

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



**“MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES  
DE MEJORA PARA EL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA  
EMPRESA DE SEGURIDAD INTEGRAL PRIVADA”**

**NORMA EUNICE GÁLVEZ CHACÓN**

**GUATEMALA, FEBRERO 2021**

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

**“MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES  
DE MEJORA PARA EL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA  
EMPRESA DE SEGURIDAD INTEGRAL PRIVADA”**

**TESIS**

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**POR**

**NORMA EUNICE GÁLVEZ CHACÓN**

**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

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

PRESIDENTE:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
SECRETARIO:	Licda. Gladys Eugenia Mazariegos López
EXAMINADOR:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz



Guatemala, 15 de junio de 2020

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


Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha catorce de noviembre del año dos mil dieciocho, le informo que se ha realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **“MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORA PARA EL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DE SEGURIDAD INTEGRAL PRIVADA”** elaborado por la estudiante Norma Eunice Gálvez Chacón.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la facultad. Con base en lo anterior emito dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes, previo a obtenerse el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,

*“ID Y ENSEÑAD A TODOS”*

  
Licda. Laura Aydee Lainfiesta Escobar  
Licenciada en Psicología  
Colegiado activo 1945

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



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

J.D-TG. No. 00820-2020  
Guatemala, 17 de noviembre del 2020

Estudiante  
NORMA EUNICE GÁLVEZ CHACÓN  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Cuarto, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 21-2020, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 12 de noviembre de 2020, que en su parte conducente dice:

**"CUARTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES**

4.1 Graduaciones

4.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

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

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

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

NOMBRE	REGISTRO ACADÉMICO	TEMA DE TESIS
NORMA EUNICE GÁLVEZ CHACÓN	200516508-3	MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORA PARA EL PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DE SEGURIDAD INTEGRAL PRIVADA

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

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERÁ MORALES  
SECRETARIO



m.ch

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS**

A mi Padre Celestial, por su infinito amor, por darme la vida, la salud y la sabiduría para alcanzar este logro en mi vida y carrera profesional.

### **A MI PADRES**

Mario Gálvez y Olga Chacón, por enseñarme los valores primordiales de la vida, por su amor incondicional, por confiar en mí y enseñarme que con esfuerzo y dedicación se pueden alcanzar las metas.

### **A MI HIJO**

Diego Gálvez, el amor de mi vida, gracias por su paciencia, su amor incondicional y ser la fuente de inspiración para superar los obstáculos de la vida y cumplir con mis metas.

### **A MIS HERMANOS**

Mario Roberto, Erick René, José Vinicio, Iris María, Mónica Lissette y Emanuel, por ser un ejemplo de fortaleza y mi fuente de inspiración, por sus oraciones y apoyo brindado.

### **A MI FAMILIA EN GENERAL**

Por siempre estar pendiente de mí, por sus oraciones y por apoyarme durante este proceso.

### **A MIS AMIGOS EN GENERAL Y MIS COMPAÑEROS DEL TRABAJO**

Por apoyarme y darme ánimo para seguir buscando el éxito profesional.

**A LA UNIVERSIDAD SAN  
CARLOS DE GUATEMALA**

Por ser mi casa de estudios conformada con destacados profesionales que contribuyeron en mi formación académica y profesional.

**A MI ASESORA DE TESIS**

Por todo su aporte académico, tiempo y apoyo brindado para ejecutar con éxito la presente tesis, pero sobre todo por la calidad de ser humano y guiarme con mucha paciencia para culminar con éxito este proyecto.

## ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i
<b>CAPÍTULO I</b> <b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Clasificación de las empresas según su actividad o giro	1
1.1.1.1 Empresas de servicios	1
I. Empresas de seguridad privada	2
II. Marco legal y fiscal que regula las actividades de operación de las empresas de seguridad privada en Guatemala	2
1.2 Administración	3
1.2.1 Proceso administrativo	3
1.2.1.1 Planeación	4
I. Elementos de la planeación	5
II. Instrumentos de la planeación	7
1.2.1.2 Organización	8
I. Elementos de la organización	8
II. Instrumentos de la organización	9
III. Estructura organizacional	10



<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.2.1.3 Integración	10
I. Elementos de la integración	11
1.2.1.4 Dirección	13
I. Elementos de la dirección	14
II. Comportamiento organizacional	17
III. Cultura organizacional	18
IV. Clima organizacional	18
1.2.1.5 Control	30
I. Elementos del proceso de control	30

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA GUATEMALTECA PROVEEDORA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD INTEGRAL PRIVADA.**

2.1	Metodología de la investigación	33
2.2	Antecedentes de la empresa	38
2.2.1	Filosofía Organizacional	39
2.2.1.1	Misión	39
2.2.1.2	Estructura organizacional	41
2.3	Situación actual del clima organizacional	42
2.3.1	Información general	42

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
2.3.2    Análisis de las dimensiones del clima organizacional según Rensis Likert	45
2.3.2.1    Características de los Métodos de mando	47
2.3.2.2    Características de las fuerzas motivacionales	49
2.3.2.3    Características de los procesos de comunicación	51
2.3.2.4    Características de los procesos de influencia	53
2.3.2.5    Características de los procesos de toma de decisiones	55
2.3.2.6    Características de los procesos de planificación	57
2.3.2.7    Características de los procesos de control	59
2.3.2.8    Características de los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	62
2.3.2.9    Estructura	63
2.3.2.10    Remuneración	65
2.3.2.11    Apoyo	67
2.4        Análisis de los resultados	69

### **CAPÍTULO III**

#### **PLANES DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA GUATEMALTECA PROVEEDORA DE SERVICIOS DE SEGURIDAD INTEGRAL PRIVADA**

3.1        Justificación de la propuesta	73
3.2        Objetivo de la propuesta	74

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.3 Alcance de la propuesta	74
3.4 Planes de mejora propuestos	75
3.4.1 Filosofía organizacional propuesta	75
3.4.1.1 Misión	75
I. Visión	75
II. Valores organizacionales	75
3.4.1.2 Organigrama específico del área administrativa	76
3.4.2 Metodología de la propuesta	78
3.4.2.1 Fase I Sensibilización	81
3.4.2.2 Fase II Implementación y monitoreo	94
I. Plan de mejora de la dimensión de control	95
II. Plan de mejora de la dimensión de los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	118
III. Plan de mejora de la dimensión de remuneración	142
3.4.2.3 Fase III evaluación del clima organizacional	158
3.4.3 Presupuesto total para la implementación de los planes de mejora propuestos	160
3.4.4 Beneficios de la implementación de los planes de mejora	161
<b>Conclusiones</b>	163
<b>Recomendaciones</b>	165
<b>Bibliografía</b>	167

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Proceso administrativo	4
2	Organigrama actual del área administrativa	41
3	Edad	43
4	Género	44
5	Antigüedad laboral	45
6	Resultados generales de las dimensiones del clima organizacional	46
7	Métodos de mando	48
8	Fuerzas motivacionales	50
9	Comunicación	52
10	Influencia	54
11	Toma de decisiones	56
12	Planificación	58
13	Control	60
14	Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	62
15	Estructura	64
16	Remuneración	66
17	Apoyo	68
18	Organigrama propuesto para el área administrativa	77
19	Fases de desarrollo de los planes de mejora	78
20	Planes de mejora del clima organizacional	94
21	Actividades plan de mejora dimensión de control	96
22	Características para la creación de KPI's	104
23	Pasos para la creación de KPI's	105

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
24	Actividades plan de mejora dimensión de objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	119
25	Actividades plan de mejora dimensión de remuneración	144

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Proceso de capacitación	12
2	Variables del clima organizacional	22
3	Teoría de los sistemas de Rensis Likert	23
4	Dimensiones de la teoría de Rensis Likert	23
5	Dimensiones de la teoría de Litwin y Stringer	25
6	Dimensiones de la teoría de Luc Brunet	26
7	Beneficios de la medición del clima organizacional	29
8	Objetivo de las dimensiones evaluadas en la encuesta del clima organizacional	35
9	Funciones y niveles de responsabilidad en la implantación De los planes de mejora	80
10	Factores y criterios para la evaluación del empleado del mes	155
11	Beneficios de la implementación de los planes de mejora	162

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Parámetros establecidos por la gerencia general	38
2	Resultado general por dimensión	70
3	Resultado general por departamento	71
4	Plan de acción de la fase de sensibilización	83
5	Plan de acción para la dimensión de control	97
6	Plan de acción para la dimensión de objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	120
7	Plan de acción para la dimensión de remuneración	145
8	Evaluación para premiar al empleado del mes	156
9	Vaciado de la información de la encuesta del clima organizacional	159
10	Cuadro resumen para la presentación de los resultados de la encuesta del clima organizacional	160
11	Presupuesto total implementación de los planes de mejora	161

## ÍNDICE DE FORMATOS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Guía de la reunión con gerente general para la presentación de los planes de mejora	86
2	Carta para autorización del proyecto por parte de gerencia	87
3	Carta de compromiso con jefes de departamento	89
4	Modelo del afiche para la conferencia	91
5	Guía de la conferencia con los colaboradores	92
6	Evaluación de la conferencia del clima organizacional	93
7	Modelo invitación para taller “Comunicación asertiva”	100
8	Guía para el taller “Comunicación asertiva”	101
9	Evaluación para el taller “Comunicación asertiva”	102
10	Certificado de participación al taller “comunicación asertiva”	103
11	Guía para la creación de KPI´s	106
12	Afiche para el tablero de control para cada departamento	116
13	Boleta de monitoreo del avance de mejora en la dimensión de control	117
14	Guía para realizar el diagnóstico de necesidades de Capacitación	123
15	Formulario del diagnóstico de las necesidades de capacitación	125
16	Matriz de las necesidades de capacitación	127
17	Plan anual de capacitación	130
18	Lista de verificación para la capacitación	132
19	Documento para plasmar los programas de capacitación	133
20	Evaluación de capacitación nivel 1 – reacción	135



<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
21	Vaciado evaluación del nivel de aprendizaje de la capacitación	137
22	Cuestionario para evaluar la conducta antes de la capacitación	138
23	Cuestionario para evaluar conducta después de la capacitación	139
24	Evaluación de resultados de la capacitación	140
25	Metodología para la implementación de reconocimientos monetarios	147
26	Diploma y regalo para el reconocimiento por trayectoria 3 años	149
27	Placa y certificado para el reconocimiento por trayectoria 5 años	149
28	Presea y medallas para el reconocimiento al “mejor equipo de trabajo”	150
29	Invitación y regalo para la celebración de cumpleaños mensual	150
30	Metodología para la implementación de reconocimientos no monetarios	151
31	Notificación cumpleaños del día por correo electrónico	153
32	Diploma reconocimiento empleado del mes	153
33	Boleta de monitoreo del avance de mejora en la dimensión de remuneración	157

## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional en la actualidad se ha convertido en un tema de importancia para las empresas, su análisis permite conocer la percepción que los colaboradores tienen del ambiente de la organización, identificar los puntos críticos que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas, así como los aspectos bien valorados que generan un ambiente positivo.

Con base en lo presentado y con el objetivo de determinar cuáles son las causas que afectan al clima organizacional de la empresa, se realiza el informe de tesis denominado: **“Medición del clima organizacional para establecer planes de mejora para el personal del área administrativa de una empresa de seguridad integral privada”** con la finalidad de fortalecer y mejorar el clima organizacional de la empresa.

El presente informe está constituido por tres capítulos, definidos de la siguiente manera: el capítulo I está conformado por el marco teórico que sirvió de base para el desarrollo de la evaluación del clima organizacional y los planes de mejora propuestos.

En el capítulo II se presenta la situación actual de la empresa, se describen los resultados obtenidos del diagnóstico de clima organizacional donde se analizan de forma individual las dimensiones evaluadas. Este análisis fue útil para determinar las principales dimensiones que requieren de planes de mejora para fortalecer la percepción positiva que se necesita de los colaboradores en relación con el clima organizacional.

En el capítulo III, basados en los resultados obtenidos, contiene cuatro planes de mejora del clima organizacional los cuales incluyen soluciones viables y factibles

de implementar para fortalecer la percepción que los colaboradores tienen en relación con el clima organizacional de la empresa. Finalmente, se incluyen las conclusiones, recomendaciones y la bibliografía consultada.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

A continuación, se definen los temas y subtemas que sirven de referencia para el desarrollo, comprensión y análisis de la presente investigación:

### **1.1 Empresa**

“Una empresa es una iniciativa que tiene como objetivo ofrecer productos y servicios para atender las necesidades de personas o mercados, y con ello obtener una utilidad. Para lograr ganancias y atender el compromiso con su prosperidad, el emprendedor necesita adquirir recursos, estructurar un sistema de operaciones, y asumir un compromiso con la satisfacción del cliente”. (1:8)

Una empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, técnicos y materiales, cuyo objetivo principal es la obtención de utilidades y prestación de servicios.

#### **1.1.1 Clasificación de las empresas según su actividad o giro**

Las empresas se clasifican según la actividad que desarrollan o giro del negocio, con fines o no de lucro en: empresas industriales, empresas comerciales y empresas de servicios. Para fines de la presente investigación se ampliará el concepto de las empresas de servicios:

##### **1.1.1.1 Empresas de servicios**

Entidades que brindan servicios a la comunidad, con o sin fines lucrativos. Estas empresas se clasifican en transporte, turismo, instituciones financieras, públicos

varios, profesionales, educación, salud, comunicación, seguridad, entre otras. Para fines de investigación se define la siguiente:

### **I. Empresas de seguridad privada**

“La principal función de la seguridad privada es la provisión de servicios de protección y vigilancia complementarias y suplementarias a los particulares que pueden pagar por ello, que reduzca al mínimo los temores de ver comprometida la integridad física de los usuarios y garanticen la preservación de sus bienes. Es una actividad que tiene que ser lucrativa para que pueda entrar en el ámbito privado, pues de lo contrario se mantendría en el ámbito público, que es función del Estado”. (10:1)

En esta clasificación se ubican las empresas que prestan servicios de seguridad privada, con el objeto de proteger el conjunto de bienes, integridad física y patrimonio de personas particulares que las contratan.

### **II. Marco legal y fiscal que regula las actividades de operación de las empresas de seguridad privada en Guatemala**

El 23 de noviembre del año 2010, el congreso de la República de Guatemala aprobó el Decreto 52-2010, Ley que regula los servicios de Seguridad Privada. “La presente ley tiene por objeto regular los servicios que presten las personas individuales o jurídicas en el área de seguridad, protección, transporte de valores, vigilancia, tecnología y consultoría en seguridad e investigación en el ámbito privado, así como los mecanismos de control y fiscalización”. (10:12)

## **1.2 Administración**

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

Los directivos, gerentes y jefes de departamentos de las empresas, para tener una eficiente gestión administrativa y crear valor agregado que oriente a los miembros de la organización a cumplir los objetivos, necesitan saber cómo planear, organizar, integrar al personal, dirigir y controlar.

Por lo que, la administración es un arte donde se gestionan de manera eficaz y eficiente los recursos de la organización; humanos, financieros, materiales, tecnológicos entre otros, esto con el fin de cumplir los objetivos y metas organizacionales que se han establecido.

En toda organización, lucrativa o no, grande o pequeña, manufacturera o de servicios, la aplicación de una administración eficaz es elemental para su desarrollo. Así es como las Empresas de Seguridad, que están dentro del grupo de servicio, también establecen un modelo de administración enfocado en la satisfacción del cliente, dirigido al cumplimiento de objetivos y al logro de la eficiencia.

### **1.2.1 Proceso administrativo**

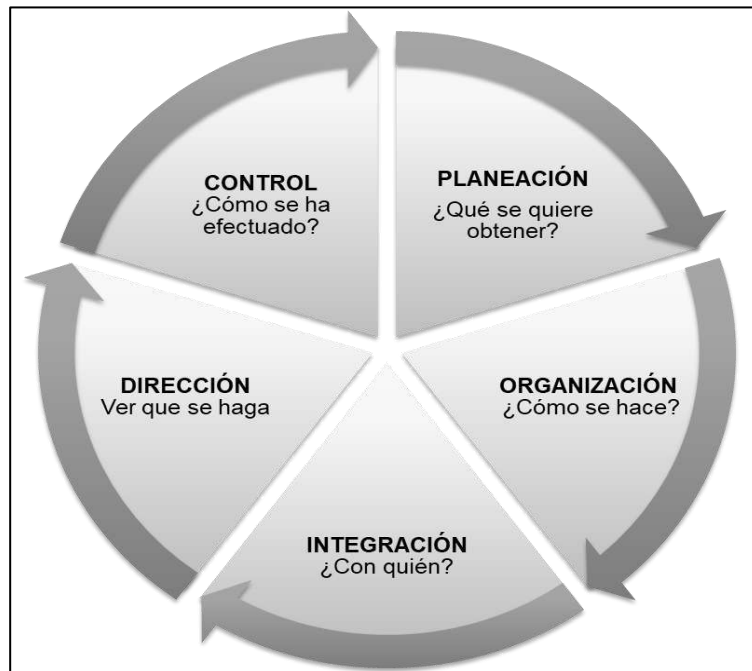
“El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración”. (7:26)

Para comprender y analizar la administración, es necesario dividirla en cinco fases

básicas: la planeación, organización, integración de personal, dirección y control, fases que se interrelacionan entre sí y forman un proceso integral.

A través de estos, la organización logra rapidez y efectividad del trabajo, ahorra tiempo en las actividades, mejora la producción y aumenta su competitividad para obtener el máximo rendimiento. A continuación, se presentan las fases del proceso administrativo:

**Gráfica 1**  
**Proceso Administrativo**



Fuente: Münch, L. 2010. Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. 1ª. ed. México, Pearson. Página 27.

### 1.2.1.1 Planeación

“La planeación consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que se habrán de presidir y orientar, la

secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de criterios, tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización”. (8:27)

En la planeación, las organizaciones determinan los escenarios futuros, el mejor procedimiento a seguir y destina los recursos necesarios para cumplir los objetivos y establecen las estrategias correctas para lograrlos, minimiza los riesgos y aprovecha las oportunidades del entorno.

En las empresas de seguridad integral de Guatemala, la planeación tiene un papel determinante, en virtud que con ella se garantiza que las actividades operativas y administrativas, se ejecuten de forma eficiente, así como el personal realice sus funciones de manera eficaz.

## **I. Elementos de la planeación**

Los elementos que se destacan en el proceso de la planeación son la misión o propósito, objetivos o metas, estrategias, políticas, procedimientos, programas, presupuestos, reglas, normas y tácticas. Para la presente investigación se analizarán las siguientes:

### **a. Misión**

“La misión es la definición amplia del propósito de la empresa y la descripción del negocio o giro al que se dedica”. (7:43).

La misión en una organización consiste en especificar su actividad, qué la distingue de otras similares y el motivo por el cual fue creada. Esta debe responder a tres preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Por qué lo hacemos?; este elemento engloba a:



- **La Visión**

“La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y estimula acciones concretas para lograrla”. (7:44)

La visión expresa fundamentalmente las aspiraciones que una organización tiene, como se visualizan en un futuro y que acciones se implementarán para alcanzar sus aspiraciones.

- **Valores organizacionales**

“Los valores organizacionales son el conjunto de principios que orientan la conducta de los individuos en la empresa”. (7:196)

Los valores en una organización actúan como un marco de referencia conductual hacia los colaboradores, sobre éstos se asienta la cultura de la organización y personas que en ella laboran.

- b. Objetivo**

“Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente a un tiempo específico”. (7:44)

Los objetivos de una organización representan los resultados que la empresa espera cumplir en un tiempo determinado, éstos son medibles y cuantificables a un tiempo específico, enfocados en la misión organizacional.

### **c. Programas**

“Un programa es el documento en el que se plasman el tiempo requerido y la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, así como los responsables de los mismos”. (7:46)

Los programas son un conjunto de actividades, donde se establecen objetivos, metodología, planes de acción, tiempos, responsables y recursos a emplear para realizar una acción o cumplir una meta establecida.

### **d. Presupuestos**

“El presupuesto es un documento en el que se determina por anticipado, en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios), el origen y asignación de los recursos, para un periodo específico”. (7:47)

Elemento necesario cuando se inicia la planeación, puesto que a través de éstos se proyectan, en forma cuantificada, los recursos que requiere la organización para lograr una meta prevista.

## **II. Instrumentos de la planeación**

Entre los instrumentos de planeación se encuentra: plan de investigación, plan de trabajo y plan de acción, para la presente investigación, se describe el siguiente:

### **a. Plan de acción**

“Son acciones específicas propuestas para ayudar a la organización al logro de sus metas, y son resultado del proceso de planeación. Consiste en descripciones,

esquemas o bocetos detallados de lo que habrá que hacerse y las especificaciones necesarias para realizarlos”. (2:40)

Documento que en forma detallada abarca las acciones a implementar en un periodo determinado para cumplir un objetivo, está conformado por elementos como: objetivos, actividades, metas, responsables, calendario, costo y presupuesto.

### **1.2.1.2 Organización**

“La organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”. (8:277)

Es la coordinación y agrupación de las actividades esenciales para cumplir los objetivos establecidos por la empresa, está constituida por unidades administrativas con funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía definida; también establece las relaciones entre cada unidad.

## **I. Elementos de la organización**

Los tres elementos que integran el proceso de organización son las funciones, jerarquías y puestos, a continuación, se detalla cada elemento:

### **a. Funciones**

“Determinación de cómo deben dividirse y asignarse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr un fin general”. (8:28)

Conjunto de actividades específicas asignadas funcionalmente dentro de la empresa con el fin de establecer especialización en los puestos de trabajo para cumplir con objetivos organizacionales.

### **b. Jerarquías**

“Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel existente dentro de una organización”. (8:28)

Este elemento especifica de manera puntual las líneas jerárquicas de la empresa, la dependencia entre las personas y las divisiones departamentales, designando de forma precisa la cantidad de empleados que requieren en un departamento y los niveles de responsabilidad que tendrá cada colaborador de este.

### **c. Puestos**

“Las obligaciones y requisitos que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona”. (8:28)

Es el conjunto de atribuciones y responsabilidad asignadas a una persona para ser ejecutadas de forma eficaz y eficiente.

## **II. Instrumentos de la organización**

El instrumento de la organización analizado en la presente investigación se describe a continuación:

## **a. Organigramas**

“Un organigrama es una representación gráfica de la estructura formal de una organización; muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y las líneas de autoridad”. (7:69)

Un organigrama representa de forma gráfica las áreas funcionales de una organización, sus niveles jerárquicos y delimita funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo. Es indispensable que las empresas cuenten con este instrumento correctamente diseñado y actualizado, los colaboradores al conocerlo identifican con claridad cuáles son los niveles de autoridad y responsabilidad que poseen.

## **III. Estructura Organizacional**

“Especifica quién hace qué tareas y quién es el responsable de qué resultados; asimismo, proporciona redes para la toma de decisiones y la comunicación que se reflejen y apoyen los objetivos de la empresa”. (6:200)

Es la base fundamental de cualquier empresa, a partir de esta se realizan las divisiones de las funciones de cada puesto de trabajo, se consolidan los departamentos y se definen los niveles de autoridad.

### **1.2.1.3 Integración**

“La función gerencial de integración de personal o staffing se define como cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras

profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan las tareas con efectividad, eficiencia y, por lo tanto, eficacia”. (6:284)

Esta fase del proceso administrativo es la que integra al recurso humano con los demás elementos que conforman a una organización, diseña un sistema que garantiza que el personal que labora en la misma desempeñe sus funciones con alto nivel de eficiencia y de esta manera, se cumplan los objetivos organizacionales.

Las empresas de seguridad están reguladas por el decreto 52-2010, la cual vela porque los procesos de contratación, capacitación y entrenamiento del personal que presta los servicios de seguridad cumplan con las normativas y los requisitos exigidos dentro de esta ley. El personal administrativo que tiene dentro de sus funciones este proceso procura velar porque se realice de manera impecable y proteger a la empresa de cualquier implicación legal.

## **I. Elementos de la integración**

La integración está constituida por los siguientes elementos: reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo organizacional. Para efectos de la presente investigación, se analiza el elemento de capacitación:

### **a. Capacitación**

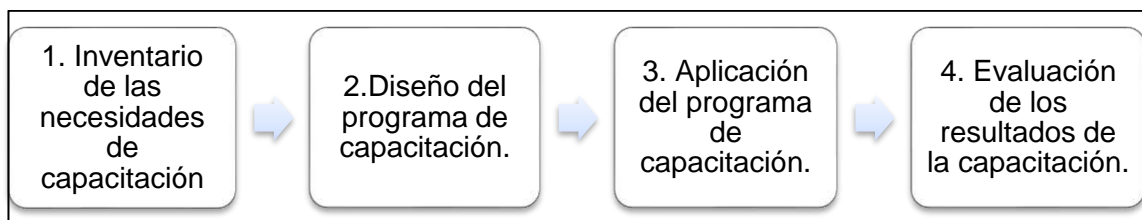
“La capacitación es la experiencia aprendida que produce un cambio permanente en un individuo y que mejora su capacidad para desempeñar un trabajo. La capacitación implica un cambio de habilidades, de conocimientos, de actitudes o de comportamiento. Esto significa cambiar aquello que los empleados conocen, su

forma de trabajar, sus actitudes ante su trabajo o sus interacciones con los colegas o el supervisor". (5:371)

Para que la capacitación proporcione resultados positivos, tanto en los colaboradores como en las empresas, es necesario aplicar un proceso sistemático que permita a la organización identificar correctamente las necesidades de capacitación del personal y que brinde soluciones viables para guiar las acciones hacia la disminución de la problemática. A continuación, se presenta el esquema del proceso de capacitación:

### Esquema 1

#### Proceso de capacitación



Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato, I. 2008. Gestión del Talento Humano. 3ª. ed. México, McGraw Hill. Página 372.

La información anterior muestra la importancia de ejecutar el proceso de capacitación de manera continua y sistemática, cada fase del proceso es base para la ejecución de la siguiente y le da sostenibilidad a la capacitación general. El diagnóstico de las necesidades de capacitación (DNC) se convierte en el medio para obtener la información necesaria que permita identificar deficiencias en el recurso humano, sean de habilidad, destreza, actitud o comportamiento, dentro de la organización y que representen un obstáculo para el desarrollo adecuado de las actividades en el puesto de trabajo.

Roberto Pinto Villatoro plantea cuatro métodos para realizar el diagnóstico de las

necesidades de capacitación: con base en puesto persona, con base en problemas, con base al desempeño, con base a multi-habilidades. Para la presente investigación se define el método con base a problemas:

- **Método con base en problemas**

Se utiliza cuando se encuentran problemas aun no resueltos en la organización. Se aplica a través de entrevistas con supervisores, gerentes y líderes, se definen los principales problemas que presentan en su gestión, se analizan la causa y efectos de estos problemas, el costo y las acciones para su solución. Se caracteriza por:

- ✓ Se utiliza para identificar los principales problemas que tienen en su gestión los mandos medios, pues a este nivel jerárquico se le mide por la resolución de problemas y alcances de objetivos.
- ✓ Crea una plataforma de cultura y formación mínima de los mandos medios. Se utiliza cuando existen quejas, rechazos, retrasos, costos y gastos innecesarios, rotación de personal, errores, etc.
- ✓ Es el método que más resultados aporta a la capacitación en un lapso breve, a mediano plazo.

#### **1.2.1.4 Dirección**

“La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en



la forma adecuada todas las órdenes emitidas”. (8:384)

Es la habilidad y capacidad de un administrador de influir de manera positiva en un equipo de trabajo con sus competencias y a contribuir de manera efectiva a cumplir los objetivos y metas organizacionales.

La dirección es la fase donde los procesos administrativos se consolidan, porque aquí se realiza lo plasmado en el plan estratégico de la organización y esto se logra con dirigir de forma efectiva a los grupos de trabajo para cumplir objetivos organizacionales.

Para ejercer una dirección efectiva, es necesario delegar autoridad en los colaboradores, establecer canales de comunicación y supervisar la ejecución de las tareas asignadas.

## **I. Elementos de la dirección**

Dentro de los elementos de la dirección están el liderazgo, motivación, comunicación y supervisión. A continuación, para efectos de la presente investigación, se describen los elementos de motivación y supervisión:

### **a. Motivación**

“La motivación es una de las labores más importantes de la dirección, a la vez que la más compleja, pues por medio de ésta se logra que los empleados ejecuten el trabajo con responsabilidad y agrado, de acuerdo con los estándares establecidos, además de que es posible obtener el compromiso y lealtad del factor humano”. (7:107)

Para cumplir con los objetivos organizacionales es necesario contar con personal comprometido con la empresa y esto es posible por medio de la motivación. Si las personas se sienten parte de ésta, su compromiso y esfuerzo están dirigidos al cumplimiento de metas.

Varios autores han desarrollado teorías sobre la motivación, para efectos de la presente investigación se profundiza en la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg:

- **Teoría de los dos Factores de Herzberg**

“De acuerdo con esta teoría, los estímulos para el desempeño, en una situación de trabajo, pueden dividirse en dos categorías principales: factores higiénicos o extrínsecos (también llamados factores H), que están relacionados con el ambiente de trabajo, y factores motivacionales o intrínsecos (también llamados factores M), que están relacionados con el contenido del trabajo”. (1:165)

La primera categoría de factores higiénicos abarca el contexto laboral de los colaboradores, las condiciones y ambiente laboral en que ellos se desenvuelven. Influye solo en el estado de satisfacción o no satisfacción en relación con las condiciones de trabajo en el que se desenvuelven las personas. Dentro de este factor se encuentra: la comunicación, estabilidad laboral, condiciones físicas y ambientales, liderazgo, políticas, relaciones interpersonales, supervisión y trabajo en equipo.

Los factores motivacionales son los que generan satisfacción en los colaboradores de una organización, involucra los sentimientos relacionados con su cargo y la naturaleza de las tareas que los colaboradores ejecutan, así como, el crecimiento, desarrollo personal, reconocimiento profesional, responsabilidades, orgullo e

identificación con la organización.

## **b. Supervisión**

“La palabra supervisión se deriva de súper, sobre, y de visium, supino de ver, implica, por lo tanto, ver sobre, revisar, vigilar. La función supervisora supone ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas”. (8:432)

Para una supervisión efectiva se consideran las siguientes reglas:

- **De la unidad el cuerpo administrativo**

“Deben usarse todos aquellos medios que hagan sentir a los supervisores que son parte del cuerpo administrativo, ya que tiene carácter de jefe”. (8:433)

Es importante el papel que las empresas dan a los supervisores y jefes de departamentos que ejercen papeles de líderes, estos pueden llegar a ser un eslabón importante para cumplir los objetivos organizacionales, por lo que es necesario brindarles herramientas que ayuden a su desempeño en la administración.

- **De la doble preparación**

“Todo supervisor necesita ser preparado no sólo en las técnicas de producción, ventas, contabilidad, etc., que va a manejar, sino al mismo tiempo en las que requerirá por su carácter de jefe”. (8:433)

Ejercer el papel de líder en una organización requiere de técnicas y preparación, las empresas en la actualidad enfocan esfuerzos en desarrollar a su jefes y

supervisores para que la influencia que desenvuelven hacia sus subordinados sea positiva y que estén guiadas al cumplimiento de los objetivos.

- **Del fortalecimiento de la autoridad supervisora**

“La autoridad del supervisor tiene que ser fortalecida, procurando, sobre todo, que toda orden o instrucción, así como queja, sugerencia, etc., pasen por él”. (8:434)

La supervisión desenvuelve un papel de autoridad en la organización, esta tiene que enfocarse de una manera positiva y de confianza con los subordinados para que las instrucciones se cumplan, así como cualquier inconveniente en el desarrollo de estas se pueda expresar con facilidad.

## **II. Comportamiento organizacional**

“El comportamiento organizacional es el estudio sistemático y aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma como la gente – individuos o grupos – actúan en las organizaciones. Es una disciplina científica, a cuya base de conocimientos se agrega todo el tiempo un gran número de estudios de investigación y avances conceptuales”. (9:3)

El comportamiento organizacional es la interacción, entre los individuos, grupos y estructura. Se analizan las actitudes, conductas y acciones de los individuos y cómo actualmente impactan dentro del ambiente organizacional.

La finalidad de su estudio es aumentar la efectividad, por lo que las organizaciones modernas ponen mucho énfasis en analizar y entender el porqué de los comportamientos negativos de los individuos e identifican denominadores comunes de conducta, de manera en la que se logren predecir y controlar.

### **III. Cultura organizacional**

“La cultura organizacional es el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura quizá sea un producto deliberado de sus miembros claves, o tan solo una evolución al paso del tiempo. (9:92)

Las organizaciones son consideradas como pequeñas sociedades, que tienen una personalidad, necesidades, carácter y características culturales propias que las identifican. En ellas se generan valores, creencias y significados, son creadoras de sagas, mitos y leyendas y se adornan con ritos, costumbres y ceremonias.

Conocer lo que enmarca el concepto de cultura es indispensable, orienta a los directivos o gerentes de las empresas a comprender los comportamientos de los colaboradores. Por tal razón, los antropólogos la definen con base a cuatro escuelas del pensamiento, dos de ellas, la funcionalista y la funcionalista-estructuralista, abarcan el estudio de la cultura en momentos y lugares históricos precisos y bien definidos. Por el contrario, la histórico difuncionista y ecológico-adaptacionista se preocupan específicamente por la dimensión temporal y los procesos para el desarrollo de culturas particulares.

Las empresas son únicas, no hay empresas iguales, cada una tiene su propia historia, visión, metas, objetivos y los individuos que pertenecen a ellas tienen comportamientos únicos y distintivos.

### **IV. Clima organizacional**

“El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento”. (4:261)

El clima organizacional se considera como la percepción del ambiente laboral que rodea a los colaboradores de una organización, forma en que manejan sus relaciones interpersonales y la apreciación en general que los empleados tienen de la organización.

En la actualidad al hablar del clima organizacional existen una diversidad de definiciones, esto varía según cada investigador. “Dos investigadores estadounidenses (James y Jones), han circunscrito muy bien la problemática al identificar tres modos diferentes de investigación, no mutuamente excluyentes, del clima. Hay que notar que esos enfoques han conducido a aceptaciones diferentes del clima organizacional, éstas son: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos organizacionales y la medida perceptiva de los atributos individuales”.

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

La importancia del análisis y diagnóstico del clima organizacional radica en el efecto que este tiene sobre los colaboradores de la organización, en su conducta y desempeño. Se vuelve importante por tres razones: diagnosticar dónde y cuáles son las actitudes negativas que afectan el desarrollo organizacional, propiciar un cambio al definir cuáles son los problemas en específico, dónde se debe intervenir y el plan de acción a seguir; el diagnóstico del clima sirve como antecedente para prever los problemas que surjan en un futuro en relación con los colaboradores y el ambiente laboral.

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

Como parte de las características más importantes del clima organizacional se señalan:

- Adquiere cierta estabilidad, sus cambios son relativamente graduales, no es permanente, por lo tanto, sufre cambios después de una intervención en particular.
- Tiene un fuerte impacto en el comportamiento de las personas que pertenecen a la organización.
- Es afectado por diferentes variables estructurales y viceversa, es decir, el clima afecta estas variables.
- Se analiza el compromiso e identificación de los miembros de la organización, dependientes de los resultados del clima.

Un clima organizacional positivo, influye favorablemente en el ambiente y percepción de los integrantes de la empresa. Como impacto positivo se mencionan: logros, compromiso, productividad, baja rotación, bajo ausentismo, satisfacción, innovación, adaptación, entre otros; como impacto negativo: la inadaptación, alta rotación y ausentismo, poca innovación, baja productividad, entre otros.

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

El Clima de una organización es definido por los individuos y está estrechamente ligado al nivel de motivación que estos tienen.

Cuando las personas se sienten motivadas dentro de la organización, influyen para mejorar su entorno donde se observan actitudes positivas, compromiso y colaboración de los miembros; cuando están insatisfechas, generan un ambiente

de frustración, desinterés, estrés y apatía.

#### **d. Teorías del clima organizacional**

Dentro del clima organizacional existen diversas teorías para estudiarlo, que analizan la forma de interactuar de sus componentes, tales como los comportamientos, estructura y procesos organizacionales que producen resultados de rendimiento a nivel general. Para la presente investigación se analiza la teoría de Rensis Likert:

##### **d.1 Teoría del clima organizacional de Rensis Likert**

“Esta teoría del clima organizacional, o de los sistemas organizacionales como la llama su autor, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa”. (3:28)

Es conocida como “Teoría de los sistemas”, en ella el autor señala que el comportamiento de los colaboradores es causado en parte por el comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que perciben de ella.

Hay tres tipos de variables que determinan las características propias de la organización. A continuación, se desarrolla cada una:



**Esquema 2**  
**Variables del Clima organizacional**

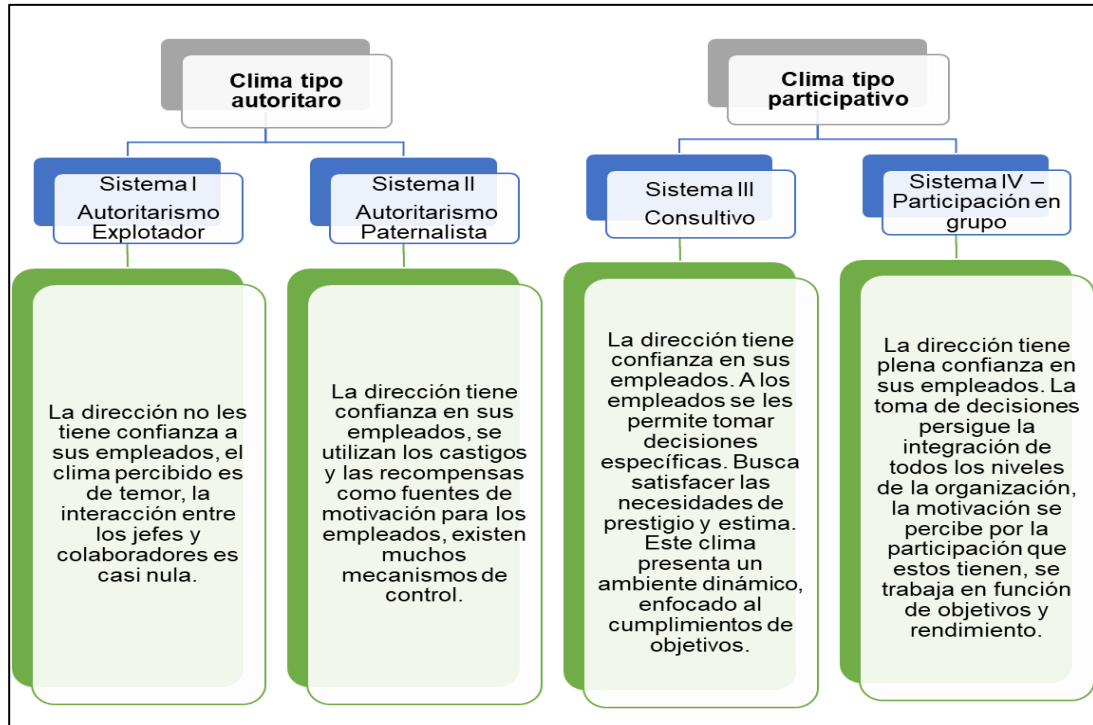
<b>Variable</b>	<b>Concepto</b>
<b>Causales</b>	Variables independientes, establecen el sentido en la que una organización evoluciona, así como los resultados que se obtienen de ella. Estas se distinguen porque pueden ser modificadas o transformadas, por lo que son de causa y efecto, es decir si ellas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.
<b>Intermediarias</b>	Reflejan el estado interno de la empresa, constituyen sus procesos organizacionales. Estas variables son las motivaciones, actitudes, rendimiento, comunicación, toma de decisiones, entre otras.
<b>Finales</b>	Estas variables son dependientes, que resultan del efecto en conjunto de las dos variables anteriores, reflejan los resultados obtenidos por la organización, constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

Fuente: Elaboración propia con base en Brunet, L. 1987. El clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias. 1ª. ed. México, Trillas. 120 páginas.

La combinación o interacción de estas tres variables, permite determinar dos tipos de clima organizacional cada uno de ellos con dos subdivisiones:

### Esquema 3

#### Teoría de los sistemas de Rensis Likert



Fuente: Elaboración propia con base en Brunet, L. 1987. El clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias. 1ª. ed. México, Trillas. 120 páginas.

El cuestionario desarrollado por Rensis Likert mide la percepción del clima organizacional en función de ocho dimensiones:

### Esquema 4

#### Dimensiones de la teoría de Rensis Likert

Dimensión	Descripción
<b>Métodos de mando</b>	El liderazgo organizacional y cómo influye en el comportamiento de los empleados. Cómo liderazgo se analiza el nivel de apoyo, confianza y facilidad que tienen los subordinados de expresar sus ideas ante un líder o superior.

<b>Características de las fuerzas motivacionales</b>	Los instrumentos que son utilizados para motivar y responder a las necesidades de los colaboradores. Se analiza hasta qué punto la organización cubre las necesidades de los colaboradores, la actitud hacia la responsabilidad del cumplimiento de metas.
<b>Características de los procesos de comunicación</b>	Los tipos de comunicación que se utilizan dentro de la organización, así como la forma en la que se ponen en práctica. Indica cómo perciben los colaboradores la comunicación de la empresa, si esta fluye en todas las direcciones sin filtraciones, alteraciones o con desconfianza entre los miembros de la organización.
<b>Características de los procesos de influencia</b>	La importancia de la interacción entre los jefes y subordinados, como trabajan procedimientos con base a los objetivos organizacionales. Se analiza cómo se da la interacción y la convivencia entre los miembros de la organización, la integración de equipos y si la opinión de los empleados tiene influencia.
<b>Características de los procesos de toma de decisiones</b>	La información en la que se fundamentan las decisiones, así como el papel de los empleados durante el proceso. Busca conocer si el proceso de toma de decisiones esta diseminado en toda la organización o integrado en todos los niveles, si se toman decisiones en equipo.
<b>Características de los procesos de planificación</b>	Establecimiento de los objetivos organizacionales y la forma en la que se siguen las normas para cumplirlos. Se analiza el grado de conocimiento que los colaboradores tienen en relación con los métodos de planificación con los que cuenta la organización y el compromiso de los colaboradores para lograr los objetivos.
<b>Características de los procesos de control</b>	La forma en la que se ejerce el control dentro de los departamentos de la organización. Se analiza los niveles de supervisión, metodologías y la periodicidad en que se realiza.

<b>Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento</b>	La planificación, así como el aprendizaje. En qué nivel la organización brinda a los colaboradores de herramientas y recursos necesarios para el cumplimiento de objetivos.
---	---

Fuente: Elaboración propia con base en Brunet, L. 1987. El clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias. 1ª. ed. México, Trillas. 120 páginas.

## **d.2 Teoría del clima organizacional de Litwin y Stringer**

Estos autores consideran que el contexto y la estructura de una organización influyen en el clima organizacional y que esto impacta en el comportamiento de las personas. Esta teoría explica importantes aspectos de la conducta de los colaboradores, en términos de motivación y clima, utiliza una medición de tipo perceptual de las situaciones actuales de la empresa.

Para la presente investigación se tomaron en cuenta tres dimensiones de la teoría, desarrolladas a continuación:

**Esquema 5**  
**Dimensiones de la teoría de Litwin y Stringer**

<b>Dimensión</b>	<b>Concepto</b>
<b>Estructura</b>	Percepción que tienen los miembros de una organización en relación con las obligaciones, reglas, políticas y otras limitaciones que se presentan en el desarrollo de sus funciones.
<b>Remuneración</b>	Percepción de equidad recibida por los empleados en la remuneración conforme a las funciones desarrolladas.
<b>Apoyo</b>	Sentimiento de apoyo y amistad percibida entre los colaboradores de una organización en el ejercicio de sus funciones.

Fuente: Elaboración propia con base en Brunet, L. 1987. El clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias. 1ª. ed. México, Trillas. 120 páginas.

### **d.3 Teoría del clima organizacional de Luc Brunet**

“El clima está considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y está definido como una serie de características que: *a)* son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que *b)* pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades (departamentos) actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros de la sociedad”. (3:18)

Para el autor, esta es la definición que abarca lo que significa el clima organizacional, las misma se compone por tres variables: externas al individuo que tienen que ver con la organización y la administración, las segundas son las personales en donde incluyen características propias del individuo como sus motivaciones, estructuras mentales, actitudes y competencias; y la tercera son resultantes que hacen referencia a la satisfacción y productividad, componentes que son producto de las variables del medio y del individuo.

Brunet, analiza los cuestionarios propuestos por diversos autores y señala que existen varias dimensiones del clima comunes entre ellos, sin embargo, enfatiza que, no importa el cuestionario que se desea utilizar para evaluar el clima organizacional, hay cuatro dimensiones que, para él es primordial que toda investigación debe evaluar:

#### **Esquema 6**

#### **Dimensiones de la teoría de Luc Brunet**

<b>Dimensión</b>	<b>Concepto</b>
<b>Autonomía individual</b>	Esta dimensión incluye la responsabilidad, independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. La capacidad de los individuos en la toma de decisiones.

<b>Grado de estructura que impone el puesto</b>	Mide el grado al que los objetivos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de sus superiores
<b>Tipo de recompensa</b>	Aspectos monetarios y posibilidades de promoción dentro de la organización
<b>Consideración, agradecimiento y apoyo</b>	Se refieren al estímulo y al apoyo que un empleador recibe de su superior.

Fuente: Elaboración propia con base en Brunet, L. 1987. El clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias. 1ª. ed. México, Trillas. 120 páginas.

Para la presente investigación se toma como base el cuestionario de Rensis Likert con sus ocho dimensiones y adicional, tres dimensiones desarrolladas por Litwin y Stringer las cuales son estructura, remuneración y apoyo.

### **e. Fases del análisis del clima organizacional**

Para la elaboración y análisis del clima organizacional, es necesario guiarse bajo una metodología que garantice precisión en los resultados, a continuación, se presenta la utilizada en la presente investigación:

#### **e.1 Detección del problema y definición de las líneas básicas**

Dentro de la fase de detección del problema y definición de las líneas básicas debe tenerse en cuenta el compromiso de la organización y de las direcciones para llevar a cabo el estudio, el conocimiento profundo de la compañía, el planteamiento de los objetivos que se quieren cumplir.

## **e.2 Preparación del estudio cuantitativo del clima organizacional**

Dentro de esta fase se definen las variables a medir, la segmentación de la población donde se aplican los cuestionarios, se elabora el instrumento de medición y se hace una campaña de comunicación interna para informar al personal la metodología y práctica a seguir.

## **e.3 Validación e implementación**

Esta fase es antes de la aplicación del cuestionario del clima, aquí debe realizarse una sensibilización al personal, llevar a cabo el lanzamiento del proyecto y exponer los objetivos a cumplir.

## **e.4 Análisis y entrega de resultados**

En esta fase se tienen los cuestionarios completados por los colaboradores, posteriormente se realiza un análisis de resultados, se elabora y entrega el diagnóstico a los directivos de la organización, junto con las recomendaciones planteadas a seguir para enfrentar cualquier problemática que hayan indicado los resultados.

## **e.5 Acciones de mejora**

En esta etapa, se desarrollan los planes de acción para mejorar el clima organizacional, enfocándose en las áreas críticas, con mayor debilidad y amenaza detectadas en el análisis. Es de importancia realizar una comunicación que resalte los aspectos positivos, esto ayuda a fortalecer el ambiente interno de la organización.

### **e.7 Control**

Se lleva un control de los planes de mejora implementados luego del análisis de los resultados. Estos planes de mejora tienen definidos tiempos de revisión y control de manera periódica.

### **f. Beneficios de la medición del clima organizacional**

El análisis del clima organizacional es de importancia, porque permite analizar las percepciones que los empleados tienen de la empresa y así obtener información confiable acerca del ambiente interno. Los beneficios que la mayoría de las organizaciones logran al momento de realizar una medición de clima organizacional son seis:

#### **Esquema 7**

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

<b>No.</b>	<b>Beneficio</b>
<b>1</b>	Comparación entre las áreas y departamentos para analizar la percepción que cada uno tiene sobre el clima organizacional de la empresa.
<b>2</b>	Permite conocer las fuentes de la percepción negativa de los empleados, qué la provoca y cómo se previenen.
<b>3</b>	Permite evitar la fuga de talentos y disminuir la deficiencia en las tareas diarias, provocado por un clima organizacional negativo.
<b>4</b>	Brinda importante información para elaborar una estrategia de recursos humanos competitiva en el mercado.
<b>5</b>	Permite conocer cuáles son los puntos de liderazgo y comunicación que es preciso se refuercen.



<b>6</b>	Se pueden establecer acciones de mejora de gran impacto para la organización.
----------	---

Fuente: Elaboración propia con base en Ministerio de Salud. Comité Técnico de Clima Organizacional. Metodología para el estudio del clima organizacional. (En línea). Perú. Consultado el 30 de enero 2018.

### **1.2.1.5 Control**

“Consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir y mejorar, y además para formular los nuevos planes”. (8:29)

En este proceso se miden los resultados obtenidos y se evalúan las fases críticas durante la gestión para prevenir, mejorar y provocar un desempeño óptimo en la empresa.

#### **I. Elementos del proceso de control**

Los elementos del control son específicamente el establecimiento de estándares y controles, operación de los controles y evaluación de desempeño. Para efectos de la presente investigación se amplía la definición del elemento de estándares y controles:

##### **a. Establecimiento de estándares y controles**

“Un estándar o indicador puede ser definido como una unidad de medida que sirve como patrón para efectuar el control”. (7:125)

Una de las características de las empresas modernas es que han tenido que incorporar a sus procesos, elementos de medición y gestión que les permita evaluar sus logros o visualizar las falencias para aplicar los correctivos necesarios. Estos elementos son conocidos como indicadores claves de desempeño, comúnmente llamados KPI's (Key Performance Indicators) que son monitoreados a través de tableros de control:

- **KPI's (Key Performance Indicator)**

“La efectividad del control está en relación directa con la precisión de los indicadores ya que éstos permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, minimizando errores y, consecuentemente, evitando pérdidas de tiempo y dinero. Independientemente del tamaño de la empresa, los objetivos e indicadores bien establecidos son los estándares que sirven para evaluar el logro de resultados”. (7:129)

Estos indicadores claves de desempeño permiten el seguimiento y evaluación continua de los aspectos claves de la empresa, enfocándose en la manera cómo se realizan los procesos e indicando el rendimiento de estos. Se utilizan para medir el grado de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos, los cuales están alineados con los objetivos organizacionales.

Entre los indicadores claves de desempeño para diferentes aspectos de la actividad empresarial, siempre y cuando sean medibles, se pueden mencionar: Indicadores económicos los cuales permiten medir ingresos, costes, rentabilidad, gastos, beneficios, entre otros; Indicadores financieros que permiten medir niveles de deuda, capacidad de endeudamiento, liquidez, solvencia y payback; indicadores de atención y servicio que permiten medir tiempos medios de atención personal o telefónica, pedidos sin atender, cantidad o porcentaje de devoluciones,

cantidad de reclamos, cantidad de clientes nuevos, entre otros; igualmente se mencionan los indicadores de logística, producción y calidad.

- **Tableros de control**

Herramienta que tiene como objetivo diagnosticar una situación en particular, un proceso, un área específica, un proyecto. Consiste en un conjunto de indicadores de gestión cuyo seguimiento y evaluación periódica le permitirá a la empresa conocer los niveles de cumplimiento, diagnosticar una situación y efectuar un monitoreo permanente.

A nivel general los indicadores potencializan el alcance de objetivos organizacionales y son una guía en el actuar de los colaboradores, por lo que, para la presente investigación son incluidos dentro de los planes de mejora.

En el siguiente capítulo se desarrolla de forma detallada los resultados obtenidos en la encuesta del clima organizacional realizada a los colaboradores del área administrativa de la empresa objeto de investigación.

**CAPÍTULO II**  
**DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA**  
**ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA GUATEMALTECA PROVEEDORA DE**  
**SERVICIOS DE SEGURIDAD INTEGRAL PRIVADA**

En el presente capítulo se desarrolla la situación actual de la empresa, la metodología utilizada para la investigación, los instrumentos usados, generalidades de la organización y análisis de los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado.

**2.1 Metodología de la investigación**

Con la finalidad de conocer el desarrollo actual de la empresa se aplicó el método científico en sus tres fases: indagadora, demostrativa y expositiva, que permitieron seguir un orden lógico de la investigación y obtener conocimientos generales y verídicos.

En la fase indagadora se recolectó datos de las fuentes primarias, es decir información proporcionada de forma directa por los colaboradores de la empresa, 73 colaboradores del área administrativa, en relación con la percepción que tienen de cada dimensión evaluada del clima organizacional, adicional se analizaron las fuentes secundarias, consultas relacionadas con el tema, realizadas en diferentes textos, informes, páginas web e investigaciones previas, que dieron sustento a la investigación actual. En la fase demostrativa se verificaron las hipótesis planteadas a través de análisis de los resultados obtenidos en comparación con la percepción actual del clima organizacional. En la fase expositiva se dan a conocer los resultados obtenidos en la investigación a través del presente informe.

A través del método deductivo de lo general a lo específico y método de análisis,

se desarrolló y plasmó la investigación que permitió cotejar los resultados con la hipótesis planteada y la comprensión de la realidad objetiva de la empresa objeto de investigación.

Las técnicas utilizadas en la realización del trabajo de campo fueron: el censo, entrevista, observación e investigación bibliográfica. Se aplicó el censo a los 73 colaboradores del área administrativa de la empresa objeto de investigación, siendo un total de 38 puestos de trabajo en 9 departamentos (reclutamiento y selección, compras, contabilidad, legal, recursos humanos, facturación y cobros y personal administrativo de flota y mantenimiento, operaciones y ventas); la observación se empleó para recolectar información, adquirir un conocimiento claro y conciso acerca de los comportamientos y actitudes de los colaboradores, al mismo tiempo se realizó una investigación bibliográfica al cual permite sustentar a través del marco teórico el presente informe.

Dentro de los instrumentos utilizados para la recolección de la información está la guía de observación que permitió recopilar indicadores para la elaboración de la presente investigación. Se aplicó una guía de entrevista al Gerente General, Administrativo y Encargada de Recursos Humanos elaborada con preguntas abiertas y cerradas con el fin de indagar sobre aspectos generales y específicos claves de la situación actual de la empresa. Se utilizaron fichas bibliográficas donde se registraron las fuentes consultadas en la investigación.

El cuestionario se estructuró con base a 11 dimensiones: métodos de mando, características de fuerzas motivacionales, características de los procesos de comunicación, características de los procesos de influencia, características de los procesos de toma de decisiones, características de los procesos de planificación, características de los procesos de control, los objetivos de rendimientos y perfeccionamiento, estructura, remuneración y apoyo. Se diseñó con preguntas

cerradas y fue trasladada a las 73 personas de área administrativa por medio de un enlace electrónico. Cada dimensión del cuestionario constó de 5 preguntas con 4 posibles respuestas, para efectos del presente análisis se consideran dos de las respuestas como positivo (siempre o casi siempre) y dos de las respuestas como negativo (casi nunca y nunca).

El siguiente esquema detalla las dimensiones evaluadas, definiendo sus objetivos de acuerdo con las necesidades de la investigación, así como el número de preguntas utilizadas en el instrumento aplicado a los colaboradores del área administrativa:

**Esquema 8**  
**Objetivo de las dimensiones evaluadas en la encuesta del clima**  
**Empresa de Seguridad Integral Privada**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**

No	Dimensión	No. De preguntas	Objetivos de cada dimensión
1	Métodos de mando	5	Medir la satisfacción de los colaboradores en relación con el liderazgo que ejerce el jefe de área, la apertura que tienen para conversar con él y que sus opiniones sean tomadas en cuenta al momento de tomar decisiones o resolver problemas.

2	Fuerzas motivacionales	5	Satisfacción del colaborador con relación a los procesos que utiliza la empresa para motivar el desempeño de los colaboradores y la percepción que éste tiene con el ambiente en que se desarrolla.
3	Procesos de comunicación	5	Nivel de satisfacción que tienen los empleados de la empresa con respecto a los procesos de comunicación que en ella se maneja, tanto a niveles jerárquicos como departamentales.
4	Procesos de influencia	5	Percepción que tiene el colaborador con respecto a la influencia que manejan los jefes de departamento del área administrativa, el acompañamiento que éste hace a las funciones y actividades que desarrolla el departamento y su visión para el cumplimiento de las metas.
5	Procesos de toma de decisiones	5	Mide la percepción que tienen los colaboradores respecto a la participación que los jefes les dan para la toma de decisiones, tanto en relación con las funciones que desarrollan como a nivel de departamento.
6	Procesos de planificación	5	Percepción del colaborador con relación a la planificación que se maneja en cada área administrativa y grado de compromiso para el cumplimiento de objetivos.

<b>7</b>	Procesos de control	5	Satisfacción sobre el nivel de conocimiento de los objetivos y metas de cada puesto de trabajo, los procesos de control que se desarrollan en la organización, herramientas utilizadas y periodicidad en que se realizan estos controles.
<b>8</b>	Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	5	Nivel de satisfacción de los colaboradores con las oportunidades que le brinda la empresa con relación al desarrollo profesional y formación para incrementar su efectividad laboral y así poder optar a crecimiento laboral dentro de la organización.
<b>9</b>	Estructura	5	Nivel de conocimiento que tienen los colaboradores con relación a la filosofía organizacional, las políticas que rigen dentro de la organización y procedimientos para cada función administrativa.
<b>10</b>	Remuneración	5	Percepción de los colaboradores con relación a la remuneración percibida por las funciones desarrolladas, así como los programas de reconocimiento que tiene la empresa para premiar el buen desempeño y motivar al personal.
<b>11</b>	Apoyo	5	Percepción de los colaboradores sobre el grado de apoyo que recibe de sus compañeros de trabajo y de su jefe inmediato, así como la percepción del ambiente de trabajo.

Fuente: elaboración propia. Año 2019.



Es importante mencionar que el proceso de traslado del cuestionario al personal administrativo de la empresa se realizó directamente por el área de recursos humanos, por lo que se desconoce la modalidad en que se influenció a los colaboradores el llenado de este.

Se utilizaron como instrumentos cuadros de vaciado de información que ayudaron a interpretar con veracidad y exactitud los datos obtenidos en la investigación.

Para analizar los datos obtenidos en la investigación, en conjunto con las autoridades de la empresa, se establecieron los rangos para identificar el nivel de satisfacción en los colaboradores, El porcentaje mínimo esperado por la empresa es de un 80%, en el siguiente cuadro se detallan estos parámetros:

**Cuadro 1**  
**Parámetros establecidos por la Gerencia General**  
**Empresa de Seguridad Integral Privada**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**

<b>Rango de porcentaje</b>	<b>Nivel de satisfacción</b>
< 65%	Deficiente
>= 65% - < 80%	Oportunidad de mejora
<b>&gt;= 80% - &lt; 90%</b>	<b>Aceptable</b>
>= 90%	Óptimo

Fuente: elaboración propia. Año 2019.

## **2.2 Antecedentes de la empresa**

La empresa objeto de investigación, está formada por un equipo de profesionales comprometidos con el servicio y la seguridad de sus clientes. Inició actividades en

la ciudad de Guatemala en el año 2009, presta servicios de seguridad integral privada con un enfoque tecnológico y con altos niveles de ética, valores y principios. Dentro de sus principales servicios se menciona la vigilancia, custodia, monitoreo y transporte de valores.

En el año 2013, tras una nueva visión estratégica de los socios, tiene un crecimiento considerable en sus operaciones a nivel metropolitano, amplió sus operaciones a bancos, agroindustrias, industrias y sectores residenciales; con esta ampliación busca la excelencia en el servicio y generar diferencia en sus relaciones comerciales a través del compromiso en atender y solucionar las necesidades de sus clientes.

El área administrativa de la empresa se conforma con 73 colaboradores en 9 diferentes áreas de trabajo y son quienes proveen atención a los clientes internos, soporte administrativo y legal a la empresa.

## **2.2.1 Filosofía organizacional**

En el año 2018, como parte de la estrategia de la gerencia que busca la excelencia en sus operaciones, la empresa de manera formal diseña la filosofía organizacional esta se compone por la misión, visión y valores. Esta información es proporcionada por el jefe de recursos humanos.

### **2.2.1.1 Misión**

“Resolver los problemas que otros pretenden ignorar como: alta rotación del personal, bajo perfil, falta de capacitación y pobre supervisión, con el fin de resolver satisfactoriamente las necesidades de seguridad de nuestros clientes”

### **a. Visión**

“Ser la empresa de seguridad personalizada que le proporcione a nuestros clientes el mayor índice de satisfacción y valor (costo – beneficio) en la región”.

### **b. Valores organizacionales**

Los valores instituidos en empresa son los siguientes:

- Responsabilidad
- Excelencia en el servicio
- Compromiso
- Lealtad
- Integridad

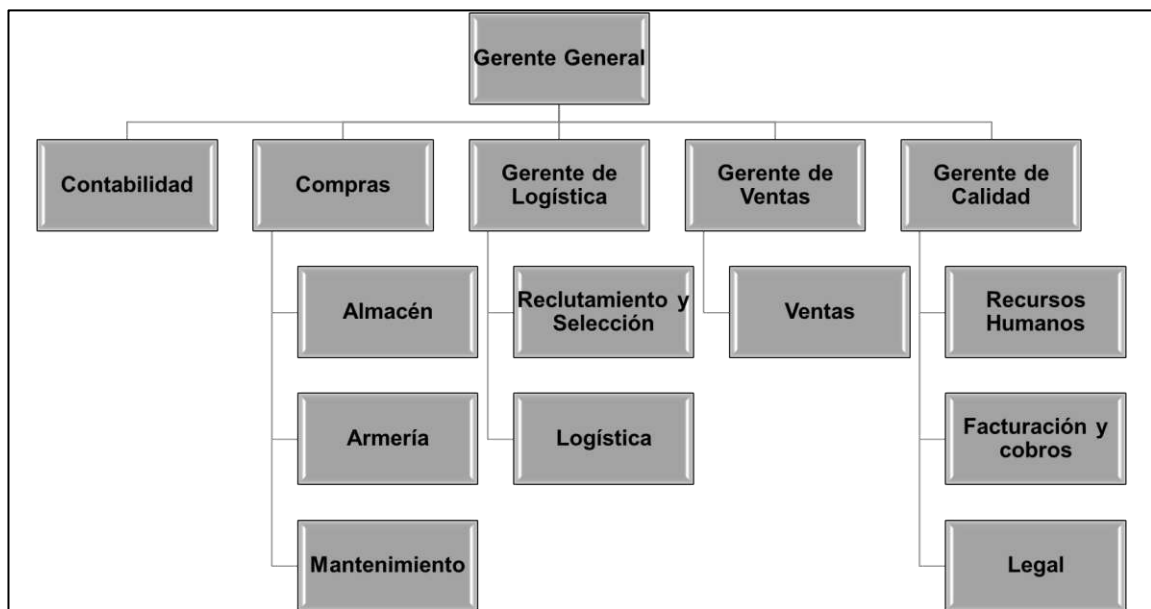
Al analizar la filosofía organizacional de la empresa objeto de investigación, se establece que la misión carece de identidad corporativa, no muestra de forma precisa el ámbito en el cual se desarrolla y no la distingue de empresas similares, puesto que, no cumple con algunos elementos básicos en su contenido que le permitiría ser comprensible y clara para los colaboradores de la empresa y sus clientes. No responde a las preguntas ¿quiénes somos? y ¿cómo lo hacemos?, lo cual impide conocer su razón de ser principal. Al no tener una misión correctamente estructurada, su visión proyecta de forma limitada el rumbo que intenta alcanzar en un futuro y cuáles son las acciones por realizar para lograrlo. La empresa cuenta con 5 valores, sin embargo, no han sido definidos por sus líderes. Esto en las empresas provoca falta de identificación de la cultura organizacional.

Las organizaciones en la actualidad son más conscientes de la importancia de contar con una filosofía que ayude a que los colaboradores logren una identificación con la empresa y compromiso con el cumplimiento de metas. Si el personal no se siente identificado con ésta y desconoce la misión, visión y valores, sus esfuerzos carecerían de objetivos claros, por lo que su competitividad laboral y relaciones de trabajo se verán impactados.

### 2.2.1.2 Estructura organizacional

A continuación, se presenta el organigrama específico del área administrativa de la empresa objeto de investigación:

**Gráfica 2**  
**Organigrama actual del área administrativa**  
**de la Empresa de Seguridad Integral Privada**



Fuente: Manual organizacional de la empresa objeto de investigación. Febrero 2019.

Al analizar la estructura organizacional que actualmente tiene la empresa se

establece que esta no es la adecuada, debido a que: no refleja todos los departamentos que integran el área administrativa, también se puede observar que la estructura del organigrama tiene una mezcla de departamentos y puestos de trabajo lo cual no es técnicamente correcto.

## **2.3 Situación actual del clima organizacional**

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del diagnóstico del clima organizacional de la empresa objeto de investigación, con relación a la percepción que tienen los colaboradores de las dimensiones evaluadas: métodos de mando, fuerzas motivacionales, procesos de comunicación, procesos de influencia, procesos de toma de decisiones, procesos de planificación, procesos de control, los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento, estructura, remuneración y apoyo.

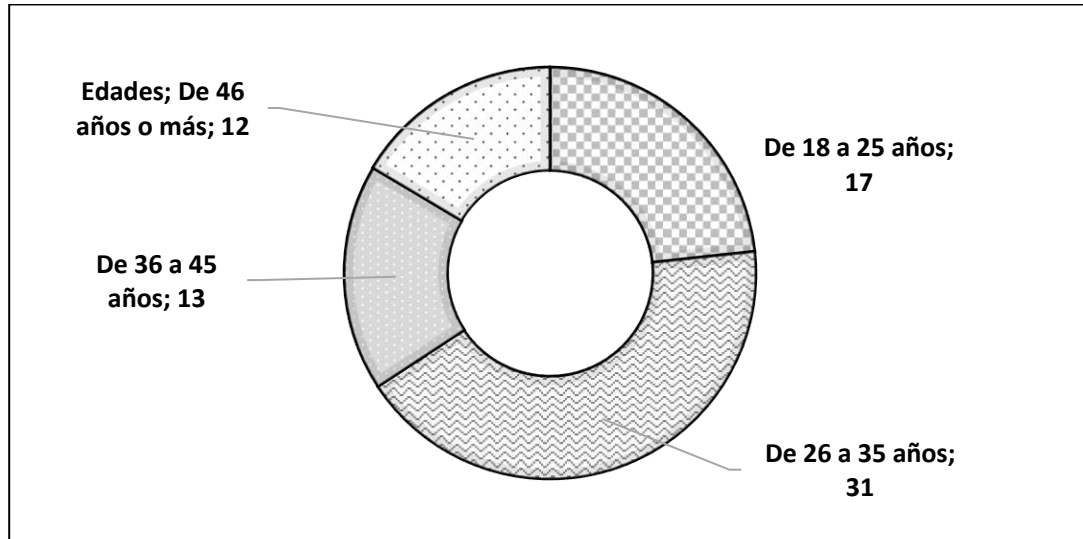
### **2.3.1 Información general**

Con el fin de identificar características propias del personal del área administrativa de la empresa objeto de investigación, se recabó información con relación a las edades, género y antigüedad laboral, los resultados son los siguientes:

#### **2.3.1.1 Edades**

Los resultados obtenidos en cuanto a las edades del personal que integra el área administrativa son los siguientes:

**Gráfica 3**  
**Colaboradores del área administrativa por rango de edad**  
**Empresa de Seguridad Integral Privada**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



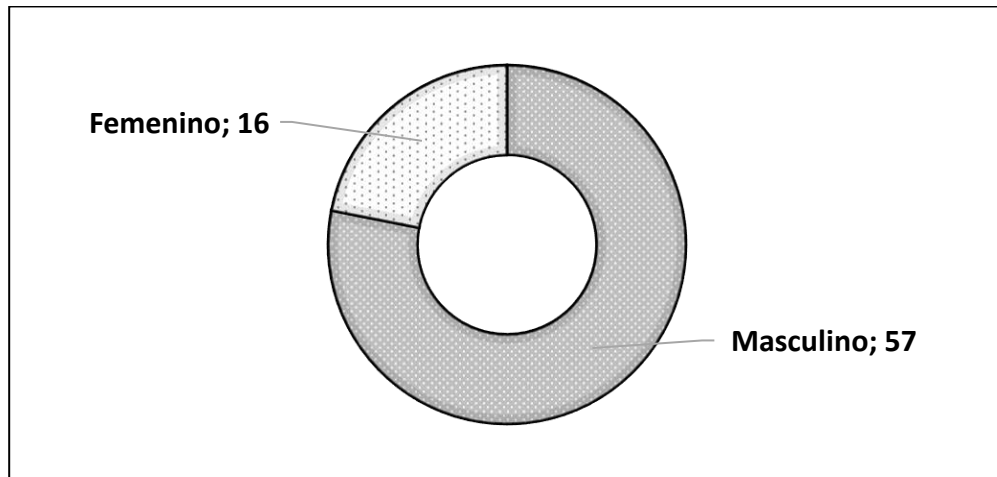
Fuente: elaboración propia. Año 2019.

De las 73 personas evaluadas, se puede observar que la edad del personal que integra el área administrativa se concentra en un rango de 18 años a 35 años con el 66%. Con estos datos se deduce que la empresa cuenta mayormente con personal joven. Esto tiene ventajas a nivel corporativo, las personas en este rango de edad suelen ser proactivas, de fácil adaptación y novedosas.

### **2.3.1.2 Género**

Los resultados obtenidos en cuanto al género de los colaboradores que integran el área administrativa son los siguientes:

**Gráfica 4**  
**Colaboradores del área administrativa por género**  
**Empresa de Seguridad Integral Privada**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



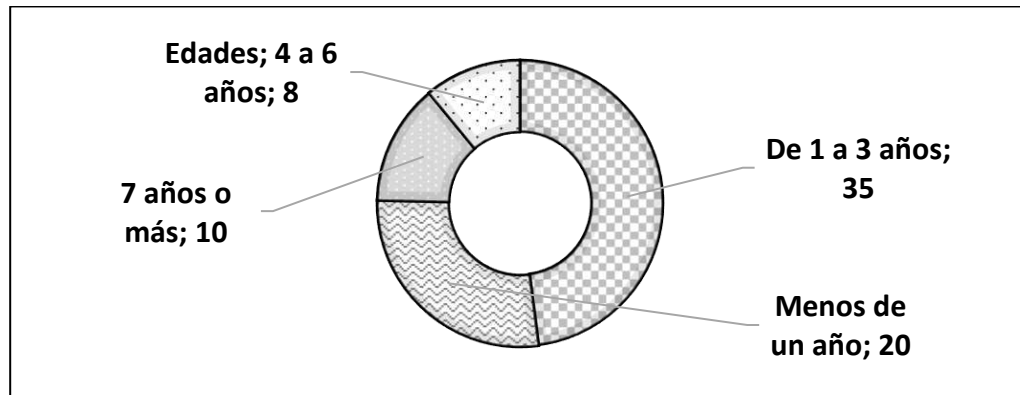
Fuente: elaboración propia. Año 2019.

Llama la atención que, a pesar de ser el área administrativa de la empresa, prevalece en un 78% el género masculino, únicamente el 22% son mujeres.

### **2.3.1.3 Antigüedad laboral**

La antigüedad de los colaboradores del área administrativa de la empresa objeto de investigación son:

**Gráfica 5**  
**Colaboradores del área administrativa por antigüedad laboral**  
**Empresa de Seguridad Integral Privada**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: elaboración propia. Año 2019.

Al analizar la antigüedad laboral que el personal tiene en la empresa, se visualiza que la mayoría de los colaboradores es de reciente ingreso, el 65% de las personas tienen menos de tres años laborados para la organización. Conforme a la información proporcionada por la empresa, se atribuye este porcentaje a que, en los últimos años la organización ha tenido un crecimiento considerable en sus operaciones y en consecuencia una ampliación de personal en el área administrativa, adicional, según datos obtenidos en un inicio de la investigación, se deduce que también es una consecuencia de alta rotación de personal.

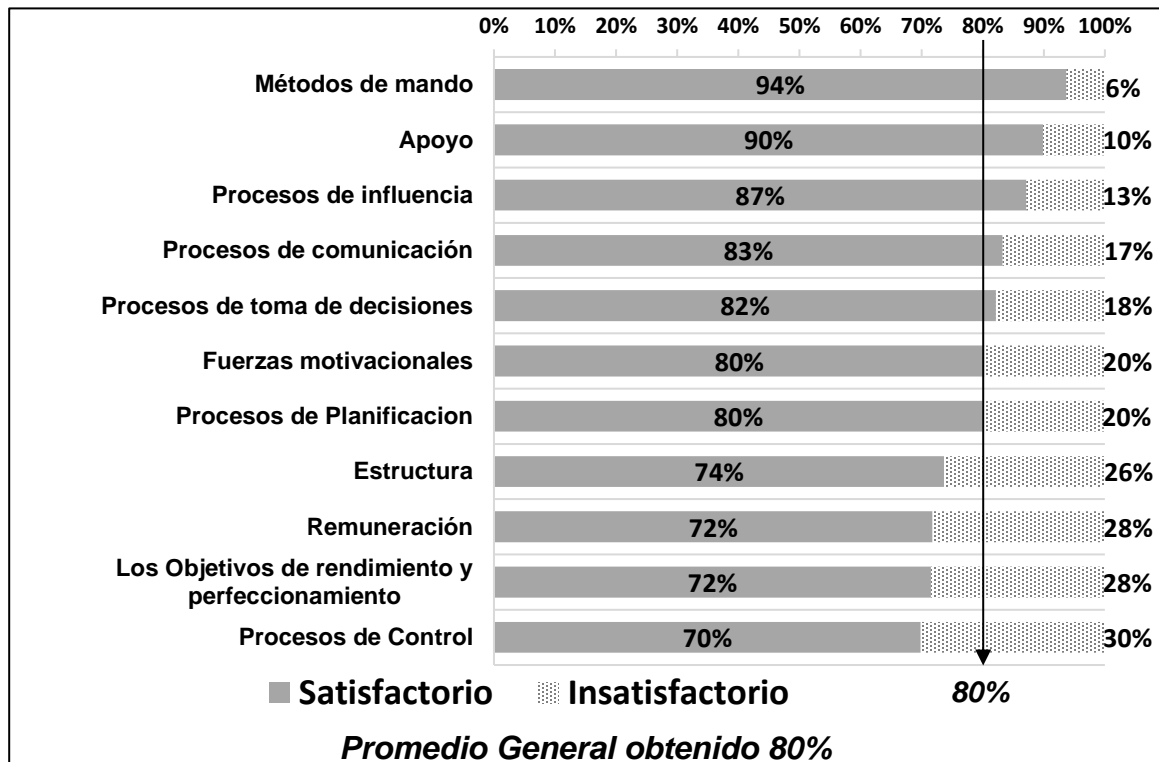
### **2.3.2 Análisis de las dimensiones del clima organizacional según Rensis Likert**

A continuación, se presentan de forma general y específica los resultados obtenidos en el diagnóstico del clima organizacional de la empresa objeto de



investigación, aquí se puede visualizar por dimensión cuáles son aquellas que se encuentran por debajo de un rango óptimo o aceptable; y en cuáles es necesario implementar acciones para mejorar el resultado de la empresa:

**Gráfica 6**  
**Resultados generales de las dimensiones del clima organizacional**  
**según los 73 colaboradores del área administrativa**  
**Empresa de Seguridad Integral Privada**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: elaboración propia. Año 2019.

Con base a los parámetros establecidos, según la percepción que los colaboradores tienen de la organización, el resultado general obtenido del clima organizacional actual de la empresa está dentro del área aceptable, esto es

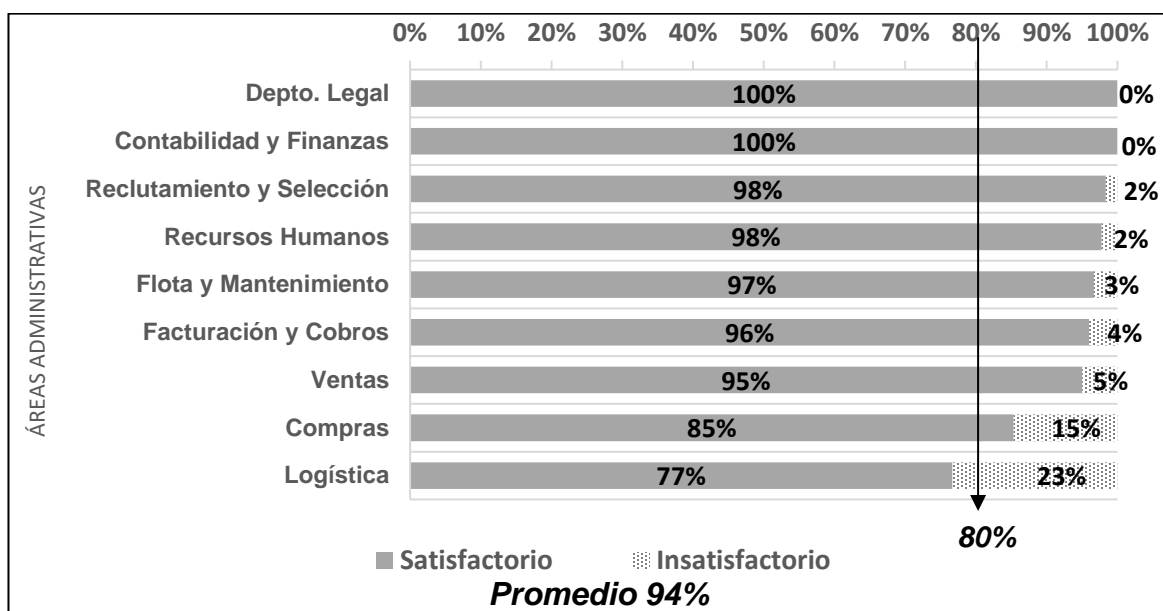
positivo y demuestra que el ambiente laboral en el que se desarrollan los colaboradores es agradable, influye en la satisfacción del personal y por lo tanto mejora la productividad. Los resultados también demuestran que la empresa tiene un 20% para mejorar su clima organizacional, es importante que se generen acciones que favorezcan oportunamente el clima organizacional y así evitar que este porcentaje negativo aumente.

A continuación, se presenta el análisis individual por dimensión derivado de los resultados, estos se presentan con los porcentajes obtenidos por cada departamento y cuál es el promedio como resultado final de la dimensión evaluada.

#### **2.3.2.1 Características de los métodos de mando**

La dimensión métodos de mando evalúa la percepción que tienen los colaboradores con relación a la manera en que los líderes de cada área influyen en los empleados, como se comunican y la apertura que tiene para conversar y tomar en cuenta las opiniones para resolver conflictos dentro del departamento. Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

**Gráfica 7**  
**Métodos de Mando**  
**Según los 73 colaboradores del área administrativa**  
**Empresa de Seguridad Integral Privada**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: elaboración propia. Año 2019.

La dimensión métodos de mando a nivel general obtuvo un resultado positivo, encontrándose dentro de un rango óptimo de clima organizacional con un promedio del 94%. Estos resultados denotan que el liderazgo que el jefe inmediato ejerce sobre su equipo de trabajo es efectivo e influye de manera positiva al comportamiento de los colaboradores.

De los aspectos positivos destaca la manera de expresarse de los líderes hacia sus colaboradores, es efectiva y se realiza de forma respetuosa y amable, esto permite interacciones positivas y mayor acercamiento entre ambos, obteniendo efectividad profesional y satisfacción personal, creando ambientes laborales más

productivos.

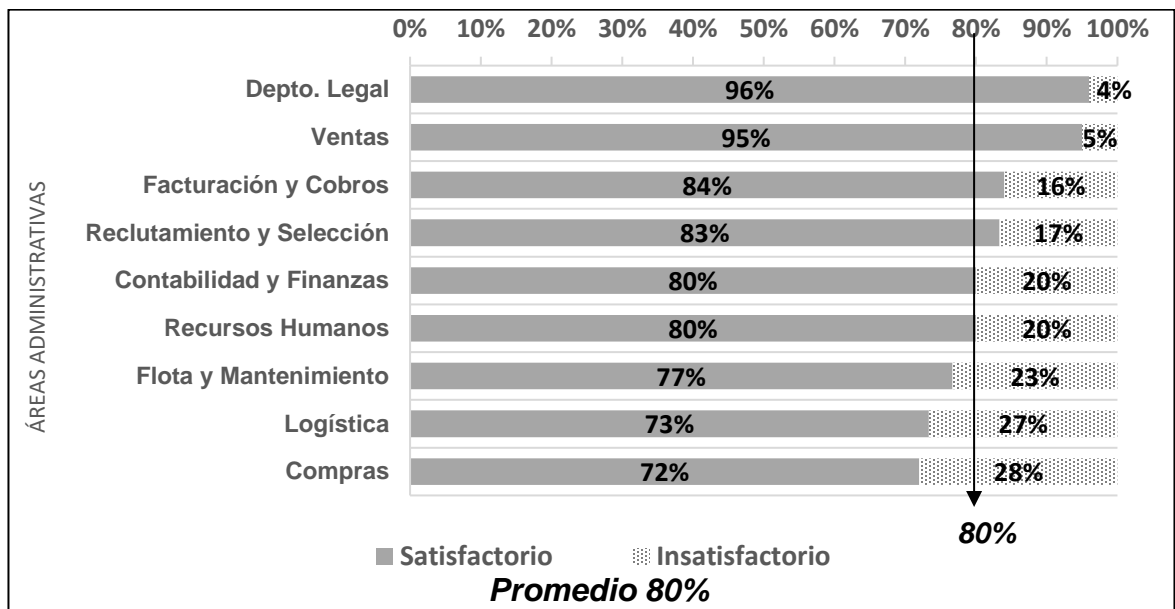
Otros aspectos que fueron evaluados dentro de esta dimensión y obtuvieron resultados satisfactorios son el dominio del líder para trabajar en equipo y la forma en que actúa al momento de intervenir en el trabajo de un colaborador, siendo justo y equitativo al momento de llamar la atención, ambas preguntas obtuvieron un resultado positivo del 95%, esto indica que el líder promueve el trabajo en equipo, esto es positivo porque favorece a los resultados del área, adicional se trabaja de forma armoniosa y al momento de llamar la atención se analizan las aristas que se encuentran dentro del problema para así ser objetivo en sus decisiones.

En la gráfica se observa que el departamento de logística es el que se encuentra por debajo del rango aceptable para la empresa, es importante que la organización mantenga estos aspectos positivos en todas las áreas administrativas.

### **2.3.2.2 Características de las fuerzas motivacionales**

Esta dimensión evalúa los niveles de motivación que tienen los colaboradores, las actividades de motivación que desarrolla la empresa, las condiciones ambientales y los recursos que provee la empresa para que el desempeño de las funciones sea óptimo. A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la dimensión:

**Gráfica 8**  
**Fuerzas motivacionales**  
**Según los 73 colaboradores del área administrativa**  
**Empresa de Seguridad Integral Privada**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: elaboración propia. Año 2019.

La dimensión, características de las fuerzas motivacionales, obtuvo un resultado positivo, encontrándose dentro de un rango aceptable del clima organizacional con un 80%. Estos resultados muestran que el ambiente laboral que tiene la empresa es positivo y mantienen motivados al personal, este resultado es importante porque de él, deriva obtener un mayor rendimiento del personal para el cumplimiento de los objetivos.

Se visualiza que los colaboradores evaluados se sienten motivados en su puesto de trabajo, esto es favorable para la empresa, puesto que conlleva a que el

trabajador se desempeñe de manera eficiente en las funciones que realiza y se sientan comprometidos con la empresa.

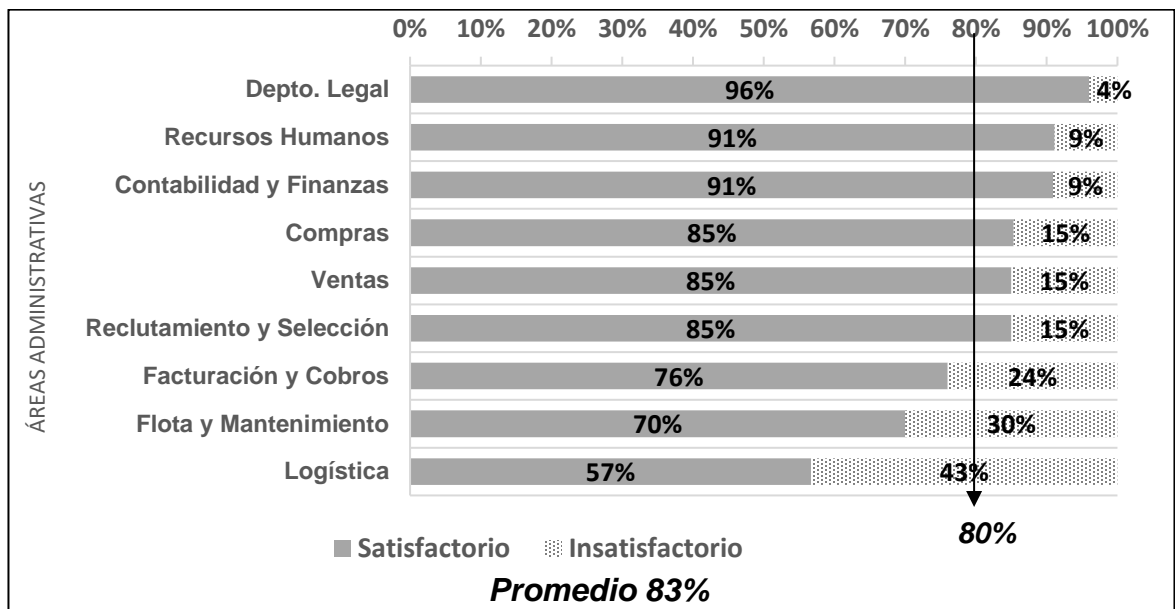
Otro punto que se analiza y tiene un resultado satisfactorio es el ambiente de trabajo que se desarrolla en la empresa, esto permite no solo desempeñar las funciones de forma eficiente sino también que las personas sientan agrado y complacencia en el puesto de trabajo que ejecutan.

Un tema en que la empresa, según los resultados, debe de enfocarse, es en cómo o qué actividades desarrolla para mantener al equipo de trabajo integrado, a pesar de que el personal esté motivado y el ambiente de trabajo sean favorable, si la empresa no realiza esfuerzos promoviendo la integración y trabajo en equipo puede conllevar a una insatisfacción de personal incrementando considerablemente el porcentaje negativo de esta dimensión.

### **2.3.2.3 Características de los procesos de comunicación**

La comunicación desempeña una función importante dentro de las dimensiones evaluadas, los puntos claves que se evalúan es si se esta se desarrolla a nivel departamental, interdepartamental y general de forma efectiva, clara, respetuosa y de doble vía. Los resultados obtenidos son los siguientes:

**Gráfica 9**  
**Comunicación**  
**Según los 73 colaboradores del área administrativa**  
**Empresa de Seguridad Integral Privada**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: elaboración propia. Año 2019.

Al analizar los resultados de esta dimensión, estos demuestran ser positivos, encontrándose dentro de un rango aceptable del clima organizacional con un 83%. Estos resultados muestran que los procesos de comunicación que desarrollan en la empresa son efectivos, esto permite a los empleados y jefes desempeñen sus funciones de forma productiva, porque la información e instrucciones que reciben son claras.

Adicional, se evidencia que la comunicación entre los compañeros de trabajo es efectiva y respetuosa. Las buenas relaciones entre las personas es clave para que

las empresas obtengan el éxito esperado, mejora la competitividad, crea procesos eficientes y facilita el cumplimiento de los objetivos. La comunicación de doble vía y la manera en que se comunican las instrucciones es positiva y permite mayor acercamiento con mayor efectividad profesional.

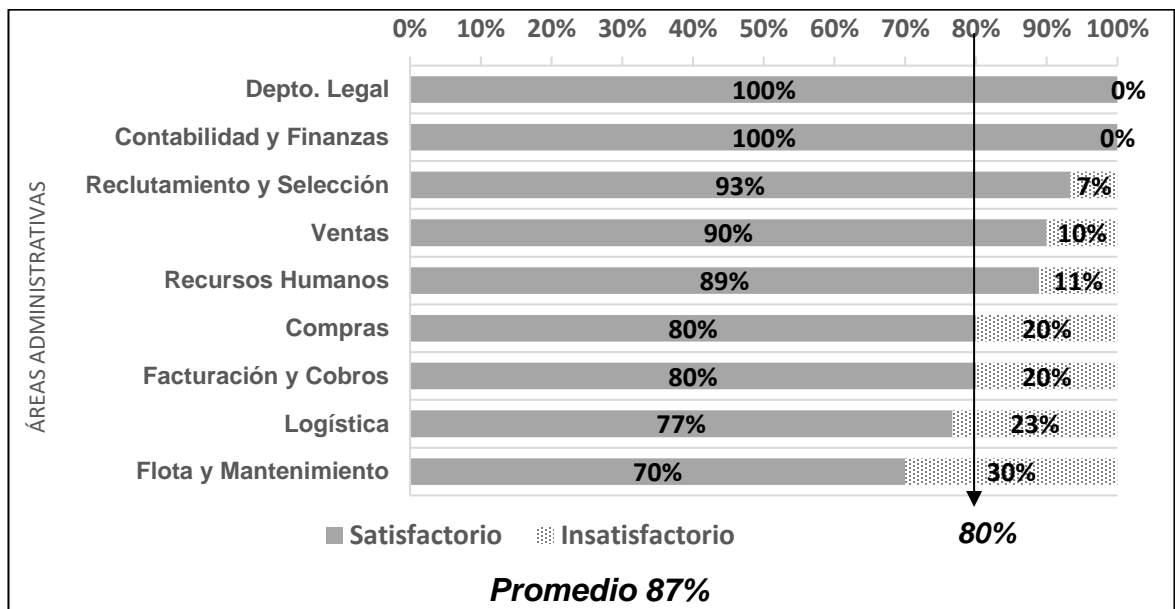
Según los resultados obtenidos de las preguntas realizadas, a nivel general, la comunicación de la empresa debe ser revisada y evaluar acciones de mejora, esta pregunta obtuvo un porcentaje del 68% de satisfacción. Es importante mantener una comunicación efectiva en la empresa, no solo entre compañeros de un mismo departamento, sino entre el resto de los departamentos que componen el área administrativa, con estos resultados se deduce que posiblemente no se están desarrollando de manera asertiva, esto puede traer consecuencias negativas a la empresa, afectando el nivel de rendimiento del personal y la efectividad de los procesos.

#### **2.3.2.4 Características de los procesos de influencia**

Esta dimensión se enfoca en evaluar la interrelación que existe entre el líder de área y sus subordinados, si esta es efectiva y esta direccionada al cumplimiento de objetivos organizacionales. A continuación, se presentan los resultados obtenidos:



**Gráfica 10**  
**Influencia**  
**Según los 73 colaboradores del área administrativa**  
**Empresa de Seguridad Integral Privada**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: elaboración propia. Año 2019.

Los procesos de influencia, según la percepción de los colaboradores, es evaluada de forma general con un promedio del 87%, encontrándose dentro del rango aceptable. Con este resultado se demuestra que la interacción que existe entre jefe-empleado es positiva e influye a que los procesos dentro del área sean efectivos y se enfoquen al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Un líder que influye asertivamente en sus subordinados promueve acciones que conducen al desarrollo de su equipo de trabajo.

Dentro de las preguntas que integraban esta dimensión, la que obtuvo el máximo

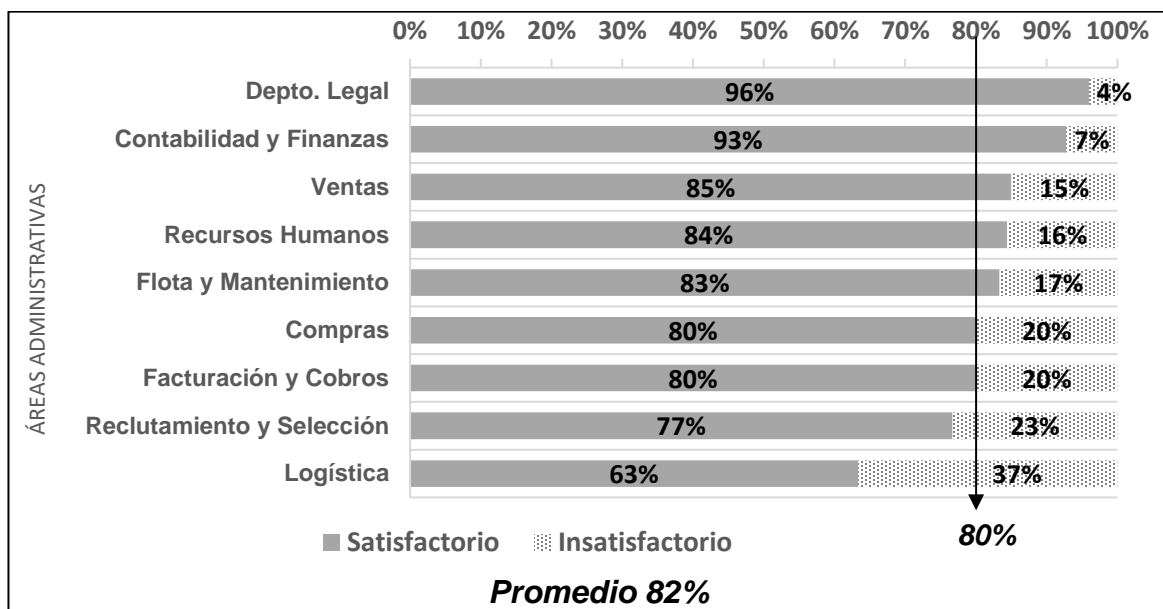
porcentaje es donde, se consulta el compromiso que el jefe inmediato tiene con las metas y objetivos organizacionales. Bajo la percepción de los colaboradores, esta pregunta logró un porcentaje óptimo conforme a la escala definida. Esto es favorecedor para la empresa, puesto que un líder con el enfoque adecuado y comprometido con la organización impulsa de igual manera a su equipo de trabajo, brindándoles direccionamientos para ejecutar acciones que ayudarán a la empresa a cumplir sus objetivos.

El acompañamiento que el líder de cada área brinda a sus subordinados en la realización de tareas complicadas, fue percibido por los colaboradores con un 81%, no obstante, se encuentra dentro de un rango aceptable, es importante que el líder siempre brinde el asesoramiento adecuado a su equipo de trabajo y así obtener resultados favorables para la empresa.

#### **2.3.2.5 Características de los procesos de toma de decisiones**

En esta dimensión se analiza el proceso que emplean dentro de la organización al momento de tomar una decisión, la participación de los colaboradores y la precisión en que estas disposiciones se informa a las áreas que están involucradas. Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

**Gráfica 11**  
**Toma de decisiones**  
**Según los 73 colaboradores del área administrativa**  
**Empresa de Seguridad Integral Privada**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: elaboración propia. Año 2019.

Esta dimensión, a nivel general obtuvo un resultado positivo, encontrándose dentro de un rango aceptable de clima organizacional con un 82%. Estos resultados denotan que el personal se siente incluido a nivel general en las decisiones que se puedan tomar en su departamento y que las decisiones gerenciales, aunque no se tenga una participación, se les comparte de manera oportuna.

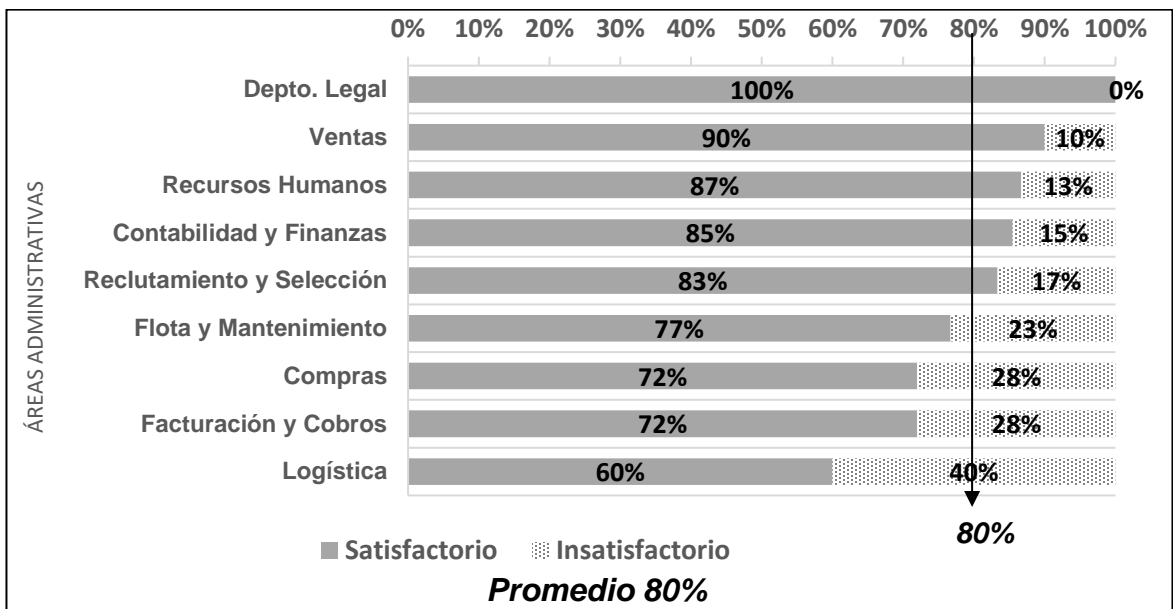
Igualmente, los resultados muestran que el jefe inmediato escucha los aportes de los colaboradores para la solución de conflictos que se presentan en el área, la empresa aplicando este método se beneficia, puesto que los colaboradores que

participan en la toma de decisiones tienen una visión amplia del impacto que se generaría por lo que adquieren compromiso para el cumplimiento de esta. Así mismo, se les permite tomar decisiones sin consultar a su jefe inmediato, se les brinda empoderamiento para resolver de forma concisa los problemas que se pueden presentar en su puesto de trabajo.

#### **2.3.2.6 Características de los procesos de planificación**

Esta dimensión está enfocada en determinar el grado de percepción que tienen los colaboradores con relación a los niveles de planificación que maneja la empresa, si al personal se le dan a conocer los objetivos y metas organizacionales y del departamento y el grado de compromiso que tienen para el cumplimiento de estos. Al planificar se logra tener una visión global del camino que se quiere seguir y priorizar acciones que ayuden a la organización a cumplir los objetivos y metas. Los resultados de la dimensión son los siguientes:

**Gráfica 12**  
**Planificación**  
**Según los 73 colaboradores del área administrativa**  
**Empresa de Seguridad Integral Privada**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: elaboración propia. Año 2019.

La dimensión de los procesos de planificación, según la percepción de los colaboradores, obtuvo un resultado aceptable del 80% de satisfacción, una óptima planificación dentro de la organización conlleva a tener resultados extraordinarios, para esto es necesario que se rompan los paradigmas internos y tener iniciativas para promover el cambio.

Según los resultados obtenidos, los colaboradores se sienten comprometidos para cumplir las metas establecidas por la organización según las exigencias de su trabajo, esto es positivo puesto que refleja que el personal se siente satisfecho, motivado y comprometido a realizar un trabajo eficiente.

Así mismo, los colaboradores expresan que no tienen, de forma clara, conocimiento de la misión y visión de la organización. Es importante poner atención y mejorar este indicador, si bien el personal está comprometido al hacer un buen trabajo, si no tienen el panorama de cuál es la misión y la visión de la empresa, sus aportes, aun sean importantes, no tendrán un enfoque de cumplimiento y puede crear frustración en las áreas de trabajo.

Adicional, se analizaron aspectos de como el jefe inmediato comunica los objetivos y metas de su departamento y del puesto de trabajo, estas preguntas obtuvieron un porcentaje de satisfacción del 79% y 77% respectivamente. Al no contar con esta herramienta, no se tiene un enfoque claro de a dónde se quiere llegar, el personal pierde energía y tiempo en funciones que no aportan a la empresa, crea ambientes de frustración y estrés porque no se tiene un rumbo específico. Planificar con antelación los objetivos y metas de la organización, áreas y puestos de trabajo, reduce en gran medida las posibilidades de error y fracaso, aumenta la capacidad de reacción ante imprevistos, se priorizan acciones, existe un mayor control del tiempo y se tiene un enfoque claro para cumplir con las metas previstas.

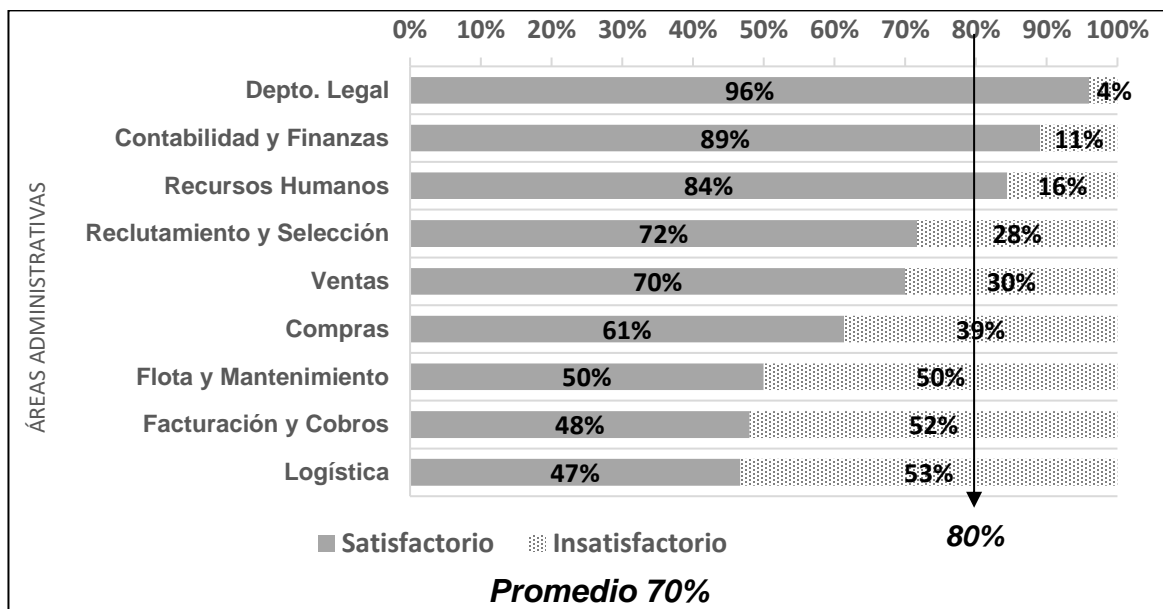
El 79% indicó que considera que las actividades que realiza su departamento están estratégicamente planificadas, existe una brecha considerable de mejora para este punto y en general para esta dimensión, al implementar una planeación estratégica traerá beneficios importantes y resultados satisfactorios para la empresa.

### **2.3.2.7 Características de los procesos de control**

El proceso de control debe de fijarse de forma adecuada e implementar medios y herramientas que ayuden a determinar y analizar los resultados de los equipos de trabajo. Esta dimensión busca determinar el nivel de control que manejan los jefes

de departamento con sus subordinados, el seguimiento que dan al cumplimiento de objetivos del departamento y organizacionales. A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la dimensión:

**Gráfica 13**  
**Control**  
**Según los 73 colaboradores del área administrativa**  
**Empresa de Seguridad Integral Privada**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: elaboración propia. Año 2019.

La dimensión procesos de control, busca establecer la forma en que se ejerce el control dentro de la organización, esta obtuvo un resultado de satisfacción del 70%, encontrándose en el rango de las dimensiones que es necesario proponer planes de mejora. Como muestra la gráfica anterior, de los 9 departamentos que se evaluaron 6 de ellos están por debajo del resultado esperado, con este

resultado se presume qué, la empresa no tiene definido e implementados procesos de control claros y eficaces, que pueden ser utilizados por el líder de cada área para medir los resultados de su equipo de trabajo.

El factor mejor evaluado en las preguntas realizadas en esta dimensión es donde se cuestiona sobre el seguimiento oportuno que brinda el jefe inmediato a los objetivos y metas del área, el resultado está dentro del rango aceptable, sin embargo, es muy importante que se contemple acciones de mejora para aumentar el nivel de satisfacción de los empleados. Es importante que las organizaciones desarrollen sistemas de monitoreo adecuados que permitan cualificar y cuantificar el cumplimiento de los objetivos. De aquí también surge la pregunta que obtuvo la mínima satisfacción en los empleados, indican que no existen herramientas de evaluación de desempeño que les permita analizar los resultados y aportes que el equipo de trabajo o un colaborador genera a favor de la empresa.

El 78% del personal indica que el jefe inmediato se preocupa por enseñarle y guiarlo de manera efectiva en la realización de sus funciones, de la misma forma el 70% califica de forma satisfactoria la retroalimentación que le dan por el desempeño de su trabajo. Los líderes de cada área forman al personal que tienen a su cargo, esto crea confianza en las personas y permitirá que ejecuten sus funciones de manera más eficiente.

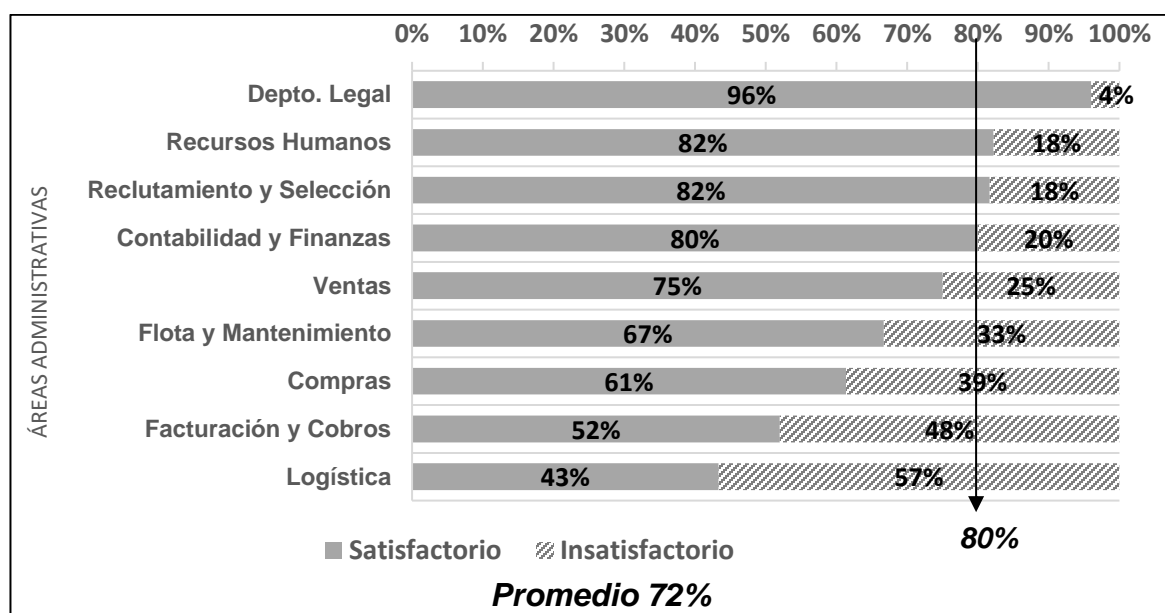
De esto mismo, también observa que evalúan con un 68% de satisfacción cómo el jefe inmediato, de manera periódica, programa revisiones de avance y logro de metas. Dar retroalimentación al personal debe de ser un proceso frecuente, es importante recordar al personal el propósito de cada función y como esta ayuda de manera significativa a la organización a cumplir los objetivos y metas planteados.



### 2.3.2.8 Características de los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento

Esta dimensión está enfocada en medir la planificación individual que cada colaborador debe tener para ejecutar de forma eficiente sus funciones, así como asegurar el desarrollo y formación de este. Los resultados son los siguientes:

**Gráfica 14**  
**Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento**  
**Según los 73 colaboradores del área administrativa**  
**Empresa de Seguridad Integral Privada**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: elaboración propia. Año 2019.

A nivel general el 72% de los colaboradores calificaron esta dimensión como satisfactoria. Es importante que las organizaciones implementen programas de desarrollo para sus colaboradores, esto mantiene a los equipos de trabajo

motivados y les brinda una visión de las oportunidades a las que pueden acceder como parte de su crecimiento laboral.

El factor mejor evaluado por los colaboradores es donde opinan que el trabajo que están desempeñando les brinda satisfacción personal y profesional, esta pregunta está dentro de un rango óptimo. El sentido de logro o satisfacción que le procura su puesto de trabajo y la apertura que tienen los colaboradores de aplicar su conocimiento es algo positivo para la empresa, permite que el personal se comprometa con los objetivos.

Llama la atención que el 58% del personal opinó que, la organización le brinda oportunidades de capacitación para la formación personal y profesional. La capacitación y formación de los empleados garantiza el cumplimiento de los objetivos organizacionales, con la misma, los colaboradores se preparan para enfrentar los nuevos cambios que trae el entorno interno como externo.

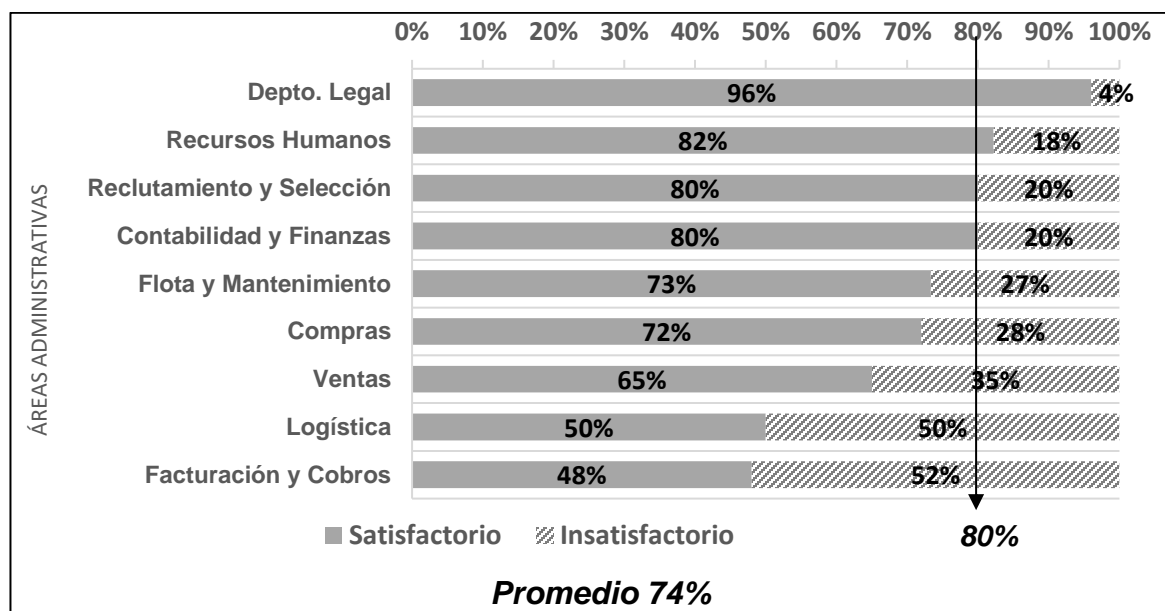
Dentro de los otros cuestionamientos que se realizaron a los colaboradores en esta dimensión están los retos que se presentan en el desempeño de sus funciones que les permiten desarrollarse como profesionales y si la empresa brinda oportunidades de crecimiento, el resultado de satisfacción para estas dos preguntas fue el 81% y 59% respectivamente. Es importante que la empresa destine esfuerzos en buscar el desarrollo para sus empleados, establecer métodos de promoción interna que ayuden a satisfacerlos de manera profesional y desarrollen más habilidades. Un empleado que permanezca varios años en un mismo puesto de trabajo se acomoda y deja de exigirse.

### **2.3.2.9 Estructura**

Como parte de esta investigación y conforme a la necesidad evaluada al inicio del

estudio, se analizaron tres dimensiones más, la que se desarrolla continuación es la dimensión de estructura, donde su objetivo es conocer la percepción de los colaboradores con relación a las políticas, normas y procedimientos establecidos por la empresa y como estos son dados a conocer a los empleados. A continuación, se presentan los resultados obtenidos:

**Gráfica 15**  
**Estructura**  
**Según los 73 colaboradores del área administrativa**  
**Empresa de Seguridad Integral Privada**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: elaboración propia. Año 2019.

Esta dimensión obtuvo un grado de satisfacción del 74%, según la escala, está dentro de las dimensiones en las que se necesita implementar acciones de mejora. Los colaboradores mencionan que no conocen la filosofía organizacional de la

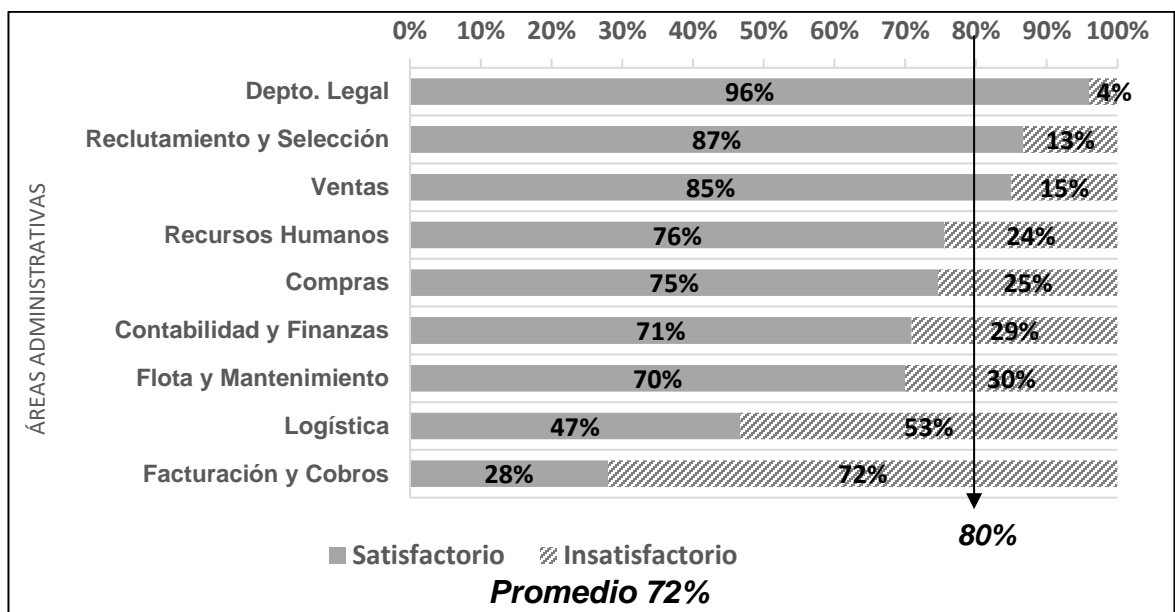
empresa, adicional al inicio de la relación laboral no se les brindó inducción adecuada donde se les diera a conocer las funciones de su puesto de trabajo. Cuando los colaboradores conocen y promueven la filosofía de la empresa es porque se sienten identificados y comprometidos con los objetivos y la estrategia organizacional, por lo que es importante que los líderes de la empresa se enfoquen en promoverla con los empleados.

Dentro de esta dimensión se ha consultado a los empleados si tienen establecidos procedimientos para el desarrollo de sus funciones y si conocen las políticas que guían su actuación, el 81% y 78% respectivamente ha contestado de forma positiva. Con esto podemos deducir, que los colaboradores que si conocen los procedimientos de las funciones de su puesto de trabajo es un porcentaje considerable. Sin embargo, en cuanto a las políticas, los colaboradores manifestaron que es escaso el conocimiento que tienen con relación a las políticas corporativas.

#### **2.3.2.10 Remuneración**

Esta dimensión desea conocer la percepción que tiene los empleados en relación con la equidad monetaria y no monetaria recibida conforme a las funciones que realiza. Adicional, se analizan los reconocimientos que les brinda la organización, ya sea monetarios o no, que premien el desempeño de los colaboradores. Los resultados obtenidos en la dimensión se presentan a continuación:

**Gráfica 16**  
**Remuneración**  
**Según los 73 colaboradores del área administrativa**  
**Empresa de Seguridad Integral Privada**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: elaboración propia. Año 2019.

Según los resultados obtenidos en esta dimensión, en promedio el 72% de los colaboradores se mostró conforme con esta dimensión, este resultado se ubica en las dimensiones que requieren acciones de mejora, los empleados no están motivados para realizar sus actividades de forma eficiente derivado a que no son reconocidos al momento de realizar un desempeño sobresaliente.

En relación con su remuneración salarial, consideran que es justa y homogénea dentro de la organización, sin embargo, exponen que en la empresa no existen

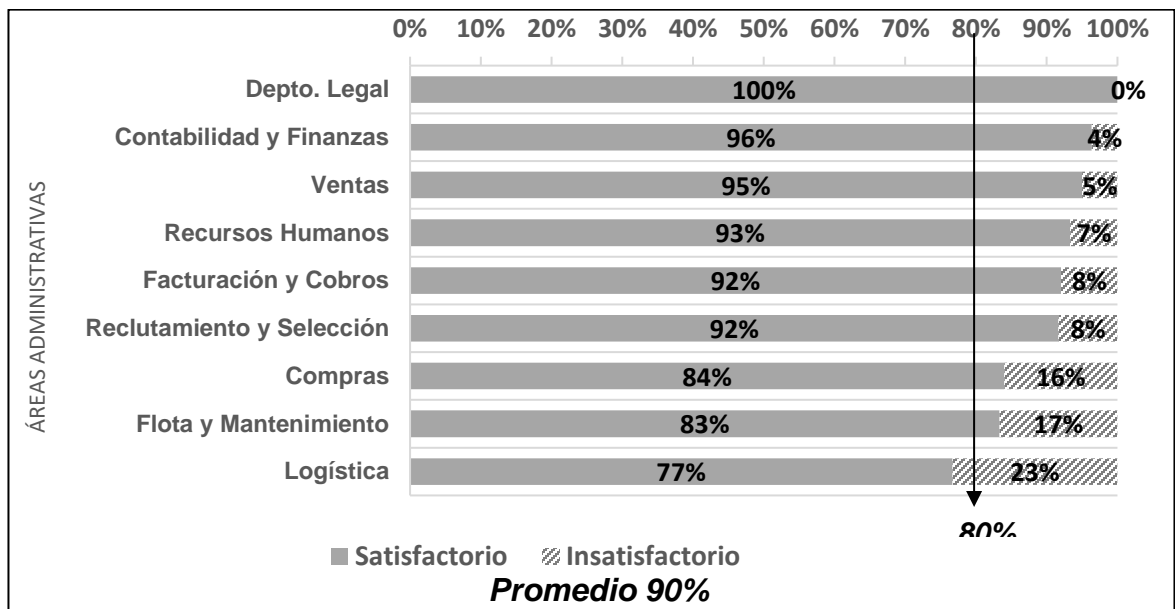
otros sistemas para recompensar a los colaboradores, manifestaron que son escasos los incentivos monetarios y no monetarios y dentro de sus observaciones indican que no todo el personal tiene acceso a tener estos incentivos.

En la gráfica se muestran 6 áreas administrativas que se encuentran debajo del resultado esperado, llama la atención el área de facturación y cobros y logísticas, es necesario que la empresa analice de forma inmediata la percepción de los colaboradores de estos departamentos, la empresa tiene que lograr que los colaboradores tengan una percepción de equidad y justicia en cuanto a la remuneración salarial percibida y otros tipos de recompensa que se le pueden brindar al colaborador para que el mismo tenga una sensación de ecuanimidad en cuanto a lo que la empresa les brinda.

#### **2.3.2.11 Apoyo**

Esta dimensión evalúa la percepción de los colaboradores en relación con el sentimiento de apoyo y compañerismo que hay dentro de las áreas de trabajo. Los resultados de la dimensión son los siguientes:

**Gráfica 17**  
**Apoyo**  
**Según los 73 colaboradores del área administrativa**  
**Empresa de Seguridad Integral Privada**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**



Fuente: elaboración propia. Año 2019.

El 90% de los colaboradores están satisfechos con las interrogantes evaluadas en esta dimensión, el resultado es óptimo según nuestra escala.

El cuestionamiento mejor evaluado es donde el personal manifiesta que el ambiente de trabajo es agradable y de respeto entre sus compañeros y jefes de departamento. Dato importante y que refleja la conexión satisfactoria a nivel de personas que hay dentro de la organización.

El 92% manifestó de forma satisfactoria y óptima que, consideran que el jefe

inmediato es justo y comprensible ante las peticiones emergentes. De igual forma, se consultó si el jefe inmediato brinda el suficiente apoyo en dudas o problemas que surjan dentro de las funciones diarias, el 89% la calificó de manera satisfactoria. Se evidencia también que el 88% del personal percibe que los compañeros de trabajo fomentan un ambiente positivo y de cooperación dentro de la empresa.

Sin duda, percibir apoyo y un ambiente de trabajo óptimo dentro de la empresa, es uno de los factores que influyen eficazmente en la productividad de los profesionales. Dar apoyo a los compañeros de trabajo o recibirlo, propicia un ambiente ameno dentro de las áreas, por más que cada uno tenga establecidas sus funciones, el trabajo en equipo es siempre vital para el desarrollo personal y empresarial.

## **2.4 Análisis de resultados**

A continuación, se muestra un resumen general de los resultados obtenidos en el diagnóstico del clima organizacional en la empresa objeto de investigación:



**Cuadro 2**  
**Resultado general por dimensión**  
**Según los 73 colaboradores del área administrativa**  
**Empresa de Seguridad Integral Privada**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**

No	Dimensión	% Percepción Positiva	% Percepción Negativa	Resultado según escala
1	Métodos de mando	94%	6%	Óptimo
2	Apoyo	90%	10%	
3	Procesos de influencia	87%	13%	Aceptable
4	Procesos de comunicación	83%	17%	
5	Procesos de toma de decisiones	82%	18%	
6	Fuerzas motivacionales	80%	20%	
7	Procesos de Planificación	80%	20%	
8	Estructura	74%	26%	Oportunidad de Mejora
9	Remuneración	72%	28%	
10	Los Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	72%	28%	
11	Procesos de Control	70%	30%	
	<b>Total % del Clima Organizacional</b>	<b>80%</b>	<b>20%</b>	<b>ACEPTABLE</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2019.

En relación con las dimensiones evaluadas, se identificaron aquellas que los colaboradores de la empresa perciben con un nivel de satisfacción óptimo o aceptable siendo las siguientes: métodos de mando, apoyo, influencia, comunicación, toma de decisiones, fuerzas motivacionales y planificación. Esto es positivo para la empresa derivado a que los colaboradores se sienten satisfechos con estas dimensiones y el clima organizacional logra tener un equilibrio que mantiene a la organización en un 80% de satisfacción como resultado final.

De las dimensiones evaluadas que se encuentran por debajo del resultado esperado por la empresa están: estructura, control, objetivos de rendimiento y perfeccionamiento y remuneración; los colaboradores manifestaron

insatisfacciones en varios aspectos evaluados por cada dimensión.

Los resultados obtenidos por cada departamento del área administrativa son los siguientes:

**Cuadro 3**  
**Resultado general por departamento**  
**Según los 73 colaboradores del área administrativa**  
**Empresa de Seguridad Integral Privada**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2019**

No	Dimensión	% Percepción Positiva	% Percepción Negativa	Resultado según escala
1	Departamento Legal	97%	3%	Óptimo
2	Contabilidad y Finanzas	88%	12%	Aceptable
3	Recursos Humanos	86%	14%	
4	Reclutamiento y Selección	85%	15%	
5	Ventas	85%	15%	
6	<b>Compras</b>	<b>75%</b>	<b>25%</b>	Oportunidad de Mejora
7	<b>Flota y Mantenimiento</b>	<b>74%</b>	<b>26%</b>	
8	<b>Facturación y Cobros</b>	<b>69%</b>	<b>31%</b>	
9	<b>Logística</b>	<b>61%</b>	<b>39%</b>	Deficiente

Fuente: elaboración propia. Año 2019.

Con base en los datos que se visualizan en el cuadro anterior, es necesario que la empresa aplique planes de mejora que ayuden a que la percepción del clima organizacional de los colaboradores, especialmente de las áreas de compras, flota y mantenimiento, facturación y cobros y logística mejore considerablemente.

Estos planes se centralizarán en las dimensiones que requieren oportunidades de mejora, con el objetivo de incrementar la percepción positiva que los colaboradores

tienen con relación al clima organizacional. Dentro de las observaciones que sobresalieron y serán determinantes para elaborar los planes de mejora se mencionan el seguimiento escaso que se dan en los objetivos, tanto organizacionales como departamentales, no existen herramientas que ayuden a evaluar el desempeño y parte de las opiniones específicas que se dieron, es que no hay objetivos por puesto de trabajo, por lo que no existen metas claras y definidas por cada posición.

Adicional, en cuanto al desarrollo y capacitación los colaboradores indican que no cuentan con programas dentro de la organización que les ayude a mejorar sus habilidades y a lograr una especialización en las funciones desarrolladas, por lo que el desarrollo profesional se ve afectado y perciben que existen escasas posibilidades de crecimiento dentro de la empresa. Otro factor que también resalta y del cual es necesario desarrollar acciones que mejoren la percepción del empleado es el reconocimiento que estos reciben de parte de la organización, tanto monetarios como no monetarios, cuando realizan un desempeño sobresaliente, estos reconocimientos ayudan a cualquier organización a motivar al personal, que este se sienta identificado y comprometido al cumplimiento de metas.

Por lo anterior expuesto, es necesario implementar planes de mejora donde se establezcan de forma clara y específica las actividades a desarrollar que permitan incrementar la percepción positiva de los colaboradores respecto a las dimensiones evaluadas insatisfactoriamente. En el capítulo III de este documento y tomando en consideración los resultados obtenidos, se desarrollan planes de mejora para las dimensiones de: control, objetivos de rendimiento y perfeccionamiento y remuneración. En cuanto a la dimensión de estructura, como aporte se presenta una propuesta de la misión, visión, valores y organigrama.

**CAPÍTULO III**  
**PLANES DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA**  
**ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA GUATEMALTECA PROVEEDORA DE**  
**SERVICIOS DE SEGURIDAD INTEGRAL PRIVADA**

En el presente capítulo se dan a conocer las acciones necesarias a implementar para mejorar el clima organizacional que perciben los colaboradores del área administrativa de la empresa objeto de investigación.

La propuesta está integrada por los objetivos que se desean alcanzar, los planes de mejora, la respectiva calendarización de las actividades de los planes de acción se incluye el costo aproximado para la implementación y la metodología para el seguimiento y retroalimentación.

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

Los colaboradores son el recurso más importante de cualquier empresa, el papel del talento humano para alcanzar los objetivos y metas de la organización se centran en aspectos de actitud, desempeño, competencia y cómo un aspecto importante el ambiente de trabajo confortable.

La propuesta que a continuación se presenta tiene como objetivo brindar a la organización herramientas e instrumentos que le permitan mejorar la percepción del clima organizacional y el nivel de satisfacción de sus empleados de manera sustancial. Con la implementación de ésta, la empresa logrará un equilibrio en el ambiente y minimizará la problemática que se observó en las tres dimensiones con el porcentaje de insatisfacción más bajo, siendo estas: procesos de control, los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento y remuneración.

La propuesta de planes de mejora presentada logrará un equilibrio en el clima organizacional tomando en cuenta las observaciones que los colaboradores compartieron dentro de la encuesta realizada, enfocándose en: mejorar significativamente los procesos de control que tiene la organización direccionándolos al cumplimiento de objetivos y metas de su área, así como de la organización; desarrollar un plan de capacitación que ayude a los colaboradores a mejorar sus habilidades, conocimientos, actitudes y conductas; en cuanto a remuneración, se propone la implementación de reconocimientos, tanto monetarios como no monetarios, que ayudarán a fortalecer la percepción de los colaboradores en relación con la equidad dentro de la organización y será un factor de motivación.

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

Mediante la implementación de la propuesta, se pretende alcanzar el siguiente objetivo general:

Implementar los planes de mejora propuestos en un 100% a mediano plazo, lo cual incrementará significativamente la percepción de los colaboradores del área administrativa de la empresa a partir del primer año de implementación.

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

Los planes de mejora abarcan al área administrativa de la empresa objeto de investigación y se enfocan en las dimensiones de: procesos de control, objetivos de rendimiento y perfeccionamiento y remuneración.

### **3.4 Planes de mejora propuestos**

A continuación, se desarrolla la filosofía organizacional propuesta para la empresa y los planes de mejora que ayudarán a mejorar la percepción que los colaboradores del área administrativa tienen del clima organizacional:

#### **3.4.1 Filosofía organizacional propuesta**

A continuación, se presenta una sugerencia para actualizar la filosofía:

##### **3.4.1.1 Misión**

“Somos una empresa guatemalteca dedicada a brindar servicios de seguridad privada integral eficientes y con altos estándares de calidad que garantizan la satisfacción de nuestros clientes”.

##### **I. Visión**

“Ser una empresa líder en servicios de seguridad privada en Guatemala, ofreciendo un servicio de excelencia con la más alta tecnología y calidad, con un equipo humano profesional y comprometido con cada uno de nuestros clientes”.

##### **II. Valores organizacionales**

Tomando como referencia los valores que tiene actualmente definidos la empresa, se presenta la definición de estos:

##### **✓ Responsabilidad**

Garantizamos el cumplimiento de los compromisos adquiridos con nuestros

clientes trabajando con diligencia, serenidad y prudencia.

✓ **Excelencia en el servicio**

Escuchamos con respeto y atendemos las necesidades y expectativas de nuestros clientes de forma oportuna.

✓ **Integridad**

Trabajar de manera ética, honesta y transparente y con espíritu de servicio que genere confianza en nuestros clientes obrando en el marco de la ley y de las normas establecidas en el país.

✓ **Lealtad**

Trabajamos con total confidencialidad para nuestros clientes cuidando de manera profesional su información.

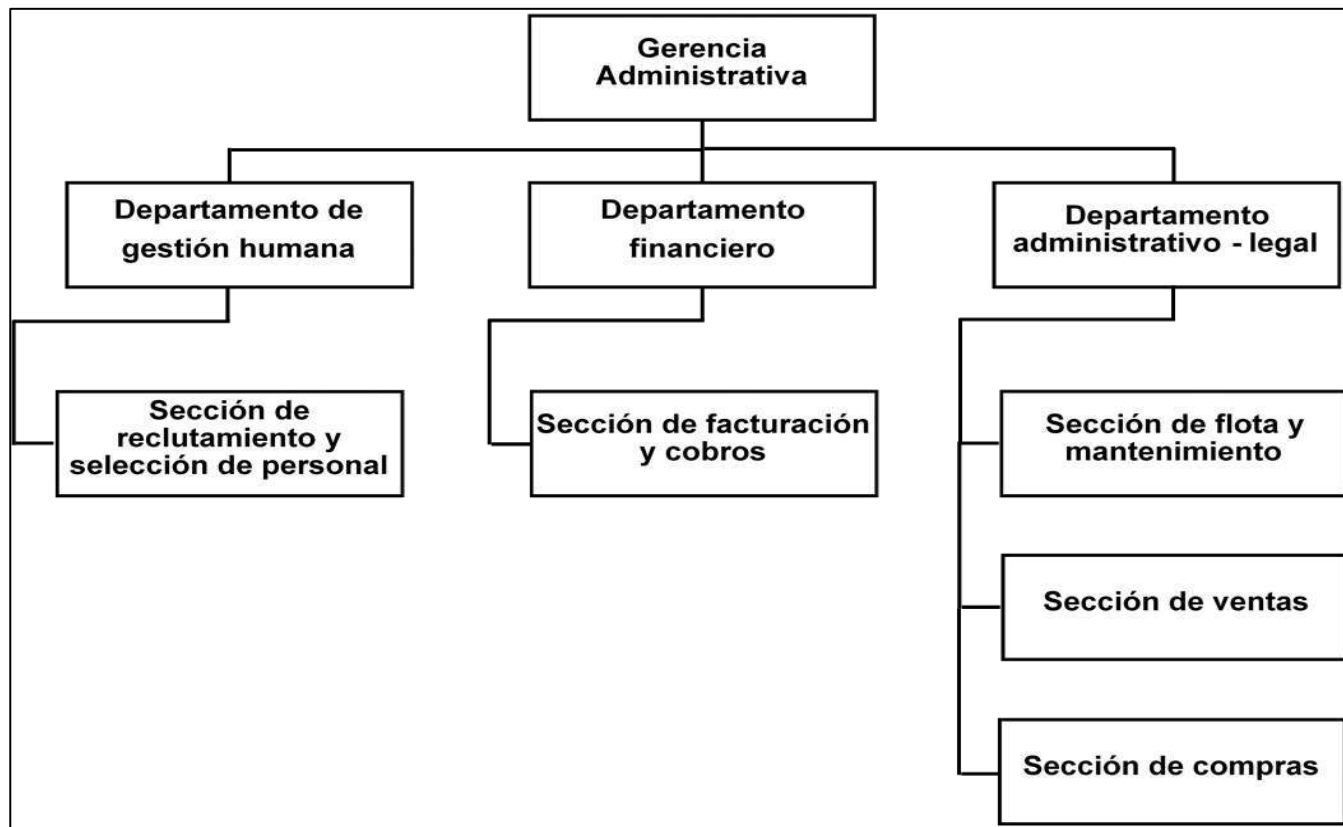
✓ **Compromiso**

Con nuestros clientes garantizando un servicio de excelencia.

### **3.4.1.2 Organigrama específico del área administrativa**

En relación con el organigrama del área administrativa de la empresa se presenta la propuesta como ordenamiento de las líneas jerárquicas:

**Gráfica 18**  
**Organigrama específico propuesto Área administrativa**  
**Empresa de Seguridad Integral Privada**  
**Ciudad de Guatemala**



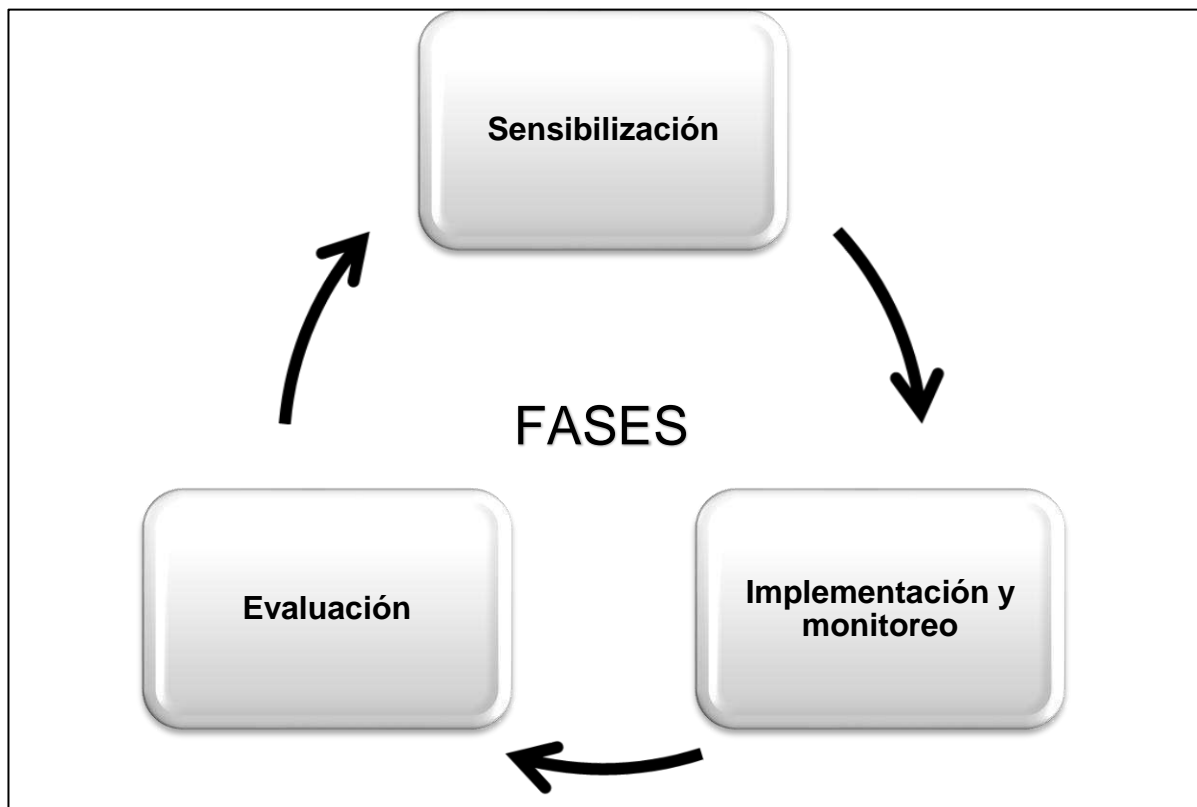
Fuente: elaboración propia. Junio 2020.



### 3.4.2 Metodología de la propuesta

A continuación, se detallan las fases que se estarán desarrollando durante la implementación de los planes de mejora, las cuales son: sensibilización, implementación y monitoreo y por último la evaluación:

**Gráfica 19**  
**Fases de desarrollo de los planes de mejora**  
**Empresa de Seguridad Integral Privada**  
**Ciudad de Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

Como punto de partida se desarrollará la sensibilización, en la cual se presentarán

los resultados obtenidos en la encuesta del clima organizacional realizada al personal del área administrativa en febrero 2019 y se darán a conocer cuáles son las áreas de oportunidad que tiene la empresa para mejorar el clima, esto con el fin de crear compromiso con los objetivos que se desean alcanzar e involucrar y el cronograma que deberán seguir durante la implementación de los planes.

En la implementación y monitoreo se ejecutarán los tres planes de mejora, para incrementar la percepción positiva de los colaboradores del área administrativa en relación con los procesos de control, objetivos de rendimiento y perfeccionamiento y remuneración. Para la ejecución, se proporcionará a los jefes: los objetivos, las actividades a desarrollar, el diseño y formato de las herramientas que se sugiere utilizar. La implementación se realizará en el transcurso de un año.

De forma semestral se implementará el monitoreo para dar seguimiento a los planes de mejora, evaluar los alcances que se han obtenido durante el tiempo de implementación y revisar qué acciones de corrección se tendrán que desarrollar para el segundo semestre.

Como último procedimiento está la evaluación, la cual se realizará al año de la implementación de los planes, aquí se pretende conocer cuál ha sido la efectividad de los planes implementados, se realizará nuevamente la evaluación del clima organizacional y se analizará los resultados comparándolos con los actuales. Para este proceso se proporcionará al jefe de recursos humanos los formatos y herramientas utilizadas en la presente encuesta del clima organizacional.

El jefe de recursos humanos es quien estará dando apoyo durante el proceso de cada plan, será el intermediario entre los colaboradores y los jefes, facilitará la información y dará el seguimiento oportuno a los planes de mejora. Así mismo, será el responsable de realizar las mediciones y evaluación final para evidenciar

el nivel de efectividad que los planes tuvieron en el personal y presentará al gerente general los resultados obtenidos. Para asegurar la efectividad de los planes, a continuación, se determinan la función y niveles de responsabilidad que tendrá el personal en la implementación y desarrollo de estos.

### Esquema 9

#### Funciones y niveles de responsabilidad en la implementación de los planes Empresa de Seguridad Integral Privada Ciudad de Guatemala

Responsable	Función y nivel de responsabilidad
<b>Gerente general</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Autoriza los planes a implementar.</li> </ul>
<b>Jefe de recursos humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Facilitador</li> <li>✓ Coordinación y seguimiento con las áreas.</li> <li>✓ Coordinación de las actividades a implementar según los planes de mejora.</li> <li>✓ Informe semestral y final del impacto que los planes han tenido en los colaboradores.</li> </ul>
<b>Jefes de departamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responsables de la implementación en su departamento.</li> <li>✓ Responsable de trabajar con su equipo e incentivar la disposición al cambio.</li> <li>✓ Evaluar el impacto que los planes tienen en el comportamiento de los colaboradores.</li> <li>✓ Cumplimiento de los cronogramas establecidos.</li> </ul>

<b>Colaboradores del área administrativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Disponibilidad de participar, para el cumplimiento del cronograma previsto.</li> <li>✓ Disposición al cambio.</li> <li>✓ Apertura a la nueva información que obtendrán en las actividades que se realizarán.</li> <li>✓ Aplicación del conocimiento adquirido, tanto en su puesto de trabajo como en el equipo.</li> <li>✓ Disposición a responder las evaluaciones que se realizarán.</li> </ul>
--	--

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

### **3.4.2.1 Fase I Sensibilización**

Esta fase consiste en concientizar e involucrar a los jefes y colaboradores de cada área para que comprenda la importancia que tendrá la implementación de los planes de mejora para elevar la percepción positiva de los colaboradores con relación al clima organizacional. Se darán a conocer los resultados obtenidos donde visualizarán en que estatus se encuentra la organización y se presentarán los programas que se trabajarán en cada propuesta de mejora.

#### **a. Meta**

Sensibilizar al 100% a los jefes y colaboradores del área administrativa de la empresa objeto de investigación, sobre la importancia de un clima organizacional positivo y su incidencia en la productividad y satisfacción laboral en las primeras dos semanas previo a iniciar la ejecución de los planes.

## **b. Alcance**

Implementar la fase de sensibilización a todos los jefes y colaboradores del área administrativa de la empresa objeto de investigación.

## **c. Metodología**

Esta fase consta de tres actividades, la primera es la reunión con gerencia general donde se obtendrán la autorización para realizar los planes de mejora, la segunda es la reunión con los jefes de departamento del área administrativa, su objetivo es lograr el compromiso para la implementación de los planes propuestos y asegurar su efectividad; como última actividad es una conferencia con los colaboradores donde se darán a conocer las actividades que se estarán realizando durante el año de la implementación de la propuesta. Por las situaciones actuales que acontecen en el país por el tema de la pandemia, no es recomendable realizar reuniones con más de 10 personas, por lo que la conferencia del clima organizacional se realizará vía webinar utilizando una plataforma que asegure la conexión por más de 3 horas.

El jefe del departamento debe asegurar que todo su personal a cargo se conecte a la hora y por el tiempo indicado, así mismo, al finalizar la conferencia los colaboradores deberán realizar una evaluación donde se verificará la comprensión de esta, adicional el jefe de recursos humanos deberá tomar la asistencia conforme al personal que esté conectado. El plan de acción se presenta a continuación:

## Cuadro 4

### Plan de acción de la fase de sensibilización para el área administrativa

#### Empresa de Seguridad Integral Privada

#### Ciudad de Guatemala

Nombre del plan:		Fase I - Sensibilización						
Objetivo del plan:		Definir las actividades necesarias para implementar en un 100% la fase de sensibilización a corto y mediano plazo.						
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo		Recursos	Costo en Quetzales	Presupuesto
				Inicio	Final			
1	Reunión con el gerente general de la empresa para presentación de resultados obtenidos en la encuesta del clima organizacional y discusión de los planes a implementar (formato 1 y 2).	Realizar la presentación en un 100% en una sesión de 2 horas.	Investigador	04/01/2021	04/01/2021	Equipo audiovisual	Q0.00	Q450.00
		Aprobar los planes en un 100% en una sesión de 1 hora.	Gerente general			Papelería y útiles	Q200.00	
2	Reunión con jefes de departamentos del área administrativa para presentar los resultados de la encuesta organizacional y cuáles serán los planes de mejora a implementar. (formato 1 y 3).	Realizar la presentación en un 100% en una sesión de 2 horas.	Jefe de recursos humanos	08/01/2021	08/01/2021	Equipo audiovisual	Q0.00	
						Papelería y útiles	Q200.00	
						Refacción	Q350.00	
3	Conferencia del clima organizacional para los colaboradores vía webinar.							
3.1	Revisión de la agenda y de los temas a incluir en la conferencia del clima organizacional para los colaboradores.	Aprobar en un 100% la agenda en una sesión de 1 hora.	Jefe de recursos humanos	11/01/2021	11/01/2021	Papelería y útiles	Q50.00	Q50.00
3.2	Selección de la plataforma web que se utilizará para llevar a cabo la conferencia del clima organizacional.	Seleccionar al 100% la plataforma en el lapso de 3 horas.	Jefe de recursos humanos	11/01/2021	11/01/2021	Servicio de telefónica e internet	Q50.00	Q50.00
3.3	Discusión del diseño del afiche para la invitación de la conferencia del clima organizacional con el gerente general (formato 4).	Aprobar en un 100% el diseño del afiche en una sesión de 1 hora.	Gerente general	11/01/2021	11/01/2021	Papelería y útiles	Q50.00	Q50.00
3.4	Cotización del proveedor que realizará la impresión de los 5 afiches.	Coordinar en un 100% la impresión de los afiches en el lapso de 1 día.	Jefe de recursos humanos	12/01/2021	12/01/2021	Servicio de telefónica e internet	Q50.00	Q350.00
						Presupuesto costo de impresiones	Q300.00	

No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo		Recursos	Costo en Quetzales	Presupuesto
				Inicio	Final			
3,5	Coordinación de la invitación y colocación de los 5 afiches para invitar a los colaboradores a la conferencia del clima organizacional.	Colorar en un 100% de los afiches en un lapso de 2 horas.	Jefe de recursos humanos	13/01/2021	13/01/2021	Papelería y útiles	Q50,00	Q100,00
		Enviar al 100% de los colaboradores la invitación en el lapso de 2 horas.	Jefe de recursos humanos	13/01/2021	13/01/2021	Servicio de telefónica e internet	Q50,00	
3,7	Desarrollo de la conferencia del clima organizacional vía webinar para la sensibilización de los colaboradores del área administrativa. (formato 5).	Desarrollar en un 100% la conferencia en una sesión de 2 horas.	Jefe de recursos humanos	15/01/2021	15/01/2021	Servicio de telefónica e internet / estimado todo el personal	Q1.000,00	Q1.000,00
3,8	Evaluación comprensión de la conferencia vía electrónica (formato 6).	Verificar el 100% de la implementación de impacto de la propuesta desarrollada.	Jefe de recursos humanos	15/01/2021	15/01/2021	Papelería y útiles	Q100,00	Q100,00
4	Evaluar lo realizado en la propuesta.	Evaluar el 100% de lo realizado cada 3 días.	Jefe de recursos humanos	14/01/2021	16/01/2021	Recurso humano	Q0,00	Q0,00
<b>Inversión total</b>								<b>Q2.700,00</b>

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

- **Actividad 1: Reunión con gerencia general**

En primera instancia, se realizará una reunión con gerencia general con el objetivo de obtener la autorización para implementar los planes de mejora del clima organizacional. En forma clara y específica se darán a conocer los resultados obtenidos en la encuesta realizada, cuáles son las dimensiones que se encuentran por debajo del porcentaje esperado y los objetivos y beneficios que se alcanzarán con la implementación de los planes de mejora.

El jefe de recursos humanos será el encargado de llevar a cabo esta reunión, se recomienda que la presentación que se utilizará para la reunión tenga como máximo 10 diapositivas con el contenido específico de la reunión.

Es imprescindible que la reunión con gerencia general sea efectiva y en el tiempo necesario, por lo cual, se proporciona la guía de la reunión, donde, de forma clara y específica se expone: el objetivo de esta, cuáles son los temas que se estarán desarrollando y los resultados que se esperan. Esta misma guía está adecuada para utilizarse en la reunión con jefes que se llevará a cabo posteriormente, con observaciones específicas que se detallan dentro de la misma.

Es primordial que la reunión concluya con la autorización de gerencia general para poder iniciar a dar a conocer cuáles serán los planes de mejora al personal y como se estarán ejecutando, abajo se muestra una sugerencia de la carta a firmar.



## Formato 1

### Guía de la reunión con gerente general para la presentación de los planes de mejora Empresa de Seguridad Integral Privada Ciudad de Guatemala

<i>Logo de la empresa</i>	<b>Guía de reunión con gerente general</b>		
<b>Objetivo:</b> Presentación de los resultados obtenidos en la encuesta del clima organizacional realizada a los colaboradores del área administrativa de la empresa y la autorización de los planes de mejora propuestos.			
<b>Líder de la reunión:</b>	Jefe de recursos humanos		
<b>Participantes:</b>	Jefe de recursos humanos y gerencia general / jefes de departamento		
<b>Duración:</b>	1 hora	<b>Ubicación:</b>	Sala de reuniones de gerencia general
<b>Principales temas por desarrollar en la reunión:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Importancia del clima organizacional en las organizaciones.</li> <li>* Hallazgos encontrados en la encuesta del clima organizacional realizada al personal administrativo de la empresa.</li> <li>* Énfasis en las dimensiones que se encuentran por debajo del porcentaje esperado.</li> <li>* Presentación de los planes de mejora que ayudarán a fortalecer las dimensiones y a cambiar la percepción de los colaboradores. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos de cada plan</li> <li>- Actividades a desarrollar</li> <li>- Cronograma de las actividades</li> <li>- Recursos que se estarán utilizando</li> <li>- Presupuesto de cada actividad</li> </ul> </li> </ul>			
<b>Recursos:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Equipo de cómputo para la presentación</li> <li>* Cañonera</li> <li>*Papelería y útiles</li> </ul>			
<b>Observaciones:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>*La presentación debe de culminar con: carta de autorización de gerencia general para la implementación de los planes / carta de compromiso firmada por los jefes.</li> <li>* La duración máxima para la reunión es de una hora, por lo que se debe de ser breve y conciso a la hora de exponer cada diapositiva.</li> <li>* Preparación con anticipación para que se cumpla con el horario establecido.</li> <li>* En las diapositivas utilizar poco texto, utilizar imágenes para resumir y aclarar las ideas.</li> </ul>			

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

## Formato 2

### Carta para autorización del proyecto por parte del gerente general Empresa de Seguridad Integral Privada Ciudad de Guatemala

<b>CARTA DE AUTORIZACIÓN DEL PROYECTO</b>	LOGO
Guatemala, 04 de enero de 2021	
Señor Juan Rodriguez Gerente General	
Estimado Gerente General:	
A través del presente documento solicitamos su autorización para la implementación de los planes de mejora del clima organizacional del área administrativa de la empresa.	
Con los resultados de la encuesta del clima organizacional trasladada al personal fue posible identificar las áreas de mejora que se deben de trabajar para obtener un clima organizacional aceptable, a continuación, detallamos la propuesta, la cual se estará implementado en tres fases: fase de sensibilización al personal, implementación y monitoreo de los planes de mejora y evaluación.	
Las dimensiones que se estarán abarcando en los planes de mejora son:	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Dimensión procesos de control</li><li>2. Dimensión objetivos de rendimiento y perfeccionamiento</li><li>3. Dimensión remuneración</li></ol>	
El periodo de implementación será de del <u>04 de enero de 2021 a 31 de diciembre de 2021</u> .	
De antemano agradecemos la confianza en el proyecto.	
Firma del Jefe de recursos humanos: _____	
Firma de autorización Gerencia de general: _____	

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

- **Actividad 2: Reunión jefes de departamento**

En esta fase es imperativo contar con la cooperación, compromiso y disposición de los jefes, ellos serán quienes brinden a los colaboradores la información necesaria y den seguimiento a los avances de cada propuesta. Para confirmar ese compromiso, se realizará una reunión, que será dirigida por la Jefatura de recursos humanos y la gerencia general, tendrá como objetivo propiciar un ambiente abierto a ideas, percepciones y comentarios, se darán a conocer los planes de mejora que se estarán implementando y las ventajas que se obtendrán al mejorar la percepción de los colaboradores en relación con el clima organizacional. Al finalizar la reunión se firmará con los jefes una carta de compromiso, a continuación, se muestra la sugerencia del formato a utilizar para esta carta:

**Formato 3**  
**Carta de compromiso con jefes de departamento**  
**Empresa de Seguridad Integral Privada**  
**Ciudad de Guatemala**

<p><b>CARTA DE COMPROMISO</b></p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 80px; margin: 0 auto;">LOGO</div>
<p>Guatemala, 08 de enero de 2021</p>	
<p>Por este medio yo, <u>Santiago López</u>, jefe del departamento de <u>contabilidad</u>, reconozco que para los planes de mejora que se estarán implementando en el área administrativa para mejorar la percepción del clima organizacional es primordial mi compromiso, participación y apoyo en el proyecto, por lo tanto, me comprometo a:</p>	
<ul style="list-style-type: none"><li><input checked="" type="checkbox"/> Participar de forma activa en los planes de trabajo, sirviendo como influencia positiva para los colaboradores.</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Cumplir con el cronograma y los objetivos propuestos en los planes de mejora .</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Involucrar, influenciar, motivar y orientar de forma positiva a mi equipo de trabajo en la implementación de los planes.</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Comunicar de forma efectiva al personal todas las actividades a realizar.</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Dar estricto seguimiento a los planes de mejora, monitoreando y evaluando de forma constante la participación de mi equipo de trabajo.</li><li><input checked="" type="checkbox"/> Informar de forma constante al área de Recursos Humanos cuales han sido los avances de los planes implementados.</li></ul>	
<p>Se firma el presente documento para dejar constancia del compromiso adquirido.</p>	
<p>Firma: _____</p>	

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

- **Actividad 3: Conferencia del clima organizacional para los colaboradores vía webinar**

Para que los planes de mejora que se proponen en la presente investigación sean efectivos, es necesario el compromiso de los colaboradores del área administrativa, ellos son quienes tendrán la mayor participación en la implementación y desarrollo de los mismos. Por lo anterior, es necesario lograr una sensibilización en los colaboradores para hacer énfasis en la importancia que tiene su participación en el desarrollo de las actividades contenidas en cada propuesta de mejora, para esto, se propone realizar una conferencia vía webinar donde se exponga lo siguiente:

- ✓ La importancia del clima organizacional en la organización
- ✓ Cuáles son los resultados de las dimensiones evaluadas en la encuesta del clima realizada.
- ✓ Cuáles son las dimensiones que por el porcentaje obtenido requieren planes de mejora y cuáles serán los beneficios para los colaboradores de la organización al desarrollar con éxito los planes propuestos.

Para esta actividad se considera que el jefe de recursos humanos es la persona idónea para realizar dicha conferencia, es quien tiene la experiencia y conocimientos en relación con el tema e informará de la mejor manera las acciones a tomar para subsanar las debilidades evidenciadas en los resultados.

Para convocar al personal a la conferencia se realizarán 5 afiches que serán colocados dentro de las instalaciones de la empresa y se hará énfasis que la participación es de carácter obligatorio. Adicional se enviará la invitación vía correo electrónico para que tengan acceso al link que los direccionará a la página web en

que se realizará la conferencia. Para ambos temas se podrá utilizar el mismo formato o diseño. A continuación, se presenta una sugerencia de este:

**Formato 4**  
**Modelo del afiche para la conferencia con los colaboradores**  
**Empresa de Seguridad Integral Privada**  
**Ciudad de Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

Es importante que el jefe de recursos humanos sea puntual en los temas que estará abordando en la conferencia, por lo mismo, a continuación, se presenta la guía donde se detallan los objetivos de la conferencia, los temas a desarrollar y las observaciones a tomar en cuenta durante la misma:

**Formato 5**  
**Guía de la conferencia con los colaboradores**  
**Empresa de Seguridad Integral Privada**  
**Ciudad de Guatemala**

<i>Logo de la empresa</i>	<b>Guía de la conferencia del clima organizacional</b>		
<b>Objetivo:</b> Dar a conocer al personal la importancia de tener un clima organizacional óptimo en la organización, presentar los resultados y hallazgos encontrados en la encuesta que les fue trasladada y cuáles serán las acciones y planes de mejora a implementar.			
<b>Líder de la reunión:</b>	Jefe de recursos humanos		
<b>Participantes:</b>	Jefe de recursos humanos y colaboradores del área administrativa de la empresa		
<b>Duración:</b>	2 horas	<b>Lugar:</b>	Vía webinar
<b>Principales temas a desarrollar en la reunión:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Importancia del clima en nuestra organización y como beneficia a los empleados.</li> <li>* ¿Cuáles fueron las dimensiones evaluadas y su importancia?</li> <li>* Hallazgos encontrados en la encuesta del clima organizacional.</li> <li>* ¿Por qué es importante su compromiso y participación en los planes de mejora que se realizarán?</li> <li>* Presentación de los planes de mejora que ayudarán a fortalecer las dimensiones y a cambiar la percepción de los colaboradores: Objetivos, actividades a desarrollar y cronograma.</li> <li>* Niveles de compromiso y apoyo de cada persona en los planes de mejora <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jefe de Recursos Humanos</li> <li>- jefes de departamento</li> <li>- Colaboradores</li> </ul> </li> </ul>			
<b>Recursos para la conferencia:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Equipo de cómputo para la presentación vía web.</li> <li>*Papelería y útiles.</li> </ul>			
<b>Observaciones:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>*Al finalizar la conferencia se trasladará por vía electrónica una evaluación a los empleados para verificar la comprensión de esta.</li> <li>* La duración máxima para la reunión es de 2 horas. Iniciando a las 8 am y culminando a las 10 a.m.</li> <li>* Coordinación con anticipación para asegurar la conexión de los colaboradores a la conferencia.</li> <li>* En las diapositivas utilizar poco texto, utilizar imágenes para resumir y aclarar las ideas.</li> </ul>			

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

Al finalizar la conferencia, se trasladará a los participantes una evaluación para

verificar la comprensión de esta. Esta evaluación, por la modalidad en que se realiza la conferencia, se utilizará una plataforma en línea. Actualmente existen plataformas fáciles de utilizar que permiten realizar evaluaciones deberá en línea y que permite conocer los resultados de forma inmediata. A continuación, se presenta un formato que incluye los aspectos necesarios a evaluar para verificar la comprensión de la conferencia, este contenido es el que se agregaría a la evaluación en línea:

**Formato 6**  
**Evaluación de la conferencia del clima organizacional**  
**Empresa de Seguridad Integral Privada**  
**Ciudad de Guatemala**

<i>Logo de la empresa</i>	<b>Boleta de evaluación - Conferencia Clima Organizacional</b>		
<b>Área/ Depto.:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Instrucciones:</b>			
a continuación se presentan 5 enunciados, los cuales tienen como finalidad evaluar la comprensión en la conferencia recibida. Cada enunciado tienen una ponderación de 20 pts., según la escala indicada.			
	<b>pts.</b>	<b>0</b>	<b>10</b>
		Incorrecta	Regular
		Correcta	
1. ¿Qué es clima organizacional?			
<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>			
2. ¿Por qué es importante tener un buen clima organizacional y como nos beneficia como empleados?			
<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>			
3. ¿Por qué es importante la participación de los colaboradores en los planes de mejora que se estarán implementando para mejorar el clima organizacional?			
<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>			
4. ¿Cuál es el nombre de los cuatro planes de mejora que se estarán implementando para mejorar el clima organizacional de la empresa?			
<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>			
5. Si tengo dudas durante la implementación de los planes, ¿ Quiénes son las personas a las que debo acudir para solventarlas?			
<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>			
<b>NOTA FINAL:</b>			

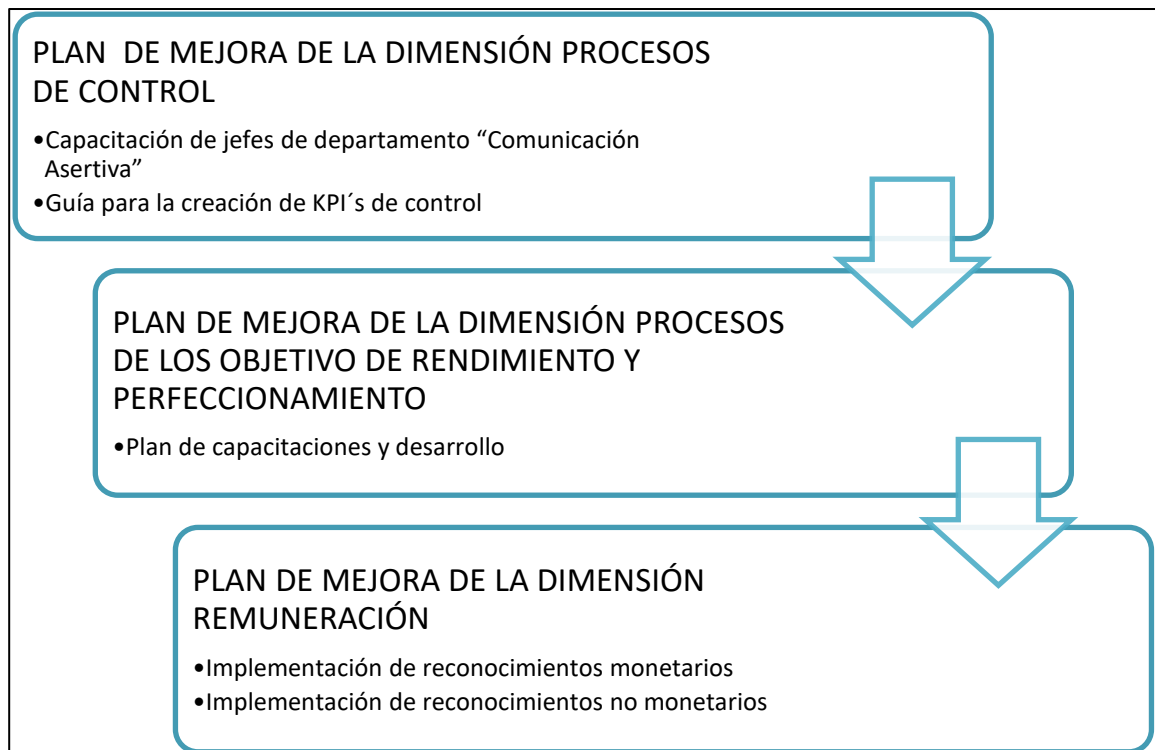
Fuente: elaboración propia. Junio 2020.



### 3.4.2.2 Fase II Implementación y monitoreo

A continuación, se presentan los tres planes de mejora a implementar en la empresa, estos están enfocados en las tres dimensiones que obtuvieron el porcentaje de percepción más bajo en el diagnóstico realizado, estos planes serán de utilidad como una herramienta administrativa con el objetivo de incrementar de forma positiva la percepción de los colaboradores. A continuación, se muestran cuáles serán los planes por implementar y qué actividades lo conforman:

**Gráfica 20**  
**Planes de mejora del clima organizacional**  
**Empresa de Seguridad Integral Privada**  
**Ciudad de Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

Con la implementación de los planes se busca alcanzar el objetivo general de la propuesta y por medio de cada plan lograr los objetivos específicos. Los planes desarrollados son para las dimensiones de: procesos de control, de los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento y remuneración. Cada plan contiene las actividades a implementar y la metodología que se utilizará para medir la efectividad de estos.

### **I. Plan de mejora de la dimensión de control**

Con los resultados de la encuesta del clima organizacional se detectaron deficiencias en la dimensión de los procesos de control, obteniendo un porcentaje por debajo de resultado esperado por la empresa. Los colaboradores resaltaron que no existen herramientas que les permita conocer los avances de su puesto y que no existen reuniones periódicas que les permita revisar estos avances.

#### **a. Objetivo específico**

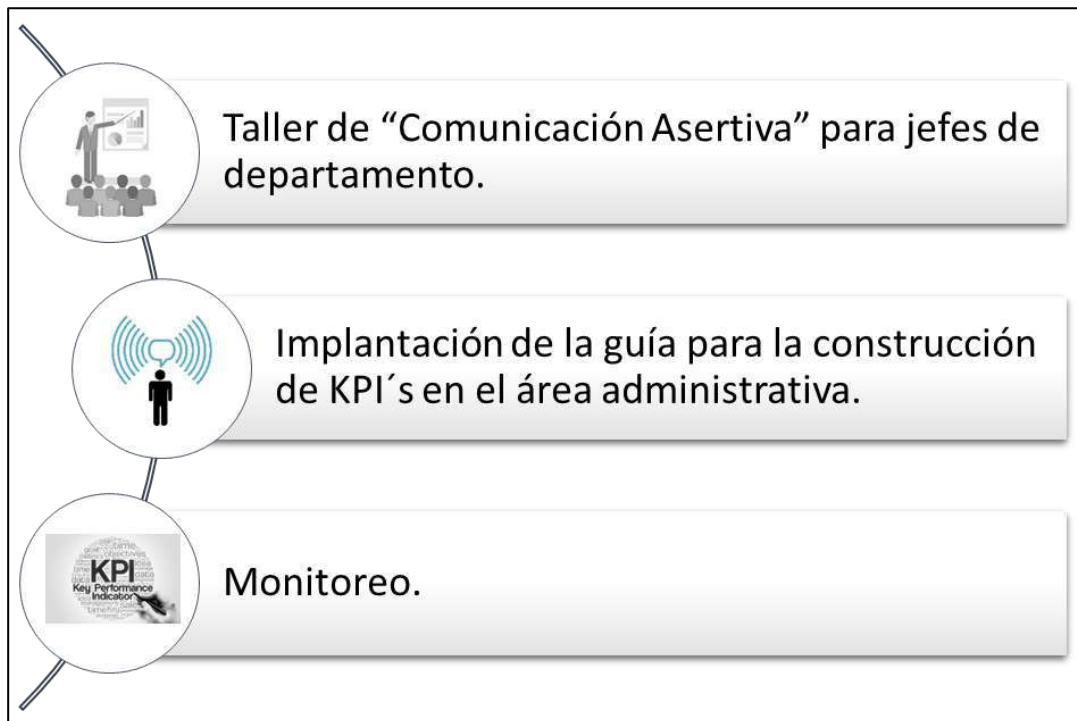
Aumentar el porcentaje obtenido en la dimensión procesos de control en un 10% a partir del primer año de la implementación del plan, enfocándose en crear herramientas de control y monitoreo eficientes, para que sean utilizadas por el gerente general y jefes de departamento.

#### **b. Actividades**

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

## Gráfica 21

### Actividades plan de mejora de la dimensión de control Empresa de Seguridad Integral Privada Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

### c. Plan de acción

Las actividades necesarias para llevar a cabo el plan de mejora para fortalecer la dimensión de control, se presenta a continuación en el plan de acción:

**Cuadro 5**  
**Plan de acción de la dimensión de control**  
**Empresa de Seguridad Integral Privada**  
**Ciudad de Guatemala**

Nombre del plan:		Plan de mejora 2: Dimensión de control						
Objetivo del plan:		Definir las actividades necesarias para implementar el 100% del plan de mejora de la dimensión de control al corto y mediano plazo.						
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo		Recursos	Costo en Quetzales	Presupuesto
				Inicio	Final			
1	Reunión con el gerente general de la empresa para la presentación del plan de mejora a implementar de la dimensión de control.	Realizar la presentación en un 100% en una sesión de 1 hora.	Investigador	04/01/2021	04/01/2021	Equipo audiovisual Papelería y útiles	Q0.00 Q50.00	Q50.00
2	Aprobación del plan de mejora propuesto para mejorar la percepción de los colaboradores con relación a la dimensión de control.	Aprobar en un 100% el plan propuesto en un sesión de 1 hora.	Jefe de recursos humanos	04/01/2021	04/01/2021	Papelería y útiles	Q50.00	Q50.00
3	Taller de "Comunicación asertiva" para jefes de los departamentos del área administrativa							
3.1	Obtención de las cotizaciones de empresas o instructor calificado para ejecutar el taller de comunicación asertiva de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la empresa.	Obtener en un 100% las cotizaciones en el lapso de 1 semana.	Jefe de recursos humanos	19/01/2021	19/01/2021	Servicio de telefonía e internet	Q50.00	Q50.00
3.2	Selección de la empresa/instructor que estará a cargo del taller de Comunicación Asertiva.	Confirmar en un 100% la empresa/instructor en el lapso de 1 día.	Jefe de recursos humanos	21/01/2021	21/01/2021	Pago instructor	Q4,600.00	Q4,600.00
3.3	Selección del lugar en el que se realizará el taller dentro de las instalaciones procurando que el mismo sea en un lugar con espacios abiertos.	Confirmar en un 100% el lugar para el taller en el lapso de 2 hora.	Jefe de recursos humanos	22/01/2021	22/01/2021	Servicio de telefonía	Q50.00	Q50.00
3.4	Convocatoria vía electrónica para los jefes de los departamentos del área administrativa para la participación en el taller. (formato 7).	Confirmar en un 100% a los participantes en lapso de 3 horas.	Jefe de recursos humanos	22/01/2021	22/01/2021	Servicio de telefonía e internet	Q50.00	Q50.00
3.5	Ejecución del taller "Comunicación asertiva" para los jefes del área administrativa. (formato 8).	Desarrollar en un 100% el taller en una sesión de 8 horas.	Instructor	29/01/2021	29/01/2021	Equipo audiovisual Papelería y útiles Refacciones - a.m. y p.m. almuerzos	Q0.00 Q150.00 Q600.00 Q1,000.00	Q1,750.00

No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo		Recursos	Costo en Quetzales	Presupuesto
				Inicio	Final			
3.6	Comprobar por medio de una evaluación la comprensión de los jefes del taller de comunicación asertiva. (formato 9)	Evaluar en un 100% a los jefes que asistieron al taller en un lapso de 30 minutos.	Instructor	29/01/2021	29/01/2021	Papelería y útiles	Q200.00	Q200.00
4	Implantación de la guía para la construcción de KPI's en el área administrativa.							
4.1	Entregar vía electrónica y física con instrucciones precisas la guía para la construcción de KPI's, que será el documento de apoyo que utilizará cada departamento.	Asegurar en un 100% la entrega de la guía en el lapso de 1 día.	Jefe de recursos humanos	02/02/2021	02/02/2021	Papelería y útiles Servicios de telefonía e internet	Q100.00 Q50.00	Q150.00
4.2	Crear los KPI's, con ayuda de la guía, en conjunto con los colaboradores del área administrativa. (formato 11)	Asegurar en un 100% la creación de los KPI's en el lapso de 3 semanas.	Jefes de departamento	03/02/2021	19/02/2021	Papelería y útiles	Q500.00	Q500.00
4.3	Seguimiento a que los jefes de área entreguen de forma física las fichas de los indicadores de cada área junto con los tableros de control.	Asegurar en un 100% la entrega de los documentos en el lapso de 1 día.	Jefe de recursos humanos	23/02/2021	23/02/2021	Papelería y útiles	Q100.00	Q100.00
4.4	Monitorear y asegurar que los jefes de departamento realicen de forma trimestral la medición del cumplimiento de los KPI's establecidos. (formato 12)	Asegurar en un 100% la medición de los KPI's de forma trimestral..	Jefes de departamento	Cierre de cada trimestre. - Junio 2021 - Septiembre 2021- Diciembre -2021		Papelería y útiles	Q200.00	Q200.00
5	Monitoreo del avance de mejora en la dimensión de estructura a través de una evaluación a los colaboradores. (formato 13).	Trasladar la evaluación a un 100% de los colaboradores en el lapso de 1 día.	Jefe de recursos humanos	04/07/2021	04/07/2021	Papelería y útiles	Q200.00	Q200.00
6	Evaluar lo realizado en la propuesta	Evaluar el 100% de lo realizado de forma mensual.	Jefe de recursos humanos	19/02/2021	04/07/2021	Recurso humano	Q50.00	Q50.00
Inversión total								Q8,000.00

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

- **Actividad 1: Taller “Comunicación asertiva” para jefes de departamento.**

La actividad de comunicación asertiva pretende brindar conceptos, definiciones teóricas y prácticas a los jefes de los departamentos del área administrativa de la empresa objeto de investigación a través de un taller. Esta será la primera actividad que se ejecutará en los planes de mejora, la cual ayudará no sólo para fortalecer la dimensión de control, sino que, también será el punto de partida para que las próximas actividades se efectúan correctamente con el acompañamiento que los jefes les darán a los colaboradores. El jefe de recursos humanos será el encargado de coordinar la actividad y de buscar a la empresa o instructor con la experiencia necesaria para llevar a cabo la misma.

El taller proporcionará a los jefes herramientas necesarias para que puedan comunicar con claridad lo que piensan, sienten o necesitan, teniendo en cuenta los derechos, sentimientos y valores de sus colaboradores. Como los participantes a la actividad son los jefes de departamento la actividad se realizará de manera presencial, dentro de las instalaciones de la empresa, pero procurando que sea en un lugar abierto. La convocatoria a la participación en el taller se realizará con dos semanas de anticipación la cual será de carácter obligatorio y se hará por medio de un correo electrónico. A continuación, se presenta un modelo a utilizar para realizar esta convocatoria.

## Formato 7

### Modelo invitación para taller “Comunicación asertiva”

Empresa de Seguridad Integral Privada

Ciudad de Guatemala



**Cordialmente es invitado al:**



**Taller de  
“Comunicación asertiva”**

Fecha: 29 de enero de 2020  
Hora: de 8:00 a.m. A 5:00 p.m.  
Ubicación: área abierta cafetería de la empresa.

**Te esperamos !!!**

LOGO

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

Para el desarrollo de este taller se establece una guía indicando cuáles son los temas mínimos sugeridos. El taller se llevará a cabo en una sesión de 8 horas y al finalizar el taller se trasladará una evaluación para comprobar la comprensión de este y se entregará un diploma como reconocimiento de la participación. El jefe de recursos humanos será el encargado de recolectar la información de las evaluaciones realizadas.

**Formato 8**  
**Guía para el taller “Comunicación asertiva”**  
**Empresa de Seguridad Integral Privada**  
**Ciudad de Guatemala**

<i>Logo de la empresa</i>	<b>Taller "Comunicación asertiva" para jefes de departamento</b>		
<b>Objetivos:</b>			
* Potencializar las habilidades de comunicación y liderazgo para fortalecer las relaciones con los colaboradores y potenciar una comunicación efectiva; Manejar positivamente los canales de comunicación, a través de la identificación de las principales variables para implementar un cambio enfocado y asertivo; Contar con herramientas que le permitirán dar una retroalimentación productiva a su equipo de trabajo.			
<b>Líder del taller:</b>	Proveedor/ Persona especializada en el tema		
<b>Participantes:</b>	Jefe de recursos humanos y jefes de departamento		
<b>Duración:</b>	8 horas	<b>Ubicación:</b>	Por definirse
<b>Principales temas por desarrollar en la reunión:</b>			
* Elementos de la comunicación.			
* Ritmo y guía de las conversaciones.			
* Empatía y asertividad en la comunicación.			
* Niveles de comunicación y niveles de escucha.			
* Grid gerencial, liderazgo situacional clave para saber cuándo y de qué manera comunicarse.			
* Manejo de conversaciones peligrosas.			
<b>Recursos para el taller:</b>			
* Equipo de cómputo para la presentación y cañonera.			
* Papelería y útiles, sillas y mesas para la actividad.			
* Proveedor de comida para el coffee break a.m., almuerzo, y coffee break p.m.			
<b>Observaciones:</b>			
* Al finalizar la conferencia se trasladará una evaluación a los jefes para verificar la comprensión de esta.			
* Entrega de certificados por la participación en el taller.			
* La duración máxima para la reunión es de 8 horas. Iniciando a las 8 a.m. y culminando a las 5:00 p.m.			
* Preparación para el coffee break a las 10:30 a.m., preparación para el almuerzo 1:00 p.m. y preparación para el coffee break de la tarde a las 3:30 p.m.			
* Preparación con anticipación para que se cumpla con el horario establecido.			
* En las diapositivas utilizar poco texto, utilizar imágenes para resumir y aclarar las ideas.			

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.



**Formato 9**  
**Evaluación para el taller “Comunicación asertiva”**  
**Empresa de Seguridad Integral Privada**  
**Ciudad de Guatemala**

<i>Logo de la empresa</i>	<b>Boleta de evaluación - Taller de "Comunicación asertiva" para líderes de área</b>		
<b>Área/ Depto.:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Instrucciones:</b>			
a continuación se presentan 5 enunciados, los cuales tienen como finalidad evaluar la comprensión del taller recibido. Los primeros 4 enunciados tienen una ponderación de 25 pts., según la escala indicada. el ultimo enunciado es para que nos brinde sus comentarios en relación al desarrollo del taller.			
	<b>pts.</b>	<b>0</b>	<b>10</b>
		Incorrecta	Regular
		Correcta	
<b>1. Para usted, ¿Qué es comunicación asertiva?</b>		<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>2. ¿Cuáles son los niveles de comunicación desarrollados en el taller?</b>		<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>3. ¿Cuáles son los niveles de escucha desarrollados en el taller?</b>		<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>4. ¿ Tener una comunicación efectiva con el personal puede contribuir al alcance de los objetivos?</b>		<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Justifique su respuesta:		
<b>5. ¿Cuáles son los temas que más le impactaron?</b>			
	<b>NOTA FINAL:</b>		
	<input type="text"/>		

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

**Formato 10**  
**Certificado de participación al taller “Comunicación asertiva”**  
**Empresa de Seguridad Integral Privada**  
**Ciudad de Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

- **Actividad 2: Guía para la construcción de KPI’s en el área administrativa.**

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta del clima organizacional, uno de los puntos débiles que presenta la empresa es que no existe una metodología de control y medición de las actividades y procesos que realizan los colaboradores, por lo que se hace difícil establecer si se están cumpliendo los objetivos. Por lo anterior, esta actividad propone la creación de KPI’s para el área

administrativa, por lo cual, se presenta una guía metodológica que detalla los pasos a seguir para la creación de estos.

Lo más habitual en las empresas es que cada departamento tenga sus propios indicadores y dado que son los colaboradores quienes realizan las actividades diarias, lo más lógico es que sean ellos los que decidan los aspectos claves a medir para controlar el buen funcionamiento de las actividades, esto en acompañamiento de su jefe inmediato. Un indicador bien definido debe ser útil, fácilmente comprensible y medidos en periodos de tiempo regulares para facilitar hacer gráficas que muestren su evolución. Es necesario establecer referencias (expectativas, límites u objetivos) para poder obtener conclusiones de si el proceso funciona bien o mal.

Para el desarrollo de KPI's se sugiere utilizar el enfoque S.M.A.R.T.,acrónico de las palabras en inglés, que en su traducción significan específico, medible, alcanzable, relevante y temporal.

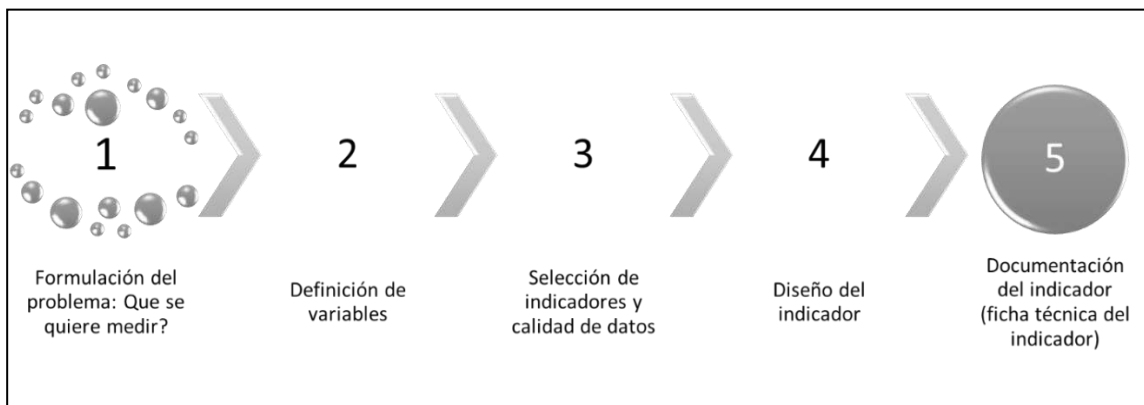
**Gráfica 22**  
**Características para la creación de KPI's**  
**Empresa de Seguridad Integral Privada**  
**Ciudad de Guatemala**

<b>S</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>R</b>	<b>T</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Specific (Específico): Se debe de ser concreto y conciso a la hora de seleccionar los KPI's.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Measurable (Medibles): Tiene que ser cuantificable, en cifras, categorías, porcentajes...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Achievable (Alcanzable): Esto hace referencia a que el objetivo debe de ser realista y posible de lograr.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realistic (Relevante): Este es el más importante. El objetivo debe de ser relevante con la estrategia de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Timely (Medible en el tiempo): Tiene que variar en el tiempo, de este modo se podrán realizar comparativos en el tiempo de cómo se ha evolucionado.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

La guía será proporcionada a los colaboradores, de tal manera, que conozcan cuáles son las etapas por seguir para poder crear indicadores que agreguen valor a la empresa y que ayuden a cumplir los objetivos de la organización. Esta contiene el objetivo, su alcance, conceptualización, y los pasos para la construcción de los indicadores. En la siguiente gráfica se presenta de forma resumida cuales son los pasos para la construcción de KPI's:

**Gráfica 23**  
**Pasos para la creación de KPI's en el área administrativa**  
**Empresa de Seguridad Integral Privada**  
**Ciudad de Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

No basta con plantear los indicadores y documentarlos, es necesario que periódicamente el líder de cada área de seguimiento y monitoree los resultados que genere cada uno, para lo cual, se sugiere utilizar tableros de control para reportar el cumplimiento de los indicadores planteados, en los mismos se realizará la comparación de los resultados obtenidos contra el nivel esperado de desempeño y así poder tomar decisiones sobre las acciones correctivas o retroalimentación necesaria para lograr los objetivos. A continuación, se presenta la guía para la construcción de KPI's:

**Formato 11**  
**Guía para la creación de KPI's del área administrativa**  
**Empresa de Seguridad Integral Privada**  
**Ciudad de Guatemala**

<i>Logo</i>	DOCUMENTO DE APOYO	Código:
	<b>GUÍA PARA LA CONTRUCCIÓN DE KPI'S</b>	Fecha de aprobación:
		Página 1 de 10

**1. Objetivo de la guía**

Establecer lineamientos generales para la creación, estructuración, revisión y aprobación de indicadores para el área administrativa; así como los criterios y parámetros para su medición, reporte y evaluaciones.

**2. Alcance de la guía**

Esta guía aplica para la creación documentación, medición, reporte, seguimiento y análisis de indicadores, como herramientas de seguimiento y medición del desempeño en la organización.

**3. Conceptualización**

A continuación, se presentan las instrucciones generales que se deben de tomar en cuenta para establecer KPI'S.

**3.1. KPI'S – Indicador clave de desempeño**

Son datos cualitativos o cuantitativos observables que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o variables que, comparada con periodos anteriores o frente a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y evidenciar el nivel de cumplimiento acerca de los que se está haciendo en la empresa.

**3.2. Características de un indicador**

Los indicadores deben de cumplir con ciertos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión en el cumplimiento de objetivos.

- **Oportunidad:** Deben permitir obtener información en tiempo real, de forma adecuada y oportuna, medir de forma precisa los resultados alcanzados y los desfases con respecto a los objetivos propuestos.
- **Excluyentes:** Cada indicador evalúa un aspecto específico único de la realidad, una dimensión particular de la gestión

<i>Logo</i>	DOCUMENTO DE APOYO	Código:
	<b>GUÍA PARA LA CONTRUCCIÓN DE KPI'S</b>	Fecha de aprobación:
		Página 2 de 10

- **Comunicación:** Todo indicador debe de transmitir información acerca de un tema en particular para la toma de decisiones.
- **Medición:** Permite compara la situación actual de una dimensión de estudio en el tiempo o respecto a patrones establecidos.
- **Prácticos:** Que se facilite su recolección y procesamiento.
- **Claros:** Ser comprensibles, tanto para quienes lo desarrollen como para quienes lo estudien o lo tomen como referencia.
- **Explícitos:** Definir de manera clara las variables con respecto a las cuales se analizará para evitar interpretaciones ambiguas.
- **Percepción:** Reflejar el cambio de variable en el tiempo.
- **Transparente y verificable:** Su cálculo debe estar adecuadamente soportado y ser documentado para su seguimiento.

### 3.3. Tipo de indicadores

En el siguiente esquema se detallan los tipos de indicadores que existen según su naturaleza.

**Esquema 1**  
**Tipo de Indicadores**

TIPO DE INDICADORES		DESCRIPCIÓN
<b>Indicadores por medición</b>	Indicadores cuantitativos	Son una representación numérica de un proceso. Dan respuesta a preguntas de cuánto, cada cuánto y con qué frecuencia.
	Indicadores cualitativos	Con ellos se consigue demostrar, describir o medir algo que ha sucedido. Dan respuesta a preguntas de cuándo, quién, dónde, qué, cómo y por qué.
<b>Indicadores por nivel de intervención</b>	Indicadores de impacto	Se enfocan en medir el cambio o comportamiento generado "después de" y se enfoca a largo plazo.
	Indicadores de resultados	Mide las salidas del proceso determinado si el objetivo se alcanza o no.
	Indicadores de proceso	Muestra cómo se están haciendo las actividades.
	Indicadores de insumo	Se enfoca a medir los resultados disponibles y su utilización.
<b>Indicadores por nivel jerárquico</b>	Indicadores de gestión	Mide la relación entre los insumos y procesos, lo que permite analizar el comportamiento y desempeño de una vista de procesos.
	Indicadores estratégicos	Constituyen la evolución de productos, efectos o impactos.

<i>Logo</i>	DOCUMENTO DE APOYO	Código:
	<b>GUÍA PARA LA CONTRUCCIÓN DE KPI'S</b>	Fecha de aprobación:
		Página 3 de 10

<b>Indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad</b>	Indicadores de eficacia	Mide la relación entre los objetivos a alcanzar y lo conseguido realmente. Mide lo que entregamos con lo que se espera que entreguemos.
	Indicador de eficiencia	Mide el rendimiento de recursos e insumos para conseguir los objetivos. Examina el aprovechamiento de los recursos para lograr el presupuesto.
	Indicador de efectividad	Involucra la eficiencia y eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles.

#### **4. Pasos para la construcción de KPI'S**

A continuación, se establece la metodología para la construcción de KPI'S, detallados a través de Los siguientes pasos.

##### **4.1. Formulación del problema: ¿Qué se quiere medir?**

Se debe de identificar el objeto de medición, seleccionando las actividades que se consideren prioritarias y que agregan valor a la empresa. Se debe de identificar los factores claves de éxito, cuáles son los aspectos que son necesarios mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión de un proceso o actividad.

Una vez identificado el objeto de medición hay que precisar que aspecto específico se desea evaluar, las características o cualidades que lo conforman. A través de esta clasificación se facilita la selección de la variable a medir y la elección del indicador correcto.

##### **4.2. Definición de variables**

Una vez definido que se quiere medir, se puede proceder a la elaboración del indicador, para lo cual se establecen las variables que lo conforman y la relación entre ellas para que produzcan la información que necesita.

Las variables, una vez identificadas, deben ser definidas con la mayor rigurosidad posible asignándole un sentido claro, para evitar que se originen ambigüedades y discusiones sobre sus resultados.

Por lo general, la gran mayoría de los indicadores consta de dos variables: La variable independiente es aquella que se toma como valor de referencia al momento de realizar la medición del indicador y la

<i>Logo</i>	DOCUMENTO DE APOYO	Código:
	<b>GUÍA PARA LA CONTRUCCIÓN DE KPI'S</b>	Fecha de aprobación:
		Página 4 de 10

variable dependiente es aquella que depende de la gestión del área o proceso. Con estas variables se construye la fórmula del indicador, manteniendo la siguiente estructura:

**Figura 1**  
**Forma de cálculo de un indicador**

$$\text{Indicador} = \frac{\text{Numerador (Variable dependiente)}}{\text{Denominador (Variable independiente)}}$$

Las variables independientes son de referencia o comparación y pueden ser: un valor actual con respecto a un valor histórico, un valor real con respecto a un valor programado o una parte con relación a un todo.

#### 4.3. Selección de indicadores y calidad de datos

De modo general, un indicador debe ser de fácil comprensión e interpretación y debe de permitir establecer relaciones con otros indicadores utilizados para medir la situación o fenómeno en estudio, es decir, debe ser comparable en el tiempo y en el espacio.

El proceso de selección de indicadores comprende una reflexión teórica, conceptual y metodológica que se constituye en la base de las etapas subsiguientes de producción y análisis. Existen unos criterios generales para la selección de indicadores, que tienen en cuenta las características de los datos que se van a utilizar como soporte, su relación con el problema de análisis y la utilidad para el usuario. Para poder realizar la selección de indicadores se presenta el siguiente esquema que servirá como referencia.

**Esquema 2**  
**Criterios de selección de un indicador**

Criterios de selección	Verificación
Pertenencia	¿El indicador expresa qué se quiere medir de forma clara y precisa?
Funcionalidad	¿El indicador puede ser monitoreado?
Disponibilidad	¿La formación del indicador está disponible
Confiabilidad	¿De dónde provienen los datos
Utilidad	¿El indicador es relevante con lo que se quiere medir?



<i>Logo</i>	DOCUMENTO DE APOYO	Código:
	<b>GUÍA PARA LA CONTRUCCIÓN DE KPI'S</b>	Fecha de aprobación:
		Página 5 de 10

#### **4.4. Diseño del indicador**

##### **4.4.1. Identificación del indicador**

Se debe de tener un conocimiento actualizado del contexto de la unidad de análisis.

##### **4.4.2. Determinación de usos y actores**

Se debe determinar los usos específicos que tendrá el indicador y señalar los actores que requieren esa información.

##### **4.4.3. Identificar las fuentes de información y procedimiento de recolección y manejo de la información**

Se debe determinar todos aquellos mecanismos que contribuyen con la elaboración del indicador, desde la información en sí, hasta de ser el caso, el sistema de generación de la información. Asimismo, se debe definir el tipo de información necesaria para la elaboración de los indicadores, es decir si esta es de tipo contable, operacional o de resultados.

Se debe buscar que las fuentes de información sean accesibles y confiables, de ser posible se debe contar con un sistema de información que asegure estas características en la provisión de información, para la elaboración oportuna y fiable de los indicadores.

##### **4.4.4. Definición de responsabilidades**

Es necesario definir o verificar los responsables de la producción de la información asociada al indicador, la recolección de la información, el análisis de dicha información, la administración de las bases de datos asociadas a dicha información y la preparación de los reportes y presentación de la información del indicador.

Es la expresión verbal, precisa, única y concreta que identifica al indicador, debe ser corto, claro y coherente con todos los aspectos definidos anteriormente.

<i>Logo</i>	DOCUMENTO DE APOYO	Código:
	<b>GUÍA PARA LA CONTRUCCIÓN DE KPI'S</b>	Fecha de aprobación:
		Página 6 de 10

#### 4.5. Documentación del indicador

Una vez agotadas las etapas anteriores, lo que continua es documentar de manera formal el indicador planteado. Lo primero es definir de manera concreta y coherente con la unidad de análisis, todos los elementos que contendrá el indicador. El segundo paso es construir, como instrumento metodológico de resumen, la ficha técnica del indicador.

##### 4.5.1. Identificación del indicador

Esta sección describe la información que permite identificar al indicador, como lo es el nombre, objetivo y proceso asociado.

- **Nombre del indicador:** Expresión verbal, precisa y concreta que identifica al indicador.
- **Objetivo:** Propósito que se persigue con su medición, es decir, describe la naturaleza y finalidad del indicador.
- **Proceso asociado:** Identifica el proceso al cual pertenece el indicador.

##### 4.5.2. Forma de cálculo

Establece la lógica matemática aplicada al indicador, es decir la operación matemática que genera el dato final de éste, de igual manera, la unidad de medida del indicador.

- **Formula:** Relaciona la fórmula matemática establecida para el indicador.
- **Unidad de medida:** parámetro bajo el cual se expresa la variable, es importante que quede establecido ya que pueden existir diferentes unidades de medida para una misma variable (número, promedio, porcentaje, dólar, etc).
- **Tendencia esperada del indicador:** Es la trayectoria que se espera tenga el resultado del indicador (ascendente, descendente o constante).
- **Meta o valor esperado:** resultado aceptable o esperado del comportamiento de un indicador en un periodo de tiempo determinado y sirve para calificar su logro, estas deben ser reales y alcanzables.

##### 4.5.3. Variables del indicador

Para cada una de las variables del indicador, ya sean dependientes o independientes, deben establecerse dentro de la ficha técnica los siguientes elementos:

<i>Logo</i>	DOCUMENTO DE APOYO	Código:
	<b>GUÍA PARA LA CONTRUCCIÓN DE KPI'S</b>	Fecha de aprobación:
		Página 7 de 10

- **Nombre:** Establece la denominación de la variable en cuestión.
- **Unidad de medida:** Es el tipo de medida utilizada para cuantificar la variable.
- **Fuente de información:** Establece el origen de la información que se requiere para alimentar la variable.

#### 4.5.4. Rangos de la evaluación

Son los niveles de desempeño del indicador, cuya valoración determinará el estado de riesgo o problema de la variable y dará origen a diferentes tipos de acciones de mejoramiento.

- **Adecuado:** Es el cumplimiento satisfactorio de la meta.
- **En riesgo:** Son los valores con tendencia al incumplimiento de la meta y generan una acción de mejora de carácter preventiva.
- **Crítico:** Son los valores de incumplimiento de la meta y generan una acción de mejora de carácter correctiva.

#### 4.5.5. Periodicidad de la medición

Define la frecuencia con la que se calcula el indicador (diaria, semanal, quincenal, mensual, semestral, anual, etc.)

#### 4.5.6. Reporte del indicador

Establece la responsabilidad de reportar el dato resultante de la medición del indicador.

#### 4.5.7. Responsables de la medición

Identifica el cargo responsable frente a la medición y actualización de los datos, del seguimiento y análisis de los resultados.

#### 4.5.8. Verificación y aprobación

Se establece quien elabora, revisa y aprueba la ficha del indicador.

<i>Logo</i>	DOCUMENTO DE APOYO	Código:
	<b>GUÍA PARA LA CONTRUCCIÓN DE KPI'S</b>	Fecha de aprobación:
		Página 8 de 10

### **5. Monitoreo, evaluación y análisis de los indicadores**

Los indicadores deben ser evaluados periódicamente con el fin de determinar su pertinencia, vigencia y aplicabilidad. El indicador debe contar con criterios que permita establecer su importancia, asegurando que se midan las variables correctas y estén relacionados directamente con el cumplimiento, seguimiento y control del proceso.

Acorde a los resultados obtenidos, el líder o responsable del proceso en conjunto con el equipo de trabajo, debe evaluar si se cumplieron las metas establecidas o no, las tendencias obtenidas, los rangos definidos y realizar un análisis integral de esta información, con el fin de establecer las acciones de mejoramiento. Los líderes del proceso son los responsables de garantizar la recopilación, consolidación y análisis de los indicadores, así como las acciones correctivas, preventivas y oportunidades de mejora derivadas de los resultados obtenidos.

A continuación, se presenta el formato de la ficha de indicador a utilizar para documentar cada indicador y la matriz que se utilizara para reportar los resultados de estos.

Logo	DOCUMENTO DE APOYO	Código:
	<b>GUÍA PARA LA CONTRUCCIÓN DE KPI'S</b>	Fecha de aprobación:
		Página 9 de 10






















**Cuadro 1**

**Ficha para los indicadores**

IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR			
<b>Nombre:</b>	<i>Cumplimiento plan anual de capacitación</i>		
<b>Objetivo:</b>	<i>Medir el cumplimiento en la ejecución del plan anual de capacitación.</i>		
<b>Proceso asociado:</b>	<i>Procesos de Capacitación al personal</i>		
FORMA DE CÁLCULO			
Fórmula	Unidad de medida	Tendencia esperada del indicador	Meta o valor aprobado
<i>(Actividades de capacitación ejecutadas / actividades de capacitación programadas) *100</i>	<i>Porcentaje</i>	<input checked="" type="checkbox"/> Creciente <input type="checkbox"/> Decreciente <input type="checkbox"/> Estático	<i>Aplicación del 100% de las capacitaciones programadas en el plan de capacitación anual.</i>
VARIABLES DEL INDICADOR			
Nombre	Unidad de medida	Fuente de información	
Número de capacitaciones realizadas	Número	Plan de capacitación anual	
Número de capacitaciones programadas	Número	Plan de capacitación anual	
RANGOS DE EVALUACIÓN			PERIODICIDAD DE MEDICIÓN
<b>Crítico</b>	<b>En riesgo</b>	<b>Adecuado</b>	<input type="checkbox"/> Anual
<b>35%</b>	<b>65%</b>	<b>100%</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Trimestral
			<input type="checkbox"/> Semestral
			<input type="checkbox"/> Mensual
			<input type="checkbox"/> Cuatrimestral
			<input type="checkbox"/> Semanal
			<input type="checkbox"/> Equipo de trabajo
RESPONSABLES DE LA MEDICIÓN			
Nivel:	Consolidar y reportar datos	Seguimiento y análisis	Toma de decisiones
<b>Cargo:</b>	Asistente de recursos humanos	Jefe de recursos humanos	Gerente general
VERIFICACIÓN Y APROBACIÓN			
Elaboró:	Revisó:	Aprobó:	
Nombre: Juan Mendoza	Nombre: Nancy Contreras	Nombre: Miguel Carrillo	
Cargo: Asistente de Capacitación	Cargo: jefe de recursos humanos	Cargo: Gerente general	
Fecha: 04/01/2021	Fecha: 15/01/2021	Fecha: 31/01/2021	

<i>Logo</i>	DOCUMENTO DE APOYO	Código:
	<b>GUÍA PARA LA CONTRUCCIÓN DE KPI'S</b>	Fecha de aprobación:
		Página 10 de 10

**Cuadro 2**  
**Matriz – Reporte de resultados de KPI'S**

<i>Logo de la empresa</i>	<b>Matriz para reportar resultados de indicadores</b>							
<b>Objetivo:</b> Presentación de resultados y del área / puesto para verificar el cumplimiento de los objetivos.								
<b>Área administrativa:</b>								
<b>Líder del área:</b>								
No.	Nombre del indicador	Objetivo	Responsable de medirlo	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Rangos de evaluación	Meta	Resultado
1						    		
2						   		
3						   		
4						   		
5						   		
<b>RESULTADO GENERAL</b>								
<b>Plan de acción:</b>								
1 _____								
2 _____								
3 _____								
_____					_____			
<i>Firma del colaborador</i>					<i>Firma del líder del área</i>			

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

Para asegurar el compromiso de los jefes y colaboradores del área en cuanto a los indicadores, se sugiere que, posterior a llenar la ficha de indicadores y que estos sean validados por gerencia general, colocar un tablero de control en cada oficina, para que los resultados trimestrales de los KPI's sean visibles para los colaboradores y puedan llevar un parámetro de cómo han mejorado cada trimestre. A continuación, se muestra un ejemplo de este tablero, el cual puede ser elaborado como un afiche para cada área:

**Formato 12**  
**Afiche para el tablero de control**  
**Empresa de Seguridad Integral Privada**  
**Ciudad de Guatemala**

<i>Logo de la empresa</i>		<b>TABLERO DE MANDO KPI's</b>								
<b>Area:</b>		<b>RECURSOS HUMANOS</b>								
No.	Nombre del indicador	Objetivo	Fórmula de calculo	Unidad de medida	Rangos de evaluación R=Rojo - A= Amarillo - V= Verde	1er. Trimestre	2do. Trimestre	3er. Trimestre	4to. Trimestre	Promedio anual
						Resultado	Resultado	Resultado	Resultado	Resultado
1	Cumplimiento plan anual de capacitacion	Medir el cumplimiento en la ejecución del plan anual de capacitación.	(Actividades de capacitación ejecutadas / actividades de capacitación programadas) *100	%	35% R <span style="color: red;">●</span> 65% A <span style="color: yellow;">●</span> 100% V <span style="color: green;">●</span>	55%	43%	75%	85%	65%
2					R <span style="color: red;">●</span> A <span style="color: yellow;">●</span> V <span style="color: green;">●</span>					
3					R <span style="color: red;">●</span> A <span style="color: yellow;">●</span> V <span style="color: green;">●</span>					
4					R <span style="color: red;">●</span> A <span style="color: yellow;">●</span> V <span style="color: green;">●</span>					
5					R <span style="color: red;">●</span> A <span style="color: yellow;">●</span> V <span style="color: green;">●</span>					
			<b>RESULTADO GENERAL</b>							
<b>Firma del líder del área</b>										

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

• **Actividad 3: Monitoreo del avance en la mejora de la dimensión de control.**

Al haber implementado el plan de acción para esta dimensión, se deberá conocer cuál ha sido el impacto que han tenido las actividades desarrolladas. Para llevar a cabo este monitoreo, a continuación, se presenta un formato de evaluación para aplicar a los colaboradores del área administrativa de la empresa objeto de investigación:

**Formato 13**

**Boleta de monitoreo del avance de mejora en la dimensión de control  
Empresa de Seguridad Integral Privada  
Ciudad de Guatemala**

<i>Logo de la empresa</i>	<b>Monitoreo del avance de mejora en la dimensión de control</b>												
<b>Área/ Depto.:</b>							<b>Fecha:</b>						
<b>Objetivo:</b> Evaluar el impacto de las actividades desarrolladas para mejorar la dimensión de control.													
<b>Instrucción:</b> A continuación se presentan 5 enunciados, Se le solicita contestar las preguntas indicando cual era su percepción antes de desarrollar las actividades y cual es su percepción actual. Simbología: "N"= nunca, "R"= raras veces, "F"= con frecuencia y "S"= Siempre													
						<b>Percepción anterior</b>		<b>Percepción actual</b>					
						<b>N</b>	<b>R</b>	<b>F</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>R</b>	<b>F</b>	<b>S</b>
1. Al recibir instrucciones de parte de su jefe inmediato, este es claro, conciso y específico para comunicar sus requerimientos.						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Su jefe inmediato utiliza lenguaje adecuado para darle retroalimentación de sus funciones.						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Conoce cuáles son los indicadores de desempeño del área.						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. En su departamento realizan periódicamente revisiones de avances en el cumplimiento de los objetivos planteados.						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Considera que los indicadores que fueron planteados ayudan a establecer cuál es el desempeño de sus funciones..						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
						<b>Sumatoria <math>\Sigma</math></b>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Observaciones:</b>						Mencione que observaciones tiene en relación a las actividades que se desarrollaron para esta dimensión.							
<b>Recomendaciones de mejora:</b>						Que recomendaciones daría para mejorar las actividades desarrolladas.							

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.



El jefe de recursos humanos será el encargado de recolectar las boletas de medición previamente completadas por el personal y de realizar el vaciado de la información, con los resultados se podrá establecer cuál ha sido el impacto en los colaboradores y como las actividades desarrolladas han incrementado la percepción positiva en relación a la dimensión, si el resultado no es el esperado se deberán establecer planes de acción para mejorar el seguimiento e involucramiento del personal en las actividades que se desarrollan.

## **II. Plan de mejora de la dimensión de objetivos de rendimiento y perfeccionamiento**

Dentro de los resultados obtenidos en la encuesta del clima organizacional se pudo determinar que en la empresa objeto de investigación no tienen programas de capacitación que contribuyan al desarrollo y crecimiento de los colaboradores, a continuación, se desarrolla el plan de mejora para esta dimensión que ayudará a mejorar la percepción de los colaboradores.

### **a. Objetivo**

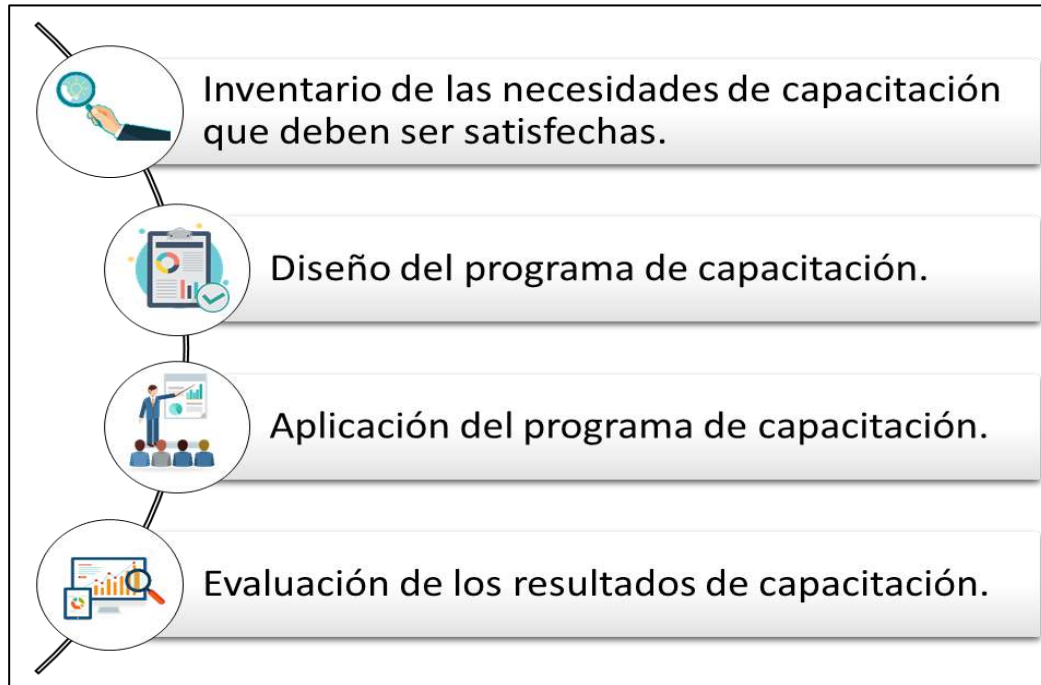
Incrementar el porcentaje de la dimensión objetivos de rendimiento y perfeccionamiento en un 8% a partir del primer año de implementación del plan, mediante un programa de capacitación que contribuya a desarrollar las habilidades profesionales de los colaboradores y que los motive a potencializar sus competencias para alcanzar mejores oportunidades dentro de la organización.

### **b. Actividad**

Para mejorar el porcentaje en esta dimensión se propone la creación de un programa de capacitación, a continuación, se presentan las actividades a realizar:

## Gráfica 24

### Actividades plan de mejora de la dimensión de procesos de objetivos de rendimiento y perfeccionamiento Empresa de Seguridad Integral Privada Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

#### c. Plan de acción

Las actividades necesarias para llevar a cabo el plan de mejora para fortalecer la dimensión de los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento, se presenta a continuación el siguiente plan de acción:

**Cuadro 6**  
**Plan de acción de la dimensión de**  
**objetivos de rendimiento y perfeccionamiento**  
**Empresa de Seguridad Integral Privada**  
**Ciudad de Guatemala**

Nombre del plan:		Plan de mejora 2: Dimensión de procesos de los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento						
Objetivo del plan:		Definir las actividades necesarias para implementar el 100% del plan de mejora de la dimensión de objetivos de rendimiento y perfeccionamiento al corto y mediano plazo.						
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo		Recursos	Costo en Quetzales	Presupuesto
				Inicio	Final			
1	Reunión con el gerente general de la empresa para la presentación del plan de mejora a implementar de la dimensión de objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.	Realizar la presentación en un 100% en una sesión de 1 hora.	Investigador	04/01/2021	04/01/2021	Equipo audiovisual	Q0.00	Q50.00
						Papelería y útiles	Q50.00	
2	Aprobación del plan de mejora propuesto para mejorar la percepción de los colaboradores con relación a la dimensión de objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.	Aprobar en un 100% el plan propuesto en un sesión de 1 hora.	Jefe de recursos humanos	15/01/2021	15/01/2021	Papelería y útiles	Q50.00	Q50.00
3 Inventario de las necesidades de capacitación que deben ser satisfechas								
3.1	Reunión con jefes de departamento para explicar las actividades a desarrollar y entregar la guía y formularios a utilizar. (formato 14).	Asegurar el un 100% la entrega de los instrumentos en una sesión de 1 hora.	Jefe de recursos humanos	18/01/2021	18/01/2021	Papelería y útiles	Q500.00	Q500.00
3.2	Remitir vía electrónica a los jefes de departamentos el cronograma de las actividades a desarrollar en el plan de mejora.	Remitir a un 100% de los jefes el cronograma en un lapso de 1 hora.	Jefe de recursos humanos	18/01/2021	18/01/2021	Servicios de telefonía e internet	Q200.00	Q200.00
3.3	Llenar los formularios de diagnóstico de necesidades de capacitación del departamento identificando mínimo 5 problemas. (formato 15).	Completar en un 100% los formularios por el departamento en un lapso de 7 días.	Jefes de departamento	19/01/2021	27/01/2021	Papelería y útiles	Q200.00	Q200.00
3.4	Consolidación, vaciado y clasificación de la información plasmada en los formularios del diagnóstico para elaboración de la matriz de capacitación	Consolidar en un 100% la información en un lapso de un día.	Jefe de recursos humanos	28/01/2021	28/01/2021			
3.5	Identificación clasificación de temas a capacitar por cada departamento en orden de importancia para elaborar la matriz (formato 16).	Asegurar en un 100% la clasificación de los temas en el lapso de un día.	Jefe de recursos humanos	29/01/2021	29/01/2021			

No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo		Recursos	Costo en Quetzales	Presupuesto
				Inicio	Final			
4	Diseño del programa de capacitación							
4.1	Reunión con cada líder de área para priorización de cada tema, definición de objetivos y colaboradores a participar.	Definir en un 100% los temas a capacitar en una sesión de 3 horas.	Jefe de recursos humanos	01/02/2021	01/02/2021	Papelería y útiles	Q100.00	Q100.00
4.2	Obtener cotizaciones de proveedores que desarrollen los temas a capacitar, asegurando que tengan especialidad en capacitaciones en línea.	Asegurar en un 100% a los proveedores de capacitación el lapso de 3 días.	Jefe de recursos humanos	02/02/2021	04/02/2021	Papelería y útiles	Q200.00	Q500.00
						Servicio de telefonía e internet	Q300.00	
4.3	Elaboración del programa de cada capacitación según los temas definidos con cada jefe de departamento. (formato 17)	Asegurar en un 100% la elaboración del plan anual de capacitación en el lapso de 2 días.	Jefe de recursos humanos	08/02/2021	09/02/2021	Papelería y útiles	Q200.00	Q200.00
4.4	Reunión con el gerente general para autorizar el plan anual de capacitación a desarrollar en la organización.	Aprobar en un 100% el plan anual de capacitación en una sesión de 2 horas.	Gerente general	11/02/2021	11/02/2021	Papelería y útiles	Q200.00	Q200.00
5	Aplicación del programa de capacitación							
5.1	Asignación del responsable designado que coordinara el las capacitaciones a desarrollar.	Elegir en un 100% al responsable de las capacitaciones en un lapso de 3 horas.	Jefe de recursos humanos	12/02/2021	12/02/2021	Papelería y útiles	Q50.00	Q50.00
5.2	Preparación de las evaluaciones en línea y el material electrónico a utilizarle en las capacitaciones. (formato 18 y 19)	Confirmar en un 100% el material a utilizar 5 días previo a la realización de cada capacitación.	Responsable designado	15/02/2021	14/02/2022	Servicio de telefonía e internet	Q100.00	Q0.00
5.3	Convocatorias para invitar a los colaboradores que asistirán a cada capacitación.	Asegurar en un 100% la invitación para los colaboradores 3 días antes de cada capacitación				Costo de la capacitación	A definir por la empresa según proveedores seleccionados	
5.4	Ejecución de las capacitaciones que se plasmaron dentro del plan en el tiempo establecido.	Confirmar en un 100% el desarrollo del plan en el año de implementación.				Servicio de internet		
6	Trasladar la evaluación correspondiente para cada capacitación al final del desarrollo de cada una. (formato 20,21,22,23 y 24)	Trasladar en un 100% a los colaboradores en un lapso de 1 hora posterior a cada capacitación.	Jefe de recursos humanos			Instructor		Q200.00
						Servicio de telefonía e internet	Q200.00	
7	Reuniones trimestrales para revisar el avance en la ejecución del plan de capacitación.	Asegura en un 100% el avance del plan de capacitación en una sesión de 3 horas.	Jefe de recursos humanos		Cierre de cada trimestre. - Junio 2021 - Septiembre 2021- Diciembre -2021	Servicio de telefonía e internet	Q100.00	Q200.00
						Papelería y útiles	Q100.00	
8	Evaluar lo realizado en la propuesta	Evaluar el 100% de lo realizado de forma mensual.	Jefe de recursos	18/01/2021	31/12/2021	Recurso humano	Q50.00	Q50.00
Inversión total								Q2,600.00

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

- **Actividad 1: Inventario de las necesidades de capacitación**

La primera actividad consiste en realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación, para identificar los principales temas que necesitan reforzamiento y qué colaboradores requieren de estas capacitaciones, esto se realizará a través de un análisis de la problemática actual en las diferentes áreas de la organización. El método favorable para la empresa, conforme a esta investigación y el marco teórico utilizado, se considera que es el diagnóstico con base en problemas, con este método se podrá identificar fácilmente y de forma específica cuales son los principales problemas que afectan en la actualidad los resultados de la empresa y que están relacionados por la falta de capacitación, debilidad en los conocimientos, habilidades y actitudes, adicional este método proporciona resultados a mediano plazo, por lo que se adapta a la temporalidad en que se implementarán los planes de mejora.

El jefe de recursos humanos será el encargado de guiar a los jefes en esta actividad, a continuación, se presentan una serie de lineamientos a seguir en la realización del diagnóstico:

- ✓ Comunicar a la gerencia general las actividades a desarrollar para la elaboración del diagnóstico de capacitación.
- ✓ Convocar a los jefes para exponer los alcances de la actividad, entregar la guía para elaborar el diagnóstico y explicar de forma breve cómo llenar el formulario.
- ✓ Establece con los jefes un cronograma de trabajo para la entrega de los formularios ya completados.
- ✓ Al completar los formularios, cada líder de área deberá entregarlos al jefe de

recursos humanos, quien realizará un análisis de los problemas identificados, para establecer las acciones de capacitación a realizar para minimizarlos y elaborar la matriz de necesidades de capacitación.

- ✓ La matriz de necesidades de capacitación deberá ser avalada por los jefes de cada área, por lo que, el jefe de recursos humanos deberá convocar a los mismos a una reunión donde dará a conocer cuáles fueron los resultados y las necesidades de capacitación detectadas por cada uno.

A continuación, con el objetivo de lograr efectividad en la presente actividad, se presenta una guía con una serie de pasos que proporciona lineamientos de cómo realizar el diagnóstico y completar el formulario:

**Formato 14**  
**Guía para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación**  
**Empresa de Seguridad Integral Privada**  
**Ciudad de Guatemala**

<i>Logo de la empresa</i>	<b>Guía para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación con base en problemas</b>
<b>Objetivo:</b> Proveer a cada líder de área parámetros a seguir para elaborar el diagnóstico de necesidades de capacitación con base en problemas.	
<b>1</b>	<p>Identificación del problema: Identificar las áreas de oportunidad, para esto es necesario definir los principales problemas que enfrentan los colaboradores al realizar el trabajo y que dificultan el alcance de los objetivos organizacionales. Estos problemas pueden ser por falta de información, conocimientos, habilidades, actitudes y manejo inadecuado de herramientas; este análisis se puede realizar a través de observación directa a los empleados en su puesto de trabajo.</p> <p><b>Cada líder de área deberá identificar como mínimo 5 problemas.</b></p>

2	Causas y Efectos: Una vez identificados los problemas se proceden a analizar para establecer los antecedentes de éste, esto puede ser con base a indicadores o datos estadísticos para conocer su causa y los efectos que lo producen.
3	Al establecer las causas que originaron los problemas se debe determinar si, pueden ser disminuidos o erradicados a través de acciones de capacitación. Es importante considerar que la capacitación soluciona problemas relacionados a la falta de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas para manejar herramienta de trabajo y desempeñar las funciones.
4	Establecer las tres principales actividades que realizan los colaboradores en relación con el problema determinado.
5	Según actividad definida, asigne una calificación según el nivel de conocimientos, habilidades y actitudes que tiene cada colaborador, colocando "S" si es satisfactorio, "NS" no satisfactorio, o "N/A" si considera que no aplica.
6	Conforme a la evaluación realizada, determinar los requerimientos de capacitación indicando la prioridad por cada una.
7	Indicar el número de participantes, opciones de horarios, periodicidad, fechas de realización y cualquier otra información que consideren sea de utilidad para el plan de capacitación.
8	El formulario se debe de completar según información indicada anteriormente, considerar que se debe de llenar un formulario por cada problema identificado.

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

A continuación, se presenta el formulario del diagnóstico de necesidades de capacitación con base en problemas la información presentada es para fines de ejemplo, este será completado los jefes de departamento, quienes identificarán los problemas que tienen en cada uno de sus departamentos y con sus subordinados, cuyos efectos dificultan el logro de objetivos y que pueden disminuirse o eliminarse a través de acciones de capacitación:

**Formato 15**  
**Formulario del diagnóstico de necesidades de capacitación**  
**Empresa de Seguridad Integral Privada**  
**Ciudad de Guatemala**

<i>Logo de la empresa</i>	<b>Formulario Diagnóstico de necesidades de capacitación con base en problemas</b>											
<b>Área:</b>	Contabilidad											
<b>Puesto de trabajo:</b>	Jefe de contabilidad											
<b>Fecha de Elaboración</b>	20 de enero 2021											
<b>Descripción del problema</b>												
Dificultades para presentar en tiempo y forma los informes financieros.												
<b>Causa: Origen del problema</b>	<b>Efecto: Consecuencia de la causa</b>											
1) Desconocimiento en excel.	1) Información no certera.											
2) Manejo inadecuado del tiempo	2) Incumplimiento en las fechas de entrega.											
3) Falta de conocimientos financieros	3) Dificultad para la presentación de resultados											
<b>¿Las causas tienen solución con acciones de capacitación?, marque con una "X".</b>												
	SI	NO	N/A									
Causa 1:	x											
Causa 2:	x											
Causa 3:	x											
<b>Actividades principales de los colaboradores en relación al problema</b>												
<b>Actividad 1:</b>	Revisión de gastos contabilizados al cierre de cada mes.											
<b>Actividad 2:</b>	Integraciones contables.											
<b>Actividad 3:</b>	Informes financieros y estados de resultados.											
<b>Calificación otorgada: S= Satisfactorio NS= No satisfactorio N/A= No aplica C= Conocimientos H= Habilidades A= Actitudes HT= Herramientas</b>												
<b>Colaborador</b>	<b>Actividad 1</b>				<b>Actividad 2</b>				<b>Actividad 3</b>			
	C	H	A	HT	C	H	A	HT	C	H	A	HT
Colaborador 1	S	NS	NS	S	S	NS	NS	N/A	S	S	NS	N/A
Colaborador 2	S	S	NS	NS	S	NS	NS	S	S	S	S	NS
Colaborador 3	NS	NS	S	NS	NS	S	NS	N/A	S	S	NS	NS
Colaborador 4	S	NS	NS	S	S	NS	NS	N/A	S	S	NS	N/A
<b>Temas a capacitar</b>										<b>Prioridad</b>		
										<b>Urgente</b>	<b>No Urgente</b>	
<b>Tema 1:</b>	Capacitación Excel avanzado								x			
<b>Tema 2:</b>	Manejo del tiempo									x		
<b>Tema 3:</b>	Planeación financiera								x			
<b>Tema 4:</b>												
<b>Información Adicional</b>												
<b>Cantidad de participantes:</b>	4								Observaciones:			
<b>Horario sugerido:</b>	8:00 am a 12: pm											
<b>Periodicidad:</b>	Anual											
_____						_____						
Líder de área						Nombre y firma de quien revisa						

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.



Una vez los jefes de cada área completen los formularios por cada puesto de trabajo, el jefe de recursos humanos será el encargado de consolidar la información, clasificarla por área de trabajo y ordenarla según prioridad, al finalizar el proceso será el encargado de validarla con cada líder y con gerencia general. Para realizar este proceso se utilizará una matriz de necesidades de capacitación, para lo cual es necesario seguir los siguientes pasos:

- Realizar el análisis de los problemas identificados, focalizando la atención en los que fueron ponderados como urgentes o importantes, resaltados los efectos que provocan.
- Para cada problema identificar las causas que estén relacionadas con falta de conocimiento, habilidad y actitud del personal, para determinar las acciones de capacitación a implementar.
- Establecer las necesidades de capacitación, identificando los temas más relevantes para elaborar posteriormente el plan de capacitación.

A continuación, se presenta el formato para plantear la matriz de necesidades de capacitación con un ejemplo para su comprensión:

**Formato 16**  
**Matriz de necesidades de capacitación**  
**Empresa de Seguridad Integral Privada**  
**Ciudad de Guatemala**

No.	Problema detectado	Causa	Solución propuesta a través de acciones de capacitación	Prioridad		
				Alta	Media	Baja
1	Existe comunicación deficiente e ineficaz con los compañeros de trabajo, dando como consecuencia desacuerdos y retrasos en las tareas.	1. Falta de habilidades de comunicación. 2. Carencia en conocimiento de estrategias de comunicación. 3. Falta de asertividad al comunicarse con los compañeros de trabajo	1. Comunicación efectiva	X		
2	Existe desconocimiento de los procesos generales de la empresa, provocando baja productividad de algunos colaboradores e incumplimiento de objetivos organizacionales.	1. Desconocimiento de los procesos generales del negocio. 2. Los procesos no han sido comunicados a todo el personal. 3. Falta de dominio sobre los procesos de cada área administrativa.	1. Comunicar procesos generales de la empresa. 2. Comunicar procesos y servicios de cada área.		X	
3						
4						
5						

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

La matriz permite tener visibilidad de los problemas detectados por cada una de las áreas administrativas, identificando las causas relacionadas, con deficiencias en los conocimientos, habilidades y actitudes de los colaboradores, para tener claridad de las acciones de capacitación que se deberán tomar para minimizar sus efectos y la prioridad que tendrá cada uno de estos.

A partir de la elaboración de la matriz anterior, el jefe de recursos humanos puede continuar con la segunda actividad propuesta en este plan, el diseño del programa de capacitación.

- **Actividad 2: Diseño del programa de capacitación**

Posterior a obtener el detalle del inventario de las necesidades de capacitación se deberá diseñar el programa de capacitación. Para garantizar que el diseño esté apegado a las necesidades de capacitación detectadas por cada líder de área, se sugiere realizar las siguientes acciones:

- ✓ El jefe de recursos humanos deberá reunirse con cada líder para definir:
  - La prioridad de los temas a impartir considerando la ponderación definida en el diagnóstico de necesidades de capacitación. Con ayuda de la matriz de es validada por los jefes, se definirán cuáles serán los temas con los cuales se debe de iniciar, esto con el propósito de minimizar los efectos negativos de los problemas identificados con prioridad alta.
  - Los objetivos generales y específicos para alcanzar en cada tema.
  - Cantidad de participantes por tema a impartir.

- Si la capacitación será por medio de un instructor interno o externo según cada caso.
- El tipo de capacitación según el tema: taller, cursos, conferencia, entre otras. Por la situación que se vive en la actualidad por la pandemia que afecta a nuestro país, se sugiere que estas sean vía webinar.
- Fechas y horarios para realizar la capacitación, se preverá que la misma no interfiera con el cumplimiento de objetivos que tienen en el área.
- ✓ El jefe de recursos humanos elaborará el plan de capacitación con base al diagnóstico realizado.
- ✓ Previo a comunicar el plan de capacitación, deberá tramitar la autorización de este con gerencia general, quien aprobará el presupuesto para su desarrollo.

El plan de capacitación que se le presentará a gerencia general deberá contener:

- ✓ Objetivo general
- ✓ Objetivos específicos
- ✓ Alcance del plan de capacitación
- ✓ Metas del plan de capacitación
- ✓ Propuesta plan anual de capacitación.

A continuación, se presenta el formato para plasmar la propuesta del plan de capacitación con un ejemplo para su comprensión:

**Formato 17**  
**Plan anual de capacitación**  
**Empresa de Seguridad Integral Privada**  
**Ciudad de Guatemala**

No.	Tema – Capacitación	Objetivo	Participantes		Facilitador		Fecha y hora estimada	Metodología	Lugar	Responsable	Costo
			Cant.	Puesto	Int.	Ext.					
Problema identificado: Comunicación poco efectiva entre las áreas administrativas de la empresa.											
1	Técnicas de comunicación efectiva	Fortalecer las habilidades de comunicación del personal para hacer más eficiente la comunicación interna con las diferentes áreas administrativa	30	Asistentes, auxiliares y secretarias.	Jefe de recursos humanos		may-21  8:00 am a 11:00 am	Capacitación interna	Vía Webinar	Jefe de recursos humanos	Q.4,500.00
Problema identificado:											
2											
Problema identificado:											
3											
Problema identificado:											
4											
Firma de quién lo elaboró:						Firma de quién lo aprueba:					
Cargo:						Cargo:					
Fecha:						Fecha:					

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

Para la implementación de la propuesta es necesario considerar el presupuesto que permita el pago de instructores, material didáctico, salones y en general los gastos para el desarrollo de éste.

• **Actividad 3: Aplicación del programa de capacitación**

Para garantizar que las actividades que conlleva la ejecución del programa de capacitación se realicen oportuna y correctamente, se sugiere a continuación, una guía para verificar los preparativos a realizar antes y después de la capacitación, el jefe de recursos humanos velará porque estas acciones se realicen.

**Guía para la ejecución del programa de capacitación:**

1. El jefe de recursos humanos designará a una persona, quién coordinará, revisará e informará sobre el desarrollo y cumplimiento del programa.
2. La persona designada preparará el programa de cada capacitación a impartir, esta información le debe ser proporcionada por el instructor elegido ya sea interno o externo.
3. Preparará una lista de actividades, para garantizar que los aspectos del programa se tomen en cuenta en la ejecución, esta lista deberá incluir como mínimo los siguientes aspectos:
  - Las actividades que necesitan realizarse en cada capacitación.
  - Los materiales que se requieren para realizar la actividad.
  - La fecha límite para terminar cada actividad.
4. El jefe de recursos humanos coordinará de forma trimestral reuniones con los jefes y el personal encargado de cada capacitación con el fin de evaluar los avances del plan.

A continuación, se presenta el formato que se puede utilizar para plasmar esta lista de verificación:

**Formato 18**  
**Lista de verificación para la capacitación**  
**Empresa de Seguridad Integral Privada**  
**Ciudad de Guatemala**

<b>Capacitación:</b>			<b>Fecha del evento:</b>		
<b>Codificación: P= Pendiente, R= Realizado, N/A= No aplica</b>			<b>Responsable:</b>		
<b>No</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fecha límite para terminar la actividad</b>	<b>P</b>	<b>R</b>	<b>N/A</b>
1.	Contar con el programa de capacitación	2 semanas (antes)			
2.	Enviar invitación a los participantes a la capacitación	2 semanas (antes)			
3.	Confirmar con el instructor, ya sea interno o externo, el link y la plataforma a utilizar para la conexión.	2 semanas (antes)			
4.	Preparar el material de apoyo	1 semana (antes)			
5.	Confirmar y asegurar con jefes de departamento los equipos y conexiones a utilizar para conectarse a la capacitación.	1 semana (antes)			
10.	Reproducción del material de apoyo	2 días (antes)			
11.	Elaboración de diplomas por participación	2 días (antes)			
12.	Confirmar asistencia de participantes	2 días (antes)			
14.	Preparar las evaluaciones a trasladar a los participantes	2 días (antes)			
15.	Procesar las evaluaciones	2 días (después)			
16.	Elaborar informe de la capacitación	1 semana (después)			
17.	Dar seguimiento al impacto de la capacitación	3 meses (después)			

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

Para que cada capacitación se realice de una manera ordenada y se obtengan los resultados esperados, es necesario que, para cada una se prepare su respectivo programa de capacitación, la información de éste será proporcionada por el encargado de realizar la capacitación. A continuación, se presente el formato que se puede utilizar y qué información deberá contener:

**Formato 19**  
**Documento para plasmar los programas de cada capacitación**  
**Empresa de Seguridad Integral Privada**  
**Ciudad de Guatemala**

<i>Logo de la empresa</i>	<b>Nombre del curso: Comunicación organizacional efectiva</b>		
<b>Objetivos:</b> Brindar a los participantes del taller conceptos, herramientas y estrategias de comunicación personal, a través de técnicas y prácticas a fin de comprender la importancia de la comunicación, lograr los mejores resultados así como alcanzar el mayor impacto e influencia en los otros			
<b>Instructor:</b>	Carlos Hernández		
<b>Participantes:</b>	Personal administrativo		
<b>Duración:</b>	16 horas en dos sesiones de 8 horas cada una.	<b>Ubicación:</b>	Webinar
<b>Contenido de la capacitación:</b>			
El contenido del taller está estructurado por módulos:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Módulo I. La comunicación: mucho más que transmitir y recibir mensajes</li> <li>• Módulo II. Los espacios de la comunicación</li> <li>• Módulo III. Los roles en la comunicación</li> <li>• Módulo IV. Los secretos del buen comunicador</li> </ul>			
<b>Metodología:</b>			
Los participantes de forma individual realizarán ejercicios y prácticas orientadas a reforzar los conocimientos transmitidos.			
<b>Recursos materiales:</b>			
Internet.			
<b>Observaciones:</b>			
El taller se realiza vía webinar por medio de la plataforma Google Meet.			

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.



- **Actividad 4: Evaluación de los resultados de la capacitación**

Para determinar la funcionalidad de la capacitación es necesario realizar evaluaciones y así determinar el impacto que tiene en los colaboradores y cómo beneficia a la organización. Para esto se propone utilizar el modelo de Kirkpatrick el cual está formado por cuatro niveles: reacción, lo aprendido, el desempeño y el resultado.

**Nivel 1 Evaluación de la reacción:** Al finalizar cada capacitación se medirá la satisfacción de los colaboradores que asistieron a la misma, evaluando aspectos como: El programa de la capacitación, la calidad y relevancia de los temas impartidos, las habilidades del instructor y la efectividad de la metodología. A continuación, se presenta un modelo de esta evaluación, cabe mencionar que este formato es general, por lo que podrá ser utilizado para las capacitaciones que se plasmen dentro del plan.

**Formato 20**  
**Evaluación para capacitaciones nivel 1 – reacción**  
**Empresa de Seguridad Integral Privada**  
**Ciudad de Guatemala**

<i>Logo de la empresa</i>	<b>EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN</b>			
<b>Nombre de la capacitación:</b>	Jorge Castillo			
<b>Lugar y Fecha:</b>	18 de febrero 2020	<b>Facilitador:</b>	Carlos Hernández	
<i>Por favor complete el formulario y brinde sus comentarios sobre la capacitación recibida.</i>				
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
<b>FACILITADOR</b>				
Dominio del tema				
Claridad y Coherencia para comunicar de manera didáctica el tema				
Disposición a responder preguntas				
Adecuación de la metodología para presentar el tema				
Relación y trato de los participantes				
Puntualidad y manejo de tiempo durante la presentación				
<b>Sugerencias para que el facilitador mejore en las actividades futuras de capacitación:</b>				
<b>CAPACITACIÓN</b>				
Contenido de la capacitación				
Calidad del material entregado				
Utilidad del curso para la realización de su trabajo				
Instalaciones donde recibió la capacitación				
<b>De los temas recibidos, mencione el tema de utilidad para la realización de su trabajo:</b>				
<b>Sugerencia para mejorar las actividades futuras de capacitación:</b>				
<b>Sumatoria</b> $\Sigma$				
Cada pregunta vale 1 punto, para obtener los resultados se suman las opciones “excelente y bueno”, si el resultado es mayor o igual al 80% se considera un resultado satisfactorio, de lo contrario el resultado es insatisfactorio.				
Resultados de la evaluación: _____ x 100 = _____				
10 <span style="float: right;"><b>satisfactorio / insatisfactorio</b></span>				

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

Para determinar si los resultados de la evaluación son satisfactorios, se debe obtener como mínimo un porcentaje positivo del 80%. Esta verificación servirá para retroalimentar a los instructores y al jefe de recursos humanos para ajustar y mejorar las capacitaciones posteriores.

**Nivel 2 Evaluación del aprendizaje (antes y después de la capacitación recibida):** Esta evaluación consiste en evaluar el grado de aprendizaje obtenido por los colaboradores después de recibir la capacitación, para lo cual, es necesario realizar una evaluación de conocimientos al inicio y al finalizar el curso. La evaluación inicial permitirá al facilitador conocer los subtemas en los que deberá hacer mayor énfasis para fortalecer el conocimiento de los participantes. La evaluación final mostrará el grado de conocimientos adquiridos por la capacitación. Para evaluar el efecto de la capacitación en un segundo nivel se sugiere utilizar la siguiente guía.

- ✓ El facilitador o el jefe de recursos humanos deberá trasladar a los participantes una prueba al inicio de la capacitación, el contenido de esta será definida de acuerdo con el tema a impartir por el facilitador y comentarios recibidos por los jefes.
- ✓ Se debe revisar que la prueba cubra el contenido del curso, para lograr los objetivos y de ser necesario solicitar las correcciones correspondientes al facilitador.
- ✓ La evaluación debe ser aplicada al inicio y al finalizar el curso por el facilitador, quien deberá trasladar los resultados al jefe de recursos humanos.
- ✓ El jefe de recursos humanos realizará la tabulación y análisis de los resultados de las evaluaciones pre y post capacitación.

Para el vaciado de esta evaluación se utilizará el siguiente formato.

**Formato 21**  
**Vaciado evaluación del nivel de aprendizaje de la capacitación**  
**Empresa de Seguridad Integral Privada**  
**Ciudad de Guatemala**

Curso: Comunicación organizacional efectiva				
Facilitador: Carlos Hernández				
Fecha del curso: 18 de febrero				
Nombre del colaborador	Nota inicial	Nota Final	Incremento en el aprendizaje	% del incremento
Jose Pérez	60	80	20	33%
Maria Castillo				
Carlos Estrada				
<b>Sumatoria <math>\Sigma</math></b>				

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

Donde el incremento en el aprendizaje es la diferencia entre la nota final menos la nota inicial y el porcentaje se obtienen dividiendo esta diferencia entre la nota inicial.

**Nivel 3 Evaluación de conducta (antes y después de la capacitación recibida):**

Permitirá conocer el cambio actitudinal que tuvo el colaborador derivado al aprendizaje obtenido en la capacitación. Al igual que el nivel 2, esta evaluación debe de aplicarse antes y después de cada capacitación para obtener resultados comparativos. La evaluación post capacitación se deberá trasladar un mes después de haberse efectuado la misma. A continuación, se presenta dos ejemplos de cuestionarios a aplicar.

## Formato 22

### Cuestionario para evaluar la conducta antes de la capacitación

**Empresa de Seguridad Integral Privada**

**Ciudad de Guatemala**

<i>Logo de la empresa</i>	<b>Cuestionario para evaluar la conducta antes de la capacitación</b>		
<b>Área:</b>	Recursos Humanos	<b>Puesto:</b>	Asistente
Instrucciones: A continuación, se presenta una serie de preguntas, se solicita responda según su criterio conforme a su puesto de trabajo.			
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	
1. ¿La actitud que demuestro para realizar mis funciones es la adecuada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Si la respuesta es NO, especificar las razones: _____			
2. ¿Estaría dispuesto a modificar la conducta que demuestro al momento de desempeñar mis funciones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Si la respuesta es SI, ¿Qué necesitaría para poder realizarlo? _____			
Si la respuesta es NO, especificar las razones: _____			
3. ¿Considera que la conducta es un factor importante que influye en desempeño?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Si la respuesta es NO, especificar ¿Por qué?: _____			
4. ¿Considera que sus compañeros de trabajo demuestran la actitud apropiada en el desempeño de sus funciones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Si la respuesta es NO, especificar ¿Por qué?: _____			
5. ¿Cuál es su sugerencia para mejorar su conducta y la de sus compañeros?			
<b>Sumatoria <math>\Sigma</math></b>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

### Formato 23

## Cuestionario para evaluar la conducta después de la capacitación Empresa de Seguridad Integral Privada Ciudad de Guatemala

<i>Logo de la empresa</i>	<b>Cuestionario para evaluar la conducta después de la capacitación</b>			
<b>Área:</b>	Recursos Humanos	<b>Puesto:</b>	Asistente	
Instrucciones: A continuación, se presenta una serie de preguntas, se solicita respuesta según su criterio conforme a su puesto de trabajo.				
			<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. ¿En la capacitación en la que participé me motivaron a modificar mi conducta en relación con mi puesto de trabajo? ¿De qué manera lo hicieron?: _____			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ¿Estoy dispuesto a implementar los cambios en mi conducta señalados en la capacitación recibida?  Si la respuesta es SI, ¿Cómo?: _____  Si la respuesta es NO, especificar las razones: _____			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ¿Podría implementar los cambios en mi conducta de forma rápida y oportuna? ¿Qué necesito para realizarlo?: _____			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ¿Estoy aplicando lo aprendido en la capacitación en mi puesto de trabajo? ¿De qué manera?: _____			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ¿Cuál es su opinión en relación con la efectividad de las capacitaciones para el cambio de actitud en los colaboradores? _____			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Sumatoria <math>\Sigma</math></b>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

**Nivel 4 Evaluación de resultados:** Permite medir el impacto de las capacitaciones en el desempeño de los colaboradores y la manera que esto influye en el logro de los objetivos organizacionales. Esta evaluación está diseñada para que sea trasladada tanto al colaborador como al jefe inmediato o líder de cada área y será trasladada seis meses después de haber participado en la capacitación. Para realizar esta evaluación se utilizará del siguiente formato.

**Formato 24**  
**Evaluación de resultados de la capacitación**  
**Empresa de Seguridad Integral Privada**  
**Ciudad de Guatemala**

<i>Logo de la empresa</i>	<b>Evaluación de resultados de la capacitación</b>		
<b>Área:</b>	Recursos Humanos	<b>Puesto:</b>	Asistente
<b>Colaborador:</b>	Mariela Gómez		
<b>Instrucciones:</b> A continuación, se presenta una serie de preguntas, se solicita respuesta según su criterio.			
<b>Preguntas para el Colaborador:</b>			
1. ¿Cuáles son las principales mejoras que he percibido en la realización de mis funciones como resultado del aprendizaje recibido en las capacitaciones?			
_____			
_____			
2. De las capacitaciones recibidas, ¿Cuáles aportaron mayores beneficios al desarrollo de mis funciones?			
_____			
_____			
¿Por qué?: _____			
3. ¿Qué temas tuvieron mayor impacto e influencia en mi ambiente laboral?			
_____			
_____			

4. ¿Qué dificultades se le han presentado, que le impiden poner en práctica lo aprendido en las capacitaciones recibidas?				
_____				
_____				
5. Después de haber asistido a la capacitación, ¿Cuáles otras necesidades de aprendizaje a identificado que serían de utilidad para el desempeño de sus funciones?				
_____				
_____				
<b>Preguntas para el jefe inmediato o líder de área</b>				
Las siguientes preguntas tienen como finalidad evaluar el impacto en el desempeño de los colaboradores posterior al haber recibido las capacitaciones, conteste según su criterio, considerando que 1 es la calificación mínima y 4 la máxima.				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. ¿El desempeño del colaborador evaluado ha mejorado posterior a la capacitación recibida?				
2. ¿Ha incrementado la productividad y eficiencia del colaborador al momento de desarrollar sus funciones?				
3. ¿El colaborador aplica lo aprendido en las capacitaciones en su puesto de trabajo?				
4. ¿Posterior a las capacitaciones recibidas por el colaborador, existe mayor motivación en el desempeño de sus funciones?				
5. ¿Las capacitaciones recibidas por el colaborador fueron de utilidad para alcanzar los objetivos organizacionales?				
<b>Sumatoria <math>\Sigma</math></b>				

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

Una vez se completen los cuestionarios, el jefe de recursos humanos será el encargado de realizar el vaciado de la información recopilada y analizar los



resultados. Con la información proporcionada por el jefe deberá generar el resultado para evaluar si el impacto fue positivo para el área; esto permitirá identificar los beneficios obtenidos como resultado del plan de capacitación. También permitirá conocer que áreas aún es necesario fortalecer y qué acciones de capacitación se implementarán para solventarlas.

### **III. Plan de mejora de la dimensión de remuneración**

Una de las dimensiones en las que se detectaron deficiencias es la dimensión de remuneraciones, a pesar de que los colaboradores consideran justa y homogénea su remuneración mensual, manifiestan que los sistemas de recompensa fuera del salario mensual son escasos y no todo el personal tiene acceso a optar a ellos.

Cuando las empresas tienden a implementar este tipo de recompensas con sus colaboradores provocan un resultado positivo, generan compromiso para el logro de los objetivos y mejoran la satisfacción laboral. El plan de mejora supone la implementación de reconocimientos, monetarios y no monetarios, los cuales estarán basados en los resultados de la organización, el desempeño del equipo de trabajo y desempeño individual.

Para la implementación de ambas actividades es preciso contar con la participación de todo el personal (gerente, jefes y colaboradores). El jefe de recursos humanos será el responsable de crear los modelos de reconocimientos, monetarios y no monetarios, estos últimos serán revisados, analizados validados y autorizados por gerencia general.

Para la realización de estas actividades los aportes que presenta este documento es la metodología de cómo se deberán de implementar y desarrollar, con la sugerencia de los reconocimientos a entregar.

### **a. Objetivo**

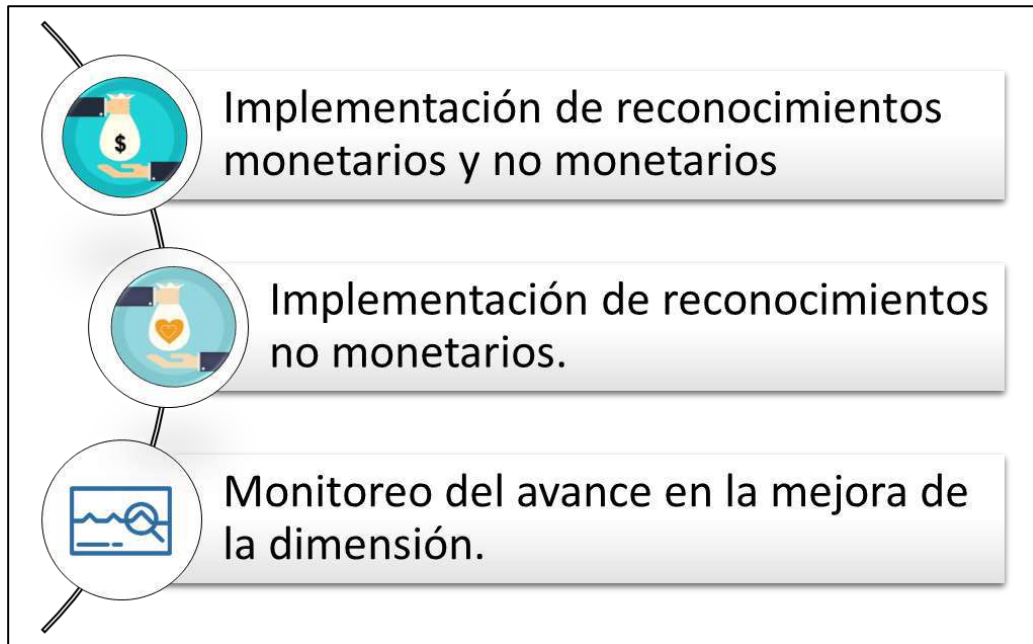
Implementar un sistema de recompensas monetarias y no monetarias para elevar el porcentaje de la dimensión de remuneración un 8%, con el fin de fortalecer la percepción de los empleados en relación con los incentivos económicos y no económicos que la empresa les brinda y mejorar su satisfacción a partir del primer año de implementación.

### **b. Actividades**

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

### Gráfica 25

#### Actividades plan de mejora de la dimensión de remuneración Empresa de Seguridad Integral Privada Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

#### c. Plan de acción

Las actividades necesarias para llevar a cabo el plan de mejora de fortalecimiento de la dimensión de remuneración, se presenta a continuación:

## Cuadro 7

### Plan de acción para la dimensión de remuneración

#### Empresa de Seguridad Integral Privada

#### Ciudad de Guatemala

Nombre del plan:		Plan de mejora 3: Dimensión de remuneración						
Objetivo del plan:		Definir las actividades necesarias para implementar el 100% del plan de mejora de la dimensión de remuneración al corto y mediano plazo.						
No.	Actividad	Metas	Responsable	Periodicidad		Recursos	Costo en Quetzales	Presupuesto
1	Reunión con el gerente general de la empresa para la presentación del plan de mejora a implementar de la dimensión de remuneración.	Realizar la presentación en un 100% en una sesión de 1 hora.	Investigador	04/01/2021	04/01/2021	Equipo audiovisual	Q0.00	Q50.00
						Papelería y útiles	Q50.00	
2	Aprobación del plan de mejora propuesto para mejorar la percepción de los colaboradores con relación a la dimensión de remuneración.	Aprobar en un 100% el plan propuesto en un sesión de 1 hora.	Jefe de recursos humanos	15/01/2021	15/01/2021	Papelería y útiles	Q50.00	Q50.00
3	Implementación de reconocimientos monetarios (formato 25)							
3.1	Premio reconocimiento por trayectoria y reconocimiento por desempeño al "Mejor equipo de trabajo"							
3.1.1	Preparación del listado del personal que por su antigüedad laboral aplica para recibir el reconocimiento monetario por trayectoria laboral de 5 años y de 3 años.	Contar en un 100% con el listado en el lapso de 3 días.	Jefe de recursos humanos	04/10/2021	04/10/2021	Papelería y útiles	Q50.00	Q50.00
3.1.2	Verificación con cada líder de área de los resultados obtenidos en sus KPI's durante los 3 trimestres del año (resultados de marzo, junio y septiembre)	Verificar en un 100% los resultados de los indicadores en el lapso de 3 días.	Jefe de recursos humanos y jefes de departamento.	08/10/2021	08/10/2021	Papelería y útiles	Q50.00	Q50.00
3.1.3	Verificación del listado de reconocimiento por trayectoria para seleccionar al personal idóneo para recibirlo, según resultados de los KPI's previamente revisados.	Confirmar en un 100% al personal que recibirá el reconocimiento en un lapso de 1 día.	Jefe de recursos humanos y Líderes de área	13/10/2021	13/10/2021	Papelería y útiles	Q50.00	Q50.00
3.1.4	Cotización de los premios a entregar al personal con reconocimiento: bolígrafo grabado, placa de cristal, certificado de regalo, preseña para el "Mejor equipo" y medallas para los colaboradores que lo integran (formato 26,27 y 28)	Obtener en un 100% las cotizaciones de los reconocimientos a entregar en un lapso de 5 días.	Jefe de recursos humanos	14/10/2021	19/10/2021	Papelería y útiles	Q100.00	Q4,000.00
						Servicio de telefonía e internet	Q50.00	
						Premios	Q3,850.00	
3.1.5	Autorización de gerencia general del presupuesto y personal que será reconocido por su trayectoria laboral y como el "Mejor equipo de trabajo"	Aprobación en un 100% de los reconocimientos en una sesión de 2 horas.	Gerente general	20/10/2021	20/10/2021	Papelería y útiles	Q100.00	Q100.00

No.	Actividad	Metas	Responsable	Periodicidad		Recursos	Costo en Quetzales	Presupuesto
3.2	<b>Celebración de cumpleaños mensualmente</b>							
3.2.1	Generar un listado del personal administrativo activo en la empresa, validando vacantes y nuevas plazas a contratar para contar con un estimado del personal que estará activo en el año.	Contar en un 100% de la información en el lapso de 2 horas.	Jefe de recursos humanos	18/01/2021	18/01/2021	Papelería y útiles	Q50,00	Q50,00
3.2.2	Cotización del regalo simbólico a entregar a los colaboradores en su cumpleaños (formato 29)	Obtener en un 100% las cotizaciones de proveedores en el lapso de 2 días.	Jefe de recursos humanos	20/01/2021	21/01/2021	Servicio de telefonía e internet	Q50,00	Q3.950,00
						Regalo simbólico	Q3.900,00	
3.2.3	Autorización de gerencia general del presupuesto a utilizar en la celebración de cumpleaños, actividad y regalos.	Aprobación de un 100% del presupuesto a utilizar en una sesión de 1 hora.	Gerente general	20/10/2021	20/10/2021	Papelería y útiles	Q50,00	Q50,00
3.2.4	Publicación mensual del listado de cumpleaños con la invitación para la celebración.	Coordinar en un 100% la publicación de la invitación en el lapso de 1 día.	Jefe de recursos humanos	Primera semana de cada mes		Papelería y útiles	Q50,00	Q50,00
3.2.5	Coordinación para la compra del pastel, boquitas, bebidas y adornos para la celebración	Coordinar en un 100% la compra de insumos en el lapso de 1 día.	Jefe de recursos humanos	Última semana de cada mes		Insumos (estimación del costo anual)	Q5.400,00	Q5.400,00
3.2.6	Ejecución de la actividad celebración de cumpleaños	Ejecutar en un 100% la actividad en el lapso de 1 hora.	Jefe de recursos humanos	Última semana de cada mes		Recurso humano	A definir por la empresa	
4	<b>Implementación de reconocimientos no monetarios</b>							
4.1	<b>Día de descanso para cumpleaños</b>							
4.1.1	Notificación del cumpleaños o los cumpleaños del día por medio de un correo electrónico a nivel de empresa.	Asegurar en un 100% el correo en el lapso de una hora.	Jefe de recursos humanos	Diario		Recurso humano	A definir por la empresa	Q0,00
4.2	<b>Colaborador del mes - reconocimiento día libre y felicitaciones en público</b>							
4.2.1	Coordinar con los jefes de cada departamento la evaluación mensual de sus colaboradores y recopilación de las mismas para seleccionar a los candidatos a recibir el reconocimiento.	Asegurar en un 100% las evaluaciones a los colaboradores en el lapso de un día.	Jefe de recursos humanos y jefes de departamento.	3ra semana de cada mes		Recurso humano	A definir por la empresa	Q100,00
4.2.2	Aprobación con jefes de departamento y gerencia general según listado de colaboradores que son aptos para el reconocimiento del empleado del mes para seleccionar en conjunto a la persona idónea a recibir el reconocimiento.	Aprobación en un 100% del empleado del mes en una sesión de 1 hora.	Jefe de recursos humanos	3ra semana de cada mes		Papelería y útiles	Q50,00	Q50,00
4.2.3	Elaboración del diploma del reconocimiento y del afiche con la fotografía del empleado del mes formato (31 y 32)	Asegurar en un 100% el diploma y el afiche en el lapso de 1 día.	Jefe de recursos humanos	Última semana de cada mes		Papelería y útiles	Q50,00	Q50,00
4.2.4	Coordinación con el colaborador que recibió el reconocimiento del empleado del mes de su día de descanso.	Asegurar en un 100% el goce del día del colaborador reconocido en una sesión de 1 hora.	Jefes de departamento	Última semana de cada mes		Recurso humano	A definir por la empresa	Q0,00
5	Evaluar lo realizado en la propuesta	Evaluar el 100% de lo realizado de forma mensual.	Jefe de recursos humanos	01/01/2022	31/12/2022	Recurso humano	Q50,00	Q50,00
<b>Inversión total</b>								<b>Q14.100,00</b>

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

• **Actividad 1: Implantación de reconocimientos monetarios**

A continuación, se presenta la metodología a seguir para la implementación de reconocimientos monetarios en la empresa:

**Formato 25**  
**Metodología para la implementación de reconocimientos monetarios**  
**Empresa de Seguridad Integral Privada**  
**Ciudad de Guatemala**

<i>Logo de la empresa</i>	<b>Reconocimientos monetarios</b>
<b>Objetivo:</b>	
Definir los reconocimientos monetarios a implementar en la empresa con su metodología y lineamientos a seguir.	
<b>RECONOCIMIENTOS MONETARIOS</b>	
<b>1</b>	<p><b>Premio reconocimiento trayectoria:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los reconocimientos por trayectoria se darán bajo los siguientes parámetros: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reconocimiento por 3 años en la empresa: Reconocimiento simbólico para el colaborador: diploma y un bolígrafo grabado.</li> <li>○ Reconocimiento por 5 años en la empresa: una placa de cristal grabada y un certificado de regalo de Q. 500.00.</li> <li>○ Para optar al premio por trayectoria el nivel de desempeño de los colaboradores debe de ser satisfactorio, tomando como base sus resultados individuales y compromiso al cumplimiento de los KPI's del área.</li> </ul> </li> <li>• La entrega de los reconocimientos se realizará una vez al año en el convivio corporativo realizado en el mes de diciembre.</li> </ul> <p>Abajo se presentan los formatos a utilizar para el diploma, sugerencia del bolígrafo grabado, la placa de cristal grabada y el certificado de regalo.</p>

2	<p><b>Reconocimiento por desempeño al “Mejor equipo de trabajo”:</b></p> <p>Este reconocimiento será un complemento del plan implementación de KPI’s, bajo esta medición, el premio se entregará al equipo de trabajo que haya alcanzado de la manera más eficiente sus objetivos bajo los indicadores propuestos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia general en conjunto con el jefe de recursos humanos son quienes determinarán que equipo es el que opta al premio.</li> <li>• La medición se realizará cada año.</li> <li>• El reconocimiento se realizará durante el convivio navideño corporativo realizado en el mes de diciembre.</li> <li>• Al equipo de trabajo se le entregará una presea como representación.</li> <li>• Como premio a cada miembro del equipo se le entregará una medalla como representación y un bono por desempeño de Q. 250.00 para cada uno.</li> <li>• Para optar al premio por desempeño del mejor equipo de trabajo, el colaborador debe de tener como mínimo 6 meses laborados cumplidos.</li> </ul> <p>Abajo se presenta un diseño del diploma a entregar y del certificado de regalo.</p>
3	<p><b>Celebración de cumpleaños mensualmente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos humanos será el responsable del desarrollo de esta actividad.</li> <li>• Mensualmente publicará el listado de los cumpleaños del mes por medio de un afiche, donde especificará el día, la hora y el lugar donde se llevará a cabo la celebración.</li> <li>• La actividad de cumpleaños se desarrollará de la siguiente manera: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Regalo simbólico para los cumpleaños del mes. Este debe de tener como representación el logo de la empresa, ejemplo lapicero, pachón, libretas, agendas etc. Costo estimado Q. 50.00.</li> <li>○ Pastel de felicitaciones.</li> <li>○ Boquitas saladas y bebidas para complementar la refacción.</li> <li>○ Adornos para el lugar donde se desarrollará la celebración.</li> </ul> </li> </ul> <p>Abajo se presenta el formato del afiche que se colocará para la invitación a la celebración, y se agregan los ejemplos de regalos para cumpleaños.</p>

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

### Formato 26

**Diploma y regalo para el reconocimiento por trayectoria 3 años**  
**Empresa de Seguridad Integral Privada**  
**Ciudad de Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

### Formato 27

**Placa y certificado de regalo para el reconocimiento por trayectoria 5 años**  
**Empresa de Seguridad Integral Privada**  
**Ciudad de Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Junio 2020.



## Formato 28

**Presea y Medallas para el reconocimiento al “Mejor equipo de trabajo”**

**Empresa de Seguridad Integral Privada**

**Ciudad de Guatemala**



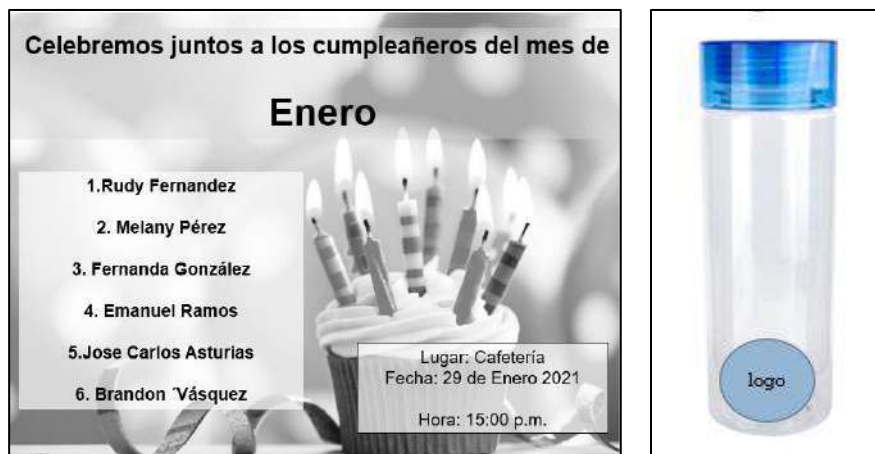
Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

## Formato 29

**Invitación y regalo para la celebración de cumpleaños mensual**

**Empresa de Seguridad Integral Privada**

**Ciudad de Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

• **Actividad 2: Implantación de reconocimientos no monetarios**

A continuación, se presenta la metodología a seguir para la implementación de reconocimientos no monetarios en la empresa y propuestas de estos:

**Formato 30**

**Metodología para la implementación de reconocimientos no monetarios**

**Empresa de Seguridad Integral Privada**

**Ciudad de Guatemala**

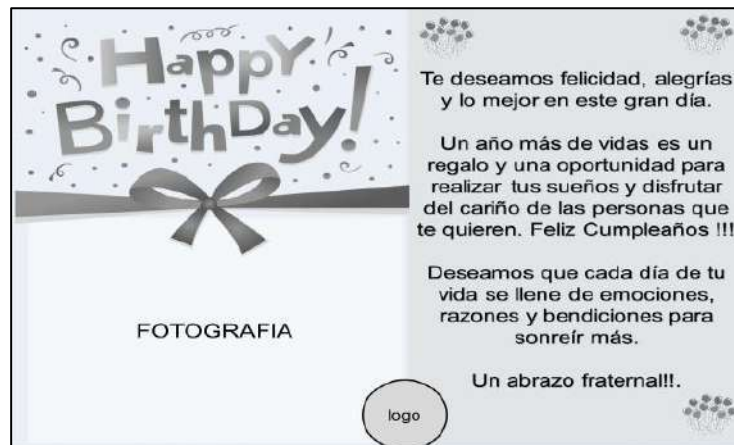
<i>Logo de la empresa</i>	<b>Reconocimientos no monetarios</b>
<b>Objetivo:</b>	
Definir los reconocimientos no monetarios a implementar en la empresa con su metodología y lineamientos a seguir.	
<b>RECONOCIMIENTOS NO MONETARIOS</b>	
1	<p><b>Día de descanso para el cumpleaños:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos humanos será el responsable de llevar un documento actualizado que contengan la información de los cumpleaños.</li> <li>• Se reconocerá el día de descanso únicamente el día del cumpleaños, este no puede ser negociado para su movilización.</li> <li>• En caso el cumpleaños sea domingo, no será reconocido el día de descanso.</li> <li>• Un día antes del cumpleaños, recursos humanos enviará una notificación electrónica informando a los cumpleañoseros del día siguiente, para que todos los empleados estén enterados.</li> </ul> <p>Abajo se presenta el formato de la notificación de cumpleañoseros a enviar por correo electrónico.</p>

<b>2</b>	<p><b>Colaborador del mes - reconocimiento de día libre y felicitaciones en público:</b></p> <p>Este reconocimiento busca, mediante un diploma interno, confirmar a aquellos colaboradores que muestren desempeños sobresalientes a lo largo de cada año. La forma en que determinará a los candidatos merecedores del premio es:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cada líder de área trasladará la evaluación mensualmente a recursos humanos con información objetiva y veraz relacionada al desempeño de los colaboradores de sus respectivas áreas.</li><li>• El jefe de recursos humanos recopilará la información de todos los líderes y trasladará a gerencia general los resultados obtenidos, resaltando a los colaboradores que tengan la puntuación máxima.</li><li>• Gerencia general verificará la información y autorizará el reconocimiento para el colaborador.</li><li>• El reconocimiento del colaborador del mes será entregado de forma mensual, el día de la celebración de cumpleaños.</li><li>• Al colaborador adicional al reconocimiento público se le otorgará un día de descanso, bajo la coordinación de su jefe inmediato.</li><li>• Su fotografía será colocada, en un lugar estratégico y visible para todos los compañeros de trabajo, como representación del logro obtenido.</li><li>• El jefe de recursos humanos será quien velará por el cumplimiento de esta actividad.</li></ul>
----------	--

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

### Formato 31

#### Notificación cumpleaños del día por correo electrónico Empresa de Seguridad Integral Privada Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

### Formato 32

#### Diploma reconocimiento empleado del mes Empresa de Seguridad Integral Privada Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

Para la actividad de premiación al colaborador del mes se utilizarán los siguientes criterios y factores de evaluación, es importante mencionar que, adicional a estos factores, el líder de área también debe de considerar los avances que se tienen en el cumplimiento de los KPI's establecidos por el área. Los responsables de la evaluación serán los líderes de cada área, quienes deberán proporcionar información objetiva y veraz de manera imparcial y honesta. A continuación, se presenta la evaluación a utilizar:

## Esquema 10

### Factores y criterios para la evaluación del empleado del mes

#### Empresa de Seguridad Integral Privada

#### Ciudad de Guatemala

Factores	Puntuación	Rangos de Evaluación			
		20	15	10	5
	Conceptos	Excelente	Muy bueno	Bueno	Deficiente
<b>Conocimiento en su trabajo</b>	Se refiere al conocimiento teórico y práctico que el colaborador tiene en cuanto a principios, normas y procedimientos que su trabajo requiere.	Tiene conocimientos excepcionales de su trabajo, no requiere de ayuda para hacerlo bien.	Conoce muy bien su trabajo.	Desconoce algunos aspectos de su trabajo, necesita mucha ayuda y orientación.	Desconoce aspectos fundamentales de su trabajo.
<b>Eficiencia en el trabajo</b>	Se refiere al cuidado, exactitud y nitidez del trabajo realizado.	Excelente calidad, no es necesario corregir su trabajo.	Muy buena calidad de su trabajo.	Frecuentemente es necesario rectificar su trabajo. Puede mejorar.	Comete errores constantemente, no puede confiarse un trabajo. Es descuidado.
<b>Responsabilidad</b>	Cualidad del colaborador en cumplir con sus obligaciones y compromisos requeridos.	Demuestra un elevado sentido del deber en sus tareas, es un ejemplo para sus compañeros.	Tiene gran sentido del deber.	A veces no cumple con sus obligaciones y compromisos.	Casi nunca cumple con sus obligaciones.
<b>Iniciativa</b>	Se refiere a la capacidad de plantear y desarrollar ideas constructivas y originales para mejorar el trabajo.	Sobresaliente en su habilidad para pensar independientemente y contribuye con muchas sugerencias prácticas.	Aporta ideas constructivas y originales frecuentemente.	Contribuye con ideas constructivas cuando se le solicita.	Se conforma con realizar el trabajo de rutina, nunca ofrece ideas constructivas.
<b>Disciplina</b>	Se refiere al ajuste del comportamiento a las normas y reglamentos que regulan las actividades de la empresa y a la puntualidad y asistencia.	Acepta, cumple con prontitud y acata las ordenes y disposiciones generales, muy cuidadoso en su observancia. En su asistencia es ejemplar.	Cumple sin objetar las ordenes y disposiciones generales, a menos que exista una razón poderosa, la cual hace saber a sus superiores. Su asistencia es muy buena.	Eventualmente protesta y reacciona desfavorablemente ante las ordenes o las disposiciones generales. Con mucha frecuencia falta a sus labores.	No acata las normas y reglamentos y no cumple con la puntual asistencia.

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

### Cuadro 8

### Evaluación para premiar al empleado del mes

### Empresa de Seguridad Integral Privada

### Ciudad de Guatemala

Logo de la empresa		Formato de evaluación para premiar al empleado del mes																						
Lider del área:		Carlos Gómez				Área administrativa:				Contabilidad				Mes de evaluación:				mar-21						
<b>Instrucciones:</b> A continuación, se presentan 5 factores a evaluar por cada empleado, la escala de medición es la siguiente: <b>E= Excelente - Puntuación 20 pts.</b> <b>MB= Muy Bueno - Puntuación 15 pts.</b> <b>B= Bueno - Puntuación 10 pts.</b> <b>D= Deficiente - Puntuación 5 pts.</b>																								
No.	Nombre del empleado	Conocimiento en su trabajo				Eficiencia en el trabajo				Responsabilidad				Iniciativa				Disciplina				Puntuación Total		
		E	MB	B	D	E	MB	B	D	E	MB	B	D	E	MB	B	D	E	MB	B	D			
1	Jorge Pérez	x					x				x									x				70
2																								
3																								
4																								
5																								
6																								
7																								
8																								
9																								
10																								
																Puntuación total por área:								
De los colaboradores del área quien considera tuvo un desempeño destacado _____																								
Observaciones																								
Nota: El colaborador puede ser apto a recibir el premio al mejor empleado del mes siempre y cuando su puntuación sea mayor a 90 puntos.																								

• **Actividad 3: Monitoreo del avance en la mejora de la dimensión de remuneración**

A continuación, se presenta la evaluación a utilizar para verificar el impacto de las actividades desarrolladas para el plan, esta será aplicada a los colaboradores de área administrativa de la empresa objeto de investigación:

**Formato 33**

**Boleta de monitoreo del avance de mejora en la dimensión de remuneración  
Empresa de Seguridad Integral Privada  
Ciudad de Guatemala**

Logo de la empresa	Monitoreo del avance de mejora en la dimensión de remuneración												
<b>Área/ Depto.:</b>				<b>Fecha:</b>									
<b>Objetivo:</b> Evaluar el impacto de las actividades desarrolladas para mejorar la dimensión de remuneración.													
<b>Instrucción:</b> A continuación se presentan 5 enunciados, Se le solicita contestar las preguntas indicando cual era su percepción antes de desarrollar las actividades y cual es su percepción actual.													
Simbología: "MP"= muy poco, "P"= poco, "M"= moderadamente y "B"= bastante													
						<b>Percepción anterior</b>		<b>Percepción actual</b>					
						<b>MP</b>	<b>P</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>MP</b>	<b>P</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
1. La implementación de nuevas modalidades de recompensas lo motivan en el desarrollo de sus funciones.						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Considera que las actividades desarrolladas impactan positivamente en su motivación laboral.						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Con la implantación de estas actividades, considera que la empresa esta valorando su trabajo.						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. La implementación de estas actividades son de beneficio para el personal.						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Sumatoria <math>\Sigma</math></b>						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Observaciones:</b>				Mencione que observaciones tiene en relación a las actividades que se desarrollaron para esta dimensión.									
<b>Recomendaciones de mejora:</b>				Que recomendaciones daría para mejorar las actividades desarrolladas.									

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.



Esta evaluación deberá ser trasladada a los 6 meses de haber iniciado con las primeras actividades.

Para buscar la mejora continua en el proceso, es importante que, al terminar las fases de implementación, se realice una nueva evaluación del clima organizacional de la empresa. Para la ejecución de esta fase se implementará la misma encuesta y se evaluarán las mismas dimensiones que fueron aplicadas en la primera evaluación realizada e incluidas en la presente investigación, las cuales son: Dimensión métodos de mando, fuerzas motivacionales, procesos de comunicación, procesos de influencia, toma de decisiones, procesos de planificación, procesos de control, rendimiento y perfeccionamiento, estructura, remuneración y apoyo.

### **3.4.2.3 Fase III Evaluación del clima organizacional**

Para buscar la mejora continua en el proceso, es importante que, al terminar las fases de implementación, se realice una nueva evaluación del clima organizacional de la empresa. Para la ejecución de esta fase se implementará la misma encuesta y se evaluarán las mismas dimensiones que fueron aplicadas en la primera evaluación realizada e incluidas en la presente investigación, las cuales son: Dimensión métodos de mando, fuerzas motivacionales, procesos de comunicación, procesos de influencia, toma de decisiones, procesos de planificación, procesos de control, rendimiento y perfeccionamiento, estructura, remuneración y apoyo.

Al realizar esta evaluación se determinará si los planes de mejora implementados obtuvieron resultados positivos según el objetivo esperado. Igualmente se podrán identificar las nuevas necesidades y requerimientos del futuro.

El responsable de llevar a cabo esta actividad será el jefe de recursos humanos, quien deberá informar al personal de la evaluación a realizar, remitir el enlace electrónico de la encuesta, darle seguimiento a que todo el personal llene la boleta, realizar el vaciado de la información y presentar a gerencia general los resultados obtenidos. A continuación, se presenta la forma en que se debe realizar el vaciado de la información para analizarla:

**Cuadro 9**  
**Vaciado de la información de la encuesta del**  
**clima organizacional**  
**Empresa de Seguridad Integral Privada**  
**Ciudad de Guatemala**

<b>Metodos de Mando</b>						<b>Puntuación</b>		
Pregunta / Opción de respuesta	Negativo (-)		Positivo (+)		No. Encuestados	Respuestas negativas ÷ No. Encuestados	Respuestas positivas ÷ No. Encuestados	100%
	N	CN	CS	S		% Negativo (-)	% Positivo (+)	
	1. Su jefe inmediato es un líder que promueve el trabajo en equipo en el departamento.	10	20	30		10	70	
2. Se siente libre para conversar con su jefe acerca de temas relacionados con su trabajo.	10	30	20	10	70	57%	43%	100%
3. Su jefe inmediato se comunica con usted de forma clara, respetuosa y amable.	20	20	30	0	70	57%	43%	100%
4. Al momento de llamarle la atención, su jefe actúa en forma justa y equitativa.	30	30	10	0	70	86%	14%	100%
5. Su jefe lo toma en cuenta y pide opiniones para resolver problemas del área.	0	10	30	30	70	14%	86%	100%
<b>Total de la dimensión</b>	<b>70</b>	<b>110</b>	<b>120</b>	<b>50</b>	<b>350</b>	<b>51%</b>	<b>49%</b>	<b>100%</b>

*Simbología: "N"= nunca, "CN"= casi nunca, "CS"= casi siempre y "S"= siempre.*

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

Para presentar la información a gerencia general, se realizará por medio de una

reunión donde, a través de un comparativo, se muestre por dimensión, cual fue el impacto que los planes de mejora implementados tuvieron en la percepción del clima organizacional, la forma de analizarlos es la siguiente:

**Cuadro 10**  
**Cuadro resumen para la presentación de resultados del**  
**clima organizacional**  
**Empresa de Seguridad Integral Privada**  
**Ciudad de Guatemala**

Dimensión	Percepción anterior			Percepción actual		
	% Negativo (-)	% Positivo (+)	Resultados según parámetros	% Negativo (-)	% Positivo (+)	Resultados según parámetros
Métodos de mando	6%	94%	Óptimo			
Fuerzas motivacionales	20%	80%	Aceptable			
Procesos de comunicación	17%	83%	Aceptable			
Procesos de influencia	13%	87%	Aceptable			
Procesos de toma de decisiones	18%	82%	Aceptable			
Procesos de Planificación	20%	80%	Aceptable			
Procesos de Control	30%	70%	Oportunidad de mejora			
Los Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	28%	72%	Oportunidad de mejora			
Estructura	26%	74%	Oportunidad de mejora			
Remuneración	28%	72%	Oportunidad de mejora			
Apoyo	10%	90%	Óptimo			
<b>Total clima organizacional</b>	<b>20%</b>	<b>80%</b>	<b>Aceptable</b>			

Parámetros establecidos: <65% deficiente, >=65% - < 80% Oportunidad de mejora, >=80% - <90% Aceptable, >=90% Óptimo.

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

### 3.4.3 Presupuesto total para la implementación de los planes de mejora propuestos

El costo de implementación de los planes de mejora propuestos para incrementar

la percepción de los empleados en relación con el clima organizacional que se tienen en la empresa objeto de investigación es el siguiente:

**Cuadro 11**  
**Presupuesto total de la implementación de los planes de mejora**  
**Empresa de Seguridad Integral Privada**  
**Ciudad de Guatemala**

Nombre del plan	Costo estimado
Sensibilización	Q. 2,700.00
Plan de mejora dimensión de control	Q. 8,000.00
Plan de mejora dimensión de Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	Q. 2,600.00
Plan de mejora dimensión de remuneración	Q. 14,100.00
<b>Total</b>	<b>Q. 27,400.00</b>

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

Es importante mencionar que en el plan de mejora de la dimensión de objetivos de rendimiento y perfeccionamiento no se incluye la inversión que realizará la empresa en las capacitaciones que se plasmarán en el plan anual.

#### **3.4.4 Beneficios de la implementación de los planes de mejora**

A continuación, se detallan los beneficios que obtendrá la empresa objeto de investigación como resultado de la implementación de los planes propuestos:

**Esquema 11**  
**Beneficios de la implementación de los planes de mejora**  
**Empresa de Seguridad Integral Privada**  
**Ciudad de Guatemala**

No	Fase/Plan	Beneficios
1	Sensibilización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso del gerente general y jefes de departamento sobre la importancia del clima organizacional y como afecta positiva o negativamente a la productividad y cumplimiento de objetivos.</li> <li>▪ Conocimiento de los colaboradores del área administrativa de los conceptos clima organizacional, los factores que lo integran y cuáles serán los beneficios de los planes de mejora que se estarán implementando.</li> </ul>
2	Plan de mejora dimensión de control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se reforzarán las habilidades de los jefes para que trasladen información clara, concisa, oportuna, objetiva, completa, concreta y específica.</li> <li>• Las acciones por implementar permitirán la medición de resultados que conlleven al cumplimiento de objetivos organizacionales.</li> <li>• Reforzamiento en la retroalimentación y seguimiento de los jefes a los objetivos.</li> </ul>
3	Plan de mejora dimensión de objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar las habilidades, conocimientos, actitudes y destrezas de los colaboradores lo cual impactara de manera sustancial en la eficiencia en que se desarrollen los procesos internos.</li> <li>• La empresa se proveerá de personal calificado quienes garantizarán la calidad de los servicios de cada departamento.</li> </ul>
4	Plan de mejora dimensión de remuneración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimular y motivar a los colaboradores que sienten que su trabajo no es valorado.</li> <li>• Sentimiento de orgullo y satisfacción hacia la empresa.</li> <li>• Brindar un valor agregado a los logros laborales y personales de cada colaborador.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia. Junio 2020.

## CONCLUSIONES

Derivado de los resultados obtenidos en la encuesta del clima organizacional realizada al personal del área administrativa de la empresa objeto de investigación, se concluye lo siguiente:

1. Luego de analizar los resultados obtenidos en la presente investigación y conforme a los parámetros establecidos por la empresa, se evidenció dimensiones con desconformidad por parte de los colaboradores, esto ha afectado el clima organizacional de la organización e influye de manera directa en la percepción y comportamiento del personal el cual provoca baja productividad y compromiso hacia el cumplimiento de objetivos, por lo que, si no se toman medidas inmediatas se deteriorará significativamente el clima organizacional y afectará a otras dimensiones.
2. La dimensión con el resultado más crítico es la de procesos de control, los colaboradores resaltan la falta de herramientas e instrumentos que ayuden a monitorear de forma constante los avances en el rendimiento laboral de los equipos de trabajo, asimismo, que existe deficiente retroalimentación de parte de los jefes en relación con su desempeño laboral.
3. A los colaboradores del área administrativa de la empresa no se les brinda oportunidades de capacitación que les ayuden a desarrollar los conocimientos, actitudes y habilidades para lograr una especialización en su puesto de trabajo y así mismo, un crecimiento profesional.
4. Los planes de reconocimiento que actualmente brinda la empresa a los colaboradores son escasos y no todos tienen accesos a ellos; esto ha

ocasionado descontento En el personal disminuyendo el compromiso de los empleados y la efectividad de las actividades realizadas.

5. La organización durante su trayectoria no había realizado este tipo de investigaciones dirigidos a establecer la percepción que el empleado tiene en relación con el ambiente laboral de la empresa.

## RECOMENDACIONES

Con el objeto de incrementar el nivel de satisfacción de los empleados con relación al clima organizacional que actualmente tiene la empresa objeto de investigación, se realizan las siguientes recomendaciones:

1. Implementar los planes de mejora propuestos para contrarrestar la percepción negativa evidenciada en las dimensiones de procesos de control, objetivos de rendimiento y perfeccionamiento y remuneración, con el objetivo de incrementar la percepción positiva de los colaboradores con relación al clima organizacional de la empresa.
2. Fortalecer eficientemente los procesos de control que ayuden al personal, jefes y gerencia a tener un panorama de los avances en los objetivos organizacionales, asimismo, a plantearse planes de acción que sean de utilidad para corregir deficiencias percibidas y que fueron obstáculos para llegar al resultado esperado.
3. Ejecutar un plan anual de capacitación que este orientado a incrementar las habilidades, conocimientos y actitudes de los colaboradores del área administrativa y que les permitirá ser más productivos en su puesto de trabajo, contribuir al cumplimiento de objetivos organizacionales y obtener un crecimiento profesional.
4. Implementar planes de reconocimientos para el personal que permitan lograr una identificación, personal motivado, con orgullo hacia la empresa y comprometido con el cumplimiento de objetivos.



5. Para identificar los avances y mejoras del clima organizacional de la empresa objeto de investigación, se sugiere realizar una nueva encuesta del clima organizacional un año posterior a la implementación de los planes de mejora, la cual ayudará a definir nuevos planes de acción encaminados a mantener o mejorar la percepción del clima organizacional que tienen los colaboradores.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Amaru Maximiliano, A. 2008. **Administración para Emprendedores**. 1ª. ed. México, Pearson. 256 p.
2. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. 2004. **Administración / Raymundo Javier Benavides Pañeda, Mario Alberto Beltrán Villareal, Octavio Adolfo Pérez Preciado, Arturo Vergara Ochoa**. 1ª ed. México, Mc Graw-Hill, 354 p.
3. Brunet, L. 1987. **El clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias**. 1ª. ed. México, Trillas. 120 p.
4. Chiavenato, I. 2009. **Comportamiento Organizacional**. 2ª. ed. México, McGraw Hill. 525 p.
5. Chiavenato, I. 2008. **Gestión del Talento Humano**. 3ª. ed. México, McGraw Hill. 586 p.
6. Koontz, H., Heinz, W. y Cannice, M. 2012. **Administración una perspectiva global y empresarial**. 14ª. ed. México, McGraw Hill. 651 p.
7. Münch, L. 2010. **Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo**. 1ª. ed. México, Pearson. 320 p.
8. Reyes Ponce, A. 2007. **Administración moderna**. 1ª. ed. México, Limusa. 492 p.
9. W. Newstrom, John. 2011. **Comportamiento humano en el trabajo**. 2ª. ed. México, McGraw Hill. 547 p.

## E-grafía

10. Dirección General de Servicios de Seguridad Privada, GT. ***Manual para instructores y directores de centros de capacitación para agentes de seguridad privada.*** (En línea). Guatemala. Consultado el 25 de enero 2018. Disponible en: <http://digessp.gob.gt/wp-content/uploads/2016/04/manual-directores-e-instructores.pdf>.