

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



**“MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE
MEJORA PARA UNA EMPRESA DE ENTRETENIMIENTO PARA NIÑOS,
UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**

LESLY ROSIBEL CHICOL CHOCHÓ

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2021

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

**“MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE
MEJORA PARA UNA EMPRESA DE ENTRETENIMIENTO PARA NIÑOS,
UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**

TESIS

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

LESLY ROSIBEL CHICOL CHOCHÓ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, AGOSTO 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

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
SECRETARIA:	Licda. María Belén León Carranza
EXAMINADOR:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala 28 de octubre de 2020

Licenciado

Luis Antonio Suárez Roldán

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Su despacho

Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha catorce de noviembre del año dos mil dieciocho, le informo que se ha realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado "MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORA PARA UNA EMPRESA DE ENTRETENIMIENTO PARA NIÑOS, UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA", elaborado por la estudiante Lesly Rosibel Chicol Chochó quien se identifica con número de carné 201013019.

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

Agradeciendo sus buenos oficios con la presente; atentamente.


Licda. Laura Aydee Lamfiesta Escobar
Licenciada en Psicología
Colegiado activo No. 1,945

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 0617-2021
Guatemala, 2 de agosto del 2021

Estudiante

Lesly Rosibel Chicol Chochó

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 15-2021, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 29 de julio de 2021, que en su parte conducente dice:

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación

Se tienen a la vista las providencias de las Escuelas de Contaduría Pública y Auditoría, Economía, Administración de Empresas y Estudios de Postgrado; en las que se informa que los estudiantes que se indican a continuación, aprobaron el Examen de Tesis y/o Trabajo Profesional de Graduación, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores y los expedientes académicos.

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

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOMBRES Y APELLIDOS	REGISTRO ACADÉMICO	TEMA DE TESIS:
LESLY ROSIBEL CHICOL CHOCHÓ	201013019-3	"MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORA PARA UNA EMPRESA DE ENTRETENIMIENTO PARA NIÑOS, UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA"

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

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



o.oh

DEDICATORIA

A JESÚS

Por apoyarme, brindarme sabiduría y valentía durante el trayecto de mi vida

A MIS PADRES

Rosita chochó y Juan Carlos Chicol, por su apoyo incondicional, sacrificio, consejos que llenaron de luz mi camino, fueron mi inspiración para alcanzar este triunfo

A MIS HERMANOS

Ruth, Carlos Moisés, Joanna Sayle y Angy Toc que me han motivado a no rendirme ante situaciones difíciles, por su apoyo incondicional y acompañarme en las buenas y malas experiencias en mi vida gracias los llevo en mi corazón

A MIS ABUELITOS

Reyna Martínez y Andrés Chochó, por su cariño, atención y consejos que me han brindado durante el transcurso de mi vida

A MIS AMIGAS Y AMIGOS DE LA UNIVERSIDAD

Zulma Sinay, Ingrid Fuentes, Abner Alvarado, Héctor Cojolón, Diego Chávez, Maylin Campos, Jorge Diéguez y Andrea Castro. Por su valiosa he incomparable amistad, ayuda incondicional, por compartir momentos agradables durante mi carrera, Dios los bendiga

A MIS AMIGAS DEL COLEGIO

Sara Tello y Gloria Sinay. Por su cariño y amistad

**A MIS AMIGOS DEL
TRABAJO**

Sara Pirir, Deyvis Barillas, Alvaro Samayoa, Manuel Yanes, Heydi Aju y Carlos Rodríguez, por su apoyo, comprensión, palabras de aliento que me motivaron a no rendirme y brindarme su amistad

**A MI ASESORA DE
TESIS**

Licda. Laura Lainfiesta, por sus aportes para enriquecer este trabajo de tesis y comprensión ante situaciones complicadas

A LA EMPRESA

Por proporcionarme la información necesaria

**UNIVERSIDAD DE
SAN CARLOS**

Por ser la casa de estudios que contribuyo a mi formación académica y profesional

A LAS DOCENTES

Licda. Rossy Chavarría, Licda. Friné Salazar y el Lic. Vicente Freixas, por ser inspiración en mi carrera, por compartir de sus conocimientos y por su incomparable amistad

A todas las personas que han aportado alegrías en mi camino

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Sectores productivos	1
1.2 Administración	2
1.2.1 Proceso administrativo	2
1.2.1.1 Planeación	3
1.2.1.2 Organización	5
1.2.1.3 Dirección	7
a. Elementos de dirección	7
b. Cultura organizacional	10
c. Clima organizacional	10
d. Teorías de clima organizacional	11
e. Dimensiones de clima organizacional	13

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE
ENTRETENIMIENTO PARA NIÑOS, UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE
GUATEMALA

Contenido	Página
2.1 Metodología de la investigación	19
2.1.1 Métodos de la investigación	19
2.1.1.1 Método científico	19
2.1.1.2 Método analítico	19
2.1.1.3 Método deductivo	20
2.1.2 Técnicas de investigación	20
2.1.3 Instrumentos de investigación	21
2.2 Antecedentes	21
2.2.1 Datos demográficos	22
2.2.2 Filosofía organizacional	24
2.2.3 Estructura organizacional	27
2.3 Situación actual del clima organizacional	29
2.3.1 Dimensiones analizadas	32
2.3.2 Análisis por dimensión	33
2.3.2.1 Proceso de control (Trabajo en equipo)	33
2.3.2.2 Fuerzas motivacionales (Motivación)	35
2.3.2.3 Proceso de comunicación (Comunicación)	37
2.3.2.4 Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento (Capacitación)	39
2.3.2.5 Métodos de mando (Liderazgo)	41
2.4 Análisis de resultados	42

CAPÍTULO III
PROPUESTA DE PLANES DE MEJORA PARA UNA EMPRESA DE
ENTRETENIMIENTO PARA NIÑOS, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

Contenido	Página
3.1 Justificación de la propuesta	44
3.2 Objetivo de la propuesta	45
3.3 Alcance	46
3.4 Filosofía y estructura organizacional	46
3.4.1 Filosofía organizacional	46
3.4.1.1 Misión	46
3.4.2 Estructura organizacional	47
3.5 Planes de mejora propuesta	52
3.5.1 Fase 1: presentación y sensibilización	53
3.5.1.1 Presentación y sensibilización de colaboradores	55
3.5.1.2 Presentación y sensibilización general	61
3.5.2 Fase 2: metodología	65
3.5.3 Fase 3: desarrollo de planes	66
3.5.3.1 Plan I: programa de comunicación	66
3.5.3.2 Plan II: programa fuerzas motivacionales	77
3.5.3.3 Plan II: programa trabajo en equipo	96
3.5.4 Fase 4: evaluación de planes de mejora	109
3.6 Presupuesto total para la implementación de la propuesta	114
3.7 Beneficios cualitativos al implementar la propuesta de mejora	114
CONCLUSIONES	116
RECOMENDACIONES	117
REFERENCIAS	118

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Descripción	Página
1	Proceso administrativo	2
2	Variables de la teoría de Rensis Likert	12
3	Características de un líder	14
4	Ciclo motivacional	15
5	Edad de los colaboradores	22
6	Tiempo de trabajar de los colaboradores	23
7	Organigrama general normado	28
8	Resumen de dimensiones de clima organizacional	29
9	Percepción de clima organizacional actual	32
10	Dimensión evaluada: proceso de control	34
11	Dimensión evaluada: fuerzas motivacionales	36
12	Dimensión evaluada: proceso de comunicación	38
13	Dimensión evaluada: objetivo de rendimiento y perfeccionamiento	40
14	Dimensión evaluada: métodos de mando	41
15	Organigrama general propuesto	47
16	Organigrama nominal propuesto	49
17	Cronograma de actividades	51
18	Fases para implementar planes de mejora	52

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Descripción	Página
1	Habilidades de liderazgo	8
2	Dimensiones de clima organizacional	13
3	Preguntas que responde la misión para su efectividad	25
4	Preguntas que responde la visión para su efectividad	26
5	Adaptación de dimensiones	33
6	Beneficios cualitativos al implementar la propuesta	115

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Descripción	Página
1	Porcentaje óptimo de clima organizacional	30
2	Promedio de Satisfacción de clima organizacional actual	31
3	Plan de acción fase I: presentación y sensibilización de resultados	54
4	Horarios presentación resultados	61
5	Recursos financieros presentación y sensibilización	65
6	Plan de acción programa de comunicación	67
7	Recursos financieros programa comunicación	77
8	Plan de acción programa fuerzas motivacionales	79
9	Recursos financieros programa fuerzas motivacionales	96
10	Plan de acción programa trabajo en equipo	98
11	Recursos financieros programa fuerzas motivacionales	109
12	Presupuesto para la implementación de planes de mejora	114

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Descripción	Página
1	Listado de asistencia	56
2	Listado de asistencia para el área operativa	57
3	Pasos para llevar control de asistencia	58
4	Pasos para las inasistencias	59
5	Cuestionario de ausencias	60
6	Gafete de participación	62
7	Kit de limpieza	63
8	Frase del día colaborador	64
9	“ Vías formales de comunicación”	69
10	Reporte de problemas	70
11	Actividades de comunicación	71
12	Cartelera de noticias	72
13	Evaluación de actualización	73
14	Ponte en mi lugar	75
15	Diploma “Ponte en mi lugar	76
16	Taller motivacional “Tus acciones definen tu éxito”	81
17	Diploma participación taller motivacional	82
18	Aspectos para considerar reconocimientos	83
19	Reconocimiento por antigüedad	84
20	Diseño de medalla	85
21	Diseño de arreglo para cumpleaños	90
22	Diseño de caja sorpresa	91
23	Diseño vale de regalo	92
24	Curso manejo del estrés	94

No.	Descripción	Página
25	Diploma de participación taller manejo de estrés	95
26	Instrucciones de trabajo	99
27	Rubrica de calificación	101
28	Vales trabajo en equipo	102
29	Pin trabajo en equipo	103
30	Taller de relaciones interpersonales	105
31	Diploma de taller de relaciones interpersonales	106
32	Torneo de boliche	108
33	Evaluación plan I: programa de comunicación	111
34	Evaluación plan II: fuerzas motivacionales	112
35	Evaluación plan II: trabajo en equipo	113

INTRODUCCIÓN

Cada día surgen nuevas empresas que modernizan sus bienes y servicios, modernizan, esto se ha dado por el fenómeno de la globalización que se considera fundamental en el enfoque de la satisfacción del cliente. Por tal razón es importante mantener el talento humano en un ambiente agradable de trabajo, que los motive a cumplir con los objetivos organizacionales.

Derivado de lo anterior, el presente trabajo de tesis denominado “Medición de clima organizacional para establecer planes de mejora para una empresa de entretenimiento para niños, ubicada en el departamento de Guatemala”, se propone identificar las dimensiones que afectan el clima organizacional, para evaluar y tomar acciones correctivas para contribuir a la mejora del ambiente laboral.

La tesis consta de tres capítulos, el capítulo I contiene el marco teórico que incluye temas que sustenta la investigación, asimismo aspectos sobre el proceso administrativo, así como cultura y clima organizacional, teorías, dimensiones sobre clima.

En el capítulo II están las generalidades de la empresa que se dan a conocer en la filosofía empresarial, también el análisis de los resultados obtenidos de la evaluación de clima sobre las dimensiones de: liderazgo, fuerzas motivacionales, comunicación, trabajo en equipo, comunicación y capacitación, que dan a conocer la percepción que tienen actualmente los colaboradores.

El capítulo III contiene la propuesta con planes que están integrados por programas orientados a mejorar la percepción de los colaboradores, lo anterior se hará mediante la implementación de cuatro fases: presentación y sensibilización general, metodología para definir personal para la implementación, desarrollo de planes y evaluación de planes; que serán indispensables para implementar la propuesta.

Finalmente se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones de la investigación, así como las referencias consultadas.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación, se presentan las teorías y definiciones que proporcionan criterios esenciales del proceso administrativo, aspectos relacionados con la gestión del talento humano, clima organizacional y las teorías de clima que son clave para la investigación:

1.1 Empresa

“Es la actividad humana que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos con la finalidad de lograr objetivos de auto sustentación y de lucro mediante la producción y comercialización de bienes y servicios” (Chiavenato, 2011, p. 10). Es considerada como un sistema que coordina personas, recursos físicos y tecnológicos; para brindar al público productos o servicios y generar utilidades que contribuirán al crecimiento de esta.

1.1.1 Sectores productivos

Son las distintas divisiones de la actividad económica que atiende conforme el proceso que desarrolla. Es decir es un conjunto de actividades que reúne características similares y se agrupan en: sector primario, su actividad principal es obtener recursos por medio de la extracción directa de la naturaleza; sector secundario, consigue la materia prima que proviene del sector primario para ser transformados en bienes; sector terciario, son actividades que ofrecen servicios a las personas o las empresas para satisfacer necesidades, asimismo se puede mencionar telecomunicaciones, el turismo, entre otras.

De acuerdo con la clasificación anterior, la empresa objeto de investigación se encuentra en el sector terciario, ofrece servicio de entretenimiento para niños combina el aprendizaje mediante los juegos.

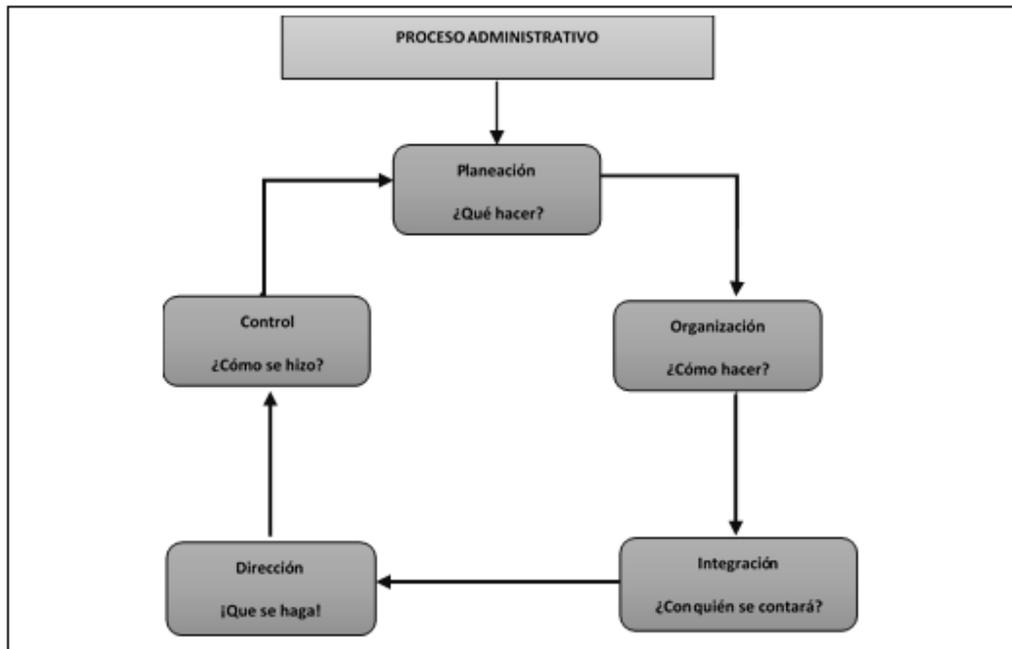
1.2 Administración

“Es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p. 4). Es el medio por el cual se coordinan los diferentes recursos humanos y físicos que se utilizan en la organización que se sincronizan para contribuir en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

1.2.1 Proceso administrativo

“Es la metodología básica para aplicar cualquier enfoque de administración o gestión” (Münch, 2010, p. 27). Se caracteriza por ser un conjunto de pasos o etapas sucesivas e interrelacionadas entre sí, a través de las cuales se efectúa la administración.

Gráfica 1
Proceso administrativo



Fuente: Mondy W, & Robert Noe. Administración de recursos humanos. Año 2005.
Página 27

La investigación toma en cuenta cuatro fases del proceso administrativo, planeación, organización, integración y dirección, esta última fase es de

importancia porque contiene elementos prioritarios para el contenido teórico-práctico.

1.2.1.1 Planeación

“Selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos; lo anterior requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas” (Koontz, et al., 2012, p. 108). Se caracteriza por ser una guía donde se comprometen los recursos necesarios para que la organización cumpla los objetivos propuestos que contribuyen a su éxito. Es analizar que recursos o materiales son necesarios para tomar acciones e implementar estrategias para minimizar riesgos y cumplir con el logro de objetivos propuestos.

a. Elementos de planeación

Los elementos de planeación son: misión, visión, valores, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, programas y presupuestos. Para efectos de la investigación se define los siguientes elementos de planeación:

- **Misión**

“Define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra, y significa su razón de ser” (Chiavenato, 2011, p. 17). Es decir, describe cuál es el eje central del negocio que le permite distinguirse de los demás y al segmento de clientes que se enfoca. Para lograr la efectividad de la misión se considera necesario responder las siguientes preguntas:

¿Qué función desempeña la empresa?

¿Para quién desempeña esta función?

¿De qué manera trata de desempeñar estas funciones?

¿Por qué existe esta empresa?

✓ **Visión**

“Se refiere a lo que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica porque las personas dedican a diario la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización” (Chiavenato, 2011, p. 18). Determina la dirección de la organización, es decir lo que quiere llegar a ser la empresa, es importante que sea realista para enfocar los esfuerzos de los colaboradores hacia una misma dirección.

Para que la visión tenga una idea clara es necesario que responda las siguientes preguntas:

¿Cómo nos vemos?

¿Cómo quisiéramos que nos vieran?

¿Qué papel nos gustaría desempeñar?

✓ **Valores**

“Creencia relativamente permanente sobre lo que es o no apropiado, que orienta las acciones y el comportamiento de los empleados en el cumplimiento de las metas de la organización” (Koontz et al., 2012, p. 265). Son un conjunto de principios por los que se rigen los colaboradores los orienta a comportarse de una forma determinada. Las empresas tendrán que evaluar y analizar los valores que tienen actualmente establecidos y seleccionar los que verdaderamente los identifiquen.

• **Objetivos**

“Fines importantes hacia los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales” (Koontz et al., 2012, p. 117). Son una visión al futuro, se caracterizan por ser claros, medibles y realistas, dirigen a los colaboradores para que tengan claro hacia dónde dirigir sus esfuerzos.

- **Programas**

“Un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado” (Benavides, 2004, p. 111). Sirven para agrupar actividades que se establezcan en determinado tiempo, para el desarrollo de acciones en forma ordenada y aprovechar los recursos disponibles al menor costo.

- **Presupuesto**

“Son indispensables al planear, ya que a través de éstos se proyectan, en forma cuantificada, los recursos que requiere la organización para cumplir con sus objetivos” (Münch, 2010, p. 42). Es planear lo que se desea hacer mediante una estimación de las operaciones futuras de la empresa y expresarlo en términos monetarios.

b. Instrumentos administrativos de planeación

Entre los instrumentos de la planeación están: plan de trabajo, programa anual de trabajo, plan operativo y plan de acción. Para efectos de la investigación se define el siguiente:

- ✓ **Plan de acción**

Es un instrumento que permite programar eventos que requieren de una acción inmediata, en el que se describen quiénes son los responsables, las actividades que desarrollan en el período de tiempo y el costo que tiene la implementación del plan. Estos se evalúan constantemente para llevar el control del desarrollo de las actividades y detectar posibles fallas para corregirlas en el tiempo propuesto.

1.2.1.2 Organización

“Supone el establecimiento de una estructura intencional de funciones que las personas desempeñan en una organización” (Koontz et al., 2012, p. 30). Es un proceso diseñado para distribuir los recursos y actividades que se desarrollan para

el logro de objetivos propuestos. Esta fase ayuda a que las empresas lleven un orden de las actividades.

a. Elementos de organización

Los elementos que constituyen el proceso de organización son los siguientes:

✓ **Funciones**

“Es el conjunto de actividades y comportamientos que se requieren de la persona que ocupa un puesto determinado en la organización” (Chiavenato, 2009, p. 276). Son tareas que se determinan para las unidades administrativas y especifican de forma clara y concisa las atribuciones y limitaciones que les competen.

✓ **Jerarquías**

“Garantiza la realización de los trabajos; la especialización facilita que cada persona haga un trabajo específico y la estandarización igual las actividades” (Chiavenato, 2009, p. 101). Se considera como el establecimiento de los distintos niveles de autoridad que tiene una organización, es decir, especifica quién depende de quién. Es importante que se definan con claridad los niveles jerárquicos dentro de la organización y se traslade la información necesaria a los colaboradores.

✓ **Puestos**

“Se define como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos” (Chiavenato, 2011, p. 190). Es la agrupación de atribuciones específicas que se asigna a un colaborador que ocupa un lugar definido dentro de la empresa.

b. Estructura organizacional

“Esta estructura funciona como esqueleto y ayuda a coordinar los elementos vitales para el adecuado funcionamiento de las organizaciones” (Chiavenato, 2009, p. 92). Consiste en definir de qué forma se distribuyen las tareas para formar las unidades y definir la autoridad para cumplir con los objetivos planteados.

c. Instrumentos de organización

Entre los principales instrumentos están: los organigramas, manuales y flujogramas. Para efectos de la investigación solo se analizan los organigramas:

✓ Organigramas

“Indican cómo se vinculan los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad” (Chiavenato, 2012, p. 259). La importancia para las empresas radica en tener claras las líneas de jerarquía, distribución de las unidades administrativas y operativas. Asimismo, tienen un papel importante, porque representan de manera gráfica la estructura de la organización y se ordenan de acuerdo con las funciones básicas de las unidades administrativas.

1.2.1.3 Dirección

“Proceso mediante el cual se influye en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo” (Koontz et al., 2012, p. 386). Es la función ejecutiva de guiar y vigilar a los colaboradores. Es la fase dinámica y central de la administración, porque facilita la interacción entre los miembros de un equipo de trabajo y su superior, está acompañada de un liderazgo efectivo, mantiene medios necesarios para motivar a los colaboradores. Es una función básica dentro de la empresa, emite instrucciones para guiar en el desarrollo de actividades laborales.

a. Elementos de dirección

“La dirección comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, comunicación, motivación y el liderazgo” (Münch, 2010, p. 105). Son aquellos que ayudan a coordinar y guiar en los planes trazados en la organización para el cumplimiento de los objetivos:

✓ Liderazgo

“Es la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de una visión” (Münch, 2010, p. 110). Es un elemento indispensable porque influyen de manera voluntaria para guiar a un grupo de

personas para cumplir las metas establecidas, esto contribuye a que se conserve un ambiente de trabajo positivo.

- **Habilidades de liderazgo**

Se distinguen tres tipos que los líderes utilizan, en las organizaciones, donde demuestran diferentes aptitudes:

Esquema 1
Habilidades de liderazgo

Habilidad Técnica	Por lo regular se observa en el desempeño de trabajos a nivel operativo, es la capacidad de desarrollar tareas mediante la aplicación de métodos establecidos. Está enfocada en las cosas.
Habilidad humana	Facultad de interactuar con las demás personas y contribuir a trabajar en equipo. Se caracteriza por comunicar ideas, entender pensamientos que los demás intentan transmitir. Su enfoque radica en las personas.
Habilidad conceptual	Capacidad de comprender situaciones que puedan afectar a la empresa, se tienen pensamientos de planes a largo plazo, Adquiere importancia en puestos superiores y reconoce los puntos débiles de la empresa para trabajar y convertirlos en fortalezas. Es enfocada en las ideas.

Fuente: elaboración propia con base en Newstron, John W. Comportamiento humano en el trabajo. Año 2007. Página 546.

- **Motivación**

“Término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares” (Koontz et al., 2012, p. 388). Se relaciona con el nivel de compromiso que siente el colaborador con los objetivos de la empresa. Asimismo, se relaciona con la interacción de las personas con las diferentes situaciones que se presentan en su entorno, por tal razón varía de una persona a otra.

Uno de los desafíos de las empresas es mantener motivada a las personas para que se sientan confiadas y comprometidas a lograr los objetivos propuestos, al impulsar energía para que alcancen el éxito por medio de su trabajo.

- **Comunicación**

“La transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información” (Koontz et al., 2012, p. 388). Vía donde se transmite información por medio de mensajes que llegan a un receptor, quien comprende y responde para evaluar si la información llega de manera clara. Saber comunicar evita malentendidos, crea confianza, genera entusiasmo y establece lazos de unión ante cualquier otro medio.

Es importante resaltar que también existen barreras de la comunicación que no permiten la comprensión de los mensajes (instrucciones) en su totalidad, por ello es importante evaluar por qué medio se transmite la información y eliminar los hábitos de escucha.

- ✓ **Barreras de la comunicación**

“Podemos distinguir varios tipos de barreras de la comunicación humana, entre las cuales está: barreras personales, físicas y semánticas” (Koontz et al., 2012, p. 319). Se puede enviar un mensaje, que será recibido, pero existen interferencias que interrumpen su comprensión. Las barreras más comunes son las siguientes:

- **Barreras personales**

“Son interferencias que se derivan de las limitaciones, las emociones y los valores de cada persona” (Koontz et al., 2012, p. 318). Es decir, los malos hábitos de escucha, puede influir los sentimientos, la percepción que tienen de los mensajes.

- **Barreras físicas**

“Son la interferencia que se presentan en el entorno donde ocurre el proceso de comunicación” (Koontz et al., 2012, p. 319). Es cualquier tipo de distracción que se presente durante la transmisión de la información, también el lugar donde se reunió, el sonido etc.

- **Supervisión**

“Da seguimiento y mide el desempeño, ver de cerca, observar, revisar el andamiaje de las cosas” (Chiavenato, 2009, p. 370). Es inspeccionar los trabajos o tareas que se realizan por personas, con el propósito de corregir los errores que se detectan, darles seguimiento a los procesos establecidos y orientar al rendimiento efectivo del personal.

b. Cultura organizacional

” Representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de una organización y dirige sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales” (Chiavenato, 2009, p. 72). La cultura organizacional es cambiante porque la conforman los miembros de la organización, si bien no se puede ver ni tocar, si se puede percibir la diversidad de actitudes, creencias, tradiciones y costumbres; esto aporta un valor agregado porque se aprovechan para que la organización se encamine al éxito.

c. Clima organizacional

“Estado continuo de adaptación, en el cual no se busca simplemente satisfacer las necesidades primarias, sino más bien las de orden superior” (Chiavenato, 2009, p. 260). Es la percepción que tienen los colaboradores de las prácticas, procesos y actividades que se desarrollan en el ambiente de trabajo, las cuales influyen en el estado de ánimo y se ve reflejado en el rendimiento de sus actividades cotidianas.

Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que impacta significativamente en los resultados. Es favorable cuando satisface necesidades personales mejora el ánimo y desfavorable cuando trae frustración.

I. Diferencia entre cultura y clima organizacional

La diferencia radica en la cultura organizacional se basa en los valores, en la interacción que tienen entre los colaboradores, es como la personalidad de la empresa, mientras que el clima organizacional se relaciona con el liderazgo, la

estructura y comunicación, es decir el estado de ánimo de la empresa. Los dos términos se complementan para el logro de objetivos y llevar al éxito a la empresa.

II. Importancia de clima organizacional

Es importante porque permite identificar, categorizar y analizar las percepciones que los integrantes de una organización tienen de sus características propias como empresa. El clima organizacional impacta directamente en su buen desempeño y competitividad. Las empresas invierten tiempo y recursos para mantener un clima organizacional donde la innovación y la productividad se desarrollen.

d. Teorías de clima organizacional

Existen diversos puntos de vista y estudios relacionados con el clima organizacional entre los cuales se mencionan: teoría de Luc Brunet, percibe el clima organizacional en función de satisfactores que la empresa cumplirá; Litwin y Stringer, de acuerdo con tipo de motivación que se propicie propone tres climas diferentes; Rensis Likert, se enfoca en la percepción que tienen las personas sobre las circunstancias que pasan a su alrededor.

Para efectos de la investigación se aplica la teoría de Rensis Likert:

I. Teoría de Rensis Likert

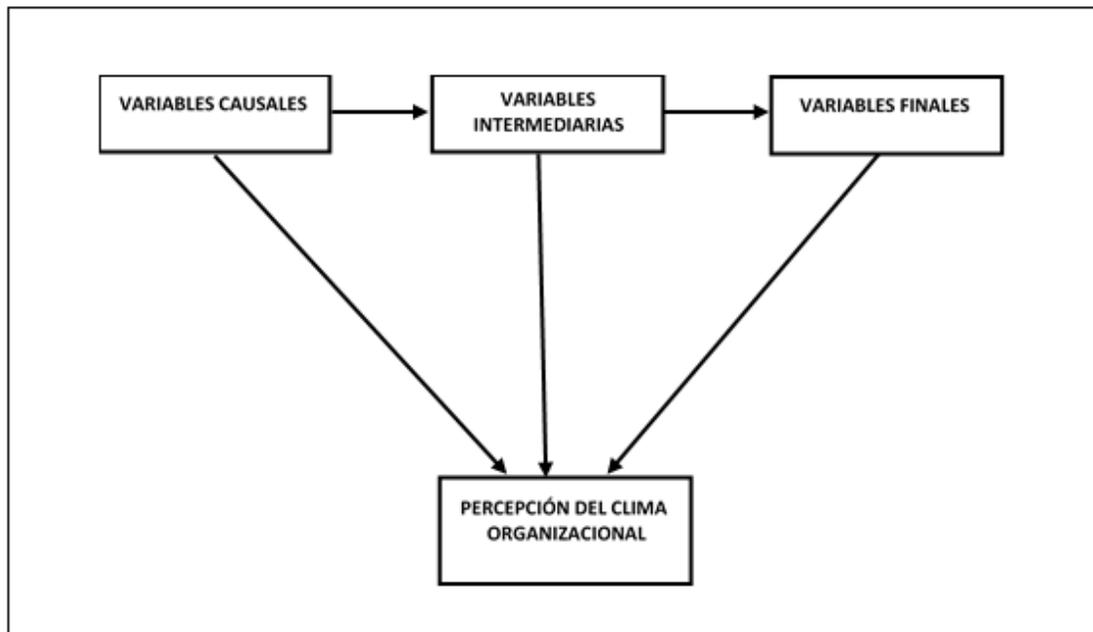
“El comportamiento de los subordinados es causado en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben” (Brunet, 2006, p. 29). Esta teoría se enfoca en comprender el comportamiento y percepción que tienen los colaboradores dentro de una organización, mediante el análisis de las acciones de los directivos y las condiciones en donde se desarrollan las actividades laborales. A continuación, se presentan las variables de dicha teoría:

- **Variables de la teoría de Rensis Likert**

La teoría de Rensis Likert permite visualizar en términos de causa efecto el origen de los climas que se estudian y proporcionan información para analizar los diferentes cambios que se presentan.

De una forma específica hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización.

Gráfica 2
Variables de la teoría de Rensis Likert



Fuente: adaptado del libro El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Luc Brunet. Año 2011. Pág. 30.

- ✓ **Variables causales:** “Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene” (Brunet, 2011, p. 29). Son aquellas que determinan el sentido de una organización, comprenden la estructura y administración, estas pueden ser modificadas por los colaboradores.
- ✓ **Variables intermedias:** “Reflejan el estado interno y la salud de una empresa” (Brunet, 2011, p. 29). Consiste en influir en los procesos organizacionales, en la motivación, la toma de decisiones y la eficacia de la comunicación.
- ✓ **Variables finales:** “Son variables dependientes que resultan del efecto conjunto de los dos precedentes” (Brunet, 2011, p. 29). Son el reflejo de

resultados obtenidos por la organización, como la productividad y los gastos de la empresa.

e. Dimensiones de clima organizacional

Rensis Likert, cataloga ocho dimensiones para evaluar el clima organizacional que son: métodos de mando, características de las fuerzas motivacionales, características de los procesos de comunicación, características de los procesos de influencia, características de los procesos de toma de decisiones, características de los procesos de planeación, características de los procesos de control, objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. Para efectos de la investigación se analizan cinco. A continuación, se presentan:

Esquema 2

Dimensiones de clima organizacional

Métodos de mando	Forma que se utiliza el liderazgo para influir en los colaboradores.
Características de las fuerzas motivacionales	Procedimientos que se generan para motivar a los colaboradores y responder a sus necesidades.
Características de los procesos de comunicación	Tipos de comunicación en la empresa y la forma de ejercerlos.
Características de los procesos de control	El ejercicio y la distribución del control entre las organizaciones, en donde interactúan los colaboradores.
Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	Planificación de capacitación y procesos para evaluar el desempeño.

Fuente: Brunet, L. El clima de Trabajo en las Organizaciones. Año 2011. Pág. 46.

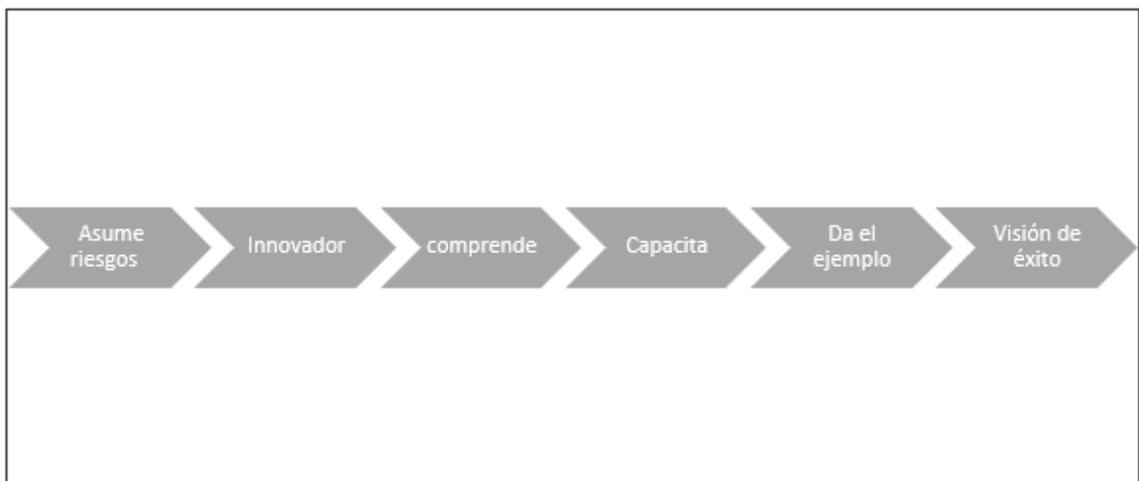
En el esquema anterior se hace referencia a cinco dimensiones que se detallan a continuación:

- **Métodos de mando (liderazgo)**

El líder desarrolla un papel importante para conducir a los colaboradores al logro de los objetivos. También es fundamental identificar y desarrollar a personas sobresalientes, capaces de llevar ideas innovadoras para contribuir al éxito organizacional e impulsar a otros compañeros de forma positiva que pueda mejorar la percepción que tienen de su entorno laboral.

Gráfica 3

Características de un líder



Fuente: elaboración propia con base a, Franklin Enrique B. y Krieger Mario. Comportamiento organizacional, enfoque para América latina 1.ª Edición. México. Pearson Educación, 2011. Pág. 294.

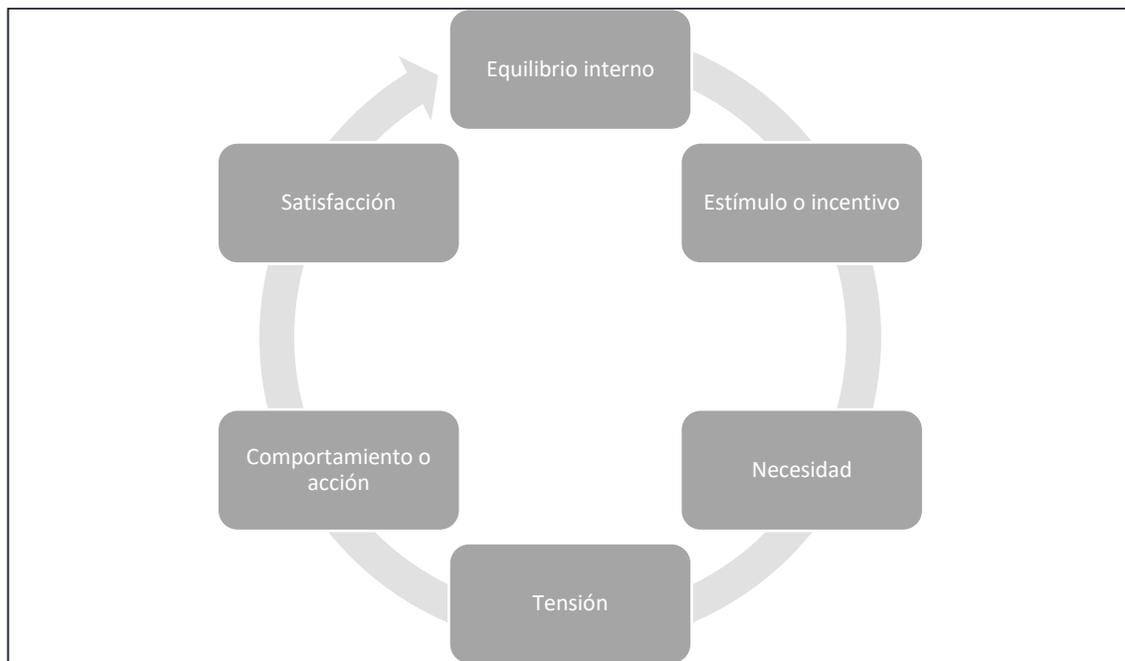
Los líderes requieren tener comunicación directa con los colaboradores para informarse sobre las necesidades reales que se presentan en su área de trabajo, considerar aspectos personales que afectan el clima laboral y no son detectados fácilmente.

- **Características de las fuerzas motivacionales**

Son las diferentes estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades. No es fácil comprender el comportamiento de las personas sin conocer a fondo lo que sucede o afecta y se sienten desmotivados.

Cuando surge una necesidad afecta el equilibrio humano y produce un estado de tensión, incomodidad que provoca que se den comportamientos o acciones para aliviar el desequilibrio que se produjo. Como se puede visualizar:

Gráfica 4
Ciclo motivacional



Fuente: Chiavenato, Idalberto. 2009. Comportamiento Organizacional, 2ª. Edición. México, McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. Pág. 44

Sin embargo, cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable puede llevar a reacciones como: agresividad, reacciones emocionales, problemas de salud y desinterés. Por lo tanto, es importante brindar el reconocimiento a los colaboradores, para manifestar interés y aprecio por un trabajo bien hecho. Es indispensable tener presente los conceptos de reconocimiento, satisfacción y motivación. A continuación, se presentan:

✓ **Reconocimientos**

“Se relacionan más con la autoestima y el aprecio con el trabajo realizado. Estas pueden satisfacerse a través de ascensos, promociones, incentivos, premios y reconocimientos” (Münch, 2010, p. 149). Se considera como una fuerza que estimula la satisfacción y bienestar de los colaboradores, que impulsa a todo el equipo hacia una misma meta. Cada empresa utiliza diferentes métodos para reconocer a sus colaboradores éstos pueden ser monetarios y no monetarios. Es importante que se sientan apreciados y se mantenga equidad en la forma de hacerlo. Los reconocimientos producen aumento en la motivación, ambiente de trabajo positivo, mejora la productividad, mejora el compromiso de los colaboradores.

✓ **Diferencia entre motivación y satisfacción**

“La motivación se relaciona con el impulso y el esfuerzo realizado por satisfacer un deseo o una meta. En cambio, la satisfacción se refiere al placer que experimenta el individuo cuando satisface un deseo” (Fincowsky y Krieger, 2011, p. 102). Por lo tanto, son el inicio y fin de una acción la cual el individuo la puede considerar como satisfactorio o no dependiendo la necesidad que llega a cubrir. Asimismo, los colaboradores encuentran motivación cuando su opinión es recibida, se les permite participar en la toma de algunas decisiones o proyectos. También se puede decir que el clima organizacional, es el ambiente que se desarrolla entre los empleados de la empresa y permite mejorar el nivel de productividad, mientras que la motivación es el nivel de entusiasmo, compromiso que tiene un colaborador para aportar día a día en la organización.

• **Características de los procesos de comunicación**

Consiste en evaluar los medios que se utilizan para comunicar la información correspondiente a los cambios que se dan en la empresa y facilitar su comprensión, para que llegue a todos los colaboradores. Asimismo, la comunicación es uno de los medios para transmitir confianza. Cuando se manda

un mensaje se hace por medio de canales de comunicación verbal, escrita y de tecnología (chat, correo electrónico, videoconferencia).

Es importante que la comunicación se dé por una vía formal, como instructivos, manuales, afiches, tableros electrónicos que sean claros.

- **Características de los procesos de control (trabajo en equipo)**

Trabajar en equipo es importante porque se consiguen triunfos que involucra a varios colaboradores, es necesario identificar cuáles son las fortalezas y debilidades de cada miembro, para que cada uno desempeñe un rol en función de sus conocimientos que permitirá que aporten ideas y se consideren parte del grupo, esto genera un ambiente de amistad y confianza.

Para las empresas el trabajo en equipo es esencial para contribuir al ambiente laboral positivo. Ahora para elegir a un candidato se considera indispensable que realice dinámicas de grupos con el fin de observar cómo actúa cada persona ante diferentes situaciones y toma de decisiones.

- **Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento (capacitación)**

La capacitación del personal tiene que ser coherente y relacionada a determinadas necesidades que va desde lo individual hasta lo social. Es la actividad por medio de la cual las organizaciones brindan los conocimientos específicos sobre una actividad a un colaborador.

Ante una situación de pandemia en el país es importante conocer algunos temas para adaptar actividades y considerar medidas de prevención. A continuación, se presentan:

- **Pandemia**

“Se produce una pandemia de gripe cuando surge un nuevo virus gripal que se propaga por el mundo y la mayoría de las personas no tienen inmunidad contra él” (Organización mundial de la salud, 2010). Se puede decir que es una emergencia de salud pública que causa casos graves y hace vulnerable al sistema humano.

- **COVID-19**

“Enfermedad respiratoria muy contagiosa causada por el virus SARS-CoV-2. Se piensa que este virus se transmite de una persona a otra en las gotitas que se dispersan cuando la persona infectada tose, estornuda o habla” (Instituto nacional del cáncer, 2019).

- **Protocolo de bioseguridad**

- ✓ “Distanciamiento social, manteniendo las distancias de seguridad recomendadas entre personas (>1.5 metros).
- ✓ El uso de mascarillas es obligatorio.
- ✓ Durante las reuniones no se deberá compartir comida. No se deben colocar recipientes en los que varias personas tomen un refrigerio del mismo plato.
- ✓ Evitar el contacto con objetos o superficies de forma innecesaria.
- ✓ Lavado frecuente de manos con agua y jabón o con desinfectante, siguiendo las recomendaciones del MSPAS.
- ✓ Lavado y desinfección de objetos o superficies de manera frecuente. La desinfección debe realizarse con productos químicos que sean fabricados para ese fin.
- ✓ Los desinfectantes se deben usar según las instrucciones recomendadas en la etiqueta o en la ficha técnica del producto” (Cámara de Industria de Guatemala, 2020).

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE ENTRETENIMIENTO PARA NIÑOS, UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE GUATEMALA

En el presente capítulo se describe la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación, seguido de los antecedentes de la empresa y por último se da a conocer el análisis de la información obtenida; la cual permite tomar acciones correctivas y proponer planes de mejora para la empresa. Es indispensable conocer previamente la situación actual de la empresa e identificar cuáles son las dimensiones que provocan inconvenientes en el clima organizacional.

2.1 Metodología de la investigación

A continuación, se presentan los métodos, técnicas e instrumentos que se utilizan para llevar a cabo la investigación:

2.1.1 Métodos de investigación

A continuación, se definen los métodos utilizados en la investigación de campo:

2.1.1.1 Método científico

En sus tres fases: en la fase indagadora, como fuente primaria se recopiló información por medio de una boleta que se pasó a 80 colaboradores y como fuente secundaria se consultaron libros relacionados al tema; fase demostrativa, se comparó la información recolectada de la fase anterior para comprobar las hipótesis planteadas; fase expositiva, para presentar los resultados en el informe final de tesis que incluye: marco teórico, diagnóstico y propuesta.

2.1.1.2 Método analítico

Que permitió separar las partes del todo para evaluar de manera profunda y detallada cada elemento, y así comprender las causas y los efectos de la problemática.

2.1.1.3 Método deductivo

Se utilizó para formular el razonamiento de la investigación y definir el marco teórico de lo general a lo específico.

2.1.2 Técnicas de investigación

Para recopilar información fundamental y analizar la situación actual de la empresa, se consideran las siguientes técnicas:

2.1.2.1 Censo

Para determinar la población a evaluar, se consideró adecuado realizar un censo tomando en cuenta a los 100 colaboradores que conforman la empresa para el proceso de investigación, de los cuales 80 colaboradores son del área operativa siendo los puestos: asistente administrativo, mercadeo, analista de: recursos humanos, compras, nominas, contabilidad, mensajero, conserje, tesorero, bodeguero, recepcionista, auxiliar operativo y de mantenimiento, asesor comercial, guías de: operaciones, alimentos y bebidas, entretenimiento, taquilleros, súper numerarios, técnico electrónico y de soporte; y 20 del área administrativa distribuidos en: Gerentes, Jefes, coordinadores y líderes.

2.1.2.2 Entrevista

Se elaboró una guía de entrevista, dirigida al área administrativa sobre temas relacionados a las dimensiones que brindaron la información necesaria.

2.1.2.3 Observación directa

Se usa en visitas de campo para identificar datos que contribuyen en el desarrollo de la investigación.

2.1.2.4 Investigación bibliográfica

Permite registrar y guardar la información que se considera importante para el análisis posterior.

2.1.3 Instrumentos de investigación

Para llevar el registro de la información recopilada se usaron los siguientes instrumentos:

2.1.3.1 Cuestionario

Se elaboró un cuestionario para los 20 gerentes/jefes y líderes del área administrativa con la finalidad de obtener más información.

2.1.3.2 Guía de entrevista

Se realizó a los jefes de área para recopilar información sobre la problemática.

2.1.3.3 Guía de observación

Para llevar un análisis de los datos recopilados en la empresa.

2.1.3.4 Fichas bibliográficas

Para llevar un registro ordenado de las fuentes consultadas.

2.2 Antecedentes

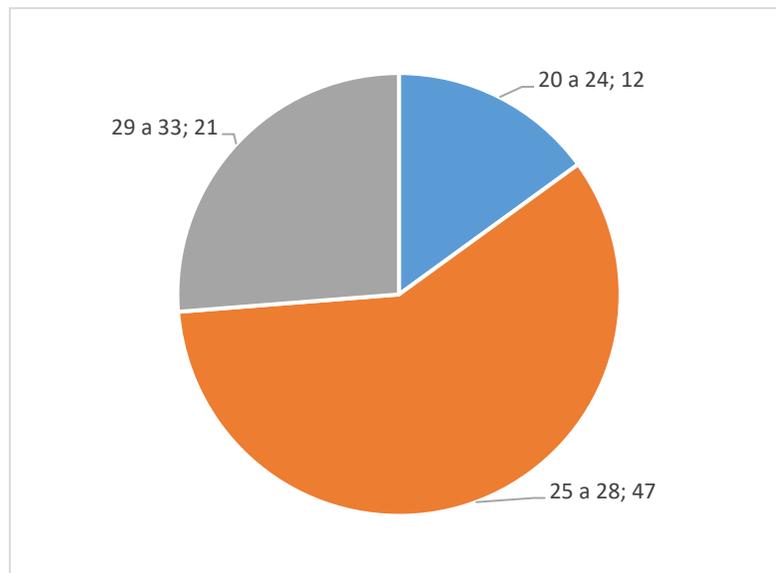
El concepto de una empresa de entretenimiento para niños fue traído de una franquicia de la firma colombiana, para poder concretar el proyecto se buscó la alianza de varios inversionistas, al contar con los recursos necesarios, inició sus actividades el 22 de agosto de 2014, como un parque temático que permite que niños entre las edades de 3 y 13 con espacios representativos que existen en

cualquier ciudad del mundo pueden desempeñar más de 50 profesiones. Su principal objetivo es entretener y educar a las familias guatemaltecas y ser la alternativa número uno en entretenimiento. Dentro de las instalaciones pueden desarrollar diferentes actividades como: cumpleaños infantiles, visitas escolares y eventos empresariales. En la actualidad la empresa cuenta con 80 colaboradores en el área operativa y 20 en el área administrativa.

2.2.1 Datos demográficos

Para ampliar la información y comprender que afecta el clima organizacional, se analizará cada una de las dimensiones de manera individual, asimismo se consideran algunos aspectos demográficos relevantes que se presentan a continuación:

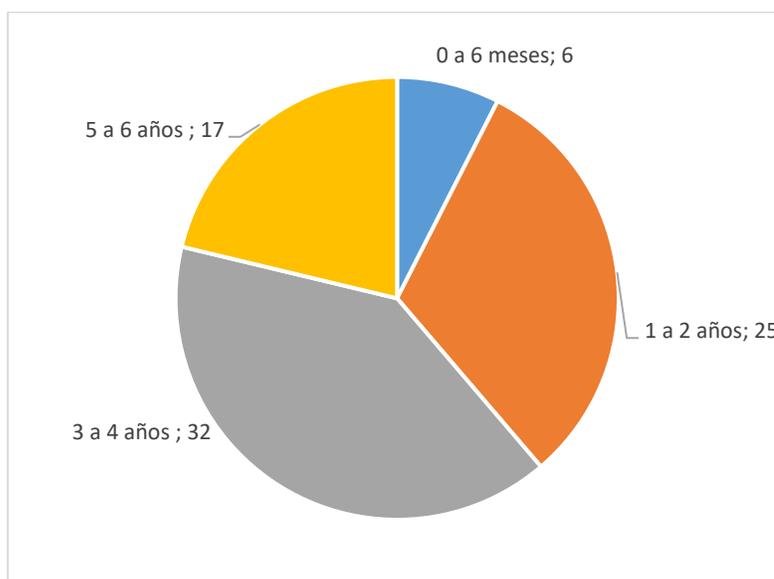
Gráfica 5
Edad de los colaboradores
Según 80 colaboradores del nivel operativo
Empresa de entretenimiento para niños
Ciudad de Guatemala
Año 2020



Fuente: investigación de campo. Enero de 2020.

En la gráfica anterior, se puede observar que los colaboradores están entre las edades comprendidas de: 47 entre los 25 a 28 años; 21 entre 29 a 33 años y 12 entre 20 a 24 años, la mayoría de los colaboradores son jóvenes adultos, esto quiere decir que son personas dinámicas, con experiencia en sus labores cotidianas y puede ser un apoyo para los menores de 24 años. También se preguntó sobre el género de los colaboradores, 41 hombres y 39 mujeres, esto favorece a la empresa porque hay un equilibrio entre ambos y pueden asistir en caso de emergencia a los niños que necesiten de ayuda en cuestiones de servicios sanitarios, porque algunos padres de familia solo llegan a dejar a sus hijos y se retiran.

Gráfica 6
Tiempo de trabajar
Según 80 colaboradores del área operativa
Empresa de entretenimiento para niños
Ciudad de Guatemala
Año 2020



Fuente: investigación de campo. Enero 2020

Con base a las respuestas proporcionadas por los colaboradores, se determinó que la mayoría tiene estabilidad laboral, porque se han adaptado a los diferentes

cambios que ha tenido la empresa durante el tiempo que ha prestado servicios. Es importante resaltar que los grupos de 25 que lleva 1 a 2 años y 6 que lleva 0 a 6 meses, necesitan reforzar sus conocimientos del área para trabajar al ritmo de los demás, es indispensable que sus ideas sean escuchadas para que se integren al grupo y crear un ambiente amistoso.

2.2.2 Filosofía organizacional

A continuación, se presentan los elementos que identifican a la empresa:

2.2.2.1 Misión

La misión fue obtenida mediante una entrevista que se realizó con el gerente administrativo el cual mostro un cuadro donde se podía observar la información que se describe a continuación:

“Satisfacer las necesidades de diversión y aprendizaje de nuestros visitantes, desarrollo de marca de nuestros aliados y bienestar de nuestro equipo de trabajo”

Los tres elementos principales que conforman la misión son:

- **Servicio:** proporciona valor agregado en la atención que se brinda a los visitantes y puedan vivir una experiencia única.
- **Personal:** contar con un equipo motivado, que toma iniciativa para proponer nuevas ideas que contribuyan a una mejora continua en el desarrollo de actividades laborales.
- **Desarrollo de marca:** moverse con rapidez y flexibilidad para satisfacer las necesidades cambiantes del mercado, conservando la imagen de las marcas aliadas.

A continuación, se presentan los elementos fundamentales que incluye la misión de una empresa:

Esquema 3

Preguntas que responde la misión para su efectividad

Empresa de entretenimiento para niños

Ciudad de Guatemala

Año 2020

Preguntas	Actual
¿Qué función desempeña la empresa?	Diversión y entretenimiento
¿Para quién desempeña esta función?	Nuestros visitantes
¿De qué manera trata de desempeñar estas funciones?	Cuidado del bienestar de nuestro equipo de trabajo
¿Por qué existe esta empresa?	Desarrollo de marca de nuestros aliados

Fuente: investigación de campo. Enero 2020.

Se observa que solo se encuentra visible en el pasillo del área administrativa y en ocasiones se da a conocer a los nuevos colaboradores mediante una presentación en el proceso de inducción.

a. Visión

La información de la visión fue proporcionada en una entrevista por el gerente administrativo que se presenta a continuación:

“Ser la mejor empresa especializada en parques temáticos de juego de roles a nivel internacional”

Esquema 4
Preguntas que responde la visión para su efectividad
Empresa de entretenimiento para niños
Ciudad de Guatemala
Año 2020

Preguntas	Actual
¿Cómo nos vemos?	La mejor empresa especializada en parques temáticos
¿Cómo quisiéramos ser vistos?	Ser la mejor empresa especializada en parques temáticos de juego de roles a nivel internacional
¿Qué papel nos gustaría desempeñar?	No indica

Fuente: investigación de campo. Enero 2020.

La visión está junto a la oficina administrativa donde se puede corroborar la información detallada anteriormente. Durante la entrevista se comentó que trabajan en un medio para transmitir la filosofía a los colaboradores y así la tengan presente.

b. Valores

La información que se detalla a continuación fue recopilada durante una entrevista que se realizó en la segunda visita a la empresa con el gerente administrativo, el cual mostro un folleto con un listado de valores con la descripción de cada uno, los cuales ponen en práctica para mantener un ambiente de respeto.

La cantidad de valores los eligieron los gerentes de cada área, pero no se reunieron para discutirlos o evaluarlos, solo enviaron un listado de propuestas y en el área administrativa se encargaron de seleccionar los que mejor adaptaban al giro de la empresa:

- ✓ “Respeto absoluto por la integridad individual: tratar a los demás con cortesía, sin ofensas, evitando todo tipo de discriminación.

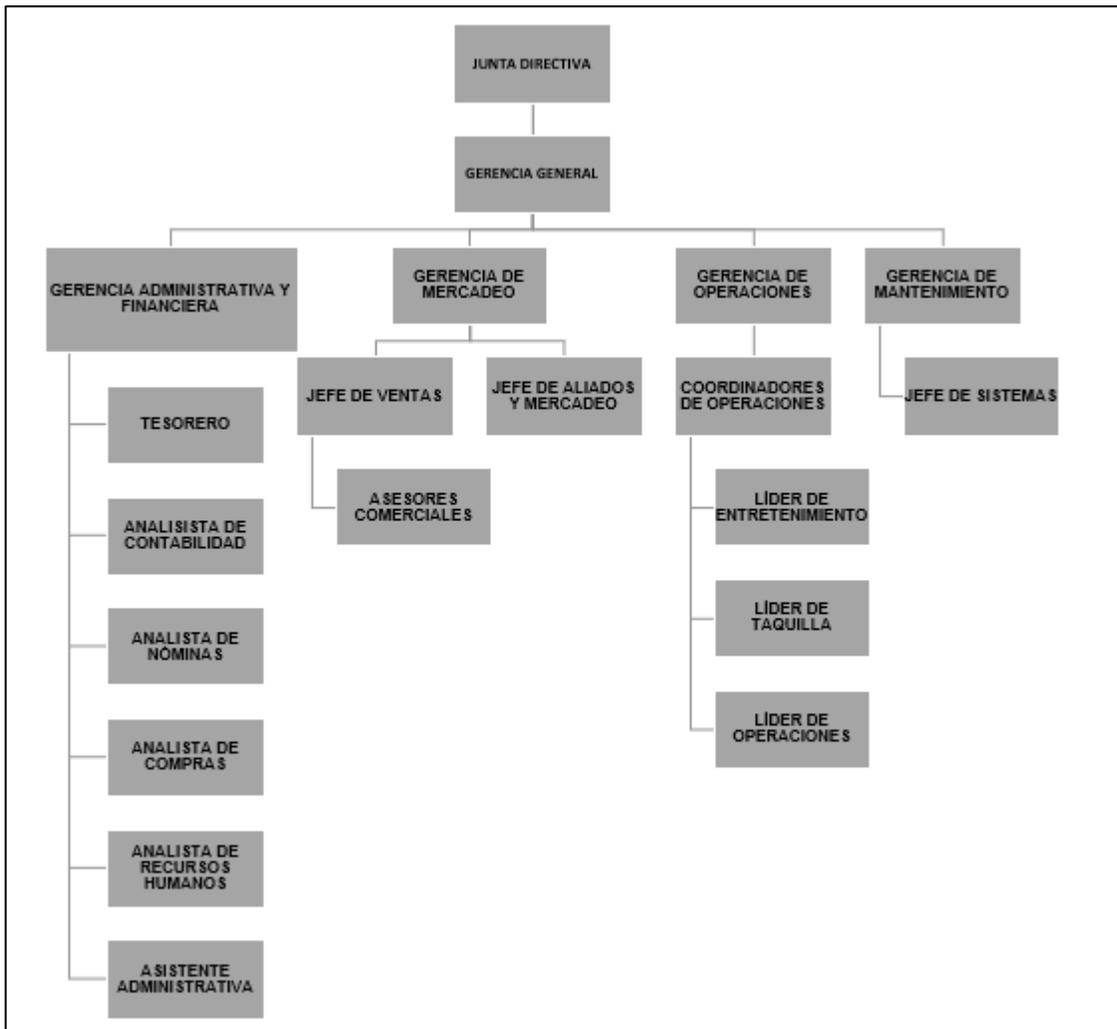
- ✓ Honestidad: ser transparentes ante cualquier acto que se realice, no tomar lo ajeno, no criticar a los compañeros.
- ✓ Higiene: mantener orden y limpieza dentro del área de trabajo, cuidar la presentación personal, dentro y alrededor de la empresa.
- ✓ Compromiso: cumplir con las tareas asignadas, evitar las excusas para el logro de metas establecidas.
- ✓ Amabilidad: apoyar a los compañeros en las actividades que tengan más dificultades de realizar.
- ✓ Excelencia en el servicio: escuchar a los clientes para poder apoyarles, tener buena actitud ante las diferentes circunstancias”.

2.2.3 Estructura organizacional

En la estructura actual de la empresa, se identifican las gerencias, departamentos y áreas distribuidas en el nivel estratégico, táctico y operativo que la conforman. Se observa que su forma es vertical con ramificaciones estrechas, las cuales permiten tener mayor control del personal. Dicho organigrama se encuentra en la oficina del área administrativa, no aparece en ninguna presentación o folleto para dar a conocer a los colaboradores.

Es importante resaltar que el organigrama no está en un lugar visible, durante la entrevista el gerente indicó que tienen programado una actualización del organigrama, pero por falta de tiempo y coordinación se había atrasado la reunión, pero son los proyectos que tienen para iniciar con los cambios correspondientes. A continuación, se presenta el organigrama general de la empresa de entretenimiento para niños

Gráfica 7
Organigrama general normado
Empresa de entretenimiento para niños
Ciudad de Guatemala
Año 2020



Fuente: empresa objeto de investigación. Enero 2020.

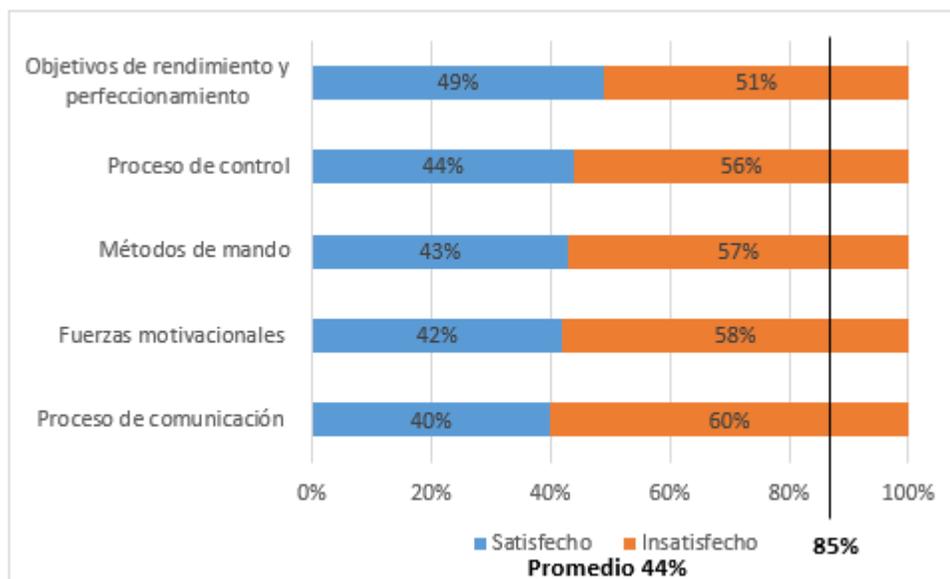
Se observa que la ubicación de los puestos está desordenada mezclan a los jefes con los asistentes, porque están en el mismo nivel jerárquico, cada departamento está organizado de diferente manera no hay un diseño estándar a seguir.

Hay un aspecto importante que el asistente administrativo manifestó durante las visitas que se hicieron a la empresa, los jefes de departamento proponen la distribución de puestos de trabajo en las reuniones trimestrales. No hay nadie que lleve el control de las reuniones porque nunca están completos por reuniones del día.

2.3 Situación actual del clima organizacional

Para determinar la situación actual de la empresa de entretenimiento para niños, se analiza cada una de las dimensiones identificadas para la evaluación de clima organizacional, con base al 85% que es porcentaje óptimo para la misma:

Gráfica 8
Resumen de dimensiones de clima organizacional
Empresa de entretenimiento para niños
Ciudad de Guatemala
Año 2020



Fuente: investigación de campo. Enero 2020.

Con la información recopilada se identificaron problemas que se presentan en algunas dimensiones, en la unidad objeto de análisis y crea deficiencias relacionados con: liderazgo, forma de liderar de su jefe inmediato, falta de

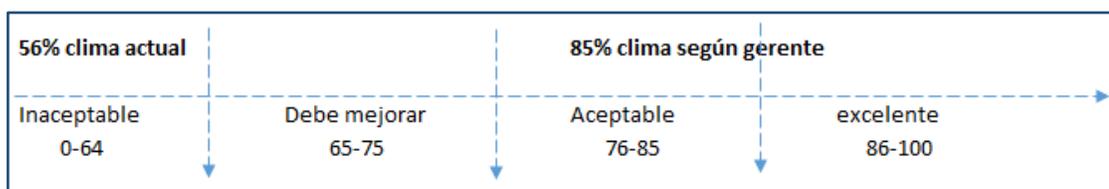
comprensión y apoyo en problemas que surgen en sus actividades laborales; fuerzas motivacionales, la falta de un sistema de reconocimiento porque no se sienten recompensados por el trabajo realizado, poca motivación; comunicación, deficiencia en la retroalimentación, debido a que los canales por donde se transmite la información no son claros y formales; trabajo en equipo, los jefes no promueven el trabajo en equipo y los integrantes no tienen claro los objetivos, falta de cooperación, individualismo, conflictos personales; capacitación, medios de aprendizaje, temas repetidos.

Los problemas detectados provocan que no logren desarrollar su máximo potencial que podría afectar de manera directa su rendimiento, deficiencias en la comunicación, desconfianza, ambiente rutinario.

Por lo tanto, las áreas críticas de mejora son: comunicación, motivación y trabajo en equipo porque tiene los porcentajes más altos de insatisfacción, se consideran como oportunidades de mejora para hacer un cambio positivo en el clima organizacional.

Para obtener el porcentaje que considera la empresa como aceptable con relación al nivel de satisfacción se consultó con el gerente, cuál era el porcentaje óptimo que considera de clima organizacional actual y proporciono la siguiente escala que se presenta a continuación

Cuadro 1
Porcentaje óptimo de clima organizacional
Empresa de entretenimiento para niños
Ciudad de Guatemala
Año 2020



Fuente: elaboración propia. Enero 2020.

Como se puede observar (Ver cuadro 2) el grado de satisfacción laboral relacionado a las cinco dimensiones que afectan el clima organizacional es de 44%, este indicador resulta inferior al nivel determinado por la organización, el cual es de 85%.

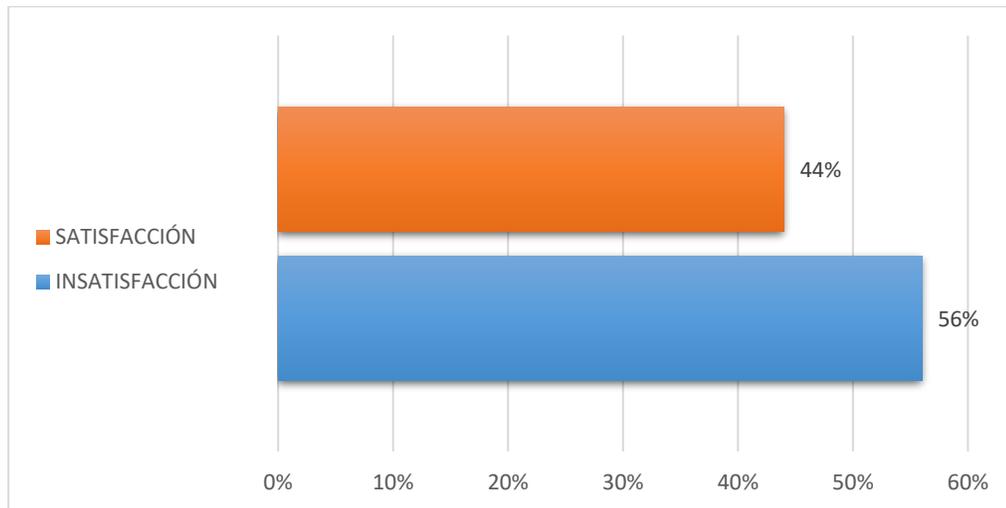
Cuadro 2
Promedio de satisfacción de clima organizacional actual
Empresa de entretenimiento para niños
Ciudad de Guatemala
Año 2020

1	OBJETIVOS DE RENDIMIENTO Y PERFECCIONAMIENTO	49%
2	PROCESO DE CONTROL	44%
3	MÉTODOS DE MANDO	43%
4	FUERZAS MOTIVACIONALES	42%
5	PROCESO DE COMUNICACIÓN	40%
PROMEDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL ACTUAL=		44%

Fuente: elaboración propia. Enero 2020.

Al momento de calcular el promedio con los porcentajes de satisfacción se obtuvo un 44% en la escala de clima organizacional, existe una diferencia entre la percepción que tiene la empresa sobre el nivel de satisfacción de los colaboradores.

Gráfica 9
Percepción de clima organizacional actual
Empresa de entretenimiento para niños
Ciudad de Guatemala
Año 2020



Fuente: elaboración propia. Enero. 2020.

Con base a los datos recopilados se determina que el nivel de satisfacción es inaceptable, se encuentra por debajo del porcentaje esperado por la empresa. Asimismo, identificaron dimensiones críticas que necesitan acciones correctivas, para mejorar la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional.

2.3.1 Dimensiones analizadas

Para la presente investigación se trabajó con base a la teoría de Rensis Likert, se analizan cinco dimensiones de las ocho que trabaja el autor; esto en virtud de lo recabado y las necesidades de la empresa solicitaron utilizar las siguientes dimensiones: liderazgo, fuerzas motivacionales, comunicación, trabajo en equipo y capacitación.

Esquema 5 Adaptación de dimensiones

Dimensiones de Rensis Likert	Dimensiones que aplican al análisis de la empresa
Métodos de mando	Liderazgo: la forma que se desenvuelven los jefes
Fuerzas motivacionales	Fuerzas Motivacionales: medios que se utilizan para su realización
Procesos de comunicación	Comunicación: vías por donde se traslada la información
Procesos de influencia	No aplica
Procesos de toma de decisiones	No aplica
Procesos de planificación	No aplica
Procesos de control	Trabajo en equipo: forma que interactúan los colaboradores, distribución del control
Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	Enfocado en la capacitación

Fuente: investigación de campo. Enero 2020.

2.3.2 Análisis por dimensión

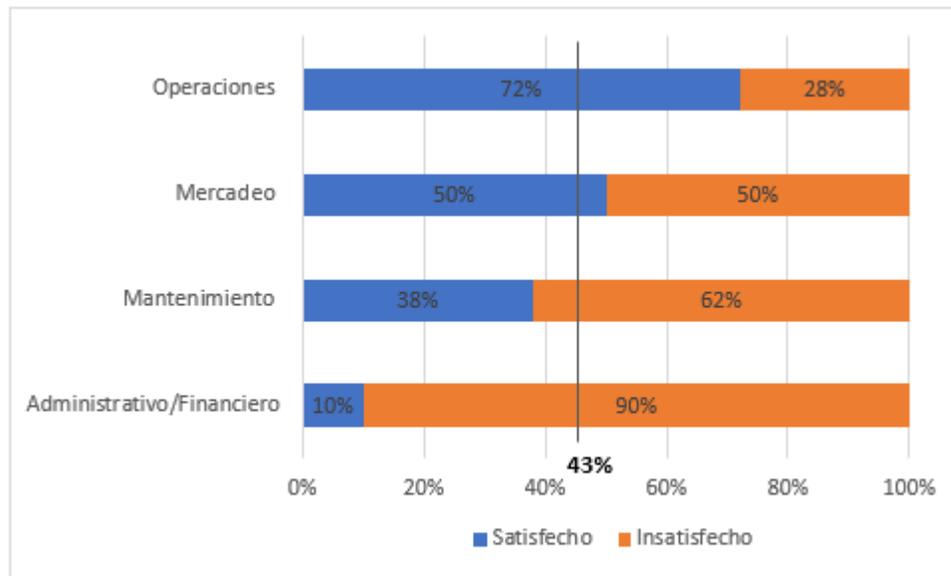
Se describen y analizan los resultados de la investigación realizada para determinar cuáles son las áreas que impactan en el clima organizacional de forma negativa. Se efectuó una medición del clima con cinco dimensiones que se presentan a continuación:

2.3.2.1 Proceso de control (Trabajo en equipo)

Es importante resaltar que el éxito de trabajar en equipo radica en la frecuente interacción de sus miembros para asegurar su continuidad y contribuir a un ambiente de amistad, por dicha razón hay que analizar si trabajan en equipo.

Gráfica 10

Dimensión evaluada: proceso de control
Percepción de los 80 colaboradores
Empresa de entretenimiento para niños
Ciudad de Guatemala
Año 2020



Fuente: investigación de campo. Enero 2020.

El 43% de los colaboradores consideran estar satisfechos en la forma de resolver los problemas que se presentan en su equipo de trabajo, esto se debe a que son tomados en cuenta para proponer soluciones por parte de su jefe así lo indica el 42%. Asimismo, el 34% percibe un ambiente de amistad porque hay buenas relaciones entre sus compañeros de trabajo, son reconocidos por el esfuerzo que realizan en su equipo esto impacta positivamente en el clima organizacional.

Asimismo, hay un 57% de colaboradores insatisfechos debido a que consideran que hay grupos y no equipos porque se apoyan para cierto tipo de actividades sin un objetivo claro a seguir. Influye también que entre departamentos no haya apoyo para agilizar procesos. También un 58% indicó que no se definen actividades claras y organizadas en la que los colaboradores trabajen en equipo.

Hay una tendencia que sigue resaltado en los puntos medios de la percepción de los colaboradores, no están seguros de expresar con libertad su opinión, por falta de interés al no ser escuchados, también indican las razones principales son: el favoritismo, rivalidades y se acostumbran a trabajar individualmente. Esto afecta directamente al clima laboral, evita que haya armonía genera un ambiente tenso durante la jornada de trabajo.

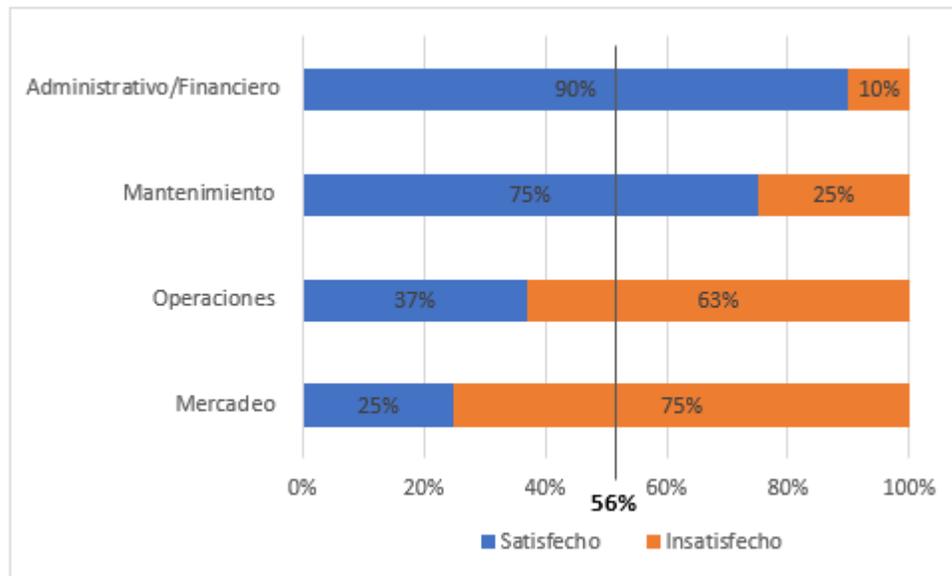
Los jefes indican que no ven compromiso para realizar actividades dentro de su área de trabajo, consideran que hay conflictos con ciertos colaboradores y reciben quejas de otros departamentos respecto a la ayuda que se solicitan porque llega tarde la respuesta. También tratan de tomar las sugerencias que brindan los colaboradores, pero se dificulta unificar en una sola idea, perciben molestias por ese motivo.

Ante esta situación, el trabajo en equipo es una dimensión con oportunidad de mejora y es prudente que se invierta en los recursos necesarios para contrarrestar el individualismo que perciben los colaboradores y jefes.

2.3.2.2 Fuerzas motivacionales (Motivación)

Los procedimientos que se utilizan para motivar son importantes mejoran el clima organizacional, crean compromiso en los colaboradores, perciben que son una pieza importante para la empresa, también si reciben retroalimentación con relación a los errores cometidos y si perciben reconocimiento por los esfuerzos realizados en sus actividades laborales.

Gráfica 11
Dimensión evaluada: fuerzas motivacionales
Percepción de los 80 colaboradores
Empresa de entretenimiento para niños
Ciudad de Guatemala
Año 2020



Fuente: investigación de campo. Enero 2020.

De acuerdo con los resultados obtenidos el 52% manifiesta recibir reconocimiento de su jefe inmediato por medio de felicitaciones por los esfuerzos realizados y apoyo a sus compañeros, también un 56% indica recibir retroalimentación sobre errores cometidos que los motiva a mejorar porque son críticas constructivas. Asimismo, un 57% considera que la empresa realiza un esfuerzo para buscar el bienestar de sus colaboradores.

Sin embargo, un 48% indica sentir frustración, porque a pesar de realizar su trabajo con diligencia no reciben ninguna felicitación y los desmotiva, esto evidencia que no tienen establecido un sistema de reconocimiento que impacte en la motivación y no haya equidad para los colaboradores. Un 43% considera que se les comunica sus errores o fallas de forma ofensiva y están en desacuerdo con su jefe, esto quiere decir, que no dan seguimiento a las fallas que se detectan para evitar

repetirlas y desmotiva a los colaboradores porque no reciben apoyo, indicaron que les afecta porque se les dificulta resolver problemas que al final del día les produce estrés.

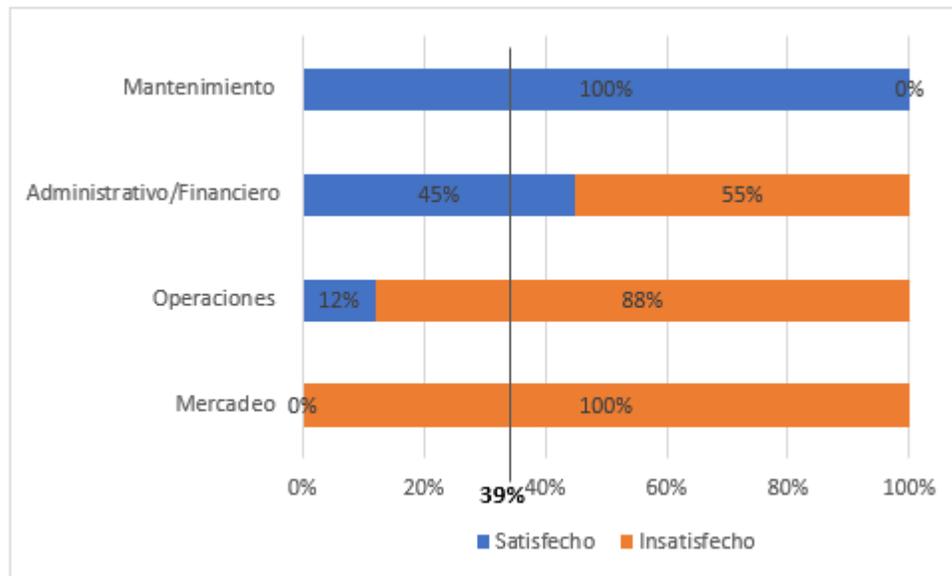
Con los resultados anteriores, se determina que no se tiene un plan para mantener a los colaboradores motivados por diferentes circunstancias, no hay retroalimentación de los errores que se cometen, por tal razón se acostumbran a trabajar por obligación haciendo que el clima laboral sea muy tedioso y estresante.

En ocasiones les toca improvisar actividades para premiar algún acto sobresaliente, pero no resulta favorable, crea un ambiente de inconformidades y envidias por no retribuir con igualdad. Por lo tanto, jefes o líderes prefieren dar las gracias públicamente a todo su equipo para continuar con el cumplimiento de metas establecidas.

2.3.2.3 Proceso de comunicación (Comunicación)

Los colaboradores que invierten tiempo y energía en enviar un mensaje claro por vías formales aumenta los niveles de confianza entre los demás compañeros porque la información es comprendida con éxito, es indispensable conocer los medios actuales de comunicación.

Gráfica 12
Dimensión evaluada: proceso de comunicación
Percepción de los 80 colaboradores
Empresa de entretenimiento para niños
Ciudad de Guatemala
Año 2020



Fuente: investigación de campo. Enero 2020.

Cuando se consulta sobre, como es la comunicación que se da entre ellos y su jefe inmediato el 25% indica ser efectiva tienen confianza y se les brinda el tiempo para ser escuchados y el 32% mantiene interacción con sus compañeros de trabajo sin presentar inconvenientes sobre información recibida.

También hay un grupo de colaboradores que no está satisfecho, el 75% manifiesta que no hay vías formales para comunicarse, falta confianza, tienen miedo de consultar sobre aspectos relacionados a las actividades que realizan en su puesto de trabajo. Se determina que falta comprensión entre jefe-colaborador y colaborador-compañeros de trabajo. Cuando se pregunta sobre qué medio es el que utilizan para comunicarse respondieron, que es a través de sus compañeros, seguido de voceo (utilizado en el área de operaciones), por correo electrónico y teléfono. Como dato importante en las reuniones que realizan para resolver dudas

no hay un orden para expresar las inconformidades solo dan instrucciones generales, indican colaboradores como observaciones.

Las barreras de la comunicación que se presentan en la empresa son las personales porque perciben la información equivocada que influye en la comprensión del mensaje y las físicas debido a que no hay un lugar y tiempo para aclarar confusiones en instrucciones brindadas.

Para complementar la información anterior, los jefes y líderes indican que las reuniones son de carácter informativo sobre los eventos con el fin que comprendan el correcto desarrollo de sus actividades.

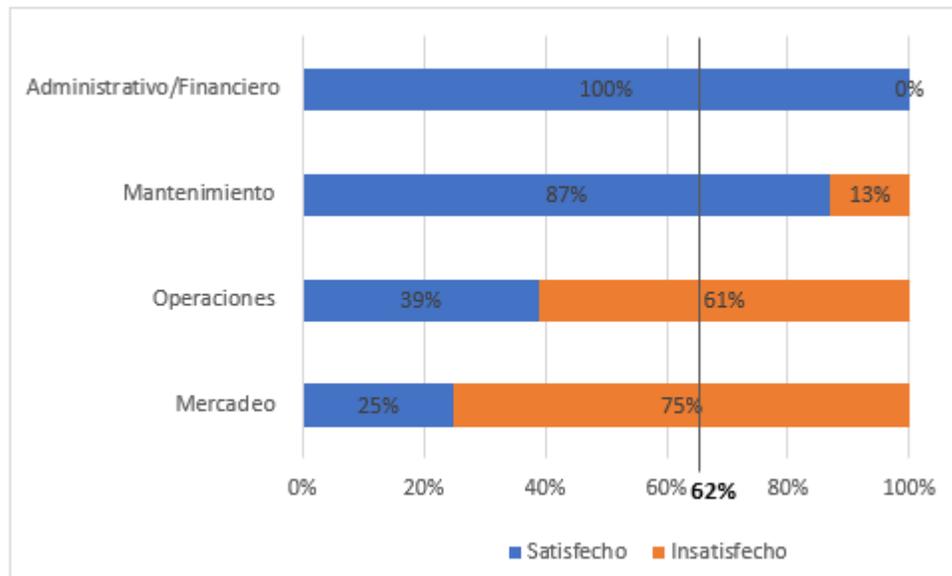
2.3.2.4 Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento (Capacitación)

La capacitación es importante porque aporta conocimiento a los colaboradores sobre temas específicos que será de beneficio para el desarrollo de sus actividades laborales y personales.

La empresa debe brindar capacitación a los colaboradores, buscar temas que sean útiles para el desarrollo de sus actividades laborales. Identificar porque no participan y que temas son los de su interés.

Gráfica 13

Dimensión evaluada: objetivo de rendimiento y perfeccionamiento
Percepción de los 80 colaboradores
Empresa de entretenimiento para niños
Ciudad de Guatemala
Año 2020



Fuente: investigación de campo. Enero 2020.

Es importante señalar que el 49% indica estar satisfecho con las capacitaciones recibidas les aporta nuevos conocimientos y herramientas que son útiles para sus actividades laborales; un 38% manifiesta recibir talleres, cursos de forma periódica que los mantiene actualizados en algunos temas relacionados a su trabajo.

Sin embargo, un 51% está insatisfecho porque confirman que los periodos son extensos, los temas son repetidos y en ocasiones hay sobrecargo de trabajo adicional existe desorden en las actividades. Nuevamente se presenta desinterés, establecimiento de lineamientos a seguir, no hay objetivo claro, solo se cumple con actividades programas. También indican que solo algunas áreas reciben con frecuencia capacitaciones.

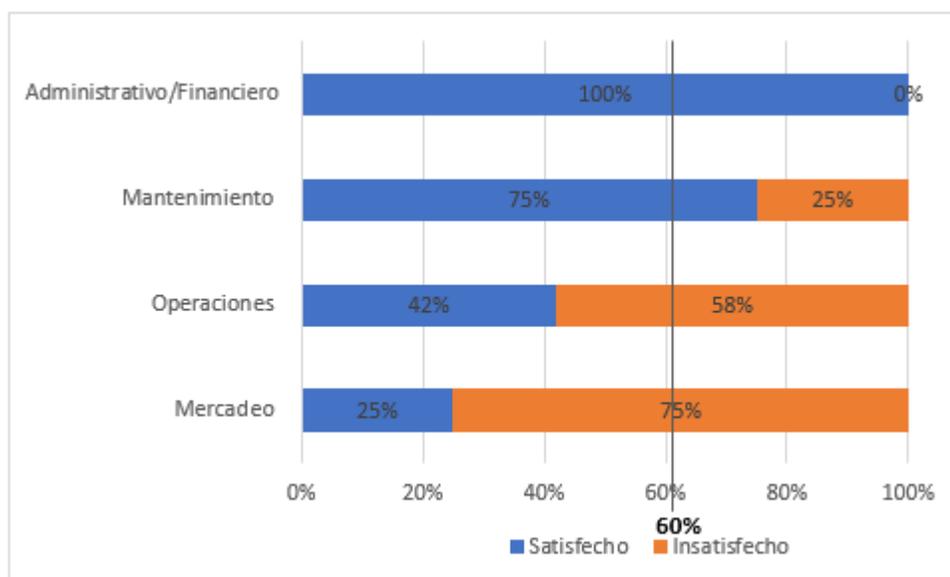
Se identifica una oportunidad de mejora, no se han aprovechado los recursos disponibles para implementar un programa de capacitación que impacte a los

colaboradores y adquieran nuevos conocimientos para aumentar sus competencias y desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo.

2.3.2.5 Métodos de mando (Liderazgo)

El liderazgo es un elemento esencial porque influye en otras personas para llevar acciones y cumplir con objetivos establecidos.

Gráfica 14
Dimensión evaluada: métodos de mando
Percepción de los 80 colaboradores
Empresa de entretenimiento para niños
Ciudad de Guatemala
Año 2020



Fuente: investigación de campo. Enero 2020.

Mediante la evaluación de la dimensión se logró conocer la percepción de los colaboradores de acuerdo con los siguientes aspectos:

El 54% indica comprender los objetivos planteados por su jefe inmediato, reciben la información a tiempo y se consideran las opiniones que aportan; el 47% tiene confianza en comunicar dificultades relacionados asuntos personales y recibir el

apoyo para atenderlos esto impacta de forma positiva porque genera un ambiente cálido de comprensión.

También hay inconformidades respecto a planes de trabajo el 46% considera que el trato que reciben no es el adecuado, adicional no evaluar si se logran las metas establecidas y presionan sin considerar los riesgos de las propuestas.

Mientras el 53% percibe que a veces dan instrucciones de manera arrogante y delante de sus compañeros, esto provoca frustración y enojo. También indicaron que no tienen la confianza de comentar problemas personales que afecta en su rendimiento porque se considera como excusa para no querer trabajar.

Es importante evaluar el trabajo de cada líder y evitar que haya favoritismo y provoque molestias que afecten el clima organizacional.

2.4 Análisis de resultados

Para una empresa es importante mantener al talento humano en un ambiente agradable para que desarrollen sus funciones, es necesario que se dé la importancia a los resultados que se obtuvieron en la presente investigación. Hay que definir procedimientos para el desarrollo de distintas acciones que tendrá impacto en la calidad del trabajo desempeñado.

Tienen los instrumentos y medios para tener una comunicación efectiva pero no se utilizan de manera adecuada para que la información se traslade a los colaboradores y sea comprendida.

Se consideran tres dimensiones con oportunidad de mejora: comunicación, fuerzas motivacionales y trabajo en equipo para implementar planes de mejora que incluyan programas que fomenten una actitud positiva hacia el cambio y mejorar el clima organizacional.

Al momento de sacar el promedio con los porcentajes de insatisfacción se obtuvo un 56% en la escala de clima organizacional, esto indica que es inaceptable, con esto se da por aprobado la hipótesis número uno planteada en el plan de

investigación en la cual se indica que, No se han realizado estudios para evaluar objetivamente el clima organizacional que permita identificar qué factores específicos influyen de manera negativa en el clima actual. Por lo cual se hace necesario en el capítulo III desarrollar un plan de mejora que contenga programas específicos que apoyen a incrementar la percepción positiva en especial de las dimensiones.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE PLANES DE MEJORA PARA UNA EMPRESA DE ENTRETENIMIENTO PARA NIÑOS, UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

Luego de analizar la situación actual de la unidad de análisis, y determinar que existen dimensiones que afectan el clima organizacional; se presenta a continuación la propuesta que tiene como objetivo mejorar la percepción que tienen actualmente sobre el ambiente organizacional, esto influye de forma positiva para que los colaboradores estén satisfechos y puedan realizar con mejor actitud sus actividades laborales.

Es importante aclarar que las actividades que se tienen programadas para la propuesta se adaptarán a la situación que actualmente atraviesa el país, respecto al COVID-19. El virus se transmite de persona a persona a través de las gotículas que salen de la nariz o boca de una persona infectada al toser o estornudar.

Por tal razón se evitan las reuniones masivas, para continuar con las actividades laborales en la empresa hay que seguir los protocolos de bioseguridad establecidos por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. Se describe a continuación, las medidas obligatorias para las reuniones que se tengan por realizar con relación a la propuesta:

- ✓ Uso de mascarilla obligatorio
- ✓ Mantener la distancia social entre las personas (>1.5 metros)
- ✓ Durante las reuniones no se deberá compartir comida
- ✓ Lavado frecuente de manos con agua y jabón

3.1 Justificación de la propuesta

Con base a la información recopilada las dimensiones que se necesitan mejorar son las siguientes: comunicación, fuerzas motivacionales y trabajo en equipo.

Con la finalidad de mejorar la percepción que tienen los colaboradores de la empresa de entretenimiento para niños ubicada en la ciudad de Guatemala y con base en los resultados de la evaluación del clima organizacional, se elaboró planes de mejora que puedan generar acciones directas en las dimensiones más críticas de la investigación que necesitan ser reforzadas.

Los colaboradores son un elemento fundamental en la organización, porque a través de su trabajo y esfuerzo contribuyen al cumplimiento de los objetivos que la empresa se propone, por lo tanto, es importante que se tomen acciones correctas para crear un ambiente agradable de trabajo para que se sientan valorados y mejoren la percepción que tienen actualmente los colaboradores.

La empresa objeto de investigación en la actualidad carece de planes de mejora en relación al clima laboral; por lo tanto se desarrollarán dos planes; el primer plan se enfocará en la dimensión de comunicación que estará integrada por un programa que permitirá crear vías formales para que puedan interactuar entre gerentes/jefes y colaboradores, el segundo plan estará enfocado en la dimensión fuerzas motivacionales y trabajo en equipo que se desarrollarán en dos programas que se implementarán ordenada para generar confiabilidad en los colaboradores, otro aspecto importante a resaltar es la falta de personas comprometidas para el desarrollo de los mismos. El contenido de la propuesta está conformado por cuatro fases que contribuirán al logro de su implementación y seguimiento.

3.2 Objetivo de la propuesta

Implementar al 100% la propuesta a mediano plazo, con el apoyo e involucramiento de los gerentes/jefes junto con los colaboradores para minimizar los aspectos negativos, enfocándose en las tres dimensiones que son: comunicación, motivación y trabajo en equipo.

Se hace la observación que con esta mejora en el clima organizacional no se llega todavía al promedio óptimo de clima que la empresa desea tener, por lo que se

sugiere que el segundo año den seguimiento para continuar con la mejora e incrementar la percepción positiva en un 60%.

3.3 Alcance

Se pretende mejorar el clima organizacional e impactar a los colaboradores de la empresa mediante la implementación de la propuesta que incluye la participación de los departamentos: administración/finanzas, mercadeo, operaciones y mantenimiento.

3.4 Filosofía y estructura organizacional

Se presenta la propuesta sobre los elementos que conforman la filosofía y el organigrama general para la mejora continua de la empresa:

3.4.1 Filosofía organizacional

A continuación, se propone la misión, visión y valores para la unidad objeto de investigación:

3.4.1.1 Misión

Somos una empresa guatemalteca de entrenamiento que brinda diversión y aprendizaje para los visitantes mediante el bienestar de nuestro talento humano para contribuir en el desarrollo de los asociados.

a. Visión

Ser de las empresas líderes en parques temáticos con juegos especializados en roles con alta calidad en el servicio a nivel internacional.

b. Valores

A continuación, se presentan los valores propuestos para la empresa:

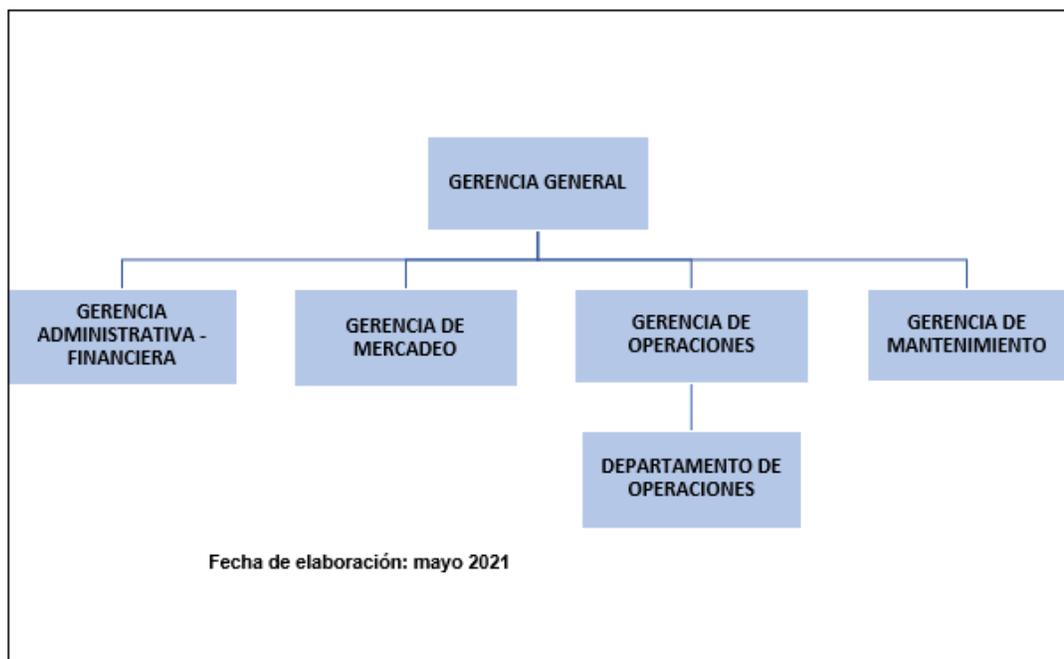
- ✓ Honestidad: conocer los límites con los compañeros y realizar el trabajo con transparencia
- ✓ Respeto: convivir con los compañeros y jefes al ser tolerantes ante las diferentes opiniones
- ✓ Amabilidad: tener una actitud cálida, colaboradora con nuestros clientes y compañeros

- ✓ Excelencia en el servicio: trabajar en equipo para brindar un servicio con altos estándares de calidad

3.4.2 Estructura organizacional

A continuación, se presenta el organigrama propuesto para la empresa de entretenimiento para niños:

Gráfica 15
Organigrama general propuesto
Empresa de entretenimiento para niños
Ciudad Guatemala



Fuente: elaboración propia. Enero de 2021.

Se propone dividir por departamentos para organizar a los grupos y llevar control adecuado. Es recomendable evaluar cada año la disponibilidad de puestos para actualizar el organigrama y trasladar la información actual a los colaboradores.

Para el área de operaciones se propone organizar por departamentos a los líderes de entretenimiento, taquilla y operaciones para evitar sobrecarga de trabajo y tener

claro las líneas de autoridad por ser un grupo grande dentro de la empresa, dentro del departamento de operaciones se ubican a los guías de cada atracción del parque. Con la nueva estructura se busca supervisar las actividades correspondientes de cada departamento y mantener comunicación eficaz.

A continuación, se presenta el organigrama nominal propuesto para la empresa de entretenimiento para niños:

En el organigrama nominal propuesto se colocaron nombres técnicos para los puestos de trabajo como: anfitrión de evento se encuentra el súper numerario que brinda apoyo en la taquilla cuando el volumen de clientes aumenta; guía de atracción, es el encargado de brindar el servicio en una de las atracciones con diferentes roles que hay en el parque; encargado de tienda de alimentos, los responsables de atender en el kiosco que brinda todo tipo de snacks para los visitantes.

- **Programación**

Se presenta a continuación el detalle general para la implementación de los planes de mejora:

Gráfica 17
Cronograma de actividades
Empresa de entretenimiento para niños Ciudad Guatemala

No.	Actividades	AÑO 2021					AÑO 2022			RESPONSABLE
		AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	
1	Presentación de planes de mejora a gerentes	■								Autor de investigación y planes de mejora
2	Aprobación de la propuesta de implementación	■								Gerente administrativo y financiero, Gerente de operaciones, Gerente de mercadeo, Gerente mantenimiento
3	Reunión con gerentes para informar de los planes aprobados para implementar		■							Gerente administrativo y financiero
4	Presentación y sensibilización de resultados		■							Gerente administrativo y financiero, Gerente de operaciones, Gerente de mercadeo, Gerente mantenimiento y todo el personal de la empresa
5	Desarrollo plan I: programa de comunicación			■						Gerente administrativo y financiero, Gerente de operaciones, Gerente de mercadeo, Gerente mantenimiento y todo el personal de la empresa
6	Revisión trimestral para analizar el desarrollo y avance de implementación del programa comunicación				■					Gerente administrativo y financiero, Gerente de operaciones, Gerente de mercadeo, Gerente mantenimiento
7	Desarrollo plan II: programa fuerzas motivacionales					■				Gerente administrativo y financiero, Gerente de operaciones, Gerente de mercadeo, Gerente mantenimiento y todo el personal de la empresa
8	Desarrollo plan II: programa trabajo en equipo						■			Gerente administrativo y financiero, Gerente de operaciones, Gerente de mercadeo, Gerente mantenimiento y todo el personal de la empresa
9	Reunión trimestral, análisis de desarrollo y avance de los programas de plan II							■		Gerente administrativo y financiero, Gerente de operaciones, Gerente de mercadeo, Gerente mantenimiento
10	Reunión general: presentación de resultados finales y verificación de alcance de objetivos								■	Gerente administrativo y financiero, Gerente de operaciones, Gerente de mercadeo, Gerente mantenimiento

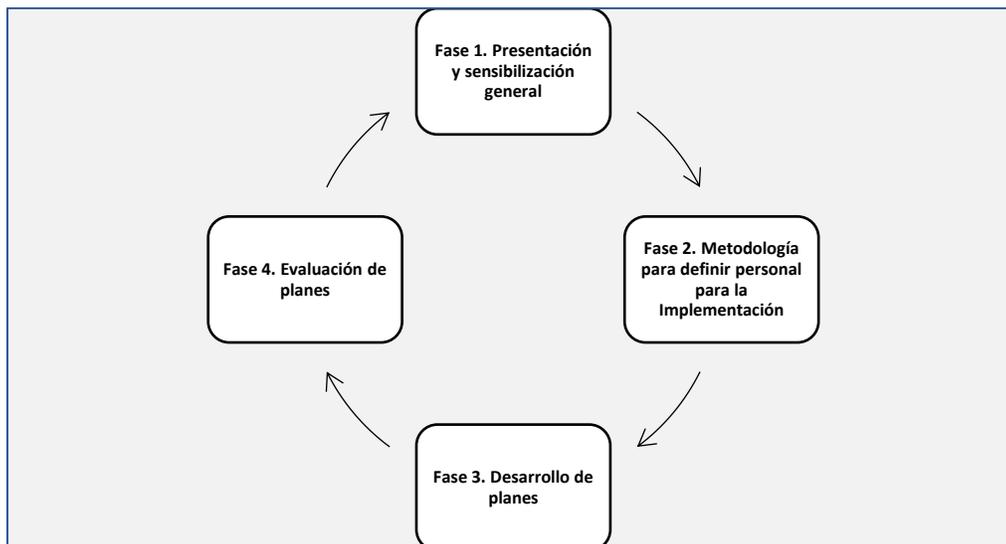
Fuente: elaboración propia. Enero 2021.

3.5 Planes de mejora propuestos

Para el desarrollo de la propuesta se establecerá un orden lógico, que permitirá transmitir de forma clara y precisa la información que será de vital importancia para mejorar la percepción del ambiente organizacional.

Se visualizan en la gráfica 18 las fases de la propuesta, la primera fase consiste en dar a conocer los resultados obtenidos de la evaluación de clima organizacional a todos los colaboradores de la empresa para que participen en las diferentes actividades que se realizarán; posteriormente se trabajará en la metodología para definir al personal que será responsable de dar seguimiento y retroalimentación; la tercera fase, consiste en el desarrollo de planes de mejora: estará cada plan conformado por programas preparados para accionar en las dimensiones que tienen oportunidad de mejora; por último se evaluará cada programa, para verificar si existieron fallas y el impacto que tuvo en los colaboradores

Gráfica 18
Fases para implementar planes de mejora
Empresa de entretenimiento para niños
Ciudad Guatemala



Fuente: elaboración propia. Enero de 2021.

A continuación, se presenta el desarrollo de cada fase de la propuesta:

3.5.1 Fase 1: presentación y sensibilización

Previo a la implementación de planes de mejora se realizará una reunión con todos los gerentes/jefes y colaboradores, con la finalidad de presentar los resultados y hallazgos encontrados durante la evaluación de clima organizacional. Por tal razón será necesario dar a conocer cuál es la situación actual por la que atraviesa la empresa para tomar medidas correctivas. La reunión se realizará en el salón grande con el distanciamiento correspondiente

- **Meta**

Dar a conocer al 100% de colaboradores los resultados obtenidos de la evaluación de clima organizacional, para que se comprometan y participen en las actividades necesarias para mejorar la percepción actual, al llevar el control de asistencia durante las reuniones que se realizarán a corto plazo.

A continuación, se presenta el plan de acción que se realizará para la presentación y sensibilización de resultados:

Cuadro 3
Plan de acción fase I
Empresa de entretenimiento para niños
Ciudad de Guatemala

Nombre del plan:		Fase I: presentación y sensibilización de resultados						
Objetivo del plan:		Comunicar los resultados y hallazgos de la evaluación de clima organizacional al 100% al corto y mediano plazo						
No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha		Descripción	Costo en quetzales	Presupuesto
				inicio	final			
1.	Presentación de propuesta a autoridades de la empresa	Dar a conocer el 100% de la propuesta, en una sesión.	Estudiante-investigador	04/08/2021	04/08/2021	Papelería Equipo audiovisual	Q. 200.00 Q. 200.00	Q. 400.00
2.	Discusión de la propuesta de planes de mejora	Aprobar el 100% de los planes de mejora, en una sesión.	Gerente general	06/08/2021	06/08/2021	Recurso humano	Lo define la empresa	Lo define la empresa
3.	Reunión con los colaboradores de la empresa	Explicar al 100% del personal administrativo y operativo los resultados de la evaluación de clima organizacional en una sesión	Gerente administrativo	09/08/2021	09/08/2021	Recurso humano	Lo define la empresa	Lo define la empresa
4.	Presentación general de resultados	Involucrar al 100% de gerentes y jefes de cada departamento para la presentación de resultados de la evaluación de clima organizacional en 2 días	Gerentes de departamento	11/08/2021	12/08/2021	Recurso humano	Lo define la empresa	Lo define la empresa
5.	Control de asistencia (ver formato 3) y entrega de kit (ver formato 7)	Llevar el control de los listados al 100% conforme lo planificado durante los 2 días	Gerentes	11/08/2021	12/08/2021	Papelería Kit de limpieza	Q. 200.00 Q. 9000.00	Q. 9,200.00
6.	Presentar actividad 1 para sensibilizar a los colaboradores (ver formato 4)	Sensibilizar al 100% de colaboradores sobre la importancia de participar en las actividades para programadas	Gerente administrativo	15/08/2021	15/08/2021	Recurso humano	Recurso humano	Recurso humano
7.	Evaluación de sensibilización	Evaluar el 100% de lo realizado en la propuesta cada semana	Gerente administrativo	13/08/2021	21/08/2021	Recurso humano	Lo define la empresa	Lo define la empresa
							Inversión total en quetzales = Q. 9,600.00	

Fuente: elaboración propia. Enero 2021

3.5.1.1 Presentación y sensibilización de colaboradores

Se reunirán gerentes, jefes, coordinadores y líderes con el gerente general para presentar los lineamientos a seguir ante los resultados de la evaluación de clima organizacional, con el propósito de estimular compromiso y, asimismo poder apoyar a las medidas correctivas que se aplicarán en el área que tienen a su cargo. Es importante que conozcan cuales son las dimensiones que se detectaron como críticas y propongan ideas para contrarrestar y mejorar el clima organizacional.

Para llevar el control de asistencia de los gerentes/jefes y colaboradores se elaboraron dos formatos que tienen como meta alcanzar el 90% de asistencia en las reuniones y actividades que se tienen programadas, cada departamento tendrá su propio listado, esto permitirá tener un mejor control de que gerente / jefe y colaborador no asistió y llevar el seguimiento correspondiente para que asistan a las próximas reuniones. Los listados estarán a cargo de dos personas que designen del área administrativa. A continuación, se presentarán los formatos correspondientes:

Formato 1

**Listado de asistencia para el área administrativa
Empresa de entretenimiento para niños
Ciudad de Guatemala**

Logotipo			
Actividad: taller I		Hora inicio: 10:00	Fecha: 10/03/2021
Responsable: asistente administrativa		Departamento: mercadeo	Total gerentes/jefes: 3
No.	Nombre y apellido	Puesto	Firma
1	Ana Ceballos	Coordinadora	A-///
2	Alejandro Vivar	Jefe de ventas	V-/////
3			
4			
5			
6			
7			
Uso exclusivo área administrativa			
Asistencia esperada:	3	Porcentaje:	100%
Asistencia lograda:	2	Porcentaje:	90%

Fuente: elaboración propia. Enero 2021.

A continuación, se presenta el formato de colaboradores, que se distinguirá por tener un listado preparado por cada departamento.

Formato 2**Listado de asistencia para el área operativa
Empresa de entretenimiento para niños
Ciudad de Guatemala**

Logotipo			
Actividad: taller II		Hora inicio: 10:00	Fecha: 10/03/2021
Responsabl analista de RRHH.		Departamento: mercadeo	Total colaboradores: 4
No.	Nombre y apellido	Puesto	Firma
1	Angela Perez	Asistente de mercadeo	//A//
2	Abner Alvarado	Asesor comercial	/AA//.
3	Rosita Palacios	Asesor comercial	RP/-
4	Matias Barrera	Auxiliar operativo	M/B//.
5			
6			
7			
8			
9			
Uso exclusivo área administrativa			
Asistencia esperada:	4	Porcentaje:	100%
Asistencia lograda:	4	Porcentaje:	100%

Fuente: elaboración propia. Enero 2021.

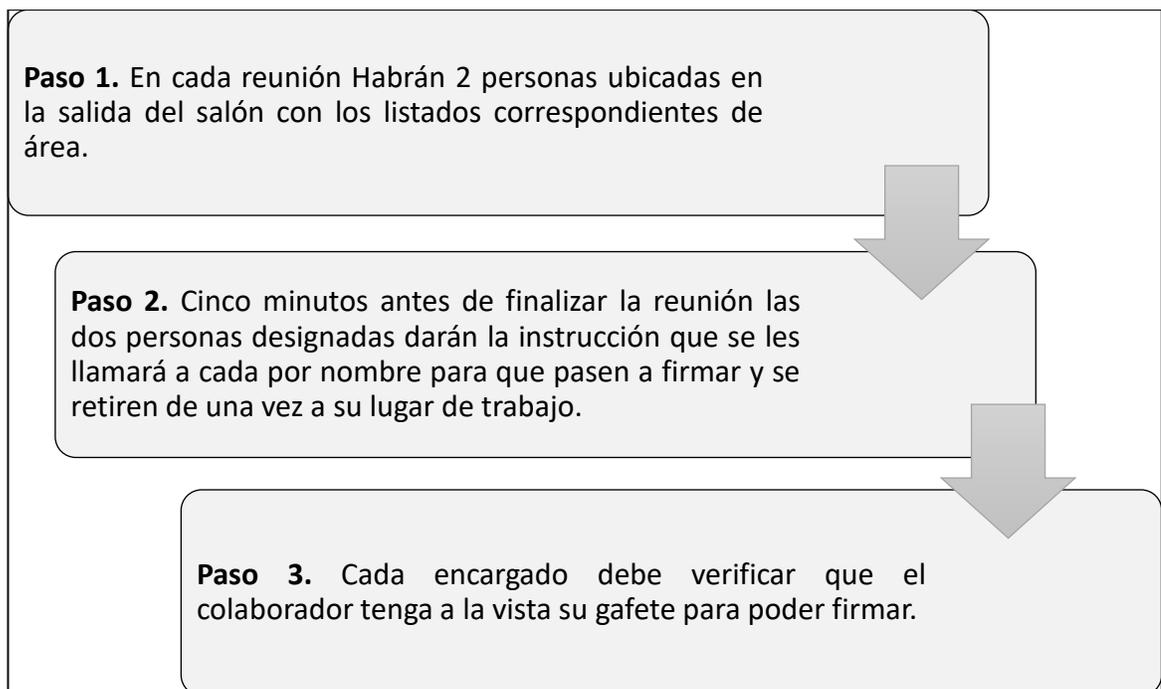
En el formato 1 se presenta el listado que está dirigido al área administrativa para que se comprometan y den el ejemplo de asistir a las reuniones. En el formato 2 está el listado del área operativa, se considera importante separar los listados por

departamento porque permitirá tener mayor control sobre el grupo que tiene menor asistencia y se podrá comparar los resultados.

La dinámica para tomar asistencia será la misma para el área administrativa y operativa, se realizará con los protocolos de bioseguridad establecidos para toda reunión, Los pasos a seguir se detallan a continuación:

Formato 3

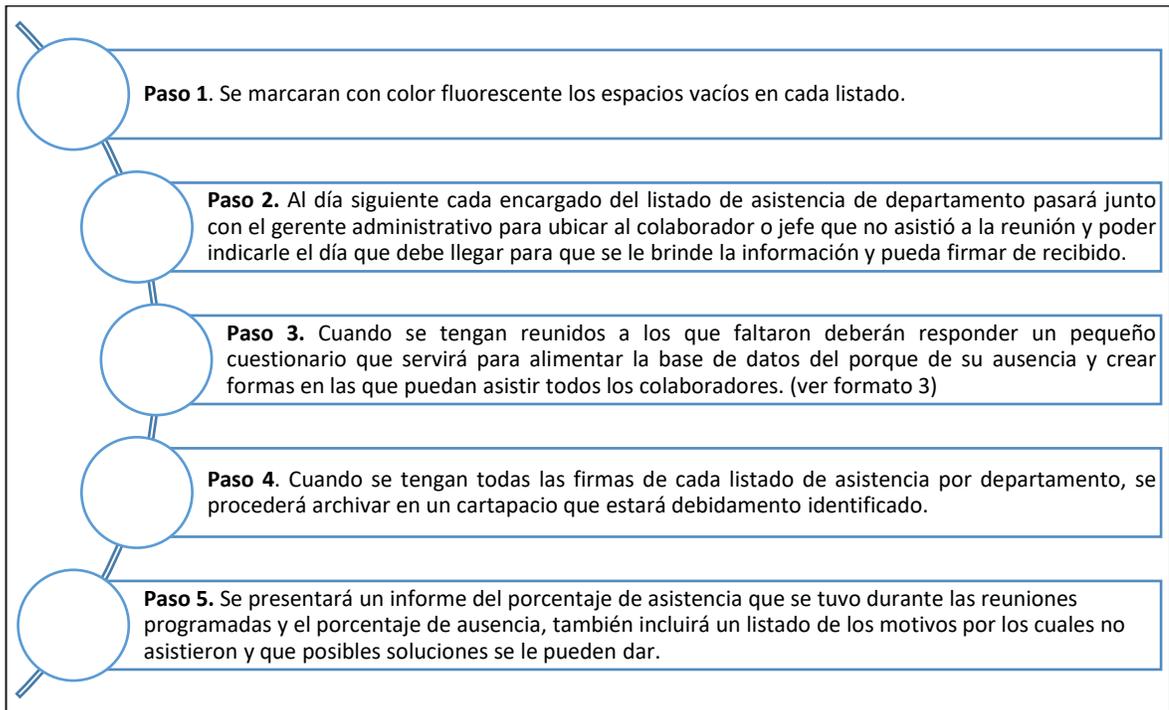
Pasos para llevar control de asistencia Empresa de entretenimiento para niños Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Enero 2021.

Con la descripción de los pasos anteriores se pretende llevar orden y control de la asistencia a las reuniones y detectar quienes son los que faltan con frecuencia para empezar hacer una base de datos con los motivos que indique que les impidió llegar, se presenta a continuación, que pasos seguir si algún colaborador falta a las reuniones sin importar su nivel jerárquico:

Formato 4
Pasos para las inasistencias
Empresa de entretenimiento para niños
Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Enero 2021.

Al momento de llevar el control de las inasistencias se podrán detectar las áreas que necesitan apoyo para programar horarios flexibles y logren asistir a las reuniones sin perjudicar sus actividades laborales.

Formato 5
Cuestionario de ausencias
Empresa de entretenimiento para niños
Ciudad de Guatemala

<p>Nombre: Angela Contreras Departamento: operaciones Fecha: 12.08.2021 Instrucciones: para poder dar seguimiento a tu caso, responde las siguientes preguntas con honestidad y claridad.</p>	Logotipo	
CUESTIONARIO		
<p>1. ¿Cuéntanos el motivo de tu ausencia en la reunión anterior? Examen de la universidad</p>		
<p>2. ¿Te avisaron con anticipación de la reunión? Si</p>		
<p>2.1 Si tu respuesta fue Si, ¿Cuál fue el medio que utilizaron para darte la información? Jefe inmediato indico fecha y lugar de reunión</p>		
<p>3. ¿Tienes algún permiso especial? Si</p>		
<p>3.1 Si tu respuesta fue si, describe en que consiste el permiso especial que tienes Carta de autorización para asistir a examen de la universidad</p>		
<p>4. ¿Se lo reportaste al encargado de la reunión para que lo tuviera en cuenta? Si una copia de la carta de autorización</p>		
<p>5. ¿Tus compañeros o equipo de trabajo te comentaron los temas que se vieron en la reunión? No</p>		
<p>5.1 Si tu respuesta fue Si, menciona 3 aspectos relevantes que te comentaron de la reunión</p>		
<p>6. ¿Cómo podemos apoyarte para que no faltes a ninguna reunión? Dar opciones de horarios para poder asistir o programar otros días</p>		
<p>¡Esperamos puedas asistir a todas las reuniones!</p>		

Fuente: elaboración propia. Enero 2021.

Con lo descrito se dará por finalizado el proceso de control de asistencia y se dará paso a la presentación de otras actividades que contribuirán a la mejora continua. Para involucrar a todos los colaboradores y crear conciencia de la importancia que tiene el participar en las actividades que se realizan en la empresa, se aprovechará el recurso tecnológico que se tiene, por medio de cuatro televisores que se tienen distribuidos en los pasillos que frecuentan y lugar dónde almuerzan, se proyectará una gráfica donde puedan ver los porcentajes de asistencia que se tuvieron en la actividad que participaron el día anterior por departamento.

3.5.1.2 Presentación y sensibilización general

En esta parte se finaliza la primera fase con la presentación a nivel general donde estarán presentes todos los colaboradores, se resaltaré la importancia del tema, lo indispensable de la participación para poder trabajar en un mismo sentir y mejorar el clima organizacional actual.

Para la presentación de resultados se formarán 4 grupos y se distribuirán en dos salones que tienen la capacidad de reunir a 50 personas en cada uno, habrá dos turnos en diferentes horarios para evitar aglomeraciones, como se observa en el siguiente cuadro:

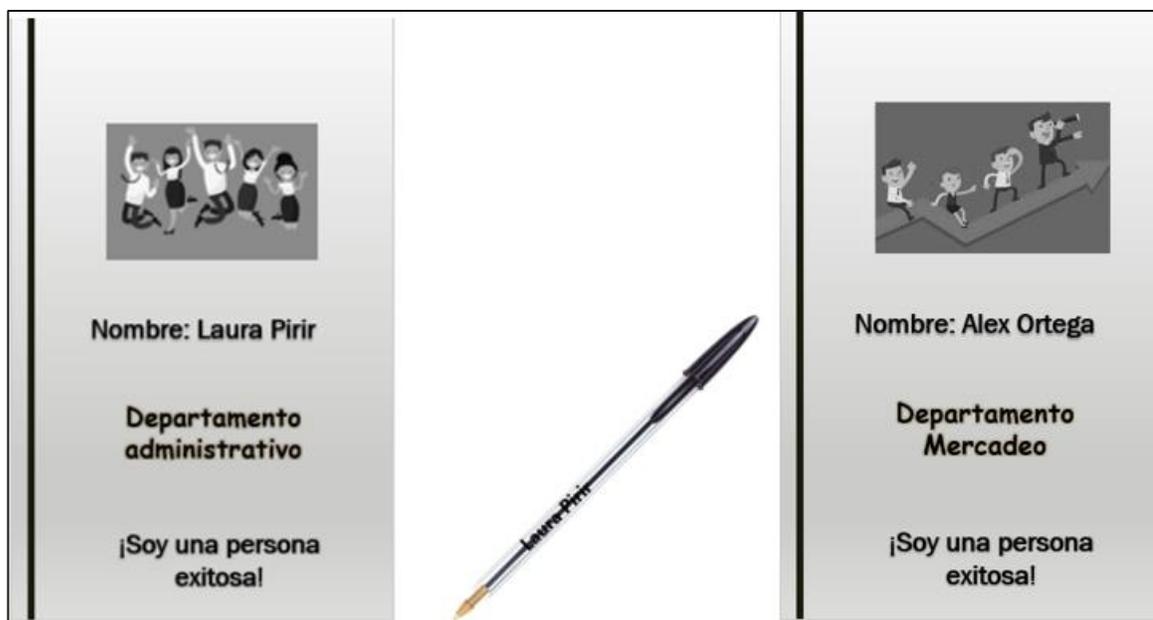
Cuadro 4
Horarios presentación resultados
Empresa de entretenimiento para niños
Ciudad de Guatemala

Grupos (20 colaboradores)	Horarios matutinos
Grupo 1	08:00 a 9:00
Grupo 2	08:00 a 9:00
Grupo 3	11:00 a 12:00
Grupo 4	11:00 a 12:00

Fuente: elaboración propia. Enero 2021.

Cuando estén ingresando los colaboradores a la empresa los gerentes estarán dando la bienvenida y les colocarán un gafete especial con su nombre y departamento al que pertenecen, para que identifiquen a sus compañeros de otros departamentos, porque a pesar de que trabajan en el mismo lugar no todos se conocen, también se dará un lapicero con el nombre que corresponda para que lo utilicen al momento de firmar asistencia y evitar usar el mismo lapicero, como se observa en el siguiente formato:

Formato 6
Gafete de participación
Empresa de entretenimiento para niños
Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Enero 2021.

En la entrada de cada salón habrá una persona designada por el departamento administrativo, encargado ordenar a los participantes al lugar designado para la presentación de resultados. Se tomarán las medidas y distanciamiento conforme a los protocolos de bioseguridad. La presentación se hará en los días que la empresa este cerrada, es decir se encuentra cerrada al público en general, con la

finalidad de no crear un ambiente de estrés para los colaboradores por tener que regresar a sus labores después de finalizar con la presentación. Se hará énfasis sobre la situación que atraviesa el país por motivo de la pandemia y las medidas de bioseguridad que serán necesarias cumplir para implementar los planes para mejorar el clima organizacional actual. Al finalizar la presentación en la salida estarán ubicados los jefes de sistemas, ventas y el coordinador de operaciones, que les brindarán un kit de limpieza que les será útil para el día a día.

Formato 7
Kit de limpieza
Empresa de entretenimiento para niños
Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Enero 2021.

El kit estará conformado por una caja de mascarillas, un bote de gel, espray, atomizador y cloro. Para darle seguimiento a la fase 1 se presentan dos actividades

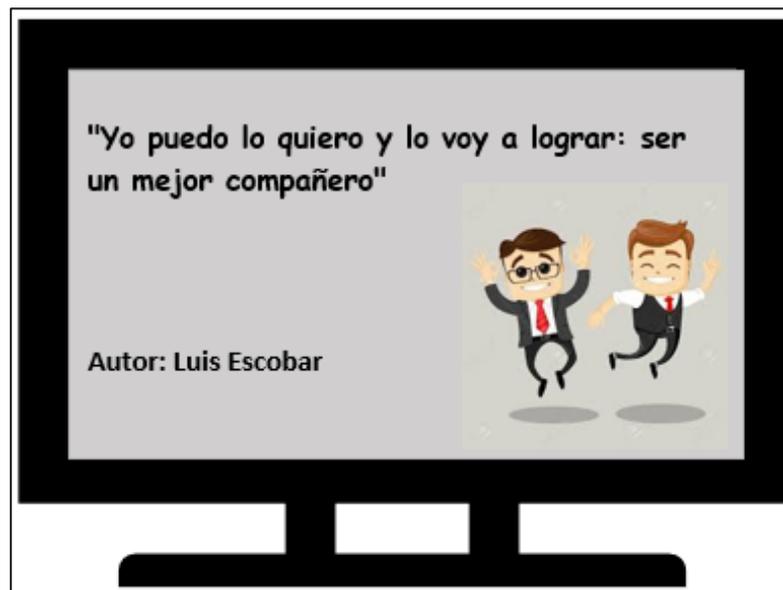
que tendrán que realizar los colaboradores para mantener activa la información que se les trasladó en la presentación de resultados de clima organizacional:

a) Actividad 1

Los jefes/gerentes darán la iniciativa al proponer una frase creada por ellos que la tienen que utilizar al finalizar cualquier conversación que tengan en el día, por ejemplo, el miércoles que inician sus labores la frase estará proyectada en las pantallas que se tienen a disposición de los colaboradores, “Yo puedo, lo quiero y lo voy a lograr, ser un mejor compañero” y hasta abajo el nombre del colaborador que lo propuso, como se observa a continuación:

Formato 8

**Frase del día propuesta por el colaborador
Empresa de entretenimiento para niños
Ciudad de Guatemala**



Fuente: elaboración propia. Enero 2021.

La actividad descrita se llevará a cabo todos los días y finaliza con el último colaborador que conforma la empresa. Permitirá crear confianza e iniciativa para proponer nuevas ideas que involucren a sus compañeros de otros departamentos.

Cuadro 5
Recursos financieros presentación y sensibilización
Empresa de entretenimiento para niños
Ciudad de Guatemala

Descripción	Costo en (Q.)
Artículos de limpieza	9,000.00
9 cajas de lapiceros	180.00
Material de oficina y audio	420.00
Total	9,600.00

Fuente: elaboración propia. Enero 2021.

3.5.2 Fase 2: metodología para definir personal para la Implementación

Para la presente implementación es necesario tener claro cuáles son los roles que desempeñarán los colaboradores para cumplir con los planes propuestos:

- **Gerente general:** presentar plan de implementación ante la junta directiva para su aprobación.
- **Gerentes / jefes de cada departamento:** estar comprometidos con el plan de implementación, fomentar el trabajo en equipo, proporcionar la información clara y precisa, y por último evaluar el impacto que tuvo la implementación de los programas para los colaboradores.
- **Departamento administrativo:** controlar la asistencia de todas las actividades en las que deben participar los colaboradores y gerentes/jefes, buscar a las entidades que serán las encargadas de impartir capacitaciones, coordinar los grupos para que puedan ser capacitados, coordinar las actividades que se realizarán en los programas a implementar, verificar la logística para los eventos de presentación.

- **Colaboradores:** ser agentes de cambio, participar en todas las actividades, poner en práctica lo aprendido, contestar las evaluaciones para retroalimentar los procedimientos.

3.5.3 Fase 3: desarrollo de planes de mejora

Para la implementación de la propuesta se desarrollarán planes de mejora, para tomar acciones correctivas en las dimensiones críticas que se detectaron en la evaluación de clima organizacional. Cada plan estará integrado por un programa que incluye actividades para reforzar. Para el plan I, está el programa enfocado en la comunicación, para el plan II se tienen los programas de trabajo en equipo y fuerzas motivacionales para promover la satisfacción, percepción positiva en los colaboradores y generar un ambiente de armonía, compañerismo para que se sientan valorados por la empresa y jefe inmediato.

3.5.3.1 Plan I: programa de comunicación

Para el plan I se desarrolla un programa enfocado en la dimensión de comunicación. Si no hay un medio formal para manifestar fallas, inconformidades o pedir retroalimentación sobre cómo actuar ante problemas que surjan en el desarrollo de sus actividades laborales, genera un ambiente difícil de trabajar, afecta su rendimiento, participación, desconfianza y falta de interés.

a) Objetivo

Aumentar la confianza de los colaboradores en un 80%, mediante la implementación vías formales de comunicación, durante 14 meses.

b) Plan de acción

A continuación, se presenta el plan de acción que se realizará para la implementación del plan I:

Cuadro 6
Plan de acción programa de comunicación
Empresa de entretenimiento para niños
Ciudad de Guatemala

Nombre del plan:		Plan I: programa de comunicación						
Objetivo del plan:		Determinar las acciones necesarias para la implementación del programada con la participación del 100% de los colaboradores al corto y mediano plazo						
No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha		Descripción	Costo en quetzales	Presupuesto
				inicio	final			
1.	Presentación de propuesta a autoridades de la empresa	Dar a conocer el 100% de la propuesta, en una sesión.	Estudiante-investigador	09/09/2021	09/09/2021	Papelería Equipo audiovisual	Q. 200.00 Q. 200.00	Q. 400.00
2.	Discusión de la propuesta del plan I: programa de comunicación	Aprobar el 100% del plan de mejora, en una sesión.	Gerente general	10/09/2021	10/09/2021	Recurso humano	Lo define la empresa	Lo define la empresa
3.	Información sobre los lineamientos a seguir para la implementación del plan I	Involucrar al 100% a los colaboradores en las actividades planificadas para el segundo semestre	Gerente general	12/09/2021	12/09/2021	Recurso humano	Lo define la empresa	Lo define la empresa
4.	Desarrollo programa de comunicación (ver formato 9)	Contar con la participación del 100% de colaboradores del área administrativa y operativa al finalizar cada mes	Gerente administrativo	13/09/2021	14/09/2021	Materiales	Q. 400.00	Q. 400.00
5.	Implementación de la actividad 1 (formato 11 y 12)	Brindar al 100% de colaboradores los materiales para participar durante el mes	Gerente de operaciones	16/09/2021	16/09/2021	Compra de carteleras	Q. 2,000.00	Q. 2,000.00
6.	Implementación de la actividad 2 (formato 12 y 14)	Contar con la participación del 100% de colaboradores durante el mes	Gerente administrativo	18/09/2021	25/09/2021	Materiales Diplomas	Q. 1,500.00	Q. 1,500.00
7.	Evaluación del plan I: programa de comunicación	Evaluar el 100% de lo realizado en la propuesta cada semana	Gerente administrativo	15/09/2021	30/09/2021	Recurso humano	Lo define la empresa	Lo define la empresa
							Inversión total en quetzales = Q. 4,300.00	

Fuente: elaboración propia. Enero 2021.

c) Programa de comunicación

El programa tendrá por nombre “Vía formal de comunicación”, el cual tendrá a su cargo el gerente general con el apoyo del analista administrativo y de recursos humanos, donde se establecerán periodos determinados donde los colaboradores junto a sus jefes inmediatos puedan conversar de cómo se sienten en su entorno laboral, si cuentan con las herramientas necesarias para realizar su trabajo, si tienen inconvenientes en los procesos.

- **Descripción del programa**

Este programa está orientado a mejorar la comunicación entre gerentes/jefes y colaboradores, resaltaré la importancia de tener una vía formal para darle el seguimiento y evitar rumores entre pasillos. Los recursos que se utilizarán son humanos, tecnológicos y materiales de oficina; el lugar que se utilizará para las reuniones será en las instalaciones de la empresa por grupos, en el caso del departamento de operaciones se harán las reuniones por una semana por ser el grupo con el mayor número de colaboradores.

Formato 9

“Vías formales de comunicación”

Empresa de entretenimiento para niños

Ciudad de Guatemala

Desarrollo del programa “Vías formales de comunicación”
Objetivo: crear medios formales para transmitir información verídica sobre problemáticas que se presentan en el desarrollo de actividades laborales, para incrementar la confianza en un 100% a mediano plazo.
Paso 1. Informar Se elaborará un afiche que tendrá el día, la hora y el lugar a donde deben asistir para participar en el programa, es importante mencionar que se trabajará de esa forma porque no todos los colaboradores tienen una computadora disponible. Una semana antes del inicio del programa se mandarán correos a todos los del área administrativa para que le hagan un recordatorio a su equipo de trabajo.
Paso 2. Bienvenida El gerente general y el gerente/ jefe de departamento estarán en la entrada del salón para indicar el lugar donde pueden sentarse y les brindarán el formato correspondiente para hacer sus comentarios y aporte de ideas.
Paso 3. Inicio del programa Estará presente el analista de recursos humanos para tomar asistencia al final de la reunión y apoyar en la actividad sorpresa que se hará al final. Tomará la palabra el gerente general para indicar algunas problemáticas que fueron reportadas en el libro de quejas (ya se tendrá un listado para dar a conocer al departamento que le corresponda).
Paso 4. Aporte de ideas Cada integrante del grupo debe llevar una lista de los problemas que le afectan en el desarrollo de sus actividades laborales (sistema de computación, herramientas de trabajo, radios, problemas con los clientes). Por cada problema deben presentar una posible solución e indicar porque medio han reportado el inconveniente. (ver formato 4)
Paso 5. Turnos para hablar Para que los colaboradores no se sientan intimidados o presionados el gerente general le dará la palabra a cada integrante del grupo para que exprese observaciones adicionales a las que ya colocaron en el formato correspondiente.
Paso 6. Reflexión de la actividad Cinco minutos antes de finalizar la reunión la analista de recursos humanos reproducirá un video donde se hace énfasis en la importancia de la comunicación formal.
Paso 7. Final del programa Se tomará una foto grupal y procederán a depositar la hoja con el aporte de ideas en el cofre del tesoro, donde se les dará el seguimiento correspondiente. Por último, se pasará lista y se podrán retirar y continuar con sus laborales.

Fuente: elaboración propia. Enero 2021.

Es importante resaltar que se tiene que establecer una vía de comunicación formal para que no exista confusiones y el mensaje pueda ser recibido y comprendido con éxito. Se presenta el formato con aspectos importantes para que los colaboradores puedan transmitir sus ideas de forma ordenada y evitar que se genere un ambiente de discusión negativa que podrían afectar el desarrollo de la actividad:

Formato 10
Reporte de problemas
Empresa de entretenimiento para niños
Ciudad de Guatemala

<p align="center">Propuesta del programa de comunicación ¡VIAS FORMALES DE COMUNICACIÓN!</p>					
<p>Departamento: operaciones Fecha: 12/04/2021 Responsable: analista de recursos humanos</p>					
No.	Tipo de problema	Breve descripción	Dónde se reporto	Soluciones al problema	Observaciones del jefe inmediato
1	Instrucciones no comprensibles	Se hace un cambio de grupo para trabajar a última hora y no se da	Con líder a cargo del grupo	Explicar por cuanto tiempo será el cambio	Ninguno
2	Cliente molesto	No siguió las instrucciones y se la hizo un llamado de atención	Con coordinador	Recibir apoyo inmediato o tener claro a donde enviar al cliente para que le den una respuesta a su molestia	Ninguno
3	Falta de producto	En actividades escolares no hay suficiente producto	Líder a cargo	Evaluar las actividades programadas para tener producto disponible	Ninguno
4	Falla de radio	No se escucha con claridad	Encargado de grupo	Realizar revisiones periódicas	Ninguno

Fuente: elaboración propia. Enero. 2021.

El tener una vía formal para reportar cualquier inconveniente que se presente durante el desarrollo de las actividades cotidianas, permitirá que los colaboradores se sientan apoyados, porque expresarán sin temor sus dudas y aportar alguna sugerencia de que herramientas o medios necesitan para salir con éxito si no estuviera algún líder, jefe de grupo cerca para auxiliarles.

- **Actividades**

Para reforzar dicho programa se desarrollarán actividades las cuales se presentan en el siguiente formato:

Formato 11
Actividades de comunicación
Empresa de entretenimiento para niños
Ciudad de Guatemala

	Actualízate Objetivo: informar a los colaboradores sobre los cambios y metas que se pretenden alcanzar durante el mes para que se involucren al 100% en el cumplimiento de las mismas fomentando una vía formal de comunicación a corto plazo.
	Ponte en mi lugar Objetivo: impulsar a los colaboradores a tener un ambiente de empatía a corto plazo.

Fuente: elaboración propia. Enero. 2021.

- **Beneficios**

- Obtener mayor participación voluntaria
- Incrementar la confianza entre departamentos
- Llevar control de las vías de comunicación

- **Actividad 1, “Actualízate”**

Se realizarán reuniones mensuales donde cada área de trabajo tiene que comunicar cuáles serán las metas para trabajar, los cambios que se tendrán, cada jefe deberá firmar una lista de participación, gerente administrativo designará a

una persona de su equipo para que lleve el control de asistencia de los gerentes/jefes. También se colocará cuatro carteleras en puntos estratégicos para que puedan publicar cambios en la empresa o bien informar de alguna actividad a continuación, se presenta la propuesta:

Formato 12
Cartelera de noticias
Empresa de entretenimiento para niños
Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Enero. 2021.

✓ **Desarrollo de la actualización**

Para la actividad es necesario contar con la información formal que enviarán los gerentes/jefes de cada departamento, que deberán entregar una semana antes de la reunión, dicha información debe enviarse al correo electrónico que proporcionará el analista de recursos humanos. Cuando se tenga la información de todas las gerencias tendrán una semana para trasladar los cambios, metas a su equipo de trabajo; en la siguiente semana se pasará una evaluación que servirá para verificar si la información fue comprendida y la funcionalidad de la actividad y hacer las correcciones necesarias, como se observa en el siguiente formato:

Formato 13
Evaluación de actualización
Empresa de entretenimiento para niños
Ciudad de Guatemala

Formato de evaluación de actualización							
Fech 15/07/2021							
Nombre de la actividad: reunión mensual							
Departamento: mantenimiento							
Jefe inmediato: Jose Chavéz							
Instrucciones: a continuación se le presentarán cinco preguntas, las cuales deberá calificar con franqueza y marcar con una "x" la calificación, donde "1" significa no cumple y "5" si cumple							
No.	Pregunta	1	2	3	4	5	Total
1	¿La reunión dio inicio en el horario que le fue citado?				x		4
2	¿La información fue trasladada con claridad?			x			3
3	¿Considera que las metas son alcanzables?			x			3
4	¿Se le brindo algún material de apoyo?			x			3
5	¿Le gusto la actividad				x		4
Total							17
Observaciones:							

Fuente: elaboración propia. Enero 2021.

❖ **Actividad 2 “Ponte en mi lugar”**

La actividad se propone como una segunda opción, cuando la situación de la pandemia haya disminuido y se tenga menos restricciones. Se programará de forma trimestral la actividad denominada, “Ponte en mi lugar”, la cual consiste en cambiar de puesto por un día para que conozcan cuáles serían los mejores medios para comunicar los cambios o procesos que no están bien definidos, el gerente administrativo/financiero, mercadeo, mantenimiento y operaciones llevarán el control de la actividad. Al final del día se tendrá que contestar en una hoja de comentarios donde podrán hacer las propuestas necesarias.

✓ **Desarrollo de “Ponte en mi lugar”**

Dará inicio el gerente administrativo que tiene a su cargo el área administrativo y financiero, serán los encargados de organizar a los grupos para intercambiarlos en un día donde no tengan mucha afluencia de clientes, una semana antes de la fecha de la actividad se les brindará información relacionada al departamento donde estarán por 2 días. Durante el desarrollo de las actividades laborales deberán colocar en una hoja que se les proporcionará las observaciones correspondientes.

Los encargados de llevar el control de la actividad serán los jefes, líderes de cada departamento junto con los gerentes de las áreas mencionadas anteriormente que darán rondas durante todo el día para verificar si hay algún inconveniente y poder apoyar en la pronta resolución. También se revisará que tengan a la mano el formato donde deberán responder y dejar un comentario opcional para identificar deficiencias en las herramientas o recursos tecnológicos que no se han detectado o puesto la atención necesaria para darle seguimiento:

Formato 14
Ponte en mi lugar
Empresa de entretenimiento para niños
Ciudad de Guatemala

Formato de cuestionario de experiencia "PONTE EN MI LUGAR"	
Fecha: 25/08/2021	
Departamento de intercambio: mercadeo y taquilleros	
Nombre completo: Pedro Monterinos	
Puesto: taquillero	
Nombre de la actividad: Ponte en mi lugar	
Instrucciones: a continuación encontraras una serie de preguntas las cuales debes responder conforme a la experiencia obtenida de la actividad.	
No.	Interrogantes
1	¿ Que dificultades encontraste en el área de trabajo? Sistemas desactualizados
2	¿ Tenias todos los medios necesarios cuando se te presento algún problema? No, solo había un telóno para confirmar clientes
3	¿Te sentiste estresado en algún momento?. ¿Dinos porque? Si, son muchos procedimientos
4	¿Consideras que se cuenta con el personal necesario? Si
5	¿Tienes alguna recomendación sobre las actividades relacionadas al puesto de trabajo? Actualizar los programas
Comentarios adicionales:	

Fuente: elaboración propia. Enero 2021.

Para finalizar con la actividad deberán elaborar una tarjeta con algún comentario positivo para el compañero y dejarla en su lugar de trabajo. Para finalizar se les otorgará un diploma por participar y contribuir a la mejora de la empresa con los puntos de vista que cada uno hizo en su momento.

Formato 15
Diploma “Ponte en mi lugar”
Empresa de entretenimiento para niños
Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Enero 2021.

Los recursos que se utilizarán para la implementación plan I que contiene un programa de comunicación y tiene 2 actividades para reforzar son: recurso humano, los colaboradores de la empresa; físicos, instalaciones, mobiliario y equipo de la empresa los salones que tiene disponibles; financieros, es necesario contar con el recurso financiero que se detalla a continuación:

Cuadro 7
Recursos financieros programa comunicación
Empresa de entretenimiento para niños
Ciudad de Guatemala

Descripción	Costo en (Q.)
Compra de carteleras	2,000.00
Costo de diplomas de participación	1,500.00
Material de oficina	800.00
Total	4,300.00

Fuente: elaboración propia. Enero 2021.

3.5.3.2 Plan II: programa fuerzas motivacionales

La motivación es un elemento fundamental para la empresa, porque tiene una relación con la satisfacción laboral, que influye en el talento humano para lograr el éxito en la empresa. Para el desarrollo del plan se incluyen dos programas, el primero enfocado en las fuerzas motivacionales, con la información que se recopiló en la investigación de campo se busca implementar procesos formales para recompensar al talento humano, con actividades que reforzarán el programa. El segundo se enfocará en la dimensión trabajo en equipo, también incluirá dos actividades para reforzar.

El trabajo cotidiano hace que en ocasiones no se preste atención necesaria a los demás compañeros y ver si necesitan algún tipo de ayuda, cooperar con alguna idea para la resolución de problemas. Es indispensable reconocer los triunfos no importando el nivel jerárquico y crear condiciones adecuadas para que surja un determinado comportamiento en los colaboradores.

- Programas por desarrollar

Programa de motivación

Programa trabajo en equipo

a) Meta

Desarrollar capacitaciones que proporcionen nuevas ideas, técnicas para mejorar la percepción que tienen de motivación y trabajo en equipo en un 75% a corto plazo.

b) Plan de acción

A continuación, se presenta el plan de acción que se realizará para la implementación del plan II, programa fuerzas motivacionales:

Cuadro 8
Plan de acción programa fuerzas motivacionales
Empresa de entretenimiento para niños
Ciudad de Guatemala

Nombre del plan:		Plan II: programa fuerzas motivacionales						
Objetivo del plan:		Definir actividades necesarias para implementar el programa al 100% al corto y mediano plazo						
No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha		Descripción	Costo en quetzales	Presupuesto
				inicio	final			
1.	Presentación de propuesta a autoridades de la empresa	Dar a conocer el 100% de la propuesta, en una sesión.	Estudiante-investigador	03/10/2021	03/10/2021	Papelería Equipo audiovisual	Q. 100.00 Q.100.00	Q. 200.00
2.	Discusión de la propuesta de planes de mejora	Aprobar el 100% de los planes de mejora, en una sesión.	Gerente general	05/10/2021	05/10/2021	Recurso humano	Lo define la empresa	Lo define la empresa
3.	Búsqueda de la empresa consultora	Tener cotización de empresas calificadas para ejecutar el taller motivacional en tres días.	Gerente de mercadeo	06/10/2021	06/10/2021	Recurso humano	Lo define la empresa	Recurso humano
4.	Información sobre los lineamientos a seguir para la implementación del plan II	Involucrar al 100% a los colaboradores en las actividades planificadas para pare el tercer trimestre	Gerente general	07/10/2021	07/10/2021	Recurso humano	Lo define la empresa	Lo define la empresa
5.	Desarrollo programa de fuerzas motivacionales (ver formato 16 y 17)	Contar con la participación del 100% de colaboradores del área administrativa y operativa al finalizar cada mes	Gerente administrativo	09/10/2021	14/10/2021	Consultores y diplomas	Q. 8,200.00 Q. 1,500.00	Q. 9,700.00
6.	Implementación de la actividad 1 (ver formato 21 y 22)	Brindar al 100% de colaboradores los materiales para participar durante el mes	Analista de recursos humanos	16/10/2021	20/10/2021	Recurso humano, globos, medallas, cajas de madera, vales	Q. 2,000.00	Q. 2,000.00
7.	Implementación de la actividad 2 (ver formato 24 y 25)	Contar con la participación del 100% de colaboradores durante el mes	Gerente administrativo	21/10/2021	23/10/2021	Consultores y diplomas	Q. 8,200.00 Q. 1,500.00	Q. 9,700.00
8.	Evaluación del plan II: programa de fuerzas motivacionales	Evaluar el 100% de lo realizado en la propuesta cada semana	Gerente administrativo	15/10/2021	30/10/2021	Recurso humano	Lo define la empresa	Lo define la empresa
Inversión total en quetzales = Q. 21,600.00								

Fuente: elaboración propia. Enero 2021.

c) Programa fuerzas motivacionales: ¡Tus acciones definen tu éxito!

Es importante despertar el interés de los colaboradores para que se esfuercen en alcanzar metas organizacionales, ajustado a la necesidad de satisfacer sus propias necesidades. La motivación de los colaboradores se verá reflejada en la disposición y entusiasmo voluntario para realizar sus actividades asignadas, con buena actitud porque consideran que la empresa valora el esfuerzo que realizan día a día.

➤ Meta

Implementar procedimientos formales para incrementar el nivel de motivación expresado por los colaboradores con relación al reconocimiento laboral, en un 75% al promover cooperación y apoyo a través de actividades, a corto plazo.

❖ Descripción del programa

Para implementar el programa se propone realizar un taller motivacional para los colaboradores del área operativa y administrativa con la finalidad que adquieran información actualizada sobre el tema de motivación y los impulse a tomar acciones dirigidas hacia el cambio, con actitudes positivas que les permita aportar nuevas ideas y proponer proyectos viables. Para impartir el taller se tomarán las medidas de bioseguridad correspondientes, se aprovechará el espacio que hay en la empresa para hacer 8 grupos de 12 colaboradores para distribuirlos en los salones donde se impartirá el taller. El gerente administrativo, operaciones, analista de recursos humanos y administrativo llevarán el control del desarrollo del taller.

Formato 16**Taller motivacional “Tus acciones definen tu éxito”****Empresa de entretenimiento para niños****Ciudad de Guatemala**

Contenido	Objetivo	Metodología	Duración	Costo	Participantes
<p>Tus acciones definen tu éxito</p> <p>1. Competitividad y cambio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rompiendo paradigmas - La estrella personal - Implicaciones personales en el cambio <p>2. Desarrollo individual</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ideas básicas de un triunfador - Cualidades de las personas seguras <p>3. Actitud en el trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> - La actitud y el éxito en el trabajo - Las necesidades de renovar la actitud <p>4. Motivación en el trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Significado de motivación - Vitalidad, energía y productividad - Descubriendo mis necesidades y motivación - Motivación en el trabajo 	<p>Trasforma el pensamiento de lo colaboradores, Implementar procedimientos formales para incrementar el nivel de motivación expresado por los colaboradores con relación al reconocimiento laboral.</p>	<p>Se realizará una conferencia con participación de los asistentes, para que desarrollen actividades que se relacionen con el manejo de los cambios que se presentan en cualquier circunstancia de la vida y elevar su autoestima. Será desarrollada por empresa capacitadora/ supervisión área administrativa.</p>	<p>El taller tendrá una duración de 2 horas, que se desarrollará en 2 días con 4 grupos de 12 integrantes cada día.</p>	<p>Q. 10,100.00 se impartirá en las instalaciones de la empresa, se usarán los salones disponibles para reuniones con la capacidad de mantener la distancia social de 1.5 metros.</p>	<p>Todos los colaboradores (100 personas)</p>

Fuente: elaboración propia. Enero 2021.

Al finalizar el taller se les otorgará un diploma por su participación, es importante priorizar en brindar reconocimientos que eleven la motivación porque fue una de las dimensiones con el porcentaje más elevado de insatisfacción dentro del clima organizacional.

Formato 17
Diploma participación taller motivacional
Empresa de entretenimiento para niños
Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Enero 2021.

Es necesario reconocer a los colaboradores por el apoyo y participación en las actividades junto con el personal administrativo, esto contribuirá a crear un ambiente de comodidad e iniciar a generar el involucramiento de todos los colaboradores, por lo tanto, se propone un listado de aspectos a considerar para

reconocer a los colaboradores por su participación y esfuerzo para llevar el control y evitar el favoritismo.

Formato 18

Aspectos para considerar reconocimientos

Empresa de entretenimiento para niños

Ciudad de Guatemala

Identificar tema	Describir la conducta o comportamiento a reforzar, se tiene que definir de forma clara y precisa, para evitar tener confusión de ideas.
Objetivo	Determinar el objetivo del programa.
Participantes	Tener listado oficial de los participantes.
Medición	Contar con indicadores o criterios de medición de cumplimiento de objetivos.
Reconocimiento	Premios o incentivos para entregar.
Duración	Cronograma o calendario para la entrega de reconocimientos.
Responsable	Persona que llevará el control de la actividad
Evaluación	Documentar todo el evento para hacer una retroalimentación de las posibles fallas y mejorar en los próximos proyectos.

Fuente: elaboración propia. Enero 2021

Con los aspectos mencionados en la descripción anterior se propone el reconocimiento por antigüedad, donde se reconocerá el tiempo que llevan los colaboradores en la empresa, el responsable de la actividad será el gerente administrativo y gerente de mercadeo, se cuenta con presupuesto de cuatro mil quetzales (Q. 4,000.00). Se iniciará con la entrega de una medalla a los que lleven 3 años de antigüedad, para premiar su esfuerzo y dedicación hacia la empresa. La actividad se realizará en la sala de reuniones y se preparará un escenario donde se tomarán una fotografía para llevar el registro de la premiación. A continuación, se presenta un ejemplo del desarrollo del evento:

Formato 19
Reconocimiento por antigüedad
Empresa de entretenimiento para niños
Ciudad de Guatemala

Definir tema	Reconocimiento por antigüedad
Objetivo	Crear un vínculo cercano entre los colaboradores al premiar el tiempo que llevan de laborar en la empresa.
Participantes	Los que lleven tres años de laborar en la empresa
Medición	Se tendrá una base de datos con los colaboradores que estén a punto de cumplir tres años, para sacar un listado y proceder con la premiación
Reconocimiento	Para otorgar el reconocimiento se propone otorgar una medalla (ver formato 20) que indique el tiempo que lleva en la empresa y se hará en un escenario preparado en la sala de reuniones. El material para las medallas será de bronce con una cinta de tejido de poliéster con tres colores a elección de la empresa.
Duración	La premiación se hará cada año.
Responsable	El gerente administrativo y de mercadeo
Evaluación	El asistente administrativo y de recursos humanos será el encargado de tomar las fotografías del inicio y final de la actividad, se le hará una sesión de fotos para que pueda agregarse al muro de reconocimientos.

Fuente: elaboración propia. Enero 2021.

Para finalizar se procederá a publicar el listado de los premiados por medio de carteleras ubicadas en puntos estratégicos en la empresa, adicional se anunciará a los conmemorados por medio del altoparlante para que reciban el aplauso de sus compañeros y se sientan valorados por el esfuerzo realizado durante los años que llevan en la empresa sin tener favoritismo.

Formato 20
Diseño de medalla
Empresa de entretenimiento para niños
Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Enero 2021.

Los responsables de llevar el control de la actividad presentarán un informe final ante gerencia general para dejar registros de los programas que se implementan y resaltar la importancia de contar con los recursos necesarios para su desarrollo. Es importante evaluar qué tipo de premios o reconocimientos se otorga a los colaboradores para que impacte de forma positiva. Por tal razón, es conveniente elaborar un lista con las sugerencias de premios que quieren recibir los colaboradores al participar en actividades; para la presente investigación se consultó en la boleta que le gustaría recibir como reconocimiento y los premios que tuvieron mayor puntuación fueron: cupones de descuento para usarlos en alguna compra de comida; vales, para hacer compras en supermercados o para

un almuerzo; medallas, por el esfuerzo que realizan al cumplir metas o el tiempo que llevan de trabajar en la empresa; día libre, para que lo aprovechen al estar con sus familiares y descansar; diplomas, por participar en capacitaciones, talleres que brindarán conocimientos que ayudarán a aprovechar las habilidades y responder con efectividad en el desarrollo de sus labores diarias. También les gustaría ser tomados en cuenta para ser promovidos a otro puesto de mayor jerarquía.

Con esta lista de sugerencias se busca impactar positivamente en la percepción de entrega de premios y evitar que se den favoritismos al reconocer logros, asimismo transmitir confianza porque se darán cuenta que la empresa valora los esfuerzos que realizan en su trabajo y son formales, planificadas y con un objetivo claro y preciso.

Elección de premios

- Se hará una base de datos con las sugerencias que realicen los colaboradores relacionados a los premios que les gustaría recibir, cada año se tendrá un apartado en la evaluación de clima organizacional para recopilar y actualizar la información.
- El analista de recursos humanos junto con el gerente administrativo preparará el informe con las sugerencias sobre los premios ante la gerencia de mercadeo, operaciones, mantenimiento y el gerente general.
- En la reunión se pondrán de acuerdo cual premio es viable otorgar con base al presupuesto y las personas responsables de darle seguimiento a la premiación.
- Buscar los lugares para cotizar el premio que fue elegido.
- Los responsables del seguimiento serán dos gerentes porque se rotarán para participar en las premiaciones.
- Al finalizar se hará una reunión para verificar que aspectos hay que mejorar, si el presupuesto se excedió, cuales inconvenientes se presentaron y el tiempo fue el estipulado para su realización.

❖ **Actividades**

Se definirán algunas actividades a implementar con el propósito de reforzar el programa, para disminuir la percepción negativa que tienen, esto con base al análisis realizado de la dimensión, porque manifestaron que consideran que la empresa no les brinda el reconocimiento por el esfuerzo que realizan en sus actividades cotidianas dentro de su área de trabajo.

❖ **Beneficios**

- Alentar la creatividad
- Aumento en la colaboración
- Romper con la rutina
- Aumento en la satisfacción laboral

❖ **Actividad 1: ¡Feliz cumpleaños!**

Esta actividad consiste en celebrar el cumpleaños de los colaboradores, pero con diferente dinámica por la situación de la pandemia y las restricciones gubernamentales para evitar la propagación del virus. Es importante adaptar este tipo de actividad a los diferentes cambios que se presentan en cualquier ámbito de la vida. El felicitar a los colaboradores por su cumpleaños crea un ambiente amigable, también les ayuda a salir de la rutina, ser creativos e impactara en los niveles de satisfacción laboral porque se sentirán reconocidos y valorados.

✓ **Desarrollo de la actividad**

La actividad se basa en crear un ambiente agradable donde se celebre el cumpleaños de los colaboradores por medio de la elaboración de un arreglo para colocar en el puesto de trabajo de su compañero, el gerente de cada departamento será el encargado de llevar el control de la actividad.

¡Feliz cumpleaños!

Se hará una reunión con los jefes de cada departamento para que indiquen que persona de su equipo apoyará para preparar el arreglo para los cumpleaños del mes. A continuación, se describe el procedimiento para la actividad:

- ✓ El analista de recursos humanos se encargará de organizar la reunión al inicio de cada mes para presentar la lista de los cumpleaños y tomar nota del grupo que apoyará.
- ✓ Al finalizar la reunión se citará al grupo de apoyo para dar las instrucciones y explicar cómo se realizarán los arreglos para entregar a sus compañeros.
- ✓ El gerente y representante del departamento informará discretamente a los demás compañeros para que los cumpleaños no se den cuenta de la sorpresa.
- ✓ La actividad consiste en aportar snacks, galletas, jugos, chocolates, sin tener que aportar una cantidad de dinero para un regalo; por parte de la empresa se agregará una tasa personalizada con el nombre del cumpleaños los globos y una caja de madera para colocar los productos, también deberán hacer una tarjeta de felicitación creativa para incluirla en el arreglo como se aprecia en el formato 21.
- ✓ El gerente de departamento les indicará el día que deberán ir a dejar el aporte al departamento administrativo donde la analista de recursos humanos y administrativo tendrán un cesto para colocar los productos por departamento para posteriormente armar el arreglo con ayuda del grupo de apoyo.
- ✓ A cada cumpleaños del mes en su día se les pondrá las mañanitas para que pueda escuchar desde su lugar de trabajo por los altoparlantes que hay en la empresa y recibirá un fuerte aplauso de parte de sus compañeros desde los lugares de trabajo.
- ✓ En la última semana se colocará en el lugar de los cumpleaños los arreglos para que se sorprendan cuando los vean.
- ✓ Se tomará una fotografía a cada cumpleaños con su arreglo para documentar y sustentar el presupuesto que se fue designado.

- ✓ Cada mes se harán diferentes diseños con los arreglos.
- ✓ También llevarán una caja que tendrá por nombre “Busca tu sorpresa” (ver formato 22), dentro habrá unos vales para que los puedan canjear, puede ser un almuerzo, refacción o dinero que deberán cambiar en el área administrativa.
- ✓ Los vales (ver formato 23) serán entregados al gerente administrativo, los cuales entregará al analista de recursos humanos junto con una hoja de control de cuantos vales se utilizarán en el mes. Si llegare a quedar alguno será entregado al cumpleaños que faltó y deberá firmar la lista de entrega.
- ✓ Los vales tendrán un periodo de vigencia de un mes por lo que deberán canjearlo al inicio del siguiente mes de recibido.
- ✓ Pueden cambiarlo en cualquier punto autorizado dentro de las instalaciones donde está el área de comida o bien si fuera efectivo debe irlo a cambiar al área administrativa donde le entregarán el dinero.
- ✓ El presupuesto para dicha actividad no debe pasar de dos mil quetzales mensuales (Q. 2,000.00).

Formato 21
Diseño de arreglo para cumpleaños
Empresa de entretenimiento para niños
Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Enero 2021.

Formato 22
Diseño de caja sorpresa
Empresa de entretenimiento para niños
Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Enero 2021.

La caja será elaborada en el departamento administrativo los materiales a utilizar serán:

- Caja mediana de cartón
- 3 pliegos de papel arcoíris color negro
- 4 hojas de papel arcoíris de colores: verde, azul, amarillo y morado
- 1 pistola de silicón y 4 barras de silicón
- 1 tijera

La caja mediana se forrará de color negro y se le pegarán signos de interrogación, porque habrá muchas sorpresas dentro de la caja, vales, tarjetas para salir temprano, todo esto será brindado por los patrocinadores que forman parte de la organización. El gerente administrativo será el intermediario junto con el gerente general.

Formato 23
Diseño vale de regalo
Empresa de entretenimiento para niños
Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Enero 2021.

❖ **Actividad 2. Cursos**

Se propone esta actividad para brindar una opción diferente a los colaboradores y puedan recibir un curso que sea de su interés, para ello se extrajo de la boleta de encuesta donde se preguntó qué temas les gustaría recibir y se hizo un listado con los que más mencionaron entre los cuales están: manejo de emociones, trabajo en equipo, manejo de estrés primero auxilios, informática, actualización de medios electrónicos, empoderamiento y servicio al cliente. Se buscarán empresas expertas en el tema para que lleguen a impartir los cursos y no tengan que estar trasladándose a otro lugar y evitar gastos en transporte. El aprender cosas nuevas y mantenerse actualizado será un beneficio para ambas partes porque se contará con personal calificado para el buen desempeño en sus labores diarias, es importante que cada año se deberá actualizar para ir cambiando los temas y evitar repetir sin tener objetivo claro y preciso.

✓ **Desarrollo de la actividad**

Se publicará una lista durante la segunda semana del mes la actividad se hará cada trimestre, se podrán comunicar con el analista administrativo que tendrá los listados oficiales para inscribirse. La publicación de temas estará basada en las sugerencias que hicieron en la boleta de evaluación de clima organizacional.

El incluir temas que sugieren los colaboradores impacta positivamente porque los motivará a seguir y aportar ideas para despertar interés en las actividades que se realizan en la empresa, también los identifica por ser tomados en cuenta y hacer valer su opinión para la mejora continua de la empresa.

Para el desarrollo de los cursos será indispensable contar con las instituciones expertas en la mayoría de los temas como lo son: Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), Cámara de Comercio y Empresa privada de consultoría.

A continuación, se presenta la descripción del primer curso que se propone de la lista sugerida:

Formato 24
Curso manejo del estrés
Empresa de entretenimiento para niños
Ciudad de Guatemala

Objetivo	Disminuir a un 75% el nivel de estrés de los colaboradores de la de la empresa en entretenimiento, en el período de un año.
Descripción	El curso es para aumentar la capacidad para manejar y controlar el estrés, situaciones de presión, asimismo como adaptarse a los cambios si perder la efectividad y presentar problemas de salud.
Participantes	Todos los colaboradores de la empresa, con el apoyo de los jefes, líderes de cada departamento.
Metodología	Para el desarrollo se harán 8 grupos de 12 integrantes, 2 grupos pasarán por día durante la semana para recibir el curso, el salón estará equipado con lo necesario, materiales, sonido.
Contenido	1. Inteligencia emocional 2. Manejo del estrés 3. Trabajo inteligente versus trabajo duro
Duración	3 horas
Responsable	Gerente administrativo y analista de recursos humanos.

Fuente: elaboración propia. Enero 2021

Para finalizar con el curso, en la última reunión se estarán dando los diplomas de participación, por parte de la empresa, en el formato 10 se presenta un ejemplo del diploma que se otorgará a los participantes:

Formato 25

Diploma de participación taller manejo de estrés

Empresa de entretenimiento para niños

Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Enero 2021.

Para la entrega de los diplomas estará presente el gerente general dando palabras de agradecimiento por haber participado en la actividad. Este tipo de convivencia permite fomentar las relaciones entre compañeros, además de contribuir a que se sientan motivados de pertenecer a la empresa y ser factores de cambio.

El curso se deberá ejecutar en el tiempo programado, se detalla los recursos que se utilizan para su implementación:

Físicos: las instalaciones de la empresa, se usarán dos salones que estarán equipados con los materiales necesarios y las medidas de bioseguridad

establecidos el uso de mascarilla es obligatorio, cada grupo usará un salón diferente para desinfectar las áreas y dejarlo listo para el siguiente día.

Financieros: para la implementación del programa es indispensable contar con el recurso monetario que se detalla a continuación:

Cuadro 9
Recursos financieros programa fuerzas motivacionales
Empresa de entretenimiento para niños
Ciudad de Guatemala

Descripción	Costo en (Q.)
Honorarios consultores tus acciones definen tu éxito	8,200.00
Honorarios consultores manejo del estrés	8,200.00
Diplomas y medallas de reconocimiento	3,200.00
Materiales para actividad de cumpleaños	2,000.00
Total	Q. 21,600.00

Fuente: elaboración propia. Enero 2021.

3.5.3.3 Plan II: programa trabajo en equipo

Mientras más personas se unan para realizar determinadas tareas se tendrán resultados más efectivos y con menos tiempo, cada integrante que conforma el equipo aporta conocimientos, habilidades y destrezas que contribuyen a maximizar las fortalezas de cada miembro para unificar esfuerzos y alcanzar los objetivos propuestos. Se pretende orientar las acciones de los colaboradores dentro de la organización dirigida a la cooperación y comprensión para el logro de objetivos, asimismo, crear un ambiente de amistad.

✓ **Meta**

Impactar un 75% en la dimensión trabajo en equipo para fomentar confianza, cooperación y que permita alto rendimiento, equipos integrados y orientados a la consecución de objetivos a corto plazo.

❖ **Descripción del programa**

Cuando los colaboradores de la empresa trabajan en equipo, las actividades se llevan a cabo de manera rápida y eficiente, pero hay que considerar, que no es fácil que los miembros de un mismo grupo se entiendan entre sí para llegar a una conclusión, por tal razón se propone hacer 8 grupos de 12 colaboradores para que realicen una historia basada en la experiencia que han tenido en los programas de comunicación y fuerzas motivacionales, tendrán 15 días para preparar el video y presentarlo con los requerimientos que se solicitan.

✓ **Plan de acción**

El plan de acción del segundo programa que integra el plan II se observa en el cuadro 10:

Cuadro 10
Plan de acción programa trabajo en equipo
Empresa de entretenimiento para niños
Ciudad de Guatemala

Nombre del plan:		Plan II: programa trabajo en equipo						
Objetivo del plan:		Definir actividades necesarias para implementar el programa al 100% al corto y mediano plazo						
No.	Actividad	Meta	Responsable	Fecha		Descripción	Costo en quetzales	Presupuesto
				inicio	final			
1.	Presentación de propuesta a autoridades de la empresa	Dar a conocer el 100% de la propuesta, en una sesión.	Estudiante-investigador	05/11/2021	05/11/2021	Papelería Equipo audiovisual	Q. 100.00	Q. 100.00
2.	Discusión de la propuesta de planes de mejora	Aprobar el 100% de los planes de mejora, en una sesión.	Gerente general	06/11/2021	06/11/2021	Recurso humano	Lo define la empresa	Lo define la empresa
3.	Búsqueda de la empresa consultora	Tener cotización de empresas calificadas para ejecutar el taller motivacional en tres días.	Gerente de mercadeo	07/11/2021	10/11/2021	Recurso humano	Lo define la empresa	Lo define la empresa
4.	Lineamientos para seguir para plan II programa trabajo en equipo	Involucrar al 100% a los colaboradores en las actividades planificadas en una sesión	Gerente general	12/11/2021	12/11/2021	Elaboración de vales y pines de participación	Q. 2,000.00	Q. 2,000.00
5.	Desarrollo programa trabajo en equipo (Ver formato 26)	Contar con la participación del 100% de colaboradores del área administrativa y operativa en 2 sesiones	Gerente administrativo	14/11/2021	15/11/2021	Consultores y diplomas	Q. 8,200.00 Q.1,000.00	Q. 9,200.00
6.	Implementación de la actividad 1 (ver formato 30 y 31)	Brindar al 100% de colaboradores los materiales para participar durante el mes	Analista de recursos humanos	17/11/2021	19/11/2021	Diplomas	Q. 1,000.00	Q.1,000.00
7.	Implementación de la actividad 2 (Ver formato 33)	Contar con la participación del 100% de colaboradores durante el mes	Gerente operaciones	20/11/2021	26/11/2021	Servicio de salón para el torneo	Q. 4,000.00	Q. 4,000.00
8.	Evaluación del plan II: programa de fuerzas motivacionales	Evaluar el 100% de lo realizado en la propuesta cada semana	Gerente administrativo	16/11/2021	30/11/2021	Recurso humano	Lo define la empresa	Lo define la empresa
Inversión total en quetzales = Q. 16,300.00								

Fuente: elaboración propia. Enero 2021.

Formato 26
Instrucciones de trabajo
Empresa de entretenimiento para niños
Ciudad de Guatemala

Instrucciones de trabajo
¡Cuéntanos tu historia!
Objetivo: contar con la participación del 100% de colaboradores
Descripción de la actividad: cada gerente, jefe y líder deberán editar un video donde incorpore experiencias de los programas de comunicación y fuerzas motivacionales con el apoyo de su equipo de trabajo. A continuación, se presentan los pasos a seguir:
Paso 1. Colocar nombre a la historia
Paso 2. La forma de organizar al grupo queda a criterio de los gerentes, jefes y líderes, solo deberán respetar los protocolos de bioseguridad, los miembros del equipo aportarán ideas y enviarán videos donde describan de forma creativa sus experiencias o describir la percepción de la actividad en la nueva modalidad a causa de la pandemia.
Paso 3. La historia será presentada en un video con una duración de 15 minutos.
Paso 4. Las instrucciones deberán ser claras, utilizar creatividad y trabajar en equipo.
Material: con los celulares grabarán un video o enviar fotografías relacionadas con las experiencias que tuvieron en los programas de comunicación y fuerzas motivacionales, los encargados de cada grupo lo unificarán para armar el video final. No es necesario el uso de cámaras profesionales.
Integrantes: todos los integrantes de la empresa distribuidos en ocho grupos.
Lugar: los videos serán grabados desde sus casas o bien en un espacio amplio en la empresa donde deberán solicitar autorización previa.
Entrega: el video será entregado en una USB al analista de recursos humanos y administrativo, para que guarden la información en un CD. También deberán presentar una portada donde este la fotografía grupal.

Fuente: elaboración propia. Enero 2021.

Como actividad sorpresa se tiene programado contar con la participación de algunos miembros de la junta directiva, por tal razón el gerente administrativo y el gerente general se reunirán con un grupo representativo de la junta directiva para presentar la propuesta sobre el premio que consiste en otorgar Q.400.00 a cada integrante del grupo que cumpla con los lineamientos para crear y presentar el video con la historia sobre las experiencias que han tenido en los programas de comunicación y fuerzas motivacionales.

También permitirá que se genere un ambiente de confianza entre los colaboradores porque estarán orientados a cumplir con objetivos que será clave para el involucramiento del personal con los planes de mejora. El procedimiento para que el jurado califique el trabajo realizado de cada equipo será el siguiente:

- ✓ Los responsables, serán el gerente administrativo, analista de recursos humanos y administrativo serán los responsables de llevar el control de la actividad.
- ✓ El gerente general y administrativo se reunirán con tres miembros de la junta directiva, para darles los CD y evaluar cada video conforme la rúbrica de calificación que se les proporcionará (ver formato 27). Tendrán tres días para tomar la decisión de elegir al equipo ganador.
- ✓ Al finalizar la semana el líder de fiestas y de entretenimiento prepararán un escenario acorde al espacio y distanciamiento para hacer la premiación y entregar los vales que vendrán con el nombre de los ganadores.
- ✓ El gerente general acompañado del representante de la junta directiva trasladará la información al final de la jornada laboral para anunciar al ganador por medio de los altoparlantes e invitarlos al escenario para hacerles entrega de su premio
- ✓ Hasta ese día se enterarán del premio que recibirá cada integrante del grupo que salga ganador y será un vale canjeable de Q. 400.00, (ver formato 28)
- ✓ Para finalizar el representante de la junta directiva compartirá su experiencia sobre la actividad y dará palabras de agradecimiento, también indicará que ya

se pueden retirar, que cada jefe de área dirá el grupo que debe salir respetando la distancia.

- ✓ Se llevarán la sorpresa que en la salida estarán ubicados los gerentes de mercadeo, mantenimiento, administrativo/financiero y operaciones para entregarles un vale canjeable por un almuerzo en el restaurante que está dentro de las instalaciones de la empresa y les colocarán un pin de reconocimiento. (ver formato 28 y 29)

Formato 27

Rubrica de calificación

Empresa de entretenimiento para niños

Ciudad de Guatemala

Instrucciones: cada aspecto a calificar está ponderado con 2 puntos los cuales deberá colocar en la casilla correspondiente si considera que cumplieron con el aspecto descrito.

Aspectos por calificar

Nombre del equipo	Creatividad (forma de presentar sus temas 2 pts.)	Trabajo en equipo (2 pts.)	Profesionalismo (al incorporar los videos 2 pts.)	vocabulario adecuado (no lenguaje agresivo, palabras rebuscadas, 2 pts.)	Cumplió con el tiempo establecidos 15 minutos (2 pts.)	NOTA TOTAL Sobre 10 pts.
(jefe Alejandro Castillo, grupo los indestructibles)	El mundo de las aventuras					
	2	2	2	2	2	10
(jefe Armando Cabrera, los innovadores)	El naufragio					
	2	1	2	1	2	8
(Líder Angela Torres, los fantásticos)	Un viaje al futuro					
	1	2	1	1	1	6
	OBSERVACIONES GENERALES					

Fuente: elaboración propia. Enero 2021.

Formato 28
Vales trabajo en equipo
Empresa de entretenimiento para niños
Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Enero 2021.

Formato 29

Pin trabajo en equipo

Empresa de entretenimiento para niños

Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Enero 2021.

❖ **Actividades**

Para reforzar el programa enfocado en el trabajo en equipo, se propone realizar actividades para reforzar y disminuir los conflictos, asimismo, mejorar la relación entre departamentos.

❖ **Beneficios**

- ✓ Incrementar la confianza
- ✓ Reforzar sus habilidades de comunicación y percepción para comprender a sus compañeros

- ✓ Minimizar los conflictos
- ✓ Incentivar lealtad
- ✓ Generar empatía con los demás compañeros

❖ **Actividad 1. Taller de relaciones interpersonales**

Es necesario relacionarse y comunicarse diariamente con las demás personas, pero en algunas ocasiones se presentan conflictos que en ocasiones resultan en consecuencias indeseable que se pudieron haber evitado con el apropiado manejo de las relaciones interpersonales.

Para impartir el taller se harán 8 grupos de 12 integrantes, se usarán 2 salones para que puedan recibir 2 grupos por día iniciará miércoles a sábado en horarios de 8:00 a 9:00 de la mañana se dará inicio con la segunda sesión cuando finalice el último grupo de la primera ronda. El gerente de operaciones llevará el control sobre el cumplimiento de las medidas de bioseguridad y verificar que se dé cumplimiento al distanciamiento al ingresar a los salones estarán marcados los lugares donde se podrán sentar, también se proporcionará material de apoyo que utilizarán para el desarrollo de la actividad. A continuación, se presenta la descripción del taller:

Formato 30
Taller de relaciones interpersonales
Empresa de entretenimiento para niños
Ciudad de Guatemala

Objetivo	Capacitar al colaborador para reconocer y manejar las emociones para el alcance de la efectividad en las relaciones interpersonal.
Descripción del curso	Adquirir conocimiento de temas referente a relaciones interpersonales que aporten herramientas para mejorar las relaciones con los demás. Asimismo, identificar las áreas necesarias para mejorar el desarrollo de sus habilidades conductuales.
Participantes	Todos los colaboradores de la empresa
Metodología	El 50% será práctico, el otro 50% teórico
Contenido	1. Relaciones humanas 2. Inteligencia emocional 3. Autoconocimiento y autoestima 4. Conflictos en las relaciones humanas
Duración	4 horas
Responsable	Gerente administrativo supervisará y el capacitador del taller

Fuente: elaboración propia. Enero 2021.

Al finalizar el taller se les otorgará un diploma de participación (ver formato 31) que recibirán al momento de pasar a firmar el listado de asistencia, el analista de recursos humanos los llamará por su nombre y así evitar filas y aglomeraciones. Es importante reconocer el esfuerzo que realizan los colaboradores al participar en las actividades que se proponen, porque aportan conocimientos que ayudarán a tomar acciones efectivas con fundamentos válidos.

Formato 31

Diploma de taller de relaciones interpersonales

Empresa de entretenimiento para niños

Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Enero 2021.

❖ **Actividad 2. Torneo de boliche**

Para que los colaboradores interactúen con los compañeros de otros departamentos se propone un torneo de boliche que hará que salgan de lo cotidiano y aprendan a convivir y crear estrategias de juego.

✓ **Desarrollo de la actividad**

Se formarán 10 equipos que deberán estar conformados por un miembro de cada departamento, cada equipo colocará un nombre y lema que los identifique.

Torneo de boliche

- ✓ Los encargados de velar por el orden serán Gerente de operaciones, administrativo/financiero y analista de recursos humanos y tendrán que recordarles la fecha y horarios para asistir al torneo, elaborarán un afiche que estará en la cartelera informativa, también un banner para colocarlo en el área donde almuerzan para crear emoción en los participantes (ver figura 11)
- ✓ Se buscará el apoyo de una de las marcas para que patrocinen una playera que los identificará por grupos, esta propuesta será presentada por medio del gerente general hacia los patrocinadores.
- ✓ Gerente de mercadeo será el encargado de llevar la logística del evento, por lo tanto, tiene que cotizar 3 lugar para evaluar cuál se adapta al presupuesto que se asignará.
- ✓ Para el torneo solo asistirán dos grupos que serán los que van a competir los demás esperaran su turno, en las carteleras informativas se publicará que equipos siguen en el torneo.
- ✓ Es importante resaltar que la actividad es para que convivan con sus compañeros de otras áreas y creen estrategias para dominar el juego.
- ✓ Conforme se vayan descartando los grupos, se prepara los diplomas de participación, al grupo ganador se les otorgará un trofeo y adicional tendrán un día libre que se deberán turnar y confirmar dos días antes con su jefe inmediato para tomar su descanso.

Formato 32
Torneo de boliche
Empresa de entretenimiento para niños
Ciudad de Guatemala



Fuente: elaboración propia. Enero 2021.

Cuadro 11

Recursos financieros programa fuerzas motivacionales Empresa de entretenimiento para niños Ciudad de Guatemala

Descripción	Costo en (Q.)
Honorarios consultores taller relaciones interpersonales	Q. 8,200.00
Costo torneo de boliche	Q. 4,000.00
Vales y pines de participación	Q. 2,000.00
Costo de diplomas de participación	Q. 2,000.00
Materiales de oficina	Q. 100.00
Total =	Q. 16,300.00

Fuente: elaboración propia. Enero 2021.

3.5.4 Fase 4: evaluación de planes de mejora

Para verificar los avances de la implementación de los planes de mejora, se considera necesario formar un equipo denominado “Gestores de calidad” para que den el seguimiento correspondiente y así tomar acciones necesarias para corregir situaciones que desvíen los planes de mejora propuestos. Dicho equipo lo integrará un miembro de cada departamento, se propone que para el próximo año después de implementada la presente propuesta, se elija nuevamente a otros colaboradores para que puedan integrar el nuevo equipo.

❖ Responsabilidades de los gestores de calidad

- Supervisar que las actividades programadas se realicen en las fechas programadas.
- Revisar que los listados de asistencias se archiven correctamente.
- Apoyar en la preparación de informes para presentar ante gerencia general.

- Evaluar si la información llega a todas las áreas de la empresa.
- Participar en el proceso de evaluación y apoyar si tienen alguna duda.

Para conocer cómo se desarrollará la evaluación y cuál será la participación de los gestores de calidad se presenta una breve descripción:

❖ **Actividades para la evaluación**

- Los gestores de calidad, gerente general y asistente de recursos humanos serán los encargados de llevar los cuestionarios correspondientes por cada plan de mejora que se proponga.
- Llegarán a cada departamento y darán las instrucciones para responder el cuestionario.
- Harán una presentación ante las gerencias para dar a conocer hasta el momento el impacto y aceptación de la propuesta, para empezar a tomar medidas correctivas, para mejorar aspectos que no se pudieron detectar al inicio.

Por lo descrito anteriormente se presentan los formatos que se utilizarán para evaluar la propuesta, son tres porque cada uno corresponde a un plan en específico, se resalta que también la calificación que darán los colaboradores se complementará con el porcentaje de asistencia con base a los listados que se pasarán para todas las reuniones.

Es importante que la empresa continúe con la evaluación de clima organizacional para reforzar las dimensiones que salieron críticas y evitar que haya más.

Formato 33**Evaluación plan I: programa de comunicación****Empresa de entretenimiento para niños****Ciudad de Guatemala**

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL PLAN I (PROGRAMA COMUNICACIÓN)			
Fecha: 06/12/2021			
Departamento: operaciones			
Responsable de la evaluación: analista de recursos humanos			
Este cuestionario tiene como objetivo evaluar las diferentes actividades que se desarrollaron en el programa de comunicación, su honestidad es muy importante para nosotros, marque con una X la respuesta que mejor refleje su opinión:			
Objetivos y contenido del programa comunicación	Si	No	
¿Las instrucciones del programa estuvieron definidos de forma clara y concreta?	X		
¿El programa responde a las necesidades actuales de comunicación?	X		
¿Las actividades desarrolladas le son útiles para mejorar sus funciones en su entorno laboral?	X		
¿Ha obtenido nuevos conocimientos y aprendizajes, con su participación en el programa?	X		
Metodología y logística	Excelente	Bueno	Malo
¿Cómo considera que fue la forma en que se realizó el programa?		X	
¿Considera que el material que utilizaron en el programa fue?		X	
¿Cómo se sintió durante el desarrollo de las actividades del programa de comunicación?		X	
Desempeño de los responsables del programa	Excelente	Bueno	Malo
¿Considera que se realizó de forma ordenada?		X	
¿La comunicación entre participantes y dirigentes fue?		X	
¿Considera que las actividades se realizaron en el tiempo establecido?		X	
Comentarios adicionales:			

Fuente: elaboración propia. Enero 2021.

Formato 34**Evaluación plan II: fuerzas motivacionales****Empresa de entretenimiento para niños****Ciudad de Guatemala****CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL PLAN II PROGRAMA (FUERZAS MOTIVACIONALES)**

Fecha: 6/12/2021

Departamento: operaciones

Responsable de la evaluación: analista de recursos humanos

Este cuestionario tiene como objetivo evaluar las diferentes actividades que se desarrollaron en el programa fuerzas motivacionales, su honestidad es muy importante para nosotros, marque con una X la respuesta que mejor refleje su opinión:

Objetivos y contenido del programa fuerzas motivacionales	Si	No
¿Las instrucciones del programa estuvieron definidos de forma clara y concreta?	X	
¿El programa responde a las necesidades actuales de fuerzas motivacionales?	X	
¿Las actividades desarrolladas le son útiles para mejorar sus funciones en su entorno laboral?	X	
¿Ha obtenido nuevos conocimientos y aprendizajes, con su participación en el programa?	X	

Metodología y logística	Excelente	Bueno	Malo
¿Cómo considera que fue la forma en que se realizó el programa?		X	
¿Considera que el material que utilizaron en el programa fue?		X	
¿Cómo se sintió durante el desarrollo de las actividades del programa fuerzas motivacionales?		X	

Desempeño de los responsables del programa	Excelente	Bueno	Malo
¿Considera que el consultor tenía dominio del tema?		X	
¿La comunicación entre participantes y dirigentes fue?		X	
¿Considera que las actividades se realizaron en el tiempo establecido?		X	

Comentarios adicionales:

Fuente: elaboración propia. Enero 2021.

Formato 35**Evaluación plan II: trabajo en equipo****Empresa de entretenimiento para niños****Ciudad de Guatemala****CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL PLAN II PROGRAMA (TRABAJO EN EQUIPO)**

Fecha: 06/12/2021

Departamento: operaciones

Responsable de la evaluación: analista de recursos humanos

Este cuestionario tiene como objetivo evaluar las diferentes actividades que se desarrollaron en el programa trabajo en equipo, su honestidad es muy importante para nosotros, marque con una X la respuesta que mejor refleje su opinión:

Objetivos y contenido del programa trabajo en equipo	Si	No
¿Las instrucciones del programa estuvieron definidos de forma clara y concreta?	X	
¿El programa responde a las necesidades actuales trabajo en equipo?	X	
¿Las actividades desarrolladas le son útiles para mejorar sus funciones en su entorno laboral?	X	
¿Ha obtenido nuevos conocimientos y aprendizajes, con su participación en el programa?	X	

Metodología y logística	Excelente	Bueno	Malo
¿Cómo considera que fue la forma en que se realizó el programa?		X	
¿Considera que el material que utilizaron en el programa fue?		X	
¿Cómo se sintió durante el desarrollo de las actividades del programa de trabajo en equipo?		X	

Desempeño de los responsables del programa	Excelente	Bueno	Malo
¿Considera que el consultor tenía dominio del tema?		X	
¿La comunicación entre participantes y dirigentes fue?		X	
¿Considera que las actividades se realizaron en el tiempo establecido?		X	

Comentarios adicionales:

Fuente: elaboración propia. Enero 2021.

3.6 Presupuesto total para la implementación de la propuesta

Se presenta la inversión total de los costos estimados para la implementación de los planes de mejora que aportan cambios positivos al clima organizacional. Se hace mención que algunos costos los cubrirán los patrocinadores relacionados, como las refacciones que se proporcionarán en algunos talleres y las playeras que otorgarán en el torneo de boliche. Como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro 12
Presupuesto para la implementación de planes de mejora
Empresa de entretenimiento para niños
Ciudad de Guatemala

Planes	Costo en Quetzales
Presentación y sensibilización	9,600.00
Plan I	
✓ Programa de comunicación	4,300.00
Plan II	
✓ Programa fuerzas motivacionales	21,600.00
✓ Programa trabajo en equipo	16,300.00
Total	51,800.00

Fuente: elaboración propia. Octubre 2020

3.7 Beneficios cualitativos al implementar la propuesta

Es importante conocer el impacto que tendrá la implementación de los planes de mejora que se integran por programas y actividades para reforzar cada programa y mejorar el clima organizacional por lo que se detalla el siguiente esquema:

Esquema 6**Beneficios cualitativos al implementar la propuesta****Empresa de entretenimiento para niños****Ciudad de Guatemala**

Descripción	Dimensión	Impacto esperado en la implementación
Plan I		
Programa 1	Comunicación	<ul style="list-style-type: none">- Líneas formales de comunicación- Confianza en la información- Participación para proponer ideas- Empatía entre los compañeros- Información clara y concisa- Comprensión- Respuesta inmediatas sobre dudas
Plan II		
Programa 2	Fuerzas motivacionales	<ul style="list-style-type: none">- Reconocimientos del trabajo- Participación,- Crecimiento personal,- Dinamismo- Actitud hacia al cambio- Innovación- Lealtad
Programa 3	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none">- Involucramiento- Cooperación- Respeto mutuo- Calidad del trabajo,- Ambiente de amistad- Aumento del empoderamiento- Aumento de creatividad

Fuente: elaboración propia. Enero 2021.

CONCLUSIONES

Con base en el diagnóstico administrativo se concluye lo siguiente:

1. Con los resultados obtenidos en la investigación realizada, se evidencia que existen dimensiones que afectan el clima organizacional, por lo que se comprueba la hipótesis número uno que indica que no se han realizado estudios para evaluar objetivamente el clima organizacional, esto se ve reflejado en la percepción que tienen actualmente con relación a las actividades que han realizado para motivarlos, porque se ha creado una rutina y lo perciben como una obligación.
2. La falta de vías formales de comunicación genera inconvenientes, porque crea un ambiente de incertidumbre ante como proceder cuando surgen problemas y no contar con el apoyo preciso para dar una solución rápida, esto afecta su estado de ánimo y genera estrés que influye negativamente con su equipo de trabajo, adicional se le informa a última hora de reuniones y cambios en la organización.
3. El no contar con un programa específico para trabajo en equipo provoca indiferencia, falta de integración y cooperación entre los compañeros de trabajo, adicional consideran que existe favoritismo y no les permite tener un entorno de amistad.
4. Existe insatisfacción debido a los deficientes métodos para motivar y reconocer el trabajo de los colaboradores, perciben que las actividades no tienen un objetivo claro, falta organización se repiten y no benefician a todos, tampoco les dan el seguimiento correspondiente.

RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones se recomienda lo siguiente:

1. Implementar técnicas adecuadas de evaluación para identificar objetivamente aspectos que pueden aportar a la mejora del clima organizacional, como el caso de la boleta de encuesta que puede orientar sobre qué actividades realmente producirán cambios positivos, para que se involucren de manera voluntario y sean agentes de cambio para la organización.
2. Desarrollar el programa de comunicación y generar vías formales para transmitir cambios organizacionales y contribuir al efectivo envío de información que producirá confianza e integración en los colaboradores para apoyarse ante cualquier eventualidad.
3. Aplicar el programa trabajo en equipo con las medidas de bioseguridad necesarias para impactar positivamente en los colaboradores, al hacer énfasis en la importancia de tener empatía con los demás compañeros brindar apoyo mediante soluciones grupales que induce a tener un ambiente agradable y amigable de trabajo.
4. Dar cumplimiento al programa de fuerzas motivacionales que beneficiará a la empresa porque al sentirse reconocidos y valorados los colaboradores serán productivos, se comprometerán al logro de objetivos, es necesario llevar un orden para el desarrollo de actividades.

REFERENCIAS

- Benavides, J. (2004). *Administración*. (1ª ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (2ª ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. (9ª ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Franklin, B., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional*. (1ª ed.). México: Pearson Educación.
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. (13ª ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Brunet, L. (1987). *Clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias*. (1ª ed.). México: Trillas.
- Mondy, R., y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. (9ª ed.). México: Pearson Educación, S.A.
- Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. (11ª ed.). México: Pearson Educación, S.A.
- Münch, G. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. (1ª ed.). México: Pearson Educación, S.A.

Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. (13^a ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

William, B., y Keith, D. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. (6^a ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

E-GRAFÍA

Administración. (2014). Proceso administrativo. Recuperado el 3 de junio de 2018.
<https://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2014/09/Proceso-Administrativo.pdf>

Informador. (2015). Empresas de entretenimiento. Recuperado el 5 de julio de 2018.
<http://www.informador.com.mx/jalisco/2015/624841/6/edu-entretenimiento.htm>

Administración. (2014). Clima organizacional. Recuperado el 14 de agosto de 2018.
<http://fortunaweb.com.ar/2014-02-26-134721-nuevas-herramientas-para-la-evaluacion-de-desempeno/>

Clima organizacional. (2015). Importancia del clima organizacional. Recuperado el 25 marzo 2019. <https://www.laestrella.com.pa/economia/140524/clima-laboral-empresa-importancia>

Robbinns. Comportamiento organizacional. Recuperado el 16 mayo 2019.
https://www.academia.edu/10380934/Administracion_8va_Edicion_Stephen_P_Robbins_y_Mary_Coulter

Clima organizacional. (2015). Gestión del talento. Recuperado el 12 de julio 2019.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017

Real Academia Española. (2001). Conceptos. Recuperado el 17 de agosto 2020.

Disponible en: <https://www.rae.es/drae2001/gu%C3%ADa>

Conceptos. (2020) conceptos. Recuperado el 20 de diciembre. 2020.

<https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde5/odix/~edisp/doc2019821159.pdf>

Organización mundial de la salud. (2010). Pandemia. Recuperado el 02 de enero 2021.

Disponible en:

https://www.who.int/csr/disease/swineflu/frequently_asked_questions/pandemic/es/

Instituto Nacional del Cáncer. (2019). COVID-19. Recuperado el 03 de enero 2021.

Disponible en:

<https://www.cancer.gov/espanol/publicaciones/diccionario/def/covid-19>