionario estructurado, diseñado con una serie de preguntas cerradas sobre las dimensiones del clima organizacional establecidas por Likert, que permitió conocer

la percepción de los colaboradores con relación al ambiente laboral y condiciones de trabajo, la guía de observación como una guía estructurada con elementos de juicio para observar el clima organizacional, y la utilización de fichas bibliográficas como organizador grafico para registrar información de forma sintetizada.

Se realizó un censo a 107 colaboradores de la institución por medio de un cuestionario conformado por 50 preguntas en las que cada interrogante consta de cuatro posibles opciones de respuesta (ver anexo 1). El cuestionario se estructuró con ocho secciones y que se analizan las siguientes dimensiones: los métodos de mando, los procesos de comunicación, de control, de planificación, de influencia, de toma de decisión, las características de las fuerzas motivacionales y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento, sin embargo, esta última se utilizó para medir la disposición de los colaboradores respecto a su desarrollo profesional, ya que las actividades de cada área son rutinarias y no sufren cambios estructurales, la organización no realiza esfuerzos como para medir el nivel de satisfacción de las variables cuestionadas para esta dimensión, según información obtenida por el director administrativo.

Con la finalidad de comunicar a los colaboradores acerca de la dinámica para contestar en el cuestionario se contó con el apoyo de la Dirección Administrativa para realizar una pequeña campaña de comunicación, en la cual se les dio a conocer el objetivo y la importancia de su participación, así como las instrucciones que debían seguir para contestar las preguntas que se plantearon.

La aplicación del cuestionario: fue realizada a todos los colaboradores de la unidad objeto de investigación en el mes de noviembre del año 2019, una vez obtenida la información se procedió a organizar y contabilizar los cuestionarios obtenidos, paralelo a esto se realizó el análisis de la siguiente manera

Los análisis de los resultados se realizaron desde dos perspectivas; la primera se basó en los porcentajes que se obtuvieron de cada dimensión con relación a las respuestas de las preguntas establecidas, donde los trabajadores consideraban si el factor estaba “Siempre” lo cual significa que sobresale en algún aspecto, “Casi Siempre” este se refiere a que superado lo común, “A veces” este establece que lo evaluado se debe mejorar e “Nunca” el cual consiste en que no se cumple con lo establecido. Estas cuatro respuestas fueron agrupadas de la siguiente manera: la primera y segunda indican si los trabajadores se encuentran “Satisfechos” y la tercera y cuarta establecen el sentimiento de “Insatisfacción” de los colaboradores.

La segunda forma de análisis se basó a la ponderación que obtuvieron las dimensiones, se formuló de esta manera para homogenizar los resultados de cada respuesta, según se detalla en la tabla No. 6.

**Tabla No. 6**

**Ponderación de las respuestas del cuestionario del clima organizacional**

Opciones de respuestas	Siempre	Casi Siempre	A veces	Nunca
Puntuación	100	75	50	25

**Fuente:** Elaboración propia. Noviembre 2019

El coeficiente de variación ofrece una idea del nivel de homogeneidad de las respuestas ofrecidas por los colaboradores. Las valoraciones de los resultados del coeficiente de variación están íntimamente ligados a la naturaleza de la variable estudiada, pero en términos generales, se considera como válida la siguiente escala de valoración, de la cual se basa el análisis de los datos de la presente encuesta ver la tabla.

**Tabla No. 7**

**Escala de valoración**

0	25	Insatisfactorio
26	50	Oportunidad de mejora
51	75	Moderadamente Satisfecho
76	100	Totalmente Satisfechos

**Fuente:** Elaboración propia. Noviembre 2019

Se debe de mencionar que el coeficiente de variación puede alcanzar cualquier valor (incluso por encima de 100). Por lo tanto, resulta muy eficaz para apreciar la consistencia (representatividad) de las medias aritméticas obtenidas en cada caso. Tomando en cuenta los rangos de los valores con los que la organización considera si se tiene un buen o mal clima, se acordó con esta, calificar los resultados de siempre, casi siempre, a veces, nunca, según el rango al que correspondan, así mismo se pondero basado a la visita técnica realizada a la persona encargada de la unidad objeto de investigación quien indico los rangos de puntuación como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla No. 8**

**Rangos de calificación de las variables en el cuestionario de clima organizacional**

Puntos				
100 a 91	90 a 71	70 a 61	60 a 41	40 a 0
Siempre	Casi Siempre	Normal	A veces	Nunca

**Fuente:** Elaboración propia. Noviembre 2019

**2.2. Antecedentes de la unidad objeto de investigación**

La Dirección Administrativa, tiene su fundamento legal de creación en el artículo 34 del Acuerdo Gubernativo Número 9-2017 de fecha 26 de enero de 2017, Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General de Cuentas, su principal es brindar apoyo logístico a las dependencias de la Contraloría, que incluye

bienes, servicios y demás recursos necesarios para que cumplan con sus funciones de manera eficaz, eficiente y oportuna.

### **2.2.1 Filosofía organizacional**

La Dirección Administrativa en la actualidad tiene valores definidos, sin embargo a lo concerniente a la misión y visión no cuenta con estos dos elementos de planeación, por lo que se propondrá en el capítulo III.

❖ **Valores organizacionales** (Código de Ética, Acuerdo No. A-028-2018).

Definen lo que es importante para impulsar las decisiones del personal que labora o presta sus servicios en la institución.

- **Responsabilidad:** Cumplimiento de las obligaciones y cuidado al tomar decisiones o realizar las actividades asignadas, asumiendo de modo justo y adecuado.
- **Honradez:** Característica que define a la persona con integridad, en obrar en todos los aspectos que se le presenten en el desempeño de sus actividades.
- **Disciplina:** Actuar de manera ordenada y constante en el cumplimiento de reglas normas de conducta para el logro de los objetivos institucionales
- **Compromiso:** Obligación que se contrae en el desempeño de sus actividades.
- **Fidelidad:** Lealtad y observancia de la buena fe en el actuar de las actividades asignadas.
- **Actitud de servicio:** Se muestra como la buena disposición o entrega diligente de las tareas asignadas, para dar esmerada atención a los diferente requerimientos; así como, la receptividad para atender y solucionar los problema que se le presenten en el desempeño de sus actividades, dando prioridad al interés público, honrando la confianza depositada en su persona, así como demostrar su compromiso y motivación con la profesión o actividad que cumplen.

Luego de haber analizado la filosofía organizacional se puede establecer que la misma no posee misión por lo tanto no cumple con todos los elementos básicos que debe contener como ¿Qué hacemos? y ¿Para quién los hacemos?, así mismo

hacen faltan dos elementos que son importantes siendo estos; ¿Quiénes somos? y ¿Cómo lo hacemos?, el no contar con cada uno de estos aspectos provoca que se le reste credibilidad. Entre las principales características que debe de tener la misión son: amplia, concreta, motivadora y posible. Al contar con una buena misión se conoce y transmite lo que realiza la unidad objeto de investigación y hacia qué actividades puede encaminar su futuro, por esto último también debe de ir relacionada con la visión y los valores.

### **2.2.2 Estructura organizacional**

La estructura del objeto de investigación según el Manual de Organización de la institución basado en el Acuerdo Gubernativo 96-2019 de fecha 14 de junio 2019 permite identificar con claridad las funciones y responsabilidades de cada una de las unidades administrativas, la cual se organiza de la manera siguiente:

#### ➤ **Dirección administrativa**

Brindar apoyo logístico a las dependencias, que incluye bienes, servicios y demás recursos necesarios para que cumplan con sus funciones de manera eficaz, eficiente y oportuna.

#### ➤ **Subdirección administrativa**

Asistir a la Dirección en las distintas funciones y actividades que se le asignen, participar en las reuniones de trabajo, coordinar y supervisar las actividades administrativas bajo su responsabilidad, verificando los procesos de trabajo para garantizar el correcto desempeño de acuerdo a las normas técnicas y de seguridad física e industrial establecidas.

#### ➤ **Departamento de compras y suministros**

Realiza las acciones relacionadas con la adquisición de bienes, suministros, equipos y servicios que requieran la Institución; así como velar que en los procesos de compras y contrataciones se observen las formalidades legales establecidas para el efecto.

➤ **Departamento de servicios generales**

Realiza las acciones de recepción, almacenamiento y despacho de bienes materiales, suministros, equipo y demás medios necesarios para desarrollar las actividades administrativas de la Institución, así como el registro, control y administración de los activos fijos y bienes fungibles.

➤ **Departamento de formas y talonarios**

Administrar y ejecutar las actividades relacionadas con la autorización, venta, registro y control de las formas oficiales y talonarios que son utilizadas por las entidades sujetas a control por parte de la Contraloría General de Cuentas.

➤ **Transportes**

Atiende los requerimientos del servicio de transporte institucional, así como las relativas al mantenimiento preventivo y correctivo.

➤ **Mantenimiento**

Se encarga de proporcionar oportuna y eficientemente los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo a las instalaciones.

➤ **Almacén y Proveeduría**

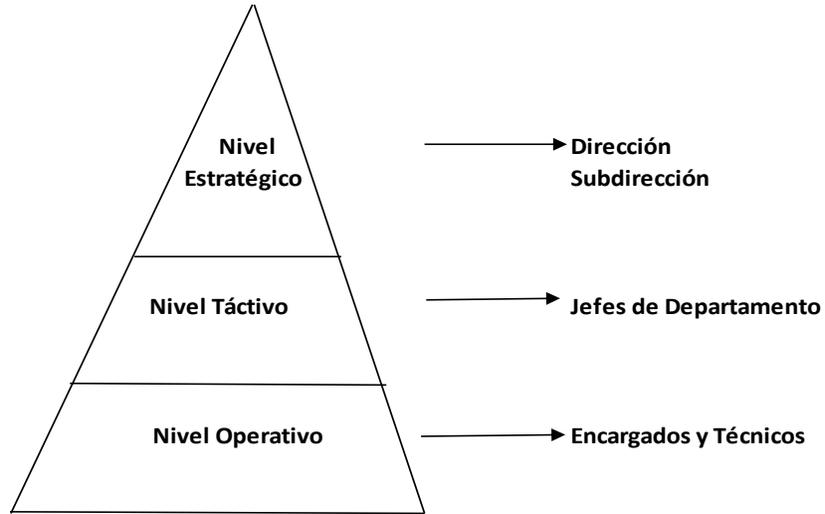
Suministra oportunamente de insumos a las diferentes áreas de la institución de acuerdo a sus requerimientos y necesidades.

➤ **Inventarios**

Administrar y actualizar el inventario de los bienes.

A continuación, se presenta la distribución escalonada en niveles de autoridad, responsabilidad y tareas de la unidad objeto de investigación:

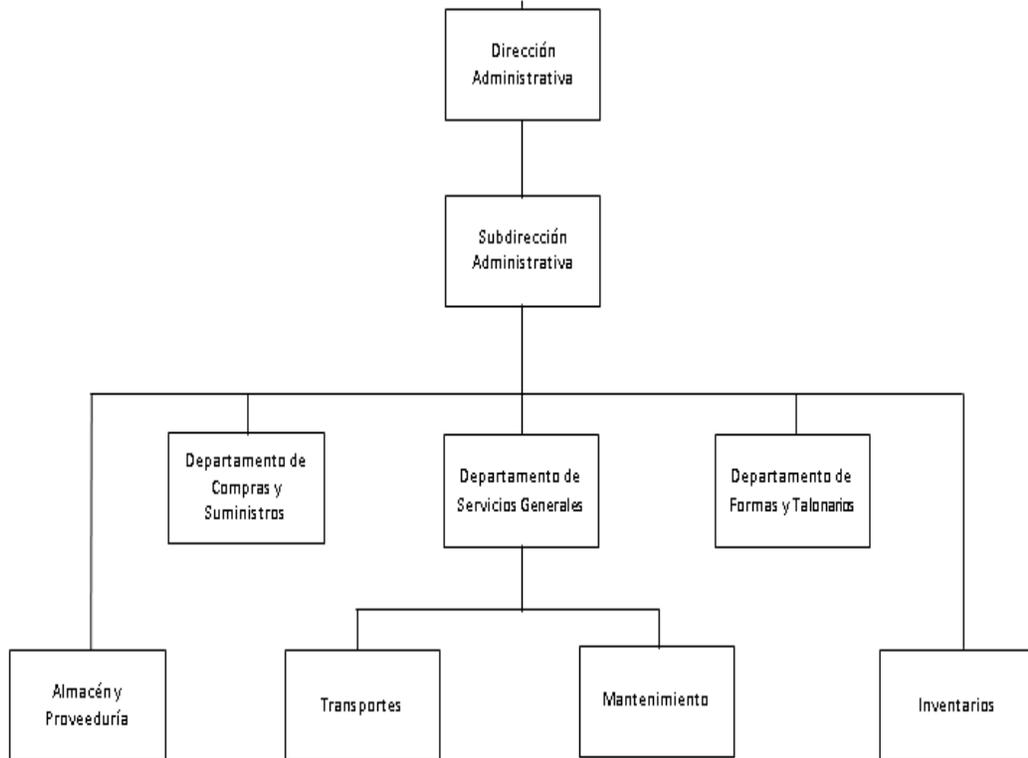
**Esquema No. 5**  
**Estructura Organizacional de la Dirección Administrativa**



**Fuente:** Elaboración propia noviembre 2019

A continuación, se presenta el análisis del organigrama de la unidad objeto de la investigación.

**Esquema No. 6**  
**Organigrama Específico de la Dirección Administrativa**



**Fuente:** Manual procedimientos de la Dirección Administrativa de la institución objeto de investigación. Noviembre 2019

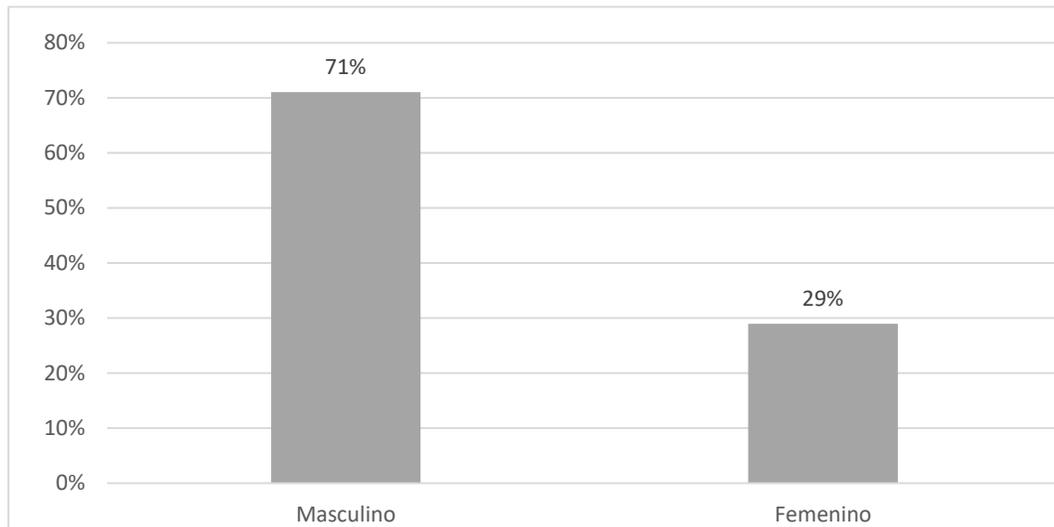
En el organigrama se evidencia los niveles jerárquicos de los departamentos, la relación entre las unidades estructurales, muestra quien depende de quién, esto permite que se alineen a los objetivos organizacionales, sin embargo inventarios, almacén y proveeduría se necesitan evaluar si cuentan con la cantidad y carga laboral, para que amerite si estos se conforman como departamento o unidades, esta delimitación ayudaría a tener más claro el nivel de sobrecarga laboral al nivel estratégico.

### 2.2.3 Datos demográficos

Esta información incluye género, edad, factores psicográficos como costumbres, preferencias, hábitos de uso de bienes, entre otras, la cual se incluyó por la percepción que se tiene del género de los encuestados, estos datos no serán tomados de forma directa al momento de hacer los análisis de las dimensiones.

**Gráfica No.1**

**Género de los colaboradores de las diferentes áreas de la Dirección de Administrativa, ubicada en la zona 13 de la ciudad de Guatemala**

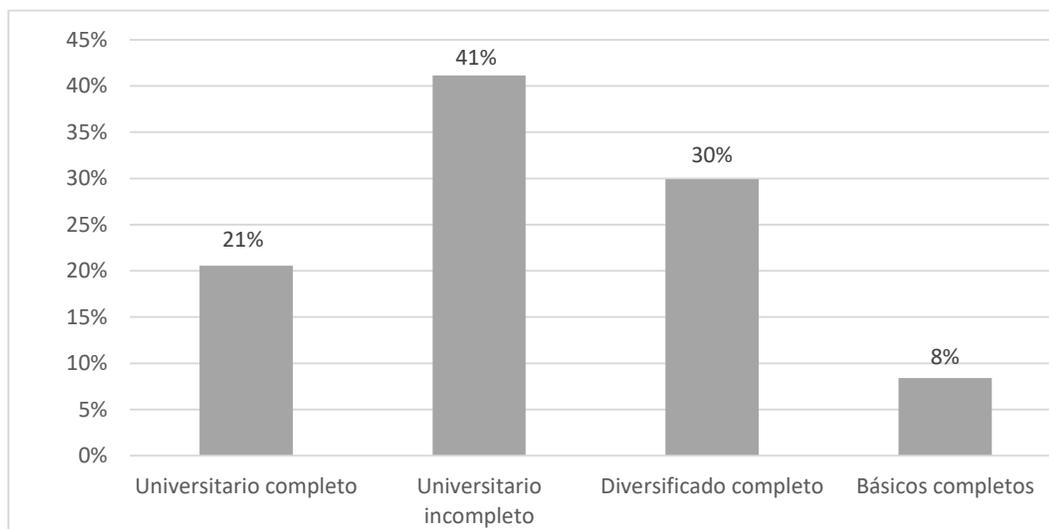


**Fuente:** Investigación de campo. Noviembre 2019

En la unidad objeto de investigación de los 107 encuestados, la mayor parte del personal que labora en ella son 76 hombres esto se debe que un departamento requiere la mayoría del personal debe de contar con conocimientos en tabla yeso, mecánica, construcción, pilotos, o técnicos. Por otra parte, el sexo femenino representado con 31 personas, desempeña actividades administrativas como se muestra en la gráfica 1.

## Gráfica No. 2

### Nivel académico según los 107 colaboradores de las diferentes áreas de la Dirección de Administrativa, ubicada en la zona 13 de la ciudad de Guatemala



Fuente: Investigación de campo. Noviembre 2019

En la gráfica 2 indica que la organización cuenta en su mayoría con el 41% de los colaboradores profesionales con estudios universitarios incompletos los cuales se encuentran en puestos administrativos, por lo que el 21% finalizó sus estudios universitarios, se encuentran en puestos claves en la unidad objeto de investigación, así mismo el último 30% acabaron su diversificado y el 8% finalizaron los básicos, por lo tanto, estos puestos son ocupados por el personal técnico. Derivado de lo anterior, se puede inferir que la etapa profesional en que se encuentran los trabajadores influye en sus necesidades, actitudes y conductas.

### 2.3 Situación actual del clima organizacional

Se realizó un diagnóstico del clima organizacional con el propósito de obtener los datos concernientes de las perspectivas que tienen los colaboradores de la unidad objeto de investigación en relación con los aspectos que influyen en el comportamiento organizacional.

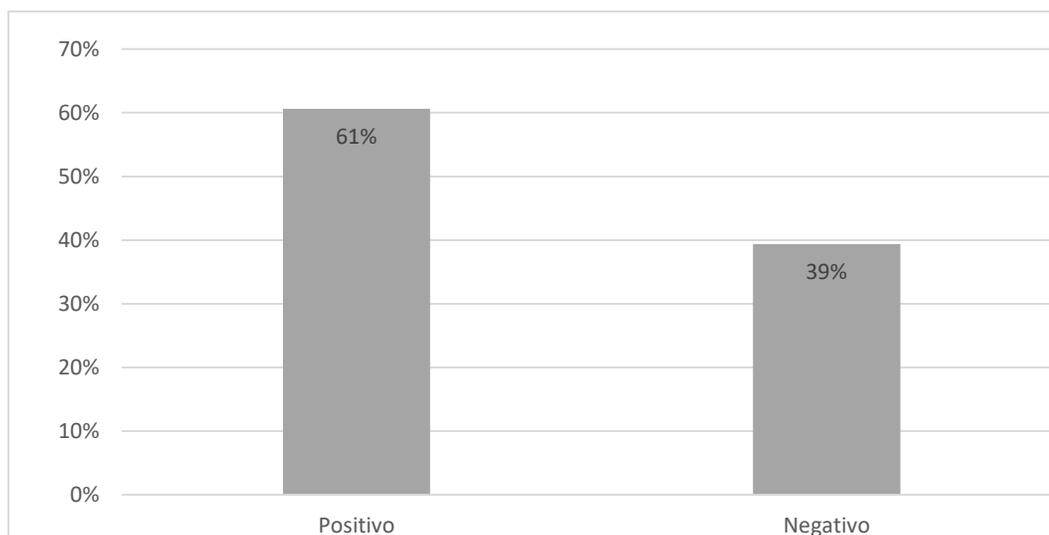
Los resultados obtenidos, serán utilizados para elaborar un plan de mejora que permita realizar cambios positivos con forme a las siguientes dimensiones:

- Métodos de Mando
- Procesos de Comunicación
- Proceso de Planificación
- Procesos de Toma de Decisión
- Características de las Fuerzas Motivacionales
- Procesos de Control
- Procesos de Influencia
- Objetivos de Rendimiento y Perfeccionamiento

A continuación, se presentan la gráfica donde se encuentra contenido la percepción de los porcentajes de acuerdo a lo expresado por los colaboradores donde se obtuvo del diagnóstico del clima organizacional sobre una base de 100%.

**Gráfica No. 3**

**Evaluación general de clima organizacional según los 107 colaboradores de las diferentes áreas de la Dirección de Administrativa, ubicada en la zona 13 de la ciudad de Guatemala**



**Fuente:** Investigación de campo. Noviembre 2019

Este resultado muestra una percepción de un nivel medio, debido a que el clima organizacional obtuvo una aceptación del 61% que significa que 65 colaboradores, señalan que el actualmente la organización mantiene distintos tipos de comunicación para motivar a los colaboradores, así mismo utilizan estrategias para establecer objetivos y el estilo de liderazgo camina acorde a las actividades laborales. Sin embargo, el 39% refleja que 42 colaboradores indican que se encuentran insatisfechos que el ambiente laboral que se vive dentro de la organización no es la adecuada, esto podría ocasionar que los colaboradores presenten problemas de actitud, conspiración entre los compañeros de trabajo, haciendo el trabajo de otros lo que genera más carga laboral, por lo que puede generar un ambiente tenso.

### 2.3.1 Ponderación de las dimensiones

A continuación, se muestra los cálculos realizados a una de las dimensiones analizadas, donde se podrá observar la ponderación que se le asignó a cada a respuesta de las preguntas establecidas en el cuestionario presentado a los 107 trabajadores, esto para llegar a un porcentaje y obtener la ponderación de cada dimensión del clima organizacional a investigar en la organización:

**Tabla No.9**

#### Calculo de la ponderación en las dimensiones de clima organizacional

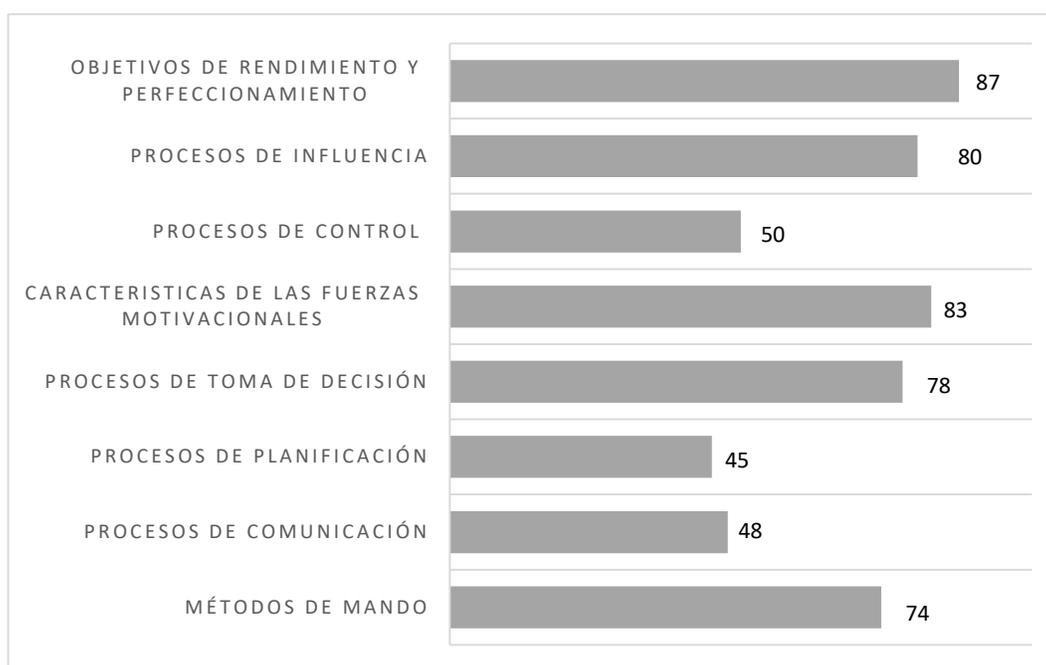
		Ponderación de Respuestas			
		Siempre	100.00		
		Casi siempre	75.00		
		A veces	50.00		
		Nunca	25.00		
Porcentaje				Puntos	
Siempre	36%			Siempre	36.45
Casi siempre	37%			Casi siempre	28.04
A veces	12%			A veces	6.14
Nunca	14%			Nunca	3.47
	100%				74.10

**Fuente:** Investigación de campo. Noviembre 2019

La gráfica número 4 muestra las ponderaciones que obtuvieron las dimensiones utilizadas para el diagnóstico de clima organizacional con forme a la perspectiva que tienen los colaboradores de la organización.

#### Gráfica No. 4

#### Ponderación de la Evaluación general de clima organizacional según los 107 colaboradores de las diferentes áreas de la Dirección de Administrativa, ubicada en la zona 13 de la ciudad de Guatemala



**Fuente:** Investigación de campo. Noviembre 2019

En la gráfica anterior para tener mejor apreciación de las percepciones por los colaboradores se puede observar de forma comparativa las puntuaciones obtenidas por dimensiones del clima organizacional, asimismo se distinguen los factores de procesos de control, procesos de comunicación y procesos de planificación que se encuentran débiles ya que obtuvieron una ponderación baja de acuerdo a nuestra escala de valoración indicada por el director de la unidad objeto de investigación de 0-50 con oportunidad de mejora.

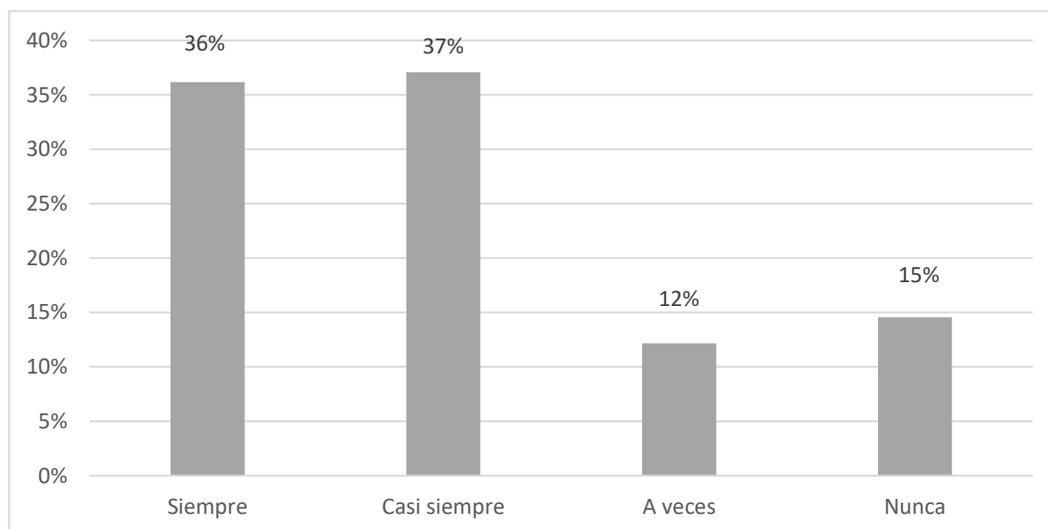
A continuación, se procederá a desarrollar a más detalle los factores negativos y positivos con menos y mayor calificación de cada dimensión y en general.

### 2.3.2 Los métodos de mando

La percepción que los colaboradores tienen de esta dimensión es eficiente, categoría determinada mediante la calificación que obtuvo 74 puntos por cual se ubica en un nivel moderadamente satisfechos, según se muestra en la siguiente gráfica.

**Gráfica No. 5**

**Evaluación de la dimensión de métodos de mando según perspectiva de 107 colaboradores de las diferentes áreas de la Dirección de Administrativa, ubicada en la zona 13 de la ciudad de Guatemala**



**Fuente:** Investigación de campo. Noviembre 2019

Se puede mencionar que el 73% de los encuestados cuenta con aspectos positivos a fortalecer como por ejemplo: los jefes de las unidades se reúnen regularmente con los colaboradores para coordinar y escuchar sus opiniones sobre los trabajos que se les asignan, se les da retroalimentación, por lo que percibe que se le toma en cuenta al tomar decisiones sobre su trabajo, esto impacta en las relaciones entre los Directivos y colaboradores.

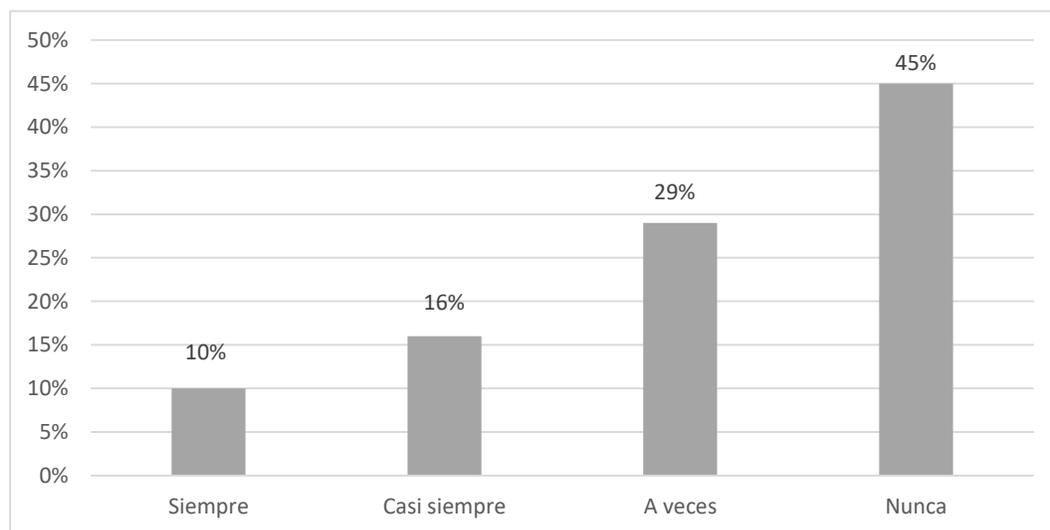
El 27% restantes los colaboradores demostraron insatisfacción lo cual podría estar ocasionando desconfianza, falta de comunicación y muy poco cooperación, los colaboradores no sienten en libertad para realizar aportes en sus actividades de trabajo y toman una actitud pasiva porque perciben que las decisiones son tomadas por los puestos Directivos de la organización, indican que la organización posee un sistema de tipo autoritario con un poco de confianza entre los jefes inmediatos y colaboradores.

### 2.3.3 Los procesos de comunicación

Esta dimensión obtuvo 48 puntos teniendo una escala de valoración de oportunidad de mejora, como se muestra en la siguiente gráfica.

**Gráfica No. 6**

**Evaluación de la dimensión de métodos de los procesos de comunicación según perspectiva de 107 colaboradores de las diferentes áreas de la Dirección de Administrativa, ubicada en la zona 13 de la ciudad de Guatemala**



**Fuente:** Investigación de campo. Noviembre 2019

La gráfica anterior demuestra que existe un 26% de los colaboradores satisfechos que perciben la comunicación de manera clara y oportuna permitiéndoles facilitar la ejecución de las tareas, la cual proviene de los niveles superior que tiene valor y es aceptada, además la comunicación se da de forma libre y espontánea, por lo que la comunicación es esencial para cualquier organización, contiene en sí la realimentación que debe ser clara, objetiva y a tiempo para evitar problemas como los que tiene la unidad objeto de investigación

Otro 74% de los colaboradores manifestaron que se encuentran insatisfechos lo cual genera un canal de comunicación inadecuado y un traslado de información deficiente, lo que provoca malas relaciones entre el personal, un mal clima laboral, una disminución en la productividad, lo cual provoca un descontento con la comunicación que recibe por parte de su jefe inmediato, ya que se cometen errores por no recibir la información clara e instrucciones necesarias para desempeñar su trabajo, generando duplicidad de funciones atraso en los tiempos de entrega de insumos, ya que hay que realizar dos o más veces el trabajo, lo cual repercute en el cumplimiento de objetivos y logro de resultados establecidos, así mismo cuando se realizan cambios a nivel estratégico y táctico no se comunican a tiempo, por lo que existe una incertidumbre y no se sienten cómodos lo cual genera una falta de compromiso, así mismo la comunicación vertical descendente en las entidades gubernamentales no existe, son de naturaleza burocrática este tipo de comunicación es el más habitual debido que como se ha indicado los colaboradores perciben que únicamente se les giran órdenes, por lo que promueve falta de confianza en la comunicación vertical ascendente.

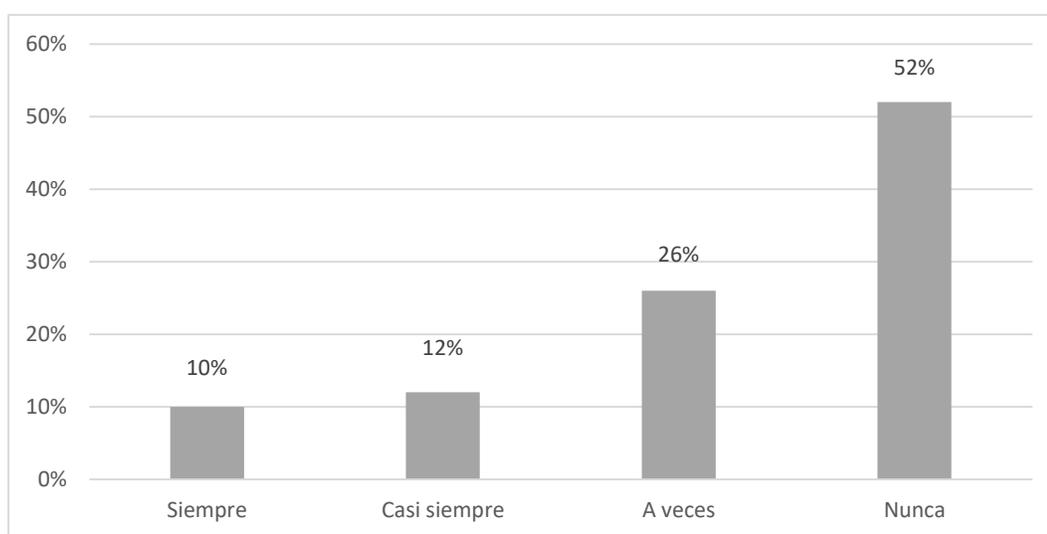
#### **2.3.4 Los procesos de planificación**

El desarrollo de la planeación estratégica de la unidad objeto de investigación es por medio del enfoque de gestión por resultados y utiliza como herramienta el Plan Operativo Anual, para las organizaciones esta dimensión es un elemento importante porque se refiere a la manera en que se establecen y fijan los objetivos o directrices. La ponderación de este factor fue de 45 puntos lo cual indica que

además de ser la dimensión con la puntuación más baja se encuentra dentro del nivel deficiente. El detalle se muestra en la gráfica siguiente

### Gráfica No. 7

#### Evaluación de la dimensión de métodos de los procesos de planificación según perspectiva de 107 colaboradores de las diferentes áreas de la Dirección de Administrativa, ubicada en la zona 13 de la ciudad de Guatemala



**Fuente:** Investigación de campo. Noviembre 2019

El nivel de satisfacción de los colaboradores respecto a esta dimensión ha sido del 22% esto se debe a que 29 colaboradores consideran que de alguna manera participan en la planificación de los objetivos y metas laborales, ofreciendo experiencia y conocimientos para establecer estrategias, así como directrices de acción.

El otro 78% indicó que se encuentran insatisfechos siendo un total de 78 colaboradores que están inconformes manifestando que se trabaja de una manera desorganizada y sin planificación, por lo que repercute que los trabajadores no asuma responsabilidades de su trabajo, lo cual provoca tareas realizadas deficientemente, pérdidas de tiempo y retrasos en los procesos. Así mismo los

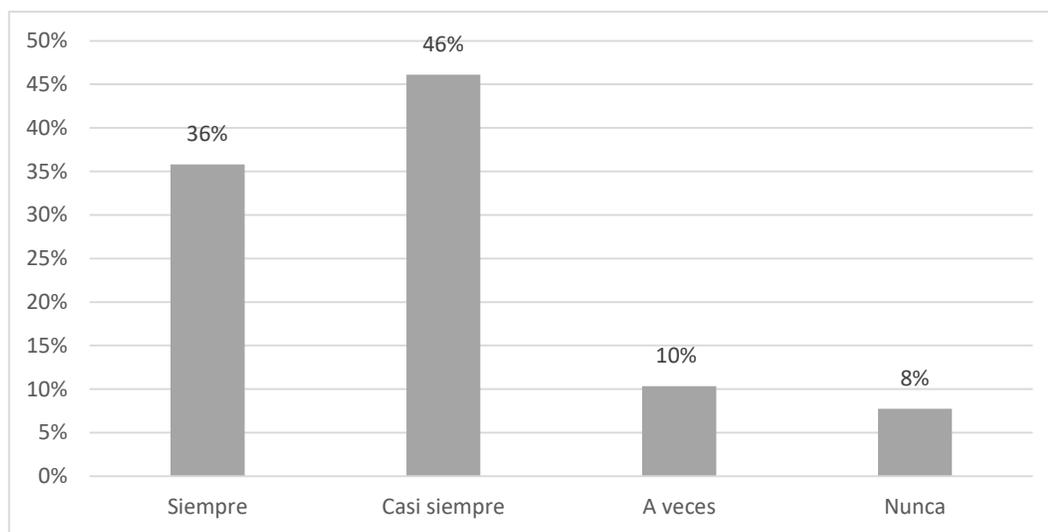
objetivos para determinar las líneas de acción de la Dirección, las diferentes áreas trabajan individualmente y no promueven el trabajo en equipo, situación que percibe en la unidad objeto de investigación.

### 2.3.5 Los procesos de toma de decisión

Para tomar decisiones es necesario que los colaboradores conozcan los lineamientos que hay de acuerdo al nivel jerárquico y perfil del puesto así como la autonomía que les proporcionan sus superiores. Esta dimensión alcanzo 78 puntos donde los colaboradores están totalmente satisfechos, el detalle se muestra en la gráfica siguiente:

**Gráfica No. 8**

**Evaluación de la dimensión de métodos de los procesos de toma de decisión según perspectiva de 107 colaboradores de las diferentes áreas de la Dirección de Administrativa, ubicada en la zona 13 de la ciudad de Guatemala**



**Fuente:** Investigación de campo. Noviembre 2019

De conformidad con los resultados obtenidos se logra observar que el 82% de los colaboradores se encuentran satisfechos percibiendo que la toma de decisiones y resolución de problemas son prácticas y de alta gerencia considerando a los

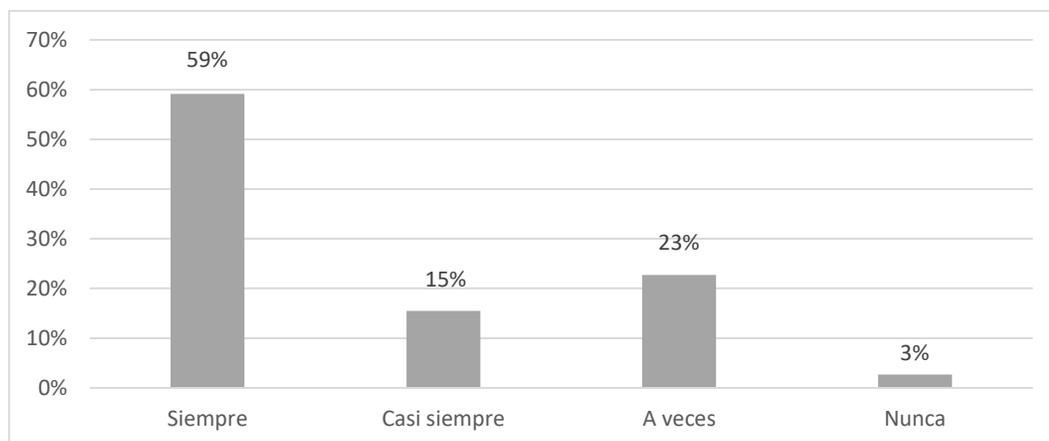
colaboradores que están cerca de los mismos. Siguiendo con el análisis se puede determinar que existe un 18% que no se encuentran satisfechos perciben que cuando se presentan problemas en el departamento sus decisiones e informes no forman parte de la solución a la que han llegado los jefes, lo cual provoca que el colaborador no se sienta parte importante del grupo de trabajo al cual está integrado, lo mismo genera actitudes negativas del personal, afectando el cumplimiento de las diferentes tareas a ejecutar por parte de ellos.

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

Esta dimensión hace referencia a las acciones puestas en la práctica para motivar a los empleados y responder a sus necesidades, por lo que resulta sumamente importante para el desarrollo y crecimiento, generan un impulso en el colaboradores para que realice eficientes su trabajo, por lo cual esta dimensión obtuvo 83 puntos, el factor motivación de la organización objeto de investigación se presenta a continuación en la gráfica.

**Gráfica No. 9**

**Evaluación de la dimensión de las características de las fuerzas motivacionales según perspectiva de 107 colaboradores de las diferentes áreas de la Dirección de Administrativa, ubicada en la zona 13 de la ciudad de Guatemala**



**Fuente:** Investigación de campo. Noviembre 2019

El nivel de satisfacción de los colaboradores respecto a esta dimensión ha sido del 74%, los colaboradores han desarrollado un sentimiento de pertenencia al sentirse a gusto de laborar en la organización, lo cual influye de manera positiva en las actitudes y desempeño, este factor es de suma importancia debido a que crea un compromiso por parte del recurso humano y la organización.

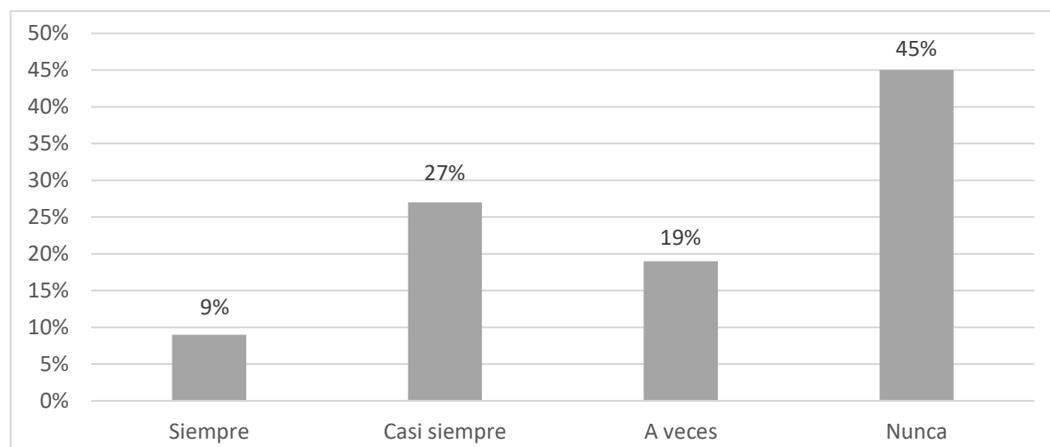
El otro 26% de los colaboradores indicó que se encuentran insatisfechos, indicaron que perciben que no se le brinda ningún tipo de reconocimiento y estímulo que reciben al realizar bien su trabajo, se sienten desmotivados, poco apreciados y se vuelven pocos productivos.

### 2.3.7 Los procesos de control

Esta dimensión hace referencia al ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales, los controles son importantes para cualquier área de trabajo, permite ver los resultados de las actividades que se realizan, al analizar los resultados obtenidos de las variables cuestionadas esta dimensión obtuvo 50 puntos, se muestra en la gráfica No. 10

**Gráfica No. 10**

**Evaluación de la dimensión de los procesos de control según perspectiva de 107 colaboradores de las diferentes áreas de la Dirección de Administrativa, ubicada en la zona 13 de la ciudad de Guatemala**



**Fuente:** Investigación de campo. Noviembre 2019

El 36% de los colaboradores están satisfechos identifican que existe una persona que supervisa o controla sus actividades, así mismo son tomados en cuenta en la resolución de conflictos, reciben retroalimentación en su desempeño y por ende su jefe les dice las formas de trabajar.

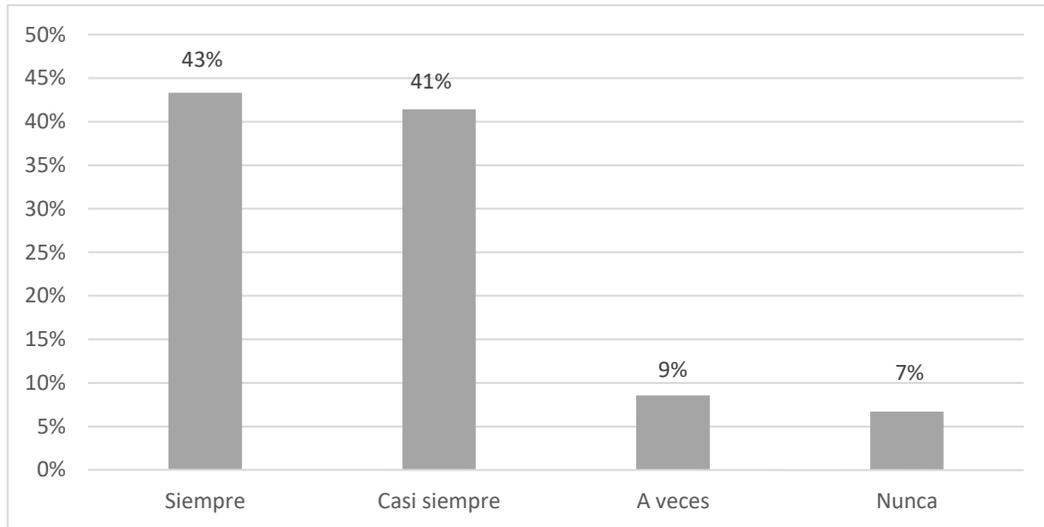
El nivel de insatisfacción de esta dimensión es del 64% los colaboradores indican que los jefes no priorizan los controles de jefe a colaborador, no reciben retroalimentación sobre su desempeño y por ende, su jefe no les dice formas de mejorar su trabajo, lo cual provoca desmotivación y falta de conocimiento sobre áreas de mejora, asimismo ningún jefe tiene indicadores establecidos de las tareas que realizan sus empleados, lo cual ha provocado conflictos que influye en que los procesos sean más lentos y que no exista realimentación entre los equipos de trabajo como tampoco jefe-colaborador, esto afecta de forma significativa las relaciones interpersonales de los colaboradores, debido a que en algunas ocasiones hay reprocesos por la ausencia de seguimiento o espera de respuesta por parte de las gerencias para finalizar una tarea la cual es necesaria su intervención y por factor tiempo no se agiliza ni se concluye demorando las gestiones en otros departamentos.

### **2.3.8 Los procesos de influencia**

Esta dimensión se refiere a la interacción del jefe con el subordinado, ya que es un factor clave para el logro de los objetivos, en la actualidad los jefes no cuentan con actividades que fomenten el trabajo en equipo, sin embargo todos los colaboradores consideran que es importante trabajar en equipo y desempeñar sus funciones con el apoyo recíproco de sus compañeros, esta dimensión obtuvo 80 puntos los colaboradores se encuentran totalmente satisfechos, para mayor detalle se muestra la siguiente gráfica.

### Gráfica No. 11

#### Evaluación de la dimensión de los procesos de influencia según perspectiva de 107 colaboradores de las diferentes áreas de la Dirección de Administrativa, ubicada en la zona 13 de la ciudad de Guatemala



**Fuente:** Investigación de campo. Noviembre 2019

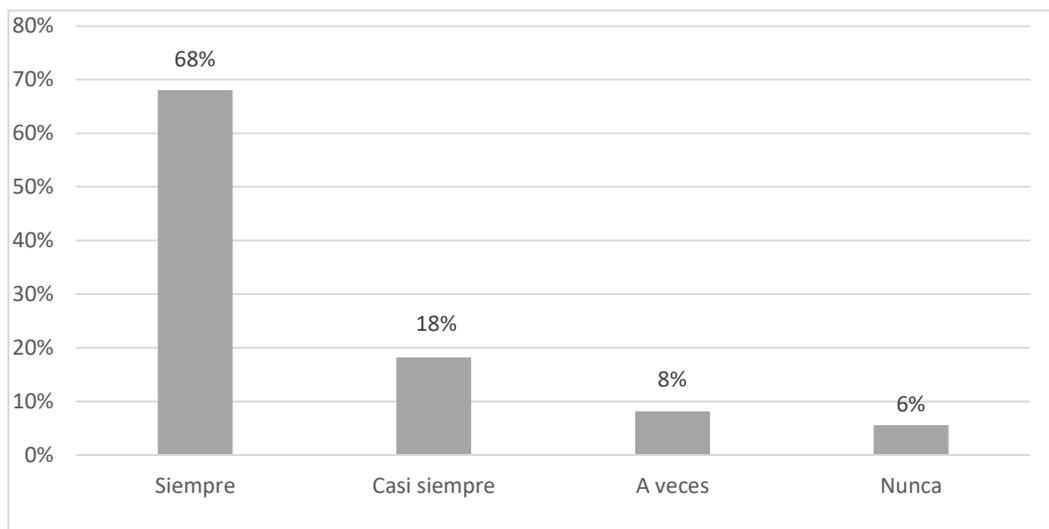
Al analizar los resultados se ha logrado observar que el 84% de los colaboradores indicaron encontrarse satisfechos con esta dimensión sintiéndose a gusto realizando las tareas asignadas, por lo que conocen la importancia de su trabajo y que están conscientes que su trabajo afecta a otras áreas; el trabajo en equipo es necesario para realizar las actividades con el apoyo reciproco de los colaboradores, por lo tanto es importante que la influencia se dé por medio de las reuniones donde brinden su opinión y ellas sean tomadas en cuenta para planificar, escuchar y resolver dudas de aspectos de trabajo. El otro 16% se encuentran insatisfechos los colaboradores quienes comunicaron que no trabajan en equipo, en la unidad objeto de investigación solo hay grupos de trabajo ya que carecen de apoyo y cooperación, esto por falta de información o retroalimentación ya que se tienen malos entendidos cuando se demoran las gestiones por procedimientos incompletos generando quejas entre los colaboradores.

### 2.3.9 Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento

Esta dimensión es la de mayor calificación en análisis realizado con 87 puntos, los colaboradores reciben la capacitación necesaria para realizar las diferentes actividades designadas por los jefes, lo cual es de mucha importancia dado a que genera nuevos conocimientos y habilidades en los colaboradores. Ver gráfica número 12.

**Gráfica No. 12**

**Evaluación de la dimensión de los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento según perspectiva de 107 colaboradores de las diferentes áreas de la Dirección de Administrativa, ubicada en la zona 13 de la ciudad de Guatemala**



**Fuente:** Investigación de campo. Noviembre 2019

El nivel satisfactorio de los colaboradores es del 86% indicando que con las oportunidades de crecimiento, por lo que sus deseos de superarse y continuar laborando, por lo que el desarrollo de los colaboradores en la organización es un fuerte motivante para el buen desempeño, lo cual reafirma el compromiso que cada uno de ellos se tiene con la unidad objeto de investigación. El otro 14% de los colaboradores están insatisfechos ya que no existen oportunidades de ascensos, por lo que no están dispuestos en invertir en su desarrollo profesional.

## 2.4 Análisis de resultados

Dentro de las áreas críticas de esta investigación es necesario definir cuáles son las de más relevancia para la unidad objeto de investigación y establecer las que darán inicio al trabajo de mejoramiento para dar soluciones viables.

En la tabla siguiente muestra el resumen de los datos obtenidos de la percepción de los colaboradores de la unidad objeto de investigación con respecto a cada dimensión, por lo que se puede observar la unificación de los factores nunca, a veces, casi siempre y siempre en satisfechos e insatisfechos de acuerdo al cuestionario trasladado a los colaboradores.

**Tabla No. 10**

**Percepción de las dimensiones por los 107 colaboradores de las diferentes áreas de la Dirección de Administrativa, ubicada en la zona 13 de la ciudad de Guatemala**

No.	Dimensión	Percepción insatisfechos		Percepción satisfechos	
		Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
1	Métodos de mando	15%	12%	37%	36%
2	Procesos de comunicación	45%	29%	16%	10%
3	Proceso de planificación	52%	26%	12%	10%
4	Procesos de toma de decisión	8%	10%	46%	36%
5	Características de las fuerzas motivacionales	3%	23%	15%	59%
6	Procesos de control	45%	19%	27%	9%
7	Procesos de influencia	7%	9%	41%	43%
8	Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	6%	8%	18%	68%
<b>Análisis general de las dimensiones</b>		<b>23%</b>	<b>17%</b>	<b>27%</b>	<b>34%</b>

**Fuente:** Investigación de campo. Noviembre 2019

Luego de analizar la información que los colaboradores proporcionaron conforme a las ocho dimensiones que se evaluaron y tomando en cuenta los rangos de los valores que afectan de forma negativa o positiva el clima organizacional de la unidad objeto de investigación, según lo que contestaron los 107 colaboradores de la unidad objeto de investigación, ver la tabla siguiente:

**Tabla No. 11**  
**Diagnóstico general del clima organizacional**

No.	Procesos	Satisfechos	Insatisfechos	Puntos de acuerdo a la ponderación de respuestas	Escala de valoración
1	Métodos de Mando	73%	27%	74	Moderadamente Satisfecho
2	Procesos de Comunicación	26%	74%	48	Oportunidad de mejora
3	Procesos de Planificación	22%	78%	45	Oportunidad de mejora
4	Procesos de Toma de Decisión	82%	18%	77	Totalmente Satisfechos
5	Características de las Fuerzas Motivacionales	75%	25%	83	Totalmente Satisfechos
6	Procesos de Control	36%	64%	50	Oportunidad de mejora
7	Procesos de Influencia	85%	15%	80	Totalmente Satisfechos
8	Objetivos de Rendimiento y Perfeccionamiento	86%	14%	87	Totalmente Satisfechos
<b>TOTAL</b>		<b>61%</b>	<b>39%</b>	<b>68</b>	

**Fuente:** Investigación de campo. Noviembre 2019

Los resultados obtenidos en la evaluación de las dimensiones del clima organizacional demuestran lo satisfecho e insatisfechos que se encuentran los colaboradores, así también la ponderación de las respuestas esto para homogenizar los resultados la cual se obtuvo de la división de la ponderación que se le dio a cada respuesta entre sumatoria de cada factor del universo según el área, la escala de valorización indicada por el director de la unidad objeto de

investigación, las dificultades de la organización se centran en las dimensiones de procesos de control , procesos de planificación y procesos de comunicación; estos elementos son parte fundamental del comportamiento organizacional, ya que indican si los colaboradores conocen los procesos de desarrollo así como la implementación de planes que tiene cada área para alcanzar sus propósitos u objetivos teniendo en cuenta los cambios que se imponen en su entorno, el tipo de relación que mantiene con sus compañeros y su jefe permitirá orientar la toma de decisiones, si conocen las tareas asignadas, la forma de imponer autoridad de los jefes hacia los trabajadores de cada área.

Cabe mencionar que para la organización 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 puedan percibir que el recurso humano es lo más valioso 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, toma de decisión, control, planificación, y objetivos de rendimiento y perfeccionamiento, 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.

Las dimensiones de métodos de mando, procesos de toma de decisión y procesos de influencia, se encuentran aceptables, de acuerdo con los comentarios recabados en la evaluación, estos factores son necesarios para que se desarrollen de manera adecuada las actividades, por lo cual es importante que la organización tome en consideración las diferentes opiniones de cada colaborador con el propósito de que estos no se frustren y perciban de mejor manera la realidad que atraviesan.

Se encuentran las dos dimensiones mejor valoradas las cuales son objetivos de rendimiento y perfeccionamiento, características de las fuerzas motivacionales esto se debe a que los colaboradores tienen una percepción positiva de estas dimensiones con respecto al buen trabajo en equipo que realizan y a los desafíos que les permiten aplicar sus conocimientos y habilidades adquiridas con el transcurso del tiempo.

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

Según los datos recabados en el capítulo III se procederá a realizar los planes de mejora que permitan corregir los factores débiles descritos y que afectan el clima organizacional de la empresa objeto de investigación, especialmente se trabajará en las tres dimensiones de mayor impacto negativo siendo estas: métodos de mando y procesos de control, fuerzas motivacionales y toma de decisiones.

## **CAPÍTULO III**

### **PLAN DE MEJORA PARA LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA ENTIDAD FISCALIZADORA DEL ESTADO**

La propuesta se elaboró con base a las dimensiones evaluadas en la medición del clima organizacional, las cuales presentaron índices bajos de inconformidad en comunicación, control y planificación.

A continuación, se da a conocer las acciones necesarias, para mejorar el clima organizacional que se percibe en la organización dedicada a la fiscalización del Estado.

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

La propuesta que se presenta está planteada para mejorar la percepción que tienen los colaboradores con respecto al ambiente laboral que se vive tanto en la Dirección Administrativa, y por ende en la en la institución, logrando que estos den lo mejor de sí, al momento de realizar sus actividades.

El capital humano constituye la parte más importante, pues es a través de su trabajo que esta logra cumplir con los objetivos y metas propuestas, por lo tanto, es indispensable que se tomen las acciones correctas para propiciar un ambiente de trabajo agradable en el cual los colaboradores se sientan valorados e identificados.

La presente propuesta es una medida que contribuirá a cambiar las perspectivas negativas que se tienen a actitudes positivas, minimizando esos aspectos negativos que provocan insatisfacción en los colaboradores. La propuesta está dirigida al personal que está en las diferentes áreas de la Dirección, su incorporación e implementación busca mejorar tres factores los cuales son procesos de control, procesos de planificación y procesos de comunicación lo cual permitirá mejorar el clima organizacional

Por último, se debe de mencionar que actualmente la unidad objeto de investigación no ha considerado e implementado las actividades necesarias para mejorar el clima laboral dentro de la organización, es por esto que se considera necesario la implementación de acciones adecuadas que permitan mejorar el ambiente laboral de la institución, para minimizar las problemáticas que se observaron en las dimensiones de procesos de control, procesos de planificación y procesos de comunicación, así mismo se presentan las mejoras para enriquecer la actual filosofía empresarial y estructura organizacional las cuales se presentan más adelante.

### **3.2 Objetivo de la propuesta**

A continuación, se presenta el objetivo que se pretende alcanzar con la implementación del plan de mejora propuesto que está dirigido a mejorar el clima organizacional de la unidad objeto de investigación.

#### **a. Objetivo general**

Mejorar el ambiente de trabajo, sus relaciones laborales e interpersonales en la unidad objeto de investigación un 100% a mediano plazo de implementación del programa.

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

Con la implementación de la propuesta se pretende impactar de forma positiva a los colaboradores de la unidad objeto de investigación en todos los niveles jerárquicos, para alcanzar el 90% de un clima organizacional dentro de la unidad objeto de investigación, será necesario poner en marcha durante un año los programas propuestos, donde se presenten soluciones viables para contrarrestar los factores que presentación menor índice de insatisfacción al implementar planes de acción en donde los jefes y/o encargados estén involucrados.

### 3.4 Plan de mejora propuesto con base en la teoría de Likert

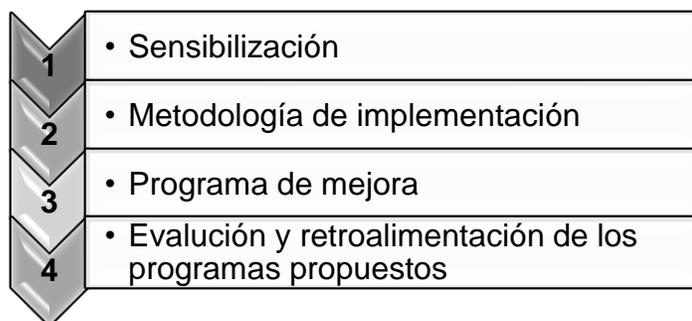
El contenido de la propuesta está conformado por cuatro etapas para lograr su implementación. La primera está constituida por la sensibilización hacia los diversos niveles, la segunda abarca la metodología utilizada para su implementación, la tercera consiste en desarrollar tres programas que ayudarán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

Los tres programas están elaborados para mejorar las dimensiones con menores ponderaciones analizadas y evaluadas en el capítulo anterior, que se realizó en la Dirección Administrativa objeto de investigación.

A continuación, se presenta la secuencia en la que se llevará a cabo para la implementación de cada programa, posterior a la revisión y autorización.

#### Esquema No. 7

#### Fases para la implementación de los programas de mejora



**Fuente:** Elaboración propia. Septiembre 2020

### **3.4.1 Sensibilización**

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

#### **3.4.1.1 Sensibilización hacia los altos mandos**

Es importante contar con la participación y cooperación de los altos mandos, es decir, el nivel estratégico, ya que ellos deben de estar conscientes de que tener un ambiente agradable, es motivante para los colaboradores, por lo tanto, es vital que estos brinden la información adecuada y necesaria para que todos tengan conocimiento sobre la situación actual por la que atraviesa la Dirección Administrativa y poder así tomar las medidas correctivas necesarias.

#### **3.4.1.2 Sensibilización hacia los colaboradores**

En esta etapa se hace énfasis en la importancia que tiene la participación de los miembros para la implementación y realización de las actividades contenidas en los programas de mejora.

#### **3.4.1.3 Meta**

Lograr que el 100% de los colaboradores de la Dirección Administrativa de una entidad fiscalizadora se comprometan a la implementación del cambio positivo del clima organizacional a través de la práctica de planes de mejora.

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

**Tabla No. 12**

**Plan de acción para la sensibilización del plan de mejora**

<b>NOMBRE DEL PLAN: Taller de sensibilización</b>							
<b>ÁREA: Dirección Administrativa</b>						<b>DEPARTAMENTO:</b>	
<b>OBJETIVO DEL PLAN: Determinar las actividades necesarias para implementar el taller de sensibilización al 100% a corto y mediano plazo.</b>							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha		Costo	Presupuesto
				Inicia	Culmina		
1	Presentación de la Propuesta	Realizar la presentación en un 100% en una sola sesión	Consultor (estudiante)	07/01/2021	07/01/2021	Equipo Audiovisual Q.250 Papelería y útiles Q. 50	Q300
2	Discusión y aprobación de la Propuesta	Realizarla en un 100% en una sola sesión	Director	09/01/2021	09/01/2021	A definir por la empresa	A definir por la empresa
3	Presentación a colaboradores para conocer los resultados obtenidos de la evaluación del clima organizacional	Dar a conocer los resultados al 100% en una sola sesión	Director	10/01/2021	10/01/2021	Materiales	Q600
4	Elaborar carta de sensibilización para los jefes y/o encargados	Presentación de la carta al 100% en una sola sesión	Director	11/01/2021	11/01/2021	Papelería y útiles Q. 50	Q50
5	Presentación del replanteamiento de la filosofía organizacional	Dar a conocer la filosofía organizacional al 100% en una sola sesión	Director, Jefes y encargados	11/01/2021	11/01/2021	Papelería y útiles Q. 50	Q50
6	Elaborar un afiche informativo	Presentación al 100% en una semana	Director, Jefes y encargados	11/01/2021	16/01/2021	Materiales Q. 500	Q500
7	Asignar y empoderar a la comisión encargada de la ejecución del programa de sensibilización	Evaluar el programa en un 100% en el primer mes	Dirección Administrativa	13/01/2021	13/02/2021	Materiales Q. 700	Q700
8	Implementar de las actividades de sensibilización	implementar al 100% en un mes	Cómision encargada	14/02/2021	14/03/2021	Materiales Q. 400	Q400
9	Evaluación del taller de sensibilización	Evaluar el 100% de lo realizado bimestralmente	Director	10/03/2021	14/05/2021	Materiales Q. 100	Q100
<b>Inversión total en quetzales</b>							<b>Q2,700</b>

**Fuente:** Elaboración propia. Septiembre 2020

#### **3.4.1.4 Metodología**

Para el proceso de implementación del programa de sensibilización a utilizar para informar y sensibilizar a los colaboradores sobre la importancia del clima organizacional se realizaran las siguientes actividades:

➤ **Actividad 1: Carta de sensibilización**

Esto se llevará a cabo por medio de una mesa redonda, donde el director tendrá como objetivo principal propiciar un ambiente abierto a ideas, percepciones y comentarios de los jefes de departamento y encargados de área. Al finalizar la presentación el director trasladará una carta de compromiso hacia los jefes de departamento y encargados de áreas para la implementación de los planes de mejora, como referencia se desarrolla un ejemplo en la herramienta:

## Herramienta No. 1

### Carta de Sensibilización a jefes de departamento y/o encargos

Guatemala, septiembre de 2020

**Jefes de departamento  
Encargados de áreas  
Presente**

Es un gusto saludarlos por este medio, y a la vez un placer para la Dirección Administrativa poder comprometerse con ustedes con las nuevas mejoras que se desean implementar con todo el personal, las cuales se llevarán a cabo dentro de la Dirección 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 su cargo, sin embargo con el afán de mejorar y dar esa milla extra cada día más se ha realizado esta reunión con el objetivo de poner a manos a la obra 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 organización el cual le permite cumplir con los objetivos a través de mejores herramientas para desenvolver un gran papel laboralmente y en la vida cotidiana.

Habiendo hecho de su conocimiento que los resultados muestran ciertas deficiencias las cuales se deben disminuir con categoría de urgencia, se considera la participación y apoyo incondicional de cada uno en sus áreas de trabajo para llevar a cabo la implementación de la propuesta y que el compromiso se pueda ver reflejado en los resultados de los planes a evaluar.

Sin otro particular,

Dirección Administrativa

**Fuente:** Elaboración propia. Septiembre 2020

➤ **Actividad 2: Replanteamiento de la filosofía organizacional**

El propósito es dar a conocer a los colaboradores la filosofía organizacional de la Dirección Administrativa fortaleciendo la identidad y el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la Dirección, la cual estará a cargo por el Director, Subdirector, Jefe de departamento y/o encargado de áreas.

Presentación del concepto de identidad organizacional y los rasgos que caracteriza a la Dirección integrada por misión visión y valores:

• **Misión**

“Somos la Dirección con personal especializado y con experiencia cuyo servicio es brindar apoyo logístico y recursos necesarios para las funciones en cada una de las áreas de manera eficaz, eficiente y oportuna.”

• **Visión**

“Ser la unidad administrativa comprometida con el logro de metas y el fortalecimiento continuo de los avances administrativos, que permitan la modernización institucional de procesos y sistemas, para el óptimo fortalecimiento institucional.”

• **Valores**

Los valores que se proponen son los mismos de la institución que ya se encuentran establecidos.

**a) Responsabilidad:** Cumplimiento de las obligaciones y cuidado al tomar decisiones o realizar las actividades asignadas, asumiendo de modo justo y adecuado.

**b) Honradez:** Característica que define a la persona con integridad, en obrar en todos los aspectos que se le presenten en el desempeño de sus actividades.

**c) Disciplina:** Actuar de manera ordenada y constante en el cumplimiento de reglas normas de conducta para el logro de los objetivos institucionales.

- d) **Compromiso:** Obligación que se contrae en el desempeño de sus actividades.
- e) **Fidelidad:** Lealtad y observancia de la buena fe en el actuar de las actividades asignadas.
- f) **Actitud de Servicio:** Se muestra como la buena disposición o entrega diligente de las tareas asignadas, para dar esmerada atención a los diferentes requerimientos; así como, la receptividad para atender y solucionar los problemas que se le presenten en el desempeño de sus actividades, dando prioridad al interés público, honrando la confianza depositada en su persona, así como demostrar su compromiso y motivación con la profesión o actividad que cumplen.

➤ **Actividad 3: Afiche informativo**

La Dirección formará una comisión para dar a conocer esta herramienta que permita difundir el proyecto de la mejor manera, dando a conocer sus objetivos, políticas y forma de ejecución entre los colaboradores, esto para fomentar la participación e interés en el desarrollo de los diferentes programas a implementar, para mitigar las debilidades evidenciadas en los resultados obtenidos con el fin de mejorar la percepción del clima organizacional.

Este afiche será oficial de las actividades que deben manejar los colaboradores con relación a su participación en las distintas acciones el cual debe ser colocado en el área con mayor alcance visual de todos los colaboradores, en las diferentes áreas que conforman la dirección.

➤ **Generalidades**

La comisión que formó la Dirección en coordinación con la Dirección de Formación y Capacitación serán las responsables de la asistencia y la realización de las actividades para todo el personal de la Dirección Administrativa que recibirá el taller de sensibilización deberá de:

- Presentarse al taller de sensibilización y a todas las actividades que formen parte del mismo.

- Deberán de atender las indicaciones de las personas que impartan el taller de sensibilización, así como las recomendaciones que le sean sugeridas.
- Deberán de participar de las actividades, discusiones y charlas.
- Los grupos del programa de sensibilización estarán conformados con máximo de 10 personas.
- El material de apoyo requerido por el programa será proporcionado por la de Almacén e Inventarios, solicitados por la comisión.
- Se notificará por escrito a cada Jefe y/o encargado el horario, lugar y día en el cual se llevará a cabo el programa.
- El programa de sensibilización está dirigido al personal de la Dirección de Administrativa con base en las necesidades detectadas en el diagnóstico presentado en el capítulo II.

#### **3.4.2 Metodología de implementación**

El programa de sensibilización se socializará y deberá ser aprobado por la Dirección Administrativa antes de su implementación, para contar con el apoyo necesario para difundir y comunicar la información.

El plan de mejora que se planteó para los colaboradores de la Dirección Administrativa será presentado ante el Director de la Dirección Administrativa, para su previa aprobación y poder ser implementados. Además, se propone la implementación simultánea de los tres programas de mejora, en los cuales se espera que todos los colaboradores formen parte activa, para aumentar el compromiso y mejorar el desempeño en su trabajo.

Para llevar a cabo la propuesta el Director deberá delegar a dos colaboradores específicos de cada departamento y áreas, los cuales deberán informar a la comisión con el objetivo de que en conjunto se encarguen de la realización de todos los programas.

Luego de haber efectuado la implementación la comisión deberá de realizar una reunión con los jefes de cada área donde les brindará un archivo con el informe sobre qué trata cada actividad del programa de mejora, que se espera de ellos como guías de su equipo de trabajo y se les comunicará sobre los nuevos cambios e implementaciones de los programas.

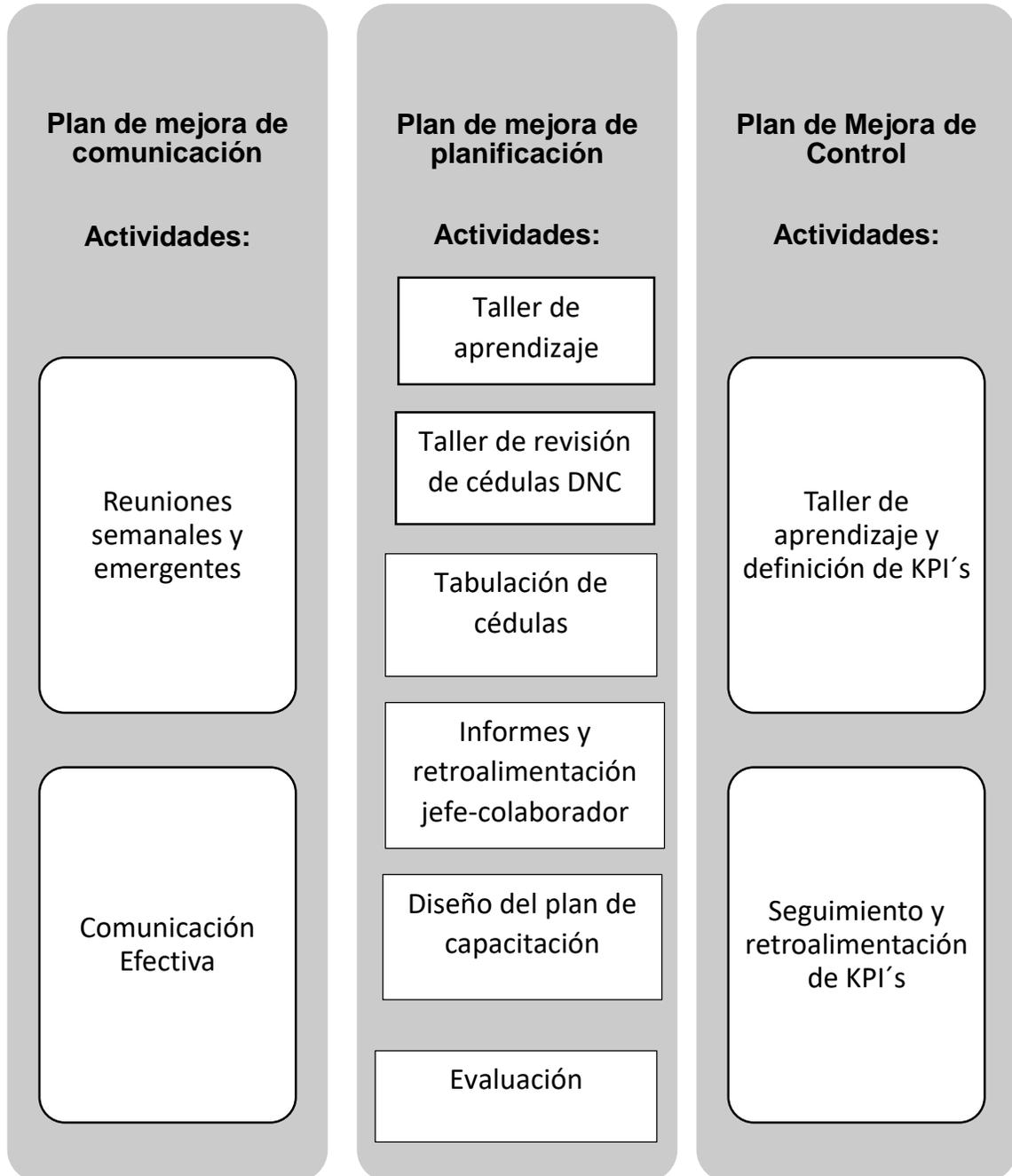
Por último, el Director y Subdirector realizarán reuniones trimestralmente con los medios mandos y el personal a cargo de la implementación de los programas para observar y analizar los avances que se están consiguiendo y poder así verificar la correcta ejecución de estos.

### **3.4.3 Programas de mejora propuestos**

A continuación, se presenta la siguiente esquematización que muestra los tres subprogramas de mejora que se implementarán, cada uno de los programas contienen una breve descripción, objetivos, las actividades que se implementarán para desarrollarlo y los recursos que serán necesarios para llevarlos a cabo.

## Esquema No. 8

### Propuesta para mejorar el Clima Organizacional



**Fuente:** Elaboración propia. Septiembre 2020

### **3.4.3.1 Programa de comunicación**

Este factor juega un papel de gran importancia dentro de la unidad objeto de investigación, sin embargo, al no ser efectiva y no contar con métodos eficientes para su trasmisión y recepción de información, con base a los resultados obtenidos en la investigación del clima organizacional realizada a los colaboradores de la Dirección Administrativa se corre el riesgo de presentar los siguientes inconvenientes: cuando se realizan cambios a nivel estratégico y táctico no se comunican a tiempo, la comunicación que reciben por parte de sus jefes inmediatos no es clara, se cometen errores por no recibir la información e instrucciones necesarias para desempeñar el trabajo, lo cual repercute en el cumplimiento de objetivos y logro de resultados establecidos.

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

#### **a. Descripción del programa**

El presente programa está compuesto por tres actividades para generar un ambiente laboral satisfactorio, la primera está dirigida a todos los colaboradores de la unidad, derivado a que es información relacionada a cambios de procedimientos, cambios internos, entre otras. La segunda está dirigida a jefes y subalternos, ya que es necesario establecer los objetivos semanales, quincenales y mensuales, y por ende el respectivo seguimiento y retroalimentación de forma descendente y ascendente. Lo expuesto con anterioridad, busca lograr una comunicación eficaz, eficiente y oportuna en todos los niveles jerárquicos de la capilla, especialmente en temas institucionales.

## b. Metas

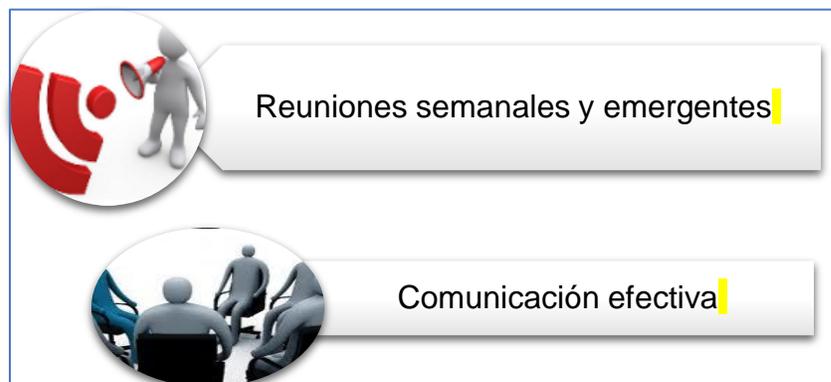
- Promover un ambiente de trabajo donde fluya la comunicación e información interna de manera descendente, ascendente y horizontal en cada uno de los niveles jerárquicos y al 100 % de los colaboradores en los primeros seis meses.
- Brindar accesibilidad a los colaboradores para conocer los resultados de los objetivos y metas alcanzados en forma periódica en un 100%, en un periodo de tres meses.

## c. Actividades

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

### Esquema No. 9

#### Actividades del programa de comunicación



**Fuente:** Elaboración propia. Septiembre 2020

Luego de exponer las dos actividades que conforman el programa de comunicación se presenta un plan de acción que permitirá orientar de manera ordenada la realización de las acciones a seguir para su efectiva ejecución.

**Tabla No. 13**

**Plan de Acción para implementar el Programa de Comunicación**

<b>NOMBRE DEL PLAN: Programa de Comunicación</b>							
<b>ÁREA: Dirección Administrativa</b>						<b>DEPARTAMENTO:</b>	
<b>OBJETIVO DEL PLAN: Determinar las actividades necesarias para implementar el programa de comunicación al 100% al corto y mediano plazo.</b>							
<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>		<b>Costo</b>	<b>Presupuesto</b>
				<b>Inicia</b>	<b>Culmina</b>		
1	Presentación de la Programa	Realizar la presentación en un 100% en una sola sesión	Consultor (estudiante)	17/02/2021	17/02/2021	Equipo Audiovisual Q.250 Papelería y útiles Q. 100	Q350
2	Discusión y aprobación del Programa	Realizarla en un 100% sola sesión	Director	20/02/2021	20/02/2021	A definir por la unidad	A definir por la unidad
3	Convocar a una reunión, para presentación del programa	Dar a conocer el 100% el programa en una sesión	Director, Jefes y encargados	25/02/2021	25/02/2021	Materiales Q. 250	Q250
4	Desarrollo de reuniones semanales	Fomentar la comunicación ascendente y descendente de los colaboradores en un 100% en una sesión cada semana en seis meses	Director, Jefes y encargados	01/03/2021	01/03/2021	Materiales Q. 3,000	Q3,000
5	Desarrollo de la capacitación de comunicación efectiva	Ejecutar la capacitación sobre comunicación al 100% en una sesión	Director, Jefes y encargados	16/03/2021	16/03/2021	Materiales Q. 2,500	Q2,500
6	Evaluación del programa comunicación	Verificar el 100% de lo realizado en un mes	Director	16/03/2021	16/04/2021	A definir por la unidad	A definir por la unidad
<b>Inversión total en quetzales</b>							<b>Q5,750</b>

**Fuente:** Elaboración propia. Septiembre 2020

- **Actividad 1: “Reuniones semanales y emergentes”.**

Los colaboradores deben conocer más de su área de trabajo, al aportar información sobre los resultados, logros alcanzados e ideas para ser tomadas en cuenta. Se debe fomentar la comunicación efectiva en los colaboradores del departamento, para ello se propone como medida estratégica la programación de reuniones semanales, en donde los colaboradores por áreas de trabajo presentarán a sus encargados los resultados obtenidos de la semana anterior, de los logros de objetivos y metas alcanzadas. En estas reuniones los colaboradores podrán dar a conocer información positiva sobre lo que sucedió durante la semana, dificultades en el logro de sus objetivos y metas, aclarar puntos de temas inconclusos, crear compromisos para trabajar en equipo con las demás áreas de trabajo.

En el caso de las reuniones emergentes, éstas se realizarán por medio de una convocatoria verbal, se llevarán a cabo el mismo día de la convocatoria y sirven para aclarar información importante relacionada con los intereses de los colaboradores e informar de actividades y eventos que deben coordinarse en ese mismo día o días posteriores, este tipo de reuniones ayuda a evitar conflictos, da a conocer información importante de forma clara y concisa, solventa dudas.

A continuación se detallan los pasos para desarrollar las reuniones semanales y emergentes:

## Herramienta No. 2

### Pasos para las reuniones semanales y emergentes

Paso 1	● Programación de las reuniones
Paso 2	● Convocatoria
Paso 3	● Abordaje de los temas y actividades más importantes a tratar
Paso 4	● Trasmisión de información importante y emergente
Paso 5	● Planificación de las actividades y eventos
Paso 6	● Acta administrativa de la reunión

**Fuente:** Elaboración propia. Septiembre 2020

#### - **Ejecución de la propuesta reuniones semanales y emergentes**

A través de este tipo de reuniones mejorará la comunicación, debido a que los colaboradores podrán exponer cualquier situación y solicitar apoyo cuando lo requieran. Para llevar a cabo esta rendición de cuentas a continuación se detalla el procedimiento a seguir:

## Herramienta No.3

### Desarrollo de las reuniones semanales y emergentes

#### Paso 1: programación de las reuniones

- El jefe del departamento o facilitador de área según sea el caso, será el responsable de la programación de las reuniones semanales, estableciendo un día de la semana en específico para todo el año, para que los colaboradores puedan agendar ese día y prepararse de forma anticipada para presentar sus reportes semanales. En el caso de las reuniones emergentes estas no se programan solo se convocan, para su participación el día en que fuere necesario. Se recomienda que la reunión semanal de cada coordinador con su equipo de trabajo, sea antes que la reunión del jefe del departamento con los coordinadores, de esta manera podrán tener la información y trasladarla a la jefatura de forma oportuna. Se debe reservar la sala de reuniones para que esté disponible para los días que se seleccionen.

#### Paso 2: convocatoria

- Una vez programadas las reuniones semanales previo a su realización, se debe realizar una convocatoria, es decir un recordatorio e invitación para que los jefes de área puedan asistir a la misma, se sugiere utilizar medios de comunicación como memorándum y correo institucional para hacer llegar la información de forma más oportuna. En el caso de las reuniones emergentes, bastará con un aviso verbal a los colaboradores para llevar a cabo la reunión.

#### Paso 3: abordaje de los temas, actividades y eventos más importantes a tratar

- Es importante que dentro de las reuniones semanales se traten temas enfocados en las actividades y eventos más cercanos, priorizando los más importantes para realizar planes de trabajo que contribuyan a ejecutarlos de forma eficaz y eficiente.

#### Paso 4: trasmisión de información importante y emergentes

- Este paso es exclusivo del tipo de reuniones emergentes, durante su ejecución se pretende coordinar actividades de forma improvisada, pero eficaz y eficientemente, socializar información que se considere que la no aclaración de dudas pueda causar conflictos internos en el departamento.

#### Paso 5: planificación de las actividades y eventos importantes

- Es aquí donde los encargados de área exponen de qué forman ejecutarán las actividades, es decir, cuál es su plan de trabajo, para analizar cada escenario y contemplar los cambios que sean necesarios, reestructurar los planes, establecer objetivos y metas, para poder ir presentando resultados cada semana y medirlos posteriormente de forma consolidada en cada cuatrimestre, cada integrante de la reunión deberá tomar nota de la delegación de atribuciones, cambios acordados y todo aquello que se relacione con cada una de sus áreas de trabajo.

#### Paso 6: se levanta acta administrativa de la reunión

- Una vez expuestos todos los puntos a tratar en la reunión, se debe levantar documento administrativo en que se deje constancia de los puntos que se tocaron en la reunión, quienes estuvieron presentes y la delegación de atribuciones, para que no exista omisión de información.

Fuente: Elaboración propia. Septiembre 2020

## Herramienta No. 4

### Secuencia de las reuniones semanales y emergentes



**Fuente:** Elaboración propia. Septiembre 2020

La herramienta anterior muestra la secuencia con la que se llevará a cabo la reunión semanal, es muy importante que se respete el orden y que todos los colaboradores participen en la misma. Se recomienda asignar un límite de tiempo para la exposición de cada colaborador, de esta manera se aprovechará mejor el tiempo y se evitará que queden personas pendientes de exponer.

A continuación se detalla la estructura para efectuar la rendición de cuentas en las reuniones semanales:

## Herramienta No. 5

### Agenda de las reuniones semanales y emergentes

Reunión semanal de rendición de cuentas		
Descripción de la actividad	Roll	Tiempo
Jefe del departamento o coordinador de área según aplique, inicia con la bienvenida a los colaboradores que tiene a su cargo.	Moderador	2 minutos
Cada encargado de área debe llevar los datos de sus resultados semanales y exponerlos de acuerdo al plan de trabajo ejecutado por su área de trabajo.	Expositor	5 minutos máximos, cada uno
Luego de exponer sus resultados cada colaborador deberá comentar que inconvenientes presentó al momento de realizar su plan de trabajo.	Expositor	3 minutos, cada uno
Al concluir cada colaborador deberá realizar un compromiso para la siguiente semana, debe ser un compromiso relacionado con avances en su área de trabajo, algo que tenga pendiente y desee concluir, también podría ser ofrecer apoyo a otro compañero que necesite ayuda.	Expositor	3 minutos, cada uno
Jefe de departamento o facilitador, según aplique, realizará el cierre de la sesión.  Nota: Es importante que estas reuniones tengan duración de una hora, no es recomendable más tiempo para que los colaboradores no pierdan interés en la misma.	Moderador	3 minutos

**Fuente:** Elaboración propia. Septiembre 2020

- **Actividad 2: “Comunicación efectiva”.**

Los colaboradores de la Dirección Administrativa deben conocer la importancia de la comunicación efectiva dentro de su lugar de trabajo, motivo por el cual es importante que en esta actividad se realice una capacitación, la cual deberá cumplir como mínimo con lo siguiente:

## Herramienta No. 6

### Agenda de capacitación para comunicación efectiva

Tema	Capacitación en comunicación efectiva
<b>Objetivo</b>	Desarrollar en los colaboradores habilidades de comunicación, que permitan construir dentro de la Dirección un sistema que genere integración, armonía, socialización y alta efectividad, como efecto de la interacción coherente, prudente, conveniente e inteligente entre los miembros que la integran.
<b>Ejecución</b>	<p style="text-align: center;">Módulo 1</p> Definir qué es la comunicación efectiva ¿Qué es la comunicación efectiva? <ul style="list-style-type: none"><li>• Tipos de comunicación</li><li>• Elementos de la comunicación</li><li>• Barreras de la comunicación</li></ul> <p style="text-align: center;">Módulo 2</p> Diagnóstico de la comunicación efectiva en la Dirección Administrativa ¿Por qué no nos comunicamos bien? <ul style="list-style-type: none"><li>• Tipo de comunicación en el lugar de trabajo</li><li>• Análisis de la forma de comunicar información</li></ul> <p style="text-align: center;">Módulo 3</p> Comunicación efectiva aplicada a las organizaciones, sus paradigmas y estrategias de implementación <ul style="list-style-type: none"><li>• Cultura paradigmas y estrategias de comunicación</li><li>• Axiomas de la comunicación, aprendiendo a comunicarnos mejor</li><li>• Habilidades principales de comunicación en general</li></ul>
<b>Metodología</b>	Se utilizará una metodología completamente activa, participativa e interactiva, bajo una construcción de la teoría partiendo de la práctica, a través de dinámicas grupales de salón.

**Fuente:** Elaboración propia. Septiembre 2020

#### - Medio de evaluación de la capacitación

Es importante poder evaluar a través de los colaboradores de la Dirección Administrativa, poder medir el nivel de aprendizaje adquirido, se evaluarán principalmente tres aspectos: dominio del tema por parte del expositor, nivel de

conocimientos transmitidos y adquiridos por los colaboradores y metodología de aprendizaje. A continuación se presenta una propuesta de evaluación de la capacitación externa que reciban los colaboradores del departamento.

### Herramienta No. 7

#### Boleta de evaluación de la capacitación para una comunicación efectiva

Evaluación de capacitación de comunicación efectiva			
<p><b>Instrucciones:</b> A continuación se presenta una serie de enunciados para conocer su opinión sobre los conocimientos adquiridos y la metodología implementada en la capacitación en comunicación efectiva que le fue brindada.</p> <p>Deberá marcar con una <b>X</b> el nivel de satisfacción que desee asignarle a cada enunciado representando "<b>SI</b>" satisfecho y "<b>NO</b>" insatisfecho</p>			
No.	Aspectos a Evaluar	SI	NO
1	Los temas expuestos por el capacitador fueron de interés para su persona		
2	El expositor utilizó y le brindó material didáctico		
3	Sus dudas sobre el tema fueron resueltas		
4	Se brindaron ejemplos claros sobre el tema, aplicados a la institución y la Dirección Administrativa		
5	El capacitador mostró dominio sobre los temas expuestos		
6	Identifico debilidades de comunicación en su lugar de trabajo		
7	Considera que cuenta con un mejor conocimiento del tema		
8	Puede implementar los conocimientos recibidos para mejorar la comunicación dentro de su área de trabajo		
Observaciones: _____			
_____			
_____			

Fuente: Elaboración propia. Septiembre 2020

### **3.4.3.2 Programa de Planificación**

Como resultado de la investigación realizada de clima organizacional, se determinó la necesidad de implementar acciones para mejorar la deficiencia en los procesos de planificación.

Se debe tener en consideración que el éxito depende en gran parte de la preparación, motivación y oportunidades de desarrollo hacia los miembros, por lo que es importante diseñar un plan que mejore este aspecto.

#### **a. Descripción del programa**

El presente programa está compuesto por seis actividades a tomar en cuenta para generar un ambiente laboral adecuado, durante un periodo determinado y las mismas están compuestas por estrategias y objetivos estratégicos, con el fin de reforzar las áreas en donde se necesite. Una vez detectada la necesidad, se tiene que determinar cómo y qué se utilizará para diseñar un programa de capacitación, convirtiéndose esto en la segunda actividad a realizar.

#### **b. Meta**

Realizar diagnóstico de necesidades de capacitación al 90% a los colaboradores, en el primer semestre de implementado el programa.

#### **c. Involucrado**

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

#### **d. Frecuencia**

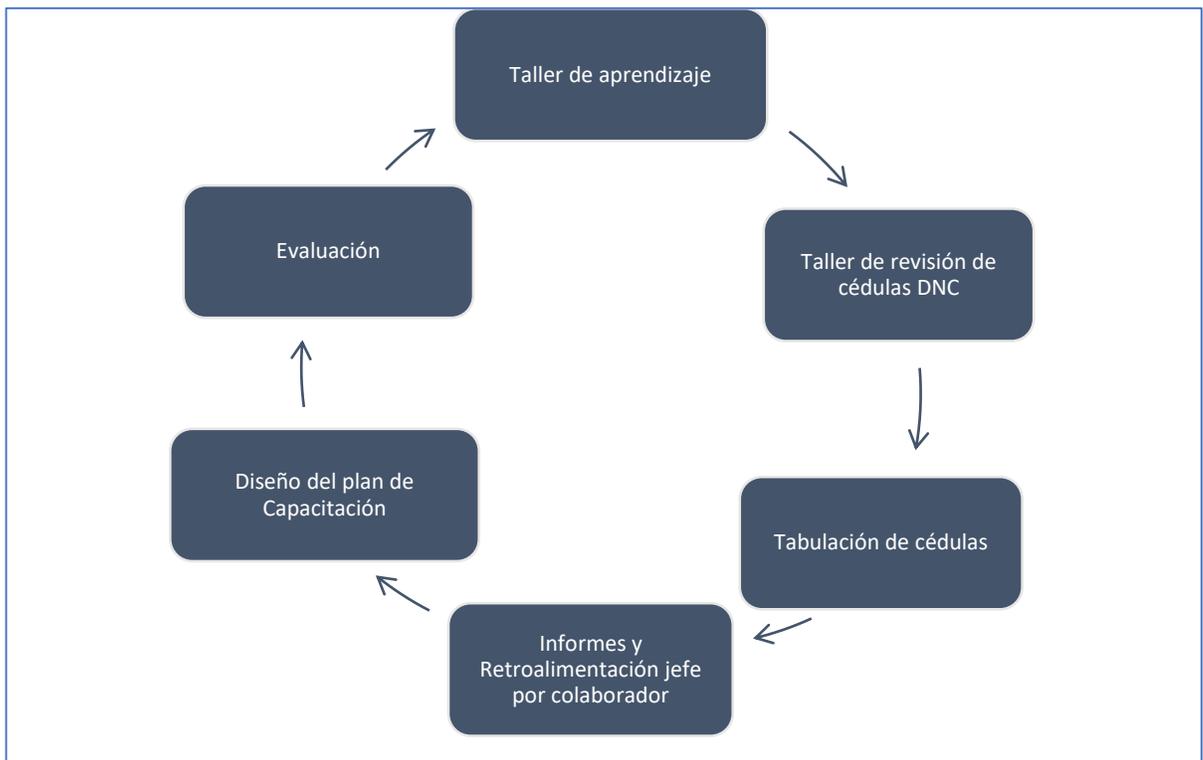
Se debe realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación una vez al año, con el fin de tener actualizada la información, tener el tiempo y presupuesto para desarrollar el programa de capacitación.

### e. Actividades

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

#### Esquema No. 10

#### Actividades del programa de planificación



**Fuente:** Elaboración propia. Septiembre 2020

Tabla No. 14

Plan de Acción para implementar el Programa de Planificación

NOMBRE DEL PLAN: Programa de Planificación							
ÁREA: Dirección Administrativa						DEPARTAMENTO:	
OBJETIVO DEL PLAN: Determinar las actividades necesarias para implementar el programa de planificación al 100% al corto y mediano plazo.							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha		Costo	Presupuesto
				Inicia	Culmina		
1	Presentación de la Programa	Realizar la presentación en un 100% en una sola sesión	Consultor (estudiante)	22/03/2021	22/03/2021	Equipo Audivisual Q.250 Papelería y útiles Q. 100	Q350
2	Discusión y aprobación del Programa	Realizarla en un 100% en una sola sesión	Director	23/03/2021	23/03/2021	A definir por la unidad	A definir por la unidad
3	Convocar a una reunión, para presentación del programa	Dar a conocer el 100% el programa en una sola sesión	Director, Jefes y encargados	30/03/2021	30/03/2021	Materiales Q. 250	Q250
4	Desarrollar el Taller de aprendizaje	Impartir el taller de aprendizaje y conocer el estado actual de conocimiento del personal en un 100% en tres sesiones	Director, Jefes y encargados	05//04/2021	05//04/2021	Impresiones Q.300	Q300
5	Convocar para la revisión las cédulas del Diagnostico de las Necesidades de Capacitación	Revisar las cédulas del Diagnostico de las Necesidades de Capacitación en un 100% en una sola sesión	Director, Jefes y encargados	10/04/2021	10/04/2021	Refacción Q.350	Q350
6	Tabular resultados de las necesidades detectadas los colaboradores	Tabulación de resultados de cédulas de los coladoradros en un 100% en un mes	Dirección de Formación y Capacitación y la Comisión de la Dirección Administrativa	16/04/2021	25/04/2021	Materiales Q. 1,500	Q1,500
7	Desarrollar y retroalimentar el liforme del DNC por cada área	Redactar al 100% el informe de DNC por cada área en un mes	Dirección de Formación y Capacitación y la Comisión de la Dirección Administrativa	27/04/2021	31/04/2021	Materiales Q. 2,500	Q2,500
8	Diseñar el plan para detectar las necesidades capacitación	Implementar al 100% las acciones del plan de DNC a los colaboradores en dos meses	Director, Jefes y encargados	05/05/2021	31/05/2021	Materiales Q.3,500	Q3,500
9	Evaluación del programa Planificación	Verificar el 100% de lo realizado en un mes	Director	30/03/2021	30/06/2021	A definir por la unidad	A definir por la unidad
<b>Inversión total en quetzales</b>							<b>Q8,750</b>

Fuente: Elaboración propia. Septiembre 2020

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

El propósito de este taller es guiar a los jefes y/o encargados de cada área para conocer el estado actual de conocimientos de los colaboradores relacionados a las actividades laborales, así mismo dar a conocer la herramienta que se utilizará para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación de cada uno. El taller se llevará a cabo según los puntos expuestos en la siguiente agenda.

La Dirección Administrativa debe realizar un listado de los jefes de cada departamento y/o encargado convocarlos a un taller de aprendizaje con el fin de presentar las herramientas que se utilizarán para determinar el nivel de conocimientos actuales de su personal en comparación a los requeridos en el perfil de puesto establecido y realizar un ejercicio práctico para guiarlos en el llenado de estas. Los niveles de profundidad propuestos del aprendizaje que se manejarán son los siguientes:

### **Herramienta No. 8**

#### **Niveles de profundidad del aprendizaje**

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

**Fuente:** Elaboración propia. Septiembre 2020

## Herramienta No. 9

### Agenda de taller de aprendizaje

Objetivo de la reunión: _____		
Jefe y/o encargado: _____		
Fecha: _____ Hora: _____ Lugar: _____		
Puntos por tratar	Encargado	Tiempo
1. Bienvenida	Dirección	5 minutos
2. Presentación de herramientas	Dirección	30 minutos
3. Ejercicio práctico del llenado de las herramientas	Dirección	60 minutos
4. Consultas, comentarios	Participantes	20 minutos
5. Cierre	Dirección	5 minutos

**Fuente:** Elaboración propia. Septiembre 2020

A continuación, se describe cada una de las actividades mencionadas en la agenda.

1. **Bienvenida:** el Director deberá indicar a los jefes y/o encargados la razón por la cual fueron convocados y la importancia que tiene el tema a tratar.
2. **Presentación de las herramientas:** el Director deberá proyectar y explicar sección por sección, las herramientas que se utilizarán para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación y trasladará los perfiles de puesto a los jefes y/o encargados de cada área.
3. **Ejercicio práctico del llenado de las herramientas:** el Director posterior a presentar las herramientas abajo descritas, con base a un perfil de puesto,

deberá realizar un ejercicio para explicar cómo llenar cada una de las herramientas.

4. **Consultas, comentarios:** debe contemplarse un espacio para que los asistentes a la reunión expresen sus dudas o comentarios respecto a las herramientas y ejercicios realizados.
5. **Cierre:** el Director debe agradecer la participación de cada uno de los asistentes, indicar que las herramientas serán enviadas por correo electrónico para su respectivo llenado y a su vez indicar el plazo que se tiene para completarlas. A continuación, se muestran las herramientas.

### Herramienta No. 10

#### Requerimientos de aprendizaje para el puesto

<b>a. Puesto:</b>	
<b>b. Requerimientos mínimos de aprendizaje</b>	<b>c. Razones que justifican cada aprendizaje</b>

**Fuente:** Elaboración propia. Septiembre 2020

A continuación, se describe cada una de las secciones de la herramienta anterior:

- a. **Puesto:** nombre del puesto que se evaluará.
- b. **Requerimientos mínimos de aprendizaje:** en esta sección, el jefe y/o encargados de cada área debe determinar con base al perfil de cada puesto, los requisitos mínimos que el colaborador evaluado debe cumplir.

- c. **Razones que justifican cada aprendizaje:** el jefe y/o encargado debe indicar que pasaría si el colaborador no cumple con cada uno de los requisitos mínimos de aprendizaje anteriormente expuestos.

### Herramienta No. 11

#### Cédula de diagnóstico de capacitación

Conocimientos, habilidades y actitudes mínimas necesarias para desempeñar bien el puesto			
a. Puesto:			
b. Nombre del colaborador	c. Requerimientos de aprendizaje		
d. Prioridad			
e. Profundidad			

**Fuente:** Elaboración propia. Septiembre 2020

A continuación, se describe cada una de las secciones de acuerdo a la herramienta anterior:

- a. **Puesto:** el nombre del puesto que se evaluará.
- b. **Nombre del colaborador:** nombre del colaborador que se evaluará.
- c. **Requerimientos de aprendizaje:** se deberán colocar los requerimientos mínimos de aprendizaje definidos por cada jefe y encargado según la herramienta de requerimientos de aprendizaje para el puesto.

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

• **Actividad 2: “Taller de revisión de cédulas DNC**

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

**Herramienta No. 12**

**Agenda de taller revisión de cédulas DNC**

Objetivo de la reunión: _____		
Jefe y/o encargado: _____		
Fecha: _____ Hora: _____ Lugar: _____		
Puntos por tratar	Encargado	Tiempo
1. Bienvenida	Director	5 minutos
2. Revisión de cédulas DNC	Director	60 minutos
3. Consultas, comentarios	Participantes	20 minutos
4. Cierre	Director	5 minutos

**Fuente:** Elaboración propia. Septiembre 2020

A continuación, se describe cada una de las actividades mencionadas en la agenda.

1. **Bienvenida:** el Director deberá indicar a los jefes y encargados la razón por la cual fueron convocados y la importancia que tiene el tema a tratar.
2. **Revisión de cédulas DNC:** el Director revisará cada una de las cédulas compartidas por el jefe y encargados, así mismo realizará las modificaciones necesarias en caso sea necesario.
3. **Consultas, comentarios:** debe contemplarse un espacio para que los jefes expresen sus dudas o comentarios respecto a la revisión realizada.
4. **Cierre:** el Director debe agradecer la participación de cada uno de los jefes y encargados.

- **Actividad 3: “Tabulación de cédulas”**

Posterior a la revisión de las cédulas compartidas por los jefes de cada área, el encargado de la comisión junto con la Dirección de formación y Capacitación deberán tabular los resultados de las necesidades detectadas por cada colaborador. Primero se deben enlistar todos los requerimientos de aprendizaje que fueron solicitados por los jefes y asignarles un número correlativo, según la imagen presentada a continuación.

### Herramienta No. 13

#### Lista de requerimientos de aprendizaje

Correlativo	Requerimiento de aprendizaje
<b>001</b>	Conocimiento de las actividades a realizar
<b>002</b>	Procedimientos internos para las actividades
<b>003</b>	Manejo de inventarios
<b>004</b>	Comunicación entre colaboradores y jefe o encargado

**Fuente:** Elaboración propia. Septiembre 2020

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

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

## Herramienta No. 14

### Informe de necesidades detectadas por puesto – persona

Listado de colaboradores y requerimientos de aprendizaje por puesto					
Puestos	Nombre	Requerimiento de aprendizaje			
		001	002	003	004
<b>Puesto 1</b>	Colaborador A	X			X
	Colaborador B		X	X	
	Colaborador C		X		
<b>Puesto 2</b>	Colaborador A	X			
	Colaborador B	X		X	
<b>Puesto 3</b>	Colaborador A			X	X
	Colaborador B			X	
	Colaborador C	X		X	
	Colaborador D				X
	Colaborador E	X			
<b>Puesto 4</b>	Colaborador A		X	X	X
	Colaborador B	X		X	X
Total de colaboradores		<b>6</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>5</b>

**Fuente:** Elaboración propia. Septiembre 2020

- **Actividad 4: “Informes”**

Posterior a realizar la tabulación de las cédulas, el encargado de la comisión conjunto con la Dirección de formación y Capacitación deberán realizar un informe de los resultados por cada área, con el fin de que cada uno de los jefes y/o encargado tenga la retroalimentación acerca de las áreas a reforzar en su equipo de trabajo.

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

### Herramienta No. 15

#### Informe de capacitación por área

Listado de colaboradores y requerimientos de aprendizaje					
Área: _____		Requerimiento de aprendizaje			
		001	002	003	004
<b>Puesto 1</b>	Colaborador A	X			X
	Colaborador B		X	X	
	Colaborador C		X		
<b>Total de colaboradores a capacitar</b>		1	2	1	1

**Fuente:** Elaboración propia. Septiembre 2020

- **Actividad 5: “Diseño del plan de capacitación”**

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

## Herramienta No. 16

### Guía para el diseño del plan de capacitación

Paso	Descripción	Responsable
1	Reunión con el Director, jefes y encargados de los diferentes departamentos para discutir los resultados del diagnóstico de necesidades de capacitación, cantidad de colaboradores a capacitar, recursos necesarios y el tiempo para su implementación	Director, comisión conjunto con la Dirección de Formación y Capacitación
2	Selección de los métodos de entrenamiento apropiados para garantizar el aprendizaje	Director, Comisión, Dirección de Formación y Capacitación
3	Establecer el contenido de las capacitaciones	Director, Comisión, Dirección de Formación y Capacitación
4	Establecer quienes serán los instructores de cada capacitación	Dirección de Formación y Capacitación
5	Determinar el lugar en donde se realizarán las capacitaciones	Comisión Dirección de Formación y Capacitación
6	Determinar la mejor época y horarios para las capacitaciones, tomando en cuenta las diferentes actividades	Director, Comisión, Dirección de Formación y Capacitación

**Fuente:** Elaboración propia. Septiembre 2020

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

## Herramienta No. 17

### Propuesta para el plan de capacitación

Plan de capacitación para Dirección Administrativa								
No	Capacitación (a)	Objetivo (b)	Participantes (c)	Fecha (d)	Metodología (e)	Duración (f)	Lugar (g)	Responsable (g)
1								
2								
3								

<b>Firma de quien lo elaboró:</b>	<b>Firma de quien lo aprueba:</b>
<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>

**Fuente:** Elaboración propia. Septiembre 2020

A continuación, se describe cada una de las columnas reflejadas en la herramienta anterior:

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

- **Actividad 6: “Evaluación”**

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

- **Nivel 1: Evaluación de la reacción**

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

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

Esta verificación servirá para retroalimentar a los colaboradores, Dirección de Formación y Capacitación, así como al facilitador del programa que se designe, para ajustar y mejorar los siguientes eventos de capacitación. Para ello se sugiere utilizar la siguiente herramienta.

## Herramienta No. 18

### Evaluación de la reacción

Evaluación de capacitación				
<b>Instrucciones:</b> el objetivo de este cuestionario es conocer su opinión respecto a la actividad de capacitación en que usted ha participado. La información que proporcione servirá para mejorar futuras actividades. Se le agradecerá que conteste con objetividad y franqueza. E = Excelente; B = Bueno; R = Regular; D = Deficiente				
Fecha:				
Capacitación:				
Impartida por:				
Facilitador				
Indicador	E	B	R	D
Dominio del tema				
Claridad y coherencia para comunicar de manera didáctica el tema				
Disposición para responder preguntas				
Adecuación de la metodología para presentar el tema				
Relación y trato con los participantes				
Puntualidad y manejo de tiempo durante la presentación				
Importancia del tema				
Gestión de la actividad				
Programación y convocatoria a la actividad				
Calidad del material entregado				
Aspectos logísticos: lugar, alimentación, equipos, entre otros				
Autoevaluación del participante				
Logro de objetivos propuestos para esta actividad				
Satisfacción de expectativas				
Utilidad de la actividad en su desempeño				
Sugerencias para mejorar las próximas actividades:				

Fuente: Elaboración propia. Septiembre 2020

- **Nivel 2: Evaluación del aprendizaje**

Para evaluar el efecto de la capacitación se sugiere utilizar la siguiente guía, los encargados será la comisión, Director Administrativo y Dirección de Formación y Capacitación:

- El encargado de impartir la capacitación trasladará una prueba al inicio de la capacitación, la cual será definida por el Director y el jefe de cada área.
- Esta prueba ayudará a determinar el nivel de conocimiento y habilidades de cada participante. De esta manera el encargado de impartir la capacitación sabrá donde debe hacer mayor énfasis en el desarrollo de esta.
- Se sugiere efectuar exámenes breves y rápidos sobre los temas más importantes durante el desarrollo de la capacitación. El examen consistirá en un pequeño cuestionario que reúna los temas más importantes que se han tratado. Las preguntas deberán contestarse por escrito utilizando el sistema de selección múltiple, en el cual haya que escoger la respuesta correcta entre varias propuestas.
- El encargado de la capacitación deberá indicar las respuestas correctas y explicarlas. Los cuestionarios deberán permanecer en las manos de los participantes para su autoevaluación.
- Al final de la capacitación, el capacitador deberá aplicar un post-test, que puede ser similar a la prueba inicial. La diferencia en los resultados de los dos exámenes revelará cambios en el conocimiento, actitud y habilidades que ayudarán a evaluar la efectividad de la capacitación.
- Los resultados del pre y post evaluación deberán ser tabulados y ser presentados en una reunión en la cual participen los jefes y/o encargados, con el fin de darle mayor importancia al programa de capacitación.

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

## Herramienta No. 19

### Informe de pre y post conocimiento

Tema a capacitar: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del colaborador	% Pre conocimiento	% Post conocimiento	% diferencia

Fuente: Elaboración propia. Septiembre 2020

#### 3.4.3.3 Programa de control

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

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

##### a. Descripción del programa

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

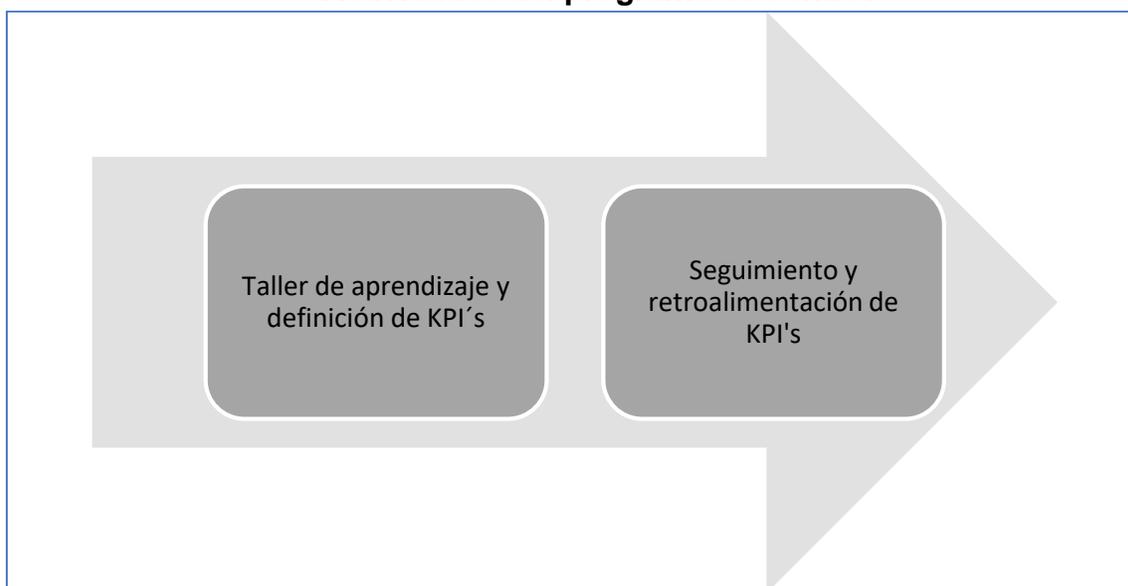
## **b. Meta**

Fomentar la comunicación individual y/o grupal con el 90% de colaboradores con el fin de involucrarlos en alcanzar los resultados esperados. De esta forma crear una buena oportunidad para instruir cómo hacer las cosas de forma diferente y lograr mejores resultados en el primer trimestre de implementarlo.

## **c. Actividades**

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

### **Esquema No. 11 Actividades del programa de control**



**Fuente:** Elaboración propia. Septiembre 2020

**Tabla No. 15**

**Plan de Acción para implementar el Programa de Control**

<b>NOMBRE DEL PLAN: Programa de Control</b>							
<b>ÁREA: Dirección Administrativa</b>						<b>DEPARTAMENTO:</b>	
<b>OBJETIVO DEL PLAN: Determinar las actividades necesarias para implementar el programa de control al 100% al corto y mediano plazo.</b>							
<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>		<b>Costo</b>	<b>Presupuesto</b>
				<b>Inicia</b>	<b>Culmina</b>		
1	Presentación de la Programa	Realizar la presentación en un 100% en una sola sesión	Consultor (estudiante)	22/04/2021	22/04/2021	Equipo Audiovisual Q.250 Papelería y útiles Q. 100	Q350
2	Discusión y aprobación del Programa	Realizarla en un 100% en una sola sesión	Director	16/05/2021	16/05/2021	A definir por la unidad	A definir por la unidad
3	Convocar a una reunión, para presentación del programa	Dar a conocer el 100% el programa en una sola sesión	Director, Jefes y encargados	18/05/2021	18/05/2021	Materiales Q. 300	Q300
4	Desarrollar el Taller de aprendizaje y definición de KPI's (Medidor de desempeño)	Impartir e involucrar a los colaboradores en un 100% en un mes	Dirección de Formación y Capacitación y la Comisión de la Dirección Administrativa	15/06/2021	15/06/2021	Materiales Q. 3,500	Q3,500
5	Seguimiento y retroalimentación de los KPI's	Superisar y retroalimentar el 100% de lo realizado en un mes	Dirección de Formación y Capacitación y la Comisión de la Dirección Administrativa	18/07/2021	18/07/2021	Materiales Q. 3,000	Q3,000
6	Evaluación del programa control	Verificar el 100% de lo realizado en un mes	Director	18/06/2021	18/08/2021	A definir por la unidad	A definir por la unidad
<b>Inversión total en quetzales</b>							<b>Q7,150</b>

**Fuente:** Elaboración propia. Septiembre 2020

- **Actividad 1: “Taller de aprendizaje y definición de la medición del desempeño KPI’s”**

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

**Herramienta No. 20**

**Agenda de taller de aprendizaje KPI’s**

<b>Objetivo de la reunión:</b> _____		
<b>Encargado:</b> _____		
<b>Fecha:</b> _____ <b>Hora:</b> _____ <b>Lugar:</b> _____		
<b>Puntos por tratar</b>	<b>Encargado</b>	<b>Tiempo</b>
<b>1. Bienvenida</b>	Director	5 minutos
<b>2. Definiciones generales</b>	Director	15 minutos
<b>3. Explicación del taller</b>	Director	30 minutos
<b>4. Ejercicio práctico del llenado de las herramientas</b>	Director	60 minutos
<b>5. Consultas, comentarios</b>	Participantes	20 minutos
<b>6. Cierre</b>	Director	5 minutos

**Fuente:** Elaboración propia. Septiembre 2020

A continuación, se describe cada una de las actividades mencionadas en la agenda.

**1. Bienvenida:** el Director deberá indicar a los jefes y/o encargados la razón por la cual fueron convocados y la importancia que tiene el tema a tratar.

2. **Definiciones generales:** el Director deberá explicar para que sirven los indicadores de gestión y el significado de los términos que utilizará.
3. **Explicación del taller:** el Director deberá explicar la mecánica e indicar a los jefes y/o encargados que deben hacer un análisis de lo que necesitan medir en su respectiva área. Es importante que el jefe y/o encargados de cada área determinen las mediciones y control que existen. Posterior a la explicación, se procederá a mostrar la herramienta a utilizar con su respectiva descripción.
4. **Ejercicio práctico del llenado:** el Director deberá realizar un ejercicio para explicar cómo llenar la tabla de KPI's.
5. **Consultas, comentarios:** debe contemplarse un espacio para que los asistentes a la reunión expresen sus dudas o comentarios respecto a la herramienta y ejercicio realizado.
6. **Cierre:** el Director debe agradecer la participación de cada uno de los asistentes, debe indicar que será enviada por correo electrónico para su respectivo llenado y a su vez indicar el plazo que se tiene para completarlas. A continuación, se muestra.

### Herramienta No. 21

#### Tabla de KPI's

Área: _____					
Jefe y/o encargado: _____					
Fecha: _____			Periodo de medición: _____		
Definición (a)	Objetivos (b)	Fórmula (c)	Periodicidad (d)	Actividad (e)	Responsable (f)

**Fuente:** Elaboración propia. Septiembre 2020

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

- a. Definición:** colocar una descripción del objetivo de forma específica, clara, corta y sencilla, de manera que el equipo sepa a qué se refiere.
- b. Objetivos:** deberán ser definidos según la metodología SMART (S= Específicos, M= Medibles, A= Alcanzables, R= Relevantes, T= Tiempo determinado).
- c. Formula:** será la forma lógica matemática que se utilizará para medir el KPI's.
- d. Periodicidad:** será la referencia temporal del objetivo colocado, el resultado estará sujeto a un periodo de tiempo, en este caso será de forma trimestral y así, el jefe y/o encargado puede plantear una estrategia en función de ese tiempo y medir los resultados a la fecha fijada. Esto ayudará a comparar estos resultados con los de periodos anteriores.
- e. Actividad:** serán los procesos por realizar para cumplir el KPI's colocado.
- f. Responsable:** será el colaborador encargado de ejecutar cada actividad definida.

Luego de tener definidos los KPI's, los jefes y/o encargados deberán comunicar a todo su equipo y explicarán cómo será la medición. Un encargado de la comisión de la Dirección Administrativa deberá estar presente para asegurarse que los colaboradores de cada equipo comprenden lo que tienen que hacer y estar conscientes del involucramiento que deben tener para que la actividad sea un éxito.

- **Actividad 2: “Seguimiento y retroalimentación de los KPI's”**

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

**Herramienta No. 22**  
**Tablero de seguimiento de KPI's**

<b>Área:</b> _____				
<b>Jefe y/o encargado:</b> _____				
<b>Fecha:</b> _____				
KPI's (a)	Avance real (b)	Avance proyectado (c)	Variación (d)	Estatus (e)

**Fuente:** Elaboración propia. Septiembre 2020

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

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

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

### **3.5 Monitoreo, evaluación y retroalimentación del programa de mejora**

Con el propósito de que el programa de mejora de clima organizacional propuesto tenga éxito será de suma importancia realizar un monitoreo, evaluación y retroalimentación del cumplimiento de las actividades planteadas, lo cual será por la comisión, el Subdirector y por último el Director de la Dirección Administrativa serán los responsables para la realización de cada una de las actividades. Esta persona podrá efectuar cambios y ajustes a las actividades para que se acoplen a las necesidades de la empresa.

#### **a. Monitoreo**

Se analizarán la ejecución de las mismas según lo planificado en cuanto a la calidad, cantidad y tiempos esperados con los recursos previstos; además se analizará qué manifestaciones de resistencia se están presentando y cómo éstas son manejadas. Por otra parte, el equipo del proyecto es el responsable de informar regularmente a los dirigentes acerca del progreso del proyecto, de los problemas que hayan surgido y de las medidas que se hayan tomado para solventar dichos problemas. La información puede transmitirse en una serie de reuniones abiertas (mensuales o bimestrales) celebradas durante las fases de desarrollo y ejecución del proyecto.

#### **b. Evaluación**

Con la culminación del programa de mejora se deberá de evaluar y aplicar nuevamente la encuesta de clima organizacional, para determinar la pertinencia y eficacia de las actividades propuestas para mejorar el índice de los factores insatisfechos y fortalecer las dimensiones satisfechas, de lo contrario el responsable deberá de realizar los ajustes necesarios.

### **c. Retroalimentación**

Reunión con las personas que tienen personal a cargo para que con la ayuda de este se elabore un informe de cada área de la empresa para establecer el alcance o cumplimiento de cada actividad implementada, con la finalidad de que se le proporcione un informe general a la Director sobre las mejoras que se están dando y los aspectos que se deben de reforzar para mejorar el desempeño y ambiente laboral.

Para evaluar los resultados obtenidos se deberá de utilizar una boleta donde se calificará la efectividad de cada actividad implementada, además a través de esta boleta se informará a las instancias correspondientes sobre los avances logrados, lo que favorecerá la transparencia en la gestión y animará a todos los niveles en cuanto a los cambios que se están dando en la organización.

**Tabla No. 16**

**BOLETA DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE MEJORA**

BOLETA DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE MEJORA											
<b>Instrucciones:</b> A continuación, deberá de marcar con una "X" en la casilla con el indicador que considere que se apega más con el desarrollo de las actividades de los subprogramas propuestos, además deberá describir en el espacio de observaciones el porqué de los resultados.											
Factor	Indicador	Programa de Comunicación		Programa de Planificación						Programa de Control	
		Actividad		Actividad						Actividad	
		1	2	1	2	3	4	5	6	1	2
<b>Tiempo</b>	La actividad se realizó en el tiempo establecido.										
	Se retrasó el desarrollo de las actividades.										
	Se anticipación el tiempo estimado.										
<b>Presupuesto</b>	Presupuesto cumplido.										
	Sobregiro.										
	Optimización.										
<b>Recurso</b>	Participación de todos los colaboradores.										
	No participaron todos los colaboradores.										
	Utilización de todos los materiales.										
	No se utilizaron todos los materiales.										
<b>Impacto</b>	Evidencia de cambios.										
	No se evidenciaron cambios.										

Observaciones: \_\_\_\_\_

Nombre del responsable de la evaluación: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**Fuente:** Elaboración propia. Septiembre 202

A continuación, se presenta la tabla de comparación entre la perspectiva inicial y actual.

**Tabla No. 17**

**Comparación de la perspectiva de las dimensiones del clima organizacional**

Dimensión	Perspectiva base año 1		Perspectiva actual año 2		Variación		Objetivo alcanzado		Observación
	Positiva	Negativa	Positiva	Negativa	Positiva	Negativa	Si	No	
Los métodos de mando	73%	27%							
Los procesos de comunicación	26%	74%							
Los procesos de control	36%	64%							
Los procesos de planificación	22%	78%							
Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	86%	14%							
Las características de las fuerzas motivacionales	75%	25%							
Los procesos de influencia	85%	15%							
Los procesos de toma de decisión	82 %	18%							
total	<b>61%</b>	<b>39%</b>							

**Fuente:** Elaboración propia. Septiembre 2020

### 3.6 Presupuesto para la implementación de la propuesta

Para llevar a cabo las propuestas de clima organizacional es necesario tener en cuenta el recurso financiero y material. A continuación se presentan cifras estimadas del presupuesto de implementación del mismo.

**Tabla No. 18**  
**Presupuesto para implementar propuesta de Clima Organizacional**

No.	Concepto	Costo Estimado
1	Taller de Sensibilización	Q. 5,000
2	Programa de comunicación	Q10,000
3	Programa de planificación	Q12,000
4	Programa de control	Q10,000
<b>Total estimado</b>		<b>Q32,000</b>

**Fuente:** Elaboración propia. Septiembre 2020

### 3.7 Plan de acción general para la implementación

A continuación, se detalla el plan de acción y el monto total de la inversión para la implementación de las actividades propuestas en este capítulo para llevar a cabo el desarrollo del plan de mejora.

**Tabla No. 19**

**Plan de acción general del plan de mejora**

<b>NOMBRE DEL PLAN: Plan acción para implementar el Plan de Mejora</b>							
<b>ÁREA: Dirección Admistrativa</b>					<b>DEPARTAMENTO:</b>		
<b>OBJETIVO DEL PLAN: Determinar las actividades necesarias para implementar la propuesta de solución al 100% al corto y mediano plazo.</b>							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha		Costo	Presupuesto
				Inicia	Culmina		
1	Presentación de la Propuesta	Realizar la presentación en un 100% en una sola sesión	Consultor (estudiante)	05/01/2021	05/01/2021	Equipo Audivisual Q.250	Q. 300
						Papelería y utiles Q. 50	
2	Discusión y aprobación de la Propuesta	Realizarla en un 100% en una sola sesión	Director	11/01/2021	11/01/2021	A definir por la unidad	A definir por la unidad
3	Implementación del programa de comunicación	Implementar el programa en un 100% en tres meses	Director, Jefes y encargados	17/02/2021	16/04/2021	Q6,150	Q6,150
4	Implementación del programa de planificación	Implementar el programa en un 100% en seis meses	Dirección de Formación y Capacitación, Dirección Administrativa	22/03/2021	30/06/2021	Q8,750	Q8,750
5	Implementación del programa de control	Implementar el programa en un 100% en cuatro meses	Dirección de Formación y Capacitación, Dirección Administrativa	22/04/2021	22/08/2021	Q5,750	Q5,750
6	Evaluación de lo realizado de la propuesta	Evaluar el 100% de lo realizado bimestralmente	Director	17/04/2021	30/08/2021	A definir por la unidad	A definir por la unidad
<b>Inversión total en quetzales</b>							<b>Q20,650</b>

**Fuente:** Elaboración propia. Septiembre 2020

## **CONCLUSIONES**

1. Se comprueba la hipótesis, la cual indica que la perspectiva inadecuada se debe a conflictos en la gestión formal de comunicación interna y falta de motivación, hacia los colaboradores y deficiente liderazgo, provocando inconsistencias en la asignación de atribuciones y procesos.
2. Con base en la investigación realizada se pudo determinar que la Dirección Administrativa presenta deficiencias en el clima laboral debido a la falta de trabajo en equipo, ausencia de reconocimiento al trabajo y la deficiente presencia de liderazgo por parte de los jefes.
3. El clima organizacional es clave para el éxito porque condiciona las actitudes y comportamientos de todos los colaboradores. Por ello, es importante que se cuente con un mecanismo de medición periódica a los colaboradores respecto al clima que perciben.
4. Los colaboradores están comprometidos con su trabajo, sin embargo, se encuentran desmotivados ya que, perciben que no se les considera como personas que pueden aportar al logro de los objetivos y consecución de metas.

## RECOMENDACIONES

1. Se sugiere a la Dirección Administrativa la implementación del programa de mejora propuesto para contrarrestar el descontento evidenciado en las dimensiones de comunicación, planificación y control, que afectan negativamente la percepción de los colaboradores, así también será indispensable darle seguimiento para lograr una mejora continua.
2. La Dirección Administrativa debe coordinar la realización de actividades dirigidas a fortalecer las relaciones interpersonales entre los colaboradores, esto con el propósito de cambiar conductas negativas e individualizadas que dificultan actualmente trabajar de manera conjunta en el cumplimiento de objetivos.
3. Con la finalidad de medir el impacto del plan de mejoras propuesto, se recomienda hacer una evaluación de efectividad a los seis meses de implementada la misma para determinar los avances obtenidos y un año después para contar con la información cualitativa y cuantitativa necesaria que permita establecer nuevas oportunidades de mejora al clima organizacional.
4. Con el objeto de que los colaboradores se sientan involucrados, se recomienda la implementación de una tabla de control con indicadores de gestión (KPI's) por área, ya que, la mayor motivación que los empleados pueden tener es sentir que son parte importante en la obtención de resultados deseados.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Amaru Maximiliano Antonio Cesar. (2009). Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo. (1.<sup>a</sup> Edición). México, Pearson Educación.
2. Brunet Luc. (2014). El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. (2.<sup>a</sup> Reimpresión). México. Editorial trillas.
3. Chiavenato Idalberto. (2001). Administración proceso administrativo. (3.<sup>a</sup> Edición). Santa cruz de Bogotá Colombia, Mc Graw-Hill.
4. Chiavenato Idalberto. (2009). Gestión del talento humano. (3.<sup>a</sup> Edición). México, Mc Graw-Hill.
5. Franklin Enrique B. y Krieger Mario. (2011). Comportamiento organizacional, enfoque para América latina. (1.<sup>a</sup> Edición). México. Pearson Educación.
6. Hellriegel Don, Slocum Jr John W. (2009). Comportamiento Organizacional. (12.<sup>a</sup> Edición). México, Cengage Learning.
7. Koontz Harold, Weihrich Heinz, Cannice Mark. (2008). Administración una perspectiva global y empresarial. (13.<sup>a</sup> Edición). México, Mc Graw-Hill.
8. Koontz Harold, Weihrich Heinz. (2012) Cannice Mark. Administración una perspectiva global y empresarial. (14.<sup>a</sup> Edición). México, Mc Graw-Hill.
9. Münch Lourdes. Administración. (2010). Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. (1.<sup>a</sup> Edición). México, Pearson Educación.
10. Newstrom John W. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. (13.<sup>a</sup> Edición). México, Mc Graw-Hill.
11. Robbin, Stephen P. y Mary Colter. (2010). Administración. (10.<sup>a</sup> Edición). México, Pearson Educación.
12. Schermerhorn, John R. (2010). Administración. (2.<sup>a</sup> Edición). México. Limusa Wiley.
13. Velázquez Mastretta Gustavo. (2012). Comportamiento en las organizaciones. (1.<sup>a</sup> Edición). México. Limusa.

## **E-grafía**

14. Concepto de clima organizacional consultado 13/11/2016, disponible en <http://administracion2transporte.blogspot.com/search/label/unidad%204.1%20clima%20organizacional>.
15. Concepto de clima organizacional consultado 13/11/2016, disponible en [http://es.procesoderecursosumnos.wikia.com/wiki/clima\\_organizacional](http://es.procesoderecursosumnos.wikia.com/wiki/clima_organizacional).
16. Concepto de los 9 factores que determinan el clima organizacional según litwin y stringer consultado 13/11/2016, disponible en <http://www.grandespymes.com.ar/2013/01/08/los-9-factores-que-determinan-el-clima-organizacional-segun-litwin-y-stinger/>.
17. Concepto de modelo de litwin y stringer sobre el clima organizacional consultado 13/11/2016, disponible en <https://sites.google.com/site/nuevadmon/desarrollo-organizacional-do/clima-organizacional/modelo-de-litwin-y-stinger-sobre-clima-organizacional>.
18. Definición de clima organizacional consultado 13/11/2016, disponible en [http://www.eumed.net/libros/gratis/2012a/1158/definicion\\_clima\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/libros/gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html).

**ANEXO**



## ANEXO 1

### CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

**Área evaluada:**

- Departamento de Compras y Suministros  
 Departamento de Servicios Generales  
 Transportes  
 Mantenimiento  
 Almacén y Proveeduría  
 Dirección Administrativa

**Género:**

- Masculino                       Femenino

**Edad:**  años

**Estado civil:**

- Soltero     Casado     Unido     Divorciado

**Nivel académico:**

- Primaria completa     Básicos completos     Diversificado completo  
 Prima incompleta     Básicos incompletos     Diversificado incompleto  
 Universitario completo  
 Universitario incompleto

**Instrucciones**

**El presente cuestionario servirá para obtener información necesaria para realizar un análisis del Clima Laboral de esta unidad Administrativa, por lo cual se le solicita responder de la manera más objetiva posible las interrogantes planteadas, agradeciendo antemano su colaboración. Recuerde que no hay respuestas CORRECTAS o INCORRECTAS.**



### Dimensión: los métodos de mando

1. ¿Existe cooperación entre los compañeros de su área de trabajo?

Nunca       A veces       Casi siempre       Siempre

1.1. Si su respuesta es Ninguna o Poca, indique ¿En qué le afecta?

- No hay empatía
- No se logra conocer a los compañeros
- Se siente frustración
- Otros: \_\_\_\_\_

1.2. ¿Qué sugiere para fomentar la cooperación entre los compañeros de su área de trabajo?

Explique: \_\_\_\_\_

2. ¿Lo toma en cuenta su jefe para trabajar en equipo?

Nunca       A veces       Casi siempre       Siempre

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

Nunca       A veces       Casi siempre       Siempre

4. ¿Cuenta usted con la colaboración de los compañeros de otras áreas?

Nunca       A veces       Casi siempre       Siempre



4.1. Si su respuesta es Nunca o A veces, indique ¿En qué le afecta?

- No hay confianza
- No hay un objetivo común
- No se fomenta la comunicación
- Otros: \_\_\_\_\_

5. ¿En qué grado conoce a su jefe inmediato?

- Nada       Poco       Suficiente       Mucho

6. ¿Le presta atención su jefe cuando usted necesita apoyo en el desarrollo de su trabajo?

- Nunca       A veces       Casi siempre       Siempre

7. ¿Hay ambiente de compromiso en su área de trabajo?

- Nunca       A veces       Siempre       Casi siempre

### Dimensión: los procesos de comunicación

8. ¿Existe comunicación con su jefe inmediato?

- Nada       Poco       Suficiente       Mucho

9. ¿Existe comunicación entre usted y sus compañeros de trabajo?

- Nada       Poco       Suficiente       Mucho



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

Nunca       A veces       Siempre       Casi siempre

10.1. Si su respuesta es Nunca o A veces indique ¿en qué le afecta?

- Hay que realizar dos o más veces el trabajo
- Hay incertidumbre
- No se siente cómodo
- Hay duplicidad de funciones
- Otros: \_\_\_\_\_

11. ¿Es clara la información e instrucciones que recibe de parte de su jefe inmediato?

Nunca       A veces       Siempre       Casi siempre

11.1. Si su respuesta es Nunca o A veces indique ¿en qué le afecta?

- Se cometen errores
- No se logran los resultados esperados
- No se cumplen los objetivos
- Otros: \_\_\_\_\_

12. ¿Recibe la información e instrucciones necesarias para realizar su trabajo?

Nunca       A veces       Siempre       Casi siempre

12.1. Si su respuesta es Nunca o A veces, indique ¿en qué le afecta?

- Se cometen errores
- No se logran los resultados esperados
- No se cumplen los objetivos
- Otros: \_\_\_\_\_



13. ¿Existe comunicación en la organización con los trabajadores?

Nada       Poco       Suficiente       Mucho

14. ¿Tiene acceso a la información sobre los puestos vacantes dentro de la organización?

Nunca       A veces       Siempre       Casi siempre

14.1. Si su respuesta es Nunca o A veces, indique de qué manera o medio le gustaría enterarse de las vacantes disponibles

Explique: \_\_\_\_\_

### Dimensión: los procesos de control

15. ¿Su jefe le dice formas de mejorar su trabajo?

Nunca       A veces       Siempre       Casi siempre

16. ¿Recibe continuamente retroalimentación de su jefe sobre su desempeño?

Nunca       A veces       Siempre       Casi siempre

16.1. Si su respuesta es Nunca o A veces, indique ¿En qué le afecta?

- Se siente desmotivado
- No tiene conocimiento sobre áreas de mejora
- No se siente valorado
- Otros: \_\_\_\_\_



16.2. ¿De qué manera sugiere que su jefe le de retroalimentación sobre su desempeño?

Explique: \_\_\_\_\_

17. ¿Su jefe lo toma en cuenta y pide opiniones para resolver problemas en el trabajo?

Nunca       A veces       Siempre       Casi siempre

18. ¿Recibe un buen trato por parte de su jefe inmediato?

Nunca       A veces       Siempre       Casi siempre

19. ¿Al momento de hacer una llamada de atención, su jefe actúa de forma justa y equitativa?

Nunca       A veces       Siempre       Casi siempre

### Dimensión: los procesos de planificación

20. ¿Le ofrecen capacitación u otro tipo de desarrollo para apoyar su crecimiento profesional?

Nunca       A veces       Siempre       Casi siempre

21. ¿Considera que existe tiempo y recursos para el aprendizaje/ capacitación del personal?

Nunca       A veces       Siempre       Casi siempre

22. ¿Se fomenta el trabajo en equipo?

Nunca       A veces       Siempre       Casi siempre



22.1. Si su respuesta es Nunca o A veces, indique ¿en qué le afecta?

- No se logran los objetivos
- Hay deficiencias en las actividades
- La carga de trabajo no se distribuye equitativamente
- Otros: \_\_\_\_\_

22.2. ¿Que considera usted que debiera realizarse para fomentar el trabajo en equipo?

Explique: \_\_\_\_\_

23. ¿Considera que la organización le ha brindado la oportunidad de capacitarse en su área de trabajo?

- Nunca       A veces       Casi siempre       Siempre

23.1. ¿De qué manera considera usted que debería ser la capacitación en la organización?

Explique: \_\_\_\_\_

24. ¿La capacitación que ha recibido le ha sido útil para realizar su trabajo?

- Nunca       A veces       Siempre       Casi siempre

24.1. Si su respuesta es Nunca o A veces, indique ¿En qué le afecta?

- No ha recibido capacitación
- No le han capacitado en nada que tenga relación con su área de trabajo
- Hace mucho tiempo que no recibe capacitación
- Otros: \_\_\_\_\_



25. ¿Cree usted que lo motivan a capacitarse?

- Nunca       A veces       Siempre       Casi siempre

**Dimensión: los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento**

26. ¿Si desempeña bien su trabajo, tiene posibilidades de ascender dentro de la organización?

- Nunca       A veces       Siempre       Casi siempre

26.1. Si su respuesta es Nunca o A veces, indique ¿En por qué?

- No tiene conocimiento si puede ascender a otro puesto  
 No tiene posibilidad, no ha recibido capacitación  
 La institución no da oportunidades de ascenso  
 Otros: \_\_\_\_\_

26.2. ¿Qué sugiere para tener la posibilidad de ascender a otro puesto?

Explique: \_\_\_\_\_

27. ¿Le gustaría que la organización se preocupara por su desarrollo profesional?

- Nada       Poco       Suficiente       Mucho

28. ¿Le gustaría tener un programa de desarrollo para poder incrementar su productividad en el trabajo?

- Nada       Poco       Suficiente       Mucho

29. ¿Es motivante que la organización se interese por su desarrollo?

- Nunca       A veces       Siempre       Casi siempre



30. ¿La organización debe dar una guía o proceso a seguir para identificar sus oportunidades en el trabajo?

Nunca       A veces       Siempre       Casi siempre

31. ¿Le gustaría que la organización le brindara oportunidades de crecimiento y desarrollo?

Nunca       A veces       Siempre       Casi siempre

32. ¿Está dispuesto a trabajar en su desarrollo profesional?

Nunca       A veces       Siempre       Casi siempre

**Dimensión: las características de las fuerzas motivacionales**

33. ¿Su jefe reconoce, aprecia, premia o estimula su buen trabajo?

Nunca       A veces       Siempre       Casi siempre

33.1. Si su respuesta es Nunca o A veces, indique ¿En qué le afecta?

- Se siente desmotivado
- Se siente poco apreciado
- Se vuelve poco productivo
- Otros: \_\_\_\_\_

34. ¿Considera que el ambiente de trabajo le ayuda a desempeñar sus tareas con agrado?

Nunca       A veces       Siempre       Casi siempre



35. ¿Considera que su salario es similar al de otros puestos en la organización?

- Nunca       A veces       Siempre       Casi siempre

36. ¿La organización le brinda los recursos necesarios para desempeñar sus tareas asignadas?

- Nunca       A veces       Siempre       Casi siempre

36.1. Si su respuesta es Nunca o A veces, indique ¿En qué le afecta?

- No puede realizar su trabajo de forma correcta  
 No se logran los objetivos de la organización  
 Baja su productividad  
 Otros: \_\_\_\_\_

37. ¿Se siente orgulloso de trabajar en la organización?

- Nunca       A veces       Siempre       Casi siempre

38. ¿Le gustaría continuar trabajando para la organización?

- Nunca       A veces       Siempre       Casi siempre

39. ¿Recomendaría a la organización como un buen lugar para trabajar?

- Nunca       A veces       Siempre       Casi siempre

**Dimensión: los procesos de influencia**

40. ¿Se siente a gusto realizando las tareas asignadas a su cargo de trabajo?

- Nunca       A veces       Siempre       Casi siempre



41. ¿Al unirse a la organización, recibió suficiente información sobre el área donde trabaja y la importancia de la función que realizará?

Nada       Poco       Suficiente       Mucho

41.1. Si su respuesta es Nada o Poco, indique ¿En qué le afecta?

- No recibió información al ingresar a la organización
- No se lograrán los objetivos del área
- Desconocimiento en tareas a realizar
- Otros: \_\_\_\_\_

41.2. ¿De qué forma y en qué momento sugiere que la organización debería dar la información del área al nuevo colaborador?

Explique: \_\_\_\_\_

42. ¿Su trabajo le ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando?

Nunca       A veces       Siempre       Casi siempre

43. ¿Tiene la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar su trabajo?

Nunca       A veces       Siempre       Casi siempre

44. ¿Conoce la importancia que tiene su trabajo en la organización?

Nada       Poco       Suficiente       Mucho

45. ¿Considera que su trabajo afecta a otras áreas dentro de la organización?

Nada       Poco       Suficiente       Mucho



45.1. Si su respuesta es Nada o Poco indique ¿Por qué?

- No tiene relación con otras áreas
- No tiene conocimiento si su trabajo está bien hecho o no
- No tiene importancia si se equivoca
- Otros: \_\_\_\_\_

45.2. ¿Cómo considera que debería ser la retroalimentación acerca del desempeño de su trabajo?

Explique: \_\_\_\_\_

### Dimensión: los procesos de toma de decisión

46. ¿El trabajo se distribuye en partes iguales para todos los colaboradores?

- Nunca       A veces       Siempre       Casi siempre

47. ¿Conoce todas las tareas que debe realizar en su puesto de trabajo?

- Nada       Poco       Suficiente       Mucho

48. ¿En qué grado tiene claros los objetivos y/o metas de trabajo que debe cumplir?

- Nada       Poco       Suficiente       Mucho

48.1. Si su respuesta es Nada o Poco, indique ¿Por qué?

- No recibió inducción al ingresar a la organización
- Su jefe no le comunica la información de manera oportuna
- No tiene acceso a la información
- Otros: \_\_\_\_\_



48.2. De acuerdo con su criterio, ¿de qué manera deberían ser comunicados los objetivos/ metas a cumplir?

Explique: \_\_\_\_\_

49. ¿Su jefe toma el tiempo para enseñarle y guiarle en su puesto de trabajo?

Nunca       A veces       Siempre       Casi siempre

50. ¿Considera que la forma de trabajar en su departamento es la correcta?

Nunca       A veces       Siempre       Casi siempre