

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



“MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER UN PLAN DE MEJORA, EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS PARA TRANSPORTE PESADO, UBICADA EN ZONA 12 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA”

HEMBLY PAMELA ALVAREZ LEÓN

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, MARZO DE 2021

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

**“MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER UN PLAN
DE MEJORA, EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS
PARA TRANSPORTE PESADO, UBICADA EN ZONA 12 DE LA CIUDAD DE
GUATEMALA”**

TESIS

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

POR

HEMBLY PAMELA ALVAREZ LEÓN

PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, FEBRERO DE 2021

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 PRIMERO:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL SEGUNDO:	Lic. Msc. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL TERCERO:	Vacante
VOCAL CUARTO:	BR. CC. LL. Silvia María Oviedo Zacarías
VOCAL QUINTO:	P. C. Omar Oswaldo García Matzuy

MÉTODO DE ELABORACIÓN Y EXAMEN DE TESIS

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

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
SECRETARIA:	Licda. Olivia Concepción Cortez Girón
EXAMINADOR:	Lic. Álvaro David Reyes Hernández

Guatemala, 16 de septiembre de 2020

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

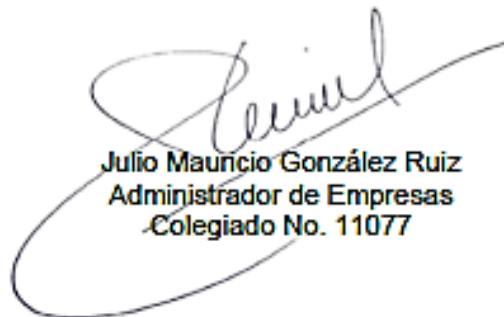
Señor Director:

De conformidad con la designación del decanato, por medio de Dictamen. ADMON-09-2020 de fecha seis de marzo de dos mil veinte, procedí a asesorar a la estudiante HEMBLY PAMELA ALVAREZ LEÓN, con carne estudiantil número 201405588 durante la elaboración de su trabajo de tesis titulado:

"MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER UN PLAN DE MEJORA, EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS PARA TRANSPORTE PESADO, UBICADA EN ZONA 12 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA"

Tesis que cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un valioso aporte para la Empresa Comercializadora objeto de estudio.

Considerando lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.



Julio Maunicio González Ruiz
Administrador de Empresas
Colegiado No. 11077

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



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

J.D-TG. No. 0167-2021
Guatemala, 19 de febrero del 2021

Estudiante
HEMBLY PAMELA ALVAREZ LEÓN
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 03-2021, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 12 de febrero de 2021, que en su parte conducente dice:

"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

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

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

ESCUELA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOMBRE	REGISTRO ACADÉMICO	TEMA DE TESIS
HEMBLY PAMELA ALVAREZ LEÓN	201405588-3	MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER UN PLAN DE MEJORA, EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS PARA TRANSPORTE PESADO, UBICADA EN ZONA 12 DE LA CIUDAD DE GUATEMALA

...

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

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



M.CH

DEDICATORIA

- A DIOS:** Por su eterno amor e infinita fidelidad en mi diario caminar, por ser la luz que guio mis pasos y haberme permitido terminar mi carrera profesional dándome entendimiento, fortaleza y soplo de vida. Porque sin Él nada hubiera sido posible.
- A MI MADRE:** Por ser mi motor diario, mi impulsora, mi apoyo incondicional, porque de ti he aprendido las cualidades que hoy me forman, me has enseñado a ser mejor cada día. Tu influencia en mi vida es lo máspreciado que tengo. No hay palabras para agradecerte todo lo que me has dado.
- A MI PADRE:** Por ser mi respaldo, mi mejor amigo, el mejor consejero, te agradezco todos los años de esfuerzo y trabajo que diste por mí, para que yo llegara hasta aquí y quiero que vivas siempre orgulloso de mí.
- A MIS ABUELOS:** Reyna y Mario, por inculcar siempre en mí el deseo de superación, por motivarme a perseguir mis sueños, sin duda alguna ustedes dos me han ayudado a convertirme en la persona que soy.
- A MIS HERMANOS:** Jael y Nadab, por su compañía, cariño y apoyo. Los amo con todo mi corazón y espero que lleguen más lejos que yo.

- A MI AMIGO:** Alejandro, te agradezco por toda tu paciencia y apoyo. Tu ayuda ha sido fundamental, has estado conmigo incluso en los momentos más difíciles. No fue fácil, pero estuviste motivándome constantemente.
- A MI ASESOR:** Licenciado Mauricio González, por acompañarme durante este proceso y aportar sus conocimientos y experiencia profesional.
- AGRADECIMIENTO ESPECIAL:** A la Licenciada Sandra López, por su valioso aporte durante el desarrollo de mi tesis. A la Licenciada Maricruz Samayoa por su ayuda y observaciones puntuales.
- A MIS AMIGAS:** Raquel, Linda y Jocelyne, por su amistad incondicional y porque siempre me alentaron a seguir adelante.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Por ser mi casa de estudios y brindarme los conocimientos que me convierten hoy en una profesional.
- LA ENTIDAD:** Por depositar su confianza en mi persona y darme la oportunidad de llevar a cabo el proceso de elaboración de tesis.

ÍNDICE

Contenido	Página	
Introducción	i	
CAPÍTULO I		
MARCO TEÓRICO		
1.1	Empresa	1
1.1.1	Clasificación de las empresas	1
1.1.2	Repuesto	1
1.1.3	Transporte pesado	2
1.2	Administración	2
1.2.1	Proceso administrativo	2
1.2.1.1	Planeación	3
a	Elementos de la planeación	3
b	Instrumentos de la planeación	5
1.2.1.2	Organización	6
a	Instrumentos de la organización	6
1.2.1.3	Integración	7
a	Elementos de la integración	7
1.2.1.4	Dirección	8
a.	Elementos de la dirección	8
b.	Clima organizacional	12
1.2.1.5	Control	19
a	Instrumentos del control	19
1.3	Diagnóstico administrativo	20

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS PARA TRANSPORTE PESADO

Contenido	Página	
2.1	Metodología de la investigación	22
2.1.1	Determinación de la población a investigar	22
2.1.2	Elaboración del instrumento	23
2.1.3	Prueba piloto	26
2.1.4	Captación de la información	26
2.1.5	Tabulación de la información	27
2.2	Unidad de análisis	28
2.2.1	Antecedentes	28
2.2.2	Filosofía empresarial	29
2.2.2.1	Misión	29
2.2.3	Estructura organizacional	29
2.2.4	Naturaleza y características	32
2.2.5	Análisis demográfico de la unidad de análisis	33
2.2.5.1	Nivel académico	33
2.2.5.2	Género	34
2.2.5.3	Edad	35
2.3	Situación actual del clima organizacional en la empresa	36
2.3.1	Ascenso	38
2.3.2	Condiciones de trabajo	39
2.3.3	Contenido de trabajo	41
2.3.4	Logro	43
2.3.5	Políticas y administración	44
2.3.6	Posibilidad de desarrollo	46

Contenido	Página
2.3.7 Reconocimiento	48
2.3.8 Relaciones interpersonales	50
2.3.9 Responsabilidad	52
2.3.10 Supervisión técnica	54
2.4 Análisis de resultados	55

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS PARA TRANSPORTE PESADO

3.1 Justificación de la propuesta	57
3.2 Alcance de la propuesta	58
3.3 Objetivo de la propuesta	58
3.4 Propuesta del plan de mejora para el personal	59
3.4.1 Objetivos del plan de mejora	59
3.4.2 Filosofía organizacional propuesta	60
3.4.2.1 Misión	60
a. Visión	60
b. Valores	60
3.4.3 Organigrama nominal propuesto	61
3.4.4 Metodología para la implementación de un plan de mejora	63
3.4.5 Fase 1: ejecución de un programa de comunicación	64
3.4.5.1 Propósito	64
3.4.5.2 Desarrollo del programa de comunicación	64
3.4.5.3 Recursos	66

Contenido	Página
a. Recurso humano	66
b. Recursos físicos	66
c. Recursos materiales	66
d. Recursos tecnológicos	66
e. Recursos financieros	67
3.4.5.4 Implementación del programa de comunicación	67
3.4.5.5 Ejecución del programa de comunicación	70
3.4.5.6 Comunicado alfa	70
a. Programación del comunicado alfa	76
3.4.5.7 Comunicado beta	77
a. Programación del comunicado beta	82
3.4.5.8 Comunicado omega	83
a. Programación del comunicado omega	85
3.4.6 Fase 2: sensibilización mediante dos conferencias dirigidas a todo el personal	86
3.4.6.1 Objetivos	87
a. Objetivo general	87
b. Objetivos específicos	87
3.4.6.2 Metodología de la fase de sensibilización	87
3.4.7 Fase 3: implementación del plan de mejora	97
3.4.7.1 Metodología para la implementación de los programas	98
3.4.7.2 Recursos	99
a. Humanos	99
b. De la empresa	100
c. Mobiliario y equipo	100
d. Papelería de oficina	100
e. Financieros	100
3.4.7.3 Descripción de la propuesta	100

Contenido	Página
a. Atribuciones generales del personal encargado de los programas	102
b. Atribuciones específicas de cada comisión	103
b.1 Coordinación general	103
b.2 Comisión de la situación actual y verificación	104
b.3 Comisión de evaluación y mejoras	104
c. Conocimiento e información de los programas de las distintas comisiones a detalle.	105
3.4.7.4 Programas para el factor de reconocimiento	106
a. Punto de mejora	106
b. Objetivo	106
c. Área beneficiada	106
d. Aplicación de las actividades del plan de acción de los programas de reconocimiento	108
e. Verificación, evaluación y mejoras	111
f. Presupuesto del programa	113
3.4.7.5 Programas para el factor de políticas y administración	114
a. Punto de mejora	114
b. Objetivo	115
c. Área beneficiada	115
d. Aplicación de las actividades del plan de acción de los programas de políticas y administración	117
e. Verificación, evaluación y mejoras	121
f. Presupuesto del programa	124
3.4.7.6 Programas para el factor de supervisión técnica	125
a. Punto de mejora	125
b. Objetivo	125
c. Área beneficiada	125

Contenido	Página
d. Aplicación de las actividades del plan de acción de los programas de supervisión técnica	127
e. Verificación, evaluación y mejoras	131
f. Presupuesto del programa	134
3.4.7.7 Programas para el factor de logro	135
a. Punto de mejora	135
b. Objetivo	135
c. Área beneficiada	135
d. Aplicación de las actividades del plan de acción de los programas de logro	137
e. Verificación, evaluación y mejoras	138
f. Presupuesto del programa	141
3.5 Presupuesto total para implementar el plan de mejora	142
3.6 Seguimiento de los programas	143
3.7 Programa integrado emergente ante la situación de pandemia mundial	143
3.7.1 Programa “fondo solidario”	143
3.7.1.1 Objetivo	143
3.7.1.2 Aplicación del programa	143
3.7.1.3 Presupuesto del programa	145
3.7.2 Programa “home office” o teletrabajo	145
3.7.2.1 Objetivo	145
3.7.2.2 Aplicación del programa	145
3.7.2.3 Presupuesto del programa	147
3.7.3 Beneficios cualitativos del programa	147
CONCLUSIONES	149
RECOMENDACIONES	151
REFERENCIAS	153

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Título	Página
1	Recompensas intrínsecas y extrínsecas	9
2	Liderazgo transaccional y transformacional	11
3	Clima y su estudio	13
4	Importancia del clima organizacional	13
5	Fases del clima organizacional	15
6	Metodología para la implementación del plan de mejora	63
7	Desarrollo del programa de comunicación	65

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Estructura organizacional	30
2	Nivel académico de los colaboradores	33
3	Colaboradores por género	34
4	Colaboradores por rango de edad	35
5	Ascenso	38
6	Condiciones de trabajo	40
7	Contenido de trabajo	42
8	Logro	43
9	Políticas y administración	45
10	Posibilidad de desarrollo	47
11	Reconocimiento	49
12	Relaciones interpersonales	51
13	Responsabilidad	53
14	Supervisión técnica	54
15	Organigrama nominal	62

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Total de colaboradores por puestos de trabajo	31
2	Porcentajes de satisfacción e insatisfacción de los factores evaluados	37
3	Plan de acción del programa de comunicación	68
4	Plan de acción de la fase de sensibilización	89
5	Plan de acción para el programa de reconocimiento	107
6	Presupuesto del programa certificado de reconocimiento y celebración de cumpleaños	113
7	Presupuesto del programa méritos al personal	114
8	Plan de acción para el programa de políticas y administración	116
9	Presupuesto del programa de divulgación de filosofía por medio de campaña de concientización	124
10	Presupuesto del programa checklist de las políticas	125
11	Plan de acción para el programa de supervisión técnica	126
12	Presupuesto del programa descriptores de puestos	134
13	Presupuesto del programa focus group y taller a jefes de área	134
14	Plan de acción para el programa de logro	136
15	Presupuesto del programa trabajo por objetivos	141
16	Presupuesto del programa taller para la resolución de conflictos	142
17	Presupuesto total para implementar el plan de mejora	142

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Título	Página
1	Procedimiento para crear un grupo en WhatsApp	71
2	Sugerencia de la estructura de mensaje vía WhatsApp	73
3	Plantilla para presentación de resultados	74
4	Horario de ejecución para la implementación del comunicado alfa	76
5	Listado de correos electrónicos del personal	77
6	Procedimiento para crear un grupo en Gmail	79
7	Diseño de cápsula: comunicado beta	82
8	Horario de ejecución para la implementación del plan beta	83
9	Diseño de afiche plan de comunicación	84
10	Guía para distribución de los afiches por área	85
11	Horario de ejecución para la implementación del plan omega	86
12	Contenido de la conferencia del clima organizacional	92
13	Contenido de la conferencia de resiliencia efectiva	93
14	Diseño de invitación para conferencia de clima organizacional	94
15	Diseño del diploma de participación en conferencia	95
16	Organización del personal para asistencia a conferencias	96
17	Diploma de reconocimiento	109
18	Requerimientos de los programas de reconocimiento	110
19	Verificación del factor reconocimiento	111
20	Evaluación del factor reconocimiento	112
21	Tabulación del factor reconocimiento	112
22	Mejoras del factor reconocimiento	113
23	Afiche de misión	118

No.	Título	Página
24	Afiche de valores	119
25	Control de las políticas	120
26	Requerimientos de los programas de políticas y administración	121
27	Verificación del factor políticas y administración	122
28	Evaluación del factor políticas y administración	122
29	Tabulación del factor políticas y administración	123
30	Mejoras del factor políticas y administración	123
31	Descriptor de puestos general	128
32	Requerimientos de los programas de supervisión técnica	130
33	Verificación del factor supervisión técnica	131
34	Evaluación del factor supervisión técnica	132
35	Tabulación del factor supervisión técnica	133
36	Mejoras del factor supervisión técnica	133
37	Requerimientos de los programas de logro	138
38	Verificación del factor logro	139
39	Evaluación del factor logro	139
40	Tabulación del factor logro	140
41	Mejoras del factor logro	140
42	Identificación de tareas para realizar home office	146
43	Informe del control diario de home office	146

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es un elemento interno importante dentro de las empresas, sin importar el tamaño, giro o sector económico al que pertenezcan, debido a que el mismo está basado en características de la realidad externa, es decir, la percepción que tiene una persona, de acuerdo con distintos aspectos.

La importancia del clima radica en que evalúa las fuentes de conflicto, estrés o insatisfacción que dan como resultado actitudes negativas, dirige intervenciones que puede hacer el administrador sobre elementos específicos que generen un cambio o bien prever los problemas que puedan surgir y continuar con el desarrollo organizacional.

Debido a la existencia de distintos instrumentos de medición de clima organizacional existentes, se pueden realizar diagnósticos que contribuyan a la propuesta de programas que tengan como objetivo el progreso en la percepción de clima que tienen los colaboradores.

Desde el momento en que un empleado se deja de sentir identificado con la empresa, no se siente valorado por sus esfuerzos, así como tampoco considera que sus logros contribuyan a los objetivos empresariales, o simplemente no considera que exista reconocimiento genuino ante cualquier esfuerzo individual o grupal, se hace necesario indagar las causas del pensamiento e impresión del personal con relación a su ambiente interno.

Por lo anterior, se realizó un proceso de investigación en una empresa comercializadora de repuestos, ubicada en la ciudad capital, el cual se desarrolla en tres capítulos. El capítulo I, describe conceptos, teorías y definiciones importantes y necesarias para fundamentar la medición de clima organizacional. El capítulo II, incluye la metodología utilizada para evidenciar el estado actual de la empresa y los resultados obtenidos de la medición de clima organizacional. El capítulo III, presenta el plan de mejora con sus respectivos programas en base a

los resultados obtenidos y que contribuyan a minimizar los puntos de mejora previamente identificados.

Finalmente se describen las conclusiones y recomendaciones del proceso de investigación, resultado del análisis efectuado. Así también las referencias de las fuentes consulta.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo contiene los conceptos, teorías, definiciones y conocimientos que fundamentan el actual trabajo de investigación acerca del clima organizacional y a su vez proveen un marco de referencia para interpretar los resultados de la investigación.

1.1 Empresa

“La empresa es una unidad formada por capital, trabajo y dirección, satisfactoria de bienes y servicios a la comunidad que, al adquirir sus productos, le genera beneficios económicos” (Hernández y Rodríguez, 2011, pág. 6). La empresa representa un tipo de organización económica que se dedica a la producción o distribución de bienes y servicios que satisfacen las necesidades humanas.

1.1.1 Clasificación de las empresas

Las empresas se clasifican de acuerdo con los siguientes criterios:

- Por su tamaño y número de empleados: micro, pequeña, mediana y grande.
- Por su giro: comercial, industrial o de servicios.
- Por el origen de su capital: públicas, privadas, transnacionales o mixtas.
- Por sectores económicos: sector agropecuario, sector industrial, sector servicios.

Para fines de la investigación, se abordan los temas siguientes:

1.1.2 Repuesto

“Un recambio, repuesto o refacción es una pieza que se utiliza para reemplazar las originales en máquinas que debido a su uso diario han sufrido deterioro o una avería” (Wikipedia, La enciclopedia libre, s/f). La comercialización de un repuesto, depende de varios factores, de los cuales los más importantes son la marca y tiempo de garantía.

1.1.3 Transporte pesado

“Un transporte pesado es un transportador muy grande, usado para el movimiento de cargas de gran tamaño” (Revista ARQHYS, 2012). En general, el transporte pesado sufre deterioro en sus piezas debido al uso o tiempo de vida de las mismas, por tal motivo, se hace necesario el reemplazo con un repuesto nuevo.

1.2 Administración

Koontz, Weihrich & Cannice (2012), definen la administración como “el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (pág. 4).

Es a través de la administración que las empresas se tornan útiles y necesarias, debido a que, si son eficaces mantendrán satisfacción de las necesidades, ya sea de los clientes, los proveedores, la comunidad y de la sociedad. La administración se divide en elementos que forman un proceso, el cual se describe seguidamente.

1.2.1 Proceso administrativo

“Conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración” (Münch, 2014, pág. 24).

Para comprender la administración, es necesario descomponerla en fases, tanto para su estudio como para su aplicación. El proceso administrativo se divide en cinco fases: planeación, organización, integración, dirección y control.

A cada una de estas fases le corresponde orientar y racionalizar a través de decisiones correctas los recursos humanos y aquellas actividades que por su naturaleza se le consideran como administrativas.

El proceso administrativo es importante en el estudio de esta investigación, debido a que son los puentes mediante los cuales se logra la consecución de metas en la empresa. Por ello, a continuación, se procede a definir cada fase de dicho proceso, teniendo en cuenta que la dirección tendrá un mayor énfasis, con el objetivo de

comprender de mejor manera qué relación tiene con la investigación que se plantea.

1.2.1.1 Planeación

“La planeación es la base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas” (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, pág. 108).

La planeación comprende el análisis de la situación actual, permite proponer objetivos y formular estrategias. Su finalidad está orientada a prever cualquier situación que pudiera afectar las condiciones de la empresa. En palabras más simples, es la acción que se plantea hoy para alcanzar el mañana, también responde a la pregunta: ¿qué se quiere alcanzar?

a. Elementos de la planeación

Los elementos que integran la fase de planeación son: misión, visión, valores, objetivos o metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuesto. Para efectos de esta investigación se analizaron los siguientes elementos:

• Misiones o propósitos

“La función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes” (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, pág. 109). Por lo tanto, una misión es una declaración escrita en la que se describe la razón de ser de la empresa y su objetivo principal. Una misión siempre debe responder a las preguntas: ¿quiénes somos? ¿qué hacemos? ¿con qué lo hacemos? ¿para quién lo hacemos? y ¿dónde lo hacemos?

○ **Visión**

“Es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente” (Münch, 2014, pág. 38). Es la proyección futura de una empresa, para formularla, se plantea la pregunta: ¿qué queremos llegar a ser?

○ **Valores**

“Convicciones fundamentales de que en los niveles personal y social cierto modo de conducta o estado final de existencia es preferible a otro modo opuesto o inverso” (Robbins y Judge, 2017, pág. 151). Los valores forman entonces un conjunto de principios que los colaboradores se comprometen a respetar durante el tiempo que permanezcan en una empresa.

● **Objetivos**

“Son los resultados específicos que se desean alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión” (Münch, 2014, pág. 38). Es decir que un objetivo, es el resultado que una empresa desea obtener, hacia el que se dirigen todos los esfuerzos y todos los recursos.

● **Políticas**

“Declaraciones o interpretaciones generales que orientan las reflexiones para la toma de decisiones” (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, pág. 111). En general las políticas sirven de orientación para la toma de decisiones de los colaboradores.

● **Procedimientos**

“Planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras” (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, pág. 112). Un procedimiento garantiza la adecuada actuación administrativa, la cual tolera ningún tipo de arbitrariedad para seguridad de los colaboradores.

- **Reglas**

“Establecen las acciones —o su ausencia— específicas necesarias en las que no se permite la discreción” (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, pág. 112). Es decir que una regla, no aprueba ningún tipo de desviación, son rígidas, obligatorias y su ausencia deriva en posibles sanciones.

- **Presupuesto**

“Informe de resultados esperados que se expresa en términos numéricos” (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, pág. 113). Es decir que los presupuestos implican una estimación de capital, de los costos, de los ingresos y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.

b. Instrumentos de la planeación

Dentro de los instrumentos que provee la planeación, se encuentran: matriz FODA, gráfica de Gantt y planes de acción y planes de mejora. Para la presente investigación se analizaron planes de acción, dicho instrumento proporcionará todas las directrices para ejecutar de forma detallada cada uno de los programas que se aspiran dar como producto al final.

- **Plan de acción**

Tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto. Puede involucrar a distintos departamentos y áreas. El plan establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. (Pérez y Merino, 2009, párr. 1)

Un plan de acción nombra a las personas responsables de las acciones para brindar el control y seguimiento respectivo. Prácticamente el plan de acción es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quién se realizarán las acciones.

- **Plan de mejora**

“Un plan de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar distintos aspectos, sirve para aumentar el nivel de gestión de la empresa mediante la implantación de acciones concretas” (Arana, 2020, pág. 01). Un plan de mejora, muestra la secuencia de pasos que se deben seguir para lograr mejorar ciertos aspectos relacionados a la empresa.

Luego de haber definido los elementos de la planeación, se procede a identificar la segunda fase del proceso administrativo. A continuación, se define lo que es organización:

1.2.1.2 Organización

“Organización supone una estructura intencional y formal de funciones o puestos” (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, pág. 200). Dicha fase, ubica al personal dentro de sus puestos de trabajo y al mismo tiempo verifica que estén calificados para desarrollar sus actividades. Asimismo, a través de las competencias requeridas para un puesto de trabajo, se alcanzan los objetivos, razón por la cual es importante la organización.

a. Instrumentos de la organización

Dentro de estos se encuentran: organigramas, manuales de descripción y especificación de puestos y diagramas de procesos. Sin embargo, esta investigación se enfoca en los siguientes instrumentos:

- **Organigrama**

“Indica cómo se vinculan los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad” Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, pág. 259). Es decir que un organigrama refleja gráficamente la forma en que está organizada una empresa y está compuesta por niveles jerárquicos. Al ser un instrumento que ya está

establecido dentro de la organización de la empresa, brinda una idea de la estructura organizacional existente, el cual es un elemento físico para estudiar el tema principal.

- **Descripción y especificación de puestos**

“La descripción de puestos, define la esencia de cada uno de los puestos y la especificación de puestos, proporciona información válida y objetiva sobre los requisitos tanto laborales como académicos que debe cumplir quien opte a ocupar un puesto” (Romero, 2014, pág. 155). Ninguna empresa puede operar adecuadamente si carece de un descriptor de puestos. Es importante mencionar que uno de los programas propuestos para el plan de mejora en el capítulo III, incluye un formato de descriptor de puestos.

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” (Koontz, Weihrich & Cannice 2012, pág. 284). La función de “staffing” es proveer a la organización del recurso humano necesario, para desarrollar las tareas básicas diarias. Por tanto, para evidenciar la importancia de la integración dentro del proceso administrativo, y más aún su relevancia con el tema de investigación, se definen ciertos elementos que ayudan a comprender con mayor facilidad el tema en conjunto.

a. Elementos de la integración

La integración de recursos humanos es uno de los factores clave para lograr el éxito de cualquier organización debido a que es la fase que interactúa directamente con el recurso humano. Los elementos de la integración son: reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo gerencial, entre otros, de los cuales se detallan a efectos de esta investigación los siguientes:

- **Desarrollo gerencial**

“Es cualquier intento por mejorar el desempeño administrativo mediante la impartición de conocimiento, cambio de actitudes o aumento de habilidades” (Dessler y Varela, 2011, pág. 199).

Es decir, que cualquier convenio, programa, curso, taller o seminario que conceda oportunidades de superación y al mismo tiempo, favorezca el enriquecimiento laboral en beneficio de la empresa, se considera como desarrollo gerencial.

1.2.1.4 Dirección

La dirección se considera como la etapa fundamental del proceso administrativo, es la fase más dinámica de todo el proceso, debido a la interactividad que existe entre las personas miembros de un equipo de trabajo y su jefes o encargados.

Koontz, Weihrich & Cannice (2012), definen la acción de dirigir como: “el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo” (pág. 386).

a. Elementos de la dirección

A continuación, se desarrollan los conceptos y bases importantes de cada elemento que conforma la dirección:

- **Motivación**

Según Koontz, Weihrich & Cannice (2012), “la motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares” (pág. 388). La motivación es un proceso orientado a cambiar el comportamiento de los trabajadores, al satisfacer sus necesidades, de parte de los altos mandos, de tal manera que en forma voluntaria se enfoquen y se orienten a los objetivos empresariales.

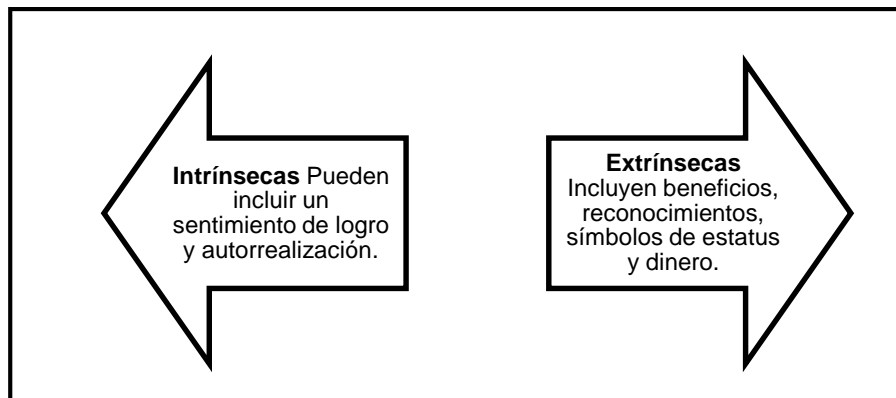
○ **Técnicas especiales de motivación**

Las técnicas de motivación son complejas e individuales para cada persona, debido a que cada uno posee diferentes aspiraciones y alicientes. Entre las más comunes se encuentra: el dinero, recompensas intrínsecas y extrínsecas, la participación, enriquecimiento del puestos y calidad de vida laboral. De las técnicas mencionadas, se analizan las descritas a continuación:

✓ **Recompensas intrínsecas y extrínsecas**

Según Koontz, Wehrich & Cannice (2012), “se deben de tomar ciertas consideraciones para el pago de las recompensas” (pág. 404). Las recompensas intrínsecas son internas al colaborador y están relacionadas a la satisfacción de realizar un trabajo, por otro lado, las recompensas extrínsecas provienen del exterior y están relacionadas a cualquier situación que impulse a la realización de algo. Ambas recompensas se resumen en el siguiente esquema:

Esquema 1
Recompensas intrínsecas y extrínsecas



Fuente: Koontz, Wehrich & Cannice. (2012). Administración, Una perspectiva global y empresarial, Décimo cuarta edición. México: Mc Graw Hill.

● **Participación**

“Es involucrar a una persona en una cuestión que le afecta con el fin de que contribuyan con conocimientos valiosos para el éxito de la empresa” (Koontz, Wehrich & Cannice, 2012, pág. 404). En este caso la definición de participación

se refiere al momento cuando se les hace ser parte del acto a los colaboradores; la mayoría de quienes están en el centro de una operación tienen conocimiento de los problemas y su solución. Por lo cual, el tipo de participación correcta rinde motivación y conocimientos valiosos para el éxito de la empresa.

- **Liderazgo**

“Se define como “influencia”, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo” (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, pág. 413). El liderazgo es una cualidad innata en un administrador, no es en función de su puesto, se basa desde la perspectiva del nivel de capacidad de influir en las personas.

- **Estilos de liderazgo**

Existen varias teorías sobre el comportamiento y los estilos de liderazgo. Entre los que se puede mencionar: estilos basados en el uso de la autoridad, cuadrícula gerencial, liderazgo transaccional y transformacional, entre otros. Para efecto de la presente investigación, se detallan los siguientes estilos:

- ✓ **Estilos basados en el uso de la autoridad**

De acuerdo con la teoría de Koontz, Weihrich & Cannice (2012), existen los siguientes estilos de líder:

- Líder autocrático, ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo, y dirige mediante su capacidad para negar u otorgar recompensas y castigos.
- Líder democrático, o participativo, consulta con sus subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta su participación.

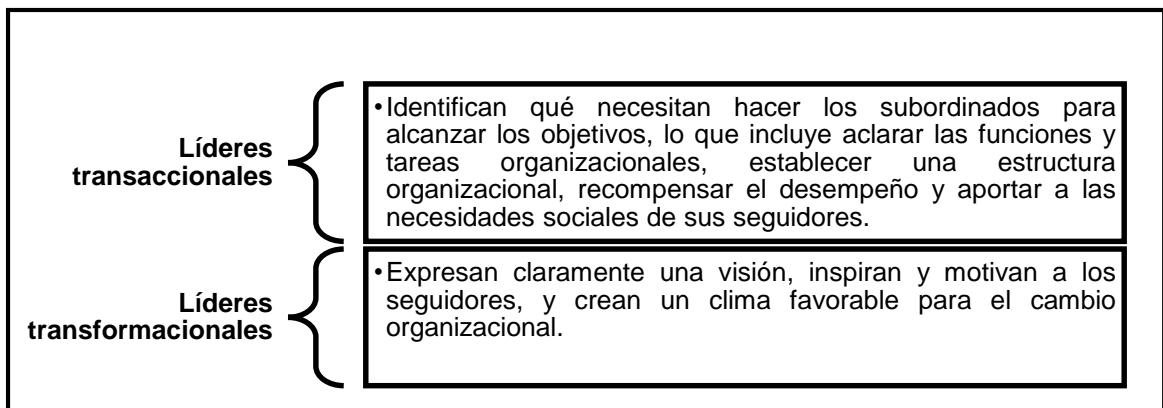
- El líder liberal, utiliza muy poco su poder (si es que lo hace) y otorga a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. (pág. 418)

El estilo de líder ideal, es democrático e influye la participación en sus subordinados, lo cual genera a su vez mejores relaciones interpersonales y comunicación.

• Liderazgo transaccional y transformacional

Entre otras formas, puede distinguirse también los estilos de líderes transaccionales y transformacionales, los cuales se definen a continuación:

Esquema 2 **Liderazgo transaccional y transformacional**



Fuente: Elaboración propia con base en Koontz, Wehrich & Cannice. (2012). Administración, Una perspectiva global y empresarial, Décimo cuarta edición. México: Mc Graw Hill.

• Comunicación

“Consiste en la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información” (Koontz, Wehrich & Cannice, 2012, pág. 456).

La comunicación organizacional es clave para el correcto desarrollo de una empresa, está presente en el trabajo en equipo y en la coordinación entre los

distintos departamentos, pero también es esencial a nivel externo puesto que una empresa comunica información de sí misma a la sociedad y a los clientes.

b. Clima organizacional

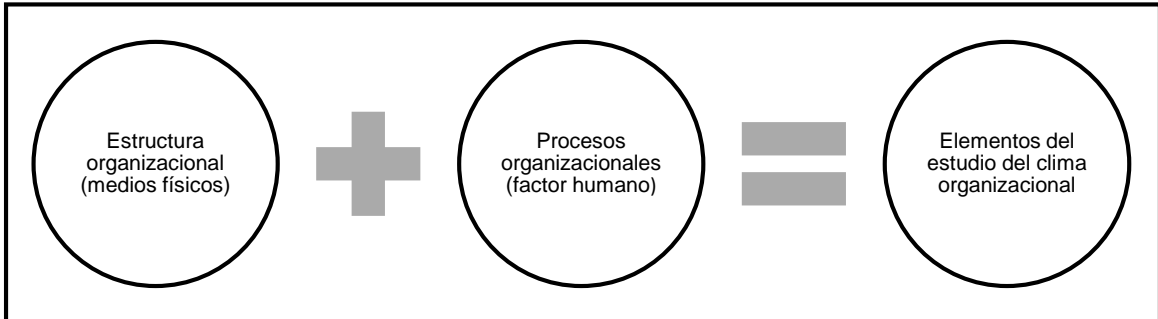
“Al clima humano o psicológico de una organización generalmente se le llama clima organizacional” (Brunet, 1987, pág. 19). El clima a pesar de referirse a un factor interno en una empresa, es importante para el desarrollo organizacional, en su evolución y adaptación al medio exterior. Por tanto, una empresa que es muy poco resiliente al cambio, tendrá tendencias a envejecer.

Brunet compara los conceptos de clima organizacional y clima atmosférico. Así como el clima atmosférico tiene tendencias a afectar a un individuo en su comportamiento o su percepción del estado del día; de la misma forma el clima organizacional tiene influencia sobre las percepciones del individuo que labora para una empresa.

“El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad” (Brunet, 1987, pág. 12). Una empresa puede tener una “personalidad” sana o malsana, que influye en el comportamiento de sus integrantes.

El estudio de clima puede realizarse mediante medios físicos ubicados en la empresa y no solo a nivel de percepciones. Para el estudio del clima se necesita evaluar sus componentes humanos y físicos, como lo muestra el siguiente esquema:

Esquema 3
Clima y su estudio

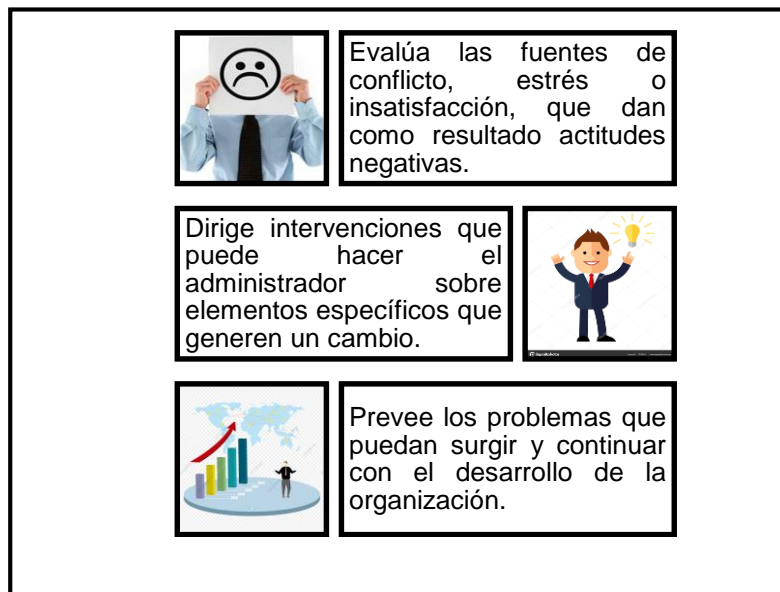


Fuente: Brunet. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones, Definición, diagnóstico y consecuencias. Primera edición. México: Editorial Trillas.

• **Importancia del clima organizacional**

El clima de la organización se analiza y diagnostica debido a tres razones, las cuales se describen en la siguiente figura:

Esquema 4
Importancia del clima organizacional



Fuente: Brunet. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones, Definición, diagnóstico y consecuencias. Primera edición. México: Editorial Trillas.

• **Teorías del clima organizacional**

Existen distintas teorías de clima organizacional, plasmadas por distintos teóricos interesados en el estudio de las organizaciones, los cuales conceptualizan sus opiniones con diferentes pensamientos. Entre los más mencionados se encuentran: Likert, Litwin y Stringer, Brunet, entre otros. Sin embargo, para efectos de esta investigación, se profundiza en la teoría de clima organizacional de Luc Brunet, la cual se describe a continuación:

○ **Teoría del clima organizacional de Brunet**

“El clima de una organización está constituido por una serie de dimensiones que conforman su esencia y que la caracterizan. Sin embargo, parece ser que la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por ciertas dimensiones en común” (Brunet, 1987, pág. 51).

Entonces, en la medida en que un cuestionario incluya más preguntas o características relativas a las dimensiones propuestas por Brunet, mayor será su capacidad de delimitar.

✓ **Dimensiones de la teoría**

De acuerdo con Brunet (1987), estas dimensiones permiten trazar lo más exactamente posible la imagen del clima de una empresa. Dichas dimensiones se describen a continuación:

- **Autonomía individual:** esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo por ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto poder de decisión.

- **Grado de estructura que impone el puesto:** esta dimensión 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.

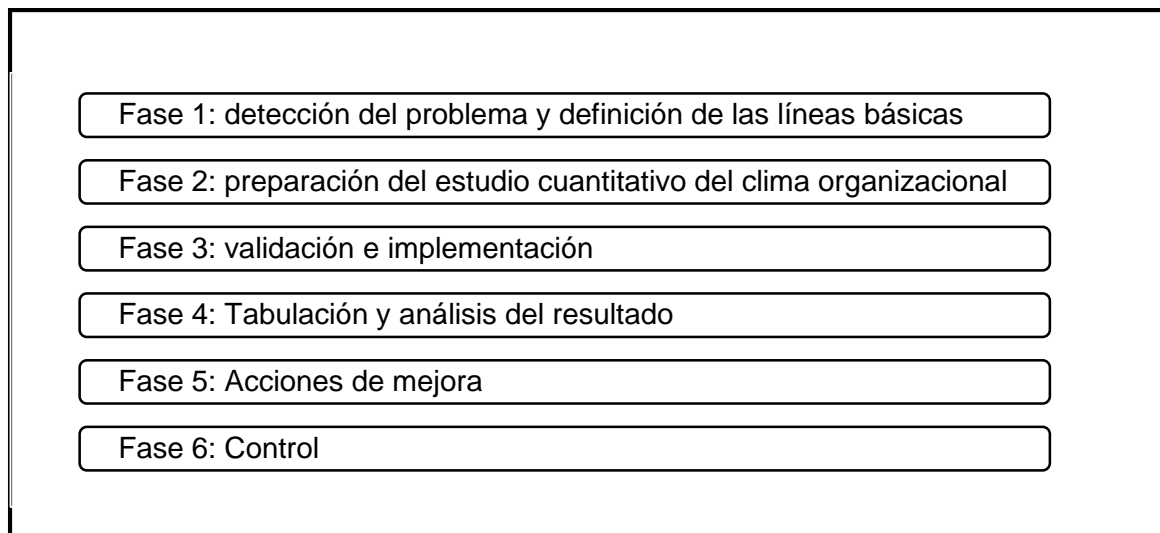
- Tipo de recompensa: esta dimensión se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
- Consideración, agradecimiento y apoyo: estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior. (pág. 51)

El número de dimensiones de clima que se cubran varía según el autor, incluso son repetitivas entre uno y otro investigador, lo cual quiere decir que existen varias dimensiones comunes de clima, razón por la cual es importante asegurarse que el cuestionario, más que cantidad de dimensiones por cuestionario, posea primordialmente las dimensiones descritas por Brunet.

• Fases del clima organizacional

Existen varias claves para hacer de una evaluación de clima organizacional, un proceso responsable y al mismo tiempo eficaz. Así pues, las fases por las que atraviesa dicho estudio, se mencionan en el siguiente esquema:

Esquema 5 ***Fases del clima organizacional***



Fuente: Elaboración propia con base en López, L. (s.f). Diagnóstico del clima laboral. Universidad Autónoma de Barcelona. España.

De acuerdo a la figura anterior y para una mejor comprensión a continuación, se enlistan los pasos correspondientes a cada fase:

- Fase 1: detección del problema y definición de las líneas básicas
 - ✓ Compromiso de la empresa para realizar el estudio del clima organizacional.
 - ✓ Conocimiento profundo de la compañía
 - ✓ Planteamiento del clima objetivo que quiere lograr la compañía
 - ✓ Elaboración del plan de estudio del clima

- Fase 2: preparación del estudio cuantitativo del clima organizacional
 - ✓ Definición de las variables a medir
 - ✓ Programación de la población y segmentación
 - ✓ Comunicación interna

- Fase 3: validación e implementación
 - ✓ Sensibilización previa a la aplicación del cuestionario del clima
 - ✓ Lanzamiento del estudio
 - ✓ Campaña de animación a la participación

- Fase 4: tabulación y análisis del resultado
 - ✓ Análisis de los resultados cuantitativa y cualitativamente
 - ✓ Entrega del diagnóstico al Equipo Directivo y a la organización en general
 - ✓ Comparación con estudios de años anteriores o similares
 - ✓ Entrega de recomendaciones y pasos a seguir

- Fase 5: acciones de mejora
 - ✓ Posible evaluación complementaria cualitativa
 - ✓ Desarrollo del Plan de Acción o Mejora
 - ✓ Comunicar los resultados exitosos para fortalecer el desarrollo del clima

- Fase 6: control
 - Control de Plan de Mejora cada cierto periodo de tiempo

• **Causas y efectos del clima organizacional**

Los efectos del clima organizacional se dividen en efectos directos y efectos de interacción. Los primeros se refieren a la influencia de los atributos propios de la organización. Por el contrario, los de interacción, se refieren a la influencia de los atributos de la organización en personas diferentes.

A continuación, se definen brevemente las causas involucradas en el clima organizacional.

✓ **Estructura organizacional**

“La estructura define las propiedades físicas de una organización que existen sin tener en cuenta los componentes humanos del sistema” (Brunet, 1987, pág. 55). En virtud de lo anterior, todo aquello denominado como tangible y puede ser comparado con otras empresas de la misma rama, se le considera como estructura organizacional. Es importante resaltar también el tamaño y dimensión de la empresa.

✓ **Tamaño y dimensión**

“El clima organizacional está significativamente influenciado por el tamaño de la organización por la dependencia económica de esta última frente a otras organizaciones” (Brunet, 1987, pág. 56). Esta causa resalta lo importante que es no hacer sentir al trabajador como un “número” más dentro de la organización, o que se sienta fácilmente reemplazable.

✓ **Reglamentos y políticas**

Mientras más cerradas y autocráticas sean las políticas y reglamentos de la empresa, más darán una percepción negativa sobre los trabajadores. Esto repercute en el clima que se vive, “los climas cerrados o autocráticos, frecuentemente van a aprobar, en los empleados comportamientos que se transforman en derivados de la presión sentida” (Brunet, 1987, pág. 58).

✓ **Robos y vandalismo**

Según Brunet (1987), existen dos grandes categorías que sirven para explicar dichos delitos identificados dentro de la empresa, los cuales se explican a continuación:

- **Los problemas personales**

Gastos familiares demasiado elevados, la atracción de ganancias personales, el daño de maquinaria por placer o para poder gozar de un periodo de descanso.

- **Los problemas organizacionales**

Salarios juzgados como demasiado bajos, desacuerdos frente a ciertas políticas, medidas disciplinarias juzgadas como injustas, las condiciones mismas de trabajo, el sentimiento de no ser reconocido o plenamente apreciado por sus superiores, etc. (pág. 65)

Si una persona no se siente implicado o parte del equipo puede repercutir en frustración y que a su vez termine en una decisión de acto delictivo. Caso contrario cuando se desarrolla un clima participativo y abierto, que desarrolla un sentimiento de pertenencia a la organización y los objetos que lo desarrollan.

✓ **Relaciones de trabajo**

Este elemento considera la sindicalización como un medio para que los colaboradores pertenezcan a un grupo al que se sientan afiliados, pero sobre todo con poder dentro de la organización.

“La sindicalización se vuelve entonces un mecanismo legal, socialmente reconocido, que permite en sus afiliados la posibilidad de ejercer cierta influencia en su contexto de trabajo” (Brunet, 1987, pág. 72).

✓ **Satisfacción y rendimiento**

El clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo. “Cuando un individuo puede encontrar dentro de los componentes de una organización una adecuación o respuesta a sus necesidades, entonces se puede postular que estará satisfecho” (Brunet, 1987, pág. 79). Un clima que permite al empleado alcanzar su plenitud personal y desarrollarse, es más susceptible a generar una visión positiva de su empleo.

1.2.1.5 Control

“La función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren, y se relaciona estrechamente con la función de planear” (Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, pág. 496). La función de control y planeación son consideradas las “siamesas” de la administración, debido a que una funciona en conjunto con la otra.

a. Instrumentos del control

Los instrumentos de control más conocidos son: informes y auditorías, sin embargo, también es importante definir para efectos de la presente investigación, los checklist administrativos:

○ **Checklist administrativos**

“Las listas de control, listas de chequeo, check-list u hojas de verificación, son formatos creados para realizar actividades repetitivas, controlar el cumplimiento de una lista de requisitos o recolectar datos ordenadamente y de forma sistemática” (González, Bernal y Ledesma, 2012, parr.1).

1.3 Diagnóstico administrativo

La definición de diagnóstico administrativo, surge como una necesidad empresarial por detectar los problemas que ocasionan crisis dentro de la empresa. Monterroso (2007) afirma:

Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos. (parr. 1)

Debe realizarse en forma integral sobre el problema detectado y todos aquellos aspectos administrativos que se encuentran relacionados directa o indirectamente con él, además es necesario realizar análisis periódicos sobre las áreas objeto de estudio para retroalimentar las soluciones y mejorarlas permanentemente.

Las etapas que integran el diagnóstico administrativo pueden resumirse en:

- Recopilación de información
- Análisis organizacional o administrativo
- Obtención de conclusiones
- Propuesta y plan de acción

Para realizar adecuadamente el diagnóstico administrativo, es necesario llevar un orden lógico para lograr recopilar e interpretar adecuadamente la información

Al terminar de definir brevemente el diagnóstico administrativo y sus elementos, se puede proceder a presentar en el siguiente capítulo, el cual contempla los resultados de la investigación realizada, así como sus respectivos análisis.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS PARA TRANSPORTE PESADO

La presente investigación se llevó a cabo en razón del especial interés que tuvieron los dueños de la empresa comercializadora de repuestos, en conocer la apreciación de sus colaboradores con respecto a los diferentes aspectos relativos a su trabajo, a la empresa y a sus relaciones, para conocer más a detalle sus necesidades.

A partir de ese interés, se considera la opción de realizar una evaluación de clima organizacional, la cual permitiría medir el nivel de satisfacción o insatisfacción del personal. Los estudios de clima dan un valor añadido a la empresa porque se convierten en termómetros de ambiente laboral, identifican carencias, resuelven problemas, sacan provecho de los puntos fuertes y compensan los débiles.

Para el desarrollo de este capítulo, se inicia con el trabajo de campo para posteriormente obtener el presente diagnóstico, el cual permite determinar la situación actual de la empresa, así como conocer las posibles causas que provocan un mal clima. Se analizaron diez factores, que se mencionan posteriormente, los cuales se consideraron oportunos para el desarrollo de la investigación.

A continuación, se describe la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación, con la cual se plantean los aspectos básicos necesarios para la realización del estudio del clima organizacional. Posteriormente, se describen las generalidades de la unidad de análisis, antecedentes, naturaleza y características, así como su estructura. Finalmente, se dará a conocer el análisis de la información obtenida, la cual permitirá tomar las acciones correctivas necesarias, para dar lugar al plan de mejora que será propuesto en el siguiente capítulo.

2.1 Metodología de la investigación

Para llevar a cabo la investigación y reunir la información actual, se aplicó el método científico en sus tres fases, de la siguiente manera: indagadora, por medio de las fuentes primarias, es decir, a los trabajadores de la empresa comercializadora de repuestos y secundarias mediante textos relacionados con el tema de investigación, demostrativa, con la verificación de las hipótesis planteadas a través de la situación actual y expositiva, mediante la representación e interpretación de los resultados en el informe final, que incluye: marco teórico, diagnóstico y propuesta, así mismo, se utilizó el método deductivo al analizar la información de lo general a lo particular.

Las técnicas utilizadas son el censo, aplicado para el tamaño de la población de la unidad objeto de investigación, es decir ochenta colaboradores. Asimismo, se aplica la observación directa; a través de visitas que se realizaron a la empresa, con la finalidad de recopilar información referente al clima organizacional, para su posterior análisis con base a la guía de observación que permite estudiar los comportamientos observados en las áreas de trabajo. La investigación bibliográfica consiste en la búsqueda y recopilación de datos los cuales brindan información relacionados al tema a investigar en la empresa, la cual se logra identificar mediante fichas bibliográficas.

Se utilizó un cuestionario, debido a que se considera como el instrumento más eficiente que permite recopilar información de varias personas en poco tiempo, además no supone un costo excesivo. A partir de las técnicas aplicadas y la elección del instrumento, se realizaron los pasos detallados a continuación:

2.1.1 Determinación de la población a investigar

El número de personas encuestadas se considera suficientemente representativo para el total de la población dentro de la empresa. Al ser una empresa mediana, la cual cuenta con más de cien colaboradores, entre personal permanente y de destajo, se estima conveniente tomar en cuenta al total de los empleados

permanentes, es decir ochenta colaboradores y aplicar la técnica de censo, para obtener un mayor porcentaje de participación y al mismo tiempo de validez.

2.1.2 Elaboración del instrumento

El cuestionario cuenta con un apartado inicial para segmentar a la población objeto de investigación, lo cual aportó un mayor campo de análisis en la presentación de resultados. La segmentación corresponde a la gerencia, departamento o sección de la empresa a la que pertenecen, nivel académico, género e intervalo de edad. Cabe resaltar que los intervalos de edad, son un elemento importante que orientaron los planes de acción de acuerdo con la edad imperante del grupo evaluado.

El cuestionario consta de 10 factores. Cada factor contiene 5 preguntas, para un total de 50. Los factores son seleccionados según las necesidades de la empresa, en mutuo acuerdo con la Gerente General y de acuerdo a la teoría mencionada en el Capítulo I, con la finalidad de determinar la situación actual de la empresa y obtener un diagnóstico certero.

Los factores considerados para la unidad objeto de investigación son los siguientes:

- **Ascenso:** evalúa si el personal ha recibido la oportunidad de optar a puestos de mayor nivel ocupacional y si esas promociones, se han dado conforme a un mayor nivel académico y experiencia, basados en el mérito, capacidad y experiencia del aspirante a la vacante. También es importante evaluar si la empresa brinda o no, información a todo el personal de forma oportuna cuando existen oportunidades de ascenso.

- **Condiciones de trabajo:** se refieren a los aspectos físicos y ambientales del entorno en el cual los colaboradores se desempeñan, estos incluyen las herramientas que le son suministradas y que son vitales para sus actividades, así

como la iluminación, ruidos y ventilación que predomina en los diferentes departamentos de la empresa.

- **Contenido de trabajo:** evalúa si el colaborador percibe que el trabajo que desarrolla tiene una utilidad para la empresa. Además, para dotar de contenido al trabajo o a la tarea, ésta debe ofrecer al trabajador la posibilidad de desarrollar sus conocimientos y habilidades. Es decir, el trabajo debe tener significado para las personas, especialmente ser considerado como retador e interesante.

- **Logro:** la orientación al logro valora si el colaborador se siente a gusto al realizar su trabajo. Asimismo, si las personas participan activamente en la generación de ideas para el desarrollo de las actividades en el área donde se desempeñan y si pueden o no resolver sus problemas cuando se presentan durante las actividades que realizan.

- **Políticas y administración:** este factor evalúa principalmente si la empresa promueve la misión, visión y objetivos para que el colaborador se sienta identificado con dichos elementos. También se toma en cuenta si las políticas están orientadas en beneficio de todas las personas y si son o no aplicadas equitativamente a todos los colaboradores.

- **Posibilidad de desarrollo:** mide si el colaborador se siente complacido con la carrera que tiene desarrollada en la empresa y si el trabajo que desempeña impulsa o no el logro de metas personales para contribuir a la autorrealización. De igual modo, verifica si la empresa brinda la oportunidad de capacitar al personal en sus áreas de trabajo.

- **Reconocimiento:** dicho factor evalúa si la empresa a través de los jefes inmediatos, realiza reconocimientos por buen desempeño con felicitaciones de

forma oral o escrita, y si los méritos laborales son difundidos dentro de la empresa. Asimismo, cuestiona si el colaborador considera que la empresa demuestra satisfacción por el trabajo que desempeña.

- **Relaciones interpersonales:** las relaciones interpersonales evalúan si el personal considera que el trato que reciben por parte de los compañeros de trabajo se basa en el respeto y cooperación. Asimismo, si perciben el vínculo laboral de colaboradores con jefes de forma positiva o negativa.

- **Responsabilidad:** evalúa en los colaboradores la percepción de agrado que sienten por las tareas que realizan debido a que se les brindan responsabilidades que les permiten desarrollar nuevas capacidades, asimismo si son capaces de realizar las mismas sin constante revisión. También se toma en cuenta la autonomía que cada uno estima manejar desde sus puestos laborales.

- **Supervisión técnica:** este factor evalúa principalmente si los colaboradores identifican con claridad a quien reportarle los resultados del trabajo. Además, toma en cuenta elementos importantes que realizan y ejercen las jefaturas como la comunicación, tomar en cuenta opiniones para mejorar el trabajo o resolver problemas y delegación equitativa de tareas.

Es importante mencionar que, a través de dichos factores el cuestionario demuestra la percepción de los empleados con respecto a las condiciones que brinda la empresa.

Las preguntas del cuestionario fueron evaluadas, de acuerdo con la periodicidad con la que el evaluado consideraba que sucedían los enunciados descritos en el cuestionario.

- **Siempre:** refleja un 90 a 100% de aceptación para la pregunta. Se considera como un porcentaje ideal y demuestra que el colaborador está totalmente satisfecho.

- **Casi siempre:** equivale a un 75 a 89% de ponderación por pregunta. Significa un gran nivel de tolerancia a la pregunta, pero a pesar de ser un criterio aceptable, se debe tomar en cuenta que podría ser un mejor resultado y no necesariamente un rango intermedio. El colaborador considera estar moderadamente satisfecho.

- **Casi nunca:** tiene una ponderación que oscila entre 60 a 74%. Dicha selección genera una advertencia. Este criterio anuncia que debe existir una pronta acción para mejorar la percepción de los empleados, ya que consideran estar moderadamente satisfecho.

- **Nunca:** con un rango de 0 a 59%, se considera el criterio más bajo e indica un alto nivel de rechazo al enunciado del cuestionario. Requiere de una pronta y urgente acción para intervenir en la mala percepción que tiene un trabajador respecto a los factores evaluados, quiere decir que el personal se encuentra completamente insatisfecho.

Dichos parámetros de medición, corresponden a una escala de acuerdo con las percepciones de cada colaborador.

2.1.3 Prueba piloto

Con la finalidad de darle validez al instrumento de investigación, se realizó una prueba piloto con una muestra de 7 colaboradores, mismos que dan su opinión respecto a cualquier sugerencia o comentario que tuvieran respecto al cuestionario, con la finalidad de realizar una simulación lo más cercana a la realidad y poder corregir cualquier deficiencia que existiera en el instrumento.

2.1.4 Captación de la información

Desde un inicio, se concretaron reuniones con los dueños de la empresa y la jefa de recursos humanos, por lo cual, a dicha persona se le fueron entregados los cuestionarios de clima y fue la facilitadora para brindar las instrucciones en todas las gerencias y departamentos respecto a la dinámica del levantamiento de encuestas y la finalidad de las mismas.

Se estimó un aproximado de dos semanas para devolver a la misma persona los cuestionarios, para posteriormente ser entregadas al ente evaluador.

2.1.5 Tabulación de la información

La tabulación de los resultados contribuyó a detectar los problemas y a conocer sus causas. El análisis estadístico de los datos se realizó en una hoja de cálculo de la herramienta Microsoft Office Excel. Esto se realizó con base a la segmentación establecida en los cuestionarios.

Se registró digitalmente en hojas de cálculo de Excel, las respuestas de los evaluados en los cuestionarios físicos. Dependiendo la cantidad de veces que se repitió una misma opción de respuesta en el instrumento, se determinó el resultado por factor.

Cada factor reflejó dos tipos de parámetros: satisfacción e insatisfacción, representados en el cuadro resumen de los factores evaluados, con su respectivo porcentaje, dependiendo la selección de respuesta que indicaron en los cuestionarios.

La dinámica para calificar se basó en si las preguntas correspondientes a cada factor fueron respondidas como “nunca” o “casi nunca”, el factor se tomó como insatisfecho. Por el contrario, si las preguntas fueron respondidas como “siempre” o “casi siempre”, el factor se toma en cuenta como satisfecho.

Asimismo, se realizó un análisis por departamento o unidad administrativa, para brindar un resultado más detallado de los cuestionarios.

El resultado de los cuestionarios permitió analizar e identificar los aspectos que están influyendo en el clima organizacional de la unidad de análisis.

2.2 Unidad de análisis

Para la descripción de la unidad de análisis, empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado, ubicada en zona 12 de la ciudad de Guatemala, se exponen los siguientes subtemas que amplían la información de la empresa:

2.2.1 Antecedentes

La empresa objeto de investigación tiene presencia en el mercado guatemalteco desde 1984, dedicada a garantizar la continuidad del transporte pesado que mueve la economía de la región.

Conforme el avance del tiempo y el aumento de la demanda, la empresa ha logrado expandirse y acercarse más a su clientela, a través de siete tiendas en diversas ubicaciones de la ciudad capital, así como la apertura de sedes departamentales.

En el año 2010, se establece la primera tienda en el mercado internacional, en Managua, Nicaragua. Dicha apertura no sólo logró expandir la clientela, sino que además fue el primer paso para cruzar fronteras y empezar a satisfacer la demanda a nivel centroamericano. A la fecha, Managua cuenta con dos tiendas en total, la primera dentro de la ciudad de Managua en el kilómetro 8.5 Cuesta El Plomo y la segunda en Chinandega.

Actualmente, se ha consolidado como una empresa enfocada en brindar servicio a todo transportista con repuestos y accesorios para camiones pesados y maquinaria. Importadores directos de países como China y Estados Unidos, comercializando cabezales, camiones, furgones, plataformas, maquinaria industrial, repuestos nuevos y usados para transporte pesado.

2.2.2 Filosofía empresarial

A continuación, se describe la filosofía organizacional actual de la unidad objeto de investigación. Cabe mencionar que la empresa no tiene visible en ningún lugar la misión, visión y valores.

2.2.2.1 Misión

Suministrar soluciones de abastecimiento con productos de calidad y precios competitivos para apoyar a nuestros clientes a ganar.

• Visión

Estar a la vanguardia con los cambios continuos en la tecnología de los vehículos enlazados con nuestro equipo de colaboradores capacitados para proveer soluciones integrales a nuestros clientes.

La misión brindada por la empresa responde parcialmente a la pregunta ¿qué hacemos? y ¿para quién lo hacemos?, sin embargo, es necesario que se amplíe dicho elemento para que describa completamente la razón de ser de la empresa.

La visión de la empresa no expresa de forma concreta un estado deseado en tiempo futuro, tampoco responde a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser?, es importante que la misma sea inspiradora y proyectada a largo plazo.

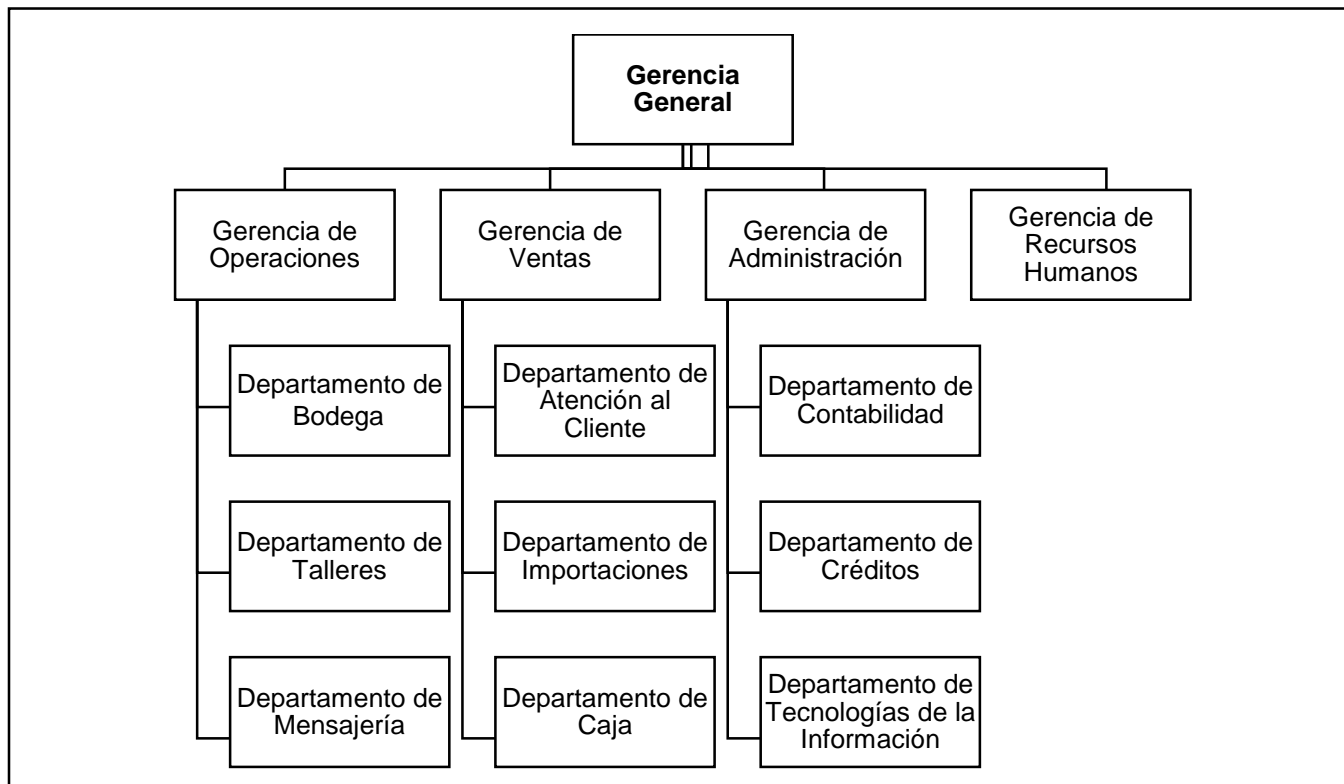
La empresa no cuenta con valores personales ni organizacionales establecidos para el personal, los cuales orienten las decisiones, acciones y conductas de todos los miembros de la empresa.

Dicho lo anterior, en el capítulo III se realiza la propuesta de filosofía organizacional para que sea implementada en la empresa.

2.2.3 Estructura organizacional

En la actualidad, la empresa está integrada por un total de 80 colaboradores y 23 puestos de trabajo. En la siguiente gráfica se presenta la estructura organizacional:

Gráfica 1
Organigrama general actual
Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado
Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala
Año 2019



30

Fuente: elaboración propia. Diciembre 2019.

Actualmente la empresa no cuenta con un organigrama nominal, sin embargo, se establece con la Gerente de Recursos Humanos la distribución de los puestos de trabajo y la cantidad de colaboradores en cada departamento, los cuales están descritos en el siguiente cuadro:

Cuadro 1
Total de colaboradores por puestos de trabajo
Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado
Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala
Año 2019

No.	Cargo que ocupa	Cantidad de empleados
1	Gerencia General	
	Gerente General	1
2	Gerencia de Operaciones	
	Gerente de Operaciones	1
	Departamento de Bodega	
	Supervisor de Bodega	2
	Auxiliar de Bodega	11
	Departamento de Talleres	
	Supervisor de Taller	1
	Mecánicos	5
	Departamento de Mensajería	
	Analista	2
	Mensajeros	14
3	Gerencia de Ventas	
	Gerente de Ventas	1
	Departamento de Atención al Cliente	
	Supervisor Atención al Cliente	1
	Auxiliar de Servicio al Cliente	19
	Departamento de Importaciones	
	Analista de Importaciones	1
	Departamento de Caja	
Supervisor de Caja	1	
Cajeros	4	

4	Gerencia de Administración	
	Gerente de Administración	1
	Departamento de Contabilidad	
	Auditor	1
	Auxiliar de Contabilidad	5
	Departamento de Créditos	
	Analista de Créditos	1
	Auxiliares	2
	Departamento de Tecnologías de la Información	
	Supervisor de Tecnologías de la Información	1
	Técnicos	5
5	Gerencia de Recursos Humanos	
	Gerente de Recursos Humanos	1
	Analista de Reclutamiento	1
Total de colaboradores		82

Fuente: elaboración propia. Diciembre 2019.

De acuerdo a la información anterior, se realiza la propuesta de un organigrama nominal en el Capítulo III, con la finalidad de facilitar la comprensión de la estructura de la unidad objeto de investigación.

2.2.4 Naturaleza y características

La empresa objeto de investigación se categoriza dentro del rubro de lo comercial, debido a que su actividad principal es la compraventa de productos terminados, y sus canales de distribución son los mercados mayoristas, minoristas o detallistas.

Asimismo, la empresa analizada por su número de empleados es mediana, de carácter económico privado y pertenecer a la rama de los servicios, dedicada a comercializar repuestos para camiones pesados y maquinaria.

2.2.5 Análisis demográfico de la unidad de análisis

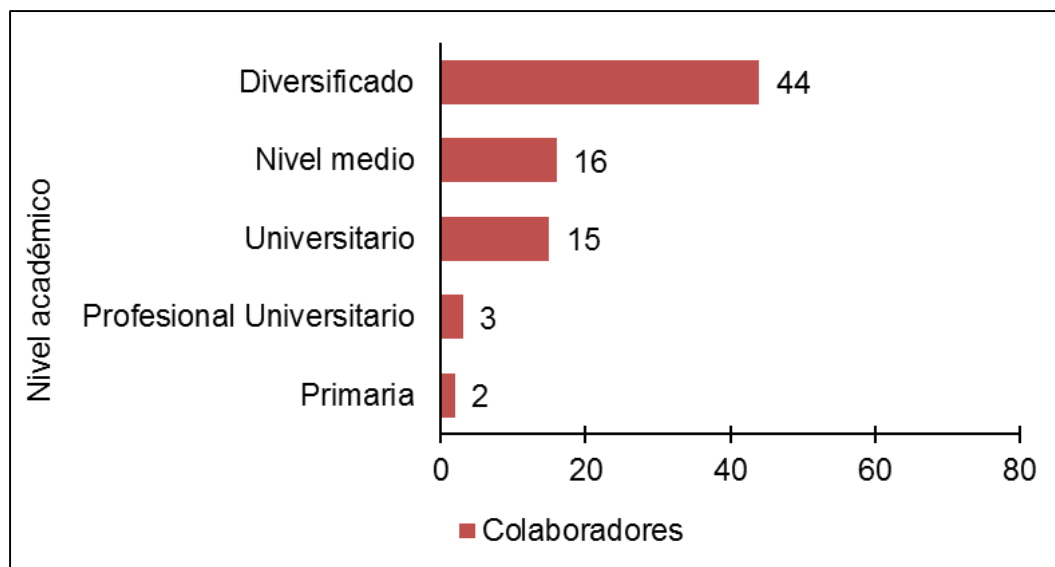
Con el objetivo de identificar características propias de los colaboradores de la empresa objeto de análisis, comprender sus comportamientos y considerarlos en la propuesta del siguiente capítulo, se recabó información en cuanto al último nivel académico alcanzado, género e intervalo de edad.

El departamento al que corresponden funciona para un análisis detallado, en caso fuera un resultado representativo en un solo departamento, y afectara directamente el clima global.

2.2.5.1 Nivel académico

El nivel académico de los colaboradores de la empresa objeto de investigación se muestra a continuación:

Gráfica 2
Nivel académico de los colaboradores
Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado
Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Diciembre 2019.

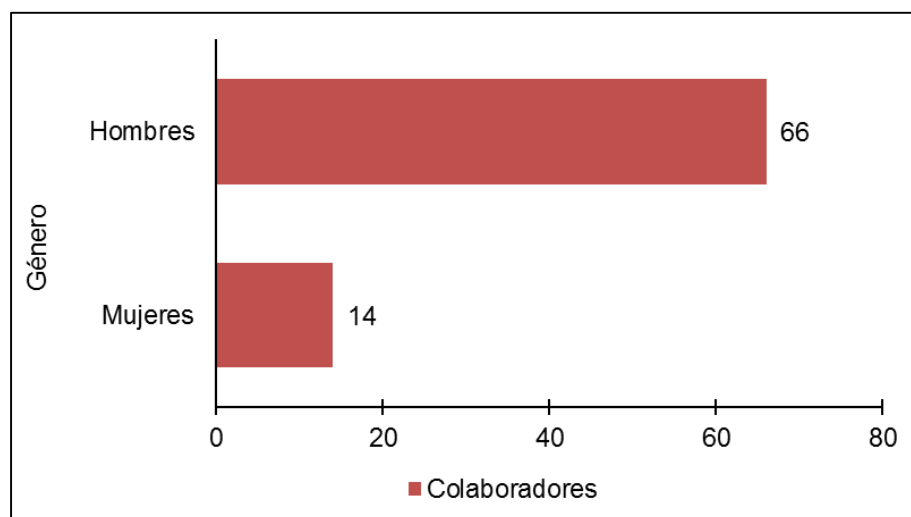
El nivel académico que evidencian los colaboradores, demuestra que en su mayoría poseen conocimientos y habilidades a nivel técnico-operativo, esto como consecuencia de las actividades que se realizan en los departamentos de bodega, talleres y mensajería, no requieren de un nivel educativo avanzado. Además, los colaboradores se concentran en mayor cantidad en dichos departamentos.

En su minoría, los colaboradores prosiguen con estudios superiores y en un grupo más reducido están los profesionales graduados universitarios, por lo cual se deduce que más de la mitad del personal no tienen aspiraciones de superación profesional.

2.2.5.2 Género

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

Gráfica 3
Colaboradores por género
Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado
Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala
Año 2019



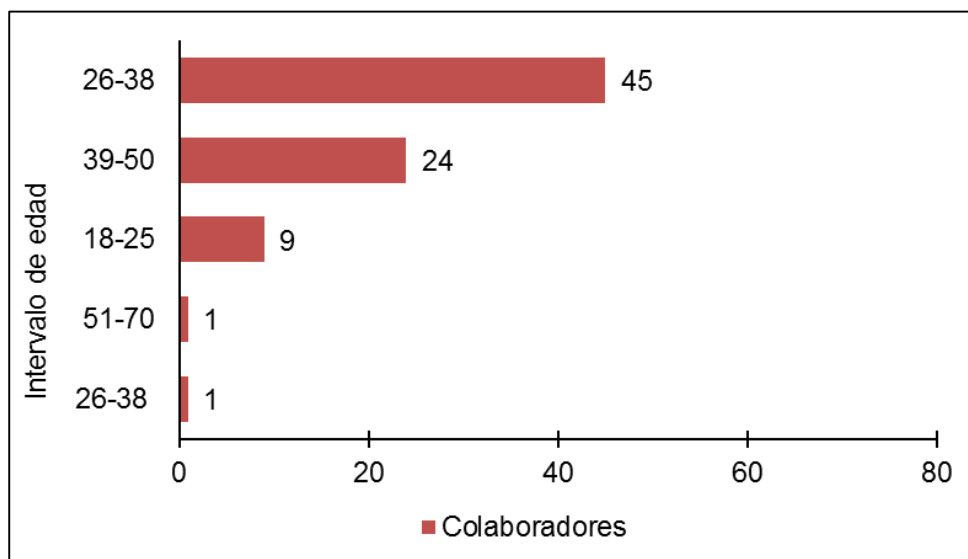
Fuente: elaboración propia. Diciembre 2019.

Debido al tipo de actividades que se realizan en la empresa y la naturaleza de la misma, el resultado imperante es lógico, si se toma en cuenta que comúnmente solo en los departamentos administrativos o contables, se realizan contrataciones del género femenino. De ningún modo lo anterior significa que no se contraten damas en los departamentos que requieren un mayor esfuerzo físico, pero es más conveniente debido a las actividades que en los mismos se realizan, lo cual refleja que la mayoría pertenece al género masculino.

2.2.5.3 Edad

La cantidad de colaboradores por rango de edad de la empresa analizada son los siguientes:

Gráfica 4
Colaboradores por rango de edad
Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado
Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Diciembre 2019.

Los datos anteriores fundamentan una base para orientar la propuesta, según la edad de la mayoría de colaboradores, se puede generar una solución, en base a la edad más representativa en la empresa.

La edad predominante es de los 26 a los 38 años, esto indica que son personas que están acostumbradas a los medios digitales, poseen gran capacidad para abordar múltiples tareas con un buen nivel de atención para cada una de ellas. Asimismo, tienden a ser exigentes con ellos mismos cuando toca realizar una determinada actividad y buscan mejora económica acompañada de la superación personal.

2.3 Situación actual del clima organizacional en la empresa

Para determinar la situación actual del clima organizacional de los colaboradores de la empresa comercializadora de repuestos, se tomó cada uno de los factores identificados para la evaluación del clima organizacional.

De los diez factores evaluados, se ha tomado en cuenta los cuatro más altos ponderados, en cuanto al porcentaje de insatisfacción, siendo estos: reconocimiento, políticas y administración, supervisión técnica y logro.

En conjunto con la empresa, se determina un nivel óptimo para el clima organizacional de 75%, sin embargo, el promedio actual de satisfacción según la percepción de clima organizacional es de 54%, esto quiere decir que, según la escala antes mencionada, para que el clima organizacional de la empresa, sea considerado moderada o totalmente satisfecho, no debe estar por debajo del porcentaje establecido. Los resultados se detallan en el siguiente cuadro:

Cuadro 2
Porcentajes de satisfacción e insatisfacción de los factores evaluados
Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado
Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala
Año 2019

No.	Factor	Porcentajes de satisfacción	Porcentajes de insatisfacción
01	Responsabilidad	68%	32%
02	Posibilidad de desarrollo	65%	35%
03	Condiciones de trabajo	64%	36%
04	Contenido de trabajo	56%	44%
05	Ascenso	55%	45%
06	Relaciones interpersonales	51%	49%
07	Logro	50%	50%
08	Supervisión técnica	46%	54%
09	Políticas y administración	45%	55%
10	Reconocimiento	43%	57%
Promedio		54%	46%

Fuente: elaboración propia. Diciembre 2019.

El resultado refleja, que gran parte de los colaboradores indican estar insatisfechos, lo cual genera una alarma para accionar cualquier tipo de intervención y ayudar al estado actual de la empresa.

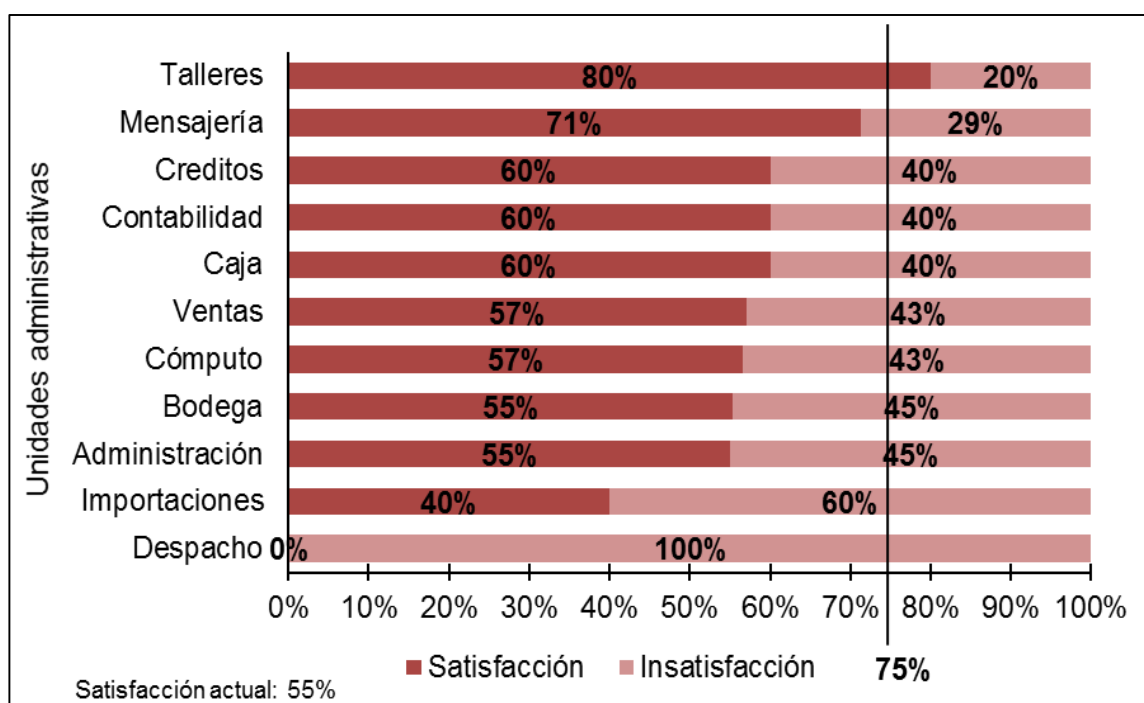
Anteriormente no se había practicado ningún tipo de estudio de clima organizacional, en la unidad objeto de investigación. Por lo tanto, a partir de estos resultados, se empiezan a establecer parámetros para tomar como referencia en un futuro.

A continuación, se describen los resultados obtenidos por cada factor y el análisis correspondiente:

2.3.1 Ascenso

De acuerdo con la información recolectada con el instrumento de medición, se presentan los resultados obtenidos en el factor de ascenso:

Gráfica 5
Ascenso
Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado
Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Diciembre 2019.

Los resultados reflejados en la gráfica anterior, con respecto a las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, demuestran que el departamento de Talleres mantiene un 80% de satisfacción con relación a la percepción del factor ascenso, por contrario el departamento de Despacho, no se encuentra satisfecho con dicho aspecto con 100% de insatisfacción.

Según el porcentaje de satisfacción actual, se determinó que los colaboradores expusieron no haber obtenido ningún tipo de ascenso durante los últimos cinco años. El personal evaluado, también considera que dentro de la empresa las decisiones sobre los ascensos no están basadas en el mérito, capacidad y experiencia, asimismo, consideran que las oportunidades de ascenso para optar a puestos de mayor nivel ocupacional se dan conforme a un mayor nivel académico y experiencia

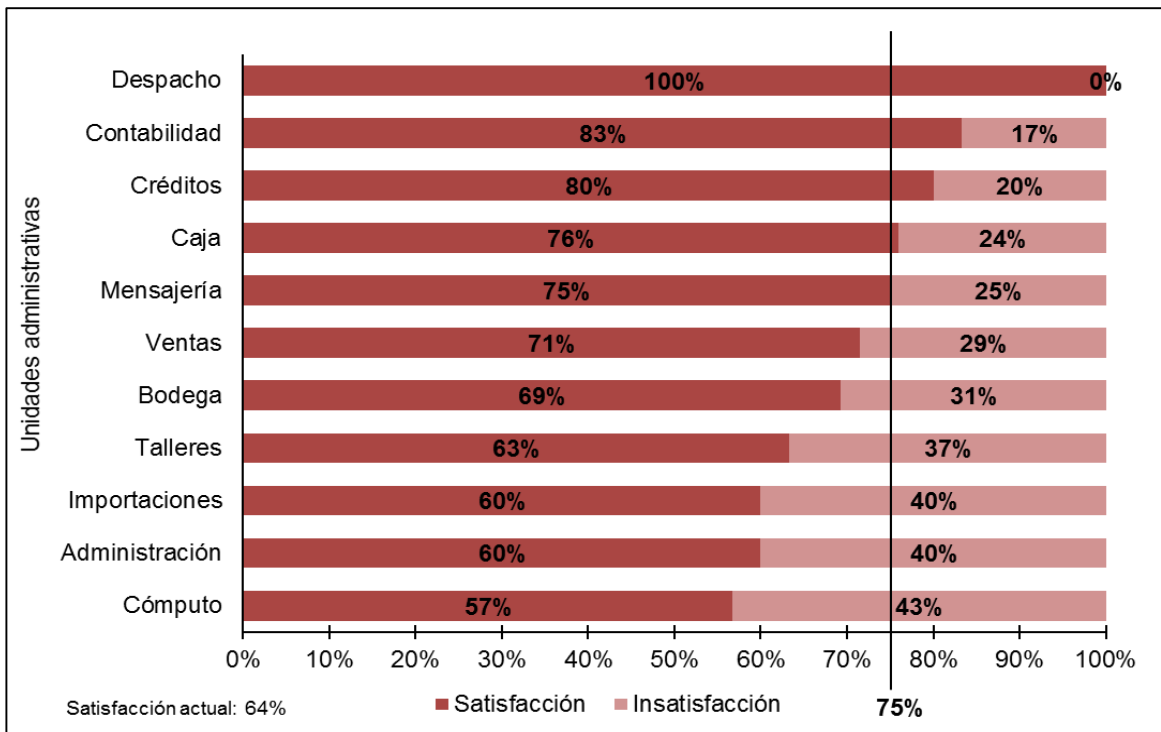
Lo anterior refleja que la empresa si brinda en su momento oportunidades de ascenso, no de forma periódica, sino más bien de forma eventual, pero el hecho que el personal no se encuentre preparado académicamente, limita las oportunidades de ascenso. Desde la perspectiva de los colaboradores apenas 28 colaboradores indican que dentro de la empresa existen oportunidades de optar a puestos de mayor nivel ocupacional, lo cual confirma que las oportunidades de ascenso no se dan de forma regular.

Cabe resaltar que la empresa no avisa de forma oportuna a todo el personal para que puedan aplicar a plazas que se encuentren disponibles, ya que solamente 26 colaboradores demostraron estar moderadamente satisfechos con respecto a la forma en que las autoridades superiores comunican las oportunidades de ascenso al personal.

2.3.2 Condiciones de trabajo

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del factor de condiciones de trabajo:

Gráfica 6
Condiciones de trabajo
Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado
Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Diciembre 2019.

A pesar de no estar por encima del porcentaje de satisfacción esperado, es el tercer factor mejor ponderado con respecto a la percepción de insatisfacción que tienen los colaboradores. Los resultados demostraron que la empresa brinda las condiciones mínimas necesarias para desarrollar las tareas y actividades diarias, solamente la mitad de las veces o menos.

De 80 colaboradores encuestados, la mitad considera que la empresa brinda los recursos necesarios dígame, mobiliario y equipo en general, así como computadoras en buen estado, papelería, insumos básicos, entre otros.

El resultado que mayor atención requiere, es respecto a la opinión que tienen los colaboradores, por la cantidad de sanitarios que existen en la empresa. Solamente 27 personas consideran que es suficiente para la cantidad de colaboradores que existen, lo cual indica la necesidad existente de ampliar la cantidad de servicios sanitarios debido a que puede afectar el rendimiento de los colaboradores.

Por último, la ventilación e iluminación dentro del área de trabajo de cada colaborador es considerada suficiente por menos de la mitad del personal. Es importante que las personas que laboran para la empresa se desarrollen en un espacio adecuado, no solo por comodidad, sino porque dentro del mismo, se desarrollan las tareas que hacen funcionar a la empresa. Una persona incomoda dentro de su espacio laboral, no puede realizar eficazmente sus obligaciones.

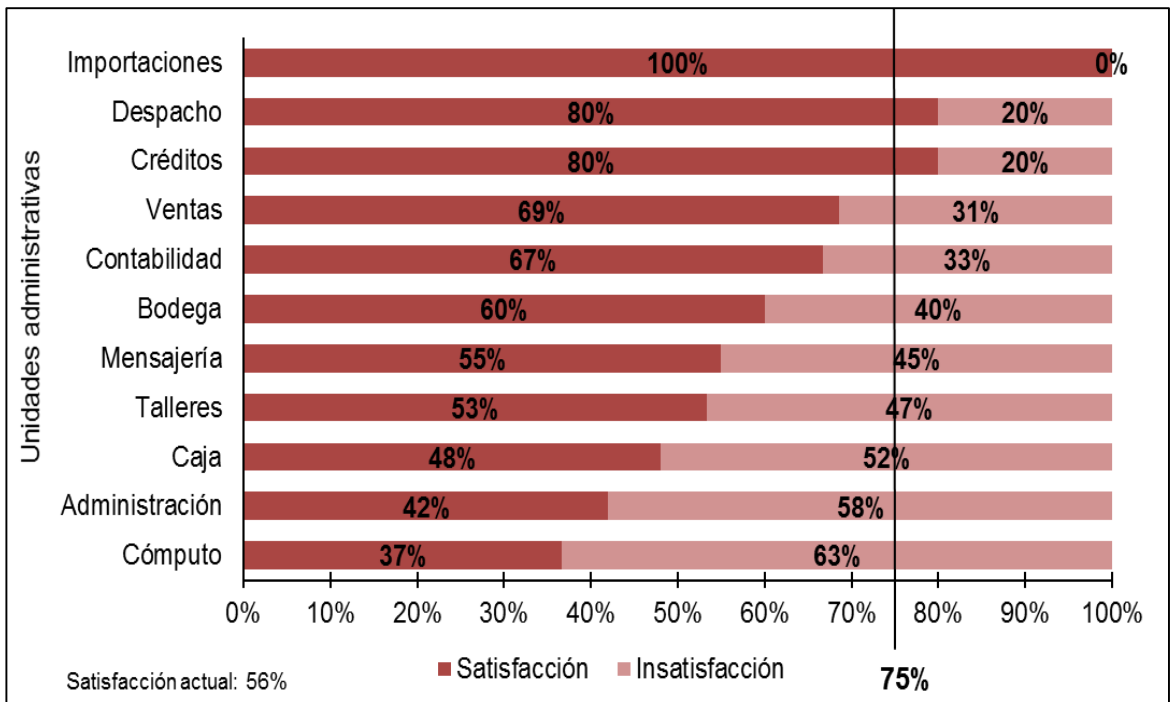
2.3.3 Contenido de trabajo

Según los resultados por departamento de la gráfica 7, los encuestados se sienten a gusto en su mayoría con el trabajo que desarrollan, ya que les parece que es retador e interesante. Asimismo, consideran que el trabajo les permite desarrollar nuevas habilidades.

Para evitar la monotonía y dotar de contenido al trabajo o a la tarea, es importante que el contenido de la tarea coincida con la formación previa de la persona, esta coincidencia incrementa la satisfacción laboral.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del factor de contenido de trabajo:

Gráfica 7
Contenido de trabajo
Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado
Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Diciembre 2019.

Del total de departamentos evaluados, solamente 22 colaboradores reflejan en sus respuestas que el trabajo que realizan les permite aplicar los conocimientos y habilidades que poseen. Esto también se traduce en que solamente 24 personas de 80 consideran que las tareas que realizan son variadas en el trabajo que desempeñan.

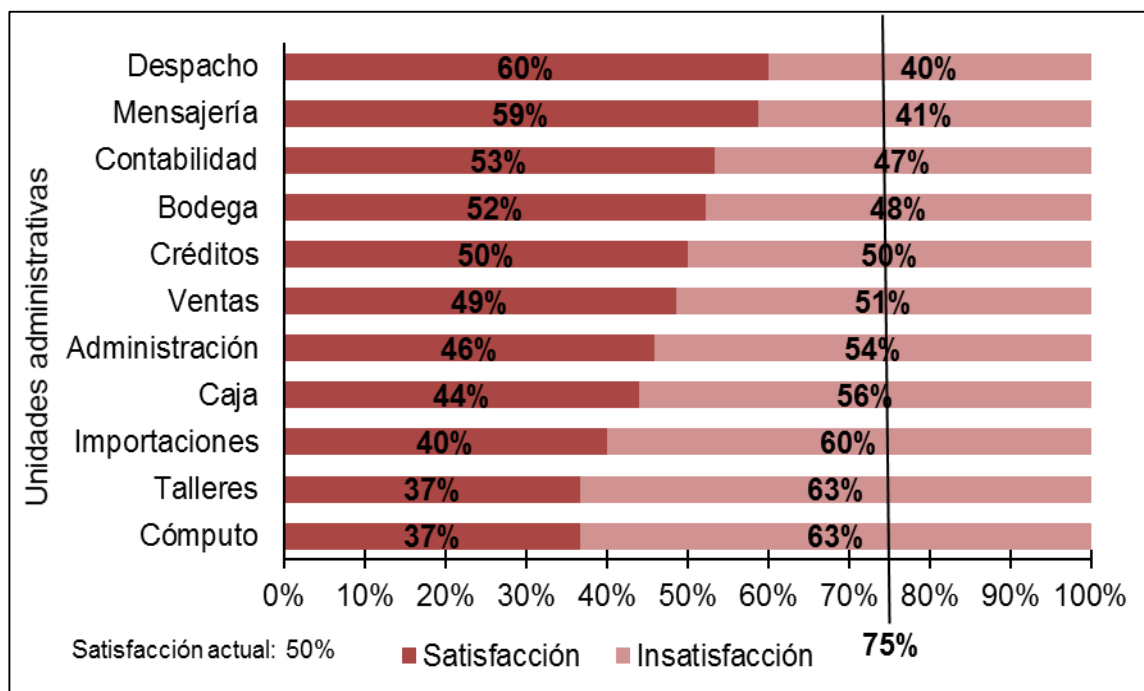
Es importante enfatizar que 21 personas indicaron que el trabajo que realizan nunca les permite aplicar los conocimientos y habilidades que poseen. Cuando se reducen las posibilidades para el colaborador, las consecuencias son el

empobrecimiento de las capacidades del trabajo, la falta de motivación, la pasividad y la baja autoestima.

2.3.4 Logro

Los resultados obtenidos del factor logro, de la empresa analizada son los siguientes:

Gráfica 8
Logro
Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado
Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Diciembre 2019.

Según el porcentaje de satisfacción actual del factor logro, solamente la mitad de los colaboradores evaluados, consideran estar satisfechos. Tal y como lo muestra

la gráfica anterior, ninguno de los departamentos alcanza el nivel óptimo de satisfacción en dicho factor.

El resultado más relevante dentro de este factor, está enfocado a si las personas se sienten a gusto al realizar su trabajo. Se determinó que solamente 43 personas de las 80 encuestadas, se sienten bien con relación a su trabajo y como lo desempeñan.

Existen dos preguntas, que fueron ponderadas por los colaboradores dentro del parámetro de insatisfechos, la primera en cuestión de considerar si el trabajo que desarrollan es importante para el logro de los objetivos de la empresa y la segunda, si consideran que cuando se han presentado problemas en las actividades que realizan, han podido resolverlos satisfactoriamente. Asimismo, los colaboradores de la unidad objeto de investigación consideran que los resultados del trabajo individual no satisfacen las expectativas de sus superiores inmediatos.

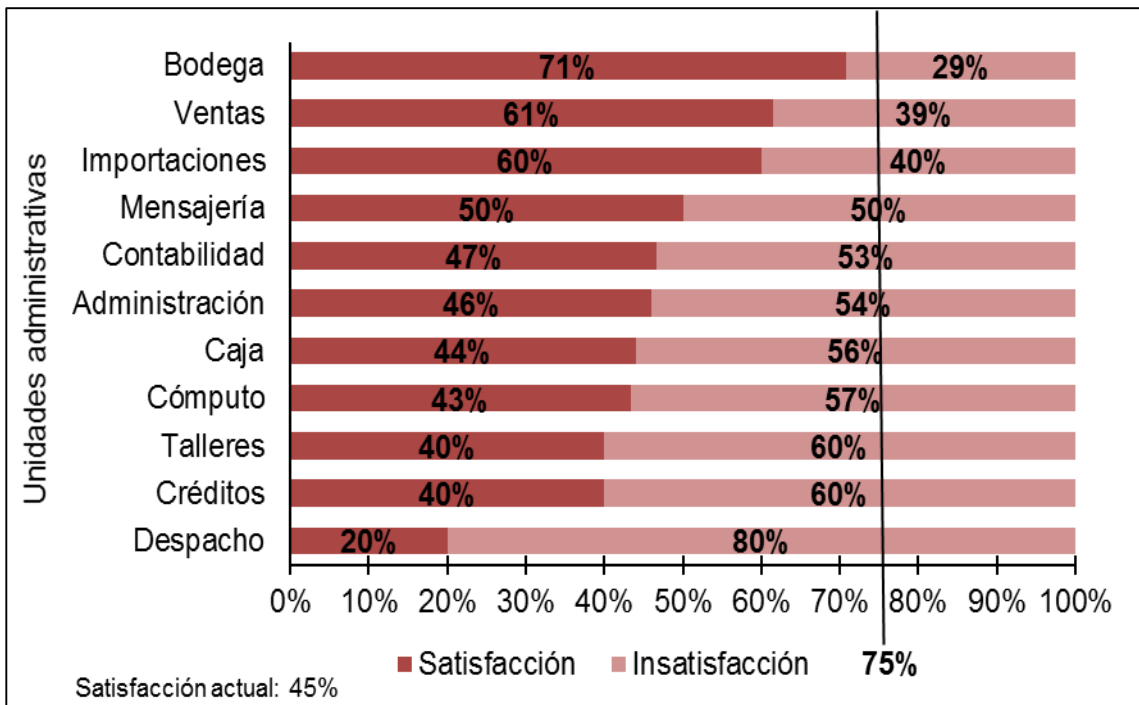
Debido a que los logros individuales o grupales, son fundamentales para la empresa, es importante la adecuada gestión para que cada persona pueda demostrar su capacidad y actitud.

La participación activa en la generación de ideas para el desarrollo de las actividades del área en que cada persona se desarrolla, es un aspecto importante, ya que solamente 23 colaboradores encuestados, consideran contribuir a nuevas propuestas desde su área de trabajo.

2.3.5 Políticas y administración

La información obtenida de la evaluación del factor de políticas y administración, se describe a continuación:

Gráfica 9
Políticas y administración
Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado
Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Diciembre 2019.

Este factor es el segundo peor ponderado en cuanto a la insatisfacción del grupo de colaboradores evaluados. La percepción de los mismos denota una gran inconformidad con respecto a la filosofía organizacional de la empresa. Durante las visitas se pudo observar que dichos elementos no se encuentran visibles en ningún lugar de las instalaciones, tampoco han sido divulgados correctamente para conocimiento de las personas. De esto cabe mencionar que 46 personas no consideran que la empresa promueva la misión, visión, valores y objetivos, así como tampoco se identifican con ninguno de los elementos.

El personal considera que las normas del trabajo nunca o casi nunca son aplicadas equitativamente a todo el personal. Es importante que la empresa aplique cualquier norma, regla o política de forma justa a sus colaboradores para mantener un ambiente de trabajo estable e incluso mejorar los resultados de las relaciones internas.

A pesar del resultado anterior, 58 colaboradores coinciden al estar satisfechos con respecto al conocimiento que tiene cada uno de sus derechos, obligaciones, prohibiciones y normativas dentro de la empresa.

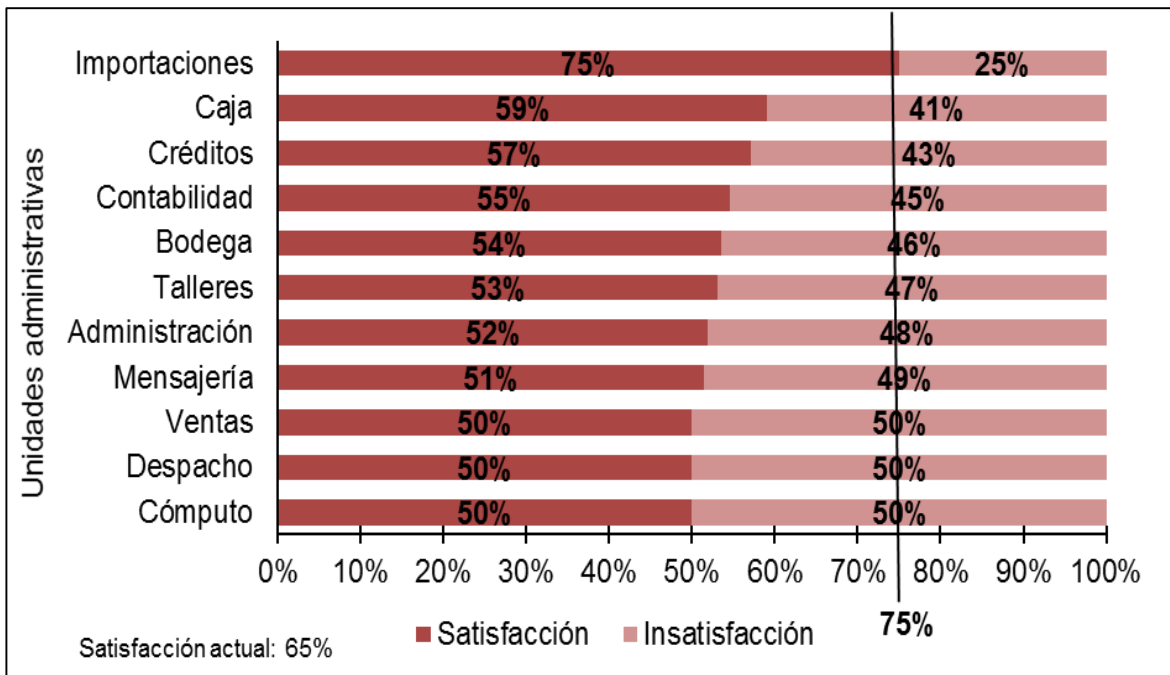
El mismo conocimiento de las obligaciones y las prohibiciones del personal, afecta el normal desarrollo de las actividades de las empresas, pues no son aplicadas de manera ecuánime, según la percepción de los evaluados, creando conflictos internos que deterioran la calidad del clima.

2.3.6 Posibilidad de desarrollo

Este es otro de los factores que no ponderó un resultado aceptable para ser considerado como totalmente satisfecho. Sin embargo, es uno de los mejores ponderados con respecto al porcentaje de insatisfacción que tienen los colaboradores, debido a que mantiene un porcentaje estable de 50% en la mayoría de los departamentos.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos en la evaluación de dicho factor:

Gráfica 10
Posibilidad de desarrollo
Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado
Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Diciembre 2019.

Los resultados generales del factor demostraron que 28 colaboradores de un total de 80, se sienten insatisfechos con respecto a las posibilidades de desarrollo que la empresa brinda.

Debido a que el factor de posibilidad de desarrollo, no representa un resultado totalmente favorable a nivel general para la empresa, es importante tomar en cuenta que la cuestión que más demanda atención, está relacionada a la capacitación de los colaboradores. De la cantidad de personal evaluado, 61 personas se catalogan como insatisfechas con respecto a las oportunidades que la empresa ha brindado para capacitarse en sus áreas de trabajo.

Es importante que la empresa brinde atención a la capacitación y formación del personal, pues a mediano y largo plazo representa mejoras en el clima laboral. La formación y capacitación empresarial tiende a solidificar los vínculos entre el personal y sus superiores, lo cual es fundamental si se toma en cuenta que el colaborador, en quien se ha invertido no solo tiempo, sino esfuerzo y valores económicos, esté renuente a posibles renunciaciones derivadas de la insatisfacción.

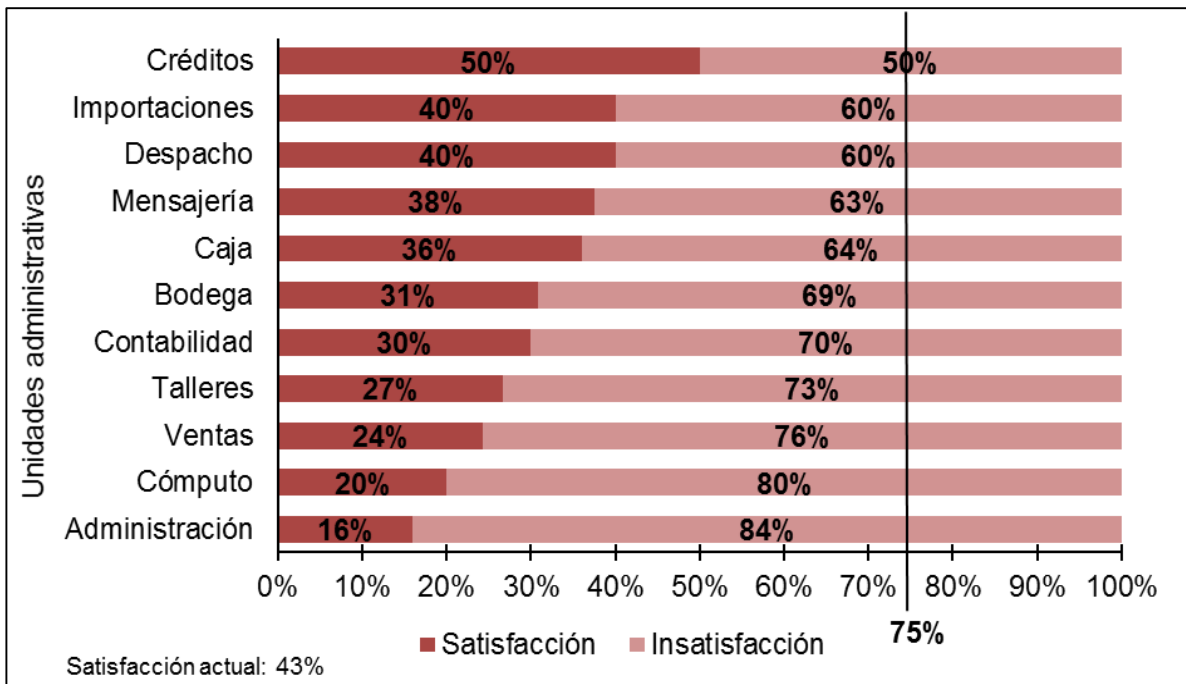
2.3.7 Reconocimiento

El reconocimiento es el factor peor calificado por el personal de la empresa, el 87% de los colaboradores está totalmente insatisfecho con la jefatura al no ser reconocido el buen desempeño con felicitaciones de forma oral o escrita.

Se tomó en cuenta este tipo de reconocimiento ya que no necesariamente implica una situación económica el reconocimiento al personal, situación que puede agravarse a consecuencia de no sentirse valorados como esperan.

Los resultados evidenciados en la unidad objeto de investigación son los siguientes:

Gráfica 11
Reconocimiento
Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado
Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Diciembre 2019.

Los resultados de la gráfica anterior, permiten deducir fácilmente que los departamentos están totalmente insatisfechos con respecto al factor de reconocimiento. De 80 colaboradores 63 indican nunca haber sido parte de un programa en el cual los méritos individuales fueran difundidos a nivel departamental y mucho menos en toda la empresa.

El reconocimiento adecuado al personal puede brindar mayores beneficios a la empresa, tal como mayor productividad y generar emociones positivas que les provoquen ser más efectivos en sus metas diarias. Según resultados del estudio, 61 personas, consideran que nunca han sido reconocidos delante de sus compañeros de trabajo por parte de su jefe inmediato.

El reconocimiento laboral produce una satisfacción personal que hace que el trabajador sea más feliz desarrollando su trabajo y en su vida en general. Es la técnica clave para retener el talento, puesto que es importante que los trabajadores sepan que su trabajo es reconocido y que su aportación es necesaria para el éxito de la empresa, no saber apreciar la labor y el desempeño del personal es darles un aliciente para que se busquen otra empresa donde sí se les reconozca.

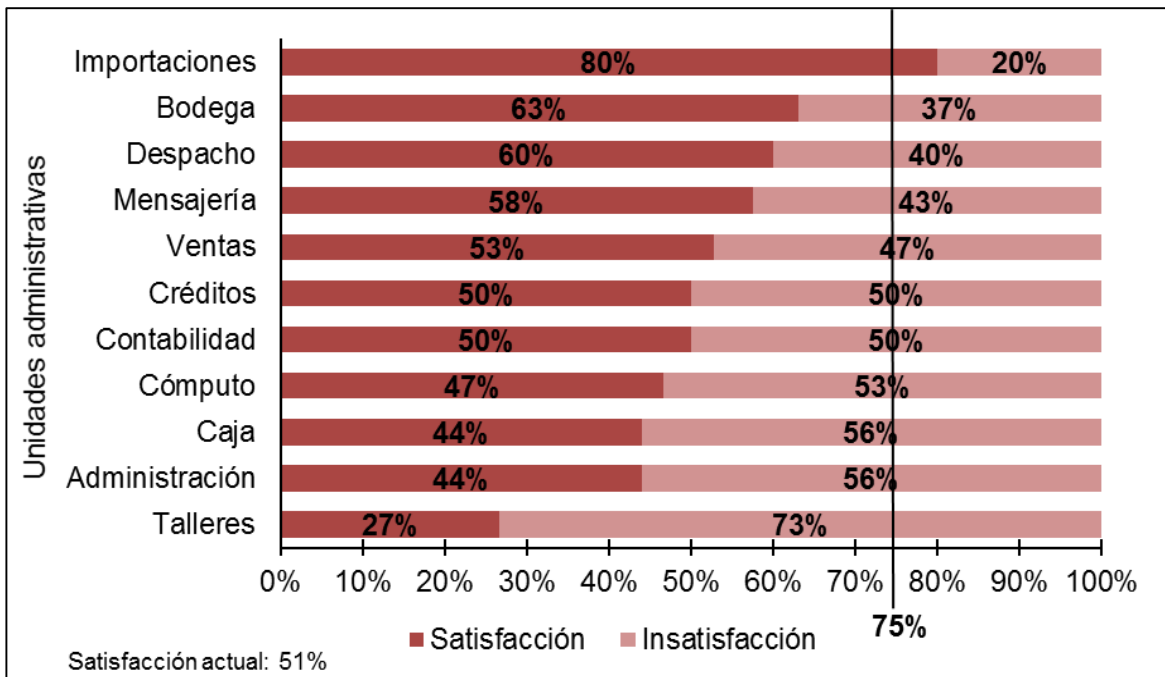
Por otra parte, 69 colaboradores del total de evaluados, considera que la jefatura no evidencia de forma constructiva las faltas y/o errores en las actividades laborales que realizan. Es necesario que la persona tenga una retroalimentación constructiva para la mejora de resultados empresariales.

Es necesario crear programas de reconocimiento en la empresa, ya que es una de las claves para tener compromiso por parte de los empleados y colaboradores, impulsar la competitividad y lo más importante contar con una empresa de colaboradores más felices.

2.3.8 Relaciones interpersonales

A continuación, se muestran los resultados evidenciados del factor de relaciones interpersonales:

Gráfica 12
Relaciones interpersonales
Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado
Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Diciembre 2019.

El resultado más representativo en esta gráfica corresponde al porcentaje de satisfacción del departamento de Importaciones, debido a que el total de personas satisfechas, ponderan por encima del nivel óptimo.

El resultado del personal perteneciente a otros departamentos, está afectado por la apreciación de los colaboradores hacia sus jefes, pues 52 de las personas evaluadas están insatisfechas con respecto a la manera en que se resuelven los conflictos laborales. Indicaron que se resuelven de manera injusta, en comparación de algunas otras situaciones que se han arreglado de manera más equitativa. Esto genera imparcialidad y cierto tipo de favoritismo para algunos colaboradores de la empresa.

Más de la mitad del personal indica que las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo son catalogadas como insatisfactorias. Esto quiere decir que las personas no siempre tienen la misma capacidad de socializar entre ellos ante diversas circunstancias y situaciones.

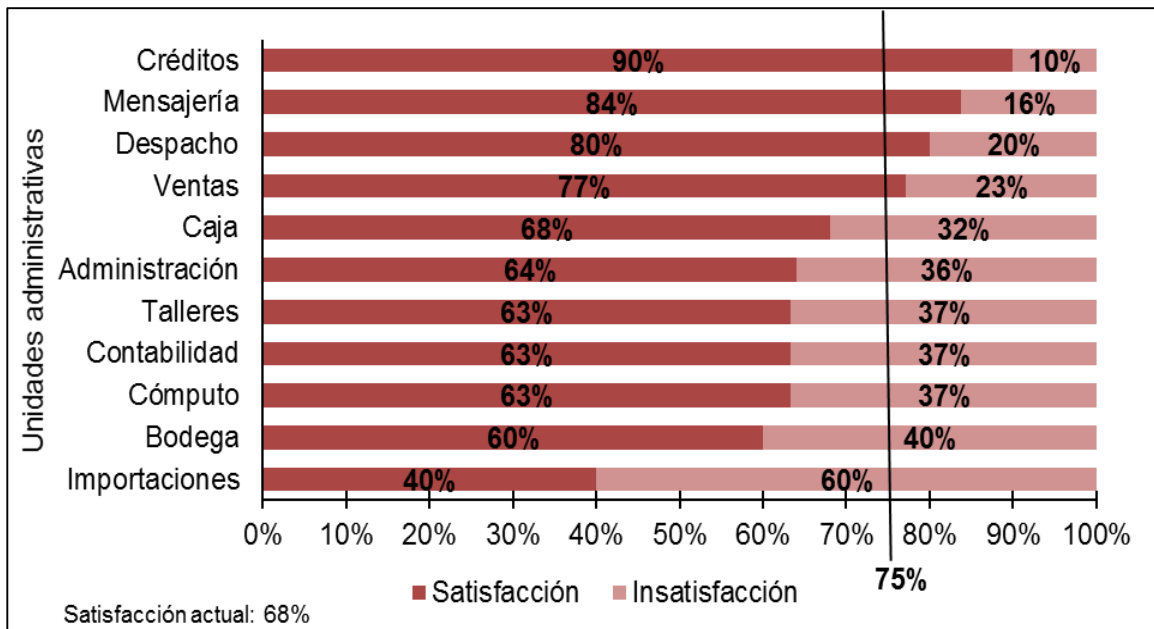
Es de vital importancia en el ámbito laboral fomentar las buenas relaciones interpersonales, esto se logra trabajando en el respeto mutuo, valor que se menciona en la filosofía empresarial de la unidad objeto de investigación. Cabe destacar que los valores, no están bajo ninguna forma socializados en la empresa, ni tampoco son visibles en ninguna parte de la empresa.

La mitad del personal, no considera que las relaciones interpersonales, entre subordinados y jefes sean positivas. Esto puede deberse a barreras culturales y sociales entre los diferentes niveles jerárquicos.

2.3.9 Responsabilidad

A continuación, se muestra el resultado al evaluar el factor de responsabilidad:

Gráfica 13
Responsabilidad
Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado
Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Diciembre 2019.

Este factor es el menos afectado con respecto al nivel de insatisfacción que tienen los colaboradores. A pesar de ello, existen ciertos porcentajes de insatisfacción entre los que se pueden mencionar las personas que consideran que desde sus puestos de trabajo se posee la facultad de tomar decisiones o impulsar cambios.

La toma de decisiones corresponde a los jefes de departamento, y la idea de impulsar cambios corresponde a los subordinados, pero de ambas partes existe esa percepción, en la cual indica que nunca o casi nunca tienen la posibilidad de generar alguna propuesta.

Del personal evaluado, 34 personas consideraron que no realizan sus funciones de forma continua a menos que exista supervisión constante. Es importante este

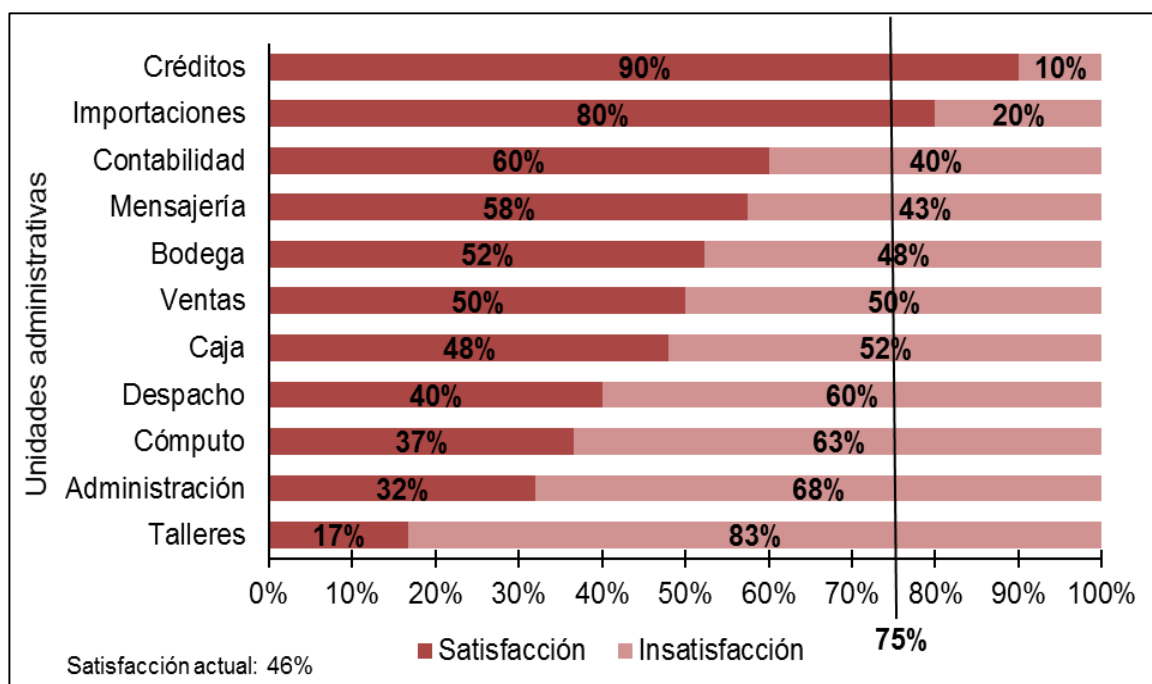
aspecto ya que evidencia que el personal no se encuentra listo para ser independiente y realizar sus actividades sin necesidad de inspección regular.

De los resultados también es importante mencionar que 18 colaboradores indican no estar satisfechos con las tareas que realizan, debido a que no se les brindan responsabilidades que les permitan desarrollar nuevas capacidades.

2.3.10 Supervisión técnica

De acuerdo con la información recolectada con el instrumento de medición, se presentan los resultados obtenidos en el factor de supervisión técnica:

Gráfica 14
Supervisión técnica
Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado
Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Diciembre 2019.

Este factor es uno de los que requiere mayor atención, no solo por ser la opinión directa de los subordinados hacia sus jefes, sino además por ser uno de los factores que presentó un mayor porcentaje de insatisfacción.

De los 80 colaboradores evaluados, 43 personas no se consideran satisfechos con relación a la comunicación en su área de trabajo. Esto puede deberse a otro resultado importante que se evidenció con el personal; más de la mitad de los colaboradores indicaron que la jefatura no toma en cuenta las opiniones para mejorar el trabajo y/o resolver problemas.

En su mayoría los departamentos evaluados están insatisfechos con respecto a la percepción que tiene el personal con respecto al trato a todos los miembros del equipo por parte de sus superiores, debido a que el mismo no es igualitario ni equitativo. El personal también considera que nunca se reparten y delegan las tareas de manera equitativa.

Las preferencias en los equipos de trabajo se dan por varias situaciones, como cercanía por experiencias previas, recomendaciones o simplemente por la afinidad que se genera entre dos personas en el desarrollo del trabajo diario, sin embargo, este tipo de favoritismos puede deteriorar el clima laboral, así como desmotivar al resto de colaboradores.

2.4 Análisis de resultados

De conformidad con los resultados de la investigación realizada, después de realizar la Evaluación de Clima Organizacional en la empresa comercializadora de repuestos, durante el mes de diciembre del año dos mil diecinueve, se determinó que, de los diez factores evaluados, cuatro obtuvieron resultados insatisfactorios, según la percepción de los empleados, el reconocimiento, las políticas y administración, la supervisión técnica y el logro, son los factores con los cuales no se sintieron identificados, ponderando así un mayor número de colaboradores inconformes.

Una vez identificados los aspectos a mejorar dentro de la empresa, se procede a ejecutar la siguiente fase, la cual se enfocará de inicio con los dos factores que obtuvieron los resultados más críticos, reconocimiento y políticas y administración, y posteriormente con los otros dos factores mencionados, supervisión técnica y logro, también alcanzaron resultados de insatisfacción considerables, por lo cual también se realizarán propuestas para dichos factores.

Con base en los resultados obtenidos, se determina que es necesario establecer un plan que permita mejorar significativamente el clima organizacional, por ello en el capítulo III se detallan los programas propuestos.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA PARA EL PERSONAL DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE REPUESTOS PARA TRANSPORTE PESADO

El presente capítulo describe la propuesta que permitirá minimizar las debilidades encontradas en la empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado, con relación a los factores que tienen mayor incidencia negativa en el clima organizacional, mencionándose de menor a mayor a continuación: logro, supervisión técnica, políticas y administración y reconocimiento.

La propuesta tiene como objetivo principal brindar herramientas e instrumentos que le permitan a la unidad objeto de investigación mejorar su ambiente organizacional, el nivel de satisfacción de sus empleados, el rendimiento profesional, el grado de compromiso con la empresa, puntos fuertes y áreas de mejora. La ejecución de la propuesta puede llegar incluso a aumentar el valor de la empresa y reflejarse a nivel externo en la satisfacción de los clientes.

3.1 Justificación de la propuesta

Con el propósito de mejorar la percepción existente de los colaboradores de la unidad objeto de investigación, respecto al clima organizacional de los cuatro factores mencionados con anterioridad, así como el resultado obtenido en el diagnóstico de los mismos, se ha desarrollado un plan de mejora, el cual tiene como objetivo realizar cambios en la apreciación del ambiente laboral. Por lo tanto, la propuesta debe plenamente responder a la pregunta: ¿Qué acciones se realizarán para cambiar la percepción de los empleados?

La propuesta de un plan de mejora que contenga acciones directas, surge de la necesidad de la empresa de calibrar lo que deben mejorar y en consecuencia aumentar los niveles de bienestar de las personas. Más allá de brindar soluciones,

el plan de mejora depende también del grado de importancia que se le tome al cumplimiento y grado de compromiso de ejecución de los directivos y de los propios empleados. El seguimiento de cada acción y el resultado de su implantación, marcarán resultados de futuros análisis.

Asimismo, al considerar que los colaboradores son el recurso más importante e invaluable de la empresa, y es a través de su trabajo que se logran cumplir con los objetivos propuestos, es indispensable que la empresa tome las acciones necesarias para propiciar un ambiente de trabajo adecuado, que reúna las condiciones mínimas para crear bienestar en el recurso humano.

Por lo anterior, es preciso implementar un plan de mejora que además de contrarrestar las debilidades, fomente la participación, trabajo en equipo, productividad, fortalezca las relaciones interpersonales y contribuya a mantener a los colaboradores realizados y felices con las funciones que desempeñan.

3.2 Alcance de la propuesta

El alcance de la propuesta del plan de mejora, está orientado al análisis y desarrollo de una propuesta metodológica acorde a las necesidades de la empresa, es aplicable en todos los niveles jerárquicos: operativo, táctico y estratégico.

3.3 Objetivo de la propuesta

Implementar el 100% de las acciones descritas en este capítulo, acorde a las necesidades previamente detectadas, y en la cual se definan las metas que se quieren conseguir, se fijen los plazos y se calculen los recursos necesarios, con la finalidad de mejorar la percepción de los colaboradores respecto al clima organizacional en un corto-mediano plazo, a partir del mes de marzo del año 2021.

3.4 Propuesta del plan de mejora para el personal

A continuación, se detallan los objetivos específicos, así como la propuesta para la filosofía organizacional, organigrama nominal, y la posterior descripción de la metodología a utilizar con sus respectivas fases.

3.4.1 Objetivos del plan de mejora

- Sensibilizar en un 100% a los colaboradores en el tema objeto de investigación para involucrarlos en mejorar el clima organizacional actual a mediano plazo.
- Aumentar al porcentaje óptimo del 75% los factores de reconocimiento, políticas y administración, supervisión técnica y logro, a mediano plazo.
- Aumentar un 100% el factor de reconocimiento, mediante la aplicación de los programas propuestos, para que el personal se sienta motivado a realizar sus actividades de forma eficiente y aumentar su productividad a mediano plazo.
- Incrementar un 100% el factor de políticas y administración, para que los procesos empresariales que conforman el entorno actual de los colaboradores, así como la filosofía organizacional propuesta, sean comunicados y percibidos de forma transparente y equitativa a mediano plazo.
- Mejorar un 100% el factor de supervisión técnica, para que los subordinados mantengan una percepción positiva de la comunicación existente con sus jefes y encargados de área, así también que puedan tener claro las responsabilidades de cada uno y evitar cualquier arbitrariedad en sus labores diarias a mediano plazo.

- Impulsar un 100% el factor de logro, para que el personal considere sus actos y opiniones, como un aporte importante para el buen funcionamiento de la empresa y consecución de objetivos empresariales a mediano plazo.

3.4.2 Filosofía organizacional propuesta

A continuación, se describen los elementos de la filosofía organizacional:

3.4.2.1 Misión

Somos una empresa dedicada a la comercialización de repuestos para transporte pesado, que suministra soluciones de abastecimiento con productos de calidad, respaldados por nuestros proveedores, ofrecemos precios competitivos para apoyar a nuestros clientes, así como la atención personalizada que nuestro equipo de colaboradores brinda.

a. Visión

Ser una empresa líder en la comercialización a nivel centroamericano, satisfaciendo las necesidades de los clientes por encima de sus expectativas, así como apoyar el crecimiento económico del país y el desarrollo profesional de nuestros colaboradores.

b. Valores

A continuación, se describen los valores propuestos para la empresa, los cuales permitirán que se realicen las actividades laborales con sentido de pertenencia, responsabilidad y cumplimiento:

- **Respeto:** tratar a todas las personas por igual, valorar su trabajo y corregir los errores de forma constructiva.

- **Honestidad:** conducta recta y honrada que conlleva al actuar con la verdad, lo que denota sinceridad y correspondencia en lo que se hace, en lo que se piensa y en lo que se dice.

- **Responsabilidad:** cumplimiento de las obligaciones, con el debido cuidado al tomar decisiones o realizar algo, así como asumir las posibles consecuencias de las acciones que cada uno lleva a cabo.

- **Integridad:** ser auténtico y honesto durante las relaciones laborales. Exponer una situación o caso tal cual como es, no hacer estafas ni falsas promesas a otras personas, clientes o proveedores.

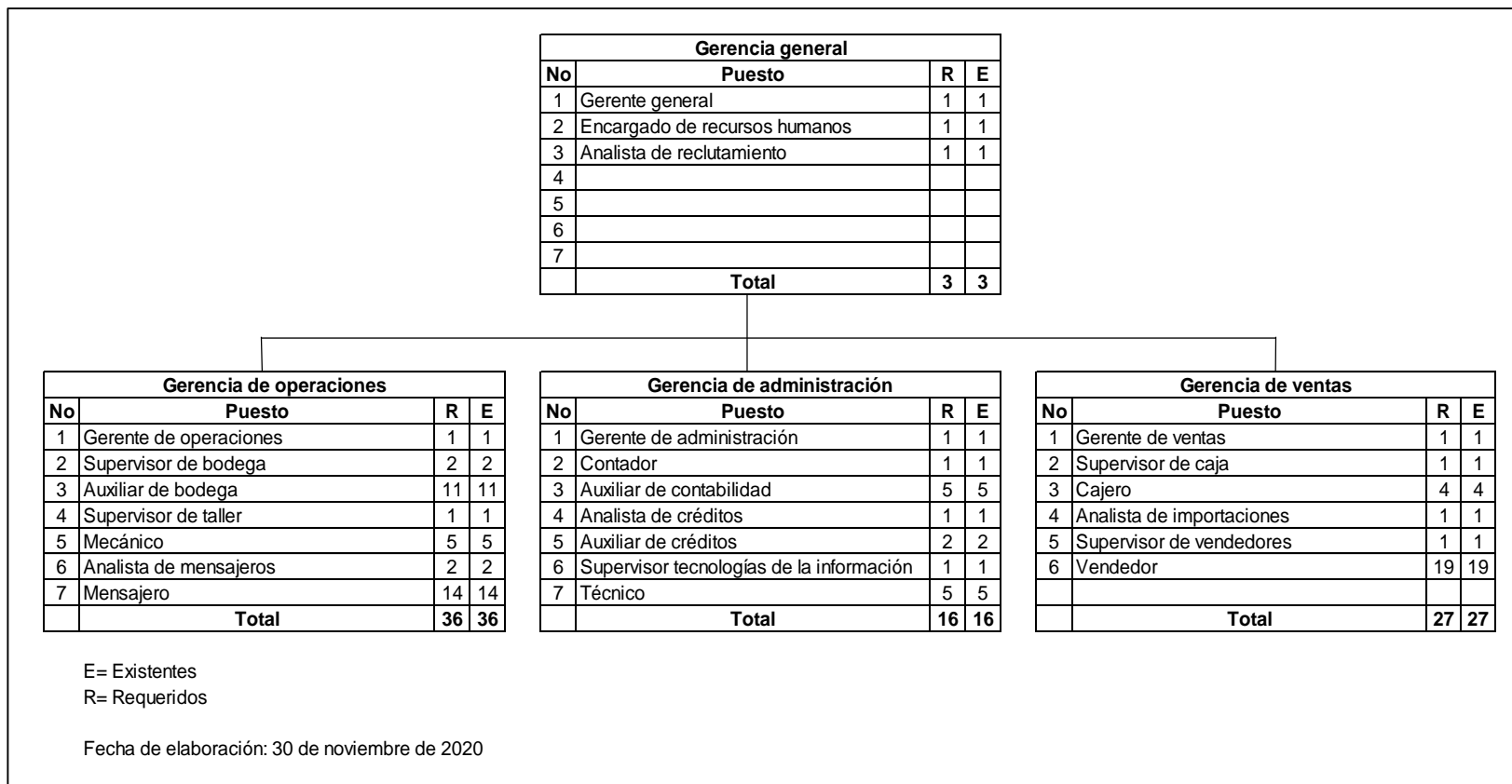
- **Disciplina:** ser constantes y perseverantes en todos los actos que se realicen para alcanzar una meta.

3.4.3 Organigrama nominal propuesto

A continuación, se presenta el organigrama nominal propuesto para la empresa comercializadora de repuestos:

Gráfica 15
Organigrama nominal propuesto
Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado
Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala

62



En gerencia de operaciones hay 36 colaboradores porque las actividades principales de cada sección son:

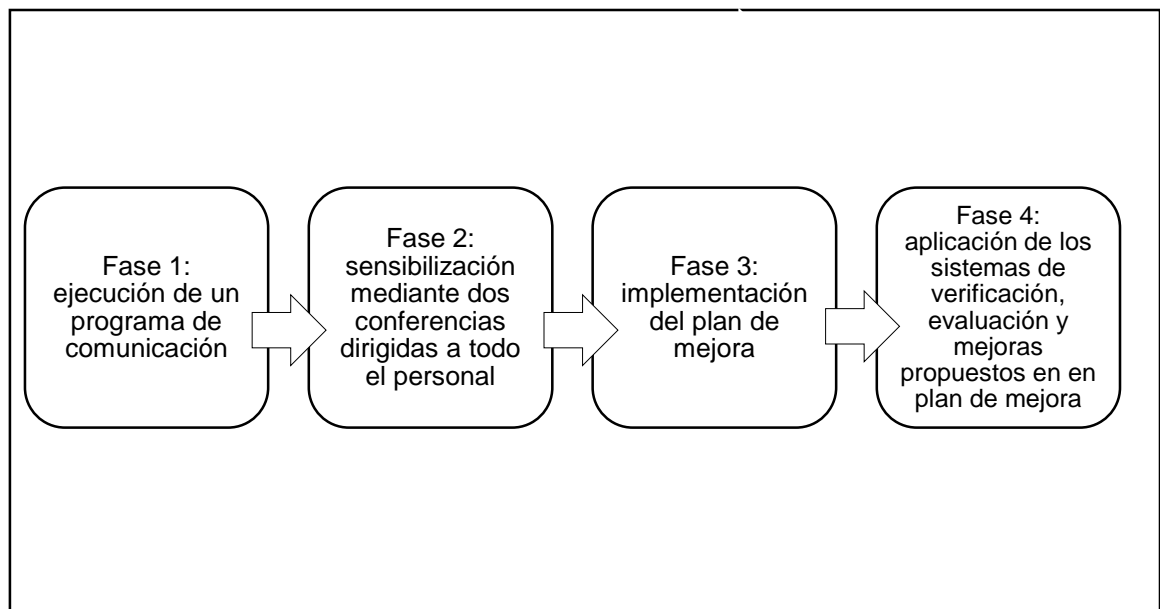
- **Bodega:** almacenaje, custodia y protección de los repuestos y accesorios, así como el registro de las entradas y salidas de los mismos.
- **Taller:** diagnosticar y reparar la maquinaria solicitada, así como el montaje e instalación de los repuestos y accesorios.
- **Mensajeros:** realizar las entregas de forma rápida y segura de los repuestos y accesorios que soliciten para entrega a domicilio.

3.4.4 Metodología para la implementación del plan de mejora

A continuación, se muestra un esquema con el orden de los pasos a seguir para llevar a cabo la propuesta:

Esquema 6

**Metodología para la implementación del plan de mejora
Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado
Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala**



La metodología necesaria para implementar el plan de mejora, se divide en cuatro fases. Es importante mencionar que la fase 4, está contenida dentro de cada programa de mejora propuesto para los factores, es decir la fase 3. A continuación, se procede a detallar la primera fase:

3.4.5 Fase 1: ejecución de un programa de comunicación

El programa de comunicación tiene como finalidad divulgar la información necesaria a todos los implicados en el proceso de investigación. Parte del éxito que pueda tener la propuesta, desarrollada en este capítulo, tiene que ver con la forma en que los resultados de la medición del clima organizacional, se comuniquen a todos los colaboradores.

3.4.5.1 Propósito

Brindar continuidad después de los resultados del diagnóstico, para que el personal pueda notar que existe un interés genuino por parte de la empresa, para tomar en cuenta las respuestas que brindaron en los cuestionarios de clima organizacional.

Es por ello que se necesita de un programa de comunicación, el cual brinde un seguimiento a la investigación de campo. Esto con la finalidad de crear una imagen positiva a favor de las autoridades de la empresa.

A continuación, se describe la metodología del plan de comunicación:

3.4.5.2 Desarrollo del programa de comunicación

A continuación, se detallan los pasos a seguir para llevar a cabo el programa de comunicación:

Esquema 7

Desarrollo del programa de comunicación

Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado

Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala



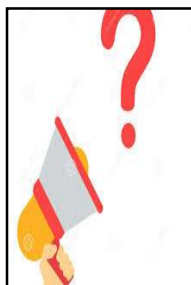
¿A quién se comunica?

- 1. Gerencia General y altos mandos:** es necesario su apoyo, participación y aprobación en el plan de mejora, es por eso que deben estar involucrados en todas las fases del proceso.
- 2. Representantes de los colaboradores:** es necesario que se involucren en los resultados y las acciones a desarrollar posteriormente.
- 3. Colaboradores:** los colaboradores serán los últimos de la lista, pero no por ello los menos importantes. Todos ellos deben conocer los resultados y ser igualmente partícipes de los siguientes pasos a realizar con los datos obtenidos.



¿Cuándo?

Después de los resultados obtenidos. Es conveniente socializar a todos los colaboradores no solo los resultados, sino además indicar que se estarán tomando medidas para cambiar y mejorar el ambiente laboral.



¿Cómo se comunica?

Es importante aprovechar las herramientas tecnológicas a las que tenga acceso la empresa, en consideración a la reducción de papel para impresiones de cápsulas informativas, volantes, entre otros.

3.4.5.3 Recursos

Los recursos necesarios para el desarrollo del programa de comunicación son los siguientes:

a. Recurso humano

Según lo mencionado anteriormente en la metodología, el recurso humano necesario es todo el personal de la empresa, el cual se detalla a continuación:

- Nivel estratégico: Gerente General, Gerente de Ventas y Gerente de Operaciones.
- Nivel táctico: Supervisores y Analistas de Ventas, Administración y Encargado de Recursos Humanos.
- Nivel operativo: Técnicos, Auxiliares, Mensajeros, Mecánicos, entre otros.

b. Recursos físicos

Las actividades del plan y reuniones de las Gerencias de Ventas, Administración y Operaciones, serán desarrolladas en las instalaciones de la empresa, también se hará uso de la sala de reuniones y del mobiliario y equipo disponible: mesas, sillas, proyectores, entre otros.

c. Recursos materiales

Tomando en cuenta que no todos los colaboradores cuentan con correo electrónico empresarial, por el giro de sus funciones; se propone la impresión de cinco afiches, los cuales serán ubicados en lugares estratégicos de la empresa, dichos afiches deben contener la información necesaria para dar a conocer los resultados de la medición del clima organizacional.

d. Recursos tecnológicos

Las computadoras con correo empresarial funcionarán para enviar los mensajes provenientes del Encargado de Recursos Humanos, dando a conocer la información necesaria (cápsulas).

e. Recursos financieros

Los recursos financieros del programa de comunicación son detallados en el plan de acción.

3.4.5.4 Implementación del programa de comunicación

El siguiente plan de acción describe las actividades a realizar, asignación de las personas responsables y se delimita el tiempo en las que se llevan a cabo las acciones correspondientes al programa de comunicación:

Cuadro 3

Plan de acción del programa de comunicación

Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado

Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala

Nombre del plan: Programa de comunicación.								
Objetivo del programa: Definir las actividades necesarias para implementar en un 100% el programa de comunicación en el corto y mediano plazo.								
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo		Presupuesto		Costo en Quetzales
				Inicio	Final	Descripción	Valor	
1	Presentación del programa de comunicación a ejecutivos de la empresa.	Dar a conocer el 100% del programa en una reunión.	Estudiante	01/03/2021	01/03/2021	Alquiler de cañonera Refacción	Q 300.00 Q 200.00	Q 500.00
2	Discusión del programa con ejecutivos de la empresa.	Aprobar el 100% del programa en una reunión.	Gerente general	02/03/2021	02/03/2021	Reporte impreso	Q 40.00	Q 40.00
3	Convocatoria a una reunión con los Gerentes de Área (formato 1 y 2).	Enviar el mensaje de texto al 100% de los colaboradores del nivel estratégico, en una reunión.	Gerente general	03/03/2021	03/03/2021	Tarjeta prepago WhatsApp ilimitado	Q 5.00	Q 5.00
4	Proyección de presentación (formato 3).	Dar a conocer el comunicado alfa al 100% de los colaboradores del nivel estratégico de la empresa, en una reunión.	Gerente general	03/03/2021	03/03/2021	Dispositivo USB 16GB	Q 50.00	Q 50.00
5	Delegación a Recursos Humanos para envío de capsulas.	Asignar al 100% de los responsables para finalizar las actividades del primer comunicado en una reunión.	Gerente general	03/03/2021	03/03/2021	Mobiliario y equipo de la empresa	Q -	Q -
6	Envío de cápsulas mediante correo electrónico empresarial (formato 6 y 7).	Socializar cápsulas informativas para alcanzar el 100% de contacto con el nivel táctico de la empresa, mediante el comunicado beta en un día.	Encargado de recursos humanos	04/03/2021	04/03/2021	Correo electrónico empresarial	Q -	Q -
7	Cotización del proveedor y compra de materiales necesarios.	Imprimir el 100% de los afiches en dos días hábiles.	Analista de reclutamiento	05/03/2021	09/03/2021	Tarjeta prepago llamadas ilimitadas	Q 15.00	Q 15.00

8	Socialización de afiches en puntos estratégicos de la empresa (formato 9).	Alcanzar el 100% de contacto con el nivel operativo, mediante el comunicado omega en cinco días hábiles.	Analista de reclutamiento	09/03/2021	16/03/2021	Cinta adhesiva de montaje Impresión de afiches	Q 75.00 Q 100.00	Q 175.00
9	Evaluación del programa	Verificar en un 100% qué porcentaje se ha implementado del programa de comunicación a la semana.	Gerente general	10/03/2021	17/03/2021	Reporte impreso	Q 40.00	Q 40.00
TOTAL =								Q. 825.00

Fuente: elaboración propia. Agosto 2020.

3.4.5.5 Ejecución del programa de comunicación

A continuación, se detalla paso a paso, la forma en que se debe ejecutar el programa de comunicación, con sus diferentes comunicados: alfa, beta y omega.

3.4.5.6 Comunicado alfa

El comunicado Alfa se inicia con una reunión, a la cual asisten los gerentes de área, así como el Gerente General. Durante la reunión se dará a conocer al nivel estratégico de la empresa los resultados de las evaluaciones de clima organizacional y el plan de mejora a grandes rasgos. Dicha fase se detalla en los pasos descritos a continuación:

Paso 1. Crear un grupo nuevo en la aplicación de mensajería WhatsApp. Dicho grupo tendrá la función inicial de solicitar la asistencia a la reunión antes mencionada y posteriormente la de mantener una comunicación efectiva entre el Gerente General y los gerentes de área.

El procedimiento para crear un grupo en la aplicación WhatsApp, se describe en la siguiente figura:

Formato 1

Procedimiento para crear un grupo en WhatsApp

Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado

Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala

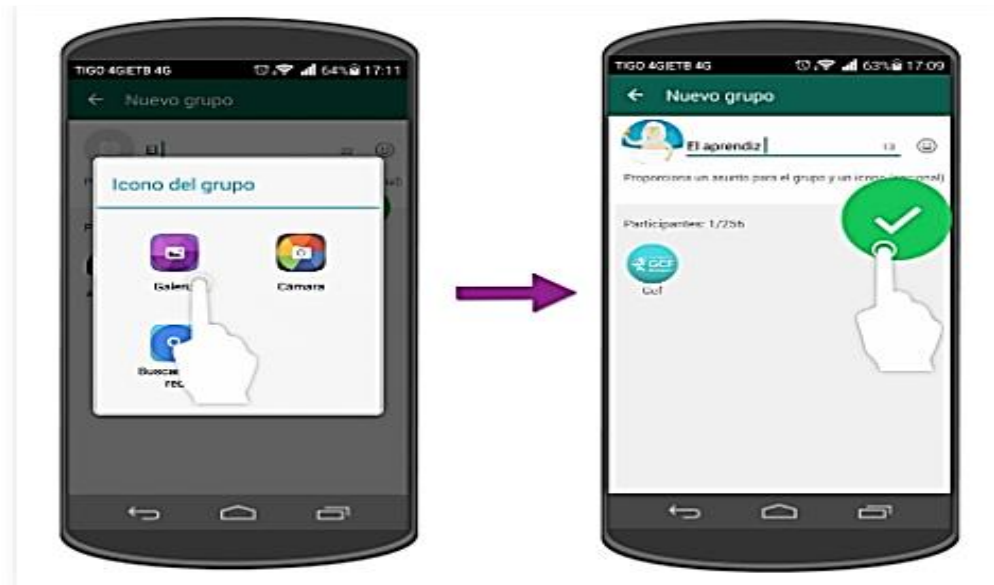


The diagram illustrates the process of creating a WhatsApp group in two steps. On the left, a smartphone screen shows the WhatsApp 'Chats' interface. A hand icon points to the 'Menú' button (three dots) in the top right corner. A purple arrow points to the right, where the 'Nuevo grupo' screen is shown. A hand icon points to a green arrow button at the bottom right of the contact list.

Paso 1. Desde la ventana de "Chats", presionar el botón "Menú", el cual se puede reconocer porque son tres puntos ubicados en la parte superior derecha de a pantalla.

Paso 2. En el menú que aparece, pulsar sobre "Nuevo grupo"

Paso 3. Se abrirá el listado de contactos. Seleccionar aquellos contactos que conformaran el grupo y posteriormente pulsar sobre la flecha color verde. En algunos casos aparecerá la opción de siguiente, según el modelo del celular.



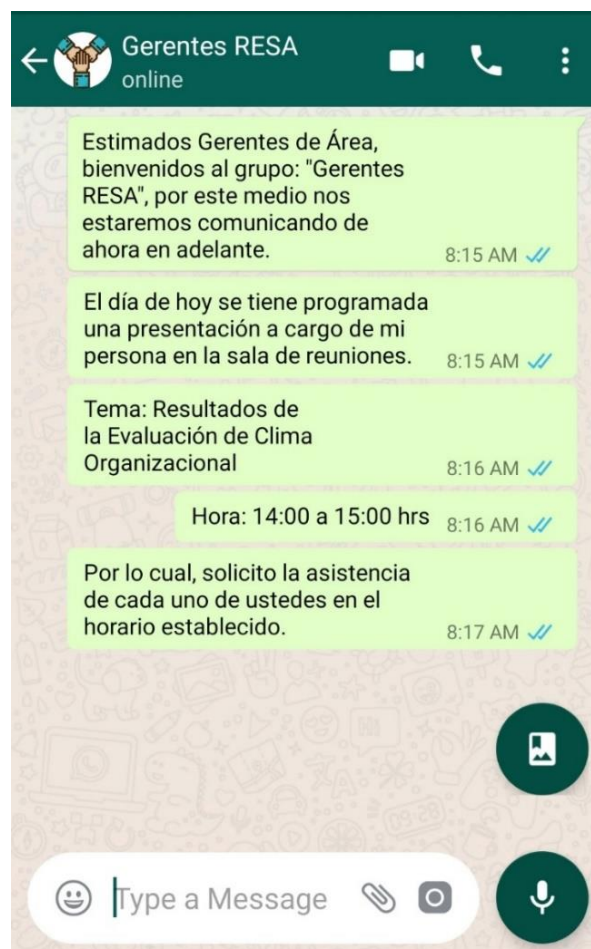
Paso 4. Presionar sobre el ícono con forma de cámara para cargar una imagen que represente al grupo, eligiendo la misma desde la galería. Cuando se elija, pulsar sobre la opción "Ok".

Paso 5. Escribir un asunto y presionar sobre el ícono verde (Siguiete) para crearlo.

Paso 2. Gerencia general envía un (1) mensaje de texto grupal, convocando a una reunión a los Gerentes de cada área: Operaciones, Ventas y Administración. El mensaje debe ser formal, claro y preciso, indicando el tema a tratar, hora y lugar, asimismo debe enviarse a primera hora, para solicitar la asistencia después de mediodía. A continuación, se muestra un ejemplo de la estructura del mensaje:

Formato 2


**Sugerencia de la estructura de mensaje vía WhatsApp
Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado
Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala**



Paso 3. Convocado el personal, se debe preparar la sala de reuniones y verificar el correcto funcionamiento de la cañonera, laptop y la presentación digital en la USB, misma que se expondrá ante los gerentes de área. Como ya se había mencionado antes, en el plan de acción, el Gerente General es la persona que dará apertura al plan de comunicación, mostrando los resultados de la evaluación de clima a los altos mandos. Sin embargo, por cuestiones de apoyo técnico puede avocarse con el Departamento de Tecnologías de la Información, para que realice la verificación del equipo.

Los siguientes formatos, son un ejemplo de la plantilla que se puede utilizar para la presentación de los resultados, el contenido de las mismas queda sujeto a la decisión del Gerente General. Se sugiere realizar una presentación breve:

Formato 3
Plantilla para presentación de resultados
Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado
Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala



	% SATISFACCIÓN	% INSATISFACCIÓN
ASCENSO	55%	45%
CONDICIONES DE TRABAJO	64%	36%
CONTENIDO DE TRABAJO	56%	44%
LOGRO	50%	50%
POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN	45%	55%
ASCENSO	65%	35%
CONDICIONES DE TRABAJO	43%	57%
CONTENIDO DE TRABAJO	51%	49%
LOGRO	68%	32%
POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN	49%	54%
PROMEDIO GENERAL	55%	45%



Paso 4. Habiendo verificado el buen funcionamiento del equipo, se procede al desarrollo de la presentación, según el horario establecido. En la reunión se presentarán formalmente los resultados de las evaluaciones realizadas a todo el personal, ante los gerentes de área. Asimismo, se informará que se tomarán acciones para mejorar los resultados de clima organizacional.

Paso 5. Al finalizar la presentación, el Gerente General debe delegar responsabilidades para la continuidad del plan de comunicación, por tal motivo se nombrará verbalmente al Encargado de Recursos Humanos como encargado de la siguiente fase del plan de comunicación; el comunicado beta. Asimismo, se indicará a dicho gerente, que también tendrá la tarea de enviar cápsulas informativas mediante el correo electrónico empresarial del personal.

a. Programación del comunicado alfa

A continuación, se muestra un horario, el cual puede servir de ejemplo a utilizar para mantener control respecto a los tiempos y pasos que el plan alfa describe. Dicho horario puede variar de acuerdo con lo considerado por la autoridad superior y las necesidades que se tengan en la empresa.

Formato 4

Horario de ejecución para la implementación del comunicado alfa Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala

Fechas: 01 al 03 de marzo de 2021			
Horario	Tiempo estimado	Descripción	Responsable
08:00 – 08:10	40 minutos	Crear grupo en WhatsApp.	Gerente General
08:11 – 08:20		Enviar mensaje de texto mediante el grupo de WhatsApp.	Gerente General
08:21 – 08:40		Verificar el correcto funcionamiento del equipo a utilizar en la sala de reuniones para la presentación.	Departamento de Tecnologías de la Información
14:00 – 14:45	60 minutos	Desarrollo de la presentación	Gerente General
14:46 – 15:00		Delegación de tareas al Encargado de Recursos Humanos	Gerente General

3.4.5.7 Comunicado beta

El desarrollo de esta fase, también utilizará medios virtuales para su divulgación. Para aprovechar la tecnología, se utilizarán los correos electrónicos empresariales, y se enviarán cápsulas informativas que contengan los resultados de las evaluaciones de clima al nivel táctico.

La fase está descrita en los pasos que se detallan a continuación:

Paso 1. El Encargado de Recursos Humanos en coordinación con el/la analista, verifican y confirman la dirección de correo electrónico del personal. Para ello, se debe crear una base de datos o un listado de los correos. A continuación, se muestra un ejemplo del formato que pueden emplear:

Formato 5

Listado de correos electrónicos del personal Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala

No.	Nombre completo	Correo electrónico	Departamento	Puesto
01	Ingrid Lorena Chávez Luna	ichavez.resa@gmail.com	Ventas	Cajera
02	Stephanie Lorena Flores Rosales	sflores.resa@gmail.com	Recursos H.	Analista de reclutamiento
03	Romeo Alberto Díaz León	rdiaz.resa@gmail.com	Administración	Auxiliar de créditos

Paso 2. Después de verificados los correos electrónicos, la persona que funge como Analista del Departamento de Recursos Humanos, debe crear un grupo de “Distribución general”, para todos los correos electrónicos que contiene el listado anterior, desde Gmail ya que ahí posee dominio la empresa.


El siguiente formato muestra el procedimiento para crear grupos en Gmail, para el envío unificado de la cápsula y especialmente el ahorro de tiempo que representa para la persona encargada del envío:

Formato 6

Procedimiento para crear un grupo en Gmail

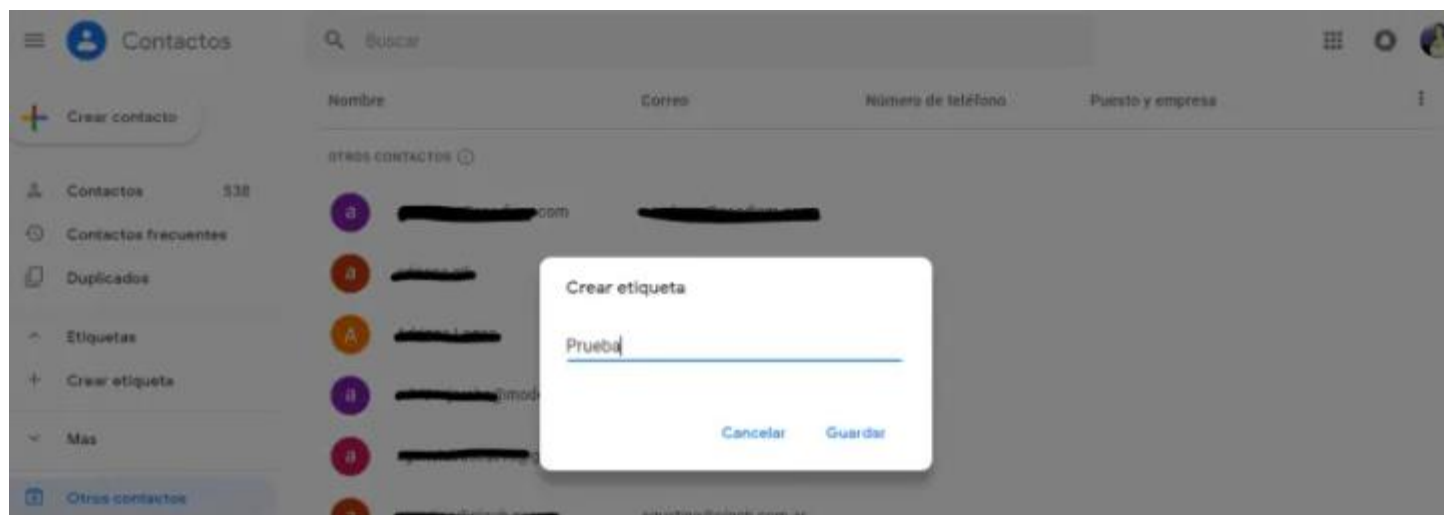
Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado

Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala



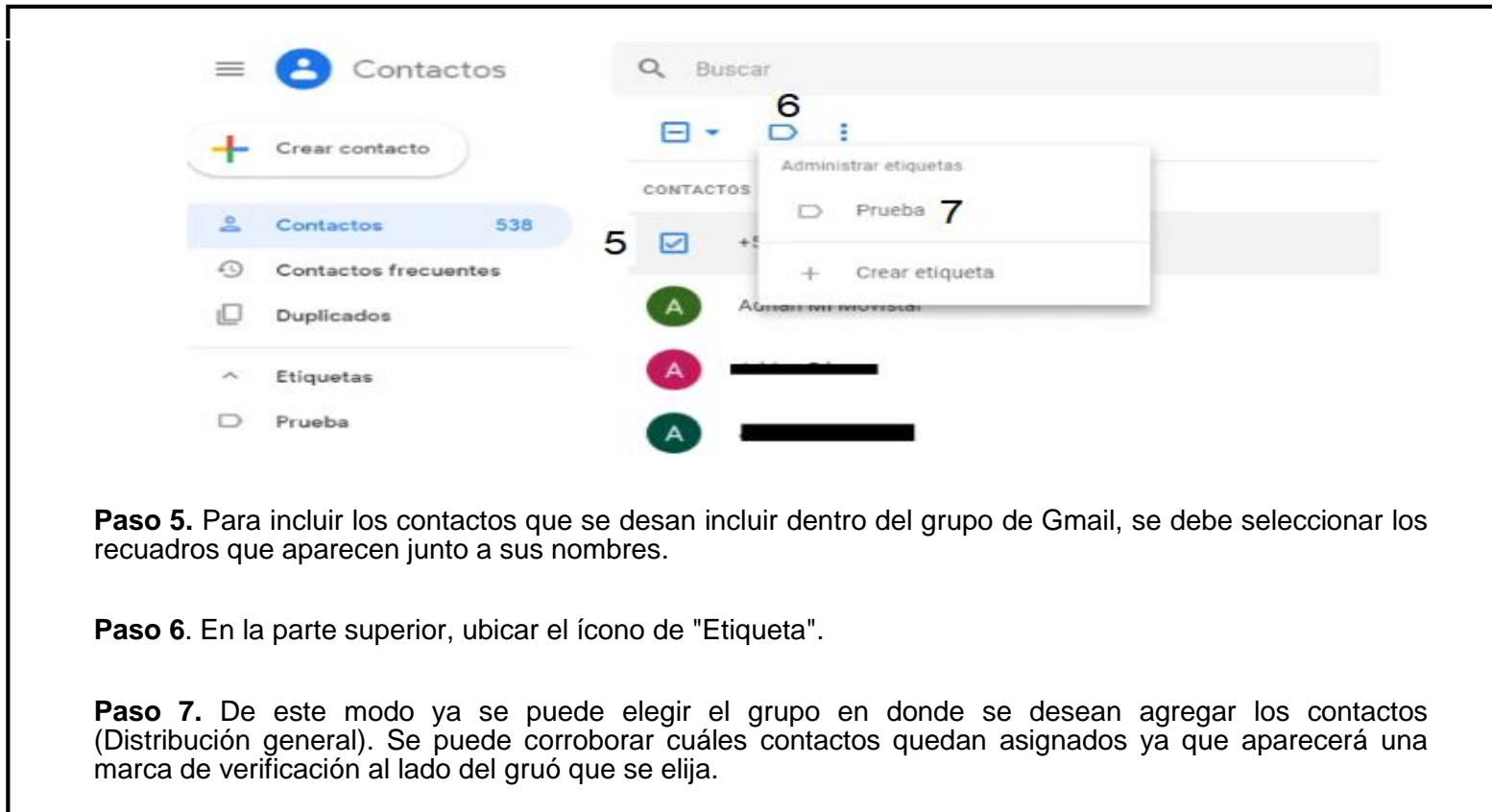
Paso 1. Abrir la cuenta de correo electrónico desde donde se va a difundir el email con la cápsula informativa adjunta.

Paso 2. Ir a "Contactos de Google", desde la cuenta de Gmail. Para ello se debe buscar el recuadro que lleva a las aplicaciones de Google, en la esquina superior derecha, a la misma altura de la foto de perfil.



Paso 3. En la nueva ventana, ubicar en el listado a la izquierda, la opción "Etiquetas", hacer clic en "Crear etiqueta".

Paso 4. Escribir el nombre con el que se desea identificar al grupo de contactos en Gmail y hacer clic en "Aceptar". En este caso se sugiere colocar al grupo "Distribución general", ya que el grupo contendrá el correo de todos los colaboradores de la empresa.



Paso 5. Para incluir los contactos que se desan incluir dentro del grupo de Gmail, se debe seleccionar los recuadros que aparecen junto a sus nombres.

Paso 6. En la parte superior, ubicar el ícono de "Etiqueta".

Paso 7. De este modo ya se puede elegir el grupo en donde se desean agregar los contactos (Distribución general). Se puede corroborar cuáles contactos quedan asignados ya que aparecerá una marca de verificación al lado del gruó que se elija.

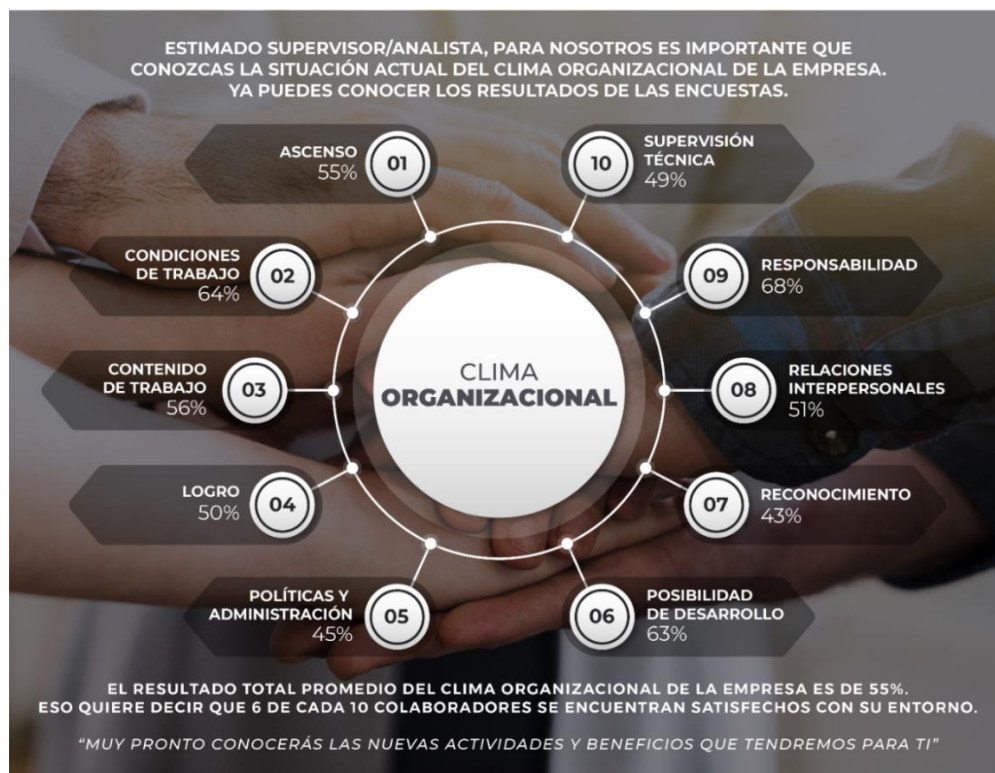
Paso 3. Creado el grupo de “Distribución general”, el Analista procede al envío del email con su respectiva cápsula adjunta. A continuación, se muestra el diseño sugerido de la misma:

Formato 7

Diseño de cápsula: comunicado beta

Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado

Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala



a. Programación del comunicado beta

A continuación, se muestra un formato del horario que se puede seguir para ejecutar las actividades del plan beta. Cabe mencionar que, al ser solamente un ejemplo, el mismo está sujeto a cambios según la autoridad superior y dependiendo de las necesidades de la empresa.

Formato 8**Horario de ejecución para la implementación del plan beta
Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado
Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala**

Fecha: 04 de marzo de 2021			
Horario	Tiempo estimado	Descripción	Responsable
08:00 – 08:30	1 hora 15 minutos	Crear base de datos o listado con los correos electrónicos del personal.	Encargado de Recursos Humanos / Analista de Reclutamiento
08:31 – 08:55		Crear un grupo de “Distribución general” en Gmail, para todos los correos electrónicos que contiene el listado anterior.	Analista de Reclutamiento
08:56 – 9:15		Enviar email al grupo “Distribución general”, con la cápsula adjunta.	Analista de Reclutamiento

3.4.5.8 Comunicado omega

El comunicado omega, es la última parte del plan de comunicación. Pretende informar al personal operativo que no cuenta con correo electrónico empresarial, debido a la naturaleza de sus funciones diarias. Se pretende que los afiches estén visibles durante una semana, en puntos estratégicos de la empresa. Dicho comunicado se describe en los siguientes pasos:

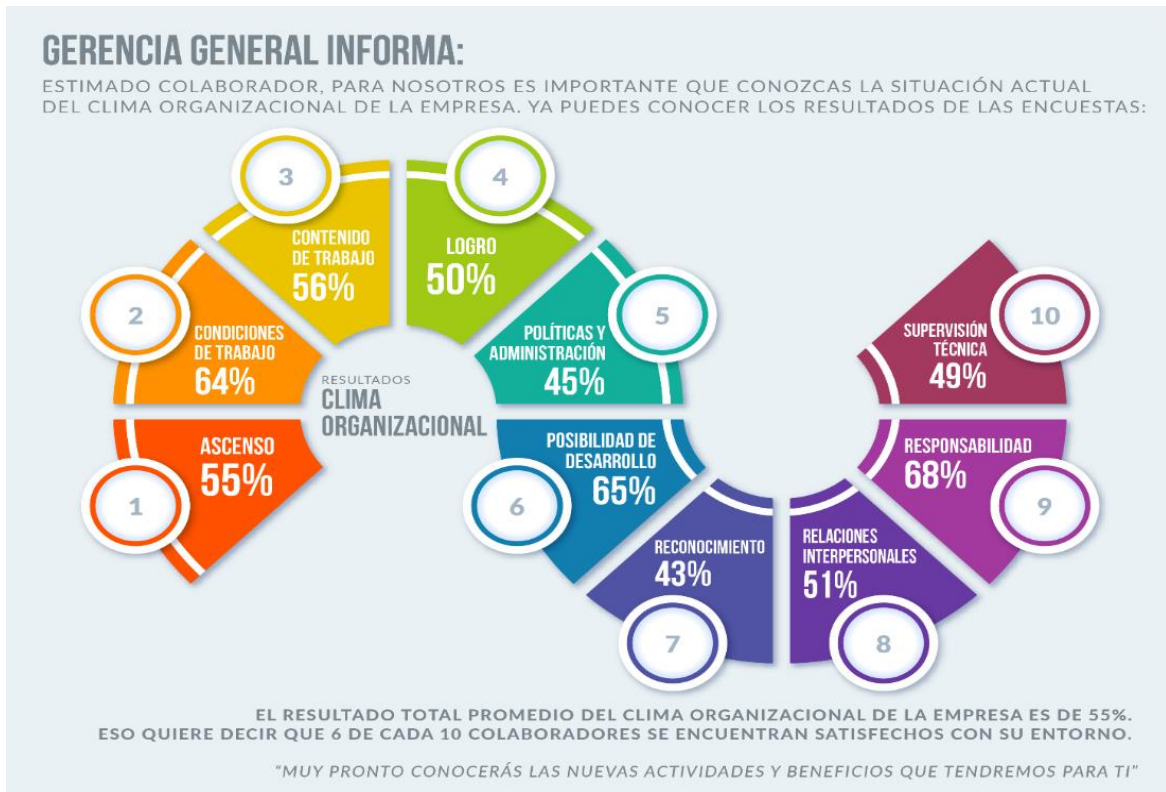
Paso 1. El Analista de Reclutamiento debe cotizar precios de impresión de los afiches, para posteriormente seleccionar al proveedor que mejor convenga en cuanto a precio y calidad. El diseño del afiche se muestra a continuación:

Formato 9

Diseño de afiche plan de comunicación

Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado

Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala



Las indicaciones para la impresión del afiche son:

- ✓ Tipo de papel: husky, opalina o couche
- ✓ Medidas: doble carta (tabloide)
- ✓ Full color

Según el plan de acción, se deja un espacio de dos días hábiles para que el proveedor seleccionado, pueda entregar los afiches.

Paso 2. El Analista de Reclutamiento debe proceder a la compra de la cinta adhesiva de montaje marca Scotch, se sugirió el uso de la misma debido a la versatilidad que tiene para pegarse en superficies.

Paso 3. Cuando el proveedor haya entregado los afiches, el Analista puede guiarse por una mini-ruta, que servirá como guía para saber el orden en que puede proceder a la colocación de los afiches. A continuación, se muestra un ejemplo de dicha guía:

Formato 10

Guía para distribución de los afiches por área

Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado

Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala

Fecha: 09 de marzo de 2021			
Horario	Actividad	Lugar	Encargado
08:00 – 08:10	Colocar (1) un afiche	Puerta principal de ingreso del personal	Analista de Reclutamiento
08:11 – 08:20	Colocar (1) un afiche	Ventanilla de recepción	
08:21 – 08:30	Colocar (1) un afiche	Puerta de ingreso a la bodega	
08:31 – 08:40	Colocar (1) un afiche	Ventanilla de despacho de repuestos	
08:41 – 08:50	Colocar (1) un afiche	Puerta de ingreso al taller	

a. Programación del comunicado omega

A continuación, se muestra un formato el cual contiene un horario de sugerencia para ejecutar el plan beta, como ya se había mencionado antes, el mismo es solo un ejemplo que queda sujeto a disposiciones de las autoridades superiores y disponibilidad de horario de la empresa.

Formato 11

**Horario de ejecución para la implementación del plan omega
Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado
Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala**

Horario	Tiempo estimado	Fecha	Descripción	Responsable
09:00 – 11:00	03 horas	05/03/2021	Cotización y selección de proveedor	Analista de Reclutamiento
11:00 – 12:00			Compra de cinta adhesiva	
2 días hábiles para entrega de afiches impresos por parte del proveedor				
08:00 – 08:50	50 minutos	09/03/2021	Socialización de afiches	Analista de Reclutamiento

Con esta distribución de horarios y fechas, se finaliza la última parte del plan de comunicación. A continuación, se detalla la siguiente fase.

3.4.6 Fase 2: sensibilización mediante dos conferencias dirigidas a todo el personal

Antes de iniciar con la implementación del plan de mejora, es necesario ejecutar la siguiente fase de sensibilización para todos los niveles jerárquicos de la empresa, la cual consiste en concientizar a los colaboradores respecto a la importancia y el valor que tiene el clima organizacional.

Además de generar conciencia en los colaboradores, es imprescindible que cada miembro de la empresa esté comprometido para realizar las actividades que permitan mejorar el clima organizacional.

También es importante mencionar que ante la adversidad de situaciones externas que puede afectar a la empresa y el impacto que se ha generado actualmente debido a la pandemia de carácter mundial. Se ha tomado en cuenta y se recomienda implementar también una conferencia de sensibilización para formar un carácter positivo en el personal de la empresa.

3.4.6.1 Objetivos

Los objetivos que se trazan para esta fase se mencionan a continuación:

a. Objetivo general

Concientizar en un 100% a los colaboradores de la empresa, sobre la importancia de trabajar activamente en el proceso de mejoramiento del clima organizacional y la implementación del plan de mejora, propiciando un compromiso, la toma de conciencia y su responsabilidad respecto a la continuidad del mismo, a corto plazo.

b. Objetivos específicos

Los objetivos específicos sobre los que se puede encaminar la fase de sensibilización son los siguientes:

- a. Fomentar las relaciones interpersonales al 100% entre el personal de dichos niveles para que posteriormente trabajen en equipo durante el desarrollo de los planes a corto plazo.
- b. Enriquecer el conocimiento del personal al 100% para que puedan poner en práctica lo aprendido en la conferencia a corto plazo.
- c. Fortalecer el carácter del personal al 100% para que puedan desarrollar la capacidad de resiliencia por medio del auto liderazgo y la actitud a corto plazo.

3.4.6.2 Metodología de la fase de sensibilización

El programa de sensibilización se realizará mediante dos conferencias, la primera desarrollará el tema principal de la fase de sensibilización; el clima organizacional. La segunda, que será un programa de soporte ante las necesidades actuales, tratará el tema de resiliencia. La mayor responsabilidad de esta fase del plan de

mejora, corresponde al Encargado de Recursos Humanos con la ayuda del Analista de Reclutamiento.

Para la conferencia de clima se debe contratar los servicios de una persona que tenga no solo conocimientos, sino que además posea experiencia en el mejoramiento de climas organizacionales. Para la conferencia de resiliencia, también se debe contar con la participación de una persona que pueda dar a conocer buenas prácticas, estrategias y consejos de aplicación inmediata en el ámbito laboral.

Las conferencias deberán ser programadas durante el mes de abril de 2021. A continuación, se describe como se implementará esta fase:

Cuadro 4
Plan de acción de la fase de sensibilización
Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado
Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala

Nombre del plan: Fase de sensibilización.								
Objetivo del programa: Definir las actividades necesarias para implementar en un 100% el programa de sensibilización en el corto y mediano plazo.								
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo		Presupuesto		Costo en Quetzales
				Inicio	Final	Descripción	Valor	
1	Presentación de la fase de sensibilización a ejecutivos de la empresa.	Dar a conocer el 100% del programa en una reunión.	Estudiante	18/03/2021	18/03/2021	Alquiler de cañonera Refacción	Q 300.00 Q 200.00	Q 500.00
2	Discusión de programación de conferencias y su contenido (formatos 12 y 13).	Aprobar el 100% de las conferencias con su respectivo contenido en una reunión.	Gerente General	19/03/2021	19/03/2021	Reporte impreso	Q 40.00	Q 40.00
3	Cotización de opciones de empresas de consultoría para las conferencias programadas.	Comparar precios de empresas de consultoría y proveedores para conocer el 100% de posibilidades que ofrece el mercado en un día.	Encargado de Recursos Humanos	22/03/2021	22/03/2021	Tarjeta prepago llamadas ilimitadas	Q 15.00	Q 15.00
4	Cotización de proveedores para impresión de afiches y diplomas (formato 14 y 15).	Obtener el 100% de los afiches y diplomas del personal impresos en tres días hábiles.	Analista de Reclutamiento	23/03/2021	25/03/2021	Tarjeta prepago llamadas ilimitadas Impresión de (6) afiches	Q 15.00 Q 20.00 c/u	Q 135.00
5	Organización de horarios previstos para asistencia del personal a las conferencias (formato 16).	Confirmar el 100% de la asistencia de los colaboradores a las conferencias programadas en un día.	Analista de Reclutamiento	26/03/2021	26/03/2021	Impresión de (12) cuadros con horarios B/N	Q 0.50 c/u	Q 6.00
6	Convocatoria para participación en conferencias	Informar al 100% de los colaboradores respecto a las conferencias programadas en un día.	Analista de Reclutamiento	29/03/2021	29/03/2021	Cinta adhesiva de montaje	Q 75.00	Q 75.00
7	Conferencia del tema: "clima organizacional: generalidades y beneficios"	Enriquecer al 100% el conocimiento del personal de los niveles estratégico, táctico y operativo, mediante una conferencia, programada en un día.	Conferencista	06/04/2021	06/04/2021	Honorarios del conferencista	Q 50.00 por persona hasta por 5 horas.	Q 4,000.00

8	Evaluación de la conferencia	Evaluar la comprensión del 100% de los colaboradores participantes de la conferencia de clima organizacional, en un día.	Conferencista	06/04/2021	06/04/2021	Impresión de (80) evaluaciones B/N Caja de bolígrafos marca Bic 12 unidades (7 cajas)	Q 0.50 c/u Q 20.00 c/u	Q 180.00
9	Conferencia del tema: "resiliencia efectiva"	Enriquecer al 100% el conocimiento del personal de los niveles estratégico, táctico y operativo, mediante una conferencia, programada en un día.	Conferencista	08/04/2021	08/04/2021	Honorarios del conferencista	Q 50.00 por persona hasta por 5 horas	Q 4,000.00
10	Aviso de entrega de diplomas y coffe break a todo el personal	Informar al 100% del personal respecto a la actividad programada de entrega de diplomas y convivencia del coffe break mediante un mensaje, en un día.	Gerente General	08/04/2021	08/04/2021	Tarjeta prepago WhatsApp ilimitado	Q 5.00	Q 5.00
11	Evaluación de la conferencia	Evaluar la comprensión del 100% de los colaboradores participantes de la conferencia de resiliencia mediante una prueba, en un día.	Conferencista	08/04/2021	08/04/2021	Impresión de 80 evaluaciones B/N	Q 0.50 c/u	Q 40.00
12	Entrega de diplomas	Reconocer la participación del 100% de los colaboradores mediante la entrega de un diploma, en un día.	Encargado de Recursos Humanos	08/04/2021	08/04/2021	Impresión láser de 160 diplomas	Q 6.00 c/u	Q 960.00
13	Coffe break	Promover en un 100% la convivencia e intercambio de experiencias entre el personal, en un día.	Analista de Reclutamiento	08/04/2021	08/04/2021	Bolsa Frito Lay papalinas 24 unidades (4 bolsas) Member's Selection donas variadas 12 unidades (7 cajas) Caja de soda en lata marca Carnaval 24 unidades (4 cajas) Bolsa de bandejas desechables 25 unidades (4 bolsas)	Q 65.00 c/u Q 37.00 c/u Q 57.00 c/u Q 6.00 c/u	Q 801.00

						Paquete de servilletas 100 unidades	Q 10.00	
						Rollo de bolsas para basura tamaño grande 20 unidades	Q 20.00	
14	Evaluación del programa.	Verificar en un 100% en qué porcentaje se ha implementado la fase de sensibilización a la semana.	Gerente general	29/03/2021	09/04/2021	Reporte impreso	Q 40.00	Q 40.00
TOTAL =								Q. 10,797.00

Fuente: elaboración propia. Agosto 2020.

Descrito el plan de acción de la fase de sensibilización, es importante detallar una serie de ejecución de pasos de las actividades descritas en el mismo para dejar clara la metodología del mismo, los cuales se describen a continuación:

Paso 1. Cotizar la mejor opción de empresas de consultoría que ofrezcan talleres y conferencias con facilitadores externos que dominen los temas dentro de las dos conferencias. A continuación, se muestra un formato el cual contiene los temas sugeridos para cubrir las necesidades de la empresa, así como otro tipo de especificaciones necesarias para realizar las cotizaciones:

Formato 12

Contenido de la conferencia del clima organizacional

Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado

Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala

Dirigido a:	Todo el personal de la empresa
Temas a desarrollar:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definición del clima organizacional ✓ Características del clima organizacional ✓ Factores del clima organizacional ✓ Importancia del clima organizacional en las empresas ✓ Resultados que se obtienen de un diagnóstico de clima organizacional ✓ Beneficios positivos de un clima organizacional positivo ✓ Resultados de un clima organizacional negativo ✓ Acciones que ayudan a promover un clima organizacional adecuado ✓ Ejemplos de empresas “Great place to work” en Guatemala y su relación con el clima organizacional
Duración:	1 hora 30 minutos
Fecha:	06/04/2021

Formato 13**Contenido de la conferencia de resiliencia efectiva****Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado****Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala**

Dirigido a:	Todo el personal de la empresa
Temas a desarrollar:	<ul style="list-style-type: none">✓ Definición de resiliencia✓ Que es la resiliencia empresarial✓ Cómo funciona la resiliencia✓ Beneficios de ser un trabajador resiliente✓ Estrategias/ técnicas para desarrollar la resiliencia✓ Cómo preparar a los equipos de trabajo ante situaciones adversas y externas✓ Resiliencia y COVID-19✓ Cómo ser un colaborador con carácter resiliente ante el COVID-19✓ Ejemplos de empresas resilientes ante épocas del COVID-19
Duración:	1 hora 30 minutos
Fecha:	08/04/2021

Paso 2. Habiendo evaluado las opciones de empresas de consultoría, es necesario que se tome una decisión, por lo cual queda a discreción de la empresa la mejor alternativa que se adapte al presupuesto.

Paso 3. Confirmada la decisión respecto a la empresa de consultoría seleccionada, y establecidos los horarios, así como una fecha fija, se procede a cotizar las impresiones para afiches, así como los diplomas de participación de los colaboradores. Como sugerencia, se puede contratar nuevamente al mismo proveedor que realizó el trabajo para el plan de comunicación. El diseño de los afiches se muestra a continuación:

Formato 14

**Diseño de invitación para conferencia de clima organizacional
Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado
Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala**



Gerencia General en coordinación con la Gerencia de Recursos Humanos tiene el agrado de invitarte a la conferencia con el tema:

“CLIMA ORGANIZACIONAL” GENERALIDADES Y BENEFICIOS

Nota: Asistencia obligatoria. Comunicarse con Recursos Humanos ante cualquier eventualidad de inasistencia

Formato 15

Diseño del diploma de participación en conferencia

Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado

Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala



Paso 4. Previo a proceder al lanzamiento de la convocatoria, se debe organizar a todo el personal, de modo que todos puedan asistir a las dos conferencias, pero sin dejar desatendida la empresa. Razón por la cual se debe organizar a los trabajadores en dos horarios. El formato de organización sugerido se presenta a continuación:

Formato 16**Organización del personal para asistencia a conferencias****Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado****Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala**

Fecha	Horario		Departamento	Conferencia
	Inicio	Fin		
06 de abril de 2021	09:00	10:30 am	Gerencia de Operaciones	Clima organizacional
			Bodega	
			Taller	
			Mensajeros	
			Gerencia General	
06 de abril de 2021	11:00	12:30 am	Gerencia de Ventas	Clima organizacional
			Caja	
			Importaciones	
			Atención al Cliente	
			Gerencia de Administración	
			Contabilidad	
			Créditos	
Tecnologías de la Información				
08 de abril de 2021	09:00	10:30 am	Gerencia de Operaciones	Resiliencia efectiva
			Bodega	
			Taller	
			Mensajeros	
			Gerencia General	
08 de abril de 2021	11:00	12:30 am	Gerencia de Ventas	Resiliencia efectiva
			Caja	
			Importaciones	
			Atención al Cliente	
			Gerencia de Administración	
			Contabilidad	
			Créditos	
			Tecnologías de la Información	

Paso 5. Posterior de haber organizado a todo el personal, se debe proceder al lanzamiento de la convocatoria, el Analista de Reclutamiento es el encargado de la socialización de las conferencias. La socialización se realizará de dos maneras:

física (afiches) y digital (correo electrónico empresarial), esto con la idea de cubrir a todo el personal para lograr el mayor número de asistencia. El procedimiento de ambas formas ya es conocido, ya que se explicó de forma específica en el plan de comunicación. Adjunto en el correo y de forma impresa, también se debe socializar el formato de organización de horarios para que cada departamento esté enterado de la fecha y hora que les corresponde.

Paso 6. El desarrollo de las conferencias queda a cargo del facilitador externo, así como la evaluación de las mismas.

Paso 7. Se debe avisar con un tiempo prudencial a los Gerentes de área, respecto a la entrega de diplomas y coffe break, al finalizar la segunda evaluación.

Paso 8. Para cerrar las actividades del plan de comunicación, se procederá a entregar los diplomas a cada colaborador, así como la entrega del coffe break. El Gerente General brindará el agradecimiento correspondiente y se dará por concluida esta fase.

3.4.7 Fase 3: implementación del plan de mejora

Esta fase de la propuesta consiste en ejecutar directamente las ideas propuestas para beneficio de los cuatro factores, cada uno está integrado por dos programas, con excepción del factor de supervisión técnica el cual contiene tres propuestas. Se aplicará el plan de mejora en cuatro factores, siendo estos:

- Programa para el factor reconocimiento
- Programa para el factor políticas y administración
- Programa para el factor supervisión técnica
- Programa para el factor logro

Cada uno de los programas proporcionará la metodología necesaria, así como las herramientas que contribuyan a mejorar la percepción de los colaboradores respecto al clima organizacional.

A continuación, se detalla cada uno de los programas establecidos para el plan de mejora:

3.4.7.1 Metodología para la implementación de los programas

Las gerencias de administración, ventas y operaciones, delegarán al personal competente en la ejecución de los programas con el propósito de cumplir los objetivos esperados en los factores del clima organizacional.

El personal administrativo y de recursos humanos será el responsable directo de dirigir y supervisar las acciones administrativas necesarias para el desarrollo de las fases que tienen los programas.

Se realizarán reuniones con los encargados de cada área, en las cuales se presentará un informe de las mejoras y deficiencias que se hayan encontrado con base a los instrumentos, con el objetivo de implementar acciones positivas para el alcance de la satisfacción como empresa. En cuanto a los programas serán relacionados con base a los factores descritos ya con anterioridad.

El desarrollo laboral de la aplicación de las acciones requiere de una actitud positiva que debe ser impulsada por los líderes a través de un liderazgo transformacional, una participación dinámica de los empleados, reconocimiento de los esfuerzos individuales, una naturaleza del trabajo bien aplicada, supervisión, oportunidades de desarrollo, crecimiento de la organización, gestiones y procedimientos adecuados para el éxito de la institución.

3.4.7.2 Recursos

Los recursos necesarios para la implementación de la presente propuesta de programas son los siguientes:

a. Humanos

Para alcanzar la excelencia laboral de la propuesta se requiere de la participación dinámica y compromiso laboral de los empleados con la aplicación efectiva de la ejecución de las acciones administrativas en el proceso laboral.

- Personal administrativo: representantes de cada área serán los encargados de aplicar y dirigir los programas.
- Administración y recursos humanos: encargado de supervisar los planes.
- Coordinador general: encargado de organizar a los empleados para la aplicación de los planes.
- Comisión de la situación actual: se encarga de los nuevos hallazgos y problemas de insatisfacción laboral.
- Comisión de verificación y mejoras: encargado de la verificación del cumplimiento de los planes.
- Jefes de área: encargados de apoyar a la realización de los planes y brindar nuevas ideas.
- Empleados

b. De la empresa

Para aplicar y adoptar la propuesta sugerida se requiere de los servicios tecnológicos que tiene a su disposición la institución, como por ejemplo: cañonera, sillas, mesas, salón de reuniones o usos múltiples, entre otros.

c. Mobiliario y equipo

Se utilizará la sala de reuniones (reuniones virtuales) para realizar actividades administrativas y de trabajo con el fin de conocer y evaluar avances significativos de la funcionalidad de la propuesta; también, se utilizará mobiliario y equipo adecuado para la capacitación de los empleados referente a los avances del plan; si se realiza teletrabajo, cada colaborador utilizará el mobiliario de su residencia.

d. Papelería de oficina

Se utilizarán los materiales de oficina necesarios para la implementación de los programas, como por ejemplo: hojas, folders, lapiceros, entre otros.

e. Financieros

En lo que respecta a los costos de esta propuesta están inmersos en los programas de cada factor.

3.4.7.3 Descripción de la propuesta

Se fundamenta en los factores del clima organizacional, los factores de reconocimiento, políticas y administración; supervisión técnica y logro; que tuvieron mayor deficiencia e insatisfacción en la medición que permitirá la aplicación y adaptación de los programas para una satisfacción adecuada que fortalecerá el proceso administrativo y así minimizar el impacto negativo de la baja afluencia de los factores satisfactorios que no están adoptados en un ambiente laboral de la empresa por lo cual, los programas generarán un ambiente laboral

adecuado y de confianza mutua para aplicar de la mejor manera las atribuciones asignadas a los empleados de la organización.

Para lograr el óptimo desarrollo laboral en los factores y programas es necesario que el personal administrativo y de recursos humanos sean los responsables de orientar y dirigir los mismos para obtener los resultados esperados en el proceso administrativo de la institución.

En cada programa se requiere una actitud positiva y buena disposición de los líderes que conlleve un dinamismo al aplicar cada uno de los planes; asimismo, impulsar e influir positivamente en las actitudes laborales; determinar las necesidades individuales de los empleados y proporcionar satisfactores necesarios, como la retroalimentación adecuada en el proceso de cada paso que tienen los planes con su verificación e indicador que lleva al cumplimiento de los programas de la mejor manera.

Los programas responden a las necesidades laborales de ejercer un liderazgo adecuado que impulse al aplicar actitudes positivas en los empleados y así optimizar el proceso de las actividades laborales mediante el trabajo en equipo, supervisión y liderazgo aplicados de la manera más eficiente, en donde, el crecimiento profesional del personal sea el más adecuado para el desarrollo y crecimiento de la institución.

Cada programa está estructurado de la manera más entendible para que el personal encargado lo pueda aplicar y que sea eficiente al momento de llevarlo a cabo. Los programas están constituidos por las siguientes partes importantes:

- Acciones: es el procedimiento a seguir para llegar al objetivo de los programas.
- Objetivos: es el cumplimiento de la acción.
- Metas: es la manera que se medirá el cumplimiento de los programas.
- Responsable: es la persona encargada del cumplimiento de cada programa.

- Recursos: tipos de elementos que se utilizarán en el cumplimiento de los programas como el recurso humano, tecnológico y físico.
- Fecha: es el período de realización de cada programa.

La base para el cumplimiento de cada programa es revisar la acción, el objetivo y la meta que es el que da la guía para establecer parámetros de cumplimiento. En cuanto a las mejoras continuas, cada proceso de los programas tiene sus responsables idóneos; la forma de aplicar cada programa es la siguiente:

El personal administrativo y de recursos humanos en estos programas se organizan y se informan de la propuesta hasta comprenderla en su totalidad; formarán las comisiones pertinentes que con anterioridad se describieron, y la forma de actuar en cada programa será la siguiente: primero, el área administrativa asigna al personal idóneo para la aplicación de cada programa en virtud de que todos tienen su posición y así entender lo que tienen que realizar; segundo, el coordinador general delega las comisiones siguientes y supervisa junto con el Gerente de Administración y los jefes inmediatos cada programa y ellos también dan aportes propositivos.

El financiamiento de cada programa, se realizará con base a lo presupuestado.

a. Atribuciones generales del personal encargado de los programas

El personal administrativo y de recursos humanos tendrán las siguientes atribuciones: la base fundamental, dirigir y orientar con calidad la implantación de los programas para que ellos supervisen y aseguren el buen funcionamiento y el logro de los objetivos de cada programa en las áreas de trabajo y el proceso administrativo.

Las comisiones designadas son las encargadas de supervisar el mejoramiento continuo en las áreas de mayor deficiencia en la institución; para determinar cada

programa se tendrá que hacer un análisis de las mismas al momento de culminar cada uno y dejar que las mejoras aplicadas tengan su curso, como revisar si están con la funcionalidad esperada en donde se tendrán que hacer un informe de las fortalezas y de las debilidades que se encontraron cada seis meses.

Los integrantes quedarán a discreción de la empresa según capacidad y conocimientos de cada colaborador. Cada comisión es la encargada de la distribución de responsabilidades de la aplicación de los programas.

b. Atribuciones específicas de cada comisión

A continuación, se describen las comisiones para la realización de los programas:

b.1 Coordinación general

- Facilitar los recursos materiales, tecnológicos, humanos para la aplicación de cada programa.
- Designar comisiones de trabajo para el cumplimiento de cada actividad.
- Delegar autoridad y responsabilidad a los integrantes de las comisiones de trabajo para que actúen y participen con seguridad, confianza y toma de decisiones acertadas para el mejoramiento del proceso administrativo.
- Establecer reuniones mensuales con los integrantes de las comisiones para conocer el funcionamiento de los programas y su aplicación.
- Presentar informes cada seis meses al gerente general para hacer su conocimiento los avances o inconvenientes laborales en la aplicación de cada programa.

b.2 Comisión de la situación actual y verificación

- Analizar la situación actual de la aplicación de los programas para detectar las necesidades laborales que puedan surgir de las acciones administrativas que no sean aplicadas correctamente.
- Evaluar los avances o atrasos en el proceso de cada programa propuesto para realizar un diagnóstico de la satisfacción o insatisfacción de los empleados de la empresa comercializadora.
- Presentar informes cada seis meses a la coordinación general para detallar la situación actual del funcionamiento de los programas.

b.3 Comisión de evaluación y mejoras

- Monitorear directamente cada programa y el cumplimiento de las acciones y objetivos, y aplicar una medida correctiva que se requiera y asesorar a los líderes de la institución si fuera necesario más que todo informar de los cambios.
- Mantener un control estricto para el cumplimiento de la aplicación de las actividades descritas en los programas y su aplicación efectiva en el proceso laboral.
- Establecer mecanismos efectivos para facilitar el seguimiento de las acciones administrativas que permitan el mejoramiento en el proceso laboral.
- Presentar informes cada seis meses a la coordinación general acerca de la funcionalidad de los programas propuestos.
- Evaluación anual o semestral para los procedimientos en la aplicación de los programas.

c. Conocimiento e información de los programas de las distintas comisiones a detalle

El personal de administración y Recursos Humanos organizan las comisiones y realizan una reunión con el personal de las distintas áreas en donde tienen que detallar lo siguiente:

El Gerente Administrativo y Encargado de Recursos Humanos serán los responsables de comunicar sobre los programas con las siguientes acciones:

1. Formar las comisiones de los programas

- Coordinación general
- Comisión de situación actual y verificación
- Comisión de evaluación y mejoras

2. Informar al personal de las funciones de cada comisión que llevarán a cabo los programas.

3. Determinar la cantidad de personas que tendrá cada comisión según lo crean conveniente.

4. Dar a conocer los programas a todo el personal en forma de documento impreso.

5. Dar un plazo de dos días para la lectura de los programas de cada uno de los colaboradores. Citarlos para una nueva reunión después de la lectura.

6. Preguntar si todos los colaboradores entendieron cada uno de los programas. Explicar el programa que no se comprendió de manera rápida.

7. Ya que se realizó el conocimiento de los programas, el siguiente paso es la aplicación de los programas, verificación, evaluación, y mejoras

A continuación, se describen los programas de los siguientes factores:

3.4.7.4 Programa para el factor de reconocimiento

A continuación, se describen todo el funcionamiento de los programas de las gerencias de administración, ventas y operaciones.

a. Punto de mejora

Los colaboradores no se encuentran satisfechos con la jefatura al no ser reconocido el buen desempeño con felicitaciones de forma oral o escrita, así como percibir que nunca han sido parte de un programa en el cual los méritos individuales fueran difundidos a nivel departamental y mucho menos en toda la empresa.

b. Objetivo

Mejorar en un 100% la productividad del personal por medio de los programas de reconocimiento: certificado de reconocimiento y méritos de colaboradores a mediano plazo.

c. Área beneficiada

Gerencias de administración, ventas y operaciones.

Cuadro 5
Plan de acción para el programa de reconocimiento
Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado
Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala

Nombre del plan: programa de reconocimiento								
Objetivo del programa: Definir las actividades necesarias para implementar en un 100% el programa de certificado de reconocimiento y méritos de colaboradores en el corto y mediano plazo.								
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo		Presupuesto		Costo en Quetzales
				Inicio	Final	Descripción	Valor	
1	Presentación del programa de reconocimiento a ejecutivos de la empresa.	Dar a conocer el 100% del programa en una reunión.	Estudiante	14/04/2021	14/04/2021	Alquiler de cañonera	Q. 300.00	Q. 500.00
						Refacción	Q. 200.00	
2	Discusión del programa de reconocimiento con ejecutivos de la empresa.	Aprobar el 100% del programa en una reunión.	Gerente general	15/04/2021	15/04/2021	Reporte impreso	Q. 40.00	Q. 40.00
3	Reunión de los jefes inmediatos para describir los requerimientos de los programas de reconocimiento.	Establecer en un 100% los requerimientos necesarios para otorgar el reconocimiento que corresponda a los colaboradores en un día.	Jefes de área (operaciones, ventas y administrativo).	19/04/2021	19/04/2021	Documentación de papelería	Q. 200.00	Q. 200.00
4	Hacer efectivo el certificado de reconocimiento al personal y la celebración de los cumpleaños del mes.	Lograr el cumplimiento de las metas en un 100% por parte de los colaboradores para otorgar un certificado de reconocimiento durante el año 2021.	Encargado de recursos humanos	01/05/2021	20/12/2021	Costo anual del programa certificado de reconocimiento y celebración de cumpleaños (detallado en cuadro 6).	Q. 21,360.00	Q. 21,360.00
5	Hacer efectivo el reconocimiento de méritos al personal que trabajará conforme a los objetivos de la empresa.	Realizar el reconocimiento de los méritos del personal que cumpla el 100% de los requisitos, para que sea otorgado un reconocimiento de los méritos alcanzados durante el año 2021.	Encargado de recursos humanos	01/05/2021	20/12/2021	Costo anual del programa méritos de colaboradores (detallado en cuadro 7).	Q. 36,000.00	Q. 36,000.00
6	Evaluación de los programas de reconocimiento.	Verificar en un 100% qué porcentaje se ha implementado del programa de reconocimiento a la semana.	Gerente general	26/04/2021	21/12/2021	Reporte impreso	Q. 40.00	Q. 40.00
TOTAL =							Q.	58,140.00

Fuente: elaboración propia. Agosto 2020.

d. Aplicación de las actividades del plan de acción de los programas de reconocimiento

El coordinador general delegará las responsabilidades al personal administrativo, ventas, operaciones y recursos humanos, de la siguiente manera:

- Se delegará a un encargado esta actividad, que será un colaborador del departamento administrativo, ventas, operaciones y recursos humanos.
- Estas personas se reunirán con ayuda del mismo personal para plantear todos los requerimientos para establecer cada uno de los programas de la institución para el transcurso del año.
- La acción planteada para los programas de reconocimiento, es la siguiente:
 - Los jefes inmediatos realizarán una reunión para hacer el reconocimiento del personal a los empleados que cumplan los requerimientos establecidos, a través de un diploma de reconocimiento público. A continuación, se presenta un ejemplo del diseño del diploma de reconocimiento:

Formato 17
Diploma de reconocimiento
Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado
Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala



De acuerdo con el formato anterior, es el ejemplo de cómo realizar un diploma de reconocimiento de empleados, se debe de cambiar la información a detalle de cada empleado de la empresa, hay diferentes plantillas en Word y se pueden diseñar o comprar; la sencillez de un reconocimiento hace que los colaboradores se sienten comprometidos con la institución y reflejen productividad y desarrollo.

La celebración de cumpleaños del mes el personal de administración y recursos humanos con los encargados respectivos: enviarán una felicitación a los empleados que correspondan al mes, en mensaje de WhatsApp. Además, se brindará un pastel y una cena o almuerzo para dos en vale de Q.150.00 por cada empleado.

Para el programa de mérito a los colaboradores, se brindará un bono monetario de Q 500.00 al personal que obtenga un título a nivel diversificado y de Q 1,000.00 a quien se gradué a nivel universitario, no solo como incentivo, sino como ayuda por gastos de graduación. Siempre y cuando se presente a Recursos Humanos la papelería que respalde dicho alcance.

Asimismo, para las personas que cumplan con las metas específicas planteados en el siguiente formato, se les brindará un bono monetario por Q 250.00

Formato 18
Requerimientos de los programas de reconocimiento
Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado
Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala

Requerimientos	Objetivos	Fecha	Responsable	Verificación
Metas alcanzadas en el departamento: cumplimiento de los procesos, ventas del mes, logros académicos. Celebración cumpleaños del mes del personal del mes respectivo.	Lograr obtener un 100% de productividad por parte de los en los distintos objetivos de la empresa durante el año 2021.	03/05/21 al 20/12/21	Gerencia de administración, ventas y operaciones.	Cumplimiento de los objetivos al 100 % para hacer válido su certificado y los méritos laborales y académicos.

Este instrumento servirá para detallar cada uno de los requerimientos a seguir durante el año en curso; para tomar en consideración cada una de las acciones y un medio de verificación para el desarrollo de la empresa, así como el detalle de los diferentes departamentos. A continuación, el informe de los alcances por medio de la comisión de situación actual y verificación, el cual lo tienen que reportar a coordinación general.

e. Verificación, evaluación y mejoras

La comisión de situación actual y verificación realizará el informe de los alcances de las metas con base a los resultados y de la situación que se presentó después de la estrategia aplicada se realizará la verificación, evaluación y mejoras, con el instrumento que a continuación se describirá; la comisión de situación actual y verificación tomará este instrumento para detallar la situación actual y ver cuáles son los nuevos requerimientos, a continuación, se describe el formato:

Formato 19

Verificación del factor reconocimiento

Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado

Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala

Descripción	Certificado	Méritos	Observaciones
El analista de Importaciones del Departamento de Importaciones de la Gerencia de Ventas obtuvo título universitario de la carrera de Administración de Empresas.		X	Auxiliar de Contabilidad debe iniciar gestión para el pago del bono monetario por mérito académico.

Después de utilizar este formato, trasladarlo a la comisión de evaluación y mejoras para que ellos realicen sus comparaciones con base a la evaluación que realizarán y el informe inicial de la práctica en el área de aplicación de la acción. Con las comparaciones se realizará una unión de criterios, este procedimiento lo supervisará la comisión general.

Posteriormente la comisión de evaluación y mejoras, usará este instrumento para evaluar que la acción fue la pertinente y si no con base a lo que determinó la comisión realizará una nueva acción.

Formato 20**Evaluación del factor reconocimiento****Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado****Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala**

Descripción	Afirmación	Negación
¿El reconocimiento del certificado y de los méritos determinan productividad y desarrollo de la empresa?	Si. ¿Comente por qué?	No. Porque ¿Comente por qué?

La información anterior se tiene que pasar a todo el personal administrativo y tomar las respuestas que se repitan más en cada cuestionamiento para hacer un cotejo de información con todas las respuestas del personal la cual se trasladará al siguiente instrumento en forma de listado con características de las debilidades y fortalezas.

Es imprescindible tener una computadora o un dispositivo en donde pueda digitar la información que el personal administrativo les dará, para llevar el número de preguntas según la cantidad de empleados de esta área. Para que la organización y el cotejo sea el más adecuado.

Formato 21**Tabulación del factor reconocimiento****Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado****Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala**

Descripción	Respuesta de la afirmación en listado	Respuesta de la negación en listado
¿El reconocimiento del certificado y de los méritos determinan productividad y desarrollo de la empresa?		

En esta tabulación se describirán las características del anterior instrumento, en forma de listado según las respuestas que se tomarán de la información anterior. Este procedimiento lo realizará la comisión de evaluación supervisado por la coordinación general.

Formato 22

Mejoras del factor reconocimiento

Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado

Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala

Descripción	Alcances	Puntuación	Nueva acción
Reconocimiento a colaboradores de la Gerencia de Ventas que alcanzaron la meta de ventas del mes.	Las metas de la Gerencia de Ventas y sus departamentos fueron alcanzadas con éxito.	10/10	Continuar con el programa de reconocimientos.

Esta información servirá para plantear nuevas acciones y los alcances se trasladarán en forma de listado para crear una acción objetiva y lógica. Este procedimiento lo ejecutará la coordinación de evaluación y mejoras supervisado por la coordinación general.

f. Presupuesto del programa

A continuación, se describe el detalle financiero de cada uno de los programas del plan de mejora establecido.

El desglose de costos para el programa de reconocimientos, se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro 6

Presupuesto del programa certificado de reconocimiento

y celebración de cumpleaños

Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado

Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala

No.	Descripción	Costo individual (Q).	Costo total (Q).
1	Impresión del diploma de reconocimiento al personal (5 colaboradores)	6.00	30.00
2	Regalo: pastel de cumpleaños (5 pasteles)	150.00	750.00
3	Vale de cena o almuerzo para el cumpleaños (80 colaboradores)	150.00	12,000.00
	Costo total mensual		Q 9,360.00
	Costo total anual		Q 21,360.00

En la información anterior, se encuentra a detalle cómo se determinó el programa de reconocimiento, la ejecución de este plan será mensual debido a que cada mes hay una celebración en la empresa.

A continuación, se detalla el cuadro de recursos financieros del programa de méritos:

Cuadro 7
Presupuesto del programa méritos al personal
Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado
Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala

No.	Descripción	Costo (Q).
1	Méritos académicos.	1,000.00
2	Méritos por cumplimiento de objetivos en cada área, administración, ventas, operaciones y recursos humanos	2,000.00
	Costo total mensual	3,000.00
	Costo total anual	36,000.00

De acuerdo con el cuadro anterior, la información detallada describe que los méritos académicos se hicieron con base a una persona que alcance una meta académica, los méritos por cumplimientos de objetivos se hicieron con base a dos colaboradores por área que cumplan con las metas de la institución.

3.4.7.5 Programa para el factor de políticas y administración

A continuación, se describe el funcionamiento de los programas para el factor de políticas y administración.

a. Punto de mejora

El personal denota inconformidad con respecto a la filosofía organizacional de la empresa, considera que las normas del trabajo no son aplicadas equitativamente a todo el personal.

b. Objetivo

Mejorar la identidad organizacional del personal y que las normas sean aplicadas correctamente al 100%, por medio de los programas de políticas y administración: divulgación de la filosofía organizacional por medio de una campaña de concientización y check list de políticas, a mediano plazo.

c. Área beneficiada

Gerencias de administración, ventas y operaciones. A continuación, se detallan los programas de políticas y administración:

Cuadro 8

**Plan de acción para el programa de políticas y administración
Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado
Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala**

Nombre del plan: Programa de políticas y administración								
Objetivo del programa: Definir las actividades necesarias para implementar en un 100% el programa de divulgación de la filosofía organizacional por medio de una campaña de concientización y check list de políticas en el corto y mediano plazo.								
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo		Presupuesto		Costo en Quetzales
				Inicio	Final	Descripción	Valor	
1	Presentación del programa de políticas y administración a ejecutivos.	Dar a conocer el 100% del programa en una reunión.	Estudiante	21/04/2021	21/04/2021	Alquiler de cañonera	Q 300.00	Q 500.00
						Refacción	Q 200.00	
2	Discusión del programa de políticas y administración con los ejecutivos de la empresa.	Aprobar el 100% del programa en una reunión.	Gerente general	22/04/2021	22/04/2021	Reporte impreso	Q 40.00	Q 40.00
3	Divulgar la filosofía empresarial de la institución, por medio de una campaña de concientización a todo el personal.	Cubrir al 100% del personal mediante la divulgación de la filosofía organizacional en un día.	Encargado de recursos humanos	23/04/2021	23/04/2021	Costo único del programa divulgación (detallado en cuadro 9).	Q. 160.00	Q. 160.00
4	Documentación física de la filosofía empresarial en cada gerencia.	Informar al 100% del personal respecto a la filosofía empresarial en un plazo de cinco días hábiles.	Analista de reclutamiento	26/04/2021	30/04/2021	Documentación de papelería (detallado en cuadro 9).	Q 200.00	Q 200.00
5	Crear un check list de las distintas políticas de empleados de acuerdo con un control.	Monitorear adecuadamente el 100% de las políticas de la empresa mediante el check list., en cinco días hábiles.	Encargado de recursos humanos	03/05/2021	07/05/2021	Costo único del programa check list de las políticas (detallado en cuadro 10).	Q 200.00	Q 200.00
6	Evaluación de los programas de políticas y administración.	Verificar en un 100% qué porcentaje se ha implementado del programa de políticas y administración a la semana.	Gerente general	30/04/2021	10/05/2021	Reporte impreso	Q 40.00	Q 40.00
TOTAL =								Q.1,140.00

Fuente: elaboración propia. Agosto 2020.

d. Aplicación de las actividades del plan de acción de los programas de políticas y administración

El coordinador general delegará las responsabilidades al personal administrativo, ventas, operaciones y recursos humanos, de la siguiente manera:

- Se delegará a un encargado esta actividad, que será un colaborador del departamento administrativo, ventas, operaciones y recursos humanos.
- Estas personas se reunirán con ayuda del mismo personal para plantear la campaña de concientización y plantear los controles de políticas, para establecer cada uno de los programas de la institución para el transcurso del año.
- La acción planteada para los programas de políticas y administración, es la siguiente:
 - Crear la campaña de concientización, afiches de la filosofía empresarial de la empresa, reuniones del personal para detallarles la identidad empresarial, brindarles la información en un documento para que tengan la lectura, en cada departamento tener la información de la misión, visión y sus valores. Realizar los controles de las políticas de la empresa. A continuación, se presenta los afiches que servirán de ejemplo para la empresa:

Formato 23

Afiche de misión

Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado

Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala



En el formato anterior, el ejemplo de los afiches para la institución es en papel full color para que sean llamativos para los empleados, se colocarán para la visualización en todos los departamentos de la empresa, con ello los colaboradores tendrá la identidad que requieren y así estar motivados para el desarrollo de cada actividad. Se plasma el afiche de la misión debido a que es uno de los pilares importantes en la filosofía empresarial. A continuación, el afiche de valores:

Formato 24

Afiche de valores

Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado

Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala



En la imagen se muestra el afiche de los valores, que serán expuestos en áreas puntuales de la empresa y así los empleados memoricen cada uno de los valores y cada vez sentirse más identificados con la empresa y cumplir los objetivos propuestos para esta entidad.

Para la socialización, se debe tener en cuenta la filosofía organizacional. Se visualizarán en las 4 áreas de la empresa y en la recepción principal.

A continuación, se muestra el formato del ejemplo de un control de las políticas para su cumplimiento en la empresa:

Formato 25**Control de las políticas****Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado****Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala**

Políticas	Gerencias	Indicador	Medición
Horarios de los empleados 8 am a 5 pm.	Administración, ventas y operaciones.	Que los empleados cumplan al 100% esta política	Es una estadística del cumplimiento de esta política por cada departamento.
Las metas asignadas a los empleados son irrevocables.	Administración, ventas y operaciones.	Que los empleados cumplan al 100% esta política	Es una estadística del cumplimiento de esta política por cada departamento.

En la información anterior, se detalla un control de las políticas, el cual se podrá realizar según cada área de la organización, este control servirá para tener una estadística de cada uno de los incumplimientos de los empleados y si existe preferencia alguna de parte de los jefes inmediatos al momento de tener el resultado final.

Formato 26**Requerimientos de los programas de políticas y administración
Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado
Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala**

Requerimientos	Objetivos	Fecha	Responsable	Verificación
Crear afiches para la filosofía, realizar reuniones del personal para la divulgación y la documentación para que los colaboradores lean.	Tener identidad con respecto a la filosofía empresarial cada uno de los colaboradores.	03/05/21 al 20/12/21	Gerencia de administración, ventas y operaciones.	Cumplimiento de los objetivos al 100%.
Creación de los controles de las políticas. Check list de cada área de trabajo.	Que las normas se cumplan dentro de un parámetro.			

Este formato servirá para detallar cada uno de los requerimientos a seguir durante el año en curso; para tomar en consideración cada una de las acciones, especificándolas de manera más eficiente con el orden lógico que sea necesario. A continuación, el informe de los alcances por medio de la comisión de situación actual y verificación. El cual lo tienen que reportar a coordinación general.

e. Verificación, evaluación y mejoras

La comisión de situación actual y verificación realizará el informe de los alcances de las metas con base a los resultados y de la situación que se presentó después de la estrategia aplicada, se realizará la verificación, evaluación y mejoras, con el formato de verificación del factor políticas y administración; la comisión de situación actual y verificación tomará este formato para detallar la situación actual y ver cuáles son los nuevos requerimientos, a continuación, se describe dicho formato:

Formato 27**Verificación del factor políticas y administración****Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado****Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala**

Descripción	Campaña	Controles	Observaciones
Se realizó la campaña de divulgación con los afiches colocados en puntos clave de la empresa.		X	Ninguna.

Después de utilizar este formato, trasladarlo a la comisión de evaluación y mejoras para que ellos realicen sus comparaciones con base a la evaluación que realizarán y el informe inicial de la práctica en el área de aplicación de la acción. Este procedimiento lo supervisará la comisión general. La comisión de evaluación y mejoras usará este instrumento para evaluar que la acción fue la pertinente y si no con base a lo que determinó la negación realizara una nueva acción.

Formato 28**Evaluación del factor políticas y administración****Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado****Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala**

Descripción	Afirmación	Negación
¿La campaña de divulgación ha creado identidad con los colaboradores y los controles han servido para la mejor aplicación de las políticas?	Sí. ¿Comente por qué?	No. Porque ¿Comente por qué?

La información anterior se trasladará a todo el personal administrativo y tomará las respuestas que se repitan más en cada cuestionamiento para hacer un cotejo de información con todas las respuestas del personal la cual se trasladará al siguiente instrumento en una forma de listado con características de las debilidades y fortalezas.

Para la obtención de información se debe contar con una computadora o un dispositivo en donde pueda digitar la información que el personal administrativo les dará, para llevar el número de preguntas según la cantidad de empleados de esta área. Para que la organización y el cotejo sea el más adecuado.

Formato 29

Tabulación del factor políticas y administración

Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado

Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala

Descripción	Respuesta de la afirmación en listado	Respuesta de la negación en listado
¿La campaña de divulgación ha creado identidad con los colaboradores y los controles han servido para la mejor aplicación de las políticas?		

En esta tabulación se describirán las características del anterior instrumento, en forma de listado según las respuestas que se tomarán de la información anterior. Este procedimiento lo realizará la comisión de evaluación supervisado por la coordinación general.

Formato 30

Mejoras del factor políticas y administración

Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado

Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala

Descripción	Alcances	Puntuación	Nueva acción
La campaña de divulgación se ejecutó en puntos estratégicos de la empresa para iniciar a familiarizar al personal con la misma.	La divulgación de la filosofía organizacional logró familiarizar a los colaboradores.	10/10	Ninguna

Esta información servirá para plantear nuevas acciones y los alcances se trasladarán en forma de listado para crear una acción objetiva y lógica. Este procedimiento lo realizará la coordinación de evaluación y mejoras supervisado por la coordinación general.

f. Presupuesto del programa

Los siguientes cuadros describen el detalle financiero de cada uno de los programas de políticas y administración.

En la siguiente información, se describe el presupuesto para la campaña de concientización, referente a los afiches y la documentación en cada departamento de la filosofía organizacional, la cual se realiza una vez al año:

Cuadro 9
Presupuesto del programa de divulgación de filosofía por medio de campaña de concientización
Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado
Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala

No.	Descripción	Costo individual (Q).	Costo total (Q).
1	Afiches full color para la filosofía empresarial en toda la organización (8 afiches)	20.00	160.00
2	Documentación de la filosofía de la empresa (documentos en físico y digitales).		200.00
	Costo total		360.00

Cuando la empresa logre difundir la filosofía organizacional en los colaboradores, se puede realizar la entrega de una agenda empresarial para el año 2022, la cual contenga la misión, visión y objetivos, distribuidos en cada mes. Por el momento es ideal solamente empezar a hacer pública y de conocimiento de todo el personal la filosofía.

A continuación, se presenta el cuadro de recursos financieros del programa de checklist de las políticas:

Cuadro 10
Presupuesto del programa checklist de las políticas
Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado
Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala

No.	Descripción	Costo (Q).
1	Documentos para el checklist (hojas físicas y control)	200.00
	Costo total	200.00

De acuerdo con el cuadro anterior, en la descripción de los recursos financieros para realizar el control de las políticas, se utilizará hojas de papel para la documentación de las estadísticas y controles.

3.4.7.6 Programas para el factor de supervisión técnica

A continuación, se describe el funcionamiento de los programas para el factor de supervisión técnica.

a. Punto de mejora

Las funciones no son equitativas para el personal, existen preferencias con los subordinados, la comunicación no es efectiva y existe liderazgo autocrático.

b. Objetivo

Mejorar las relaciones entre jefe y subordinados en un 100% para realizar un trabajo de forma objetiva y profesionalmente, por medio del programa de supervisión técnica, con sus respectivos programas: descriptores de puestos, focus group administrativo y taller dirigido a jefes de área, a mediano plazo.

c. Área beneficiada

Gerencia de administración, ventas y operaciones. A continuación, se describen los programas de supervisión técnica:

Cuadro 11**Plan de acción para el programa de supervisión técnica****Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado****Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala**

Nombre del plan: Programa de supervisión técnica								
Objetivo del programa: Definir las actividades necesarias para implementar en un 100% el programa de descriptor de puestos, focus group administrativo y taller dirigido a jefes de área, en el corto y mediano plazo.								
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo		Presupuesto		Costo en Quetzales
				Inicio	Final	Descripción	Valor	
1	Presentación del programa de supervisión técnica a ejecutivos de la empresa.	Dar a conocer el 100% del programa en una reunión.	Estudiante	22/04/2021	22/04/2021	Alquiler de cañonera	Q 300.00	Q 500.00
						Refacción	Q 200.00	
2	Discusión del programa de reconocimiento con ejecutivos de la empresa.	Aprobar el 100% del programa en una reunión.	Gerente general	23/04/2021	23/04/2021	Reporte impreso	Q 40.00	Q 40.00
3	Cotización de los talleres dirigidos al nivel estratégico y táctico en tres temas: comunicación efectiva, delegación de tareas y asignación de responsabilidades.	Capacitar en un 100% a los niveles estratégico y táctico de la empresa para que logren mejorar aspectos como la comunicación, delegación de tareas y asignación de responsabilidades a mediano plazo.	Conferencista externo	01/06/2021	20/12/2021	Costo de programa de taller dirigido a jefes de área.	Q .12,000.00	Q. 12,000.00
4	Crear descriptores de puestos de las distintas áreas de la empresa (formato 31).	Orientar al 100% del personal respecto a sus funciones y a quien deben reportar mediante los descriptores de puestos en un plazo de tres meses.	Encargado de RRHH	01/06/2021	01/08/2021	Costo trimestral total del programa descriptores de puestos.	Q. 6,900.00	Q. 6,900.00
5	Realizar un focus group de las distintas áreas para las mejoras de los procesos de la organización.	Incentivar en un 100% la participación del personal mediante un focus group que evalúe los procesos de la organización durante el segundo semestre del 2021.	Analista de reclutamiento	01/06/2021	20/12/2021	Costo semestral del programa focus group administrativo.	Q. 13,200.00	Q. 13,200.00
6	Evaluación de los programas de supervisión técnica.	Verificar en un 100% qué porcentaje se ha implementado del programa de supervisión técnica a la semana.	Gerente general	08/06/2021	29/12/2021	Reporte impreso	Q 40.00	Q 40.00
TOTAL =								Q.32,680.00

Fuente: elaboración propia. Agosto 2020.

d. Aplicación de las actividades del plan de acción de los programas de supervisión técnica

La coordinación general delegue las responsabilidades al personal administrativo, ventas, operaciones y recursos humanos, de la siguiente manera:

- Se delegará a un encargado en esta actividad, que será un colaborador del departamento administrativo, ventas, operaciones y recursos humanos.

- Estas personas se reunirán con ayuda del mismo personal para plantear la realización de los descriptores de puestos y el focus group administrativo, para establecer cada uno de los programas de la institución para el transcurso del año.

- La acción para los programas de supervisión técnica serán las siguientes:
 - Crear los descriptores de puestos de las áreas de la empresa y realizar el focus group con el personal de cada área para establecer un tema de mejoramiento para la empresa. Se realizan cada mes en una sala de juntas (o de forma virtual por medio de zoom con el personal ya selecto), donde se expondrán la lluvia de ideas para cada área, habrá un moderador con un checklist de los temas a platicar, luego de la retroalimentación realizar un informe de los detalles de la reunión. Para complementar las acciones anteriores, se contemplan tres talleres de los temas: comunicación efectiva, delegación de tareas y asignación de responsabilidades para los jefes y encargados de área.

A continuación, un ejemplo de un descriptor de puestos:

Formato 31

Descriptor de puestos propuesto

Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado

Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala

Descripción de puestos	
1. Identificación del puesto:	
Nombre del puesto:	Mensajero
Unidad administrativa:	Gerencia de operaciones
Le reporta a:	Analista de mensajeros
Le reportan:	Ninguno
Fecha de elaboración:	Agosto 2020
2. Objetivo del puesto:	
Distribuir y entregar los repuestos y accesorios para transporte pesado con solicitud de entrega a domicilio en distintos sectores de la ciudad capital.	
3. Atribuciones del puesto:	
Principales	
<ul style="list-style-type: none">- Registrar y clasificar la correspondencia de la empresa.- Entregar correspondencia dentro o fuera de la empresa.- Devolver las copias y correspondencia al remitente.- Guardar la motocicleta o vehículo en el parqueo de la empresa.- Controlar el consumo de combustible y aceite de la motocicleta bajo su responsabilidad.- Entregar al analista un reporte mensual de la correspondencia entregada.	
Secundarias	
<ul style="list-style-type: none">- Elaborar reporte de los desperfectos de la motocicleta asignada y reparar fallas mecánicas sencillas.- Realizar otras funciones que le sean asignadas por el Analista.	
4. Especificación del puesto:	
Educación	
<ul style="list-style-type: none">- Acreditar tercer grado de educación primaria.	
Experiencia	
<ul style="list-style-type: none">- Acreditar seis meses de experiencia en tareas relacionadas al puesto.	
Habilidades y destrezas	
<ul style="list-style-type: none">- Alta vocación de servicio, proactivo y habilidad para seguir instrucciones orales y escritas.	

Otros requisitos	
- Licencia de conducir tipo M.	
5. Responsabilidad:	
Errores	
- En la entrega correcta de paquetes importantes o entrega efectiva en la dirección de domicilio correcta.	
Maquinaria o equipo	
- Debe velar por el buen uso y cuidado de los bienes y equipo que utiliza y que tiene a su cargo.	
Relaciones con otros	
- Debe atender con cortesía y respeto a los trabajadores que requieran sus servicios.	
Internas: con todo el personal de la empresa.	
Externas: con otras empresas, organizaciones o clientes individuales que tienen relación con la empresa.	
Información confidencial	
- Ninguna responsabilidad sobre información confidencial.	
-	
Dinero / valores	
- Ninguna responsabilidad sobre dinero o valores.	
Supervisión	
- Analista de mensajeros.	
- No supervisa a otro puesto.	
6. Nivel de esfuerzo:	
Mental 30%	Físico 70%
7. Condiciones ambientales:	
- Lugar: el trabajo lo realiza dentro del perímetro de la ciudad capital.	
- Horario: el horario de trabajo del puesto es de 08:00 a 17:00 horas de lunes a viernes y sábado de 08:00 a 12:00 horas.	
8. Riesgos:	
- Sujeto a sufrir algún percance vial.	

De acuerdo con el formato anterior, se describe cómo se debe realizar un descriptor de puestos, el cual servirá para evitar desorientación en las funciones de cada colaborador y que los empleados estén relacionados conforme a la

naturaleza de su labor, además que sus atribuciones sean las correctas al momento de realizar cada una de sus actividades para el desarrollo de la empresa.

Para los talleres dirigidos al personal es necesario realizar las cotizaciones pertinentes respecto a los temas anteriormente mencionados. Dichos temas pueden realizarse cada cuatro meses para abarcar un año.

Formato 32

**Requerimientos de los programas de supervisión técnica
Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado
Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala**

Requerimientos	Objetivos	Fecha	Responsable	Verificación
Realizar cada uno de los descriptores de puestos; analizar las actividades que realiza cada empleado y determinar si son las correctas, sintetizar las nuevas funciones para cada colaborador.	Brindar al 100% de los colaboradores su respectivo descriptor que les permita ejercer sus funciones en el corto plazo.	01/06/2021 a 01/08/2021	Gerencia de administración, ventas y operaciones.	Cumplimiento de los objetivos al 100 %
Realizar el focus group, determinar las mejoras de las áreas, fomentar la participación del personal.	Desarrollo a corto plazo de la empresa.	01/06/2021 a 20/12/2021		
Realizar los talleres al personal que funge como encargado de área.	Mejorar la comunicación jefe-subordinado, delegación y asignación de tareas diarias.	01/06/2021 a 20/12/2021		

Este formato servirá para detallar los requerimientos a seguir durante el año en curso, para tomar en consideración las acciones, especificándolas de manera más eficiente con el orden lógico que sea necesario.

A continuación, se debe realizar el informe de los alcances por medio de la comisión de situación actual y verificación. El cual lo tienen que reportar a coordinación general.

e. Verificación, evaluación y mejoras

La comisión de situación actual y verificación realizará el informe de los alcances de las metas con base a los resultados y de la situación que se presentó después de las acciones ejecutadas, se realizará la verificación, evaluación y mejoras. La comisión de situación actual y verificación tomará el siguiente formato para detallar la situación actual y ver cuáles son los nuevos requerimientos, a continuación, se describe dicho formato:

Formato 33
Verificación del factor supervisión técnica
Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado
Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala

Descripción	Descriptores	Focus group	Observaciones
Los descriptores de puestos fueron entregados a todo el personal de los distintos departamentos.	X		Ninguna.

Después de utilizar este formato se debe trasladar a la comisión de evaluación y mejoras para que ellos realicen sus comparaciones con base a la evaluación que realizaran y el informe inicial de la practica en el área de aplicación de la acción.

Este procedimiento lo supervisará la comisión general. Seguidamente, la comisión de evaluación y mejoras usará el siguiente formato para evaluar que la acción fue la pertinente y si no con base a lo que determinó la negación realizara una nueva acción.

Formato 34

Evaluación del factor supervisión técnica

Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado

Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala

Descripción	Afirmación	Negación
¿Los descriptores de puestos han mejorado el conocimiento de las funciones y a quien deben reportar el trabajo; el focus group ha desarrollado nuevas ideas para el desarrollo de la empresa y los talleres a los jefes ha impactado en la supervisión técnica de cada uno?	Sí. ¿Comente por qué?	No. Porque ¿Comente por qué?

La información anterior se tiene que trasladar a todo el personal administrativo y tomar las respuestas que se repitan más en cada cuestionamiento para hacer un cotejo de información con todas las respuestas del personal, la cual, se trasladará al siguiente formato en una forma de listado con características de las debilidades y fortalezas.

Se debe digitar toda la información que el personal administrativo les dará, para llevar el número de preguntas según la cantidad de empleados de esta área. Para que la organización y el cotejo sea el más adecuado.

Formato 35**Tabulación del factor supervisión técnica****Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado****Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala**

Descripción	Respuesta de la afirmación en listado	Respuesta de la negación en listado
¿Los descriptores de puestos han mejorado el conocimiento de las funciones y a quien deben reportar el trabajo; el focus group ha desarrollado nuevas ideas para el desarrollo de la empresa y los talleres a los jefes ha impactado en la supervisión técnica de cada uno?		

En esta tabulación se describirán todas las características del anterior formato, en forma de listado según las respuestas que se tomarán de la información anterior. Este procedimiento, como se ha mencionado anteriormente, lo realizara la comisión de evaluación supervisado por la coordinación general.

Formato 36**Mejoras del factor supervisión técnica****Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado****Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala**

Descripción	Alcances	Puntuación	Nueva acción
Los descriptores de puestos orientaron a los colaboradores durante el desarrollo de sus actividades, el personal conoce a quien debe reportar resultados.	Los descriptores de puestos fueron entregados en todos los departamentos.	10/10	Se deben actualizar los manuales de forma anual.

Esta información servirá para plantear nuevas acciones los alcances se trasladarán en forma de listado para crear una acción objetiva y lógica. Este procedimiento lo realizará la coordinación de evaluación y mejoras supervisado por la coordinación general.

f. Presupuesto del programa

A continuación, el cuadro de recursos financieros de los programas de supervisión técnica:

Cuadro 12

Presupuesto del programa descriptores de puestos Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala

No.	Descripción	Costo (Q).
1	Documentación de los diferentes descriptores de puestos (papel, lapiceros, impresiones).	300.00
2	Personal de cada área (bono)	2,000.00
	Costo mensual	2,300.00
	Costo trimestral total	6,900.00

Los descriptores serán realizados por el personal de la empresa por medio de un bono; se realizará en durante tres meses para su aplicación de cada puesto.

A continuación, el cuadro de recursos financieros de los programas de focus group y taller a jefes de área:

Cuadro 13

Presupuesto del programa focus group y talleres a jefes de área Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala

No.	Descripción	Costo (Q).
1	Documentación de los diferentes temas a trabajar en el focus group (papel, lapiceros, impresiones).	200.00
2	Personal de cada área (bono).	2,000.00
3	Honorarios del conferencista (costo único para los 3 talleres)*	12,000.00
	Costo semestral	2,200.00
	Costo anual	25,200.00

En la información anterior, se describe que el personal de cada área se reunirá para establecer la nueva información de mejoras.

3.4.7.7 Programas para el factor de logro

A continuación, se describe el funcionamiento de los programas para el factor de logro.

a. Punto de mejora

El trabajo que realizan los colaboradores no es importante y la resolución de conflictos es de bajo porcentaje o importancia para la empresa.

b. Objetivo

Mejorar la productividad de los empleados en un 100%, conforme a los logros, por medio de los programas de logros, con sus respectivos programas: programa trabajo por objetivos y talleres para resolución de conflictos, a mediano plazo.

c. Área beneficiada

Gerencia de administración, ventas y operaciones. A continuación, se detalla los programas de logros.

Cuadro 14**Plan de acción para el programa de logro****Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado****Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala**

Nombre del plan: Programa de logro								
Objetivo del programa: Definir las actividades necesarias para implementar en un 100% el programa trabajo por objetivos y taller para resolución de conflictos, en el corto y mediano plazo.								
No.	Actividad	Metas	Responsable	Tiempo		Presupuesto		Costo en Quetzales
				Inicio	Final	Descripción	Valor	
1	Presentación del programa de logro a los ejecutivos de la empresa.	Dar a conocer el 100% del programa una reunión.	Estudiante	26/04/2021	26/04/2021	Alquiler de cañonera Refacción	Q 300.00 Q 200.00	Q 500.00
2	Discusión del programa de logro con ejecutivos de la empresa.	Aprobar el 100% del programa en una reunión.	Gerente general	27/04/2021	27/04/2021	Reporte impreso	Q 40.00	Q 40.00
3	Cotización de precios del taller para la resolución de conflictos durante dos veces al año.	Capacitar en un 100% a todos los colaboradores para que logren mejorar el manejo de resolución de conflictos a mediano plazo.	Conferencista externo	01/06/2021	20/12/2021	Costo semestral del programa taller para resolución de conflictos	Q. 8,000.00	Q 8,000.00
4	Crear indicadores del trabajo por objetivos de las distintas áreas.	Que el cumplimiento de las metas sea en un 100% de parte de los colaboradores a corto y mediano plazo.	Encargado de recursos humanos	01/06/2021	20/12/2021	Costo semestral del programa trabajo por objetivos.	Q. 3,000.00	Q. 3,000.00
5	Evaluación de los programas de logro.	Verificar en un 100% qué porcentaje se ha implementado del programa de logro a la semana.	Gerente general	08/06/2021	21/12/2021	Reporte impreso	Q 40.00	Q 40.00
TOTAL =								Q. 11,580.00

Fuente: elaboración propia. Agosto 2020.

d. Aplicación de las actividades del plan de acción de los programas de logro

La coordinación general debe delegar las responsabilidades al personal administrativo, ventas, operaciones y recursos humanos, de la siguiente manera:

- Se delegará a un encargado a esta actividad, que será un colaborador del departamento administrativo, ventas, operaciones y recursos humanos.
- Estas personas se reunirán con ayuda del mismo personal para plantear la realización de los objetivos de cumplimiento de cada área y el taller para el personal para establecer cada uno de los programas de la institución para el transcurso del año.
- La acción para los programas de logro serán las siguientes:
 - Crear un checklist de las diferentes metas de cada departamento y hacerlas saber al personal, se realizará una reunión mensual y puntualizar en el cumplimiento de ellos y transmitiéndoles que son importantes para el desarrollo de la organización. La organización para la impartición del taller para la resolución de conflictos, estará a cargo del departamento de recursos humanos, mediante una conferencia (video conferencia).

Formato 37**Requerimientos de los programas de logro****Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado****Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala**

Requerimientos	Objetivos	Fecha	Responsable	Verificación
Realizar chek list por área de trabajo, establecer indicadores y avances de las actividades y logros de cada mes.	Que los empleados tengan participación e importancia al logro de metas de la empresa.	05/01/21 al 20/12/21	Gerencia de administración, ventas y operaciones.	Cumplimiento de los objetivos al 100%
Organizar el taller del tema de resolución de conflictos, invitar a personal especializado.	Que el personal esté capacitado en la resolución de conflictos.	02/01/21 al 20/12/2021		

Este formato servirá para detallar cada uno de los requerimientos a seguir durante el año en curso, para tomar en consideración cada una de las acciones, especificándolas de manera más eficiente con el orden lógico que sea necesario.

A continuación, se debe realizar el informe de los alcances por medio de la comisión de situación actual y verificación, dicho informe debe ser reportado a la coordinación general.

e. Verificación, evaluación y mejoras

La comisión de situación actual y verificación realizará el informe de los alcances de las metas con base a los resultados y de la situación que se presentó después de la acción ejecutada, se realizará la verificación, evaluación y mejoras, con el formato que a continuación se describirá, la comisión de situación actual y

verificación tomará este formato para detallar la situación actual y ver cuáles son los nuevos requerimientos, a continuación, se describe dicho formato:

Formato 38

Verificación del factor logro

Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado

Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala

Descripción	Trabajo por objetivos	Taller	Observaciones
Se realizó la ejecución del programa trabajo por objetivos y se establecieron los indicadores de metas por departamentos.	X		Ninguna.

Después de utilizar este formato, se traslada a la comisión de evaluación y mejoras para que ellos realicen sus comparaciones con base a la evaluación que realizaran y el informe inicial de la practica en el área de aplicación de la acción. Este procedimiento lo supervisará la comisión general. La comisión de evaluación y mejoras, usará este formato para evaluar que la acción fue la pertinente y si no con base a lo que determinó la negación realizara una nueva acción.

Formato 39

Evaluación del factor logro

Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado

Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala

Descripción	Afirmación	Negación
¿Los trabajos por objetivos han mejorado la participación y el taller para la resolución de conflictos del personal ha impactado en el desarrollo de la empresa?	Sí. ¿Comente por qué?	No. Porque ¿Comente por qué?

La información anterior se traslada al personal administrativo y tomar las respuestas que se repitan más en cada cuestionamiento para hacer un cotejo de información con todas las respuestas del personal, la cual, se transcribirá al siguiente formato en una forma de listado con características de las debilidades y fortalezas.

Formato 40

Tabulación del factor logro

Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado

Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala

Descripción	Respuesta de la afirmación en listado	Respuesta de la negación en listado
¿Los trabajos por objetivos han mejorado la participación y el taller para la resolución de conflictos ha influido en el desarrollo de la empresa?		

En esta tabulación se describirán todas las características del anterior formato, en forma de listado según las respuestas que se tomarán de la información anterior. Este procedimiento lo realizará la comisión de evaluación supervisado por la coordinación general.

Formato 41

Mejoras del factor logro

Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado

Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala

Descripción	Alcances	Puntuación	Nueva acción
Los checklist del programa trabajo por objetivos, orientaron al personal para el establecimiento de indicadores por área y se inició con el establecimiento de logros a nivel departamental.	El programa trabajo por objetivos estimuló la participación del personal.	10/10	Ninguna.

Esta información servirá para poder plantear nuevas acciones y los alcances se trasladarán en forma de listado para poder crear una acción objetiva y lógica. Este procedimiento lo realizará la coordinación de evaluación y mejoras supervisado por la coordinación general.

Con este programa, se finaliza la última fase del plan de mejora propuesto para la empresa comercializadora de repuestos.

f. Presupuesto del programa

A continuación, el cuadro de recursos financieros de los programas de logro:

Cuadro 15
Presupuesto del programa trabajo por objetivos
Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado
Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala

No.	Descripción	Costo (Q).
1	Documentación de las diferentes metas por cada departamento (papel, lapiceros, lápices).	300.00
2	Bono personal por aporte	200.00
	Costo mensual	500.00
	Costo semestral	3,000.00

En la información anterior, se describe que el personal de cada área se reunirá para establecer las metas de cada departamento para el desarrollo de la organización. Se otorgará un bono monetario de Q 200.00, para el personal que aporte efectivamente con ideas nuevas, siempre y cuando sean aprobados por la gerencia general y comprobados por el personal encargado. Suponiendo que una persona aporte algo innovador por mes.

A continuación, el cuadro de recursos financieros del programa de taller para la resolución de conflictos.

En la siguiente información, se describe que el personal encargado gestionará el taller para realizarse tres veces al año, para que los colaboradores obtengan el conocimiento en la resolución de conflictos.

Cuadro 16

**Presupuesto del programa taller para la resolución de conflictos
Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado
Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala**

No.	Descripción	Costo (Q).
1	Personal a contratar para la taller (Q50.00 por persona para 80 colaboradores)	4,000.00
	Costo semestral total (2 talleres)	8,000.00

En los diferentes programas propuestos, los recursos humanos serán aprovechados por cada área de la empresa, para que los costos sean bajos y cumplir con ellos, los materiales, físicos y tecnológicos de igual manera se utilizaran los de la empresa, en cuanto a lo financiero se monetizaran lo necesario que la organización puede sufragar en cuanto a personas, materiales, bonos entre otros que ayudaran al desarrollo de la institución.

3.5 Presupuesto total para implementar el plan de mejora

El presupuesto para implementar el plan de mejora propuesto, se detalla a continuación:

Cuadro 17

**Presupuesto total para implementar el plan de mejora
Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado
Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala**

Nombre de la fase/ programa	Total (Q).
Fase 1	825.00
Fase 2	10,797.00
Programas para el factor de reconocimiento	58,140.00
Programas para el factor de políticas y administración	1,140.00
Programas para el factor de supervisión técnica	32,680.00
Programas para el factor de logro	11,580.00
Total =	Q 115,162.00

3.6 Seguimiento de los programas

Para darle continuidad a la propuesta con sus diferentes programas, se nombró a la Comisión de Evaluación y Mejoras, la verificación de cada plan corresponde al personal nombrado de la comisión. Por lo tanto, se encargarán de revisar si el plan de mejora se cumplió y se llegó al objetivo plasmado y dar pauta a la retroalimentación. El formato utilizado para el seguimiento está descrito en cada programa.

3.7 Programa integrado emergente ante la situación de pandemia mundial

El plan de mejora presentado, tomó en cuenta inicialmente impartir un taller denominado resiliencia efectiva, ante las condiciones actuales que puedan afectar el entorno de los empleados debido a la pandemia de carácter mundial.

Por lo cual se hace necesario un programa emergente que pueda ser igualmente efectivo como las propuestas planteadas con anterioridad. A continuación, se presentan dos propuestas de programas ideales para ejecutar debido a la situación actual, los cuales tienen un costo mínimo de implementación.

3.7.1 Programa “fondo solidario”

El programa fondo solidario, puede ser ejecutado para contribuir en la economía de los colaboradores que se encuentren en situaciones difíciles o bien, que deban enfrentar fuertes gastos de dinero como consecuencia de la pandemia.

3.7.1.1 Objetivo

Asistir al 100% de los colaboradores que requieran un beneficio económico debido a necesidades particulares a mediano plazo.

3.7.1.2 Aplicación del programa

A continuación, se describe la aplicación del programa:

- Para iniciar el programa, es necesario considerar el monto máximo que la empresa está dispuesta a destinar para el fondo. Se debe realizar una reunión (virtual), entre los encargados correspondientes (gerencia general, y administrativa), para establecer una cantidad razonable y que pueda ser funcional para la persona que lo requiera.

- Cuando se llegue a un acuerdo con respecto a la cantidad monetaria destinada, se procederá a establecer las condiciones que se deben cumplir para ser beneficiario del fondo. En este caso, se puede tomar en cuenta a los colaboradores que se encuentren en las siguientes situaciones:
 - Madre o padre soltero, que no se desempeñen en cargos altos (gerencia, jefatura o encargadas de área)
 - Colaboradores que necesiten ayuda económica para comprar medicamento de alguien de su núcleo familiar con algún padecimiento de Covid-19.
 - Colaboradores que hayan atravesado la pérdida de alguien de su núcleo familiar a causa del virus.

- En todos los casos, se deberá presentar la documentación de soporte. En el caso de los padres solteros, deberán especificar el uso que le darán al bono, para considerar si su uso es justificable o no. Para el personal que solicite ayuda en la compra de medicamentos, deberá presentar la factura de los gastos realizados para posteriormente obtener un reembolso. Y para los colaboradores que lamentablemente hayan sufrido la pérdida de un ser querido, se estará solicitando el acta de defunción del familiar, así como un recibo o factura que ampare el gasto realizado por el colaborador. Toda solicitud será mediante una carta formal dirigida a la Gerencia General.

- En todo caso las solicitudes para el bono solidario estarán siendo analizadas por el Encargado de Recursos Humanos con visto bueno de la Gerencia General.
- Cuando el bono haya sido aprobado por el personal correspondiente, se estará notificando al personal y posteriormente se entregará un cheque en la fecha inmediata siguiente, según lo considere el personal del Departamento de Contabilidad.

3.7.1.3 Presupuesto del programa

Debido a que el programa se ejecuta con la cantidad de dinero acordada por las partes antes mencionadas, el presupuesto del mismo es un estimado. Con lo cual puede calcularse un costo monetario aproximado para el fondo solidario de Q 8,000.00.

3.7.2 Programa “home office” o teletrabajo

El programa home office pretende dar a los empleados la posibilidad de trabajar desde casa debido la situación actual, esta mayor flexibilidad permitirá que muchos trabajadores puedan cuidar de sus familias, lo cual representará una preocupación menos, al mismo tiempo que continúen velando por los objetivos de la empresa.

3.7.2.1 Objetivo

Mantener el 100% de distanciamiento físico y proteger la salud de todos, mediante una guía que especifique las tareas del personal para el desarrollo de las actividades laborales de forma remota, a mediano plazo.

3.7.2.2 Aplicación del programa

A continuación, se describe la aplicación del programa:

- Los jefes de cada departamento deberán establecer que colaboradores pueden realizar las tareas de forma remota y quienes no, por la naturaleza de sus funciones.

- Seguidamente se trasladará a la Gerencia General el listado de actividades que puede realizar el personal de cada departamento. Esta planificación se realizará de forma semanal. Se debe planificar y dar prioridad a las actividades más urgentes y a las que se puedan realizar de forma efectiva desde casa.
- La empresa se deberá cerciorar que los colaboradores que realicen home office posean las herramientas necesarias para que puedan desarrollar las actividades desde casa.

A continuación, se muestran los formatos digitales a utilizar para establecer las actividades que deberá realizar el personal, así como su respectivo control:

Formato 42

Identificación de tareas para realizar home office

**Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado
Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala**

No.	Nombre completo	Puesto que desempeña	Tareas que se realizarán mediante home office	Tareas que se realizarán de forma presencial	Medio de control que se establecerá para la supervisión del home office	Observaciones
01	Lesli Cecilia Marroquín Guzman	Analista de Reclutamiento	Reclutamiento de candidatos vía telefónica	Reunirse con los Gerentes de las distintas áreas para discutir sus necesidades.	Revisar la descripción de los perfiles reclutados.	Ninguna.

Formato 43

Informe del control diario de home office

**Empresa comercializadora de repuestos para transporte pesado
Ubicada en zona 12 de la Ciudad de Guatemala**

No.	Nombre completo	Puesto que desempeña	Descripción exacta de las tareas asignadas para justificar el home office	Tiempo para realizarlas	Se realizó el trabajo satisfactoriamente			Observaciones
					Sí	No	Porque	
01	Lesli Cecilia Marroquín Guzman	Analista de Reclutamiento	Elaborar el perfil del "candidato ideal". Elaborar y publicar ofertas de empleo	1 semana	X	---	---	Ninguna.

Las autoridades encargadas, deberán turnar al personal para realizar las tareas en home office cuando sea posible y por el contrario deberán presentarse a trabajar presencialmente cuando sea necesario el desarrollo de tareas de esa naturaleza. Asimismo, se debe respetar el tiempo de la jornada laboral ordinaria.

3.7.2.3 Presupuesto del programa

En razón que los formatos serán digitales, no se necesitaría por el momento ninguna cantidad a invertir para el programa.

3.7.3 Beneficios cualitativos de la propuesta

La propuesta del plan de mejora posee cuatro programas de los cuales se pueden mencionar beneficios cualitativos importantes, mencionados brevemente a continuación:

Los programas de reconocimiento, tienen como beneficio potenciar la productividad de una empresa y generar un clima laboral adecuado, así como refuerza comportamientos positivos y deseables en la empresa.

Los programas políticas y administración, pueden ayudar tanto al cliente interno como externo a comprender el propósito, los objetivos y la intención de la empresa. Esto a su vez puede generar confianza y fidelidad a la empresa.

Los programas de supervisión técnica, pueden favorecer el trabajo en equipo, lo cual a su vez influye para mejorar la competitividad de la empresa y favorecer la imagen interior y exterior de la misma.

Los programas de logro, pueden aumentar la productividad de los trabajadores a través de más y mejor formación y disponibilidad de equipo.

Asimismo, la implementación de programas enfocados a la situación actual de pandemia, puede incluir beneficios tales como proporcionar protección a los colaboradores y sus familias minimizando sus riesgos económicos y proporcionando seguridad a los mismos.

Garantizar la seguridad y el bienestar de los empleados en el lugar de trabajo es esencial. Las personas generalmente buscan seguridad por parte de la empresa y al abordar sus preocupaciones de manera abierta y transparente se puede contribuir en gran medida a involucrarlos y a asegurar la continuidad del compromiso con la empresa.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación de clima organizacional en la empresa, se establecen las siguientes conclusiones:

1. Después de analizar los resultados obtenidos en la empresa objeto de investigación, con relación a la percepción del ambiente laboral, de los colaboradores evaluados, se ha evidenciado que existen problemas ocasionados por una mala comunicación; una inadecuada manera de dirigir al personal, no saber manejar los conflictos entre los diferentes equipos y departamentos, así como la inexistencia de un programa de reconocimiento que estimule al personal, y adicionalmente la carencia de un sistema para medir como se encuentra el clima laboral, razón por la cual se comprueba la primera hipótesis con respecto al inapropiado clima organizacional.
2. La carencia en el seguimiento del proceso de mejoramiento del clima organizacional, representa problemas tales como el incorrecto desarrollo de la empresa, afectar en la toma de decisiones, deficiente retención de talento humano, debido a que los colaboradores más calificados busquen mejores oportunidades y prospectos de empresas para laborar, baja productividad, actitudes negativas e incumplimiento de los objetivos.
3. Estancar la fomentación de la identidad de la empresa en los colaboradores y el sentido de pertenencia, puede repercutir inicialmente en la falta de compromiso del personal, e incluso detener su evolución y competitividad en el mercado empresarial. En este sentido, para alcanzar el reconocimiento, competitividad e importancia en un sector, es esencial persistir en la promoción de la filosofía organizacional para que a su vez sean reconocidas y cumplidas por todos los trabajadores.
4. El establecimiento de las condiciones necesarias para que el personal sea reconocido de manera auténtica y congruente, conduce al compromiso genuino

y constante de los colaboradores para el logro de objetivos empresariales, mismo que se logra cuando no se recarga dicha tarea únicamente sobre los superiores inmediatos o encargados de área, ya que cada persona posee diferentes ideales, impulsos y motivaciones. De esta manera se logra evitar que el empleado se sienta desinteresado o sin valor para la empresa y tienda a sentirse insatisfecho con la ausencia de reconocimiento que se le brinda a sus esfuerzos y al mismo tiempo perciba que su trabajo es importante para la empresa.

5. La carente gestión en la forma de liderazgo de los jefes y encargados de área puede conducir a un indebido desarrollo del personal, debido a que no se dan a conocer las propuestas e ideas, que impulsen la innovación y desarrollo organizacional. Si dicha debilidad no se trata, puede representar problemas mayores como malas relaciones entre superiores y subordinados, lo cual directamente desmotiva a los empleados y es una de las razones principales por las que una persona abandona su puesto de trabajo.

RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones se recomienda lo siguiente:

1. Implementar el programa de mejora propuesto para contrarrestar las debilidades evidenciadas en los factores de logro, políticas y administración, reconocimiento y logro, así también es importante continuar con el seguimiento adecuado en la aplicación de los programas ya que, a partir de este primer estudio se pueden empezar a tomar criterios fijos para medir el clima organizacional en futuros estudios. Para establecer los nuevos criterios, se recomienda la participación de la Gerente General en coordinación los Gerente de Área.
2. Empezar con programas simples como los descritos en el plan emergente, y posterior continuar con los programas más accesibles económicamente para no estancar el proceso de gestión del clima laboral. Debido a la situación mundial que se vive actualmente, es entendible que puede ser difícil implementar todos los programas en continuidad. Para ello se sugiere que el Encargado de Recursos Humanos en conjunto con la Analista del mismo departamento realicen la comparación de los programas que puedan ser implementados de forma inmediata.
3. Continuar fortaleciendo el compromiso de los colaboradores por medio de la divulgación de la filosofía organizacional, creando una identidad grupal. Como resultado de este proceso, la misión, visión y valores guiarán a los empleados en la toma de decisiones, y al mismo tiempo hacer que el lugar de trabajo sea más agradable, el Encargado de Recursos Humanos puede darle seguimiento al proceso de fortalecimiento de la filosofía.
4. Atender los requerimientos de los programas de reconocimiento, para poder iniciar a establecer y personalizar las metas por departamento y que las mismas sean el inicio de una cultura de reconocimiento permanente en base a los

esfuerzos individuales o grupales del personal. Asimismo, al contar con la opinión o ideas propuestas por los colaboradores durante el proceso de evaluación y mejoras, se conocerá más a detalle los intereses y motivaciones del personal. El coordinador general en conjunto con las comisiones específicas de los programas, serán los encargados de revisar constantemente los requerimientos de reconocimiento.

5. Dar principal importancia a los aportes que tenga el personal durante las reuniones de focus group, ya que del conocimiento especializado que cada uno posee, pueden surgir las mejores ideas de innovación y desarrollo. Continuar con este proceso asegura el crecimiento del personal, pero aún más importante, mejora la comunicación y relación jefe-subordinado. Asimismo, se sugiere socializar los descriptores de puestos cada vez que exista algún cambio o reemplazo de personal.

REFERENCIAS

1. Arana, I. (2020). **Plan de mejora**. España: Fundación Navarra para la Excelencia.
2. Brunet, L. (1987). **El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias**. 1ª. ed. México: Editorial Trillas, S.A. de C.V.
3. Chiavenato, I. (2011). **Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones**. 9ª. ed. México: McGraw Hill.
4. Dessler, G. y Varela, R. (2011). **Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano**. 5ª. ed. México: Pearson Educación.
5. García, M. (2009). **Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual**. Colombia: Cuadernos de Administración.
6. González, R. Bernal, J. y Ledesma, P. (2012). **Checklist / Listas de chequeo: ¿Qué es un checklist y cómo usarlo?**. PDCA Home.
7. Hernández, S. (2011). **Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia**. México: McGraw Hill/ Interamericana Editores S.A. de C.V.
8. Koontz, H. Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). **Administración, Una perspectiva global y empresarial**. 14ª. ed. México: McGraw Hill/ Interamericana Editores S.A. de C.V.
9. López, L. (s.f). **Diagnóstico del clima laboral**. Universidad Autónoma de Barcelona. España.
10. Münch, L. (2014). **Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo**. 2ª. ed. México: Pearson Educación.

11. Robbins, S. y Judge, T. (2017). **Comportamiento organizacional**. 17^a. ed. México: Pearson Educación.
12. Romero, J. (2014). **Administración, un enfoque analítico del proceso administrativo**. Guatemala: Departamento de Publicaciones, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala.

E-GRAFÍA

13. Elementos de máquinas, repuesto. (2019). Wikipedia La enciclopedia libre. Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Repuesto>
14. Monterroso, H. E. (2007). Diagnóstico administrativo. Gestipolis. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/diagnostico-administrativo/>
15. Pérez Porto y Merino. (2009). Definición de plan de acción. Definición de Wordpress. Recuperado de <https://definicion.de/plan-de-accion/>
16. Revista ARQHYS. (2012). Transporte pesado. Equipo de colaboradores y profesionales de la revista ARQHYS.com. Recuperado de <https://www.arqhys.com/construccion/transporte-pesado.html>