

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**“MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES
DE MEJORA EN UNA EMPRESA PUBLICITARIA UBICADA EN LA CIUDAD DE
GUATEMALA”**

CLAUDIA FABIOLA VELÁSQUEZ CASTILLO

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, FEBRERO DE 2021

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



**“MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES
DE MEJORA EN UNA EMPRESA PUBLICITARIA UBICADA EN LA CIUDAD DE
GUATEMALA”**

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

POR

CLAUDIA FABIOLA VELÁSQUEZ CASTILLO

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, ENERO 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 I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL II:	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
VOCAL III:	Vacante
VOCAL IV:	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
VOCAL V:	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS

Matemática - Estadística:	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Área Administración-Finanzas:	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
Mercadotecnia-Operaciones:	Lic. Douglas Renato Morataya Barrientos

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
SECRETARIA:	Licda. Olivia Concepción Cortez Girón
EXAMINADORA:	Licda. Lissy Vanessa Vásquez Marroquín



Guatemala 4 de septiembre de 2020

Licenciado

Luis Antonio Suárez Roldán

Decano

Facultad de Ciencias Económicas

Su despacho

Señor Decano:

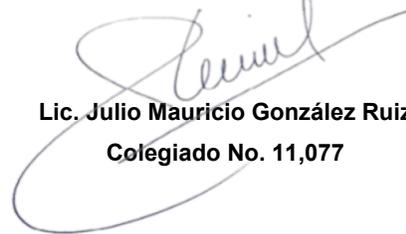
En atención a la designación de este decanato, procedí a asesorar a la estudiante **Claudia Fabiola Velásquez Castillo** quién se identifica con número de carné **200413630**; en la elaboración del trabajo de tesis denominada **“MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORA EN UNA EMPRESA PUBLICITARIA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**. La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y contribuye un aporte para la carrera.

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

Sin otro particular, me suscribo a usted.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Colegiado No. 11,077

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



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

J D-TG. No. 0154-2021
Guatemala, 08 de febrero del 2021

Estudiante
CLAUDIA FABIOLA VELÁSQUEZ CASTILLO
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Cuarto, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 02-2021, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 29 de enero de 2021, que en su parte conducente dice:

"CUARTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

4.1 Graduaciones

4.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría 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 de Tesis. 2°. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOMBRE	REGISTRO ACADÉMICO	TEMA DE TESIS
CLAUDIA FABIOLA VELÁSQUEZ CASTILLO	200413630-3	"MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORA EN UNA EMPRESA PUBLICITARIA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA"

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

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO

M CH



ACTO QUE DEDICO

- A DIOS** Quiero dedicar esta tesis primeramente a Dios, por haber permitido llegar hasta aquí hoy, por darme fuerza y salud para llevar a cabo mis metas, objetivos y acompañarme en todo momento.
- A MIS PADRES** A Rafael Velásquez y Aura Marina Castillo por haberme apoyado en cada uno de mis pasos y enseñarme buenos valores; quienes con su esfuerzo y dedicación lograron sacarme adelante y siempre motivándome para que logre alcanzar mis sueños.
- A MI ESPOSO** A Vladimir Hernández quiero agradecer su apoyo incondicional y darme fortaleza, por ser esa persona que llena de luz mi camino, llenandome de alegrías y alentandome a ser mejor cada día.
- A MIS HERMANAS** A mis hermanas Paty y Mónica por ser mis amigas incondicionales de las que he aprendido y han sido ejemplo en mi vida.
- A MIS SOBRINOS** Decirles todos los triunfos nacen cuando nos atrevemos a brillar, sean perseverantes y se esfuerzen luchen por sus sueños y tengo la plena confianza que van a llegar muy lejos.
- A MI ASESOR** Agradecerle al Lic. Mauricio Gonzáles por su paciencia, y dedicación, valoro cada una de las enseñanzas que ayudaron a culminar mi investigación y ayudarme a crecer como profesional.
- A MIS AMIGOS** Quiero expresar mi gratitud y mi profundo agradecimiento quienes a lo largo de mi carrera han estado para mi apoyandome y guiándome constantemente.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEORICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Empresa privada	1
1.2 Administración	2
1.2.1 Proceso administrativo	2
1.2.1.1 Planeación	4
Elementos de la planeación	5
Instrumentos de la planeación	7
1.2.1.2 Organización	7
Elementos de organización	8
Estructura organizacional	8
1.2.1.3 Integración	9
Elementos de integración	10
Gestión del talento humano	11
1.2.1.4 Dirección	12
Elementos de dirección	12
Teorías de factores de Herzberg	15
I. Comportamiento organizacional	17
II. Clima organizacional	18
a. Teoría según Likert	20
Variables según Likert	20
Tipos de clima organizacional según Likert	21
Dimensiones según Likert	23

Contenido	Página
b. Teoría según Litwing & Stringer	24
Dimensiones según Litwing & Stringer	22
c. Teoría según Brunet	25
Dimensiones según Brunet	25
III. Cultura Organizacional	26
1.2.1.5 Control	27

CAPÍTULO II

DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORA EN UNA EMPRESA PUBLICITARIA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

2.1 Metodología de investigación	28
2.1.1 Métodos de investigación	28
2.1.2 Técnicas de investigación	29
2.1.3 Instrumentos de investigación	30
2.2 Unidad de análisis	31
2.2.1 Antecedentes de la empresa	33
2.2.2 Marco legal	34
2.2.3 Marco filosófico	35
2.2.4 Servicios que ofrece	36
2.2.5 Estructura organizacional	37
2.2.6 Demografía	38
2.3 Situación actual del clima organizacional según Herzberg	39
2.3.1 Análisis de factores de motivación	40
2.3.1.1 Responsabilidad	40
2.3.1.2 Crecimiento	41
2.3.1.3 Reconocimiento	42
2.3.1.4 Trabajo en sí mismo	43
2.3.1.5 Logros	44

Contenido	Página
2.3.2 Análisis de factores de higiene	45
2.3.2.1 Supervisión	45
2.3.2.2 Seguridad e higiene en el trabajo	46
2.3.2.3 Relación con el jefe	47
2.3.2.4 Política y administración	48
2.4 Análisis de resultados	49

CAPÍTULO III

PLANES DE MEJORA EN UNA EMPRESA PUBLICITARIA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

3.1 Presentación de la propuesta	52
3.2 Objetivo de la propuesta	52
3.3 Planes de mejora propuestos	53
3.3.1 Alcance	53
3.3.2 Metodología de implementación de la propuesta	53
3.3.3 Proceso para el establecimiento de mejoras	54
3.3.3.1 Fase 1: Sensibilización y concientización	55
3.3.3.2 Fase 2: Implementación y propuestas del programa	55
3.3.3.3 Fase 3: Evaluación del programa	56
3.3.4 Programa de liderazgo	58
3.3.4.1 Objetivos	58
3.3.4.2 Indicador	59
3.3.4.3 Plan de acción	59
3.3.5 Programa de reconocimiento	70

Contenido	Página
3.3.5.1 Objetivos	70
3.3.5.2 Indicador	70
3.3.5.3 Plan de acción	71
3.3.6 Programa de trabajo en equipo	85
3.3.6.1 Objetivos	85
3.3.6.2 Indicador	85
3.3.6.3 Plan de acción	86
3.4 Resumen de presupuesto	106
3.5 Evaluación y retroalimentación de la propuesta	107
Conclusiones	110
Recomendaciones	111
Bibliografía	112
Anexos	115

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1.	Criterios de evaluación	30
2.	Estructura de puestos	35
3.	Resumen de resultados	49
4.	Actividades de propuesta para mejorar el clima organizacional	56
5.	Plan de acción para mejorar el clima organizacional	57
6.	Plan de acción para el programa de liderazgo	60
7.	Descripción del contenido del programa de liderazgo	64
8.	Listado de asistencia de capacitación de liderazgo	65
9.	Propuesta de proveedores para el desarrollo del programa de liderazgo	66
10.	Boleta de evaluación de capacitación de liderazgo	67
11.	Presupuesto para el programa de liderazgo	68
12.	Plan de acción de reconocimiento	71
13.	Boleta de evaluación Above & Beyond Call of Duty Awards	73
14.	Presupuesto de implementación de programa de reconocimiento	85
15.	Plan de acción programa de trabajo en equipo	87
16.	Propuesta de listado de asistencia	90
17.	Formato de evaluación de capacitación de trabajo en equipo	97
18.	Boleta de evaluación de trabajo en equipo	102
19.	Presupuesto para fomentar trabajo en equipo	108
20.	Presupuesto para la implementación de los programas de clima organizacional	108
21.	Evaluación y retroalimentación de la propuesta	110

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1.	Antigüedad como colaborador (a)	37
2.	Edad de los empleados	38
3.	Nivel de escolaridad	39
4.	Responsabilidad	40
5.	Crecimiento	41
6.	Reconocimiento	42
7.	Trabajo en sí mismo	43
8.	Logros	44
9.	Supervisión	45
10.	Seguridad e higiene de trabajo	46
11.	Relación con el jefe	47
12.	Política y administración	48
13.	Resumen análisis de factores	50

ÍNDICE DE FIGURA

No.	Título	Página
1.	Proceso administrativo	3
2.	Funciones administrativas	4
3.	Procesos de la administración de recursos humanos	11
4.	Elementos de dirección	13
5.	Teoría de los dos factores de Herzberg	16
6.	Organigrama General	36
7.	Metodología para implementación de propuesta	54
8.	Fases de implementación de planes de mejora	55
9.	Metodología para desarrollo del programa de liderazgo	62
10.	Convocatoria al webinar del programa de liderazgo	63
11.	Diploma de participación del programa de liderazgo	66
12.	Metodología para desarrollo del programa de reconocimiento en público	71
13.	Propuesta de reconocimiento de Above & Beyond Call of Duty Awards	73
14.	Metodología para realizar el reconocimiento del ranking público	74
15.	Propuesta de afiche de reconocimiento público	75
16.	Metodología para realizar el reconocimiento en privado	75
17.	Propuesta de invitación de capital humano	76
18.	Metodología para seleccionar a empleados de confianza	77
19.	Metodología para entrega de reconocimiento por la consecución de resultados	78
20.	Propuesta de reconocimiento de mejor desempeño	79
21.	Metodología para entrega de detalles para cumpleaños	80
22.	Propuesta de tarjetas para cumpleaños y vales de consumo	81
23.	Metodología para entrega de entradas a eventos, vales de consumo en supermercados y suscripciones para colaboradores	82
24.	Propuestas de vales de consumo en supermercados y/o suscripciones para colaboradores	83

No.	Título	Página
25.	Metodología para realizar la capacitación de trabajo en equipo	87
26.	Propuesta de convocatoria para realizar el taller de trabajo en equipo para los colaboradores	88
27.	Dinámica No. 1	90
28.	Resultados dinámica 1	90
29.	Dinámica No. 2	92
30.	Dinámica No. 3	93
31.	Enigma No. 1	93
32.	Enigma No. 2	94
33.	Enigma No. 3	95
34.	Enigma No. 4	95
35.	Enigma No. 5	96
36.	Expectativa	97
37.	Respuesta	97
38.	Metodología para realizar sesiones en línea de integración	103
39.	Propuesta de convocatoria para realizar las sesiones en línea de clases de yoga	104
40.	Propuesta de convocatoria para realizar las sesiones en línea de ejercicio físico	105

ANEXOS

No.	Título	Página
1.	Encuesta de clima organizacional	115

INTRODUCCIÓN

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

Con base en lo presentado es determinar cuáles son las causas que afectan el clima organizacional de la empresa, se realiza el informe de tesis denominado: **“MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORA EN UNA EMPRESA PUBLICITARIA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**, con la finalidad de mejorar el ambiente laboral de la empresa.

Este informe está constituido por tres capítulos, definidos de la siguiente manera: el capítulo I está conformado por todos los aspectos teóricos relevantes referentes al tema que son de utilidad para la comprensión del mismo, entre los cuales se mencionan: empresa, administración, proceso administrativo, planeación, organización, integración, dirección y control.

En el capítulo II se presentan los antecedentes y situación actual de la empresa objeto de investigación y los resultados del diagnóstico que incluye el análisis de cada una de los factores causantes de un clima organizacional desfavorable para los colaboradores.

En el capítulo III, se presenta las propuestas de los planes de mejora con la que se pretende minimizar la problemática identificada, conformado por tres subprogramas encaminados a mejorar los factores de liderazgo, trabajo en equipo y recompensa, así mismo se establecen los objetivos que persigue la implementación de dicha propuesta.

Por último, se incluyen las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y e-grafía de los libros y documentos consultados para el desarrollo de la investigación y los anexos incluidos para la representación gráfica de las actividades a realizar.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

El clima organizacional se encuentra relacionado con la motivación dentro del ámbito laboral, se define actualmente como un proceso activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos orientado hacia la realización de los objetivos de la organización.

Por ello, en el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana y para ello implementar programas de mejora que permitan mantener un clima laboral adecuado.

A continuación, se presentan conceptos y definiciones relacionadas con dicho tema, así como términos específicos de la empresa objeto de investigación.

1.1 Empresa

“Es una unidad económico - social en la cuál a través del capital, el trabajo y la coordinación de recursos se producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad” (Munch, 2014 p. 191).

La empresa se entiende como una organización de personas que comparten con el objetivo de obtener beneficios. Se define como la organización de recursos humanos, económicos, tecnológicos y productivos con el objeto de crear algún producto o servicio, siendo esta de índole lucrativa o no lucrativa, para efectos de la presente investigación se utilizó únicamente empresa privada.

1.1 Empresa Privada

“El capital es propiedad de inversionistas y su finalidad es la obtención de utilidades” (Munch, 2014 p. 193).

Una empresa privada pertenece al sector privado de la economía de un país, es propiedad de inversionistas privados que actúan en nombre propio e independiente.

A continuación, se describen conceptos básicos del tema de administración.

1.2 Administración

“Los administradores hacen cosas a través de otras personas. Toman decisiones, asignan recursos y dirigen las actividades de los demás para conseguir metas” (Robbins, 2004, p.30).

Por lo que la administración es el proceso o actividad de manejar un negocio o una organización; es también una técnica que consiste en la planificación, estrategia u organización del total de los recursos con los que cuente la empresa. La planificación correcta y adecuada de las actividades de la organización permite optimizar el tiempo y obtener la mayor productividad.

1.2.1 Proceso administrativo

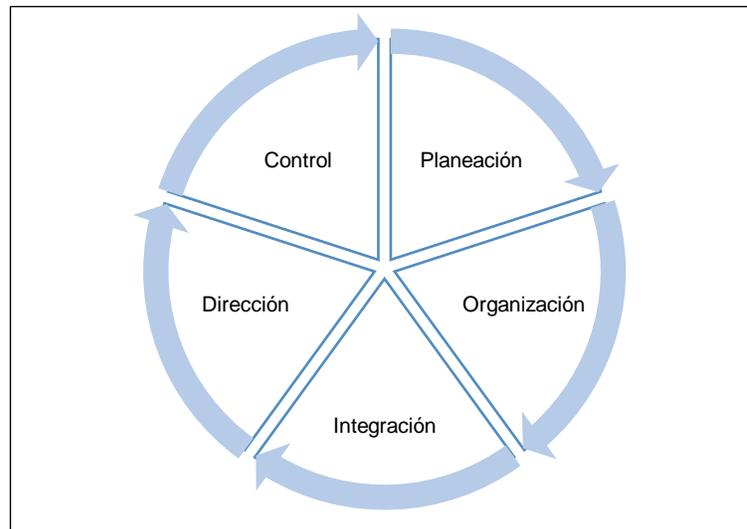
“Los administradores desempeñan cinco funciones administrativas: planean, organizan, mandan, coordinan y controlan” (Robbins, 2004, p. 80).

Para entender mejor cómo funciona la administración, se determinó el proceso administrativo, el cual explica las actividades principales o etapas requeridas y al mismo tiempo las enlaza a través de los principios de cada fase.

Estos conceptos son importantes porque se centraliza todo lo que es administración y sirvió de base para establecer las funciones que tiene mayor relación con el informe de investigación.

A continuación, se presentan las etapas del proceso administrativo.

Figura 1
Proceso administrativo



Fuente: Elaboración propia con base Benavides, 2004, p. 50.

Así también, las funciones administrativas se clasifican en dos etapas: la etapa mecánica, que se integra por fases de planeación y organización, las cuales son importantes para realizar la fundamentación estratégica de la empresa y prever las actividades y recursos necesarios para el buen desarrollo de la misma; y la etapa dinámica, que compromete las fases de integración, dirección y control, esta etapa se caracteriza por la interacción con los recursos organizacionales e interrelación con las demás fases que contribuyen al logro de los objetivos propuestos.

Es decir que el proceso administrativo es el flujo continuo de las actividades de planeación, organización, integración, dirección y control; desarrolladas para lograr un objetivo en común aprovechar los recursos con los que cuentan las empresas u organizaciones para obtener el máximo resultado deseado.

Dichas funciones se muestran en la figura siguiente:

Figura 2
Funciones administrativas



Fuente: Elaboración propia con base en (Munch, 2006. p. 25).

Para fines de la investigación se enfocará en la función de dirección debido a que contiene los elementos relacionados con el clima organizacional, sin embargo, se abordarán de manera general sus otros componentes.

1.2.1.1 Planeación

La planeación, la define Ander (2018) como:

La acción consiste en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios o recursos escasos o limitados. (p. 25)

Es decir que la planeación consiste en establecer las distintas actividades económicas o razón de ser de la empresa. Como base fundamental del proceso administrativo, se debe considerar a la planeación ya que indica dónde se está y a dónde se quiere ir. Al planificar, el administrador descubre y formaliza todos los

elementos requeridos para la ejecución de su proyecto. Establece además el criterio que deberá manejar para la correcta toma de decisiones.

Las organizaciones hacen uso de la fase de planeación para programar actividades internas.

a. Elementos de la planeación

Para desarrollar adecuadamente la planeación es necesario llevar a cabo una serie de elementos que a continuación se describen:

- Misión: “De una organización es su finalidad específica, que la distingue de otras de su tipo” (Benavides, 2004, p. 45).

Se refiere al propósito que tiene cada organización, actividad que diferencia a una empresa de otra.

- Visión: “Expresa las aspiraciones fundamentales de una organización, apelando por lo general a las emociones e inteligencia de sus miembros” (Benavides, 2004, p. 45).

Es la capacidad de proyectar el futuro de una empresa.

- Valores: “Son un marco de referencia para la actuación individual y colectiva al normar criterios socialmente aceptados para la interacción, que suponen en su seguimiento una alta calidad de vida” (Benavides, 2004, p. 45).

Son elementos propios que definen la estructura, línea y cultura organizacional de una empresa.

- Objetivo: “Fines hacia los cuales se dirige la actividad; no sólo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización, la integración de personal, la dirección y el control” (SesWeb, 2018 p. 110).

Los objetivos son los resultados a los cuales los empleados quieren llegar, todos los recursos tanto tangibles como intangibles se alinean para

alcanzarlos en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer.

- Metas: “Sin ellas los miembros irán en su propia dirección y el equipo terminará por separarse a medida que crezca la confusión, la falta de comprensión e incluso la rivalidad” (López, 2008, p. 181).

Son estrategias de negocio que sin ellas no es posible que se logre conceptualizar, diseñar y crear el camino a seguir para conseguirlas.

- Estrategias “Las estrategias indican un programa de acción y gran cantidad de recursos para alcanzar objetivos amplios” (CLEA, 2018, p. 86).

Las estrategias es la manera que una organización define cómo creará valor. Se trata del qué hacer y cómo hacerlo.

- Programas: “Son planes relacionados con el tiempo y comprenden la correlación que se da entre este último con las actividades que deban llevarse a cabo. También pueden definirse como un conjunto de metas, políticas, reglas, procedimientos de tareas, pasos, etc” (CLEA, 2018, p. 87).

- Presupuesto: Es un instrumento de desarrollo anual de las empresas cuyos planes y programas se formulan por término de un año. (CLEA, 2018, p. 86). Constituye un planteamiento de resultados esperados expresados en términos numéricos, están relacionados con dinero, ya sea a través de ingresos o gastos de un determinado periodo de tiempo.

Los elementos de planeación sirvieron para dar a conocer la filosofía empresarial las acciones para alcanzar los objetivos, distintos procedimientos que se realizan en la actividad propia de la empresa y el presupuesto a realizar.

b. Instrumentos de la planeación

Esta primera fase del proceso administrativo se apoya en distintos instrumentos que los administradores utilizan como métodos o sistemas para realizar de una manera más eficaz la planeación.

Los instrumentos de planeación son herramientas empleadas para la gestión de tareas o proyectos, estas establecen la manera que se organizará, orientará e implantará el conjunto de tareas para la consecución de objetivos y metas.

El plan de acción propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad. Así como también cuantifica la ejecución efectiva de una idea o propuesta. Es una guía para la persona responsable de llevar a cabo las actividades, indica cómo, cuándo y con qué puede implementarse las propuestas planteadas. Sirvió para detallar las actividades necesarias para las propuestas de solución, personas responsables, tiempo de inicio y fin, recursos humanos, materiales, financiero y los costos de implementación.

1.2.1.1 Organización

“La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades; el establecimiento de métodos, y aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo, que permitan una óptima coordinación de los recursos y las actividades” (Much, 2006, p.2).

Esta fase permite el ordenamiento de las cosas de forma que contribuyan a la consecución de los objetivos empresariales, por medio de los elementos que la conforman, se genera un sistema modelado de acuerdo al giro de la organización. Permite entrelazar las labores de diferentes personas en la conquista de las metas de la empresa, ya que este proceso es parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas.

a. Elementos de organización

En una organización se deben de considerar varios elementos, combinar y relacionar dinámicamente con características que los diferencian o identifican como organizaciones, de tal manera que si no coexisten no se trata de una organización.

Los elementos que componen a una organización son los siguientes:

- Funciones: “Tareas que se desempeñan en un puesto de trabajo” (Much, 2006, p. 33).

Son las diversas actividades que se deben realizar para lograr una especialización, donde se establecen métodos para realizarlos.

- Jerarquía: “Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia” (Much, 2006, p. 33).

Son las diferentes categorías o niveles jerárquicos, que indican el grado de responsabilidad-autoridad, que se le asignan a las distintas unidades administrativas y puestos.

- Puestos: Los puestos son “Labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal” (Much, 2006, p. 34).

Son las posiciones que se necesitan en las distintas unidades administrativas, que permite a la empresa mayor efectividad e eficiencia por parte de los colaboradores.

b. Estructura organizacional

Parte del ordenamiento que debe realizarse en una organización, está la tarea de entender que tareas deben ejecutarse para posteriormente definir quienes las realizarán; esta labor puede llevar bastante tiempo dada la relevancia que este aspecto tendrá en la gestión de los recursos humanos, Robbins (2004) afirma:

Una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente, las tareas en el trabajo. Hay seis elementos básicos que deben abordar los administradores cuando diseñan la estructura de su organización: especialización laboral, departamentalización, cadena de mandos, tramo de control, centralización y descentralización y formalización. (p. 425)

La estructura organizacional es una disposición intencional de roles, en la que cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. A través del organigrama permitió conocer la representación gráfica de la estructura organizacional actual de la empresa objeto de investigación.

1.2.1.2 Integración

Koontz (2012) describe a esta fase como:

La fase administrativa de integración de personas consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de las necesidades de la fuerza de trabajo, las personas disponibles y el reclutamiento, selección contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas. (p.284)

En esta etapa se permite determinar los recursos a utilizar para obtener mejor desempeño en la organización. Se determinan los recursos materiales, financieros y técnicos, así como los colaboradores que se necesitan en una organización, para que ésta funcione o practique lo planeado y estructurado.

Para la presente investigación fue fundamental ya que permitió determinar si con lo que la empresa tiene integrado se podría implementar de mejor manera, y la propuesta ayudaría a solucionar el problema de insatisfacción laboral y poca identificación con la empresa.

a. Elementos de Integración

A continuación, se muestran los elementos de integración.

- **Reclutamiento:** Es un conjunto de procedimientos mediante el cual se buscan y atraen personas que deseen cubrir los puestos requeridos en la organización, satisfaciendo los requisitos mínimos establecidos.
- **Selección:** Es un proceso mediante el cual una empresa se encarga de elegir a los empleados ideales para cada puesto de trabajo que se requiera dentro de la organización.
- **Inducción:** Cuando se contrata un nuevo empleado, es fundamental brindarle inducción tanto de la empresa como de su puesto de trabajo para que obtenga éxito en el desempeño laboral.
- **Capacitación:** Para comprender de manera apropiada el término capacitación, es preciso hacer alusión a la necesidad que tiene la organización de reconocer las fallas o carencias de que pudieran adolecer sus empleados y de aquellas actitudes y/o conocimientos que deben ser modificados o mejorados para aumentar la productividad y el rendimiento.

La capacitación fue orientada a brindar técnicas, metodologías y herramientas al personal para fortalecer sus conocimientos y habilidades para la resolución de conflictos dentro de la organización y mejorar los factores evaluados. Para efectos del presente informe la capacitación sirvió tanto en el diagnóstico como en la propuesta.

- **Desarrollo:** Todo colaborador de nuevo ingreso necesita recibir un desarrollo de las aptitudes y capacidades que posee para adaptarse en el puesto que ocupará. Es un proceso continuo y sistemático que permite identificar,

mantener y promover al individuo y potencializar el aprendizaje de todos los miembros de la organización

De los elementos de integración, capacitación se estableció como un factor de evaluación en el diagnóstico y fue fundamental en varios programas de la propuesta planteada para la mejora en el clima organizacional.

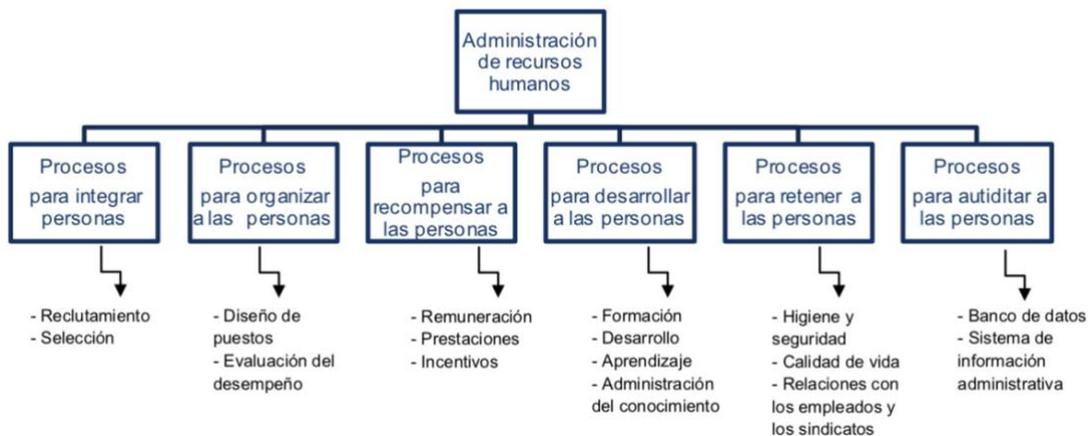
b. Gestión de talento humano

“La administración de recursos humanos es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos” (Chiavenato, 2006, p. 15).

Para poder desarrollar de mejor manera la gestión del talento humano dentro de una organización se plantean varios procesos de gestión de talento humano.

Figura No.3

Procesos de la administración de recursos humanos



Fuente: Elaboración propia con base en (Chiavenato, 2009, p. 15).

Según Chiavenato (2009) el proceso de administración de recursos humanos lo define de la siguiente manera:

Procesos para integrar personas: está relacionado con incluir a nuevas personas en la empresa.

Procesos para organizar a las personas: es diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa.

Procesos para recompensar a las personas: incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas.

Procesos para desarrollar a las personas: se refiere a capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.

Procesos para retener a las personas: es un proceso para crear las condiciones ambientales y psicológicas que incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.

Procesos para auditar a las personas: se utiliza con el fin de dar seguimiento y controlar las actividades de las personas. (p. 15)

1.2.1.4 Dirección

La dirección se define como: “La función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores con sus subordinados” (Bueno, 2018, p. 125).

En esta fase se ejecuta todo lo que se ha planeado y organizado y es importante desarrollar los elementos de la dirección.

Elementos de la dirección

A continuación, se muestran los elementos de dirección:

Figura No. 4
Elementos de la dirección



Fuente: Elaboración propia con base (Robbins, 2010, p. 453)

- **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. En teoría, no sólo se debe alentar a las personas a que desarrollen disposición a trabajar, sino a que lo hagan con fervor y confianza” (Koonts, 2012, p. 413).

El liderazgo es un conjunto de habilidades que las personas tienen para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en los grupos determinados, con el fin de buscar que se realice un trabajo con entusiasmo y se alcancen objetivos establecidos.

Existen diversas teorías de liderazgo de la cuál se mencionan las más importantes con respecto al tema de investigación:

- **-Liderazgo transformacional**

“El liderazgo transformacional se enfoca en gran medida en la visión del líder más que en las atribuciones de los seguidores. Los líderes transformacionales son conocidos por conmover y cambiar las cosas ‘en gran

forma', al comunicar a los seguidores una visión especial del futuro, utilizando los ideales y motivos más altos de los seguidores" (Lussier 2011, p. 348).

Pretende mantener la estabilidad dentro de una organización por medio de intercambios regulares económicos y sociales que alcanzan metas específicas tanto para los líderes como para sus seguidores.

- **Comunicación**

"La comunicación tiene por objeto suscitar una respuesta o conducta específica en otros por parte de una persona o un grupo determinado" (Lussier, 2011, p. 348).

La comunicación es un aspecto muy importante dentro de organización, cuando la comunicación se aplica de manera asertiva y es efectiva, permitirá transmitir información e instrucciones en forma clara y sin confusiones entre los jefes y subordinados.

De los cuatro elementos que conforman la función de dirección para efectos de la investigación realizada, únicamente el elemento de liderazgo y comunicación fueron desarrollados, factores que se consideran como esenciales para el funcionamiento interno de las empresas, se tomaron en cuenta cómo factores de satisfacción laboral en el diagnóstico, así como en la propuesta como parte de los programas a desarrollar.

- **Motivación**

"La motivación es el proceso que incide en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo, con objeto de reflejar interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo" Robbins, 2009, p.175).

La motivación está relacionada con el impulso, porque este provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa y

empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, el concepto motivación (en el nivel individual) conduce al clima organizacional (en el nivel organizacional).

Hay varias teorías de motivación entre las más importantes se mencionan las siguientes para el tema de investigación:

Teoría de los factores de Herzberg

Conforme indica Koontz (2012) indica que la teoría de Herzberg:

Su investigación propone encontrar una teoría de dos factores de la motivación. En un grupo de necesidades están la política y estilo de dirección de la compañía, la supervisión, la seguridad en el empleo y la vida personal, donde Herzberg encontró que solo hay insatisfacción, es decir que no existen motivadores, o si los hay en alta cantidad y calidad en un ambiente de trabajo, no generan insatisfacción. Su existencia no motiva en el sentido de dar satisfacción; sin embargo, si no existiera ocasionarían insatisfacción. Herzberg los llama factores de mantenimiento, higiene o contexto del trabajo.

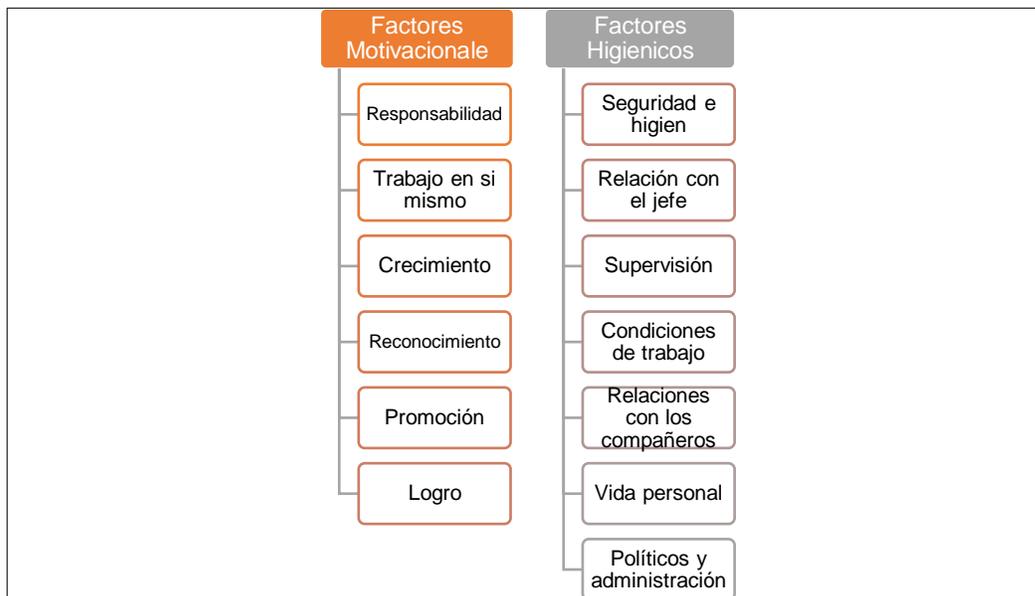
En el segundo grupo Herzberg listó ciertos satisfactores, y por tanto motivadores, todos relacionados con el contenido de trabajo. Incluyen el logro, reconocimiento, el trabajo desafiante, el avance y el crecimiento en el trabajo; su existencia rendirá sentimientos de satisfacción o no satisfacción (p. 393).

La teoría de Herzberg indica que existen dos conjuntos autónomos de factores que influyen en la motivación, descubriendo que los subordinados ante diferentes circunstancias pueden sentir satisfacción o insatisfacción laboral y/o personal lo cual tiene resultados positivos o negativos en el cumplimiento de los objetivos, asimismo en el clima laboral dentro de la organización.

A continuación, se presentan los factores de Herzberg, según Koontz los motivadores están relacionados directamente con el trabajo y los de mantenimiento con el entorno del trabajo.

Figura No. 5

Teoría de los dos factores de Herzberg



Fuente: Elaboración propia con base en (Koontz, 2012, p. 651).

Los factores de mantenimiento tienen relación con el entorno, con las condiciones y el ambiente de trabajo entre ellos están, la política y estilo de dirección de la compañía, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el salario, el estatus, la seguridad en el empleo y la vida personal, donde Herzberg encontró que sólo hay insatisfactores, es decir, no existen motivadores, o si los hay en alta cantidad y calidad en un ambiente de trabajo, no generan insatisfacción. Su existencia no motiva en el sentido de dar satisfacción; sin embargo, si no existieran ocasionarían insatisfacción.

Algunos de estos, como las condiciones de trabajo se relacionan con las necesidades biológicas del ser humano, como el clima, la iluminación, entre otros

aspectos; otros se relacionan con las necesidades psicológicas, como las relaciones interpersonales, la seguridad en el empleo.

Los motivadores se enfocan en el contenido del trabajo, incluyen, el trabajo interesante, el desarrollo en el trabajo y la posibilidad de carrera profesional entre otros su existencia rendirá sentimientos de satisfacción o no satisfacción.

Una organización que ofrece factores motivadores adecuados a sus colaboradores tendrá como resultado un buen desempeño.

- **Supervisión**

“La supervisión con enfoque a la administración del recurso humano es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, su salud y seguridad, y de manejar los aspectos de equidad” (Dessler, 2015, p.4).

La supervisión moderna de recursos humanos consiste en varias actividades integradas con el propósito de obtener efectos positivos, tanto para la organización como para las personas que trabajan en ellas; en donde los colaboradores son considerados seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y percepciones.

I. Comportamiento organizacional

“Es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones” (Robbins 2009, p. 10).

Esto aporta un conjunto útil de herramientas en muchos niveles dentro de una organización, permite coordinar esfuerzos entre los diferentes departamentos de una organización y entender la complejidad de las relaciones interpersonales con el

objetivo de lograr las tareas asignadas de manera eficiente en todas las áreas de la organización con el trabajo recíproco.

II. Clima organizacional

El clima organizacional según Chiavenato (2008) afirma:

Es un concepto nuevo en el ámbito de la psicología industrial/organizacional y su definición o su utilización varían a menudo en función de los investigadores que lo estudian. El comportamiento de un individuo en el trabajo debe considerarse según la fórmula de Lewin que estipula que el comportamiento es función de la persona implicada y de su entorno. (p.16)

Según Navarro (2018) afirma que:

El clima organizacional, se puede entender como una percepción o una reacción común de individuos ante una situación. Por otra parte, hay definiciones que refiere al clima organizacional como un conjunto de condiciones que existen y tiene un impacto sobre el comportamiento del individuo. La primera definición se ubica en un estado psicológico como la satisfacción y la otra que dice que el clima es un conjunto objetivo de circunstancias como la estructura organizacional. (p.65)

Conforme explica Brunet (1983):

En efecto, toda situación de trabajo implica un conjunto de factores en el individuo, tales como las aptitudes y características físicas y psicológicas y, a cambio, ésta presenta entornos sociales y físicos que tienen sus particularidades propias. El individuo aparece entonces como inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización. Así, la predicción del comportamiento individual basado estrictamente en las características personales es insuficiente y lleva muchas veces a concluir que el comportamiento depende en parte de la situación. Lo cual ratifica que la forma de comportarse un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe

su clima de trabajo y los componentes de su organización. Por ejemplo, si un obrero ve el clima de su fábrica como una cosa amenazante adoptará comportamientos de defensa para tratar de sustraerse a esta tensión. (p.11)

Es una parte importante dentro de la empresa ya que el clima organizacional influye directamente en la productividad de los trabajadores y la productividad empresarial

Mantener un buen clima organizacional debe ser un reto para la empresa, de esa manera, se tendrá al personal motivado, comprometido e identificado con la organización.

Cabe mencionar que el ambiente laboral en varias ocasiones se encuentra determinado por varios factores, especialmente por el liderazgo que se ejerce, Se pudo definir el clima que existe actualmente en la empresa, a través de los factores analizados y evaluados, así como para plantear las acciones a realizar para mejorarlo a través de una correcta aplicación de los programas.

- **Teorías del clima organizacional**

El clima organizacional se basa en el ambiente generado por las emociones de los miembros de una organización, la que está relacionada con la motivación de los empleados.

De acuerdo con las teorías de Likert, Brunet y Litwin y Stringer y cómo pueden afectar su productividad. Permite conocer el estado de la empresa en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo y factores similares que pueden influir en el desempeño de su personal, además tiene un propósito motivacional, ya que en el momento de aplicar las herramientas se le hace sentir al personal el interés sobre la organización por su desarrollo integral y el bienestar en su trabajo.

Se abordará las teorías del clima organizacional según Likert, Brunet, Litwin y Stringer:

a. Teoría según Likert

Establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que los mismos perciben. Por tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción del clima organizacional como: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tiene los subordinados y superiores del clima organizacional.

La teoría de Likert es una de las más dinámicas del clima organizacional, postula el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia individual y organizacional de acuerdo con las teorías contemporáneas de la motivación que estipulan que la participación motiva a las personas a trabajar.

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

▪ Variables según Likert

Likert propone una teoría de análisis y diagnóstico del sistema organizacional basado en variables causales, intermediarias y finales que componen las dimensiones y tipos de climas existentes de las organizaciones, las cuales se nombran a continuación:

1. *Variables causales*: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar que una organización evoluciona y obtiene resultados. Comprende la estructura organizativa y administrativa como reglas, decisiones, competencias y actitudes.

2. *Variables intermedias*: están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones; estas variables tienen gran impacto ya que constituye los procesos organizacionales.
3. *Variables finales*: surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, ya que van en función de los resultados obtenidos por la organización, tales como productividad, ganancia, pérdida y constituyen los procesos organizacionales de una empresa.

▪ **Tipos de clima organizacional según Likert**

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional como cuatro sistemas:

1. Clima autoritario: conformado por el sistema I, el cual es autoritario explotador y el sistema II, que es autoritario paternalista.
2. Clima participativo: conformado por el sistema III, el cual es consultivo y sistema IV, que es el de participación en grupo.

El clima autoritario explotador, compuesto por el sistema I, se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, percibiendo temor, castigos, amenazas ocasionalmente recompensas, la satisfacción de las necesidades permanecen en niveles psicológicos y de seguridad y la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula. Las decisiones y objetivos se toman únicamente por la alta gerencia. En este tipo de clima se presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices e instrucciones específicas.

El clima autoritario paternalista, compuesto por el sistema II, se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados. La mayor parte de las decisiones las toma la alta gerencia, pero algunas se toman en los niveles inferiores.

Se utilizan las recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores y se manejan mecanismos de control, los cuales pueden delegarse a niveles intermedios e inferiores. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados. Sin embargo, se da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado. Puede desarrollarse, grupos informales.

El clima participativo consultivo, compuesto por el sistema III, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados. Se permite a los empleados tomar decisiones específicas y se satisfacen necesidades de prestigio y autoestima, utilizándose recompensas y castigos ocasionalmente. La comunicación es decente. Hay interacción moderada de tipo superior- subordinado y a veces un alto grado de confianza. El control se delega de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Pueden generarse grupos informales, pero estos pueden negarse o resistir a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta dinamismo y actitud persistente hasta alcanzar el objetivo.

Sistema IV clima de participación, existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones está diseminados en toda la organización, la comunicación fluye de forma ascendente-descendente y lateral. La motivación de los empleados se da por su participación e implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación de rendimiento en función de los objetivos. Las relaciones de trabajo entre superior- supervisado se basa en la amistad y la confianza y las responsabilidades compartidas. Los grupos formales e informales son frecuentemente los mismos. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo, siendo este el medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II, corresponden a un clima cerrado donde existe una estructura rígida, por lo que el clima es desfavorable. Los sistemas III y IV pertenecen a un clima abierto con una estructura flexible, creando un clima favorable dentro de la organización.

- **Dimensiones según Likert**

Likert sostuvo que el clima organizacional está compuesto por ocho dimensiones, las cuales se nombran a continuación:

1. Métodos de mando: manera en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Motivación: es la capacidad que tiene las empresas para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetivos de la organización.
3. Comunicación: referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa.
4. Interacción e influencia: referido a la importancia de la relación supervisor-subordinado para establecer y cumplir los objetivos.
5. Resolución de problemas y toma de decisiones: referido a la pertinencia y fundamentos de los insumos en los que se basan las decisiones, así como en la distribución de las responsabilidades (funciones).
6. Planificación: estrategias utilizadas para establecer los objetivos y directrices organizacionales.
7. Control: referido a la ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales.
8. Capacitación: se refiere a los objetivos de rendimiento, al perfeccionamiento de capacidades de los individuos y de la formación deseada.

Lo más importante de esta teoría, permite obtener una visión rápida y fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

Para efectos de la presente investigación sobre la medición del clima organizacional de la empresa publicitaria, la teoría que mejor se adapta es la de Likert, ya que es una de las más dinámicas del clima organizacional, postula el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia individual y organizacional de acuerdo con las teorías contemporáneas de la motivación que estipulan que la participación motiva a las personas a trabajar y de esta manera se pretende mejorar la percepción en la unidad objeto de investigación.

b. Teoría según Litwin & Stringer

El modelo de Litwin & Stringer define el clima como una característica relativamente estable del ambiente interno de una organización, que es experimentada por sus miembros, que influye en su comportamiento y puede ser explicado cuantificando las características de la organización, trata de explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos en las organizaciones, en términos de motivación y clima. Se basa en las siguientes dimensiones.

▪ Dimensiones según Litwin & Stringer

Rodríguez (2005), cita a Litwin y Stringer, cuyo cuestionario propuesto mide seis dimensiones.

1. Estructura organizacional: Reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según son percibidas por sus miembros.
2. Remuneraciones: Nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.
3. Responsabilidad: Grado en que la organización es percibida como otorgando responsabilidad y autonomía a sus miembros.
4. Riesgos y toma de decisiones: Grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.

5. Apoyo: Percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo.
6. Conflicto: Nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización. (p.70)

c. Teoría según Brunet

Para este autor, el clima organizacional constituye “la personalización de una organización, en el sentido de que este está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global” (Brunet, 1983, p.9).

Así mismo, Brunet (1983) manifiesta que:

El estudio del clima de una organización es una tarea que puede efectuarse a pesar de todo dado que:

- a) Una organización está limitada dentro del espacio.
- b) En el interior de una organización existen fuentes de información como informes, estadísticas, organigramas y percepciones de los empleados, que proporcionan las bases que pueden servir para identificar el clima de la organización. (p.12)

▪ Dimensiones del clima organizacional según Brunet

Según Brunet (1983) en las dimensiones del clima organizacional existen características que influyen en el comportamiento de los empleados de forma directa entre superior y subordinado y pueden ser medidas, las cuales se mencionan a continuación:

1. Autonomía individual: incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos, es decir, la posibilidad que se le da al empleado de ser su propio patrón y conservar cierto poder de decisión.

2. Grado de estructura que impone el puesto: mide la forma de comunicar a los empleados por parte de sus superiores los objetivos y métodos de trabajo.
3. Tipos de recompensa: se basa en aspectos monetarios o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados.
4. Consideración, agradecimiento y apoyo: se basa lo que un empleado recibe de sus superiores. (p.186)

De acuerdo a lo planteado, se entenderá por clima organizacional el proceso interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en comportamientos que tienen consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc).

Para este autor, el clima de una organización puede ser visto como un individuo, ya que tiene una configuración de características específicas que constituyen su personalidad. Expone que, así como un clima organizacional puede influir en el comportamiento de un empleado, así también podría influir el estado de las condiciones atmosféricas.

III. Cultura Organizacional

Es el conjunto de creencias, valores y conceptos comunes que implican una determinada forma de comportarse ante ciertos hechos o acontecimientos. (Benavides, 2004, p.354).

Las organizaciones tienen un estilo de vida que las identifican. Además, las características nacionales y socioculturales influyen en el desarrollo del trabajo porque las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización.

1.2.1.5 Control

Control es la “medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren”. (Robbins, 2004, p.496).

Esta función del proceso administrativo es importante en virtud, al implementar y ejecutar las actividades propuestas, permitirá evaluar si se están realizando correctamente y si es necesario llevar a cabo correcciones.

Esta función fue básica al momento de realizar el análisis del clima organizacional ya que permitió definir la forma cómo se evaluaron los factores establecidos y en la propuesta para definir la evaluación de los resultados obtenidos después de la implementación.

CAPÍTULO II

DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORA EN UNA EMPRESA PUBLICITARIA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

En este capítulo se presentan la situación actual que está afrontando la unidad de estudio, se efectuó una medición del clima organizacional, información que fue útil para definir exactamente los puntos en que la empresa ha descuidado y ha contribuido a que existan colaboradores con problemas de satisfacción laboral.

Con dicha investigación se establecerá una base importante para la toma de decisiones, logro de los objetivos empresariales y contribuir al desarrollo del personal.

2.1 Metodología de investigación

Se elaboró un análisis integral en la unidad objeto de estudio.

2.1.1 Métodos de investigación

Se desea contar con un panorama general acerca de la motivación del personal en la misma.

2.1.1.1 Método científico

Es el procedimiento planeado que se sigue en la investigación para descubrir las formas de existencia de los procesos del objetivo de investigación. Se aplicará este método, en sus tres fases:

Indagadora: esta fase se utilizará a través del proceso de recolección de información primaria (entrevista y cuestionarios) con el personal que labora en la empresa publicitaria y secundarias (libros y textos).

Demostrativa: por medio del trabajo de campo y la elaboración del informe, se utilizará para demostrar la validez de las hipótesis planteadas.

Expositiva: a través de proceso de conceptualización y generalización que se expondrá en la presente investigación.

2.1.1.2 Método deductivo- inductivo

A través de la información obtenida del análisis de las variables del clima organizacional identificadas en la investigación documental y de campo realizadas a los colaboradores de la unidad de objeto de investigación, se concentrará con las respectivas conclusiones y recomendaciones que determinarán los fundamentos que se establecerán si las hipótesis planteadas son aceptadas o rechazadas.

2.1.2 Técnicas de investigación

Para llevar a cabo el siguiente diagnóstico se realizaron las siguientes técnicas:

2.1.2.1 Censo

Es importante resaltar que, para efectos de la presente investigación relacionada con el clima organizacional y la aplicación de las técnicas de investigación, fue necesario tomar en cuenta a la totalidad de los setenta colaboradores. Con ello la información será amplia y también podrá ser detalladamente analizada.

2.1.2.2 Entrevista

Se entrevistaron a los jefes de área, se logró identificar aspectos en el ambiente de trabajo que generan descontento entre los colaboradores.

2.1.2.3 Observación directa

A través de observación directa hacia los colaboradores, se logró identificar aspectos en el ambiente de trabajo que generan descontento.

2.1.2.4 Investigación bibliográfica

En la revisión de libros de texto que permiten obtener información relacionada con los problemas detectados.

2.1.3 Instrumentos de investigación

Para fines de la investigación se utilizarán los siguientes instrumentos:

2.1.3.1 Cuestionario

Se realizó la técnica de encuesta por medio de un cuestionario evaluando el clima organizacional según la teoría de Frederick Herzberg, evaluando a todos los setenta colaboradores, con el objetivo de determinar cómo se encuentra la unidad de análisis (ver anexos).

Cada factor evaluado fue analizado con base a las preguntas que permitieron obtener la información correspondiente en la boleta debiendo elegir entre las opciones siguientes:

Cuadro No. 1
Criterios de Evaluación

Empresa publicitaria ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2021

1 = Muy insatisfecho	Cuando la situación no se percibe en su totalidad, con la ponderación 0% a 25%.
2 = Insatisfecho	Cuando la situación no se percibe regularmente, con una ponderación 26% a 50%.
3= Satisfecho	Cuando la situación se percibe regularmente con una ponderación 51% a 75%.
4= Muy satisfecho	Cuando la situación se percibe en su totalidad con una ponderación 76% a 100%

Fuente: elaboración propia, enero 2021.

Cabe mencionar que el índice de calificación mínimo aceptable de clima organizacional, debe de oscilar entre un 75% a 85% se considera excelente.

2.1.3.2 Guía de entrevista

Se entrevistó al Gerentes de área y Capital Humano en la cual se recolectó información acerca de la situación actual respecto a los problemas que percibe de

los colaboradores, así como información sobre antecedentes, misión, visión y estructura de la empresa.

Se realizó las siguientes preguntas:

1. ¿Qué opina de esta empresa?
2. ¿Cómo se siente trabajando en esta empresa?
3. ¿Cómo se siente en cuanto a su motivación en el trabajo?
4. ¿Cómo es la relación que tiene con su superior inmediato, su jefe (buena, mala o regular)?
5. ¿Qué tan orgulloso se siente de trabajar en esta empresa?
6. ¿Qué tan satisfecho está en esta empresa? ¿por qué?
7. Si compara el trabajo que realiza en esta empresa con trabajos anteriores ¿en cuál se sintió mejor?
8. Si le ofrecieran empleo en otra empresa, pagándola lo mismo ¿cambiaría de trabajo?
9. ¿Cómo es la relación que tiene con sus compañeros de trabajo? ¿podría describirla?
10. ¿Qué le gusta y que no le gusta de su trabajo en esta empresa?
11. ¿Cómo ve su futuro en esta empresa?
12. Si estuviera frente a la junta directiva de esta empresa ¿Qué les diría? ¿qué no funciona bien? ¿Qué se puede mejorar?

Todos los datos se manejan de manera confidencial.

2.1.3.3 Guía de observación

El objetivo de la boleta, es determinar mediante la onbservación cómo se encuentra la unidad de análisis con respecto al clima organizacional, las áreas de trabajo y las condiciones laborales de los colaboradores.

A través de la siguiente guía:

1. Clima organizaciona
 - a. Ambiente positivo_____neutro_____negativo_____
 - b. Relación entre el personal operativo y administrativo_____
 - c. Realación entre el personal de comercial con los clientes_____

2. Empresa
 - a. Satisface las demandas de los clientes_____
 - b. Coordina el capital de trabajo, materias primas, tecnología, entre otros, para entregar un producto de calidad_____
 - c. Busca innovar con los medios publicitarios_____

3. Organización
 - a. Se organizan en equipos de trabajo para realizar las tareas con mayor eficiencia_____
 - b. Se designa tareas para alcanzar la satisfaccion de los clientes_____

4. Comunicación
 - a. La comunicación entre jefe-empleado es adecuada_____
 - b. La comunicación entre operarios y administrativo es adecuada_____
 - c. La comunicación entre compañerps de trabajo es adecuada_____
 - d. Se dan las ordenes de manera clara y concisa_____

2.1.3.4 Fichas bibliográficas

Los datos bibliográficos son necesarios para tener bases solidads, detallando las referencis bibioglaficas para indicar las fuentes donde se extrae la información que sirve de base para la elaboración de la presente investigación.

2.2 Unidad de análisis

La investigación se realizará en la empresa de servicios publicitarios ubicada en la ciudad de Guatemala; como sujetos de investigación se tomarán a los 23 puestos existentes en la empresa, con 70 colaboradores distribuidos entre las distintas áreas.

2.2.1 Antecedentes de la Empresa

La unidad objeto de investigación es una empresa internacional, inicio en Argentina hace 20 años. Este fue el punto de partida para llegar hoy a ser la empresa líder en publicidad exterior más grande de Latinoamérica, la cual cuenta con una capacidad de más de 20,000 carteleras; Y ha revolucionado la industria publicitaria gracias a la constante innovación de nuevos e impactantes dispositivos publicitarios en la vía pública.

Es la creadora de medios publicitarios exitosos, en los cuales se han anunciado las grandes campañas de publicidad en la última década. Se encuentra conformada por varias empresas y más de 600 empleados con representación en 8 países de Latinoamérica. Ha contribuido con la industria a través de medios publicitarios exitosos, ofreciendo eficientes y atractivos canales de comunicación mediante circuitos comerciales de alto impacto con las mejores ubicaciones en las principales arterias de las ciudades más importantes de cada país.

2.2.2 Marco Legal

La unidad de estudio está constituida como Sociedad Anónima. En Guatemala es una de las razones más utilizadas dentro de la constitución de las empresas. Y en este caso está conformado por una junta directiva que se encuentran los accionistas de la empresa que lo conforma con capital argentino y mexicano; y está dirigida por el Director General y sucesivamente por el Director Regional de la empresa para poder tomar las decisiones necesarias dentro de la misma.

2.2.3 Marco filosófico

A continuación, el marco filosófico de la unidad de análisis:

- **Misión:** Ser la empresa líder en América Latina de soluciones integrales de comunicación outdoor e indoor privilegiando la calidad y la innovación permanente.
 - **Visión:** Impactar todos los días en todas partes con la diversificación de medios, para tener mejor cobertura y alcance en todos los segmentos del mercado a nivel nacional.
 - **Valores:** Servicio, Honestidad, Calidad, Innovación, Participación, Respeto, Trabajo en equipo.

- **Objetivo:** Posicionar las marcas en la mente de los consumidores mediante la exposición en sus diferentes módulos para el desarrollo de sus estrategias y campañas publicitarias, con circuitos de impacto de acuerdo a la estrategia de comunicación por zonas, audiencias, nivel socioeconómico y temporalidad.

2.2.4 Servicios que ofrece

Ofrece atractivos canales de comunicación mediante circuitos comerciales de alto impacto con las mejores ubicaciones en las principales calle y avenidas de las ciudades más importantes de cada país; con sus diferentes multiformatos: gigantografías, unipolares, backlights, pasarelas, landmarks. mobiliario urbano (kioscos, mupis, parabus, ceps), publicidad en transporte urbano.

Y cuenta con publicidad en cadenas de supermercados de mayor prestigio, en centros comerciales, gimnasios, plazas deportivas entre otros. En las cuales cuentan con una gran diversidad de módulos como vallas, mantas, mega

mantas, carretillas, banderolas, sensores de seguridad, stoppers, arcos, graficas de piso, publicidad en la radio dentro de la tienda anunciando las diferentes marcas.

2.2.5 Estructura Organizacional

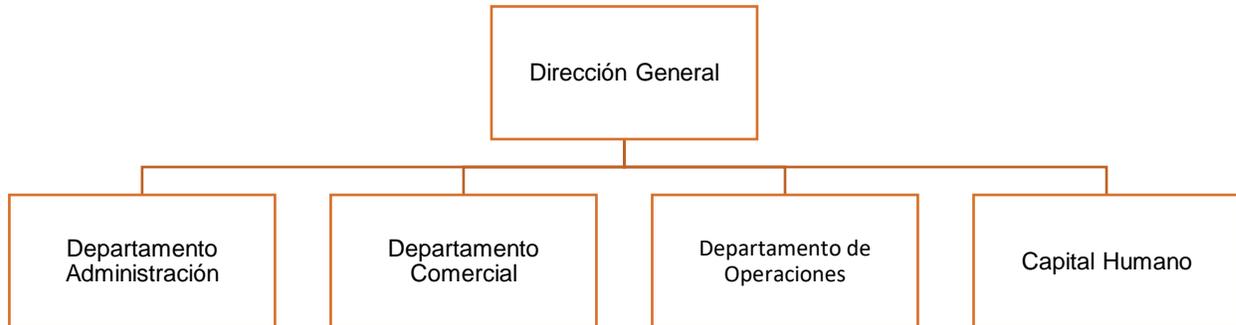
El organigrama de la unidad de estudio, es formal, dicha estructura facilita la delegación de responsabilidades. De ese modo, fomenta la iniciativa de la persona que asume riesgos y gestiona su propio trabajo tomando las decisiones oportunas, lo cual es clave para lograr el cumplimiento de objetivos.

Cuadro No. 2
Estructura de puestos
Empresa publicitaria ubicada en la ciudad de Guatemala
Año 2021

Junta Directiva (México)	4 accionistas
Director General México, Centroamérica y Perú (México)	
Director Regional Centroamérica y Perú	
Director Financiero Centroamérica y Perú	1 contador general 1 analista financiero 1 encargado de facturación 1 recepcionista 1 mensajero cobrador
Gerente Operaciones	1 encargado de IT 1 coordinador operaciones outdoor 1 monitoreo 1 gestión y control 40 operarios 1 coordinador de desarrollo indoor e innovaciones 1 encargado de innovaciones 1 coordinador de imprenta y producción 1 coordinadora de ubicaciones 1 asesora de ubicaciones 2 Impresores
Gerente Comercial	1 coordinador de ventas 9 asesores comerciales
Capital Humano	
TOTAL	70 personas

Fuente: Capital Humano, actualizado enero 2021

Figura No. 6
Organigrama General
Empresa publicitaria en la ciudad de Guatemala
Año 2021



Fuente: Capital Humano, actualizado enero 2021

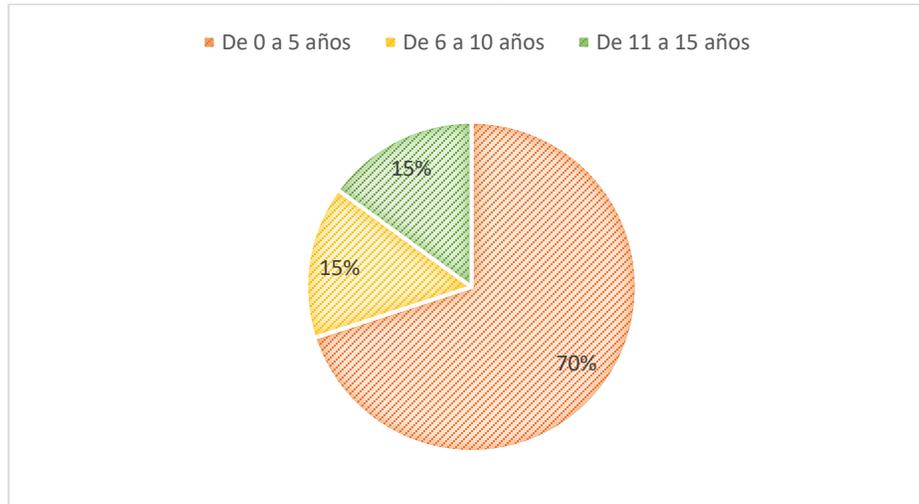
2.2.6 Demografía

Entre los aspectos demográficos de la unidad de análisis se mencionan los siguientes puntos.

- **Antigüedad como colaborador(a):**

A continuación, se presenta el tiempo de servicio que ha prestado los colaboradores dentro de la organización.

Gráfica No. 1
Antigüedad como colaborador(a)
Empresa publicitaria ubicada en la ciudad de Guatemala
Año 2021



Fuente: Capital Humano, actualizado enero 2021

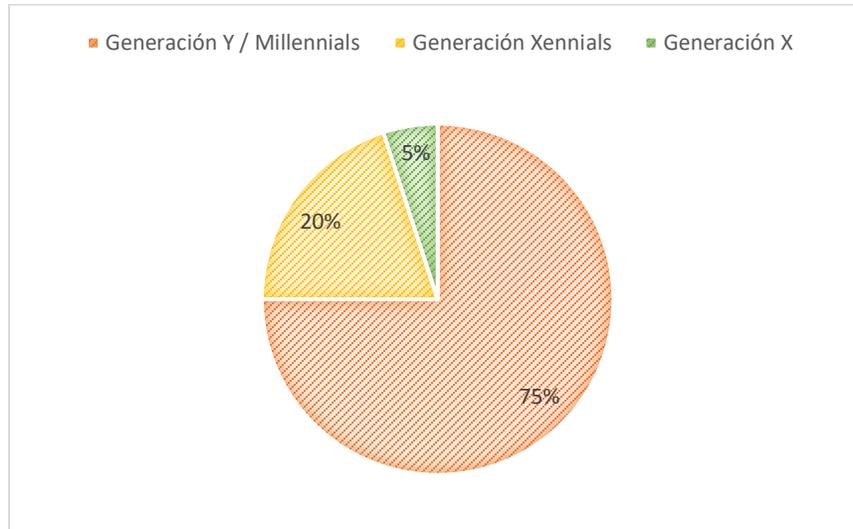
En la gráfica 1 podemos ver que el 70% de los colaboradores tienen un promedio de 5 años de laborar para esta empresa y a su vez, el 15% de ellos tiene entre 6 y 19 años y el mismo porcentaje entre 11 a 15 años.

- **Generación a la que pertenecen los empleados:**

La generación tiene la característica haber nacido en fechas próximas y haber recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes se comportan de manera a fin o comparable en algunos sentidos.

Actualmente existen cuatro generaciones bien definida en el contexto laboral, denominados Veteranos nacidos entre (1,925-1,945), baby boomers (1,946-1,960), generación X ó Xennials (1,961-1,979) y generación Y ó Millenials (1,980 -2,000). Para poder entender manejar apropiadamente los grupos. A continuación, se gráfica la generación que actualmente tienen los colaboradores en la unidad de estudio:

Gráfica No. 2
Edad de los empleados
Empresa publicitaria ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2021



Fuente: Capital Humano, actualizado enero 2021

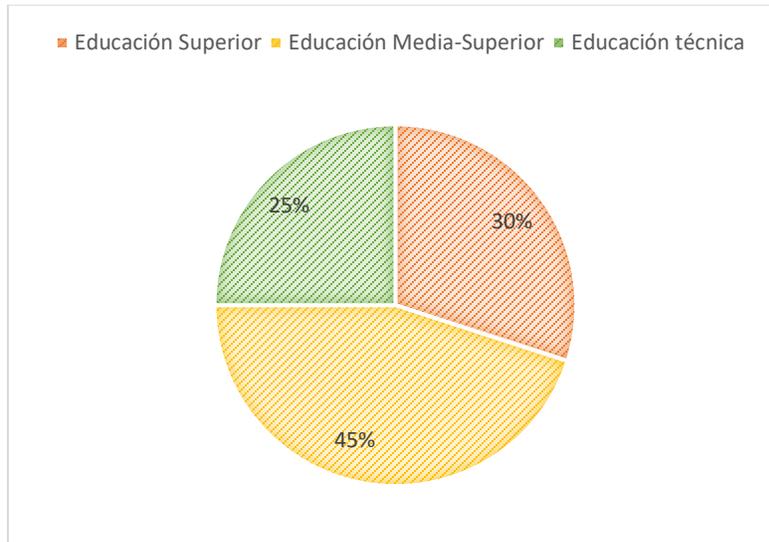
La gráfica 2 habla sobre la edad de los empleados, ésta permite hacer un análisis sobre la generación a la que cada grupo pertenece. En primer lugar, el 75% de los empleados se encuentra entre los 35 años, lo que significa que pertenecen a la generación Millennial: personas han crecido con los inicios de la digitalización, han sido catalogados como perezosos e individualistas, así mismo como los impulsores de una vida sana.

A continuación, nos encontramos con el 20% perteneciente a la generación Xennials: microsegmentación compacta que surge entre la generación “X” y “Millennial”; finalmente tenemos el 5% de colaboradores que es una pequeña proporción de empleados de la generación X: personas acostumbrados a trabajar con mucha tecnología.

- **Escolaridad**

Nos permite conocer el nivel de educación que tienen los setenta colaboradores dentro de la empresa.

Gráfica No. 3
Nivel de escolaridad
Empresa publicitaria ubicada en la ciudad de Guatemala
Año 2021



Fuente: Capital Humano, actualizado enero 2021

Con base a los datos obtenidos, en la gráfica 3 se puede observar que el 45% los puestos administrativos son ocupados por personas que tienen un nivel académico universitario, mientras que los que ocupan puestos operativos en un 25% tiene un nivel básico y 30% de ellos cuentan también con especializaciones en electricidad, soldadura, entre otras, para desarrollar con éxito sus actividades diarias dentro de la empresa.

2.3 Situación actual del clima organizacional según Herzberg

A continuación, se presentan resultados de la evaluación del clima organizacional en cada una de sus dimensiones en que se analizó.

2.3.1 Dimensiones a evaluar según Herzberg

Dentro de la investigación se analizaron los factores de motivación e higiene.

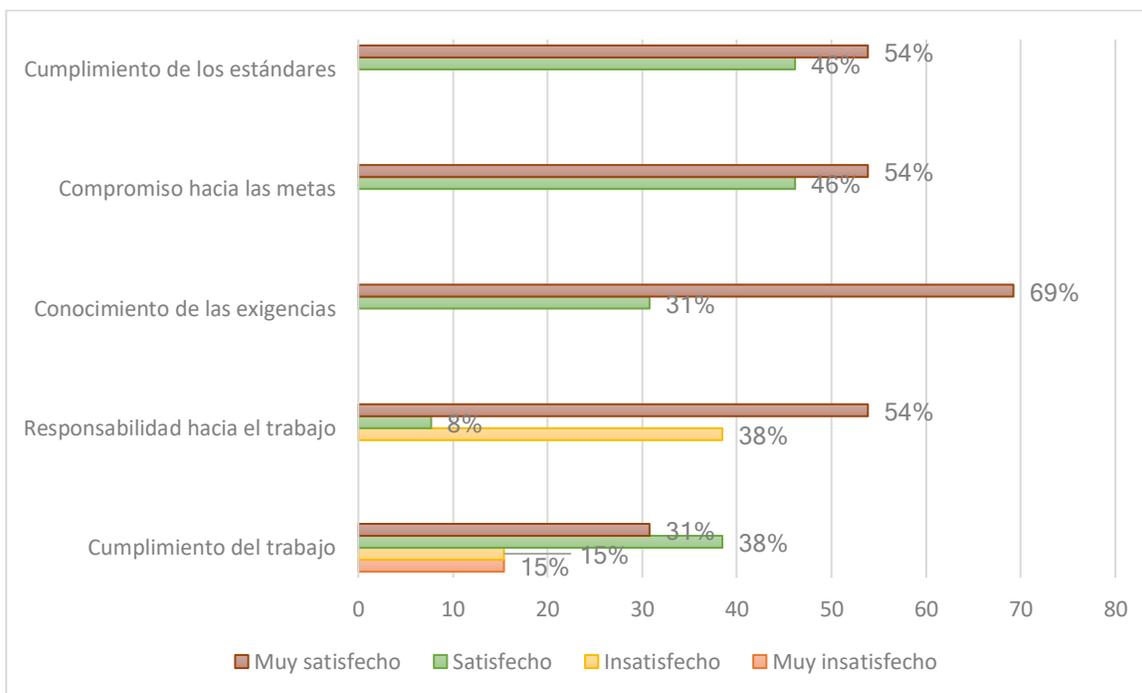
2.3.2 Análisis de factores de motivación

A continuación, se muestra el resultado de la investigación realizada a la empresa, en cuanto a la satisfacción e insatisfacción de los colaboradores en los factores de motivación.

2.3.1.1 Responsabilidad

Cada persona debe contar con autonomía individual, en el sentido de poder tomar sus propias decisiones, que le permitan sentirse lo suficientemente capaz y responsable para realizar su trabajo. La ausencia de ésta, puede conducir a bajos niveles de desempeño o incluso a la apatía.

Gráfica No. 4
Responsabilidad
Empresa publicitaria ubicada en la ciudad de Guatemala
Año 2021



Fuente: investigación de campo. enero de 2021.

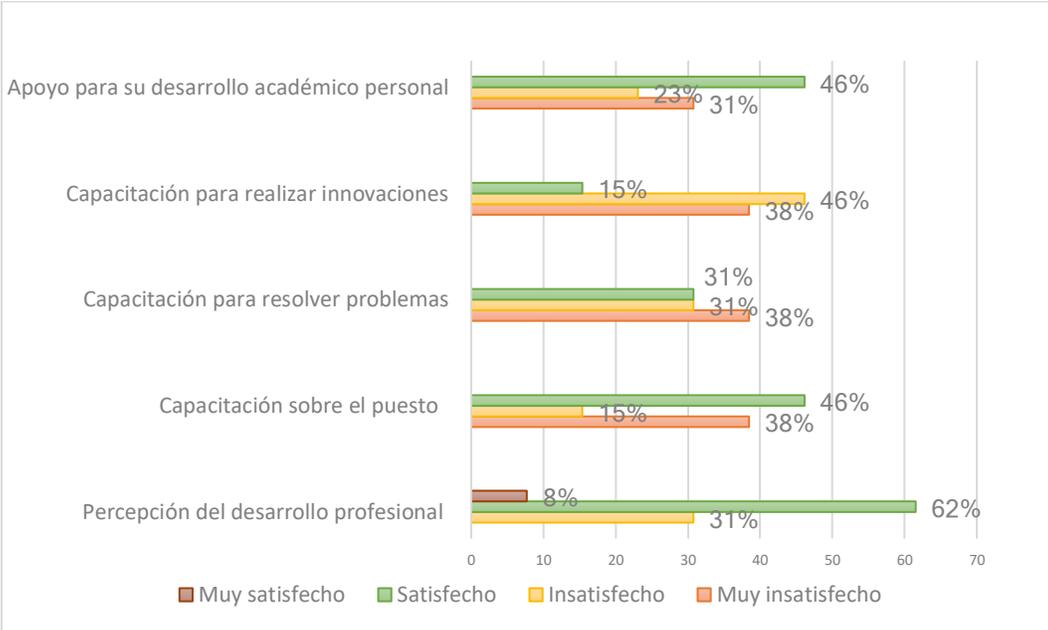
En la gráfica No. 4 se observa un 65% de satisfacción en cuanto al cumplimiento, 55% hacia el trabajo, 68% sobre el conocimiento de las exigencias que el mismo tiene, 55% de compromiso hacia las metas y 55% en mantener los estándares planteados. En general, el 60% de los empleados muestra satisfacción en cuanto a la responsabilidad.

En el factor motivacional de responsabilidad, el 60% de los encuestados manifestaron estar comprometidos con la empresa, mientras que el 40%, considera no estar de acuerdo.

2.3.1.2 Crecimiento

Es la adquisición de nuevas características o nuevas habilidades y parte fundamental en el proceso vital del ser humano. Cuando la organización no cuenta con programas de desarrollo, el personal empieza a migrar hacia otras empresas.

Gráfica No. 5
Crecimiento
Empresa publicitaria ubicada en la ciudad de Guatemala
Año 2021



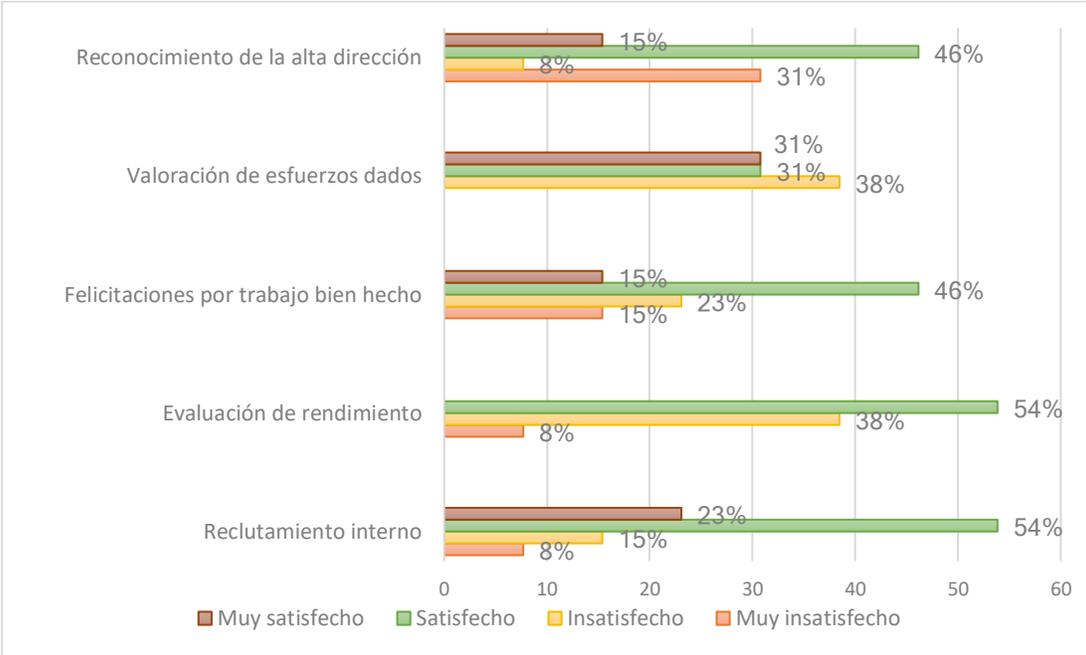
Fuente: investigación de campo, enero de 2021.

En general, el 52% de los trabajadores están de acuerdo con el crecimiento que han tenido dentro de la empresa, ya que se han desarrollado totalmente, reciben diplomados y cursos que promuevan un mejor desempeño de sus labores, y se encuentran estudiando actualmente en la universidad; el 48% indicó que no se han desarrollado dentro de la empresa.

2.3.1.3 Reconocimiento

El reconocimiento ayuda a los colaboradores a mantener una conducta sobresaliente, al no realizarlo, el desempeño del trabajador empieza a decaer generando malestar, apatía y desentendimiento, provocando con ello que el clima laboral se deteriore.

Gráfica No. 6
Reconocimiento
Empresa publicitaria ubicada en la ciudad de Guatemala
Año 2021



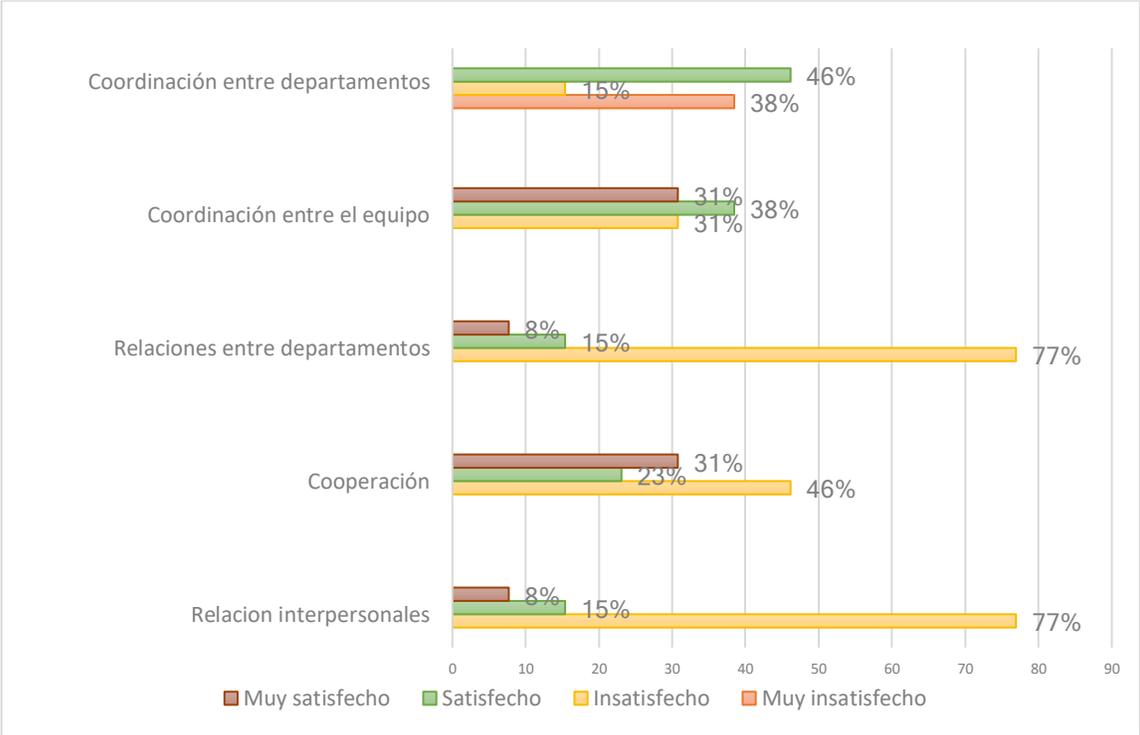
Fuente: investigación de campo, enero de 2021.

En relación al reconocimiento que reciben los empleados, en la gráfica No. 6, se muestra que la mayoría de los colaboradores tiene una opinión satisfactoria; mientras que los empleados que no están satisfechos coinciden que la empresa no reconoce su trabajo, no cuenta con políticas de promoción y ascenso, además de no impartir capacitaciones.

2.3.1.4 Trabajo en sí mismo

Cuando un trabajo es rutinario y repetitivo el trabajador tiende a sentirse desmotivado, siendo necesario que el mismo sea creativo y emoción.

Gráfica No. 7
Trabajo en sí mismo
Empresa publicitaria ubicada en la ciudad de Guatemala
Año 2021



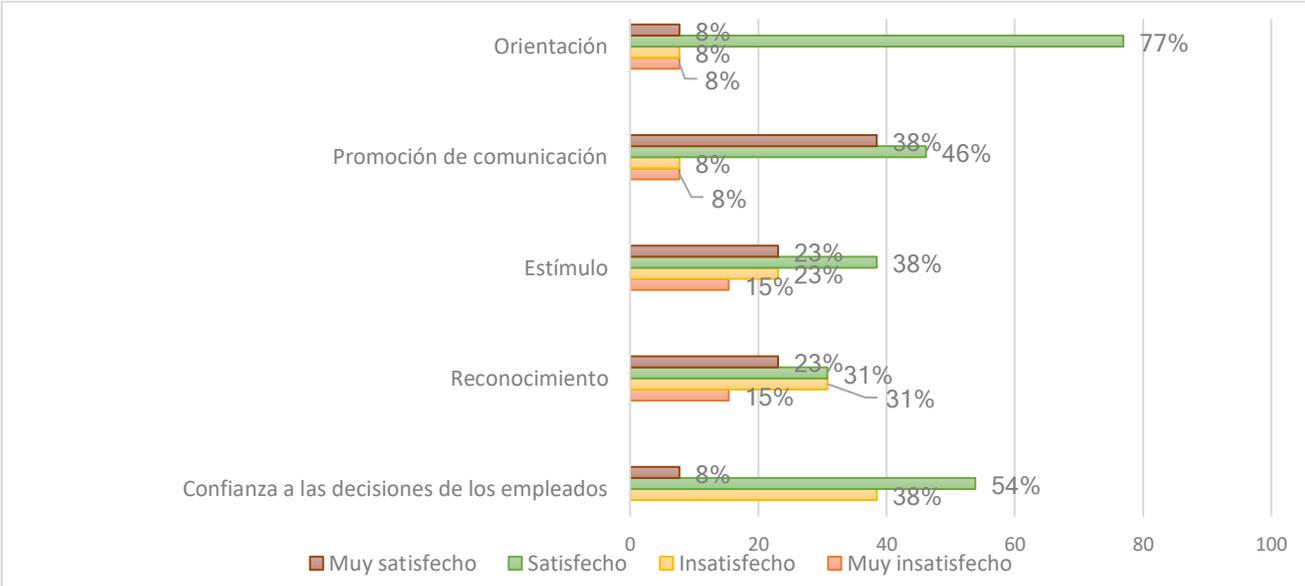
Fuente: investigación de campo, enero de 2021.

Con base a resultados obtenidos en el estudio del factor motivacional “trabajo en sí mismo”, el 33% de los colaboradores manifestaron que el trabajo que realizan es emocionante y satisface sus necesidades básicas, así mismo indicaron que el trabajo está bien organizado; cuentan con suficiente información de sus actividades, y el trabajo está dentro de los parámetros que la empresa requiere; el 67% restante indico que el trabajo y sus funciones no están bien organizados ni definidas y revelan que su trabajo es aburrido.

2.3.1.5 Logros

Se entiende por logro, todas aquellas situaciones difíciles de conseguir. Son las habilidades que lleva dentro de sí, cada persona.

Gráfica No.8
Logros
Empresa publicitaria ubicada en la ciudad de Guatemala
Año 2021



Fuente: investigación de campo, enero de 2021.

En términos generales sobre el factor motivacional del logro, el 54% de los colaboradores manifestó que ha alcanzado su meta tanto laboral como en la vida.

Los colaboradores se sienten triunfadores ya que han dejado de hacer algo por alcanzar su realización personal, desempeñando un buen trabajo dentro de la empresa. Por su parte, el reconocimiento de su líder sobre el desempeño tiene un resultado insatisfactorio en un 46%.

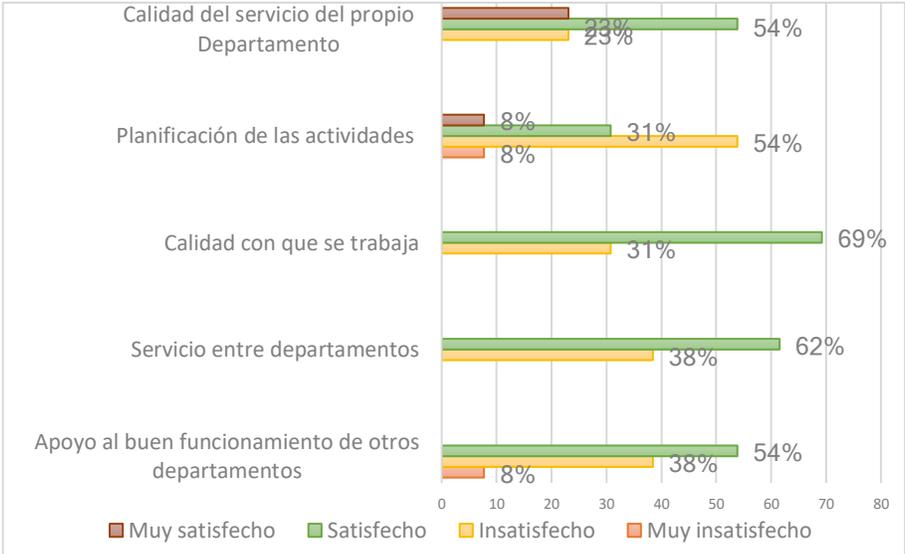
2.3.3 Análisis de Factor de Higiene

Factores higiénicos o extrínsecos, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Dentro de los factores se encuentra los siguientes:

2.3.2.1 Supervisión

La supervisión evita que sucedan errores en el trabajo, teniendo el control de todas las actividades y del personal que las realiza, también provee la facultad para orientar y guiar al equipo de trabajo.

Gráfica No. 9
Supervisión
Empresa publicitaria ubicada en la ciudad de Guatemala
Año 2021



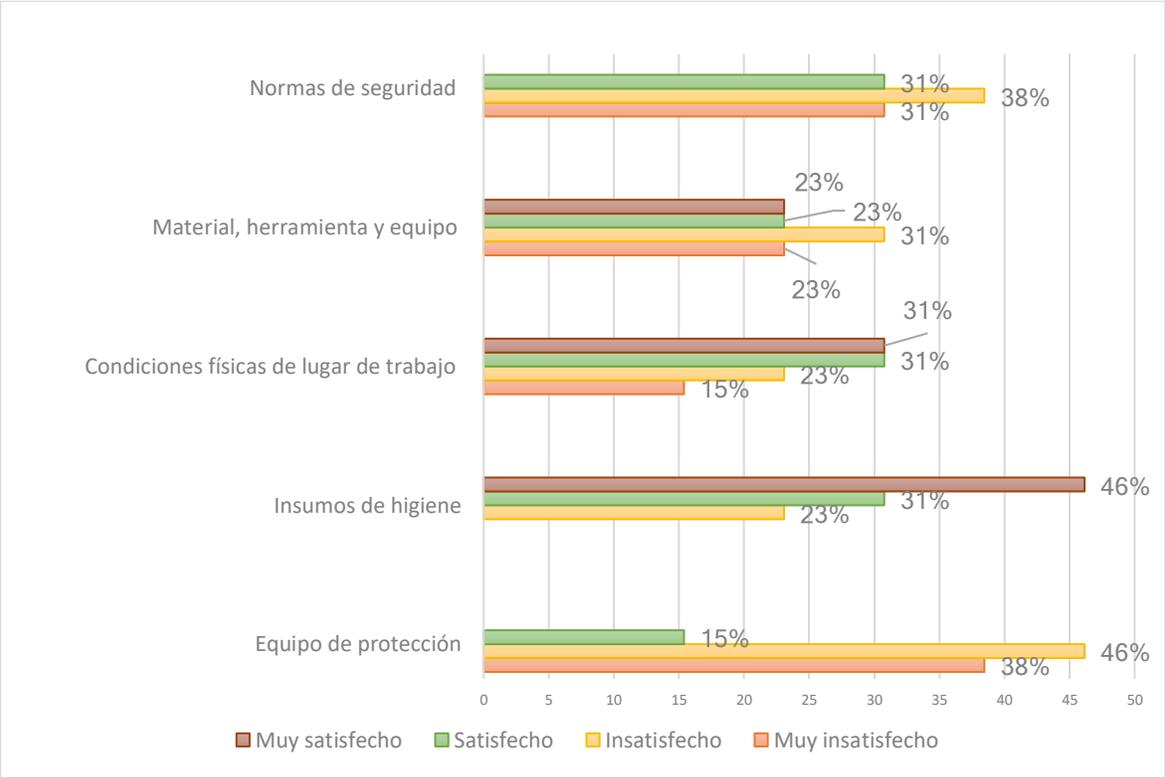
Fuente: investigación de campo, enero de 2021.

Sobre la supervisión, el 60% de los colaboradores coinciden que sus jefes poseen capacidad para enseñar, guiar y realizar bien sus actividades; mientras que el 40% restante manifiesta no estar de acuerdo con su dirección.

2.3.2.2 Seguridad e higiene en el trabajo

El cuidado de la seguridad y salud de los colaboradores, es responsabilidad de la empresa. Cuando los trabajadores se encuentran física y mentalmente bien, rinden más en su trabajo, lo cual se refleja en las metas alcanzadas

Gráfica No. 10
Seguridad e higiene en el trabajo
Empresa publicitaria ubicado en la ciudad de Guatemala
Año 2021



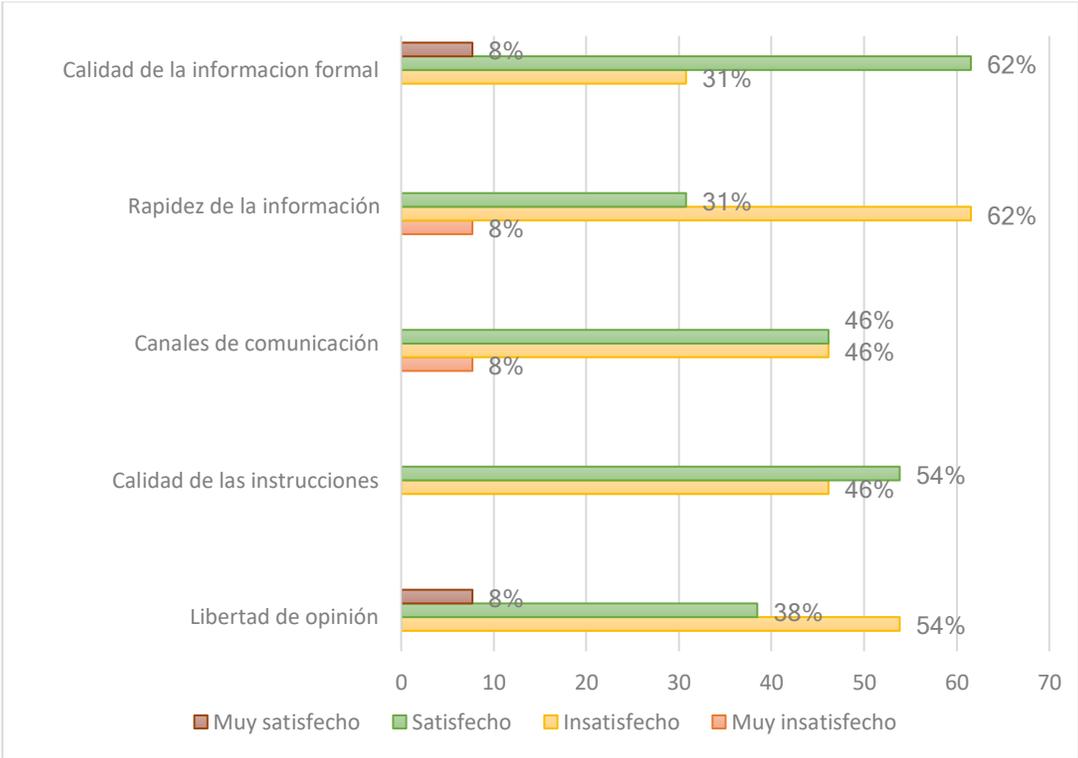
Fuente: investigación de campo, enero de 2021.

En cuanto a las condiciones de trabajo, en la gráfica No. 10, se observa insatisfacción del equipo de protección para evitar accidentes en el puesto de trabajo en un 47%; la misma opinión negativa sobre el material, herramienta y equipo necesario para realizar las labores en un 31%; y de las normas de seguridad para prevenir accidentes en un 37%.

2.3.2.3 Relación con el jefe

Una buena comunicación es esencial en el funcionamiento de cualquier organización, ya que de ello depende el intercambio de información.

Gráfica No. 11
Relación con el jefe
Empresa publicitaria ubicado en la ciudad de Guatemala
Año 2021



Fuente: investigación de campo, enero de 2021.

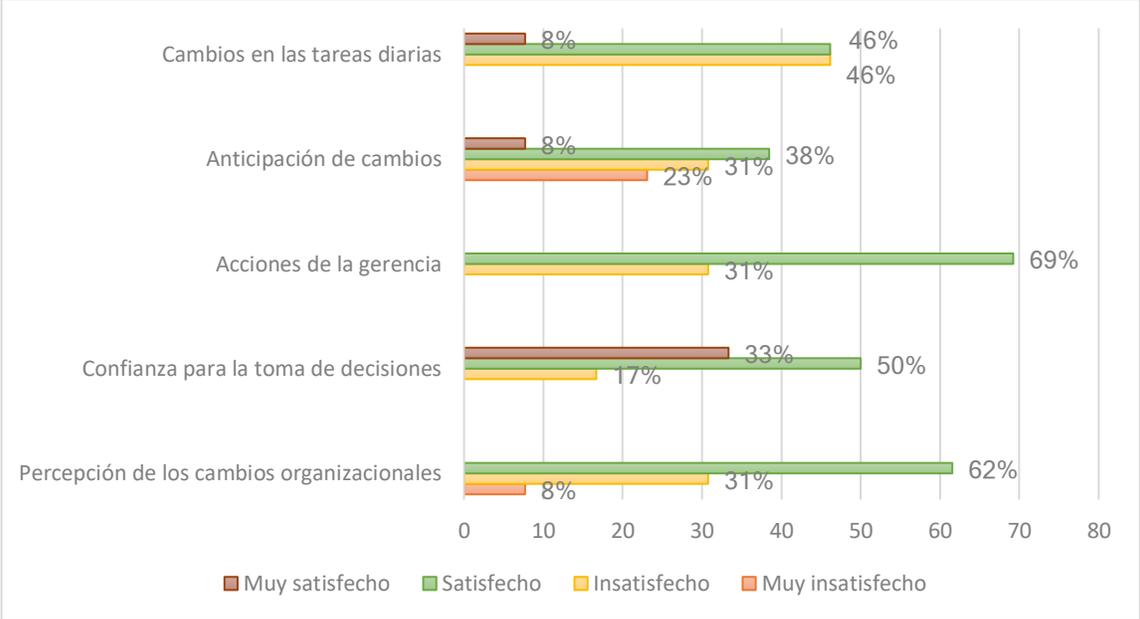
Con base en los resultados de la investigación, en general, el 60% de los colaboradores coincide en que su jefe demuestra los conocimientos de sus

funciones, mientras que el 40 % indica que su jefe no posee el discernimiento necesario para el puesto y la comunicación es deficiente y que no se fomenta el trabajo en equipo.

2.3.2.4 Política y Administración

La política empresarial supone un compromiso formal de la empresa con la calidad, por lo que ha de ser ampliamente difundida interna y externamente, pues debe orientar al personal y definir las conductas que la empresa espera de ellos.

Gráfica No. 12
Política y administración
Empresa publicitaria ubicado en la ciudad de Guatemala
Año 2021



Fuente: investigación de campo, enero de 2021.

En la gráfica No. 12, dentro de las políticas de la empresa y administración, el 54% está satisfecho; el 46% restante, exterioriza que no está de acuerdo con las políticas de la empresa, no se cuenta con un manual de organización donde se informe acerca de la estructura, misión, visión, valores, cultura y asuntos relativos al modo esperado de conducirse dentro de la empresa y las funciones de cada puesto se las hacen saber verbalmente.

2.4 Análisis de resultados

Después de analizar los resultados del diagnóstico de clima organizacional, se presenta el siguiente resumen:

Cuadro No. 3
Resumen de resultados
Empresa publicitaria ubicada en la ciudad de Guatemala
Año 2021

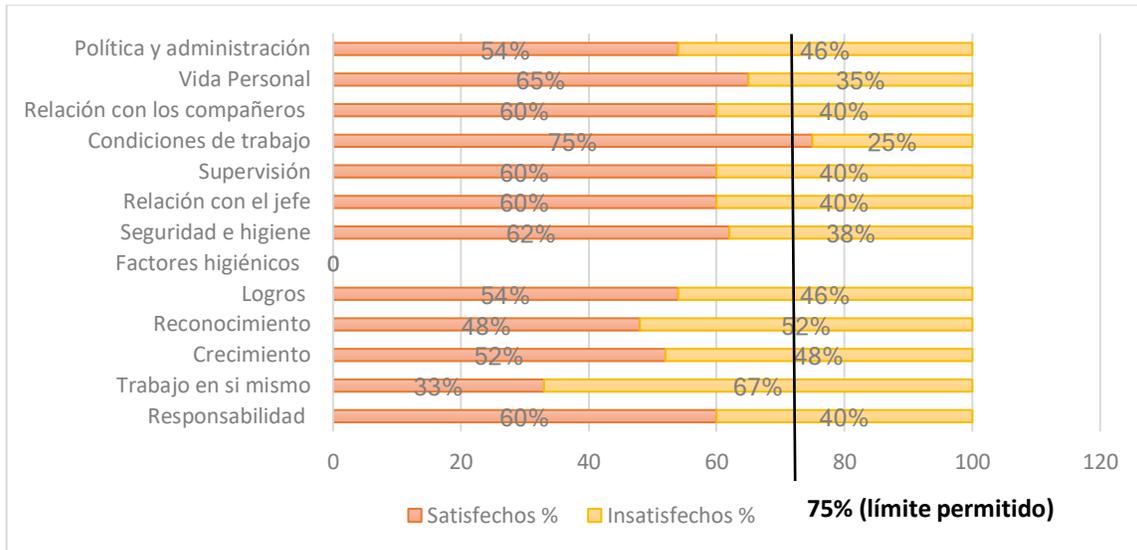
Factores motivadores	Satisfechos	Insatisfechos
Responsabilidad	60%	40%
Trabajo en sí mismo	33%	67%
Crecimiento	52%	48%
Reconocimiento	48%	52%
Logros	54%	46%
Total Factores Motivadores	49%	51%

Factores higiénicos	Satisfechos	Insatisfechos
Seguridad e higiene	62%	38%
Relación con el jefe	60%	40%
Supervisión	60%	40%
Condiciones de trabajo	75%	25%
Relación con los compañeros	60%	40%
Vida Personal	65%	35%
Política y administración	54%	46%
Total Factores Higiénicos	62%	38%

Factores Motivadores + Factores Higiénicos =Clima Organizacional	57%	43%
---	------------	------------

Fuente: investigación de campo, enero 2021.

Gráfica No. 13
Resumen de análisis de factores
Empresa publicitaria ubicada en la ciudad de Guatemala
Año 2021



Fuente: investigación de campo, enero 2021.

En la gráfica anterior se presenta el resumen de análisis de factores motivadores, tales como, la responsabilidad, el trabajo en sí mismo, el crecimiento, el reconocimiento y los logros; bajo la lupa de satisfacción e insatisfacción, se observa que los colaboradores están satisfechos en un 49% e insatisfechos en 51%.

En relación a los factores de higiene (seguridad e higiene, relación con el jefe, supervisión, condiciones de trabajo, relación con los compañeros, vida personal, política y administración) según los datos que se obtuvieron los colaboradores satisfechos 62% e insatisfechos 38%. Se consideraron los factores evaluados con un porcentaje menor a 75% son catalogados como insatisfactorios.

Los factores evaluados como insatisfactorios son los siguientes: Trabajo en sí mismo (33%), relación con el jefe (60%), reconocimiento (48%). Con el propósito de

proponer planes de mejora y tener una mejora considerable en el clima organizacional.

Los planes de mejora en el clima organizacional que desarrollaran en el capítulo III, ayudaran al aumento en la retención de talento clave, se aplicará el modelo de gestión del cambio; con ello proveerá información necesaria para tomar las medidas requeridas en la mejora de sus actividades y comportamiento y facilitar así a la gerencia, con información asertiva y objetiva para la toma de decisiones en el futuro.

CAPÍTULO III

PLANES DE MEJORA PARA UNA EMPRESA PUBLICITARIA UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

3.1 Presentación de la propuesta

Se propone, aplicar formas de gestión con las personas que permitan generar cambios que influyan positivamente, y con esta manera los colaboradores se sientan cómodos y motivados. En la medida que se adopten conductas que se haga percibir como más justos o equitativos, se estará transitando al camino correcto del reconocimiento.

Ayudando a los colaboradores, a sí mismo acompañar, en el proceso de crecimiento, además guiarlos y enseñarles el camino para lograr los objetivos. Si se involucra en el desarrollo profesional, orientado en su carrera y comunicándoles con transparencia sus fortalezas y aspectos a mejorar.

Con ello aportará beneficios cualitativos como: Alto compromiso y fidelidad hacia la empresa, fortalecimiento de la estabilidad laboral, integración de trabajadores a los equipos de trabajo, mayor cooperación entre compañeros de trabajo, comunicación eficiente y aceptación de las normas, valores y cultura de la empresa.

Es precisamente por ello que se debe invertir en su bienestar, proporcionándoles calidad de vida laboral y ofreciéndoles condiciones adecuadas para alcanzar un nivel excelente de funcionamiento en las actividades y en la armonía de las relaciones entre los mismos.

3.2 Objetivo de la propuesta

Elaborar planes de mejora para el clima organizacional de la empresa publicitaria y mantener satisfechos en un 100% a sus colaboradores a largo plazo.

3.3 Planes de mejora propuestos

A continuación, se describen los principales pasos a seguir para la elaboración de los planes de mejoras:

3.3.1 Alcance

Mejorar la satisfacción laboral en un 90% de los colaboradores de la empresa publicitaria, fortaleciendo los factores que obtuvieron insatisfacción en los colaboradores, con ello se logre aumentar la productividad y la ejecución de la estrategia logrando un balance entre el desarrollo profesional de los colaboradores, con un enfoque humano y el logro de metas organizacionales.

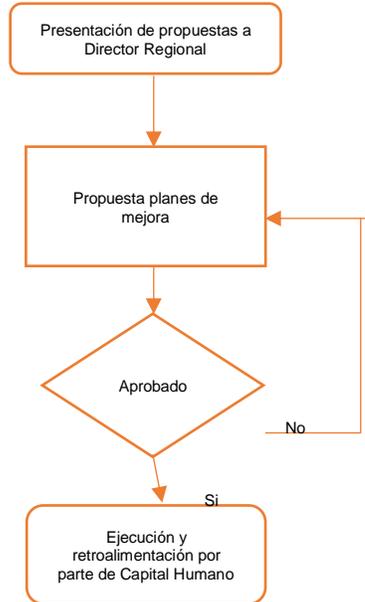
3.3.2 Metodología de implementación de la propuesta (flujograma)

Para poder implementar la gestión de cambio es necesario, identificar para implementar el proceso de cambio en la organización de una manera clara y eficiente, sin perjudicar la calidad del trabajo y la motivación del empleado, quién al darse cuenta que puede ejecutar su labor de una nueva manera, le permite sentirse valorado, porque su aprendizaje aumentará y estará capacitado para realizar nuevos cambios que se pudieran llegar a presentar en cualquier momento, esto también permite incrementar la confianza entre la compañía y el empleado, ya que pasa a ser un factor mucho más importante.

Este programa será presentado al director regional para su aprobación, si este es autorizado se debe asignar a Capital Humano para la ejecución y retroalimentación de cada una de las actividades a ejecutar.

Figura No. 7

**Metodología para implementación de la propuesta de la empresa publicitaria
ubicado en la ciudad de Guatemala, año 2021**



Fuente: elaboración propia, enero 2021.

3.3.3 Proceso para el establecimiento de mejoras

La propuesta comprende de 3 fases las cuales se describen de la siguiente manera:

Figura No. 8
Fases para la implementación de los planes de mejora del clima organizacional en la empresa de publicidad ubicado en la ciudad de Guatemala, Año 2021



Fuente: Elaboración propia, enero 2021.

3.3.3.1 Fase 1: Sensibilización y concientización

Se presentará a los directivos de la empresa, los resultados obtenidos en la investigación; De esta manera, sensibilizar a las jefaturas, gerencias y directores sobre la necesidad de establecimiento de planes de mejoras a través de los esquemas de cada factor y se propone realizarlo por medio de capacitaciones a los colaboradores de la empresa publicitaria con el objetivo de incrementar la satisfacción en el clima organizacional.

3.3.3.2 Fase 2: Implementación y propuestas del programa de mejora en el clima organizacional

Los programas de mejora que se tienen para unidad de estudio se enfocan en: liderazgo, trabajo en equipo y reconocimiento.

A continuación, se presentan las actividades y contenidos a desarrollar para fortalecer cada factor.

Cuadro No. 4

Actividades propuestas para mejorar el clima organizacional en la empresa de publicidad ubicada en la ciudad de Guatemala

Año 2021

Liderazgo	Reconocimiento	Trabajo en equipo
a. Módulo I: Liderazgo asertivo en tiempos de cambio	a. Reconocimiento público: Reconocimiento a través de un premio, certificado o recomendación	Talles en línea generan cambios positivos en la conducta de los colaboradores. El aprendizaje a través del juego es la clave para la memoria a largo plazo. Cada dinámica crea las herramientas que construyen un mejor equipo.
b. Módulo II: Liderazgo gerencial y personal	b. Reconocimiento privado: De un jefe, compañero o cliente.	Integración: Sesiones en línea de yoga y ejercicios físicos.
c. Módulo III: Fundamentos del coaching ejecutivo	c. Promoción: Aumento en el alcance del trabajo o responsabilidad para mostrar confianza.	
d. Módulo IV: Dirección de equipos de alto rendimiento	d. Premio monetario: Como viaje, premio o aumento de salario.	
e. Módulo V: Negociaciones exitosas y resoluciones de conflictos		

Fuente: Elaboración propia, enero 2021.

A continuación, se presenta el plan de acción propuesta para la mejora del clima organizacional en la unidad objeto de estudio, el cual tiene como objetivo crear un medio de comunicación confiable, en donde el trabajador puede expresar sus necesidades con la finalidad de identificar mejoras en las condiciones laborales de la empresa publicitaria.

Cuadro No. 5

Plan de acción para mejorar el clima organizacional en la empresa de publicidad ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2021

OBJETIVOS: Definir las actividades necesarias para implementar los planes de mejora en un 100% al corto y mediano plazo						
ACTIVIDADES	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO		COSTO	PRESUPUESTO
			INICIO	TERMINA		
Presentación de la propuesta ante Junta Directiva.	Realizar la en un 100% en una sesión. Discusión y aprobación de la propuesta.	Junta Directiva	ene-21	ene-21	Equipo de ayuda audiovisual Q. 250.00, Papelería y útiles Q. 50.00.	Q300.00
Discusión y aprobación de la propuesta.	Aprobar la propuesta en un 100% en una sesión	Junta Directiva	ene-21	ene-21	A definir por la empresa	A definir por la empresa
Capacitación de tipo gerencial con temas sobre liderazgo, manejo de conflictos, delegación y coaching.	Realizar la capacitación en un 100% durante dos meses.	Capital Humano	feb-21	abr-21	Costo por 15 personas Q2,673.33	Q40,100.00
Capacitación en temas de trabajo en equipo, comunicación y administración del tiempo.	Promover en un 100% el trabajo en equipo garantizando colaboración en los diferentes departamentos durante el año 2021	Capital Humano	feb-21	dic-21	Costo por 70 personas Q38.58	Q2,700.00
Elaborar un parámetro de medición de productividad para elegir al empleado del mes.	Aplicado al 100% durante el año 2021.	Capital Humano con el apoyo de Supervisores y Gerentes	abr-21	dic-21	Costo por 70 personas Q169.15	Q11,850.00
Evaluar lo realizado de la propuesta.	Evaluar el 100% de lo realizado cada 15 días	Junta Directiva	abr-21	abr-21	A definir por la empresa	A definir por la empresa

Fuente: Elaboración propia, enero 2021.

3.3.3.3 Fase 3: Evaluación del programa

Posteriormente, el departamento de capital humano realizará la tabulación de boletas, para generar un informe gerencial, con el cual dará a conocer la opinión de los colaboradores evaluados. Es importante tener claro que todo plan debe tener su margen de error, sus contingencias y a su vez debe ser flexible, y tiene que tener la capacidad de improvisación, sin caer en el error de implementar acciones que no estén de la mano con el objetivo del proceso del cambio.

Con la implementación de los esquemas de desarrollo de los factores de liderazgo, reconocimiento y trabajo en sí mismo. Es en este paso donde se produce un recongelamiento de los nuevos hábitos por medio de la experiencia, es decir la repetición de un comportamiento genera un hábito, la cual permite ser más amigable con el mismo y se logra la ejecución efectiva de la nueva forma de trabajo.

3.3.4 Programa de Liderazgo

Es importante trabajar una cultura de liderazgo positiva a nivel organizacional que ayude a los gerentes a generar condiciones favorables para influir en un mejor desempeño y motivación de sus colaboradores, que ayudará a mejor clima organizacional, obteniendo mejores resultados en la unidad de estudio.

La propuesta está diseñada para ser implementada por medio de planes de acción, con el objetivo de hacer énfasis en cada área que permita la asimilación y mejoramiento paulatino.

3.3.4.1 Objetivos

- Desarrollar en un 100% líderes con la capacidad de transformar y actuar en escenarios diversos e impactando de manera positiva y de cambio en consecución de los objetivos de la organización a largo plazo.
- Propiciar ambientes de colaboración y servicio entre dependencias que coadyuven a los objetivos en un 100% de la unidad de análisis a mediano plazo.

- Crear cultura de liderazgo en un 100% que favorezca a la obtención de resultados en la empresa publicitaria ubicado en la ciudad de Guatemala a largo plazo.

3.3.4.2 Indicador:

Porcentaje de colaboradores de la organización que opinen que el liderazgo ejercido en la empresa mediante la aplicación correcta de técnicas, metodologías y herramientas se ha mejorado.

3.3.4.2 Plan de acción

A continuación, se presenta el plan de acción que se propone para llevar a cabo para la implementación de desarrollo de liderazgo en la empresa.

Cuadro No. 10

Plan de acción para programa de liderazgo, en la empresa de publicidad ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2021

OBJETIVOS: Definir las actividades necesarias para implementar los planes de mejora en un 100% a corto y mediano plazo.						
ACTIVIDADES	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO		COSTO	PRESUPUESTO
			INICIO	TERMINA		
Presentación de la propuesta ante Junta Directiva.	Realizar la en un 100% en una sesión. Discusión y aprobación de la propuesta.	Junta Directiva	ene-21	ene-21	Equipo de ayuda audiovisual Q. 250.00, Papelería y útiles Q. 50.00.	Q300.00
Discusión y aprobación de la propuesta.	Aprobar la propuesta en un 100% en una sesión	Junta Directiva	ene-21	ene-21	A definir por la empresa	A definir por la empresa
Contratar empresa facilitadora para brindar servicios de capacitación en Liderazgo.	Confirmación del 100% de la empresa que provee el servicio, para dos meses.	Capital Humano	feb-21	abr-21	Cotos por 15 personas Q2,666.67	Costo del programa liderazgo Q40,000 se desarrollará en cinco módulos de 3 horas cada uno.
Realizar preparativos para llevar a cabo la capacitación: convocatoria de personal, generar listados de asistencia.	Tener en un 100% los recursos necesarios para la capacitación, en dos meses	Capital Humano	feb-21	abr-21	Impresión de afiches Q100.00	Q100.00
Llevar a cabo la capacitación de liderazgo.	Capacitar en un 100% a los supervisores, jefes y gerentes en dos meses	Facilitador	feb-21	abr-21	Equipo de ayuda audiovisual Q. 250.00, Papelería y útiles Q. 50.00.	Q300.00
Evaluar lo realizado de la propuesta.	Evaluar el 100% de lo realizado cada 15 días	Capital Humano	feb-21	abr-21	A definir por la empresa	A definir por la empresa

Fuente: Elaboración propia, enero 2021.

09

Figura No. 9

Metodología para el desarrollo del programa de liderazgo en la empresa de publicitaria ubicado en la ciudad de Guatemala Año 2021



Fuente: elaboración propia, enero 2021.

- Convocatoria

Como primer paso Capital Humano realizará la convocatoria a los supervisores, jefes, gerentes de cada área por medio de un correo electrónico en el cual se indique la fecha y hora donde se hará el Webinar de los módulos de liderazgo.

A continuación un ejemplo de como podría ser la convocatoria del módulo a desarrollar:

Figura No. 10
Convocatoria al Webinar del programa de liderazgo de la empresa
publicitaria de la ciudad de Guatemala
Año 2021



Fuente: elaboración propia, enero 2021.

- Ejecución

Se desarrollarán clases con un enfoque teórico-práctico, con la interactividad y participación de los asistentes.

Además de los contenidos, se trabajará en el desarrollo de ejercicios que permitirán la identificación de las características personales y la formación de los participantes en el enfoque, comprensión y aplicación de los módulos.

A continuación, la descripción de los contenidos a desarrollar en la capacitación de liderazgo:

Cuadro No. 7

Descripción de contenidos del programa de liderazgo para la empresa publicitaria ubicado en la ciudad de Guatemala Año 2021

Tema	Programa de liderazgo
Objetivo	Conocer las técnicas y habilidades de liderazgo ante los procesos de cambio, a fin de que cada participante elija el estilo de dirección que mejor se adapte a la situación que su labor y equipo de trabajo demandan.
Dirigido a:	Supervisores, jefes de área y gerentes
Descripción	Capacitación que se lleva a cabo en las instalaciones de la empresa, consta de actividades físicas y desafíos mentales para la solución de problemas.
Contenido a desarrollar	<p>a. Módulo I: Liderazgo asertivo en tiempos de cambio El programa de liderazgo está compuesto por módulos, que pretenden desarrollar, fortalecer e incentivar el liderazgo. La empresa contratada será la responsable de impartir la capacitación tomando en cuenta la metodología planteada en cada módulo.</p> <p>b. Módulo II: Liderazgo gerencial y personal El liderazgo como clave para el éxito de las personas y de las organizaciones, las cuatro dimensiones del liderazgo gerencial, liderazgo ágil, herramientas y buenas prácticas para liderar ágilmente.</p> <p>c. Módulo III: Fundamentos del coaching ejecutivo El coaching como herramienta del cambio personal, el rol del coach dentro de la organización, el coaching como herramienta de intervención organizacional, pasos necesarios para llevar efectivamente el proceso y buenas prácticas para desarrollar el coaching en la organización.</p> <p>d. Módulo IV Dirección de equipos de alto rendimiento Evolución del rol del gerente como líder de un equipo, cómo integrar los distintos roles de los miembros de su equipo de trabajo, habilidades de comunicación interpersonal, cómo crear ambientes para la gestión colaborativa. métricas para demostrar el alto rendimiento.</p> <p>e. Módulo V: Negociaciones exitosas y resoluciones de conflictos La negociación como herramienta gerencial, técnicas y tácticas de negociación, establecimiento de acuerdos confiables y duraderos; resolución de conflictos y los enfoques para el abordaje de los conflictos.</p>
Duración de la actividad	Sesión de 3 hora de formación en cada módulo.

Fuente: elaboración propia, enero 2021.

A continuación, se adjunta el formato propuesto para que capital humano pueda llevar un control de asistencia de los colaboradores y a través de la plataforma de Microsoft Teams ya viene incluido y se puede validar quienes se conectan a la capacitación en línea de los diferentes módulos de liderazgo.

Cuadro No. 8

Listado de asistentes de capacitación de liderazgo de la empresa publicitaria ubicado en la ciudad de Guatemala

Año 2021

No.	Nombre	Módulo I	Módulo II	Módulo III	Módulo IV	Módulo V
1						
2						
3						
4						
5						

Fuente: elaboración propia, enero 2021.

Al finalizar los cinco módulos de la capacitación, se propone entregar al personal que asistió un diploma de participación para poder obtenerlo deben de cumplir con el 90% de asistencia, esto con el afán de motivarlos y qué a partir de la capacitación, se conviertan en líderes de cambio y apliquen todas las técnicas, metodología y herramientas recibidas en su trabajo diario, especialmente con su personal. Se propone utilizar el siguiente formato de diploma.

Figura No. 11
Diploma de participación del programa de liderazgo en la empresa
publicitaria ubicado en la ciudad de Guatemala.
Año 2021



Fuente: elaboración propia, enero 2021.

Cuadro No. 9
Propuesta de proveedores para el desarrollo de programa de liderazgo en
la empresa publicitaria ubicado en la ciudad de Guatemala
Año 2021

Empresa	Teléfono	Costos
Aden Professional Business School, Euro plaza World Business Center, Torre 3 Of. 901, 5ta Av. 5-55 zona 14 www.aden.org guatemala@aden.org	2382-4075 al 90	Certificando a una persona para luego que pueda transmitir la información al resto de colaboradores Q50,000.00
Panamerican Business School Diagonal 6. 10- 50 zona 10 Edificio Interamericanas https://panamericanlatam.com	2327-2660	Capacitación a 15 personas que tiene a su cargo personal Q40,000.00
INCAE Business School https://www.incae.edu	5485-6491	Certificando a una persona para luego que pueda transmitir la información al resto de colaboradores Q12,122.00

Fuente: Elaboración propia, enero 2021.

- Evaluación

El objetivo de esta fase es verificar si el personal que recibió la capacitación, implementó las técnicas, métodos y herramientas brindadas para el fortalecimiento del liderazgo.

Se sugiere que la evaluación del programa se lleve a cabo dos meses después de la implementación y que el personal de capital humano sea el encargado de realizar dicha evaluación a través de las plataformas de Monkey Suvey, Google Form y Typeform de manera digital. Se propone realizar una encuesta a los colaboradores y conocer la opinión del personal con relación si ha mejorado el liderazgo ejercido por su inmediato superior. A continuación, se propone la boleta de evaluación:

Cuadro No. 10

Boleta de evaluación de capacitación de liderazgo de la empresa publicitaria ubicada en la ciudad de Guatemala Año 2021

No	Pregunta	Excelente	Muy bueno	Bueno	Malo
1	Se muestra proactivo para atender con rapidez, sus dudas y de sus compañeros y su trato es muy cortés				
2	¿Considera que recibe de su jefe inmediato es amable y respetuoso?				
3	¿Recibe retroalimentación de su trabajo por parte de su jefe inmediato?				
4	¿Su jefe dedica tiempo para explicarle como debe de realizar su trabajo?				
5	¿Demuestra interés en atender a sus consultas?				
6	¿Cuándo tiene algún inconveniente con su trabajo, su jefe brinda apoyo?				

Fuente: elaboración propia, enero 2021.

- Informe Gerencial

Con la información, de las evaluaciones se hará un informe gerencial sobre el programa de liderazgo.

- Responsable: Capital humano y/o proveedor.
- Supervisión: Estará a cargo del departamento de capital humano.
- Recursos Humanos: El programa está dirigido a supervisores, jefaturas y gerentes de área.
- Materiales y equipo: La capacitación se llevará a cabo vía zoom.
- Financieros: El costo estimado para llevar a cabo el programa de trabajo en equipo se detalla a continuación:

Cuadro No. 11
Presupuesto para capacitación del programa de liderazgo de la empresa
publicitaria ubicado en la ciudad de Guatemala.
Año 2021

Línea presupuestaria	Departamento	Opción No. 1	Opción No. 2
Se sugiere Panamerican Bussines (capacitación de los 15 colaboradores)	Capital Humano	Q40,000.00	
Diploma	Capital Humano	Q 100.00	Q 100.00
Capacitación a una persona de Capital Humano para que baje la información a los 70 colaboradores	Capital Humano		Q 11,970.00
Total		Q 40,100.00	Q12,070.00

Fuente: elaboración propia. enero 2021.

En el cuadro de propuestas de proveedores se detallan los costos que con llevaría cada uno de los proveedores y se recomienda Panamerican Consulting que pueda impartir el Webinar a los colaboradores de la empresa.

De igual manera se presenta la opción de INCAE en la cual se puede enviar a recibir el curso y luego la puede replicar con el personal de la unidad de estudio, con el fin de que se pueda aprovechar la capacitación del programa de liderazgo en virtud que es una empresa reconocida y experta en temas de capacitación.

3.3.5 Programa de reconocimiento

Uno de los factores que fortalecen la satisfacción laboral, es que los colaboradores perciban que su trabajo es importante, reconocido y valorado esto se verá reflejando en su desempeño y productividad, asimismo se logra que las actividades diarias las realicen con entusiasmo y compromiso

De manera sostenible se debe generar condiciones en donde las personas sean reconocidos en función de la calidad de su trabajo, de sus resultados, y el sistema de promoción favorezca y permita que los mejores tenga prioridad a la hora de ascender en la estructura organizativa.

Se propone implementar el programa de reconocimientos e incentivos, la importancia de esta propuesta radica en que los trabajadores perciban que la empresa premia su esfuerzo, dedicación y buena labor.

3.3.5.1 Objetivos

- Lograr que el 100% de los colaboradores perciban su labor dentro de la unidad de investigación, es importante, que sea reconocida y valorada por sus jefes inmediatos y directivos, viéndose reflejada en un incremento en sus resultados a mediano plazo
- Contribuir en un 100% el desarrollo del trabajo de los colaboradores y propiciar a mediano plazo que se sienta satisfecho por su labor en la unidad de investigación.
- Crear en un 100% una cultura de reconocimiento a largo plazo en la unidad de investigación.

3.3.5.2 Indicador

Porcentaje de colaboradores que opinen que ha mejorado el reconocimiento y se ha fortalecido.

3.3.5.3 Plan de acción

Se encuentra dirigido para todos los colaboradores y demostrar el valor que tienen sus acciones y comportamientos dentro de la unidad de estudio.

Cuadro No. 12

Plan de acción para programa de reconocimiento, en la empresa de publicidad ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2021

OBJETIVOS: Definir las actividades necesarias para implementar los planes de mejora en un 100% a corto y mediano plazo						
ACTIVIDADES	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO		COSTO	PRESUPUESTO
			INICIO	TERMINA		
Presentación de la propuesta ante Junta Directiva.	Realizar la en un 100% en una sesión. Discusión y aprobación de la propuesta.	Junta Directiva	ene-21	ene-21	Equipo de ayuda audiovisual Q. 250.00, Papelería y útiles Q. 50.00.	Q300.00
Discusión y aprobación de la propuesta.	Aprobar la propuesta en un 100% en una sesión	Junta Directiva	ene-21	ene-21	A definir por la empresa	A definir por la empresa
Reconocimiento público: Above & Beyond Call of Duty Awards (Traducción: Por encima y más allá de sus responsabilidades) donde se premie al colaborador que ha hecho más allá de sus funciones, para reconocer su compromiso con la empresa. Ranking Públicos: en las zonas comunes y vía correo comunicar el ranking con foto, nombre y área que pertenecen los empleados que han obtenido mejor desempeño mensualmente.	Que el 100% de los colaboradores se sienta reconocido e importante en la realización de sus actividades en nueve meses.	Director General, jefes de área y Capital Humano	abr-21	dic-21	Impresión de afiches Q100.00 mensualmente	Inversión de trofeo Q300.00 e impresión mensual de los mejores colaboradores mensuales Q100.00
Reconocimiento en privado Video llamada del Director General: Involucrar al equipo directivo para agradecer el esfuerzo para generar impactos positivos y poder compartir momentos agradables con los colaboradores por áreas de empresa.	Que el 100% de los colaboradores se sientan importantes en la realización de sus tareas diarias en ocho meses.	Jefes de área y Capital Humano	abr-21	dic-21	Vale de comida por Q100.00	Q5,000.00
Promoción (Desarrollo) Motivar a seguir desarrollándose profesionalmente. Cuando un talento se siente compensado por el trabajo hecho, enseguida estará en la mejor disposición para realizar el siguiente. Por lo que este impulso incentiva el desarrollo máximo de su rendimiento. Reuniones importantes: mostrar la confianza y reconocimiento a un empleado, permitiendo que el/ella asista a la reunión de líderes.	Que el 100% de sus colaboradores sean impulsados a desarrollarse en 8 meses	Jefes de área y Capital Humano	abr-21	dic-21	Vale de comida por Q100.00	Q5,000.00
Premio monetario y/o generar más experiencias Vales digitales de comida para el cumpleaños: Celebrando tu cumpleaños ya que eres una parte importante de la empresa. Entradas eventos, vales digitales de suscripciones y/o supermercados: Permitir que los colaboradores accedan a entradas de espectáculos exclusivos, estrenos de películas, accesos VIP a conciertos, vales digitales de suscripciones y/o supermercados. Home office: Se puede hacer esfuerzo de darles la oportunidad de trabajar desde casa a los puestos administrativos dos veces al mes según calendario autorizado.	El 100% de sus colaboradores se pueda motivar e incentivar con detalles por parte de la empresa y sean memorables en 8 meses	Jefes de área y Capital Humano.	abr-21	dic-21	Premio valorado en Q100.00	Q5,000.00
Evaluar lo realizado de la propuesta.	Evaluar el 100% cada trimestre	Junta Directiva	julio-21	dic-21	A definir por la empresa	A definir por la empresa

Fuente: Elaboración propia, enero 2021.

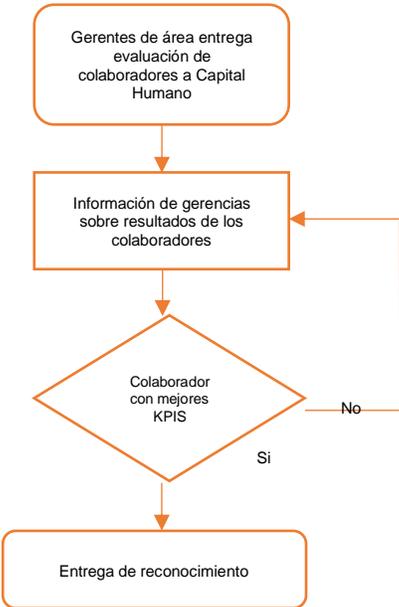
El modelo propuesto se ha hecho necesario encontrar nuevas formas de reconocimiento formal e informal para los talentos de las empresas. Esto marca una diferencia en el ritmo interno de las relaciones laborales. El talento humano que se siente apreciado y reconocido, es más propenso a generar compromisos y lealtades.

Sin duda, establecer un sistema de recompensas, aumenta la satisfacción laboral y la convierte en una meta profesional y también de vida. Entre las propuestas de reconocimiento y la metodología para llevar a cabo se describe a continuación:

a. Reconocimiento público

Above & Beyond Call of Duty Awards (Traducción: Por encima y más allá de sus responsabilidades) donde se premie aquellos que han hecho más allá de sus funciones, por lo que saber reconocer su conocimiento mejorará la satisfacción y el compromiso con la empresa.

Figura No. 12
Metodología para el desarrollo del programa de reconocimiento en público de la empresa publicitaria de la ciudad de Guatemala, Año 2021



Fuente: elaboración propia, enero 2021.

- Evaluación de colaboradores

Programar reuniones mensuales con los gerentes y jefes de cada área para evaluar a todo el personal a su cargo, trasladarles las siguientes encuestas para evaluación por persona vía digital a través de las aplicaciones Monkey Survey y/o Typeform con el nombre de cada colaborador a su cargo.

Cuadro No. 13

Boleta de evaluación *Above & Beyond Call of Duty Awards* (Traducción: Por encima y más allá de sus responsabilidades) empresa de publicidad ubicado en la ciudad de Guatemala

Instrucciones: A continuación, se presenta una serie de cuestionamiento sobre el rendimiento de sus colaboradores destacados. Marque con una X la casilla que considere apropiada

Preguntas		Excelente	Muy Bueno	Bueno	Malo
1	Se muestra proactivo para atender con rapidez las dudas de sus compañeros de trabajo y su trato es muy cortés.				
2	Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades de los demás				
3	Se anticipa a ellas aportando soluciones a sus consultas.				
4	Demuestra interés en atender a los miembros de la organización con rapidez.				
5	Comparte opiniones con otros para mejorar sus trabajos.				
6	Observa continuamente su entorno para mejorar su trabajo				

Nombre del colaborador

Nombre y firma de jefe de área

Fuente: elaboración propia, enero 2021.

- Información de gerencias sobre los resultados de los colaboradores
Gerencias pasara las encuestas y entregara a Capital Humano un informe mensual para que lo unifique para trasladar al director general. Se llevará un control de cada colaborador para verificar quién es el que ha logrado sobresalir.

- Informe sobre los colaboradores con mejores KPIS
Entrega de informe mensual a director general sobre el desempeño de los colaboradores que han logrado destacarse.

- Entrega de reconocimiento
A través de un representante de capital humano, enviarle el trofeo hasta su casa con todas las medidas de bioseguridad y hacerle una videollamada con el director de la empresa al colaborador más valioso dentro de la organización y que esté presente su familia y comunicarlos vía correo con las fotos de la convivencia y entrega del reconocimiento.

Figura No. 13

**Propuesta de reconocimiento de Above & Beyond Call of Duty Awards
(Traducción: Por encima y más allá de sus responsabilidades) de la empresa
publicitaria ubicado en la ciudad de Guatemala.**

Año 2021

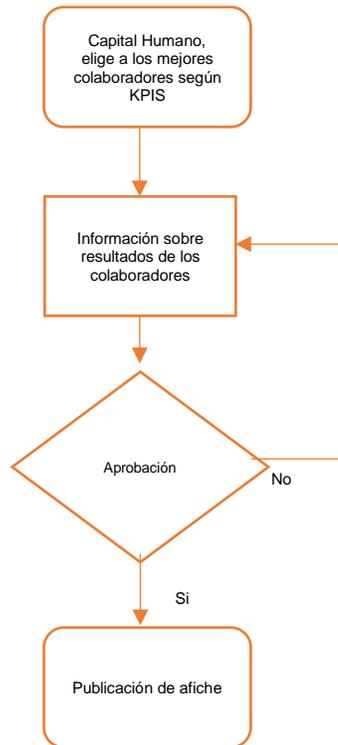


Fuente: elaboración propia, enero 2021

- *Ranking Públicos* en las zonas comunes, comunicar con foto, nombre y área que pertenecen los empleados que han obtenido mejor desempeño mensualmente, así como utilizar el correo y comunicarlo a todos los colaboradores de la empresa publicitaria.

Figura No. 14

Metodología de reconocimiento de ranking público de la empresa publicitaria ubicado en la ciudad de Guatemala, Año 2021



Fuente: elaboración propia, enero 2021.

-Ranking Público

Elegir la zona común donde será publicado el afiche con los mejores resultados de los tres colaboradores con mejor desempeño e imprimir el afiche. Y adicional capital humano enviaría vía correo a todos los colaboradores la felicitación a las personas que han logrado sobresalir en el mes todo esto se propone enviar antes de cada 5 del mes.

Figura No. 15

Propuesta de reconocimiento público de mejor desempeño ejemplo del área comercial de la empresa publicitario ubicado en la ciudad de Guatemala.

Año 2021



Fuente: elaboración propia, enero 2021

b. Reconocimiento en privado

Video Llamada del Director General: Involucrar al equipo directivo para agradecer el esfuerzo para generar impactos positivos en cada área de la empresa publicitaria.

Figura No. 16

Metodología para realizar reconocimiento en privado de la empresa publicitaria ubicado en la ciudad de Guatemala, Año 2021



Fuente: elaboración propia, enero 2021.

- Reconocimiento en privado

Solicitar al director general para que pueda involucrar en el reconocimiento del personal.

- a. Agendar las videollamadas

Programar en la agenda del director videollamadas con una duración de 45 minutos con las diferentes áreas de la empresa, cada 2 veces al año y de esta manera se puede expresar la gratitud de pertenecer a la organización y el esfuerzo que hacen en su día a día. Y si es la opción presencial se pueden realizar desayunos por áreas agendadas con el director general.

A continuación se presenta un ejemplo de la invitación para los colaboradores:

Figura No. 17

Propuesta de invitación de capital humano para que pueda compartir un momento agradable con el Director y colaboradores de la empresa publicitaria



Fuente: elaboración propia, enero 2021.

c. Promoción (Desarrollo)

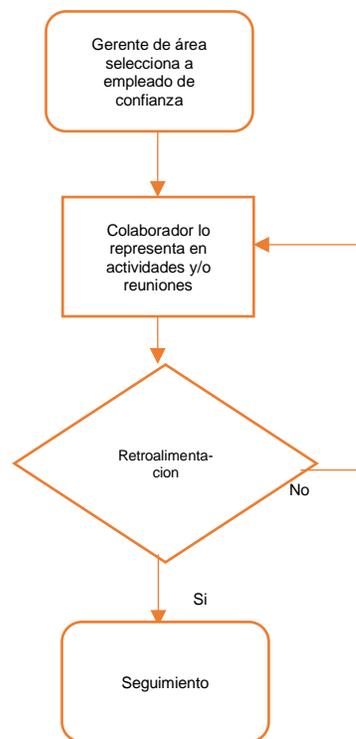
Motivar a seguir desarrollándose profesionalmente. Cuando un talento se siente compensado por el trabajo hecho, enseguida estará en la mejor

disposición para realizar el siguiente. Por lo que este impulso incentiva el desarrollo máximo de su rendimiento.

Reuniones importantes mostrar la confianza y reconocimiento a un empleado, permitiendo que el/ella asista a la reunión y la lideres.

Figura No. 18

Metodología para seleccionar a empleados de confianza de la empresa publicitaria ubicado en la ciudad de Guatemala, Año 2021



Fuente: elaboración propia, enero 2021.

- Colaborador de confianza

Tener un o dos empleados de confianza por área que presenten mayor compromiso y capacidad de desarrollo dentro de su área, para poder empoderarlos de manera que cuando no se encuentre el gerente puedan representarlos.

- Retroalimentación

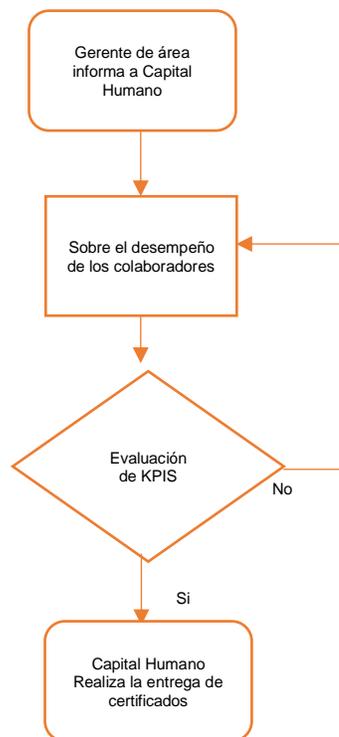
Retroalimentación al gerente sobre lo conversado y acciones que deban de tomarse.

- Seguimiento

Evaluar que seguimiento o que acciones se realizaron después de la reunión en la que fue representado.

Reconocimiento por la consecución de resultados: Alcanza los objetivos propuestos al final de año darle un diploma que certifique que alcanzo el objetivo propuesto.

Figura No. 19
Metodología para entrega de reconocimiento por la consecución de resultados de la empresa publicitaria ubicado en la ciudad de Guatemala, Año 2021



Fuente: Elaboración propia, enero 2021.

- Reconocimiento por consecución de resultados
Cada área tiene establecidos KPI's, sus indicadores clave para evaluar su desempeño.
- Retroalimentación mensual
Cada gerente de área se llevará un control de los colaboradores que han logrado satisfactoriamente y han sobre pasado sus evaluaciones de desempeño.
- Entrega de reconocimiento a los colaboradores que logre mejor desempeño cada 6 meses.

Figura No. 20

Propuesta de reconocimiento de mejor desempeño de la empresa publicitario ubicado en la ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia, enero 2021.

- d. Premio monetario y/o generar más experiencias** Sin duda, siempre es agradable recibir una gratificación por el trabajo hecho. Pero no todo se traduce en números. Se puede optar por otorgar a sus talentos experiencias, las cuales se traducen en situaciones distintas que rompen con la rutina o lo establecido.

Saber quiénes son y qué edades tienen las personas que laboran en la unidad de estudio es sumamente importante y representa una enorme ventaja, pues así es posible conocer las necesidades y aspiraciones que diariamente enfrentan.

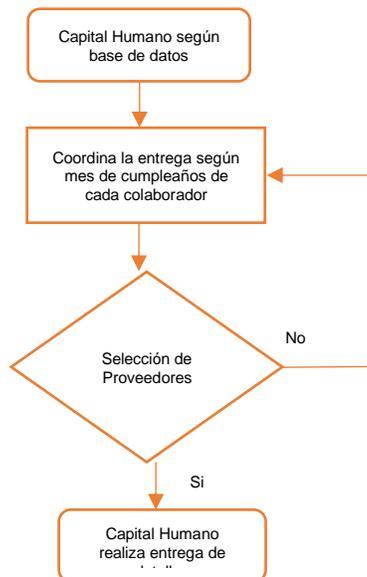
Por ejemplo, la llamada generación millennial es aquella que actualmente ocupa los puestos de trabajo en su mayoría, por lo que cuenta con características muy diferentes a las generaciones anteriores.

Los millennials son proactivos, buscan generar cambios, son espíritus creativos y buscan siempre la flexibilidad en sus trabajos.

Vales de consumo para el cumpleaños: Celebrando tu cumpleaños ya que eres una parte importante de la empresa.

Figura No. 20

Metodología para entrega detalles para cumpleaños en la empresa publicitaria ubicado en la ciudad de Guatemala, Año 2021



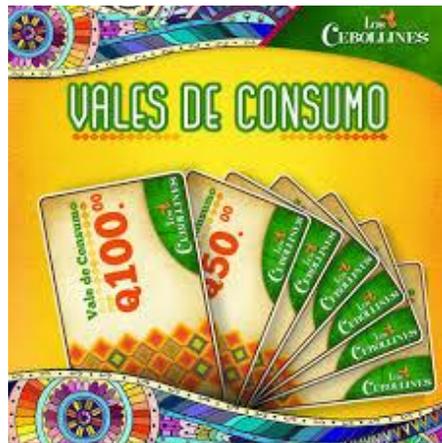
Fuente: Elaboración propia, enero 2021.

Con la base de datos de capital humano organizar las fechas de cumpleaños de cada colaborador.

Seleccionar a los proveedores con los que se podrá desarrollar esta actividad y trabaje con vales digitales para enviárselas a los colaboradores en la que incluíra una tarjeta digital de cumpleaños personalizada con el logo de la empresa y adicional vales digitales que puedan canjear y disfrutar con su familia.

Figura No. 22

**Propuesta de tarjetas para el cumpleaños y vales de consumo de la empresa publicitaria ubicado en la ciudad de Guatemala
Año 2021**



Fuente: elaboración propia, enero 2021

Entradas a eventos y/o vales en supermercados o suscripciones: Permitir que los colaboradores accedan a entradas de espectáculos exclusivos, estrenos de películas, accesos VIP a conciertos, etc.

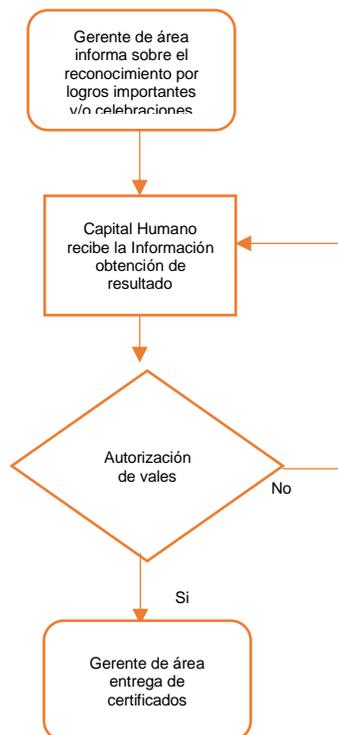
Otro beneficio que podría darle a los colaboradores son los vales digitales a supermercados y tener de diferentes valores desde Q100.00 hasta Q1000.00

y/o suscripciones por 3 meses a las plataformas Netflix, Spotify por un valor de Q225.00 y otras plataformas que les interese a los colaboradores.

Y queda la opción presencial en la que se puede realizar la celebración mensual de los cumpleaños para las diferentes áreas de trabajo tengan interactividad en las actividades mensuales realizadas por capital humano.

Figura No. 23

Metodología para entrega entradas a eventos, vales de consumo en supermercados y/o suscripciones para colaboradores de la empresa publicitaria ubicado en la ciudad de Guatemala, Año 2021



Fuente: Elaboración propia, enero 2021

Solicitar autorización a dirección general y finanzas de los canjes que se obtiene en la empresa poder tener acceso a un porcentaje de ellos para ir dando al personal de la empresa por los logros importantes y/o celebraciones especiales.

Con la base de datos que se tienen en capital humano ir seleccionando eventos para el día del niño, día de la mujer, día del padre, día de la madre etc. Así también celebrar logros importantes como cumplimientos de metas, cierres de negociaciones importante etc. que se le puedan otorgar boletos de cines, conciertos y/o envío de vales digitales de supermercado para que puedan canjearlos con la validación de las gerencias y director general.

Figura No. 24

Propuesta de vales de consumo en supermercados y/o suscripciones para colaboradores de la empresa publicitaria ubicado en la ciudad de Guatemala, año 2021



Fuente: Elaboración propia, enero 2021

Home office: Se puede hacer esfuerzo de darles la oportunidad de trabajar desde casa a los puestos administrativos dos veces al mes según calendario autorizado.

Con el personal administrativo poder programar dos veces al mes home office con la autorización de las gerencias.

-Recursos Humanos: Los setenta colaboradores de la unidad de estudio.

- Financieros El costo estimado para llevar a cabo el programa de reconocimiento se detalla a continuación se presentan dos escenarios en los cuales se encuentra la opción No. 1 que es la virtual y que es factible en tiempos de Covid hasta las nuevas disposiciones gubernamentales y empresariales. La opción No. 2 presencial en el ítem 3,5 6 aumentan los costos ya que se está incluyendo desayunos de los colaboradores con el director general; adicional en las entradas a eventos y/o cines se aumenta el presupuesto por el costo de cada entrada a los diferentes eventos que puedan existir en el país y la propuesta de celebración de cumpleaños se realizaría de manera mensual convocando a los 70 colaboradores y queda discreción de dirección general la opción que mejor les convenga.

Cuadro No. 14

Presupuesto de implementación de programa de reconocimientos de la empresa publicitaria ubicado en la ciudad de Guatemala Año 2021

No.	Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Opción No.1 Virtual	Opción No. 2 Presencial
1.	Trofeo para el programa para fin de año Above & Beyond Call of Duty Awards	1	Q 500.00	Q500.00	Q500.00
2.	Impresión de afiche para ranking público y envío de ranking vía correo	1	Q250.00	Q250.00	Q250.00
3.	Video llamadas con director/ Desayuno por área con el director	6	-	-	Q7,000.00
4.	Diplomas de resultados	6	Q15.00	Q90.00	Q90.00
5.	Suscripciones digitales y/o vales digitales de supermercado/ Entradas a cines y eventos.			Q4,000.00	Q10,000.00
6.	Vales digitales de consumo de comida/ Celebración mensual de cumpleaños.	70	Q.100.00	Q7,000.00	Q9,600.00
			Total	Q11,840.00	Q20,440.00

Fuente: Elaboración propia. enero 2021.

3.3.6 Programa de trabajo en equipo

El programa de trabajo en equipo es una competencia requerida para alcanzar un desempeño laboral óptimo; para tener un buen clima laboral es importante que exista un ambiente de armonía y cooperación entre los distintos equipos de trabajo.

Para lograrlo, a continuación, se desarrollan dos formas: capacitación externa y llevar a cabo reuniones de mejora en los distintos equipos.

3.3.6.1 Objetivos:

- Concientizar en un 100% a todos los colaboradores sobre la importancia del trabajo en equipo y su impacto en el clima organizacional en un largo plazo.
- Integrar en un 100% las habilidades individuales y potenciando el desempeño logrando sinergia en los equipos de trabajo a largo plazo.
- Permitir que el trabajo funcione en un 100% de forma fluida, eficaz y los colaboradores se sientan libres de expresar sus opiniones y pensamientos dentro de un clima de respeto a mediano plazo.

3.3.6.2 Indicador

Proporción de colaboradores con una opinión positiva acerca del fortalecimiento del trabajo en equipo.

3.3.6.3 Plan de acción

A continuación, se desarrolla el plan de acción propuesto con las actividades que buscan el fortalecimiento del trabajo en equipo. Se sugiere la que el capital humano pueda desarrollar una capacitación que englobe los temas y herramientas adecuadas para propiciar a todo el personal el trabajo en equipo. De manera que realice la planificación, organización y ejecución de esta actividad, de tal manera que los aspectos administrativos y de logística estén bajo su responsabilidad.

Cuadro No. 18

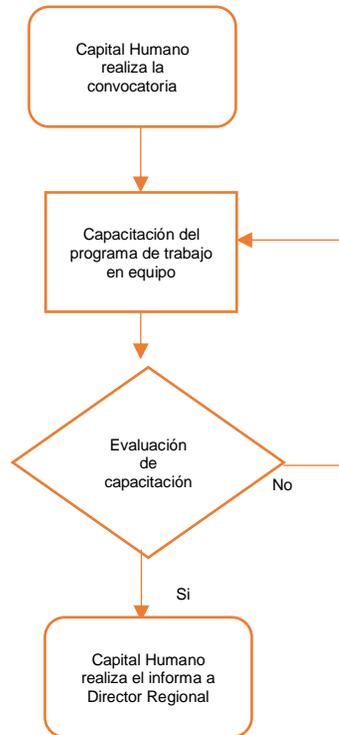
Plan de acción para programa de trabajo en equipo, en la empresa de publicidad ubicada en la ciudad de Guatemala, año 2021

OBJETIVOS: Definir las actividades necesarias para implementar los planes de mejora en un 100% al corto y mediano plazo						
ACTIVIDADES	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO		COSTO	PRESUPUESTO
			INICIO	TERMINA		
Presentación de la propuesta ante Junta Directiva.	Realizar la en un 100% en una sesión. Discusión y aprobación de la propuesta.	Junta Directiva	ene-21	ene-21	Equipo de ayuda audiovisual Q. 250.00, Papelería y útiles Q. 50.00.	Q300.00
Discusión y aprobación de la propuesta.	Aprobar la propuesta en un 100% en una sesión	Junta Directiva	ene-21	ene-21	A definir por la empresa	A definir por la empresa
Desarrollar una capacitación del programa de trabajo en equipo y definir fecha de realización.	Realizar en un 100% las actividades programadas y subidas a la red en término de en una semana.	Capital Humano	feb-21	feb-21	Papelería y útiles Q. 50.00.	Q50.00
Realizar preparativos para llevar a cabo la capacitación en línea	Tener al 100% los recursos necesarios para realizar la capacitación en término de 15 días	Capital Humano	feb-21	feb-21	Papelería y útiles Q. 50.00.	Q50.00
Llevar a cabo la capacitación con todo el personal de la empresa.	Que el 100% de los colaboradores tengas las herramientas necesarias para desarrollar el trabajo en equipo de manera óptima y las pueda implementar en un mes	Facilitador	feb-21	mar-21	Costo total por los 70 colaborador Q 76.00	Q5,320
Evaluar alcances de capacitación realizada	Cumplir a un 100% con las actividades programadas en un mes.	Capital Humano	mar-21	abril-21	Papelería y útiles Q. 50.00.	Q50.00
Realizar diferentes actividades físicas vía en línea como Yoga y Ejercicios físico.	Concientizar a los colaboradores en un 100% para la participación en las actividades en término de un mes.	Capital Humano	ago-21	sep-21	Costo por 70 colaborador Yoga Q21.43: Ejercicio Físico para 70 colaboradores Q17.14 por 2 sesiones	Costo Total Yoga Q1500.00 por 3 sesiones: Ejercicio Físico Q1200.00 por 2 sesiones
Evaluar lo realizado de la propuesta.	Evaluar el 100% de lo realizado cada 15 días	Junta Directiva	sep-21	sep-21	A definir por la empresa.	A definir por la empresa.

Fuente: Elaboración propia, enero 2021.

A continuación, se describe los pasos para realizar el programa de trabajo en equipo:

Figura No. 25
Metodología para realizar la capacitación trabajo en equipo
Empresa publicitaria en la ciudad de Guatemala, Año 2021



Fuente: elaboración propia, enero 2021.

El departamento de Capital Humano debe lanzar la convocatoria a todo el personal por medio de un correo electrónico en el cual se indique la fecha, hora del curso y la aplicación ya sea por Zoom y/o Microsoft Teams para todos los colaboradores.

Figura No. 26

Propuesta de convocatoria para el taller de trabajo en equipo para colaboradores de la empresa publicitaria ubicado en la ciudad de Guatemala, año 2021



Fuente: Elaboración propia, enero 2021.

Realizar la capacitación con la presencia de todo el personal, quién a su vez se tomará asistencia en línea. A continuación, se adjunta el formato de asistencia.

Cuadro No. 16

Propuesta de listado de asistencia a la capacitación de la empresa publicitaria ubicado en la ciudad de Guatemala

Año 2021

Nombre de capacitación:		
Nombre del capacitador:		
Fecha:		Firma de capacitador:
Nombre	Departamento	Verificación de conexión en línea
Colaborador 1	Contabilidad	
Colaborador 2	Comercial	
Colaborador 3	Operaciones	

Fuente: elaboración propia. enero 2021.

Actividades a desarrollar para trabajar en el taller del trabajo en equipo

La capacitación se propone desarrollar vía Microsoft Teams y/o Zoom.

Capital Humano dará las palabras de bienvenida y desarrollará los siguientes ejercicios:

Dinámica No. 1

María fue encontrada muerta en su cama en su cama había varios pétalos alrededor de ella, la puerta estaba cerrada con llave, había una ventana muy pequeña donde solamente entraba viento no había posibilidad que alguien había entrado.

La puerta estaba cerrada con llave y no se veía forzada cuéntame cuál es el asesino

Presentar varias fotos y enviar el link para que voten con la aplicación mentimeter y proyectarlos en zoom y/o microsoft teams.

- Hombre tomando el café
- Hombre sin camisa
- Mujer morena de camisa azul

- Mujer de cabello trenzado
- Hombre de la guitarra
- Mujer tatuada

Figura No. 27

Dinamica 1

Empresa Publicitaria ubicada en la ciudad e Guatemala

Año 2021



Proyectar los resultados vía Microsoft teams utilizando app mentimeter donde da los porcentajes y los votos que harán los colaboradores.

Figura No.28

Resultados de dinamica 1

Empresa Publicitaria ubicada en la ciudad e Guatemala

Año 2021



Habilitar el chat y que digan su razón porque seleccionaron a determinado personaje de esta manera interactúen todos los colaboradores para generar conversación, darse cuenta de los juicios que están tomando y solo hablamos del contexto que se tiene y nada más para generar discusión se dan 10 a 15 minutos.

Y al final dar la respuesta que no hay asesino, es una actividad para trabajar juicios. Esta actividad me sirve para conocer la comunicación que tienen los colaboradores y descubrir sus juicios y de esta manera conectar conversaciones.

Dinámica No. 2

Fortalecimiento del equipo enseñanza digital, nos ha dejado que la familia y hasta nuestros animales se involucran ahora es el nuevo entorno laboral y nuestros hogares ahora se han abierto al mundo en la vía digital.

La vía digital es de vital importancia, y hacer que las personas se conecten en el desarrollo de las actividades y de igual manera hacer que los colaboradores participen.

Mostrar las siguientes tres imágenes por dos minutos, la primera persona que encuentre la siguiente se la puede dar un vale digital por consumo en supermercado de esta manera se va a mantener el entusiasmo y participación de los colaboradores.

Que busquen las imágenes por medio de código QR que se presentará y el primero que encuentre las tres imágenes que se le proyectaron y haga una captura de imagen y las suba al chat donde se realiza las dinámicas ganará el premio.

Figura No.29
Dinamica 2
Empresa Publicitaria ubicada en la ciudad e Guatemala
Año 2021



Esto es para saber quién es la persona que obtienen mejor manera las instrucciones y cumple a cabalidad órdenes dadas.

Dinámica No. 3

Se requiere que los participantes tomen nota, utilicen una hoja y bolígrafo y al finalizar los 5 enigmas se debe de dar el resultado en el chat, se puede trabajar por grupos o áreas de trabajo para saber que integrantes obtuvieron los números correctos.

La dinámica de “Código Oculto” ayuda a fortalecer el trabajo en equipo ya que se pueden ir resolviendo problemas partiendo de las fortalezas de cada integrante para ir abriendo candados.

Y al equipo ganador se le dará una tarde libre.

Figura No. 30
Dinamica 3
Empresa Publicitaria ubicada en la ciudad e Guatemala
Año 2021



Enigma No.1

Un prisionero está encerrado en una celda que tiene dos puertas, una conduce a la muerte y la otra a la libertad. Cada puerta custodiada por un vigilante, el prisionero sabe que uno de ellos siempre dice la verdad y el otro siempre miente. Para elegir la puerta por la que pasará solo puede hacer una pregunta a uno solo de los vigilantes. ¿Cómo puede salvarse?

Primero debe de resolver el enigma del prisionero y cuál es la pregunta que debe de hacer a uno de los vigilantes. Las repuestas deben de escribirlas en su hoja y al final de los 5 enigmas se deben publicar por el chat.

La suma de prisioneros y vigilantes te dará el primer número que abrirá el candado, estos números que abrirá el candado.

Figura No. 31

Enigma no.1

Empresa Publicitaria ubicada en la ciudad e Guatemala

Año 2021



Enigma No. 2

Llegaron 7 invitados para tu cumpleaños ¿Cómo partir un pastel redondo en 8 partes iguales entran solo 3 cortadas?

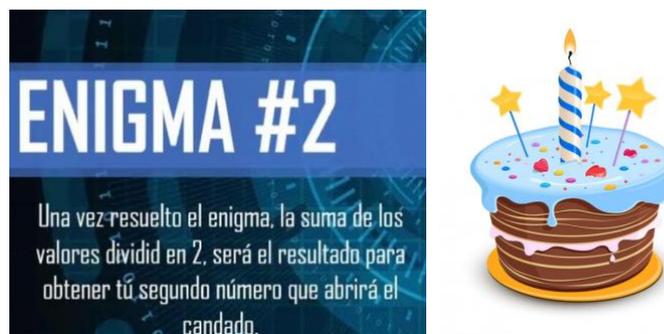
Una vez resultado en enigma no. 2, la suma de valores dividir en 2 será el resultado para obtener tu segundo número que abrirá el candado.

Figura No. 32

Enigma No. 2

Empresa Publicitaria ubicada en la ciudad e Guatemala

Año 2021



Enigma No. 3

Una mujer fue asesinada en el baño de un restaurante

¿Puedes señalar al asesino con tan solo mirar esta imagen?

La imagen que elijas será el tercer número para abrir el candado.

Figura No. 33

Enigma No. 3

Empresa Publicitaria ubicada en la ciudad e Guatemala

Año 2021



Enigma No. 4

¿Cuántos cubos ves?

La respuesta será tu cuarto número.

Figura No. 34

Enigma No. 4

Empresa Publicitaria ubicada en la ciudad e Guatemala

Año 2021



Enigma No. 5

La suma de las columnas, dividido en 8 será tu 5 número para desbloquear el código secreto.

Figura No. 35

Enigma No. 5

Empresa Publicitaria ubicada en la ciudad e Guatemala

Año 2021



El primer equipo que coloque los 5 números de los candados en el chat y son los números correcto son los ganadores.

Figura No. 36

Expectativa

Empresa Publicitaria ubicada en la ciudad e Guatemala

Año 2021



Se validarán los números y esta es la respuesta correcta 5, 9, 4, 9 y 4.

Figura No. 37
Respuesta
Empresa Publicitaria ubicada en la ciudad e Guatemala
Año 2021



Respuestas

Enigma No. 1 = 5

1 prisionero

2 puertas

2 vigilantes

Enigma No. 2 = 9

$7 + 8 + 3 = 18 / 2 = 9$

Enigma No. 3 = 4

Es el número 4.

Se ve tenso, está cerca a los baños.

Le falta el cuchillo.

Su camisa está rota en la parte de abajo.

Un trozo de su camisa está al lado de la víctima

Tiene rasguño en el cuello.

Enigma No. 4 = 9 cubos

Enigma No. 5 = 32 columnas

$32 / 8 = 4$

Ayuda a tener conectados a los colaboradores y sirve para transferir conocimientos, competencias y poder trabajar en equipo.

Opción No. 2

A través de Extremo a Extremo se puede realizar la capacitación en línea de 2 horas y se realizara el show de riso-terapia, dinámicas de integración, premios de cortesía a ganadores, fotografías digitales de sus mejores momentos y una charla motivacional por el coach de deportes.

-Evaluación de capacitación

Debe solicitarse retroalimentación a los participantes acerca del contenido del curso, así como el desenvolvimiento del expositor. El formato de esta puede ser por medio de una plataforma electrónica como Monkey Survey, Google Form y/o Typeform con las siguientes preguntas

Cuadro No. 17

Formato de evaluación de capacitación de la empresa publicitaria ubicado en la ciudad de Guatemala

Instrucciones: Coloque una "x" en la casilla con la respuesta sobre su opinión de la capacitación recibida

Aspecto	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Malo
Relevancia del tema con sus actividades.				
Conocimiento del tema del expositor.				
Duración de la exposición.				
Método utilizado para impartir la capacitación.				
Las actividades permitieron fueron dinámicas y variados de acuerdo al tema.				
La información que proporcionó fue clara, completa y correcta.				
Material utilizado.				
Ejemplos dados				
Manejo de dudas				
Iluminación de la sala.				

Fuente: elaboración propia. enero 2021

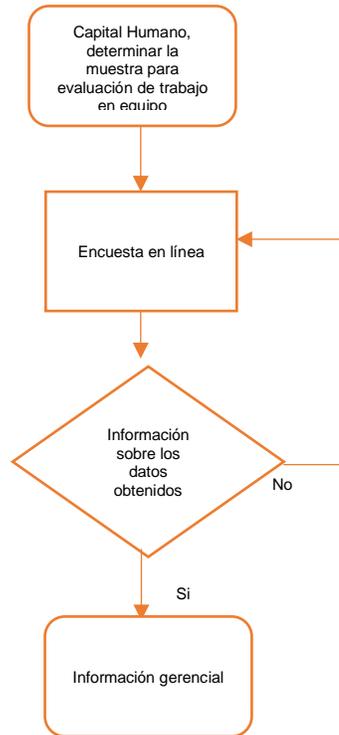
-Informe Gerencial

Posteriormente, el departamento de capital humano realizará la tabulación de boletas, para generar un informe gerencial, con el cual dará a conocer la opinión de los participantes respecto a la capacitación recibida.

- Fase de evaluación: En esta parte se evalúa si el personal implementó lo aprendido durante la capacitación; si utiliza todas o algunas de las herramientas y métodos expuestos para trabajar en equipo. Así mismo si se manifiesta una mejora de este aspecto entre el personal. Capital Humano debe realizar evaluación y que se realice en un plazo no mayor a 2 o 3 meses.

Seguidamente, se debe elaborar una encuesta que permita exponer a los colaboradores su percepción acerca del trabajo en equipo. Aquí deben abordarse los puntos que presentaron deficiencia en la fase de diagnóstico de este estudio. Los pasos que deben tomarse en cuenta a continuación:

Figura No. 38
Metodología de evaluación de trabajo en equipo
Empresa publicitaria en la ciudad de Guatemala
Año 2021



Fuente: elaboración propia, enero 2021.

Capital Humano enviara un link con la encuesta, a 3-4 integrantes de cada departamento para obtener una retroalimentación sobre la funcionalidad de la capacitación.

A continuación, se adjunta la boleta de evaluación de trabajo en equipo.

Cuadro No. 18

Boleta de evaluación de trabajo en equipo de la empresa publicitaria ubicada en la ciudad de Guatemala.

Año 2021

<p>El propósito de esta encuesta es encontrar las áreas de oportunidad que nos permita mejorar el ambiente de trabajo en la empresa. Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en TU experiencia de trabajo, por lo tanto, NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS. Lee cuidadosamente cada una de las preguntas y marca con una X en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa tu opinión. No debe quedar ninguna pregunta en blanco. La escala utilizada:</p>				
<p>1- Muy insatisfecho 2- Insatisfecho 3- Satisfecho 4- Muy satisfecho</p>				
CLIMA ORGANIZACIONAL	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
¿Cuál es su percepción de las relaciones interpersonales en su departamento?				
¿Cómo califica la cooperación entre sus compañeros de departamento?				
¿Qué opina de las relaciones de trabajo entre departamentos?				
¿Qué le parece la coordinación entre personas del mismo equipo?				
¿Cómo considera la coordinación entre los departamentos de la organización?				
¿Considera que han realizado actividades para mejorar el trabajo en equipo?				

Fuente: elaboración propia. enero 2021

Una vez realizada la encuesta, Capital Humano procederá a tabular la información obtenida en la indagación de opiniones; y como último paso se debe preparar el informe en donde se expongan las opiniones de los colaboradores acerca del trabajo en equipo e indicar si estas son positivas o negativas.

- Planificación: Departamento de Capital Humano
- Desarrollo: Capital Humano.
- Supervisión de ejecución: Departamento de Capital Humano
- Recursos:

Humanos: todo el personal de la empresa.

Materiales y Equipo: computadoras asignadas al personal.

Financieros: Autorización de vales de consumo.

A continuación, se describe la segunda fase para implementar actividades de trabajo en equipo.

Sesiones para fomentar integración con los colaboradores de la empresa publicitaria ubicada en la ciudad de Guatemala:

Una parte fundamental es hacer sentir a todos los miembros parte importante de la empresa publicitaria, la táctica de impartir sesiones de yoga y ejercicio en línea, buscan mejorar las relaciones interpersonales y la comunicación, factores importantes que tendrán un impacto positivo en la búsqueda del buen clima organizacional.

Estas reuniones deben ser llevadas a cabo empresas especializadas en sus áreas yoga se impartirá en 3 sesiones, y luego ejercicios en línea para disminuir el estrés y la ansiedad, de manera que puedan tener hábitos saludables.

A continuación, el proceso para llevar a cabo las sesiones para fomentar el trabajo en equipo:

Figura No. 38

Metodología para realizar sesiones en línea de integración para los colaboradores de la empresa publicitaria ubicado en la ciudad de Guatemala, Año 2021



Fuente: elaboración propia. enero 2021

Como primer paso capital humano deben lanzar la convocatoria a todo el personal por medio de un correo electrónico en el cual se indique la fecha, hora y aplicación donde se desarrollará las sesiones vía Zoom y/o Microsoft Teams.

A continuación, la propuesta para realizar las convocatorias de las sesiones de yoga y ejercicios en línea:

Figura No. 39

Propuesta de convocatoria para realizar las sesiones en línea las clases de yoga para reducir estrés y ansiedad (3 sesiones) de la empresa Publicitaria ubicada en la ciudad e Guatemala Año 2021



The poster features a sunset background with the text 'YOGA SUNSET Live Sessions' in large white letters. Below the title, it states 'Martes, jueves y sábado 6:30 PM' and 'Nivel: intermedio/avanzado'. At the bottom, there is a table with three columns for the days of the week, each listing a session name, a brief description, and the instructor's name.

Martes	Jueves	Sábado
"Feeling good" Aperturas de corazón y de hombros.	"Up & Up" Ladder flow con twists, fuerza y balances.	"Amerita Confiar" Receta Secreta para Pincha Mayurasana
Pablo	Andreita	Babi

Fuente: Elaboración propia, enero 2021.

Figura No. 40

Propuesta de convocatoria para realizar las sesiones en línea las clases de ejercicios para practicar una vida saludable (2 sesiones) de la empresa publicitaria ubicada en la ciudad e Guatemala

Año 2021



Fuente: Elaboración propia, enero 2021.

Ejecución de las sesiones se debe seleccionar dos proveedores que realizarán las actividades:

Yoga para reducir estrés y ansiedad (3 sesiones de 45 minutos)

Se dividirá en 3 equipos (dos equipos de 23 y un equipo de 24 colaboradores) se dará una breve explicación porque sirve realizar yoga ya que ayuda a controlar la

respiración, mejora el estado de ánimo, incrementa la energía y sobre todo ayuda al sistema inmunológico etc.

De manera que los miembros que se les envié la invitación puedan interactuar vía en línea y compartir como se sienten con el resto de los colaboradores y ayuda a integrar a las diferentes áreas de trabajo y de esta manera reducirá estrés y la ansiedad que se genera en estos tiempos de Covid.

Ejercicios para practicar una vida saludable (2 sesiones de 45 minutos)

Se dividirá en 2 grupo (dos equipos de 35 colaboradores) se les dará una breve explicación porque deben de realizar ejercicios y comer sanamente y luego se dará una sesión de 45 minutos para que puedan realizar ejercicios e inclusive pueden invitar a sus familias para que puedan participar de la actividad.

Es indispensable que exista una evaluación mensual sobre las sesiones en línea y se debe de realizar un informe donde se establezcan los resultados e informar a Director Regional sobre los resultados obtenidos.

- Responsable: el departamento de Capital Humanos debe liderar y fomentar la participación de todo el personal enviándoles las convocatorias con las empresas contratadas.
- Materiales y equipo: las actividades se proponen realizar vía línea con las computadoras que tienen asignadas cada colaborador.
- Recursos Humanos: Colaboradores, Capital Humano y Gerencias.
- Supervisión: Estará a cargo de capital humano.
- Financieros: en el siguiente cuadro se detallan los costos involucrados.

Cuadro No. 19

Presupuesto para fomentar el trabajo en equipo de la empresa publicitaria ubicado en la ciudad de Guatemala.

Año 2021

Línea presupuestaria	Departamento	Opción No. 1 virtual en por Capital Humano	Opción No. 2 Extremo a Extremo
Capital humano desarrollara la actividad de trabajo en equipo vía en línea y la opción presencial se puede contratar a una empresa que desarrolle programas de trabajo en equipo tipo rallys	Capital Humano	-	Q5,000.00
Integración actividades de Yoga	Capital Humano	Q 1,500.00	Q 1,500.00
Integración actividades de ejercicio en línea	Capital Humano	Q 1,200.00	Q 1,200.00
Total		Q 2,700.00	Q 7,700.00

Fuente: elaboración propia, enero 2021.

3.4 Resumen de presupuesto

Para llevar a cabo la propuesta de clima organizacional, es necesario tomar en cuenta el recurso financiero y material, a continuación, se presentan cifras aproximadas del costo de implementación de cada uno de los factores y se presentan la opción virtual o presencial y queda a discreción de dirección general el que desee implementar en la unidad de estudio.

Cuadro No. 24
Presupuesto de los programas de clima organizacional en la empresa
publicitaria ubicada en la ciudad de Guatemala
Año 2021

No.	Concepto	Costo total aproximado Opción "A"	Costo total aproximado Opción "B"
1	Opción A: Programa de liderazgo por Panamerican Consulting (Capacitación 15 colaboradores)	Q41,400.00	-
	Opción B: Programa de liderazgo por INCAE (Una persona de Capital Humano para que lo pueda replicar la capacitación)	-	Q12,122.00
2	Programa de reconocimiento	Q10,000.00	N/A
3	Opción A: Programa de trabajo en equipo por Capital Humano	Q2,700.00	-
	Opción B: Programa de trabajo en equipo por Extremo a Extremo	-	Q7,700.00
	TOTAL	Q54,100.00	Q19,822.00

Fuente: elaboración propia, enero 2021.

3.5 Evaluación y retroalimentación de la propuesta

Para realizar la evaluación y retroalimentación del programa de clima organizacional, se propone realizar reuniones mensuales en las que deben participar gerentes, y jefes de área con el fin de evaluar los avances de la propuesta, así mismo verificar la mejora de cada factor: trabajo en equipo, liderazgo y reconocimiento.

Se sugiere utilizar una boleta de evaluación en la cual se detallarán todas las actividades propuestas por programa, debe indicarse cuales ya fueron realizadas y la fecha de realización, así mismo las actividades pendientes y tomar decisiones oportunas de cada una. Se propone utilizar el siguiente formato.

Cuadro No. 25

**Evaluación y retroalimentación de la propuesta de mejora en el clima organizacional de la empresa publicitaria
ubicada en la ciudad de Guatemala
Año 2021**

Programa	Actividad	Meses												Observaciones	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Liderazgo	Capacitación de Liderazgo														
	Módulo I: Liderazgo asertivo en tiempos de cambio														
	Módulo II: Liderazgo gerencial y personal														
	Módulo III: Fundamentos del coaching ejecutivo														
	Módulo IV: Dirección de equipos de alto rendimiento														
	Módulo V: Negociaciones exitosas y resoluciones de conflictos														
Reconocimiento	Reconocimiento público														
	Above & Beyond Call of Duty Awards														
	Ranking Públicos														
	Reconocimiento en privado														
	Llamada del Director General														
	Comidas privadas														
	Promoción														
	<i>Reuniones importantes</i>														
	Certificación de la consecución de resultados														
	Premio monetario y/o generar más experiencias														
Desayuno de cumpleaños															
Entradas a eventos:															
Home office															
Trabajo en equipo	Capacitación externa														

Fuente: elaboración propia, enero 2021

CONCLUSIONES

Una vez finalizado el estudio y luego de haber realizado el análisis e interpretación de resultados obtenidos en la medición del clima organizacional de la empresa publicitaria, se concluye lo siguiente:

1. Luego de analizar los resultados obtenidos en la empresa objeto de investigación con relación al clima organizacional que actualmente se percibe, se han evidenciado desconformidad por parte de los colaboradores, esto ha afectado el ambiente laboral de la organización influenciando de manera directa en el comportamiento del personal ocasionando que los colaboradores tenga un bajo compromiso hacia la empresa, por lo cual se comprueba la hipótesis con relación a la existencia de un clima organizacional deficiente.
2. Se determinó que en la empresa no existe un reconocimiento oportuno a los colaboradores que destacan en sus actividades laborales, esto ha ocasionado descontento en el personal disminuyendo el compromiso de los empleados y la efectividad de las actividades realizadas en la empresa.
3. Se requiere desarrollar líderes con la capacidad de transformar y actuar en escenarios diversos e impactando de manera positiva y de cambio en consecución de los objetivos de la organización, ya que si no se implementa puede reuducir la satisfacción laboral y por ende perjudicar el clima organizacional de la empresa.
4. Existe dificultad para que el personal se relacione e interactúe entre sí, esto ha provocado falta de apoyo entre los compañeros de trabajo de un mismo departamento y otras áreas funcionales de la empresa, obstaculizando el trabajo en equipo para el alcance efectivo de los objetivos.
5. Es necesario propiciar ambientes de colaboración y servicio entre dependencias que coadyuven a los objetivos de la unidad de análisis.

RECOMENDACIONES

Con el objeto de mejorar el clima organizacional de la empresa publicitaria, se realizan las siguientes recomendaciones:

1. Se sugiere que Capital Humano realice la implementación del programa de mejora propuesto para contrarrestar el descontento evidenciado en los factores de liderazgo, reconocimiento y trabajo en equipo, así también será indispensable darle seguimiento constante para que se adapte a las necesidades cambiantes de la empresa.
2. Es necesario que la empresa fomente el entusiasmo en el desarrollo de las actividades laborales del personal para lograr mejores resultados por medio de la planificación e implementación de actividades dirigidas a reconocer el esfuerzo y dedicación del personal en la obtención de los objetivos deseados por la empresa.
3. La empresa debe desarrollar líderes que puedan tener un equipo de alto desempeño que ayude a conservar niveles de motivación satisfactoria.
4. El departamento de Capital Humano debe coordinar la realización de actividades y talleres dirigidos a fortalecer las relaciones interpersonales entre el personal de la empresa, esto con el propósito de cambiar conductas negativas e individualizadas que dificultan actualmente trabajar de manera conjunta en el cumplimiento de objetivos.
5. Crear cultura organizacional que favorezca a la obtención de resultados en la empresa publicitaria ubicado en la ciudad de Guatemala.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilar, A. P. (2016). Clima laboral y su impacto en el desempeño del colaborador de restaurantes Skillets . Guatemala: Tesis.
2. Almazán Moscoso, J. (1996). Comunicación y desarrollo. Editorial proveedora de impresos de Guatemala,C.A.
3. Benavides, R. J. (2004). Administración. México: Mc Graw-Hill.
4. Brunet, L. (1983). El clima de trabajo en las Organizaciones. México, D. F.: Trillas, S. A. de C. V.
5. Brunet, L. (2014). El clima de trabajo en las Organizaciones, diagnostico y consecuencias. México, D. F.: Trillas, S. A. de C. V.
6. Bueno Blanco, R. (2018). Elementos básicos de Administración. México: USA/DGEP.
7. Carucci, F. (2003). Planificación Estratégica por Problemas: Un Enfoque Participativo. Caracas: Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales.
8. Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill. 5ta Edición
9. Chiavenato, I. (2008). Administración. México: McGraw Hill. 8va. ed. México.
10. Chiavenato I. (2009). Gestión del Talento Humano: McGraw Hill. 3era. ed. México.
11. Dessler, G. (2015). Administración de Recursos Humanos. 14ª. ed. México. Pearson Educacion.
12. Española, R. A. (2017). Diccionario.
13. Koontz, H. (2012). Integración. México: Mc Graw Hill.
14. López. (2008). Trabajo en equipo en el Departamento de Consulta Externa. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.

15. Lussier, R (2011) Liderazgo, teoría aplicación y desarrollo de actividades, 4ª. ed. México, Cengage Learning.
16. Much, L. (2006). Organización: Diseño de Organizaciones de Alto Rendimiento. Biblioteca de Administración Trillas.
17. Newstrom, J. (2001). Comportamiento humano en el trabajo. 13ª. ed. México. McGraw- Hill.
18. Robbins, S. P. (2004). Comportamiento Organizacional, 10a. ed. México: Pearson Educación.
19. Robbins S. P. (2009) Comportamiento Organizacional. 13ª. ed. México: Pearson Educación.
20. Rodríguez M. D. (2005). Diagnóstico Organizacional 6ta ed. México: Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V.
21. Salas, D. M. (2015). Diseño de Investigación de la Medición del Clima Organizacional como Estrategia. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.

E-GRAFIA

22. Ander-Egg, E. (18 de Octubre de 2018). Abaco En Red. Obtenido de <http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2017/05/Introduccion-a-la-planificaci%C3%B3n-Ander-Egg-Ezequiel.pdf.pdf>
23. CLEA, U. (18 de Octubre de 2018). Universidad CLEA Educación Online. Obtenido
24. Edel Navarro Rubén, G. S. (18 de Octubre de 2018). Clima y Compromiso Organizacional. Obtenido de <http://eumed.net/libros/2007c/>
25. Ezequiel, A. E. (2018). Abaco En Red. Extraído el 18 de Octubre de 2018. <http://abacoenred.com/wp-content/uploads/2017/05/Introduccion-a-la-planificaci%C3%B3n-Ander-Egg-Ezequiel.pdf.pdf>

26. López, L. A. (18 de Octubre de 2018). ECO. Obtenido de <http://eco.uab.cat/ue/trabajos%20premi/tfg%2015%2025%20Asensio.pdf>
27. Pérez, A. B. (18 de Octubre de 2008). Enciclopedia Financiera. Obtenido de <https://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/diseño-de-organización.htm>
28. SesWEb. (18 de Octubre de 2018). Expresión Informativa y Técnicas Organizadas SA de CV. Obtenido de : [https://www.sesweb.mx/olegios01/559/Recursos/Biblioteca/559P510/1%20Elementos%20Esenciales%20de%20la %20Administración.pdf](https://www.sesweb.mx/olegios01/559/Recursos/Biblioteca/559P510/1%20Elementos%20Esenciales%20de%20la%20Administración.pdf)

ANEXOS

ANEXOS 1

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Este cuestionario tiene como único fin analizar la forma que el personal de la empresa percibe el ambiente de trabajo en el que se desempeña, de esta manera con la colaboración de todos podremos mejorar nuestro entorno laboral.

INSTRUCCIONES: Serie de preguntas que se realizarán a continuación presentan una escala de 1 a 4 de acuerdo al grado de aprobación o desaprobación de cada afirmación. Marque con una X.

- 4. Muy satisfecho
- 3. Moderadamente satisfecho
- 2. Poco satisfecho
- 1. No satisfecho

CLIMA ORGANIZACIONAL		No Satisfecho	Poco Satisfecho	Moderadamente satisfecho	Muy Satisfecho
A. ORGANIZACIÓN					
1	¿Cuál es su percepción de la visión y los objetivos de GPO Vallas?	1	2	3	4
2	¿Cómo califica las normas y procedimientos de GPO Vallas?				
3	¿Qué opina de las funciones de su puesto?				
4	¿Qué le parece el organigrama de la organización?				
5	¿Cómo considera el manual de su puesto de trabajo?				
B. TRABAJO EN EQUIPO					
6	¿Cuál es su percepción de las relaciones interpersonales en su departamento?	1	2	3	4
7	¿Cómo califica la cooperación entre sus compañeros de departamento?				
8	¿Qué opina de las relaciones de trabajo entre departamentos?				
9	¿Qué le parece la coordinación entre personas del mismo equipo?				
10	¿Cómo considera la coordinación entre los departamentos de la organización?				
C. COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN					
11	¿Cuál es su percepción de la motivación que se le da al personal a expresar sus ideas e inquietudes?	1	2	3	4
12	¿Cómo califica la información que se le proporciona al colaborador para realizar su trabajo?				
13	¿Qué opina de los medios actuales de comunicación que se usan para dar información de acontecimientos generales de trabajo en GPO Vallas?				
14	¿Qué le parece la rapidez con que se le brinda la información?				
15	¿Cómo considera que es la información formal que se le da?				
D. LIDERAZGO					
16	¿Cuál es su percepción de la confianza de su líder hacia las decisiones que usted toma en las actividades designadas?	1	2	3	4
17	¿Cómo califica el reconocimiento de su líder hacia su desempeño?				
18	¿Qué opina del estímulo de su líder para hacer el trabajo en equipo?				
19	¿Qué le parece la forma en que su líder promueve la comunicación laboral (reuniones de trabajo, retroalimentación, etc)?				
20	¿Cómo considera la forma en que su líder, ante un error, le indica qué y cómo se puede corregir?				
E. ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO					
21	¿Cuál es su percepción ante los cambios organizacionales que se realizan actualmente?	1	2	3	4
22	¿Cómo califica su confianza para asumir la toma de decisiones en su puesto de trabajo?				
23	¿Qué opina de las acciones que realiza la gerencia en esta empresa?				
24	¿Qué le parece la anticipación con que se le avisa sobre los cambios en sus tareas laborales?				
25	¿Cómo considera los cambios que se realizan en su trabajo?				
F. DESARROLLO Y CAPACITACIÓN					
26	¿Cuál es su percepción acerca del desarrollo profesional en esta empresa?	1	2	3	4
27	¿Cómo califica la capacitación que ha recibido para el puesto que actualmente ocupa?				
28	¿Qué opina de la capacitación que ha recibido para resolver con éxito los inconvenientes que se le han presentado en su puesto de trabajo?				
29	¿Qué le parece la capacitación que ha recibido para realizar innovaciones en su puesto de trabajo?				
30	¿Cómo considera el apoyo que recibe para continuar con su desarrollo académico personal?				
G. CONDICIONES DE TRABAJO					
31	¿Cuál es su percepción del equipo de protección para evitar accidentes en su puesto de trabajo?	1	2	3	4
32	¿Cómo califica la preocupación por tener las áreas de trabajo con insumos generales de higiene. (papel higiénico, jabón, etc.)?				
33	¿Qué opina de las condiciones físicas de su lugar de trabajo para realizar sus actividades diarias?				
34	¿Qué le parece el material, herramienta y equipo necesario para realizar sus labores?				
35	¿Cómo considera las normas de seguridad para prevenir accidentes?				
H. CALIDAD Y SERVICIO					
36	¿Cuál es su percepción de las actividades laborales que se realizan para apoyar el buen funcionamiento de otros departamentos?	1	2	3	4
37	¿Cómo califica el servicio entre departamentos?				
38	¿Qué opina de la calidad con que se trabaja?				
39	¿Qué le parece la planificación de las actividades en su departamento?				
40	¿Cómo considera la calidad del servicio que brinda su departamento a otros?				
I. SATISFACCIÓN GENERAL					
41	¿En el trabajo, mis opiniones parecen contar?	1	2	3	4
42	¿Mi supervisor o alguien en el trabajo parece que se preocupa por mí como persona?				
43	¿En este último año, he tenido oportunidades en el trabajo de aprender y de crecer?				
44	¿Sé lo que se espera de mi trabajo?				
45	¿Se siente orgullo de trabajar en esta empresa?				

Sugerencias para hacer de GPO Vallas un mejor lugar de trabajo

¡Gracias por su participación!