

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



**TESIS**

**“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORA  
PARA LOS EMPLEADOS DE UNA DROGUERÍA”**

**VICKY CLARIVEL SARMIENTO PINTO  
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2021**

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

**“EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER  
PLANES DE MEJORA PARA LOS EMPLEADOS DE UNA DROGUERÍA”**



**TESIS  
PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
POR  
VICKY CLARIVEL SARMIENTO PINTO  
PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS  
EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA**

**GUATEMALA, 5 DE JULIO DE 2021**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA**

<b>DECANO:</b>	<b>Lic. Luis Antonio Suárez Roldán</b>
<b>SECRETARIO:</b>	<b>Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales</b>
<b>VOCAL I:</b>	<b>Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez</b>
<b>VOCAL II:</b>	<b>MSc. Byron Giovanni Mejia Victorio</b>
<b>VOCAL III:</b>	<b>Vacante</b>
<b>VOCAL IV:</b>	<b>BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías</b>
<b>VOCAL V:</b>	<b>P.C. Omar Oswaldo García Matzuy</b>

**EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

**Exonerada de Examen de Áreas Prácticas Básicas según Punto QUINTO, inciso 5.4, subinciso 5.4.1 del Acta 11-2014, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 26 de enero de 2015.**

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON  
EL EXAMEN DE TESIS**

<b>PRESIDENTE:</b>	<b>Licda. Lorena Ileana Hernández García</b>
<b>SECRETARIA:</b>	<b>Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez</b>
<b>EXAMINADORA:</b>	<b>Licda. Gladys Eugenia Mazariegos López</b>



Guatemala, 9 marzo de 2020

Licenciado  
**Luis Antonio Suárez Roldán**  
**DECANO**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Decano:

De conformidad con la designación de este decanato, procedí a asesorar a la estudiante: **VICKY CLARIVEL SARMIENTO PINTO** Carné **92 40108**, en la elaboración del trabajo de tesis titulado: **"EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORA PARA LOS EMPLEADOS DE UNA DROGUERÍA"**.

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

Con base en lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar el título de **Administrador de Empresas** en el grado académico de **Licenciado**.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

**Licda. Laura Aydée Lainfiesta Escobar**  
Asesor de Planes de Investigación y Tesis  
Área de Administración de Empresas  
Colegiado No. 1945

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS  
Edificio "A"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 0587-2021  
Guatemala, 12 de julio del 2021

Estudiante:  
VICKY CLARIVEL SARMIENTO PINTO  
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 14-2021, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 05 de julio de 2021, que en su parte conducente dice:

**\*QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES**

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

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

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

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOMBRES Y APELLIDOS	REGISTRO ACADÉMICO	TEMA DE TESIS:
VICKY CLARIVEL SARMIENTO PINTO	9240108-3	"EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORA PARA LOS EMPLEADOS DE UNA DROGUERÍA

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

"D Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABREJA MORALES  
SECRETARIO

M.CH



## **AGRADECIMIENTOS**

- A MI PADRE:** Héctor Sarmiento, por enseñarme los valores y principios éticos que son base de mis acciones.
- A MIS HERMANAS** Zayda y Ryna Sarmiento, porque siempre conté con su apoyo y consejo.
- A LA UNIVERSIDAD SAN CARLOS DE GUATEMALA** Por ser el Alma Mater que me brindó el alimento intelectual y donde me forjé profesionalmente.
- AL PUEBLO DE GUATEMALA** Porque con sus impuestos han contribuido a financiar mi formación académica.
- A MIS ASESORAS** Licda. Lorena Ileana Hernández García y Licda. Laura Lainfiesta, por su tiempo y conocimiento compartido en el proyecto de tesis.
- A LA DROGUERÍA** Por brindarme la oportunidad de realizar mi proyecto de tesis dentro de sus instalaciones.

## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Introducción	i
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Tipos de empresa	1
1.1.1.1 Empresa comercial	1
a. Droguería	2
1.2 Administración	2
1.2.1 Administración privada	3
1.2.2 Proceso administrativo	3
1.2.2.1 Planeación	4
I. Elementos de planeación	5
a. Misión	6
b. Objetivos	6
c. Metas	6
d. Procedimientos	6
e. Estrategias	7
f. Presupuesto	7
g. Reglas	7
II. Instrumentos de planeación	8
a. Plan de acción	8
1.2.2.2 Organización	8
I. Elementos de la organización	8
a. Jerarquías	9
b. Puestos	9
II. Instrumentos de la organización	10
a. Organigrama	10

<b>Contenido</b>		<b>Página</b>
1.2.2.3	Integración	10
I.	Elementos de la integración	11
a.	Capacitación	11
1.2.2.4	Dirección	11
I.	Elementos de la dirección	12
a.	Liderazgo	12
b.	Comunicación	12
c.	Motivación	13
d.	Supervisión	16
II.	Clima organizacional	17
a.	Diferencia entre clima y cultura organizacional	17
b.	Importancia del clima organizacional	18
c.	Características del clima organizacional	19
d.	Actitudes que influyen en el clima organizacional	19
e.	Teorías del clima organizacional	20

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA DROGUERÍA**

2.1	Metodología de la investigación	26
2.2	Antecedentes de la empresa	27
2.2.1	Análisis demográfico	28
2.2.1.1	Género	28
2.2.1.2	Edad	29
2.2.1.3	Años de laborar en la empresa	29
2.2.1.4	Nivel educativo	31
2.2.1.5	Filosofía de la organización	32
a.	Misión	32

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
I. Visión	33
II. Valores organizacionales	33
2.2.1.6 Estructura de la organización	33
2.3 Situación actual del clima organizacional	34
2.3.1 Análisis por dimensión	35
2.3.1.1 Métodos de mando	35
2.3.1.2 Fuerzas motivacionales	37
2.3.1.3 Procesos de influencia	38
2.3.1.4 Comunicación	39
2.3.1.5 Procesos de toma de decisiones	41
2.3.1.6 Procesos de planificación	42
2.3.1.7 Procesos de control	43
2.3.1.8 Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	44
2.4 Análisis de resultados	45

### **CAPÍTULO III**

#### **PLANES DE MEJORA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA UNA DROGUERÍA**

3.1 Justificación de la propuesta	49
3.2 Objetivo de la propuesta	50
3.3 Planes de mejora propuestos	51
3.3.1 Filosofía de la organización	51
3.3.1.1 Misión	51
a. Visión	51
b. Valores organizacionales	51

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
3.3.2 Estructura organizacional	52
3.3.3 Fases para implementar los planes de mejora propuestos	52
3.3.3.1 Sensibilización	53
a. Sensibilización hacia los jefes y gerentes	54
b. Sensibilización hacia los colaboradores	54
3.3.4 Planes de acción propuestos	61
3.3.4.1 Plan de mejora para toma de decisiones	61
I. Grupo consultivo	64
3.3.4.2 Plan de mejora para planeación	69
I. Bono de productividad	71
II. Promoción interna	83
3.3.4.3 Plan de mejora para fuerzas motivacionales	88
I. Convención anual	90
3.3.5 Monitoreo, evaluación y retroalimentación	96
3.3.5.1 Monitoreo	96
3.3.5.2 Evaluación anual	96
3.3.6 Costo total para implementar la propuesta	98
3.3.6.1 Beneficios de los planes de mejora	99
<b>CONCLUSIONES</b>	100
<b>RECOMENDACIONES</b>	101
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	102
<b>ANEXOS</b>	103

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Fases del proceso administrativo	4
2	Niveles de comportamiento organizacional	16
3	Teoría de los sistemas según Likert	20
4	Dimensiones del clima organizacional según Likert	21
5	Género	28
6	Edad	29
7	Años en la empresa	30
8	Nivel educativo	31
9	Organigrama general	34
10	Métodos de mando	36
11	Fuerzas motivacionales	37
12	Procesos de influencia	39
13	Comunicación	40
14	Toma de decisiones	41
15	Planificación	42
16	Control	43
17	Rendimiento y perfeccionamiento	44
18	Resultados	46
19	Percepción general	47
20	Organigrama nominal propuesto	52
21	Fases para la implementación de los planes de mejora	53
22	Planes de mejora	61
23	Actividades del plan de planificación anual	71
24	Proceso del bono de administración	82
25	Proceso de selección interna	85
26	Evaluación y retroalimentación	98

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Tipos de cultura organizacional	14
2	Diferencia entre clima y cultura organizacional	18
3	Preguntas básicas para formular la misión	32

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Encuesta según Likert	24
2	Plan de acción de sensibilización	55
3	Plan de acción de grupo consultivo	63
4	Plan de acción de bono anual de productividad del área de ventas	72
5	Plan de acción de bono anual de productividad del área de administración	77
6	Plan de acción de promoción interna	84
7	Plan de acción de convención anual	89
8	Beneficios de los planes de mejora	99

## ÍNDICE DE FORMATOS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Programación de taller de clima organizacional	56
2	Diseño de invitación a taller	57
3	Capacitación de clima organizacional	58
4	Afiche para capacitación de clima organizacional	59
5	Taller para jefes de una droguería	60
6	Capacitación para colaboradores de una droguería	60
7	Lineamientos de trabajo del grupo consultivo	64
8	Reglas que debe tener el grupo consultivo	65
9	Temas del grupo consultivo	66
10	Asignación de personas del grupo consultivo	67
11	Acta de resolución de puntos	68
12	Evaluación del plan toma de decisiones	89
13	Reglas para la formulación de las metas de ventas	73
14	Ventas individuales para recibir bono anual	74
15	Bono anual para vendedores	75
16	Autorización del pago del bono anual	75
17	Indicadores de medición del área administrativa	78
18	Lineamientos de medición de puntualidad y entrega a tiempo de trabajo	79
19	Evaluación de colaboración	79
20	Boleta de evaluación individual	80
21	Bono anual del área administrativa	81
22	Autorización del pago anual de productividad	81
23	Afiche informativo de una plaza vacante	86
24	Criterios de promoción interna	87
25	Evaluación de plan de planificación	87

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
26	Afiche para convención anual	91
27	Fortaleza de tus compañeros	92
28	¿Quién resuelve el problema?	93
29	Cotización de convención	94
30	Presupuesto de la convención anual	94
31	Autorización para elegir proveedor	95
32	Proceso de medición	97
33	Presupuesto total para implementar la propuesta	99

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Boleta de encuesta de clima organizacional	104

## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional se refiere al conjunto de percepciones que tienen los colaboradores de una determinada institución, respecto a los factores de comunicación, condiciones físicas y ambientales de trabajo, estabilidad laboral, políticas, relaciones interpersonales, supervisión, trabajo en equipo, capacitación, delegación de autoridad, desarrollo profesional, orgullo e identificación con la organización y reconocimientos. Estos factores influyen directamente en el comportamiento de los colaboradores y son medidos a través de la satisfacción, motivación y productividad laboral.

Con el objetivo de identificar las deficiencias del clima organizacional e implementar planes de mejora y medidas correctivas, se realizó el trabajo de tesis titulado: "EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER PLANES DE MEJORA PARA LOS EMPLEADOS DE UNA DROGUERÍA".

El presente informe está integrado por tres capítulos y estos se describen a continuación: Capítulo I, comprende el marco referencial que sirvió de base para el desarrollo de la evaluación del clima organizacional de la empresa. En el capítulo II, se describen los resultados obtenidos del diagnóstico de la institución objeto de análisis. El capítulo III, contiene los planes de mejora propuestos basados en los resultados obtenidos en la evaluación del clima organizacional.

Por último se presentan las conclusiones, recomendaciones y bibliografía consultada.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

A continuación, se definen los temas y subtemas que sirven de referencia para el diagnóstico del clima organizacional, aplicado en la institución objeto de análisis:

#### **1.1 Empresa**

“La empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común”. (1:6)

La empresa es una organización que permite crear bienes y servicios; comercializarlos y dar servicios de mantenimiento, brinda fuentes de trabajo para mantener un sistema económico sostenible.

El fin de una empresa es la producción y comercialización de bienes y servicios, para un mercado según el objetivo que se desea lograr con su producción o distribución, el ambiente influye en los colaboradores, lo que afecta las acciones de estos hacia la organización y repercuten en su funcionamiento.

##### **1.1.1 Tipos de empresa**

Las empresas según su actividad se clasifican en industriales, comerciales y de servicios. Para efectos de esta investigación se define únicamente la empresa comercial:

###### **1.1.1.1 Empresa comercial**

"Las empresas comerciales son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados". (4:4)

Es una sociedad mercantil que se dedica a comprar bienes o servicios para luego venderlos sin transformarlos, elaborados para el consumo general;

realizan actividades con fines de lucro en la que se combinan factores productivos como capital, bienes y el trabajo.

#### **a. Droguería**

“Una droguería es un establecimiento farmacéutico destinado a la importación, exportación, fraccionamiento, envasado, distribución y venta de especialidades farmacéuticas y productos afines”. (9:s.p)

El término droguería presenta dos usos, el primero se designa la empresa en la cual se adquieren medicamentos que se utilizan en algún tratamiento de salud prescrito por el médico, y el segundo uso es la distribución de productos OTC, reciben su nombre de las iniciales en inglés: “Overthecounter”, que traducida es “sobre el mostrador”, lo que significa que son productos que no requiere receta médica.

### **1.2 Administración**

“Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente donde individuos que trabajan juntos en grupos, cumplen metas específicas de manera eficiente”. (6:4)

Es la disciplina conformada por una serie de actividades y operaciones que permite estructurar y utilizar los recursos de manera óptima, para realizar las tareas necesarias y que los resultados de la organización estén dentro del rango propuesto.

Sin importar el tipo de actividad que desarrolle una organización es fundamental la aplicación de la administración para su adecuado funcionamiento; se clasifica en pública, privada y mixta. Para la presente investigación se define la administración privada:

### **1.2.1 Administración privada**

“Una empresa privada se refiere a si el capital está en manos de accionistas particulares o empresa familiar”. (3:4)

El objetivo de la empresa privada se diferencia de otras instituciones en que existe solamente para generar ganancias a los propietarios o accionistas. .Está conformada por socios y trabajadores; sus dueños son personas jurídicas e individuales. El objetivo principal de la administración privada es lograr las metas económicas establecidas, para obtener resultados que permita su crecimiento a largo plazo.

### **1.2.2 Proceso administrativo**

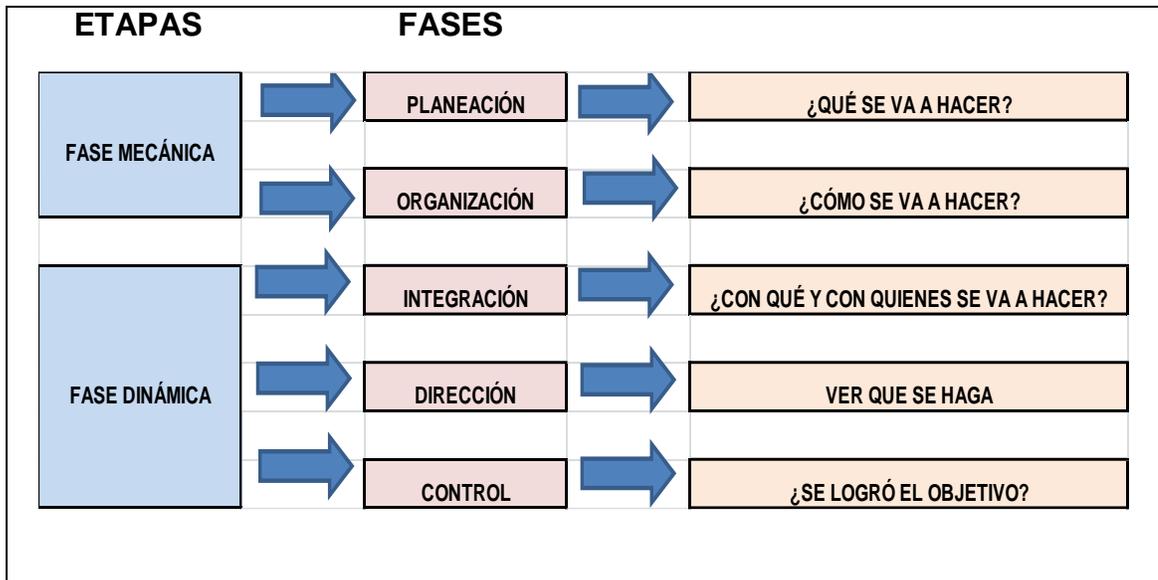
“La administración puesta en acción. Esta perspectiva ayuda a lograr que las cosas se hagan por medio de los recursos disponibles, para dirigir y coordinar a las personas de manera que las cosas funcionen bien; contribuye a la integración de las metas y objetivos de la empresa y de las personas que laboran en la misma para alcanzar la optimización en el uso de los recursos”. (1:23)

Para el buen funcionamiento de una organización es importante aprovechar al máximo todos sus recursos, para ello es necesario seguir una serie de pasos los cuales se integran dentro del proceso administrativo, siguen un orden correlativo para administrar de manera óptima una empresa y se denominan: planeación, organización, integración, dirección y control.

A continuación, se presentan las fases del proceso administrativo:

**Gráfica 1**

**Etapas y fases del proceso administrativo**



Fuente: elaboración propia. Año 2018.

En la empresa objeto de investigación no se utilizan todas las fases del proceso administrativo, con el tema de clima organizacional sólo se emplea la planeación, organización y dirección.

**1.2.2.1 Planeación**

La planeación se define como: “El acto de seleccionar proyectos y objetivos, así como las acciones para lograrlos, lo cual requiere toma de decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas”. (7:106)

Como primer paso para la aplicación del proceso administrativo está la planeación, que es imprescindible aplicar antes de iniciar cualquier acción administrativa, es en esta fase en la cual se prevén los recursos que se necesitan, como tiempo, inversión y otras condiciones necesarias para el éxito del proyecto en gestión.

## **I. Elementos de planeación**

Los elementos que forman parte de la planeación son los siguientes:

### **a. Misión**

“Es el propósito básico, la función o tareas de una empresa o dependencia o cualquier parte de ellas”. (6:107)

La misión es la razón de ser de una organización, donde se establece la aspiración sobre los logros de una empresa y su futuro. La definición de la misión brinda respuesta a cinco preguntas básicas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Con qué lo hacemos? ¿Para quién lo hacemos? y ¿Dónde lo hacemos?

Las características de la misión son: ser concreta, motivadora y posible, que indique a la empresa su razón de ser y las funciones que va a desempeñar en un entorno.

### **➤ Visión**

“Es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el acto de verse a sí misma proyectada en el tiempo y en el espacio”. (4:67)

Describe de forma clara el futuro y las acciones necesarias para convertir esa imagen en realidad a la mayor brevedad, son las aspiraciones fundamentales de cómo desea expandirse la empresa a futuro.

### **➤ Valores**

“Un valor es una creencia básica sobre lo que se puede hacer o no, lo que es o no es importante. Los valores constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual”. (2:66)

El recurso humano es el más valioso de cualquier organización, por ello es importante establecer valores que orienten el comportamiento de las personas y permitan regir las acciones individuales y organizacionales. Los valores son

fundamentales para una empresa porque son fuerzas impulsoras de cómo se hace el trabajo, en virtud que marcan patrones para la toma de decisiones.

### **b. Objetivos**

“Es un resultado que se pretende alcanzar dentro de un período determinado”. (4:72)

Los objetivos son fines importantes hacia los que van dirigidas las actividades organizacionales e individuales. Un objetivo es verificable cuando al final del período se determina si se ha cumplido.

Para que la organización alcance sus objetivos es indispensable enfocarse en el resultado propuesto, ser consistentes, específicos, posibles de cuantificar, referirse a un periodo determinado y ser alcanzables. Es el punto de referencia para que la organización logre sus metas.

### **c. Metas**

“Se definen como estados o condiciones futuras que contribuyen al cumplimiento de la finalidad última de la organización”. (1:45)

Son formulaciones concretas de resultados que la organización busca alcanzar en períodos relativamente cortos, son desde un mes a un año y dependen del área de la empresa. La característica de la meta es que tiene un tiempo específico para su cumplimiento y son a corto plazo.

### **d. Procedimientos**

“Son planes que establecen un método necesario para el manejo de actividades futuras”. (6:110)

Los procedimientos establecen secuencias cronológicas de acciones requeridas; implantan las guías que tienen como función indicar las acciones a tomar que han sido previamente establecidas y detallan la manera precisa de cómo realizar las actividades; por ello es necesario determinar los procedimientos que faciliten la consecución de los objetivos.

### **e. Estrategias**

“Determinación de la misión o propósito y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguida de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas”. (6:131)

Es importante formular una estrategia que se enfoque en cumplir los objetivos organizacionales y tome en cuenta los recursos disponibles para lograrlo. Las estrategias facilitan el cumplimiento de los fines de la empresa.

### **f. Presupuesto**

“Es el instrumento de planeación fundamental de muchas organizaciones, dado que obliga a la compañía a realizar por anticipado una recopilación numérica del flujo de efectivo, gastos e ingresos, desembolsos de capital, utilización de trabajo o de horas-maquina esperado”. (1:48)

Con un presupuesto la empresa organiza sus ingresos para utilizarlo de manera óptima y ajustar sus finanzas a tiempo, en virtud que permita tomar decisiones financieras acertadas y así lograr sus metas.

### **g. Reglas**

“Establecen acciones, o falta de acción, específicas necesarias, donde la discreción no se permite”. (6:110)

Además de las políticas que guían la toma de decisiones se tienen las reglas que indican la forma de actuar en determinadas situaciones. La diferencia de las políticas y las reglas, es que las últimas no permiten hacer cambios referentes a algún procedimiento que la empresa ha instituido, puesto que se refieren a una decisión que ya ha sido tomada con anticipación por cierta autoridad y aceptada por los subalternos.

## **II. Instrumentos de planeación**

La planeación tiene varios instrumentos de los que se auxilia para cumplir su cometido como: plan de investigación, plan de trabajo y plan de acción, para esta investigación se define plan de acción:

### **a. Plan de acción**

“El plan de acción se enfoca en actividades específicas de la organización y su duración es a corto plazo, constituye el soporte de los planes tácticos y fomenta la participación del personal en el establecimiento de metas”. (1:45)

Un plan de acción prioriza las actividades a realizar para llevar a cabo un proyecto, su función es establecer acciones programadas, quién será el responsable de desarrollarlas, durante qué período y resultados esperados.

### **1.2.2.2 Organización**

“Implica dividir y agrupar las actividades que se han de realizar en una empresa con el propósito de proporcionar los productos y servicios a la comunidad”. (1:124)

El propósito de este proceso es diseñar una estructura organizacional, en la cual los colaboradores realicen su trabajo de forma eficaz y eficiente para cumplir las metas y objetivos de la organización; también asignar responsabilidades, establecer la división, agrupación y coordinación de las actividades de cada unidad administrativa de la empresa.

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

Es necesario que toda organización disponga de una estructura organizacional para facilitar la comprensión de su organigrama. Es un marco formal de la organización, de acuerdo con el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan.

Su fin es lograr que los miembros de la organización trabajen eficientemente como equipo para cumplir los objetivos propuestos.

Los elementos que forman la organización son: funciones, jerarquías y puestos, para efectos de investigación se definen los siguientes:

#### **a. Jerarquías**

“Cuando mayor sea la división del trabajo dentro de una organización, mayor número de niveles habrá en la jerarquía; y cuando más dispersas están geográficamente las unidades de la organización, más difícil es coordinar a la gente y sus actividades”. (1:128)

Está definida en la estructura organizacional, establece la línea de mando, asigna responsabilidades e indica el lugar que cada puesto ocupa en la organización. La jerarquía en la organización es importante porque el tipo de autoridad que existe influye en el clima organizacional

#### **b. Puestos**

“Es una relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionadas con el puesto. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace y por qué lo hace.” (1:165)

Los puestos de trabajo son unidades que contienen las actividades que desempeña una persona, se engloban en un todo unificado, forma parte del organigrama de la empresa y la posición donde se encuentre define su nivel jerárquico, la subordinación (ante quién es responsable), los subordinados (sobre quién ejerce autoridad) y el departamento o la división donde se localiza.

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

Entre ellos se mencionan organigramas, descripción de puestos y descripción de procedimientos, para objeto de investigación se define el siguiente:

### **a. Organigrama**

“El organigrama es un conjunto de figuras geométricas (cuadrados, rectángulos, círculos, etc.) que representan órganos y líneas que se utilizan para dar una idea gráfica de cómo está estructurada una organización, por ello es de gran utilidad en la empresa.” (1:166)

Muestra la línea de todos los puestos de la organización, además identifican y relacionan las diferentes partes de la empresa. Es un medio eficiente para conocer la estructura de los recursos humanos.

### **1.2.2.3 Integración**

“Para operar con eficacia, toda organización, sin importar su magnitud requiere de carácter humano, material, financiero y técnico, los cuales deben obtenerse, integrarse, conservarse y desarrollarse de manera correcta, de no ser así, pueden convertirse en grandes limitantes para la obtención de los resultados de máxima eficacia que se espera alcanzar”. (1:178)

La integración consiste en mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización; ubicar los talentos disponibles, así como reclutar, seleccionar, colocar, promover, compensar y capacitar a los candidatos, como ocupantes actuales de los puestos, para que cumplan sus tareas con efectividad y eficiencia.

Para integrar adecuadamente el recurso humano a la organización, se inicia con brindarle toda la información por medio de los elementos de la integración.

### **I. Elementos de integración**

Los elementos que forman la integración son: reclutamiento, selección, inducción capacitación y desarrollo, para efectos de investigación se define el siguiente:

### **a. Capacitación**

“Es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización”. (3:371)

El propósito de la capacitación es influir en el comportamiento de los individuos, mediante nuevos conocimientos para aumentar la productividad laboral.

#### **1.2.2.4 Dirección**

“La fase de dirección del proceso administrativo es trascendental para el éxito de toda organización, ya que implica la consecución de una forma determinada de comportamiento por parte del recurso humano que integra la empresa, de tal manera que todo el personal realice una contribución real a los propósitos de la institución, y exige de quienes la dirigen un adecuado ejercicio del liderazgo, el establecimiento de un sistema de comunicación oportuno que posibilite a todo el personal el trabajo en equipo y la coordinación de todos sus esfuerzos”. (1:202)

Para que una empresa tenga éxito requiere establecer lineamientos a través de la planeación, delinear una estructura organizacional adecuada, obtener los mejores recursos humanos, técnicos, materiales o monetarios, es necesario llevar a la práctica las decisiones asumidas en las etapas de planeación y organización, así como lograr que el personal contratado realice su máximo esfuerzo y aproveche de manera adecuada los recursos organizacionales; todo ello se realiza en esta etapa del proceso llamado dirección.

#### **I. Elementos de dirección**

Un individuo al ejercer una dirección eficaz necesita tener habilidades básicas que son llamadas elementos de la dirección, los mismos se definen a continuación:

### **a. Liderazgo**

“El proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio”. (7:6)

La esencia del liderazgo es la influencia, que significa transmitir ideas y ganar la aceptación para llevarlas a cabo con éxito. Para tener una influencia positiva en los colaboradores es importante que el líder esté abierto a las opiniones y comunicación de los integrantes de su equipo, para construir ideas en conjunto que sean consensuadas, esto genera compromiso e identificación.

Influir en las personas es una de las tareas más complicadas a la que se enfrenta un líder en una organización, su buen liderazgo contribuye al alcance de las metas organizacionales y grupales.

### **b. Comunicación**

“La palabra comunicar proviene del latín *communicare* (comunicarse), “poner en común”. La comunicación es la transmisión de ideas, pensamientos, conocimientos, experiencias, sentimientos y emociones entre dos o más personas”. (1:224)

Es imprescindible en una organización transmitir de manera clara y concisa los mensajes y ejecutarlos eficazmente. La comunicación es importante para tener éxito en cualquier trabajo a nivel empresarial, es realizada por varias personas, si hay entendimiento e información entre ellas, beneficia el clima organizacional, porque evita confusiones o malos entendidos.

### **c. Motivación**

“Motivación es todo aquello capaz de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo”. (1:242)

Motivar es dar a los empleados una razón para hacer su trabajo e impulsar mejor la realización personal; es un término general que se aplica a todos los impulsos, deseos, necesidades, anhelos y otras fuerzas similares que inducen a la gente a

hacer cosas con agrado. Se considera la motivación como una reacción en cadena, comienza en las necesidades y termina en los deseos y metas fijadas.

La motivación en el trabajo es imprescindible para un mejor desempeño en los trabajadores, sin embargo, para que exista es necesario entender sus necesidades. En una empresa con fines de lucro la motivación de una persona es importante y depende del ambiente que le rodea, también afectan las actitudes involucradas; si bien la organización es responsable de proporcionar un ambiente positivo para el buen desempeño de los trabajadores, también es su responsabilidad aprovechar los recursos disponibles. Los factores que influyen en la motivación son diferencias individuales, características de los puestos y prácticas organizacionales.

#### ➤ **Cultura organizacional**

“Es la guía general de comportamiento, creencias compartidas y valores que los miembros tienen en común. La cultura puede ser inferida de lo que las personas dicen, hacen y piensan dentro de un ambiente organizacional”. (7:277)

La cultura está compuesta por las interpretaciones que un grupo o comunidad hace del mundo que lo rodea, por las actividades y creencias similares. Estas interpretaciones se comparten de manera colectiva como resultado de un proceso social. Incluye aprendizaje y transmisión de conocimientos, creencias y patrones.

A continuación, se presentan los tipos de cultura organizacional que permite conocer la que presenta la organización:

## Esquema 1

### Tipos de cultura organizacional

<b>TIPO EQUIPO DE FUTBOL</b>	Valora el talento, la acción emprendedora y el desempeño con compromiso, una que ofrece grandes recompensas financieras y reconocimiento individual.
<b>TIPO CLUB</b>	Resalta la lealtad, el trabajo para bien del grupo y que prestigia el derecho de las personas, una que cree en los "generalistas" y no en el avance gradual de la carrera profesional.
<b>TIPO FORTALEZA</b>	Ofrece poca seguridad de empleo opera con una mentalidad de supervivencia que hace hincapié en cada individuo para hacer diferencia y que enfoca la atención en las oportunidades de hacer virajes.
<b>TIPO ACADEMIA</b>	Valora las relaciones de largo plazo, hace hincapié en el desarrollo sistemático de la carrera, el entrenamiento regular y el avance profesional sustentado en la adquisición de experiencia y habilidades de conocimientos funcionales.

Fuente: elaboración propia. Año 2018.

#### ➤ **Comportamiento organizacional**

“Es el estudio sistemático y aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma como la gente –individuos y grupos- actúa en las organizaciones. Se refuerza por identificar formas en que la gente actúa con mayor eficacia. El comportamiento organizacional es una disciplina científica, a cuya base de conocimientos se agrega todo el tiempo un gran número de estudios de investigación y avances conceptuales”. (8:3)

Generalmente se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, en general se estudia el comportamiento de las personas, por qué y cuándo lo hacen, para comprender la

forma de conducirse del colaborador y la empresa, y así actúen de manera prudente para mantener un ambiente positivo.

✓ **Variables del comportamiento organizacional**

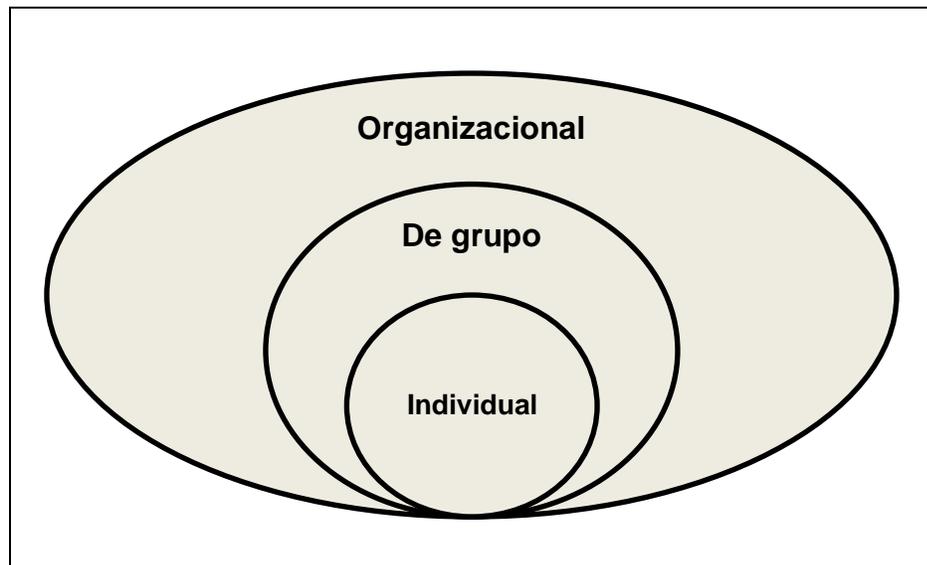
El modelo básico atiende tres niveles de análisis:

- **Individual:** Consiste en la comprensión y dirección del comportamiento individual.
- **De grupo:** Atiende a la comprensión y dirección de grupos y procesos sociales.
- **Organizacional:** Radica en la comprensión y dirección de procesos y problemas organizativos.

Al pasar del nivel individual al nivel grupal y de allí a los sistemas de organización, se observa sistemáticamente el comportamiento en las instituciones. Los tres niveles básicos tienen similitud a los bloques de construcción, cada uno se construye sobre el anterior y cada nivel es una consecuencia del anterior. Primeramente, los individuos con sus características propias, luego el grupo y al final se llega al nivel del sistema organizacional donde se unirán los niveles anteriores como un sistema único.

Estos tres niveles de análisis van desde una perspectiva micro a una perspectiva macro, bajo la consideración de una organización como un sistema abierto, es decir dentro de un medio externo; todo esto lleva al conocimiento de cómo actúan e influyen para entender el comportamiento de una organización. A continuación, se presentan los niveles de comportamiento:

**Gráfica 2**  
**Niveles de comportamiento organizacional**



Fuente: elaboración propia. Año 2018

#### **d. Supervisión**

“Día tras día, los administradores supervisan el trabajo de los empleados a su cargo y corrigen los problemas a medida que se presentan”. (1:339)

La supervisión es el acto de vigilar las actividades desarrolladas dentro de una organización de manera que se realicen de forma satisfactoria. El supervisor se encarga de controlar que los trabajadores y los recursos de la empresa se coordinen para contribuir a su éxito.

Para la presente investigación se presenta el campo de estudio de comportamiento organizacional con la finalidad de aplicar estos conocimientos al presente estudio:

## **II. Clima organizacional**

“El comportamiento de un individuo en su trabajo debe considerarse según Lewin, estipula que el comportamiento está en función de la persona y su entorno”. (7:17)

Toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como: actitudes, características físicas, psicológicas; es decir que la forma de comportarse de una persona en su trabajo no depende solo de sus características personales, sino de la forma en la que percibe el clima de su trabajo y los componentes de su organización.

El clima es importante en el desarrollo de la organización, en su evolución y adaptación al medio exterior; un clima rígido, con estructura organizacional imprecisa y no evolutiva causa que la empresa se deje aventajar rápidamente por sus competidores y entre en fase de decrecimiento incontrolable.

El clima organizacional está relacionado con el grado de motivación de sus integrantes y cuando es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de ánimo, interés, colaboración, creatividad, ideas nuevas, positivismo; sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja debido a la frustración en el logro de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción; que puede llegar a casos extremos de agresividad e inconformidad.

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

El clima organizacional es el comportamiento de un individuo en su ambiente de trabajo, la forma de cómo percibe a la organización y la cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. A continuación, las diferencias entre clima y cultura:

## Esquema 2

### Diferencia entre clima y cultura organizacional

CLIMA ORGANIZACIONAL	CULTURA ORGANIZACIONAL
Percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.	Conjunto de valores, creencias y entendimientos que los integrantes de una organización tienen en común.
Refleja la forma como están hechas las cosas en un entorno de trabajo determinado (instantánea no histórica).	Se trasmite en el tiempo y se adapta de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional (evolución histórica).
Tiene carácter temporal.	Es duradera
Influye directamente en el desarrollo de las actividades de la organización.	Precede y fundamenta el clima.
Medición cuantitativa / encuesta.	Medición cualitativa / observación de campo.

Fuente: elaboración propia. Año 2018.

#### b. Importancia del clima organizacional

“Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización; iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones; seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir”. (2:20)

En una forma global, el clima refleja los valores, actitudes y creencias de los miembros que debido a su naturaleza se transforman en elementos del clima.

El gerente ejerce control sobre la determinación del clima en la organización y la forma que administre mejora de forma significativa el ambiente, el cual permite alcanzar los objetivos de manera eficiente.

### **c. Características del clima organizacional**

Las características son las áreas del entorno organizacional, se modifican internamente en la empresa para mejorar el ambiente, se presentan a continuación:

- Ambiente físico: Determinado por el espacio físico
- Ambiente social: Determinado por las personas
- Estructura: Todos los miembros comparten una estructura (estilo de dirección, formalidad, horarios)
- Comportamiento organizacional: Hace referencia a los aspectos como puntualidad, productividad, cumplimiento de objetivos
- Comunicación: Tipo de comunicación basado en la confianza, empatía, buen trato
- Motivación: Condiciones laborales amenas, horas extras, bonos por productividad
- Liderazgo: Los líderes deben comprometerse a generar un clima laboral grato y ameno
- Pertenencia: Fomenta la sensación de pertenecer a la organización
- Capacitación: Capacitar a fin de enriquecer su capital cultural
- Evaluación: Se trabaja para mejorar sus debilidades.

### **d. Actitudes que influyen en el clima organizacional**

Las actitudes son diferencias conductuales individuales y de grupo que afectan el comportamiento de los individuos y que influyen en mantener el clima organizacional positivo, se detallan a continuación:

- Manifestar la propia personalidad
- Sentir que contribuye al crecimiento de la empresa
- Sentir reconocimiento de su trabajo

- Alcanzar los logros propuestos
- Tener mayor responsabilidad
- Confianza con su jefe
- Buenas relaciones con compañeros

Las actitudes son sentimientos que tiene el colaborador y son positivos o negativos, estos reflejan cómo se siente respecto a los jefes, compañeros y ambiente laboral.

#### **e. Teorías del clima organizacional**

Existen varias teorías del clima organizacional, en virtud que la presente investigación se utiliza la teoría de Rensis Likert, no se detallan las teorías de Litwin&Stringer y Luc Brunet.

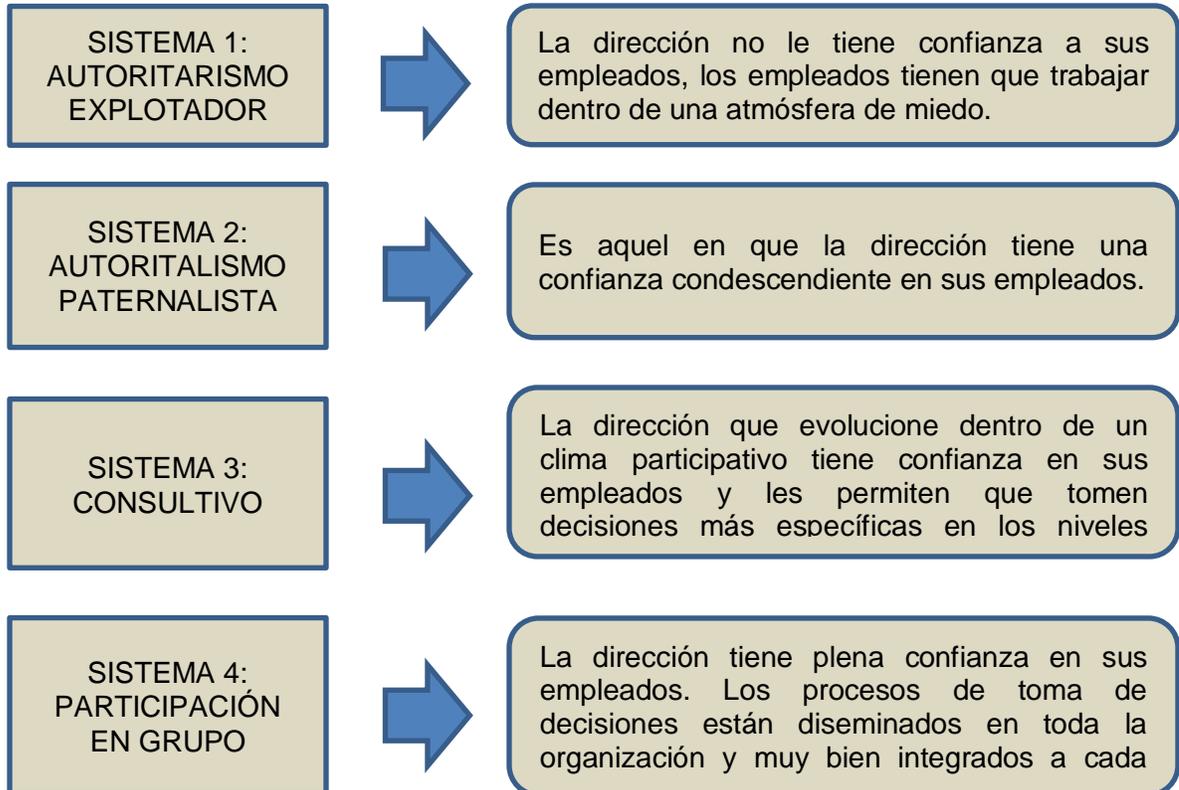
##### ➤ **Teoría de los sistemas de Rensis Likert**

“Para Likert el comportamiento de los individuos es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta”. (2:28)

Las unidades administrativas que presentan alta productividad son aquellas donde los jefes o supervisores delegan autoridad a sus colaboradores, son flexibles y se interesan en la vida personal, familiar y bienestar del subordinado. A continuación, se detallan las teorías de los sistemas:

### Gráfica 3

#### “Teorías de los sistemas según Likert”



Fuente: elaboración propia con base en Brunet, Año 2018.

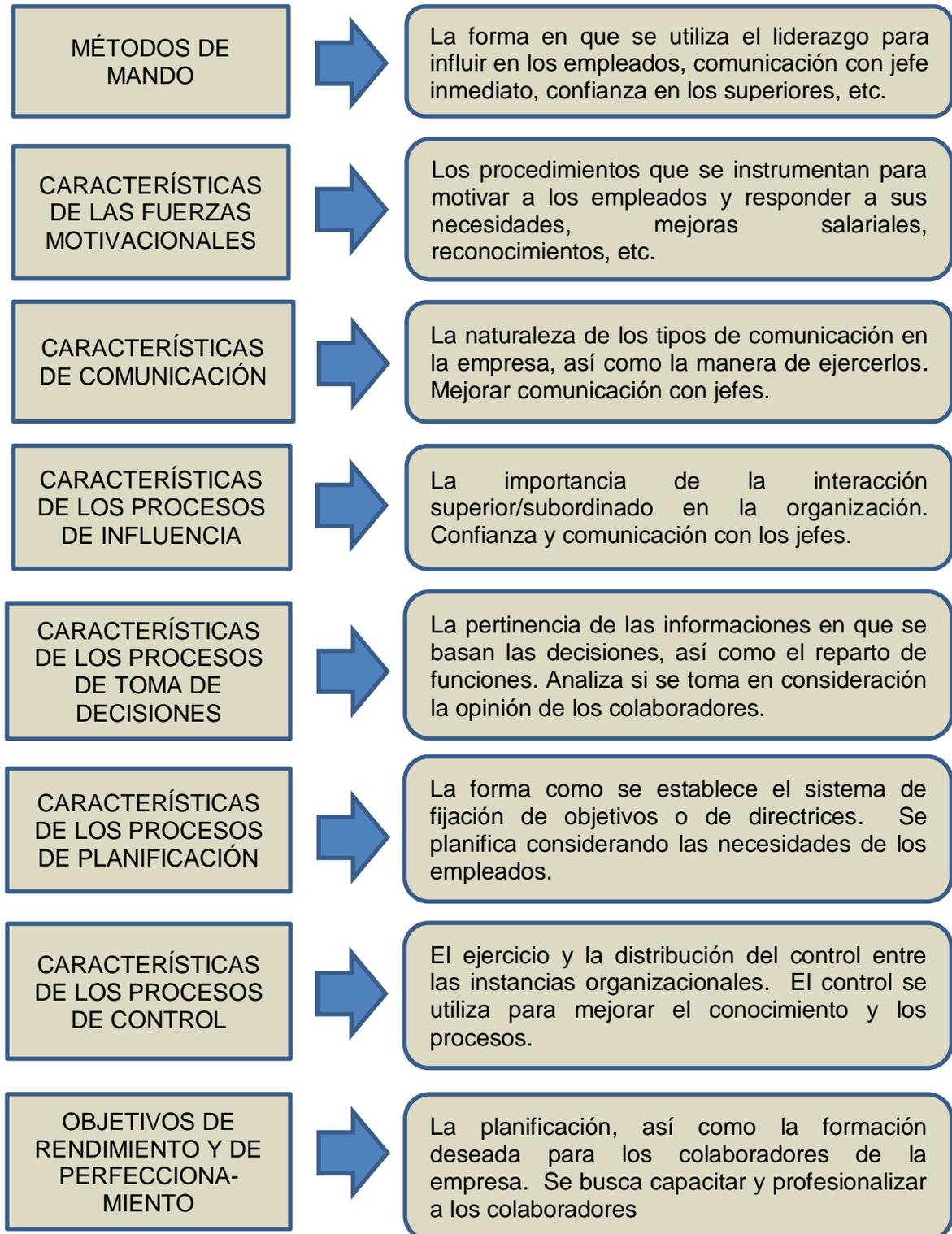
Para el buen funcionamiento de una empresa, es fundamental el recurso humano, un colaborador motivado aporta un mejor rendimiento en el logro de los objetivos de la empresa.

#### ➤ Dimensiones del clima organizacional

El instrumento frecuentemente utilizado para medir el clima organizacional en una empresa es la traducción de los cuestionarios de Likert. Con el cuestionario se mide la percepción del clima organizacional en función de 8 dimensiones. Estas dimensiones se toman en consideración para analizar la empresa objeto de investigación. A continuación, se presentan las dimensiones para medir del clima:

**Gráfica 4**

**Dimensiones del clima organizacional según Likert**



### ➤ **Beneficios de realizar un análisis del clima organizacional**

El diagnóstico de clima organizacional es una evaluación integral que permite detectar las fortalezas y oportunidades de mejora dentro de la organización.

Inicia con un análisis de la situación actual, lo cual permite desarrollar una herramienta de evaluación de acuerdo a las necesidades específicas detectadas en la organización. Los beneficios de realizar un estudio de clima organizacional son los siguientes:

- Diagnosticar y comprender cómo ven sus empleados el clima de su organización y cuáles son los factores dentro del clima que influyen más a estos empleados
- Planear las intervenciones para modificar el comportamiento de sus empleados
- Mejorar la productividad y la calidad del trabajo
- Favorecer las relaciones interpersonales
- Desarrollar la eficacia de la organización

### ➤ **Medición y evaluación del clima organizacional**

Medir el clima organizacional es un esfuerzo por captar la esencia, tono, atmósfera, personalidad, ambiente interno de una organización o subunidad.

La medición permite conocer el estado de la empresa en cuanto a aspectos organizacionales, ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo y factores que influyen en el desempeño de su personal; por lo que es importante para el departamento de recursos humanos determinar si sus estrategias son efectivas. En la medición y evaluación se tomarán en consideración las siguientes variables:

- ✓ Liderazgo
- ✓ Recompensa

- ✓ Toma de decisiones
- ✓ Comunicación organizacional
- ✓ Remuneración

➤ **Formas de medición del clima organizacional**

Al medir el ambiente organizacional de una empresa, lo primero que hay que tener en cuenta son los principales indicadores que miden el clima organizacional de los empleados. Estos factores determinan desde las emociones personales y la felicidad en el trabajo hasta el espacio en el que se desarrollan las actividades laborales.

Los instrumentos de medición de clima organizacional más utilizados son los siguientes:

- a) Entrevista personal
- b) La encuesta del clima de la empresa

La encuesta es uno de los instrumentos de clima organizacional más efectivos, en virtud que recopila más datos, con más cantidad de gente y con menos tiempo.

La escala de medición de clima organizacional que se utilizará en la investigación será la de Rensis Likert. A continuación, se detalla la encuesta a utilizar:

**Cuadro 1**  
**Encuesta según Likert**

<b>ITEM</b>				
<b>POSITIVO</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Muy pocas veces</b>	<b>Nunca</b>
<b>NEGATIVO</b>				
<b>VALOR</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2018.

Cuando se responde un ítem de la escala de Likert, el colaborador opina específicamente con base a su nivel de acuerdo o desacuerdo. Sirve principalmente para realizar mediciones y conocer sobre el grado de conformidad de una persona hacia determinada oración afirmativa o negativa.

A continuación, se presenta el capítulo II con el diagnóstico del clima organizacional de la institución objeto de estudio:

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DROGUERÍA**

En el presente capítulo se describe la metodología utilizada para la investigación, los antecedentes de la empresa objeto de análisis y los resultados obtenidos del diagnóstico de clima organizacional, determinados por las dimensiones según Rensis Likert.

#### **2.1 Metodología de la investigación**

Se aplicó el método científico en sus tres fases, en la fase indagadora se obtuvo información de fuente primaria, es decir, la información proporcionada directamente de los colaboradores de la organización, sobre las percepciones de los factores evaluados que integran el clima organizacional; en la fase demostrativa se comprobó la hipótesis uno y en la fase expositiva, se presentan los resultados obtenidos en el informe final de tesis. Se utilizó el método deductivo derivado que se aplicaron los conceptos y teorías de lo general a lo particular.

Las técnicas utilizadas son el censo que se realizó a todos los integrantes de la empresa, se realizó con 64 preguntas sobre las ocho dimensiones evaluadas. La entrevista se les hizo a los tres gerentes con cuatro preguntas sobre el clima de la organización y porcentaje de mejora que esperan, mediante un conjunto de indicadores del clima laboral y la investigación bibliográfica que recopiló la información con respecto al tema del estudio.

Los instrumentos que se emplean son cuestionario estructurado, guía de entrevista, cuadro de vaciado de información y fichas bibliográfica; buscan medir la percepción del clima organizacional en función de ocho dimensiones que son las siguientes: métodos de mando, características de las fuerzas motivacionales, características de comunicación, características de los procesos de influencia, características de los procesos de toma de

decisiones, características de los procesos de planificación, características de los procesos de control y objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

El número de colaboradores de la empresa es de 42 más 3 gerentes, las unidades administrativas están conformadas por contabilidad: 5 personas, recursos humanos: 1, bodega: 4 y ventas 32 personas, las gerencias son: 1 gerente general, 1 gerente de ventas y 1 gerente de administración. Se aplica un censo, los resultados se obtienen con preguntas directas con opción a responder: siempre, casi siempre, muy pocas veces y nunca.

Las opciones de “siempre” y “casi siempre” exponen un resultado positivo, “muy pocas veces” o “nunca” son negativos. Posteriormente se muestran gráficas comparativas de los resultados de las dimensiones, cada dimensión presenta una gráfica con análisis de resultados obtenidos.

## **2.2 Antecedentes de la empresa**

La droguería inició en el año 1992, como una empresa de ideología familiar por iniciativa de su actual presidente y fundador, con la filosofía de contar con distribuciones exclusivas de productos innovadores en el mercado, actualmente es una droguería en constante crecimiento por estar a la vanguardia al introducir a la industria farmacéutica nuevos productos de alta calidad.

La empresa objeto de investigación comercializa tanto productos nacionales como internacionales, que se trabajan unos bajo prescripción médica y otros son de venta libre en el mercado de la salud. En los 28 años de su apertura ha tenido un crecimiento importante, lo cual le permite ser líder en productos farmacéuticos en el mercado nacional.

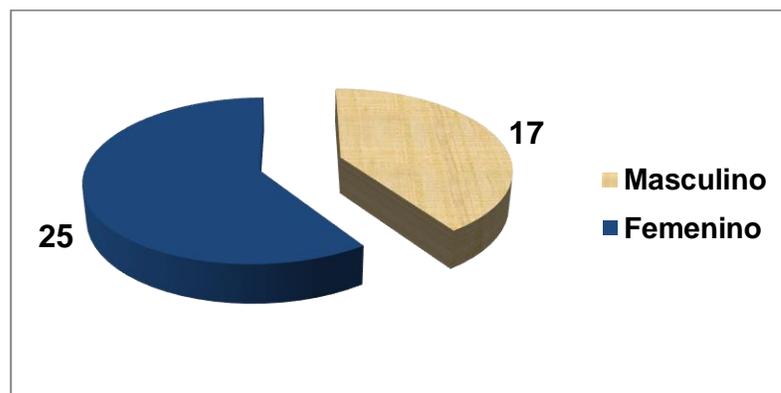
### **2.2.1 Análisis demográfico**

En el análisis demográfico se presentan los elementos característicos del conjunto de personas que laboran en la organización y son los siguientes:

### 2.2.1.1 Género

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

**Gráfica 5**  
**Género**  
**Según 42 colaboradores de nivel operativo**  
**Droguería**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2018**



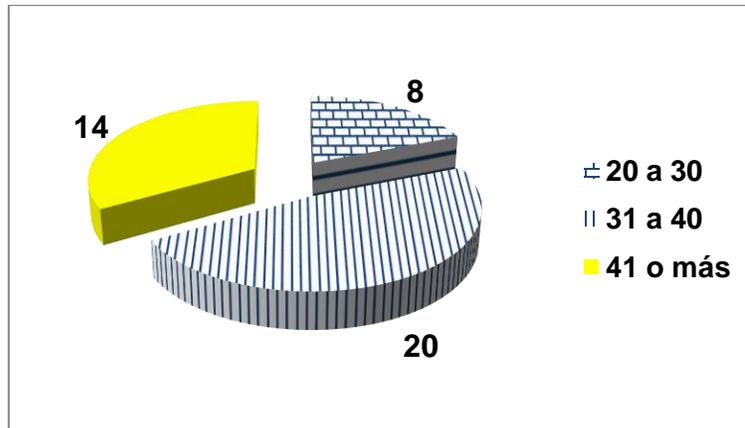
Fuente: elaboración propia. Año 2018.

Se observa que las políticas de reclutamiento y selección de personal de la empresa se enfoca en igualdad de género, en la cual se nota la representatividad de las mujeres, la mayoría están en el departamento de ventas, las prefieren por el tipo de productos que la empresa promociona, son las que mantienen contacto con médicos importantes, organizan eventos científicos y tienen relación personal por medio de desayunos o cenas.

### 2.2.1.2 Edad

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

**Gráfica 6**  
**Edad**  
**Según 42 colaboradores de nivel operativo**  
**Droguería**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2018**



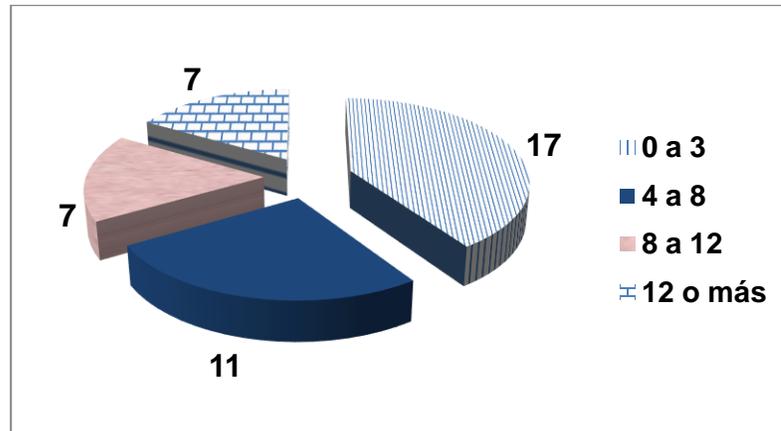
Fuente: elaboración propia. Año 2018.

Se aprecia que la mayor cantidad de personas contratadas en la empresa oscila entre 31 a 40 años, es la franja de edades que más experiencia tienen en el mercado laboral, la empresa es mediana y prefiere personal con experiencia para no tener que estar enseñando como debe realizarse el trabajo y así eludir el gasto y tiempo de capacitación.

### **2.2.1.3 Años de laborar en la empresa**

La cantidad de colaboradores respecto a los años de estabilidad laboral dentro de la empresa son los siguientes:

**Gráfica 7**  
**Años en la empresa**  
**Según 42 colaboradores de nivel operativo**  
**Droguería**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2018**



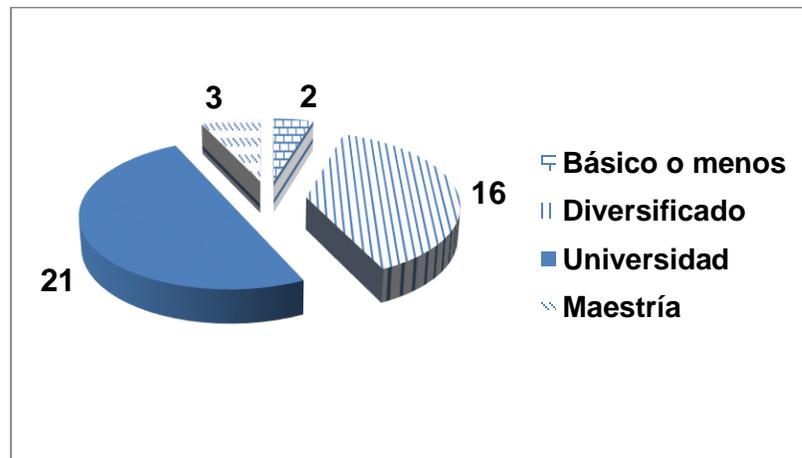
Fuente: elaboración propia. Año 2018.

En relación a los años de laborar en la empresa refleja que existe mayor rotación durante los primeros tres años de trabajo, se hizo la consulta a la empresa si hubo expansión o más plazas en estos últimos tres años e indican que no, por lo que se aprecia que puede darse por inadecuada supervisión, clima laboral desfavorable, falta de crecimiento personal, mejores salarios en el mercado laboral, trabajo no satisfactorio, proceso de selección inadecuado, entre otros. Para la empresa es importante que su personal mantenga estabilidad, pues esto garantiza eficiencia, además cuando un recurso se retira lleva consigo toda la experiencia y conocimiento adquirido; por ello es positivo que mantenga una estabilidad de 8 años en adelante, lo cual es una ventaja porque el colaborador se identifica con la empresa y mantiene la lealtad hacia ella.

#### 2.2.1.4 Nivel educativo

El nivel educativo de los colaboradores se describe a continuación:

**Gráfica 8**  
**Nivel educativo**  
**Según 42 colaboradores de nivel operativo**  
**Droguería**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2018**



Fuente: elaboración propia. Año 2018.

El análisis de nivel académico permite inferir que en la empresa existe cantidad de empleados con títulos universitarios, es una fortaleza que tengan en áreas especializadas personas que aplican técnicas y criterios de decisión profesional para el desempeño de sus actividades, es una empresa con un personal altamente calificado, la edad de los empleados tiene relación con el nivel académico por ser la mayoría de 31 a 40, edades donde ya han completado sus estudios. Al contar en su mayoría con personal universitario genera una mayor productividad, comportamiento cívico y moral.

## 2.2.2 Filosofía de la organización

La filosofía de la organización está compuesta por misión, visión y valores. La misión está formalmente presentada en su página web, lo cual es fundamental para ser competitivo en el mercado farmacéutico, a la vez que los clientes aumenten su nivel de confianza en los productos que ofrece. A continuación, se presenta la filosofía de la organización:

### 2.2.2.1 Misión

“Vender productos exclusivos y de alta calidad brindando siempre un servicio de excelencia a cada uno de nuestros clientes, sustentados en un recurso humano responsable, altamente calificado y tecnología de punta.”

Se realiza el análisis de la misión y se observa no posee respuesta a cinco preguntas básicas que son las siguientes:

**Esquema 3**  
**Preguntas básicas para formular la misión**  
**Droguería**  
**Ciudad, Guatemala**  
**Año 2018**

¿Quiénes somos?	No tiene
¿Qué hacemos?	Vender productos exclusivos y de alta calidad brindando siempre un servicio de excelencia a cada uno de nuestros clientes.
¿Por qué lo hacemos?	No tiene
¿Con qué lo hacemos?	Con un recurso humano responsable
¿Dónde lo hacemos?	No tiene

Fuente: elaboración propia. Año 2018.

La misión debe dar respuesta a cinco preguntas básicas, según la descripción anterior no tiene respuesta a las preguntas ¿Quiénes somos? y ¿Por qué lo hacemos? y ¿Dónde lo hacemos?, si el objeto principal de ser de la organización no está bien definido, se pierde eficiencia en el trabajo y ocasiona confusiones en los niveles de la misma.

La pregunta ¿Quiénes somos?: es la identidad y reconocimiento legal que hace legítima la acción de la empresa. ¿Por qué lo hacemos?: son valores, principios o motivaciones que se desea mantener en el desarrollo empresarial y ¿Dónde lo hacemos?: es el país donde se desarrolla la actividad comercial.

#### **a. Visión**

“Constituirnos en una empresa en constante crecimiento, con cobertura a nivel centroamericano, líder en productos farmacéuticos y reconocidos por la satisfacción de nuestros clientes, por la motivación de nuestros colaboradores y por tener los más altos estándares de calidad y productividad.”

La visión no contiene los requerimientos indispensables que requiere una organización para tener una imagen de sí misma y lo que desea a futuro.

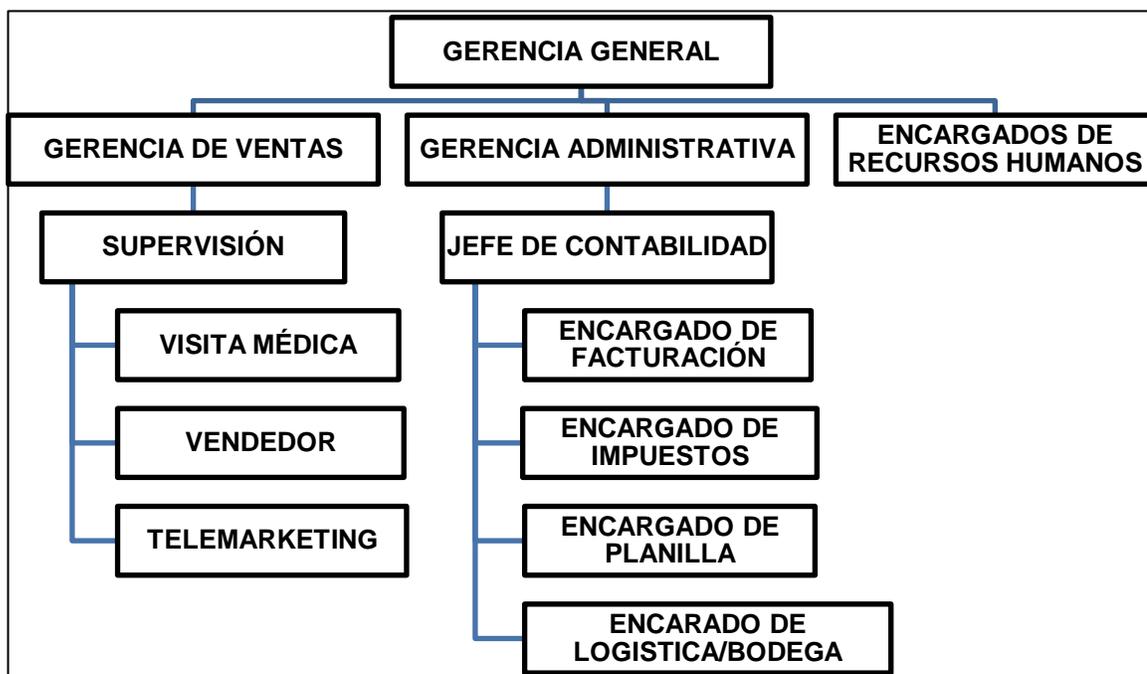
#### **b. Valores organizacionales**

Actualmente la empresa no tiene definidos valores, éstos son importantes porque representa fuerzas impulsadoras de cómo se hace el trabajo y se toman las decisiones.

### **2.2.3 Estructura de la organización**

La estructura organizacional de la empresa analizada está representada en un organigrama general, actualmente no existe un organigrama que permita establecer las diferentes unidades administrativas, los niveles jerárquicos, línea de autoridad y responsabilidad. A continuación, se presenta el organigrama con base en la información obtenida en la investigación de campo:

**Gráfica 9**  
**Organigrama nominal general**  
**Droguería**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2018**



Fuente: elaboración propia. Año 2018.

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

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del diagnóstico del clima organizacional de la empresa objeto de análisis, a través de las dimensiones métodos de mando, fuerzas motivacionales, procesos de influencia, comunicación, procesos de toma de decisiones, procesos de planificación, procesos de control, rendimiento y perfeccionamiento.

### **2.3.1 Análisis por dimensión**

Para analizar los resultados obtenidos se consultó con la gerencia general sobre los rangos que consideran aceptables y óptimos, esto para poder determinar las brechas en cada dimensión. Según los datos brindados por la empresa se especifica que un 70% es aceptable para un buen clima organizacional, la investigación proporciona una distancia significativa entre los datos obtenidos y los resultados esperados, se analiza cada dimensión individualmente para proveer información específica de cada área.

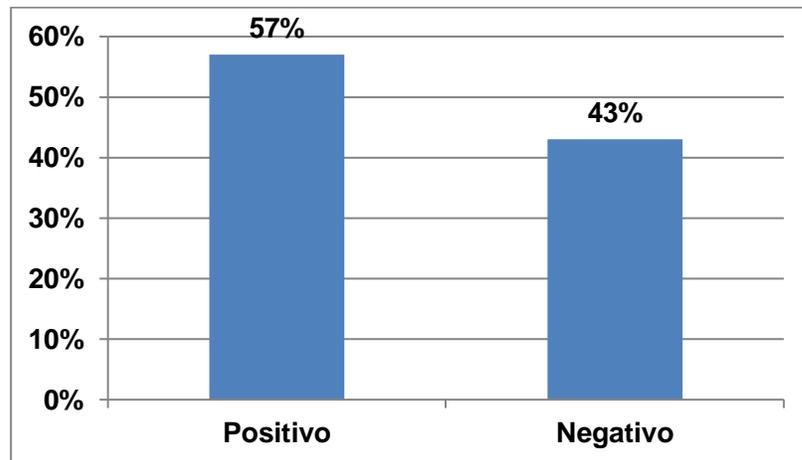
Como en la empresa no se había realizado una medición del clima organizacional, los resultados ayudan a identificar los puntos débiles que necesitan atención y con los datos obtenidos se trabajará en una mejora en virtud de que los mismos no son permisibles para la organización.

Con los datos presentados se comprueba la hipótesis planteada en el plan de investigación, que indica que en la empresa no existe un plan de mejora laboral debido a que no se ha evaluado profesionalmente el clima organizacional.

#### **2.3.1.1 Métodos de mando**

Los métodos de mando son analizados según los resultados de las preguntas que se presentan en la empresa sobre si los jefes muestran interés por el colaborador, si las decisiones tomadas son justas para ellos; esto muestra si el liderazgo es positivo para los empleados lo cual genera un clima laboral positivo. A continuación, se presentan los resultados de la dimensión métodos de mando:

**Gráfica 10**  
**Métodos de mando**  
**Según 42 colaboradores de nivel operativo**  
**Droguería**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2018**



Fuente: elaboración propia. Año 2018.

La gráfica muestra los resultados generales de los métodos de mando, existe una percepción positiva de 5, lo que significa que la organización tiene un liderazgo efectivo hacia sus colaboradores, esto permite que los jefes logren el compromiso de los miembros de la organización, la disponibilidad de asumir nuevos retos, el manejo de sus capacidades y colaboración como equipo de trabajo, esto mediante un líder que logre distinguir los puntos fuertes de cada persona, que trabaje tanto en provecho propio como de sus subalternos.

El 43% negativo se percibe por no tener estrategias claras y específicas para el bienestar del empleado, que permita mantenerlo motivado y brinde óptimos resultados.

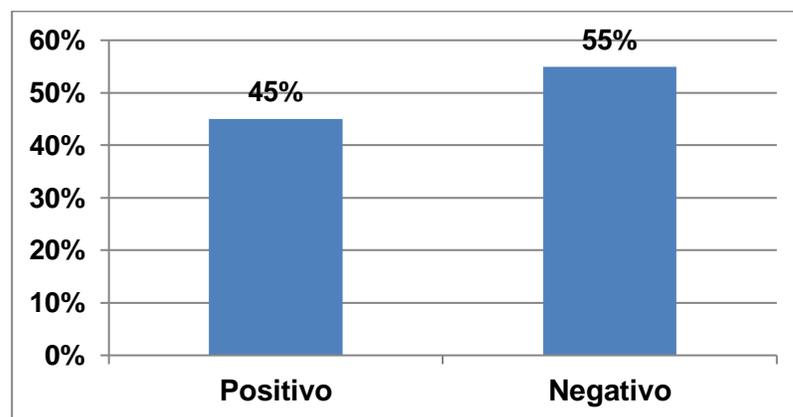
Los colaboradores perciben que la organización es un buen lugar para trabajar y están satisfechos con su ambiente de trabajo, esto podría derivarse que es una empresa mediana que al compararse en el sector tiene excelentes productos que le hace diferenciarse de sus competidores, esto lo conoce el trabajador y siente

que está en una empresa importante, los datos obtenidos positivos permiten que la empresa alcance el éxito deseado.

### 2.3.1.2 Fuerzas motivacionales

Las características de fuerzas motivacionales son analizadas según las preguntas en referencia a salario, relaciones interpersonales, relación con los jefes, reconocimientos, sentirse valorados, etc., que brinda información sobre la motivación de los colaboradores. A continuación, se presenta la gráfica de la dimensión:

**Gráfica 11**  
**Fuerzas motivacionales**  
**Según 42 colaboradores de nivel operativo**  
**Droguería**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2018**



Fuente: elaboración propia. Año 2018.

Un tema indispensable en las organizaciones es la motivación, en la organización objeto de estudio tiene un valor negativo, esto conlleva al descontento de los colaboradores cuando sienten que no se confía en ellos para realizar su trabajo eficazmente, también el saber que no hay oportunidad de

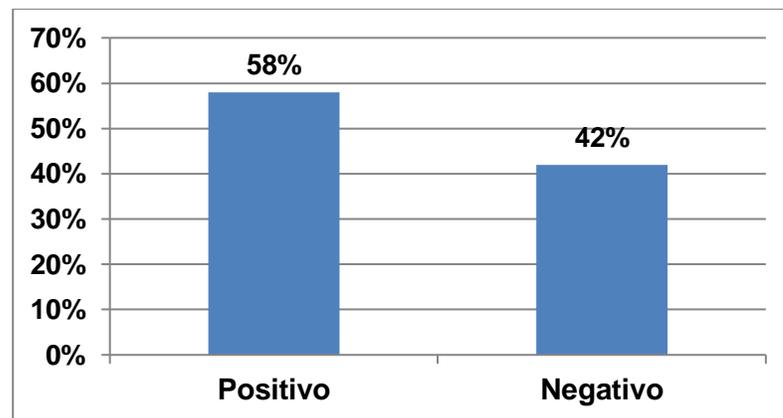
crecimiento derivado de no tener contemplado formas de mejorar al empleado; este dato advierte la situación que provoca desmotivación hacia el trabajo, además evita que el colaborador de su mejor esfuerzo y adquiera un mala actitud derivado de no dar importancia a la motivación, esto conlleva a un ambiente negativo que afecta el clima organizacional.

Al analizar las preguntas realizadas donde se le da a seleccionar al colaborador qué condiciones mejora el clima en la empresa, se obtiene que, con reconocimientos, revisión de sueldos, mejorar relaciones y pago de otras prestaciones, brindan un aumento motivacional que permite que el colaborador se comprometa con la empresa, aumente la productividad y que se sienta parte importante de la misma y den el máximo por ella. Estas variables son indispensables para crear un ambiente laboral positivo y el sentimiento de sentirse como en familia, apreciados por el trabajo que brindan para el crecimiento y buen funcionamiento de la empresa.

### **2.3.1.3 Procesos de influencia**

Los procesos de influencia tienen importancia porque es la interacción jefe-colaborador, que conlleva a tener relaciones y comunicación positiva o al contrario puede existir cierto temor al comunicarse con su superior. A continuación, se presenta la percepción general de la dimensión:

**Gráfica 12**  
**Procesos de influencia**  
**Según 42 colaboradores de nivel operativo**  
**Droguería**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2018**



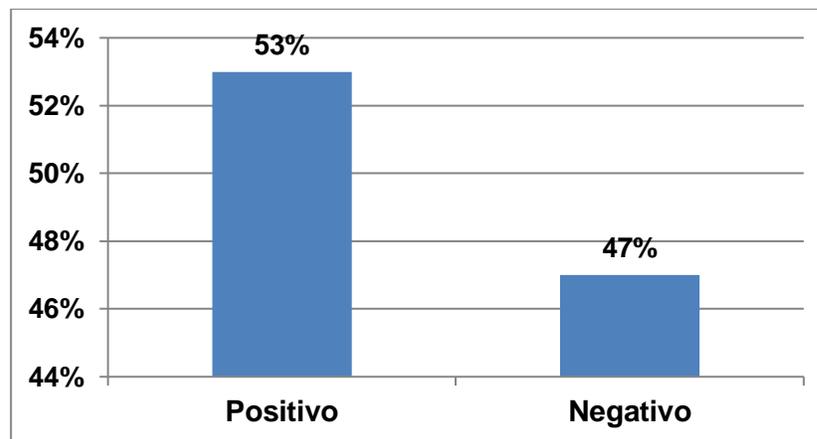
Fuente: elaboración propia. Año 2018.

La percepción general de los colaboradores hacia las características de los procesos de influencia es positiva, esto permite observar que los colaboradores están a gusto con el liderazgo que ejerce la organización, aunque se puede mejorar para tener un mayor compromiso de ellos y que permita una fidelidad hacia la empresa, adicional la relación con los clientes será una experiencia productiva para alcanzar los objetivos propuestos y mantener el clima laboral óptimo.

#### **2.3.1.4 Comunicación**

La naturaleza de los tipos de comunicación de la empresa pueden ser formales e informales, internas y externas, ascendente y descendente, etc. que permita la transmisión de información fluida y oportuna. A continuación, se presenta la gráfica con la percepción de comunicación:

**Gráfica 13**  
**Comunicación**  
**Según 42 colaboradores de nivel operativo**  
**Droguería**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2018**



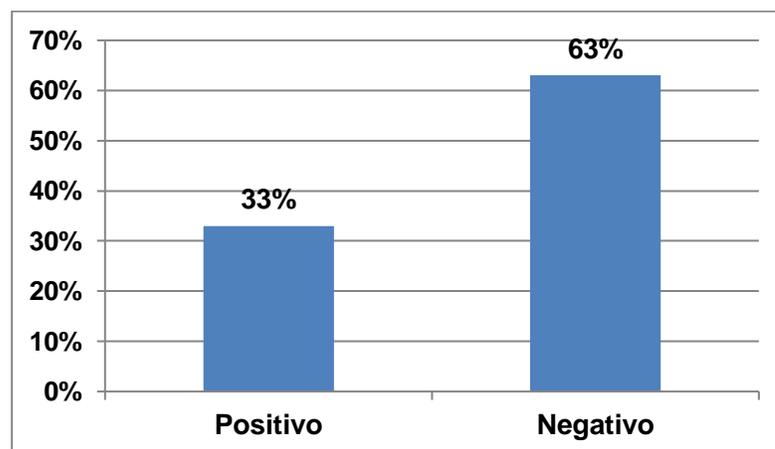
Fuente: elaboración propia. Año 2018.

La comunicación general en la organización obtiene un resultado positivo que permite un flujo bidireccional, el mismo contribuye a mantener un clima de confianza y buena comunicación entre colaboradores y sus jefes, esto mejora la productividad al facilitar el intercambio de información vital sin la burocracia que retrasa el trabajo e impide la eficiencia. La percepción negativa es imprescindible considerarse a mejorar porque la diferencia es poca, lo cual indica que un grupo de personas no sienten confianza para participar en el diálogo interno, esto puede producirse por conflictos internos entre ellos y los superiores, donde no se les permite participar con opiniones o pueden recibir una inadecuada respuesta, en virtud de estos resultados se considera vital tratar por igual a todo el personal independientemente de la relevancia de su cargo.

### 2.3.1.5 Procesos de toma de decisiones

Corresponde a la información de donde se basan las decisiones en la empresa, es importante porque su análisis anticipado permite beneficiar o afectar tanto a los empleados como a la organización misma. A continuación, se presentan los resultados:

**Gráfica 14**  
**Toma de decisiones**  
**Según 42 colaboradores de nivel operativo**  
**Droguería**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2018**



Fuente: elaboración propia. Año 2018.

La percepción negativa en esta dimensión es 63%, por lo que se establece que la toma de decisiones que realizan actualmente no son las adecuadas, el empleado considera que las mismas no les han beneficiado y no se sienten valorados ni importantes para la organización, esto conlleva a consecuencias negativas a largo plazo que permite desconfianza hacia la empresa, además dividen al equipo porque no se sienten involucrados, se deja de apreciar a los líderes, fomentan la irresponsabilidad y decrece la motivación, al final las

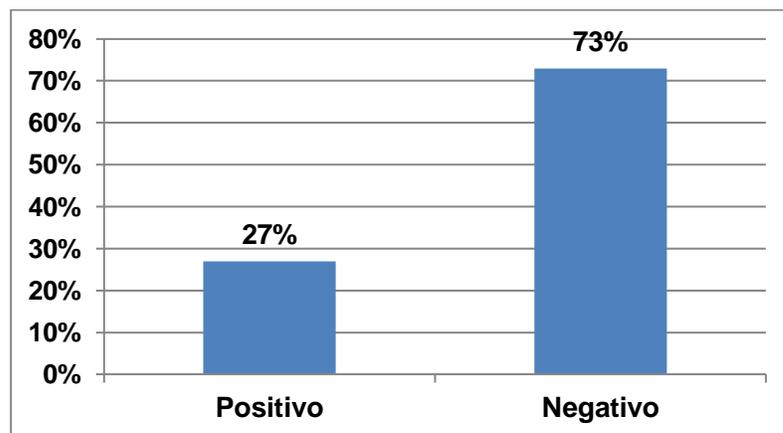
consecuencias son desfavorables para el logro de objetivos y crea un ambiente de trabajo negativo.

En la mayoría de los casos se toman decisiones rápidas y poco analizadas, es importante pensar en cómo tomarán los empleados las resoluciones porque de eso depende la continuidad de la satisfacción de los mismos, el beneficio es un trabajo efectivo que permite la optimización de recursos, en virtud de que el triunfo de cualquier organización es a través de las correctas elecciones de las alternativas.

### 2.3.1.6 Procesos de planificación

La planificación es la ruta que se sigue para el futuro de la empresa, conlleva una preparación antes de su ejecución. A continuación, se presentan los resultados de la dimensión:

**Gráfica 15**  
**Planificación**  
**Según 42 colaboradores de nivel operativo**  
**Droguería**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2018**



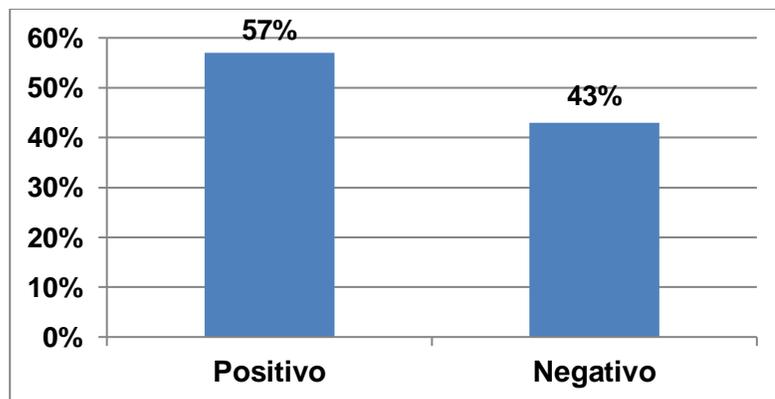
Fuente: elaboración propia. Año 2018.

Los resultados generales la dimensión perfila un dato negativo, esto indica que la planificación de la organización no toma en consideración al recurso humano, que son la parte vital para el crecimiento y sostenimiento de la misma. El capital humano es uno de los activos más valiosos de la empresa, un recurso singular y estratégico que se ha de cuidar y fomentar. Tener a un personal comprometido, inspirado y feliz puede llegar a construir una empresa superior. La construcción de una fuerza de trabajo altamente comprometida requiere incluir en la planificación factores como salarios, beneficios, ambiente laboral, oportunidades de crecimiento, etc.

### 2.3.1.7 Procesos de control

El proceso de control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para alcanzar los objetivos propuestos. A continuación, se presenta la percepción del control:

**Gráfica 16**  
**Control**  
**Según 42 colaboradores de nivel operativo**  
**Droguería**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2018**



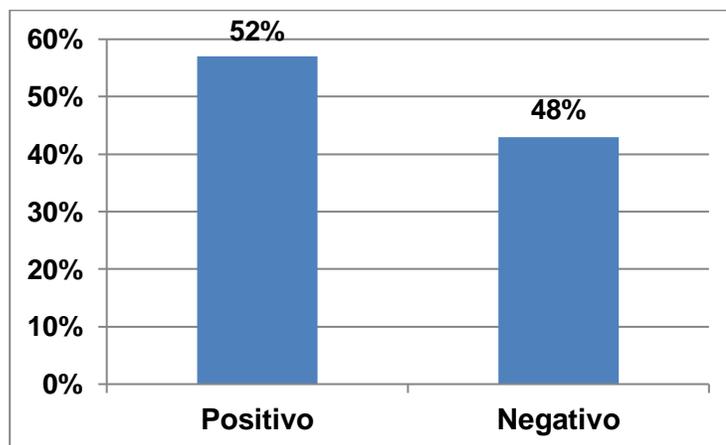
Fuente: elaboración propia. Año 2018.

El resultado positivo obtenido muestra que los controles utilizados son adecuados, por lo que las medidas utilizadas son efectivas para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan, también sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando a los productos y los servicios de la empresa.

### 2.3.1.8 Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento

Los objetivos se proponen en el proceso de planificación para medir los resultados de rendimiento y perfeccionamiento en la organización, el perfeccionamiento es la formación deseada. A continuación, se presentan los resultados de esta dimensión:

**Gráfica 17**  
**Rendimiento y perfeccionamiento**  
**Según 42 colaboradores de nivel operativo**  
**Droguería**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2018**



Fuente: elaboración propia. Año 2018.

Existe un 52% de respuesta positiva, se interpreta que los colaboradores están satisfechos con las mediciones de rendimiento y perfeccionamiento que permite mejorar y alcanzar mejores resultados en el trabajo que benefician la productividad. Los procedimientos de trabajo del área administrativa y de ventas, son diferentes en los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento, por ejemplo en el ámbito administrativo utilizan métodos repetitivos y en ventas cada día es diferente en cuanto a metas, servicio al cliente, formas de resolución de problemas dependiendo de cada cliente, cambios de horario, etc., por lo que medir el rendimiento y hacer los cambios para mejorar los procesos todos los días depende de cada persona y del área de trabajo.

En el área de ventas es donde los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento son más utilizados debido a la exigencia del rendimiento en ventas y el perfeccionamiento para evitar errores continuos, es aquí donde el recurso humano necesita prepararse para las futuras demandas del trabajo.

## **2.4 Análisis de resultados**

Los resultados generales se evalúan de acuerdo a cada dimensión investigada, aporta datos específicos sobre ellas, brinda datos positivos y negativos que develan las percepciones que tienen los colaboradores sobre las mismas.

A continuación, se detallan las dimensiones analizadas en la gráfica:

D1: Métodos de mando

D2: Fuerzas motivacionales

D3: Procesos de influencia

D4: Comunicación

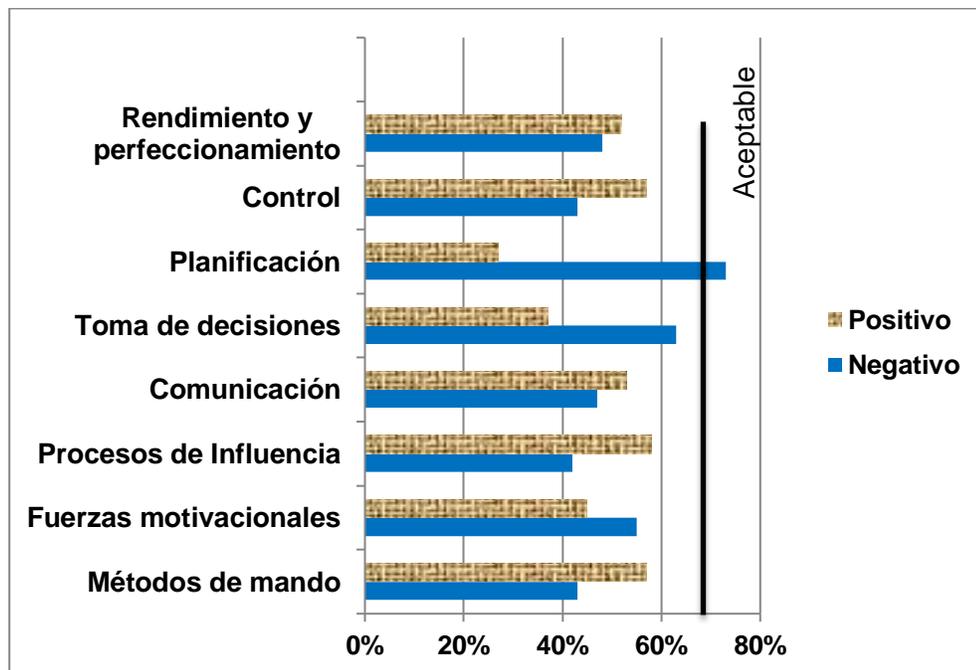
D5: Toma de decisiones

D6: Planificación

D7: Control

D8: Rendimiento y perfeccionamiento

**Gráfica 18**  
**Resultados**  
**Según 42 colaboradores de nivel operativo**  
**Droguería**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2018**



Fuente: elaboración propia. Año 2018.

Los resultados obtenidos de todas las dimensiones están por debajo del 70% aceptable de lo que organización desea del clima organizacional. Los resultados positivos son los siguientes: métodos de mando proporciona un 57%, en fuerzas motivacionales obtiene un 45%, en los procesos de influencia brinda un 58%, en las características de comunicación entrega un 53%, en cuanto a la toma de decisiones proporciona un 37%, en la dimensión de planificación contempla un

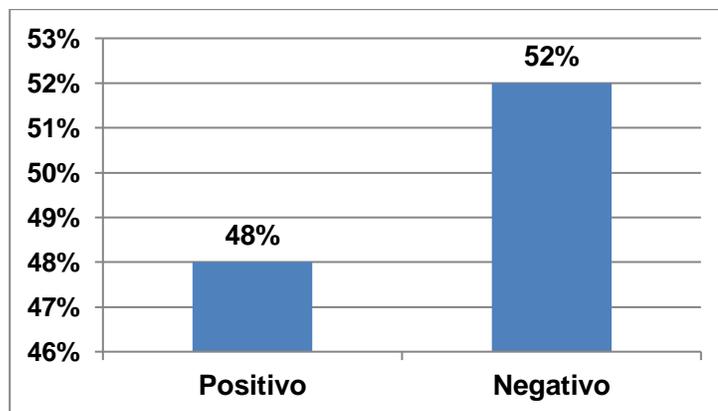
27%, en las características de control un 57% y en objetivos de rendimiento y perfeccionamiento se obtiene un 52%..

Según la gráfica todas las dimensiones están por debajo del porcentaje aceptable, lo que indica que es necesario mejorar todas las áreas evaluadas, en virtud de este estudio se tomarán las tres dimensiones que presentan los más altos porcentajes negativos que son: características de planificación, características de toma de decisiones y fuerzas motivacionales.

Los datos negativos observados indican la importancia de una mejora continua para alcanzar la excelencia y el porcentaje aceptable para la empresa.

A continuación, se presentan los resultados de la percepción de las 8 dimensiones:

**Gráfica 19**  
**Percepción general**  
**Según 42 colaboradores de nivel operativo**  
**Droguería**  
**Ciudad de Guatemala**  
**Año 2018**



Fuente: elaboración propia. Año 2018

El efecto general de las percepciones proporciona un dato negativo de 52%, el cual establece las áreas principales que han participado con los resultados más

altos, estas son tres que influyen en un grupo de ocho dimensiones, en las demás se obtienen datos variables en donde existen opciones con efecto positivo. Como en la empresa no se había realizado una medición del clima organizacional, estos resultados ayudan a identificar los puntos débiles que necesitan atención y con los datos obtenidos se trabajará en una mejora, en virtud que los mismos no son permisibles para la organización, porque la organización espera un 70% aceptable.

Con base en lo anterior, en el capítulo III se aplicará la ley de Pareto donde se trabajará un plan de mejora para las tres dimensiones de mayor impacto negativo, que son fuerzas motivacionales, toma de decisiones y planificación.

## **CAPÍTULO III**

### **PLANES DE MEJORA PROPUESTOS PARA LOS EMPLEADOS DE UNA DROGUERÍA**

Los planes de mejora propuestos tienen como objetivo suministrar herramientas e instrumentos a la institución objeto de análisis, con el fin de mejorar el clima organizacional en la empresa para que sean más productivos.

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

La propuesta que a continuación se presenta contiene acciones para mejorar la percepción que tienen los colaboradores con respecto al ambiente que prevalece en la organización; para den lo mejor de sí al momento de realizar sus actividades.

Los trabajadores son parte importante de la organización, es a través de su trabajo que se logra cumplir con los objetivos y metas propuestas, por lo tanto, es indispensable que realice cambios para propiciar un ambiente de trabajo positivo en el cual los trabajadores se sientan valorados e identificados.

Es importante mencionar que actualmente la empresa no ha implementado actividades necesarias para mejorar el clima laboral, es por esto que se sugiere la implementación de planes adecuados que permitan mejorar el ambiente organizacional para minimizar los problemas que se observaron derivado del diagnóstico del clima organizacional descrito en el capítulo II del presente documento, siendo tres factores de los ocho evaluados que presentan mayor impacto negativo en el análisis y son los siguientes: planificación, toma de decisiones y fuerzas motivacionales. Para hacer aplicable los planes de mejora, por ser el primero que la empresa pone en marcha se hará énfasis en la fase de sensibilización.

Las dimensiones a mejorar son: planificación en donde los empleados aducen que los directivos no están realizando el adecuado proceso de planificar, al no hacerlo estos perciben que no hay planes de crecimiento en la empresa, que les permitan mejorar su calidad de vida económica y laboral, con lo cual se corre el riesgo de deserción de buenos elementos en busca de mejores oportunidades.

En cuanto a la toma de decisiones los colaboradores consideran que las decisiones que han tomado no son las adecuadas, en virtud que se toman sin pensar en el impacto negativo que puede tener para ellos, piensan que no toman en cuenta sus intereses y que puedan afectarlos directamente.

Con respecto a las fuerzas motivacionales opinan que existe un desconocimiento de la importancia de la motivación del empleado que repercute en el rendimiento laboral, existen motivaciones que no requieren ningún costo para la empresa como el reconocimiento diario que según los resultados no se aplica, el mismo brinda beneficios altos que crea una cultura de bienestar y motivación.

Por lo anterior es necesario implementar planes de mejora enfocados en optimizar los procesos organizacionales relacionados a estos factores, así como sensibilizar al total de los empleados y jefes de la empresa para dar a conocer la relación existente entre el clima organizacional y productividad.

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

Implementar los planes de mejora propuestos en un 100% a mediano plazo, los cuales propiciarán un ambiente laboral idóneo, en donde el compromiso e involucramiento van desde los gerentes hasta todos los niveles de la misma.

### **3.3 Planes de mejora propuestos**

Los siguientes planes de mejora son propuestos para la empresa unidad de análisis:

### **3.3.1 Filosofía de la organización**

A continuación, se establece la misión para la unidad de análisis:

#### **3.3.1.1 Misión**

“Somos una droguería con experiencia en el ramo farmacéutico que busca mantener el liderazgo en el mercado nacional y expandir los servicios de promoción y venta de productos farmacéuticos en el mercado de Guatemala y Centro América, que ofrece productos con los mayores estándares de calidad y recurso humano altamente calificado”.

##### **a. Visión**

A continuación, se presenta la formulación de la nueva visión que destaca lo que la empresa pretende ser a futuro:

“Ser de las empresas líderes en el mercado nacional y expandir los servicios de promoción y venta de productos farmacéuticos en el mercado centroamericano, altamente competitiva ofreciendo productos con los mayores estándares de calidad”.

##### **b. Valores organizacionales**

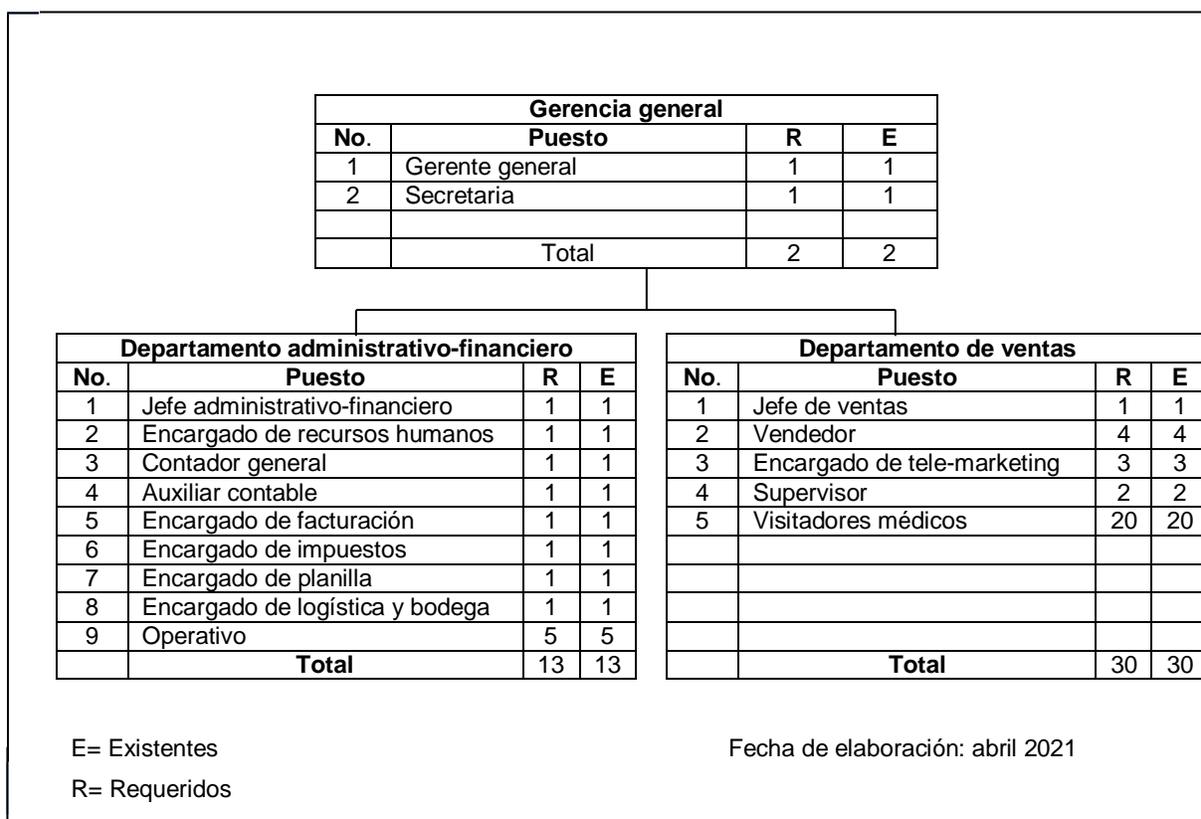
La organización no cuenta con valores establecidos, son importantes para orientar exitosamente y regular el comportamiento de los empleados para cumplir con los requerimientos de la empresa. A continuación, se proponen los siguientes valores:

- a. Excelencia: mantener superioridad en todos los factores importantes
- b. Compromiso: estar comprometidos con los clientes internos y externos
- c. Diligencia: hacer con interés, esmero, rapidez y eficacia todo el trabajo

### 3.3.2 Estructura organizacional

A continuación, se presenta el organigrama nominal de la unidad de análisis:

**Gráfica 20**  
**Organigrama nominal propuesto**  
**Droguería**  
**Ciudad de Guatemala**



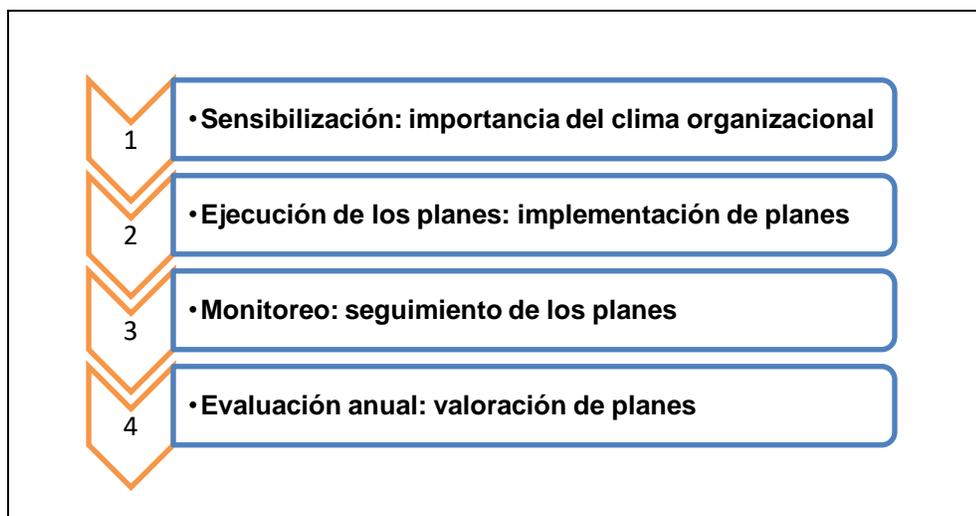
### 3.3.3 Fases para la implementación de los planes de mejora propuestos

El contenido de la propuesta está conformado por cuatro fases para su implementación. La primera fase está constituida por la sensibilización hacia los diversos niveles, la segunda fase abarca la ejecución de los planes que contienen el desarrollo de los mismos, cada uno tiene una breve descripción, objetivos, plan de acción y formatos que deberán aplicarse; la tercera fase es el monitoreo de las actividades presentadas y por último la evaluación anual.

Las cuatro fases están elaboradas para mejorar las dimensiones de planificación, toma de decisiones y fuerzas motivacionales. A continuación, se presenta una esquematización de la secuencia que se llevará a cabo para la implementación de cada plan:

**Gráfica 21**

**Fases para la implementación de los planes de mejora  
Droguería  
Ciudad de Guatemala**



### **3.3.3.1 Sensibilización**

La sensibilización es indispensable tanto para los jefes como para los colaboradores, se realiza para concientizar sobre la importancia del clima organizacional para alcanzar los objetivos de los planes de mejora, además es imprescindible que todos los miembros de la empresa estén comprometidos para realizar las actividades que permitan mejorar el clima organizacional.

### **a. Sensibilización hacia los jefes**

Es importante contar con la participación y cooperación de los altos mandos en virtud que ellos deben estar conscientes de los beneficios de tener un ambiente agradable en la empresa; además, es valioso que ellos conozcan la situación actual por la que atraviesa la empresa y así tomar las medidas correctivas necesarias. Se realizará un taller informativo sobre liderazgo, motivación, necesidad de cambio, beneficios del cambio y la importancia de un clima organizacional positivo.

### **b. Sensibilización hacia los colaboradores**

En esta etapa se hace énfasis en la importancia que tiene la participación de los miembros de la empresa para la implementación de los planes de mejora y realización de las actividades contenidas en los mismos, por lo cual se propone una capacitación sobre comunicación, motivación, reconocimientos, entre otros.

Los planes de acción que se implementarán para el período del 2022 al 2023, como una estrategia para alcanzar los objetivos empresariales. A continuación, se presenta un plan de acción con las actividades que se llevarán a cabo para el desarrollo de la sensibilización de los miembros de la organización:

**Cuadro 2**  
**Plan de acción de sensibilización**  
**Droguería**  
**Ciudad, Guatemala**

<b>Nombre: Sensibilización hacia gerentes y colaboradores</b>						
<b>Objetivo: Determinar las actividades necesarias para implementar la propuesta de sensibilización en un 100%, al corto y mediano plazo</b>						
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Presupuesto
				Inicio	Final	
1	Reunión con representantes de la empresa	Realizar la reunión en un 100% en una sesión	Alumno-investigador	04/08/2021	04/08/2021	Papelera Q.125.00 Refacción Q.200.00 Q.325.00
2	Discusión de la propuesta	Aprobar el 100% de la propuesta, en una reunión	Gerente General	05/08/2021	05/08/2021	Refacción Q.200.00 Q.200.00
3	Contactar proveedores de capacitaciones a empresas	Obtener 5 cotizaciones de empresas calificadas para ejecutar el taller y la capacitación de clima organizacional, en un día	Encargado de Recursos Humanos	06/08/2021	06/08/2021	Servicio telefónico Q.100.00 Papelera Q.50.00 Q.150.00
4	Selección de proveedor	Reservar con una empresa que cumpla con los requisitos necesarios para taller y capacitación, en un día	Encargado de Recursos Humanos	09/08/2010	09/08/2021	Reservación Q.500.00 Q.500.00
5	Diseño de los programas del taller para jefes y capacitación (Formato 1 y 3)	Aprobar el 100% de los programas de taller y capacitación, en una reunión	Gerente General	10/08/2021	10/08/2021	Papelera Q.250.00 Q.250.00
6	Contactar salón para capacitación y taller	Obtener 5 cotizaciones de salones de eventos para el taller y la capacitación, en un día	Encargado de Recursos Humanos	11/08/2021	11/08/2021	Servicio telefónico Q.100.00 Papelera Q.150.00 Q.250.00
7	Selección del salón donde se desarrollarán las actividades (Formato 5 y 6)	Reservar el 100% del salón, en un día	Encargado de Recursos Humanos	16/08/2021	16/08/2021	Reservación Q.500.00 Q.500.00
8	Diseño de tarjeta de invitación al taller para jefes y afiche de la capacitación de clima organizacional (formato 2 y 4)	Aprobar el 100% de la invitación y afiche propuesto para las conferencias, en una reunión	Gerente General	17/08/2021	17/05/2021	Papelera Q.250.00 Q.250.00
9	Imprimir invitaciones y afiches	Colocar cinco afiches en las instalaciones de la empresa, en un día	Encargado de Recursos Humanos	23/08/2021	23/08/2021	Impresiones Q.500.00 Q.500.00
10	Invitar a los jefes y colaboradores según fecha indicada	Informar al 100% de los colaboradores del taller y capacitación con invitaciones y afiches, en un día	Encargado de Recursos Humanos	24/08/2021	24/08/2021	
11	Evaluación de la propuesta	Evaluar el 100% de lo realizado de la propuesta, cada semana	Gerente general	13/08/2021	31/08/2021	Papelera: 200.00 Q.200.00
<b>Total de implementación=</b>						<b>Q.3,125.00</b>

A continuación, se presenta la programación de clima organizacional del taller enfocado a los jefes o gerentes de la institución, la propuesta puede considerarse como base para la cotización y solicitud, la misma está afecta a cambios:

### Formato 1

#### Programación de taller de clima organizacional

#### Jefes de una droguería

#### Ciudad de Guatemala

PUNTO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	HORA	
			INICIO	FIN
1	Palabras de bienvenida	Jefe de Recursos Humanos	08:00	08:10
2	Presentación del conferencista	Jefe de Recursos Humanos	08:10	08:15
3	Desarrollo del Taller	Conferencista		
3.1	Definición de clima organizacional	Conferencista	08:15	08:45
3.2	Liderazgo	Conferencista	08:45	09:25
3.3	Motivación	Conferencista	09:25	10:00
	Refacción		10:00	10:20
3.4	La necesidad de cambio	Conferencista	10:20	11:00
3.5	Beneficios del cambio	Conferencista	11:00	11:50
4	Conclusiones	Conferencista	11:50	12:30
5	Dudas o consultas	Conferencista	12:30	13:00
6	Almuerzo		13:00	

El taller por ser información nueva para la empresa se realizará en forma obligatoria para los gerentes, en virtud que la asesoría que se brindará es de vital importancia para el cambio positivo.

El formato que se presenta a continuación, es la propuesta de invitación al taller para los jefes de la empresa:

**Formato 2**  
**Diseño de invitación a taller**  
**Jefes de una droguería**  
**Ciudad de Guatemala**

DROGUERÍA

**INVITACIÓN**  
Droguería tiene el agrado de invitar a usted a  
“Taller para mejorar Clima organizacional”

**Fecha: 11 de septiembre**  
**Hora: 8 AM**  
**Lugar: Restaurante Los Cebollines**  
**Dirección: zona 10**  
**Confirmar asistencia**

A continuación, se presenta la programación de capacitación para los colaboradores de la empresa:

**Formato 3**  
**Capacitación de clima organizacional**  
**Colaboradores de una droguería**  
**Ciudad de Guatemala**

PUNTO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	HORA	
			INICIO	FIN
1	Palabras de bienvenida	Jefe de Recursos Humanos	08:00	08:10
2	Presentación del conferencista	Jefe de Recursos Humanos	08:10	08:15
3	Desarrollo de Capacitación	Conferencista		
3.1	Definición de clima organizacional	Conferencista	08:15	08:45
3.2	Comunicación	Conferencista	08:45	09:25
3.2.1	Canales de comunicación	Conferencista	09:25	10:00
	Refacción		10:00	10:20
3.3	Motivación	Conferencista	10:20	10:50
3.3.1	Tipos de motivación	Conferencista	10:50	11:20
3.3.2	Reconocimientos	Conferencista	11:20	11:40
3.3.2	Tipos de reconocimientos	Conferencista	11:40	12:00
4	Conclusiones	Conferencista	11:20	11:40
5	Dudas o consultas	Conferencista	11:40	12:00
6	Evaluación de comprensión	Conferencista	12:00	13:00
7	Almuerzo		13:00	

En el siguiente formato presenta el diseño del afiche informativo, con el fin convocar a los empleados de la empresa para recibir el curso de clima organizacional que presenta los temas a exponer, la participación es obligatoria y será un día sábado para que todos puedan asistir:

## Formato 4

### Afiche para capacitación de clima organizacional

Colaboradores de una droguería

Ciudad de Guatemala

**DROGUERÍA**

**DROGUERÍA INVITA A:**  
**Capacitación referente a:**

**CLIMA  
ORGANIZACIONAL**



Contenido:

- Clima organizacional
- Comunicación
- Canales de comunicación
- Motivación
- Tipos de motivación
- Reconocimientos

**Fecha: 20 de agosto**  
**Hora: 8 AM**  
**Lugar: Restaurante**  
**Dirección: zona 10**  
**Asistencia obligatoria**

Los siguientes presupuestos para el taller de 1 gerente, 2 jefes de área y capacitación para 42 colaboradores, se presentan separados porque se realizarán en diferentes días, por lo que se requerirán gastos específicos para cada uno. A continuación, se presenta el formato del presupuesto de taller para gerentes:

**Formato 5**  
**Taller para jefes de una droguería**  
**Ciudad de Guatemala**

Requerimiento	Costo
1. Renta de salón	Q. 500.00
2. Refacción	Q. 150.00
3. Almuerzo	Q. 300.00
4. Facilitador	Q. 1,000.00
Total	Q. 1,750.00

También se presenta el formato del presupuesto de la capacitación para colaboradores, su costo es mayor porque es para 42 colaboradores:

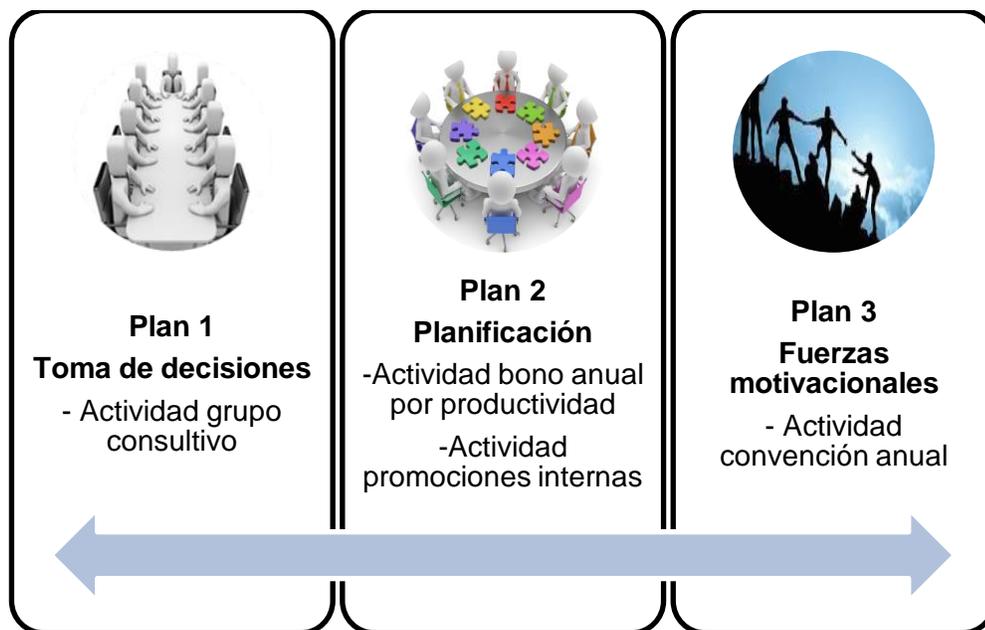
**Formato 6**  
**Capacitación para colaboradores de una droguería**  
**Ciudad de Guatemala**

Requerimiento	Costo
1. Renta de salón	Q. 800.00
2. Refacción	Q. 1,380.00
3. Almuerzo	Q 3,220.00
4. Facilitador	Q 1,000.00
Total	Q. 6,400.00

### 3.3.4 Planes de mejora propuestos

A continuación, se presenta la siguiente esquematización que muestra los tres planes de mejora que se implementarán, cada uno contiene las actividades que se realizarán:

**Gráfica 22**  
**Planes de mejora**  
**Droguería**  
**Ciudad de Guatemala**



#### 3.3.4.1 Plan de mejora para toma de decisiones

Es importante implementar un plan que permita un consenso y elegir la mejor alternativa tanto para la empresa como para el colaborador, esto conlleva a la optimización de los recursos y aumentar la productividad.

### **a. Descripción del plan**

El plan de mejora propuesto es la conformación de un grupo consultivo con el permita proponer, analizar, opinar y tomar las mejores decisiones en consenso, para beneficiar tanto al colaborador como a la empresa. Además, se enfocará en planificar, brindar ideas, resolución de problemas, promociones, desarrollo profesional, reconocimientos, entre otros.

Este grupo tiene como finalidad mejorar el clima organizacional de la empresa, elevar la motivación y eficiencia en el trabajo para optimizar la productividad.

Este comité desempeñará la función de consenso en la selección de las mejor alternativas en toma decisiones, además realizará la supervisión de las mismas.

Estará integrado por la gerente general, jefe de ventas, jefe administrativo, encargado de recursos humanos y dos representantes de los empleados, uno del área de ventas y otro del área administrativa. Los colaboradores que pertenecerán al comité se elegirán por tiempo de laborar y desempeño en labores.

Las reuniones se celebrarán cada tres meses con una agenda pre-establecida, también pueden realizarse cualquier día que requiera la resolución de decisiones sobre contrataciones, aumentos de salarios, beneficios, promociones internas, bonos de productividad, premios, despidos, programar actividades.

El presente cuadro contiene las actividades y metas del plan de acción de toma de decisiones:

**Cuadro 3**  
**Plan de acción de grupo consultivo**  
**Droguería**  
**Ciudad, Guatemala**

<b>Nombre: Creación de Grupo consultivo</b>							
<b>Objetivo: Determinar las actividades necesarias para implementar la propuesta de sensibilización en un 100%, al corto y mediano plazo</b>							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Recursos	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Reunión con representantes de la empresa	Realizar la reunión en un 100% en una sesión	Alumno-investigador	01/09/2021	01/09/2021	Paperería Q.125 Refacción Q.200.00	Q.325.00
2	Discusión de la propuesta (Formato 7, 8 y 9)	Aprobar el 100% de la propuesta, en una reunión	Gerente general	03/09/2021	03/09/2021	Refacción Q.200.00	Q.200.00
3	Elegir integrantes del grupo consultivo (Formato 10)	Aprobar el 100% de los integrantes del grupo consultivo e informar sobre el mismo, en una reunión	Gerente general	10/09/2021	10/09/2021	Paperería Q.100.00	Q.100.00
4	Enviar correo electrónico para convocatoria de la reunión de grupo consultivo	Informar al 100% de los integrantes del grupo sobre próxima reunión, en un día	Encargado de Recursos Humanos	10/09/2021	10/09/2021	Internet Q.100.00	Q.100.00
5	Firma del acta de resolución de los puntos tratados en la reunión (Formato 11)	Aprobar 100% de las decisiones tomadas por el grupo consultivo, en una reunión	Gerente general	13/09/2021	13/09/2021	Paperería Q.200.00	Q.200.00
6	Firmar el acta correspondiente de la reunión del grupo consultivo	Entregar copia del acta al 100% de los integrantes del grupo, al finalizar la reunión	Encargado de Recursos Humanos	14/09/2021	14/09/2021	Paperería Q.100.00	Q.100.00
7	Evaluación de la propuesta	Evaluar el 100% de lo realizado de la propuesta, cada semana	Gerente general	17/09/2021	21/09/2021	Paperería: 200.00	Q.200.00
<b>Total de la implementación=</b>							<b>Q.1,225.00</b>

## **b. Actividad**

A continuación, se presentan los formatos informativos que servirán como referencia para estructurar el grupo consultivo:

### **I. Grupo Consultivo**

Implementar el grupo consultivo beneficiará a toda la organización porque permitirá tomar las mejores decisiones para su crecimiento.

#### **➤ Lineamientos de trabajo**

Para dar transparencia, imparcialidad, veracidad y equidad del grupo consultivo se presentan los siguientes lineamientos para que las reuniones sean ordenadas y estructuradas:

#### **Formato 7**

#### **Lineamientos de trabajo del grupo consultivo**

#### **Droguería**

#### **Ciudad de Guatemala**

1. Convocatoria de reunión
2. Cada reunión debe contar con una agenda de los temas a tratar
3. Debatir y acordar sobre todos los asuntos importantes
4. Definir el problema
5. Analizar el problema
6. Evaluar las alternativas
7. Aplicar la mejor decisión

#### **➤ Reglas del grupo consultivo**

Las reglas permiten que la reunión que se realice sea puntual y concisa, es necesario seguir la agenda para no perder tiempo en temas innecesarios y así se enfocan en la toma de decisiones que es el fin de la junta. Las reglas son las siguientes:

**Formato 8**  
**Reglas que debe tener el grupo consultivo**  
**Droguería**  
**Ciudad de Guatemala**

1. El día y el horario se deben dar con dos días de anticipación
2. La reunión debe tener objetivos definidos, tres máximo por reunión
3. La agenda debe ser revisada por el equipo
4. Un tema debe ser discutido a la vez
5. Cada persona solicita opinar
6. Todos los participantes tienen la oportunidad de dar su opinión
7. Se selecciona cada alternativa
8. Anotar cada decisión tomada en consenso en la agenda
9. Cada participante debe estar totalmente de acuerdo con las decisiones tomadas
10. El encargado de recursos humanos tomará nota y trasladará información

➤ **Programación de grupo consultivo**

El grupo consultivo se reunirá cada tres meses, las personas que estarán siempre en las reuniones serán el gerente general, jefe de ventas, jefe administrativo, encargado de recursos humanos, las personas que se asignarán del área de ventas y administración serán seleccionadas cada año, en la última reunión de diciembre para que al inicio del año siguiente estén informados de las participaciones a dicha junta. A continuación, se presentan los temas a tratar en el grupo consultivo:

**Formato 9**  
**Temas del grupo consultivo**  
**Droguería**  
**Ciudad de Guatemala**

1. Toma de decisiones en consenso
2. Desarrollo de criterios para promociones internas
3. Desarrollo de criterios para bono por productividad
3. Medidas para reconocimientos
4. Desarrollo de convención anual
5. Planificación de mejoras a los colaboradores
6. Los temas a discutir serán referente a comisiones, premios, reconocimientos, mercadeo, promociones internas, etc.

El grupo consultivo proporciona liderazgo y orientación de los planes, actividades a realizar, temas importantes que analizar, se programará cada tres meses y sin existe alguna situación de decisión urgente puede reunirse de forma extraordinaria.

El mecanismo de activación del grupo consultivo se realizará por medio correo electrónico informando a todos los participantes una semana antes el horario y la fecha de la junta, se deberá confirmar de recibido con el gerente general. El grupo estará conformado por el gerente general, quién será encargado de moderar la reunión, el jefe de ventas, jefe administrativo y encargado de recursos humanos, una persona del equipo de contabilidad y una del equipo de ventas.

La selección del personal de los departamentos se realizará anualmente tomando en consideración la importancia del puesto, el tiempo de laborar en la empresa y la experiencia en su ramo.

La selección de los dos representantes de los departamentos se realizará cada año, por el gerente general, jefe de ventas, jefe administrativo y encargado de recursos humanos, en una reunión de una hora, recursos humanos propondrá varias opciones que en conjunto definirán a las personas idóneas, para informar a éstas se les enviará un memo informativo sobre el grupo consultivo, su función, la razón de su participación. Las personas seleccionadas se cambiarán al inicio de año, adicionalmente habrá un secretario que será el encargado de recursos humanos, quién llevará la agenda de lo acordado en cada tema e informará tanto los temas a tratar como las decisiones que tomaron. A cada persona se le entregará una copia de lo acordado en la reunión para que puedan archivarlo y llevar un control. El siguiente cuadro será enviado de forma escrita a las personas que estarán participando durante el año:

**Formato 10**  
**Asignación de personas del grupo consultivo**  
**Droguería**  
**Ciudad de Guatemala**

1. Gerente general
2. Jefe de ventas
3. Jefe administrativo-financiero
4. Encargado de recursos humanos
5. Nombre (representante contabilidad)
6. Nombre (representante de ventas)

La estructura de un acta de resolución de puntos aumenta la legitimidad de la reunión, se utiliza como formato uniforme en todos los casos para que los participantes se acostumbren a una estructura fija, en ésta se deja constancia de los temas tratados y sus respectivas conclusiones que son los resultados y las

decisiones adoptadas durante la reunión. A continuación, se presenta un ejemplo de acta de resolución de puntos, para que pueda enviarse de forma escrita para su archivo, así quedará constancia de responsabilidades personales que puedan tomarse durante la reunión:

**Formato 11**  
**Acta de resolución de puntos**  
**Droguería**  
**Ciudad de Guatemala**

<div style="border: 2px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;"><b>DROGUERÍA</b></div>
Acta de resolución de puntos Grupo consultivo Droguería ...
Fecha: 12/10/2021
Convocados: Carlos Ruíz, Danilo Osorio, Juan Pérez
Ausentes: - ( Luis Pérez ) - Objetivos: - Lista de temas
Acuerdos:
Conclusiones:
Hora de finalización: 18:00horas
Vo.Bo. Gerente General
Cinco copias

Para el plan de toma de decisiones se presenta el siguiente formato de evaluación de percepción básica para medir la dimensión y compararla con el año anterior:

**Formato 12**  
**Evaluación del plan toma de decisiones**  
**Droguería**  
**Ciudad de Guatemala**

Plan toma de decisiones	SI	NO
¿Considera que las promociones se las dan a quienes se lo merecen?		
¿Piensa que sus jefes toman decisiones que le favorecen?		
¿Opina que en la toma de decisiones importantes los consideran como parte valiosa de la empresa?		
¿Usted cree que en la toma de decisiones los afectan cuando no son tomados en cuenta?		
¿Cree que los objetivos que determinan el jefe y los directivos para su trabajo son realizables?		
¿Considera que las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias?		

**3.3.4.2 Plan de mejora para planeación**

Es importante que los colaboradores puedan acceder a promociones internas para mejorar profesionalmente, además, que obtengan bonos de productividad en virtud que se sientan motivados y valorados en la organización donde laboran, es fundamental al momento de implementar planes para mejorar el clima laboral y que sirva como aliciente para ser mejores. Esto ayuda no solo a alcanzar sus metas, sino para sobrepasarlas porque sabe que su esfuerzo será recompensado de manera sustancial.

**a. Descripción del plan**

Las actividades descritas en el presente plan tienen como finalidad brindar a los empleados la oportunidad de desarrollar su potencial productivo para acceder a mejoras económicas como crecimiento profesional.

Los recursos materiales, tecnológicos y económicos que la empresa utilizará para el desarrollo de las actividades de planificación son instalaciones, materiales de oficina, papelería, computadoras y dinero en efectivo para las premiaciones.

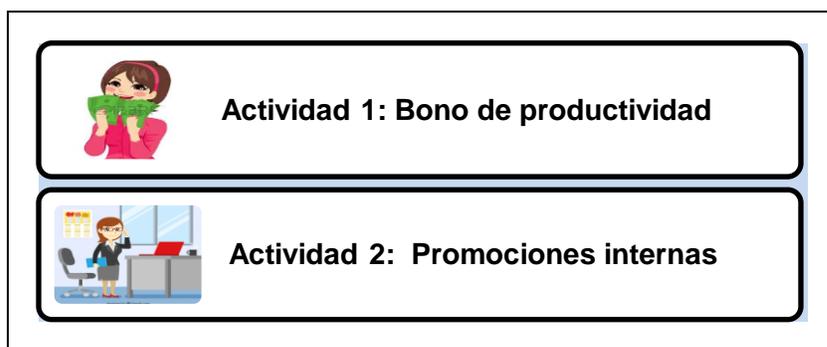
Cabe mencionar que el plan está integrado por actividades para promover actitudes y acciones con visión de mejorar por medio de otorgar premios para motivar al personal y que ellos sientan que son parte indispensable para el lugar donde laboran.

Los planes de acción contienen todas las actividades que se llevarán a cabo para el bono anual de productividad del área de ventas, bono del área administrativa y promoción interna.

#### **b. Actividades**

A continuación, se presentan los formatos de las actividades que se llevarán a cabo para el desarrollo del plan, además los formatos que se utilizarán para la realización de los mismos:

**Gráfica 23**  
**Actividades del plan de planificación anual**  
**Droguería**  
**Ciudad de Guatemala**



## **I. Bono de productividad**

El bono de productividad es un incentivo para el trabajador que alcance los objetivos requeridos por la empresa, es un pago que se realiza en forma de reconocimiento al mejorar o aumentar los resultados positivos. El bono será entregado para el área de ventas y administración de manera independiente porque sus mediciones son de naturaleza diferente.

### **➤ Bono de productividad área ventas**

El bono por productividad enfocado hacia el departamento de ventas permite motivar a los integrantes del equipo a que aporten de manera personal, reflejar la productividad en valores de sus ventas según las giras asignadas con el fin de tomar medidas para incentivar de forma individual al colaborador.

El grupo consultivo será el responsable de la revisión y decisión del bono en efectivo que será otorgado de forma anual y la meta propuesta será considerada por gira, estas se realizan a diferentes departamentos de la ciudad de Guatemala, por lo que se analizará de forma individual. A continuación, se presenta el plan de acción del bono anual de productividad del área de ventas:

**Cuadro 4**  
**Plan de acción de bono anual de productividad del área de ventas**  
**Droguería**  
**Ciudad, Guatemala**

<b>Nombre: Bono anual de productividad para el área de ventas</b>						
<b>Objetivo: Determinar las actividades necesarias para implementar la propuesta de sensibilización en un 100%, al corto y mediano plazo</b>						
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Presupuesto
				Inicio	Final	
1	Reunión con representantes de la empresa	Realizar la reunión en un 100% en una sesión	Alumno-investigador	03/01/2022	31/01/2022	Papelera Q.125 Refacción Q.200.00 Q.325.00
2	Discusión de la propuesta	Aprobar el 100% del bono de productividad para los colaboradores, en una reunión	Gerente general	04/01/2022	04/01/2022	Refacción Q.200.00 Q.200.00
3	Reunión del grupo consultivo (Formato 14)	Aprobar la información del 100% de las metas de los visitantes para ganar el bono de productividad, en una reunión	Gerente general	05/01/2022	05/10/2022	Papelera Q.100.00 Q.100.00
4	Reunión con las personas del área de ventas (Formato 15)	Informar al 100% de los colaboradores del área de ventas sobre el bono anual de productividad y las metas individuales, en una hora	Gerente general	08/11/2022	08/11/2022	Papelera Q.100.00 Q.100.00
5	Reunión con los colaboradores del área de ventas	Brindar al 100% de colaboradores del área de ventas los datos individuales de la ventas mensuales y valor del bono anual, en una reunión	Encargado de Recursos Humanos	10/11/2022	10/11/2022	Papelera Q.200.00 Q.200.00
6	Reunión del grupo consultivo (Formato 16)	Informar con el acta al 100% de los integrantes del grupo sobre las personas que ganaron, en una reunión	Gerente general	15/12/2022	15/12/2022	Papelera Q.200.00 Refacción Q.200.00 Q.400.00
7	Solicitar la elaboración de los cheques correspondientes al bono de productividad	Imprimir el 100% de los cheques de bono de productividad para el área de ventas, en una reunión	Encargado de Recursos Humanos	15/12/2022	15/12/2022	
8	Entrega de cheque de bono de productividad a los ganadores en la convención anual	Premiar al 100% de los ganadores del bono de productividad durante la convención anual	Gerente general	16/12/2022	16/12/2022	Premio 1: Q.1000.00 Premio 2: Q.800.00 Premio 3: Q.500.00 Q.2.300.00
9	Evaluación de la propuesta	Evaluar el 100% de lo realizado de la propuesta, cada semana	Gerente general	12/12/2022	26/12/2022	Papelera Q.200.00 Q.200.00
<b>Total de implementación=</b>						<b>Q.3,825.00</b>

\* Se deja a criterio de la empresa el número de colaboradores que deseen reconocer con el bono de productividad.

El siguiente formato contiene las reglas para la formulación de las metas por territorio, que serán analizadas por el grupo consultivo para su aprobación, las mismas serán utilizadas por el gerente de ventas para formular la meta individual por vendedor:

**Formato 13**  
**Reglas para la formulación de las metas de ventas**  
**Droguería**  
**Ciudad de Guatemala**

1. La meta será propuesta de acuerdo a la región.
2. Se tomará en consideración el historial de ventas para la meta a alcanzar.
3. Se considerará los días que se trabaja la gira.
4. La meta será por mes pero para el bono se tomará el total del año.
5. No se tomará en consideración las cadenas de farmacias
6. No se tomarán las ventas individuales en la capital, por ser premio por gira a diferente departamento.
7. La meta será alcanzable.
8. Las metas se restructurarán cada año.

Al tener las metas por gira se completa un formato por persona, en la columna meta se coloca la cantidad individual que tiene que alcanzar según la ubicación asignada de gira. A continuación, se presenta el formato que llenará el jefe del área de ventas para llevar el control de sus vendedores:

**Formato 14**  
**Ventas individuales para recibir bono anual**  
**Droguería**  
**Ciudad de Guatemala**

<b>Nombre del vendedor:</b> Julio Sánchez			
<b>Gira:</b> Escuintla			
Mes	Meta	Venta real	Porcentaje alcanzado
Enero	Q.10,000.00	Q.12,000.00	120%
Febrero			
Marzo			
Continúan los meses			
Total anual			

La meta propuesta para el bono de productividad es anual, se anotará mensualmente y al final de año se tomará el total vendido, así que por ejemplo si un mes no llega a la meta y el siguiente mes la sobrepasa puede aplicar siempre al bono, se hará el cálculo sobre el 100% anual. El formato que se presenta a continuación, servirá de base para el bono anual para el área de ventas, este será utilizado por el jefe de área para medir por porcentaje las ventas de cada vendedor:

**Formato 15**  
**Bono anual para vendedores**  
**Droguería**  
**Ciudad de Guatemala**

<b>Ganadores</b>	<b>Venta anual</b>	<b>Premio</b>
1. Lugar	Q. 200,000.00	Q1,000.00
2. Lugar	Q.150,000.00	Q. 800.00
3. Lugar	Q.100,000.00	Q. 500.00
Total		Q. 2,300.00

El siguiente formato es de autorización para pago de bono de productividad del área de ventas, debidamente firmado por el gerente general y jefe de ventas:

**Formato 16**  
**Autorización del pago del bono anual**  
**Droguería**  
**Ciudad de Guatemala**

<b>DROGUERIA</b>		
<b>Autorización del bono para el área de ventas</b>		
<b>Nombre</b>	<b>Venta anual</b>	<b>Porcentaje anual</b>
1. Juan Paz	Q.200,000.00	111%
2. Oscar Morales	Q.100,000.00	95%
3. José Ruano	Q.90,000.00	90%
_____		_____
Vo.Bo. Gerente General	Vo.Bo. Jefe de Ventas	

➤ **Bono de productividad área de administración**

El bono de productividad para el área administrativa se realizará para ofrecer un estímulo, con el fin de elevar la producción y la motivación. El bono se entregará anualmente en efectivo, la medición de los parámetros para ganarlo lo realizará de forma mensual el jefe del área, mediante la base de evaluación de desempeño propuesta. La medición en el área administrativa se realizará con diferentes medidas realizadas por el jefe inmediato.

A continuación, se presenta el plan de acción del bono de productividad del área de administración:

**Cuadro 5**  
**Plan de acción de bono anual de productividad para el área de administración**  
**Droguería**  
**Ciudad, Guatemala**

<b>Nombre: Bono anual de productividad para área de administración</b>						
<b>Objetivo: Determinar las actividades necesarias para implementar la propuesta de sensibilización en un 100%, al corto y mediano plazo</b>						
Objet	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Presupuesto
				Inicio	Final	
1	Reunión con representantes de la empresa	Realizar la reunión en un 100% en una sesión	Alumno-investigador	05/01/2022	05/01/2022	Papelaría Q.125 Refacción Q.200.00 Q.325.00
2	Discusión de la propuesta (Formato 17)	Aprobar el 100% del bono de productividad para los colaboradores, en una reunión	Gerente general	07/01/2022	07/01/2022	Refacción Q.200.00 Q.200.00
3	Reunión con las personas del área de administración (Formato 18 y 19)	Informar al 100% de los colaboradores del área de administración sobre el bono anual de productividad, en una reunión	Gerente general	12/01/2022	12/10/2022	Papelaría Q.100.00 Q.100.00
4	Reunión con los jefes de área (Formato 21)	Elegir los premios de los tres primeros lugares que ganarán el bono de productividad, en una reunión	Gerente general	13/12/2022	13/02/2022	Papelaría Q.100.00 Q.100.00
5	Reunión con los colaboradores del área de administración (Formato 20)	Brindar al 100% del personal del área de administración los datos individuales de las mediciones mensuales, en una reunión	Encargado de Recursos Humanos	12/12/2022	12/12/2022	Papelaría Q.100.00 Q.100.00
6	Reunión del grupo consultivo (Formato 22)	Firmar el acta de autorización al 100% de los colaboradores que ganaron el bono de productividad, en una reunión	Encargado de Recursos Humanos	13/12/2022	13/12/2022	Papelaría Q.200.00 Q.200.00
7	Solicitar la elaboración de los cheques correspondientes al bono de productividad	Imprimir el 100% de los cheques de bono de productividad para el área de ventas, en una hora	Encargado de Recursos Humanos	14/12/2022	14/12/2022	
8	Entrega de cheque de bono de productividad a los ganadores en la convención anual	Premiar al 100% de los ganadores del bono de productividad durante la convención anual	Gerente general	15/12/2022	15/12/2022	Premio 1: Q.800.00 Premio 2: Q.500.00 Premio 3: Q.300.00 Q.1.600.00
9	Evaluación de la propuesta	Evaluar el 100% de lo realizado de la propuesta, cada semana	Gerente general	19/12/2022	22/12/2022	Papelaría Q.200.00 Q.200.00
<b>Total de implementación=</b>						<b>Q.2.825.00</b>

\* Se deja a criterio de la empresa el número de colaboradores que deseen reconocer con el bono de productividad.

El formato siguiente contiene los indicadores de evaluación para optar al bono de productividad:

**Formato 17**  
**Indicadores de medición del área administrativa**  
**Droguería**  
**Ciudad de Guatemala**

1. Puntualidad
2. Entrega a tiempo de trabajo requerido por el jefe
3. Colaboración

Estos indicadores se realizarán de acuerdo al horario normal de trabajo: 8:00 a 17:00 horas, la entrega a tiempo de trabajo se mide de acuerdo a la rapidez y eficiencia de realización de actividades diarias, la colaboración se hará tanto para jefes como para compañeros de departamento.

Para medir los diferentes indicadores, se detallan las medidas A, B y C que significan en el mismo orden aceptable, bajo e inaceptable, tabla servirá de medida a cada jefe de departamento para saber cómo debe hacer la evaluación a cada colaborador. La medición se realizará por separado en puntualidad, entrega a tiempo de trabajo requerido y colaboración utilizando diferentes cuadros que llevarán a un mismo resultado con las letras A, B o C. Se aceptará únicamente la variable A de aceptable para que el bono sea debidamente ganado. Los gerentes, jefes de área y encargado de recursos humanos no participan para el bono de productividad.

Se presentan los formatos de control mensual que el jefe de departamentos de contabilidad, bodega y tele-marketing realizará con su respectivo porcentaje de medición, en virtud de aplicar al bono de productividad.

En la medición de puntualidad y entrega de trabajo a tiempo requerido por el jefe, donde será responsabilidad del superior evaluar a sus subalternos, arriba del

90% obtienen un resultado de “A” como aceptable, único valor para aplicar al bono, para ello se utilizará el siguiente formato:

**Formato 18**

**Lineamientos de medición de puntualidad y entrega a tiempo de trabajo**

**Droguería**

**Ciudad de Guatemala**

A	Aceptable	El empleado cumple con 90%
B	Bajo	El empleado cumple con 75%
C	Inaceptable	El empleado cumple con 50%

Los lineamientos para la medición de colaboración se realizará por medio de una encuesta que llenará cada miembro de la empresa, cada uno evaluará a su compañero, se hará semestralmente pasando a cada empleado la cual debe llenar con una X en la opción “siempre”, “casi siempre” o “nunca”, la elección siempre brinda el resultado A. El siguiente formato muestra un ejemplo de encuesta de medición de la variable:

**Formato 19**

**Evaluación de colaboración**

**Droguería**

**Ciudad de Guatemala**

<b>Nombre:</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>Departamento:</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Nunca</b>
<b>Semestre: 1</b>			
1. ¿Considera que su compañero(a) le apoya para hacer eficaz su trabajo?	X		
2. ¿Su compañero coopera en el trabajo de equipo cuando lo requiere?		X	
3. ¿Su compañero participa en la resolución de problemas?			X
Total			

En el formato general se encuentran los resultados de los indicadores: puntualidad, entrega a tiempo del trabajo requerido y colaboración; éstos se tomarán en consideración para aplicar al bono, se acepta únicamente la variable A de Aceptable para todos los empleados del área administrativa. El premio se entregará a las personas que en las evaluaciones tengan un resultado “A” en todos los meses del año y en el caso de colaboración será evaluada de forma semestral.

El siguiente formato se llenará de forma individual mensualmente para tener resultados anuales, que serán la base para entrega del bono:

**Formato 20**  
**Boleta de evaluación individual**  
**Droguería**  
**Ciudad de Guatemala**

<b>Nombre:</b>	<b>Puntualidad</b>	<b>Entrega de trabajo</b>	<b>Colaboración</b>
Enero	A	A	A
Febrero	A	A	A
Continúa los meses			
Total	100%	100%	100%

El premio se ganará con un 100% de calificación, con un mes que no tenga la calificación “A” no participará para ganar el bono productividad, se premiará a los primeros tres lugares. A continuación, se presenta el formato con los premios en efectivo del bono propuesto:

**Formato 21**  
**Bono anual del área administrativa**  
**Droguería**  
**Ciudad de Guatemala**

Mérito	Valor
1 Lugar	Q.800.00
2 Lugar	Q.500.00
3 Lugar	Q.300.00
Total	Q.1,600.00

El siguiente formato es de autorización por el gerente general y jefe de área para la entrega de bono a cada empleado que ganó el premio:

**Formato 22**  
**Autorización del pago de anual de productividad**  
**Droguería**  
**Ciudad de Guatemala**

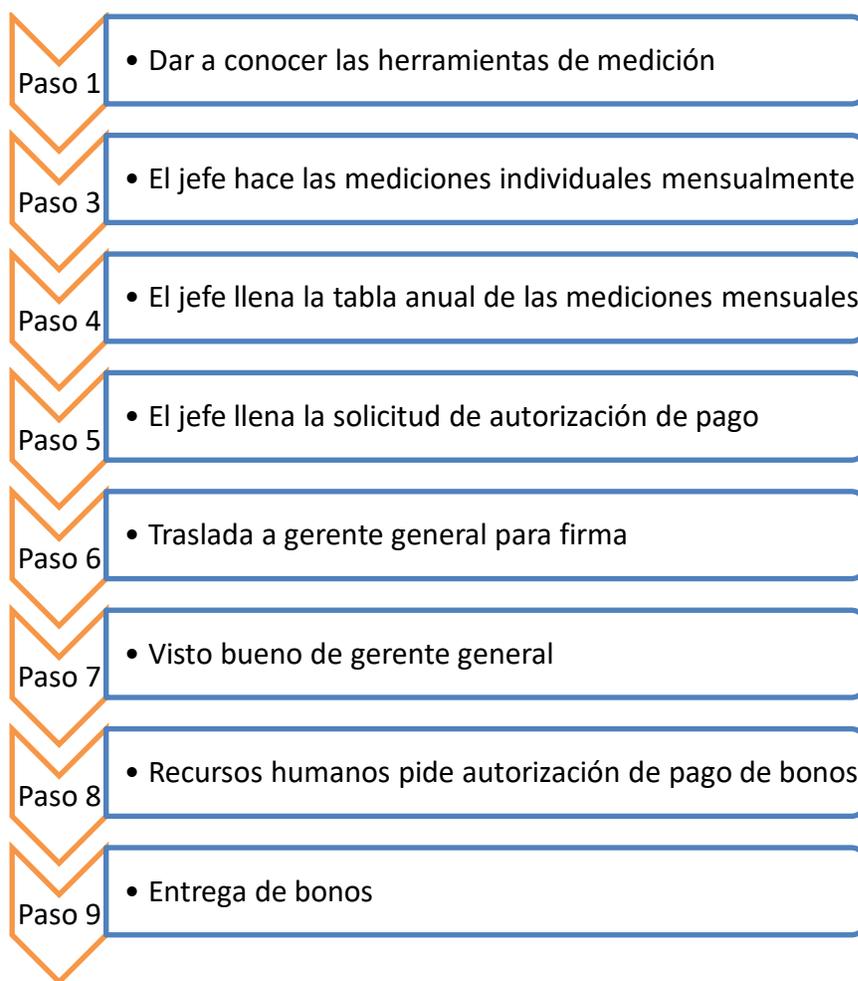
<b>DROGUERÍA</b>		
<b>Autorización para el bono de administración</b>		
Nombre:	Valor	Mérito
1. Carlos García	Q.800.00	A
2. Leticia López	Q.500.00	A
3. Karla Morales	Q.300.00	A

_____	_____
Vo.Bo. Gerente General	Vo.Jefe de área

La siguiente gráfica muestra los pasos a seguir para la medición y entrega del bono de administración:

**Gráfica 24**  
**Proceso del bono de administración**  
**Droguería**  
**Ciudad de Guatemala**



La entrega del premio se realizará durante la convención anual que se realizará a fin de año en la convención. Durante la actividad se reconocerá la excelencia de colaboradores de ventas y administración por medio de éste premio.

## **II. Promoción interna**

Esta política busca estimular el desarrollo personal de los colaboradores, brinda la oportunidad de crecimiento en la organización, esto permite darles un reconocimiento por la excelente labor realizada en la empresa. La promoción interna tiene beneficios efectivos en el ambiente laboral como empleados comprometidos con la empresa, motivados, desarrollo profesional, disminuir la rotación de personal, mejora la productividad, entre otros. En el caso de promoción en ventas será una movilidad horizontal porque el cambio es para otra casa farmacéutica donde las condiciones laborales son mejores, existen actualmente cuatro instituciones extranjeras de las que se tiene una representación para vender en el país, cada una tiene comisiones por ventas diferentes, esto depende del tiempo que tiene en el mercado la marca, su posicionamiento, el tipo de producto.

La política de promoción interna se basa de forma primordial en la búsqueda de la persona idónea para llenar una vacante con los empleados de la organización; por lo que el reclutador debe investigar dentro de ésta antes de buscar en el mercado exterior. Primero debe ubicar a los candidatos idóneos en las áreas internas; esto favorece la motivación, fácil integración a la cultura organizacional y sus funciones específicas, permite premiar y motivar al personal sobresaliente. El grupo consultivo será el encargado de validar la propuesta según las políticas de reclutamiento interno.

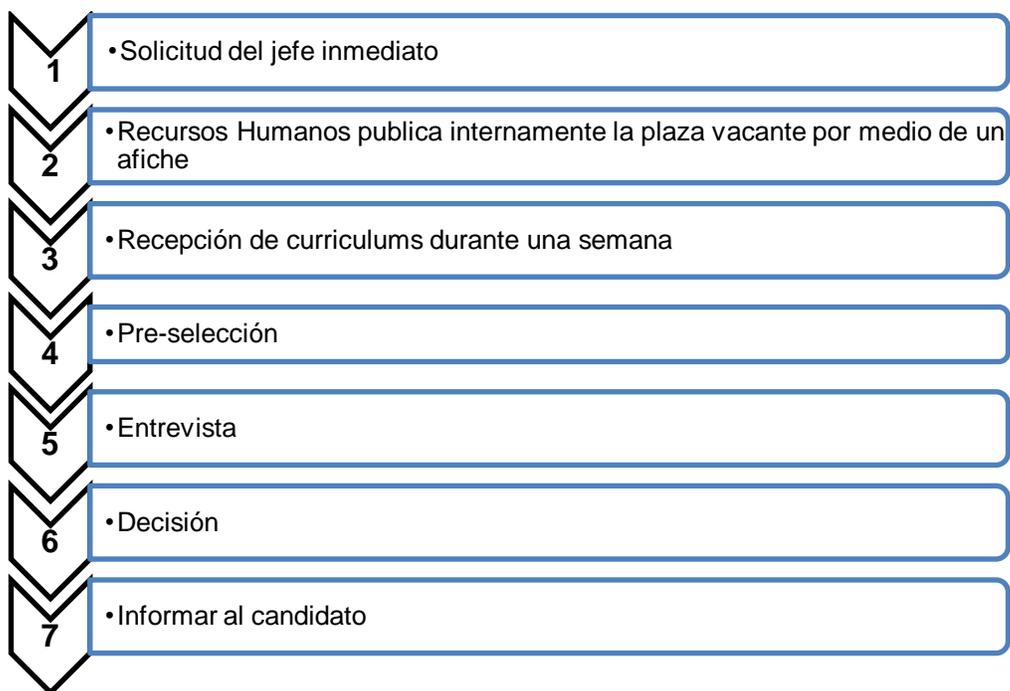
El grupo consultivo será el encargado de entrevistar y decidir de forma unánime a la persona idónea para el puesto. A continuación, se presenta el plan de acción de promoción interna:

**Cuadro 6**  
**Plan de acción promoción interna**  
**Droguería**  
**Ciudad, Guatemala**

<b>Nombre: Promoción interna para los colaboradores de la droguería</b>							
<b>Objetivo: Determinar las actividades necesarias para implementar la propuesta de sensibilización en un 100% al corto y mediano plazo</b>							
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Recursos	Presupuesto
				Inicio	Final		
1	Reunión con representantes de la empresa	Realizar la reunión en un 100% en una sesión	Alumno-investigador	05/01/2022	05/01/2022	Papelera Q.125 Relación Q.200.00	Q.325.00
2	Discusión de la propuesta	Aprobar el 100% de la propuesta, en una reunión	Gerente general	07/01/2022	07/01/2022	Relación Q.200.00	Q.200.00
3	Publicación del afiche de la plaza vacante (formato 23)	Informar al 100% de los colaboradores de la empresa sobre la plaza vacante, en una reunión	Encargado de Recursos Humanos	10/01/2022	10/10/2022	Impresión Q.200.00	Q.200.00
4	Recepción de curriculum vitae de las personas de la empresa interesadas en la plaza	Recibir el 100% de los curriculum de las personas internas que desean aplicar a la plaza, en un día	Encargado de Recursos Humanos	17/01/2022	17/01/2022		
5	Reunión de grupo consultivo para analizar los curriculum recibidos (Formato 24)	Seleccionar a tres candidatos para la plaza vacante, en una reunión	Gerente general	18/01/2022	18/01/2022	Relación Q.200.00	Q.200.00
6	Entrevista con los candidatos seleccionados	Conocer a los tres candidatos preseleccionados para promoción interna, en tres horas	Encargado de Recursos Humanos	24/01/2022	24/01/2022	Papelera Q.100.00	Q.100.00
7	Reunión del grupo consultivo para decidir quién es la persona que cumple con los requisitos para la plaza vacante	Elegir a la persona idónea que será ascendida en la promoción interna, en una reunión	Gerente general	25/01/2022	25/01/2022	Relación Q.200.00	Q.200.00
8	Reunión con el candidato que se ha seleccionado para la plaza vacante	Informar al candidato seleccionado sobre su ascenso en la empresa, en una hora	Encargado de Recursos Humanos	26/01/2022	26/01/2022		
9	Evaluación de la propuesta	Evaluar el 100% de lo realizado de la propuesta, cada semana	Gerente general	17/01/2011	02/02/2022	Papelera Q.200.00	Q.200.00
<b>Total de implementación=</b>							<b>Q.1,425.00</b>

La siguiente gráfica presenta el proceso que se llevará a cabo para la selección de la persona para promoción interna:

**Gráfica 25**  
**Proceso de selección interna**  
**Droguería**  
**Ciudad de Guatemala**



Se dará a conocer la nueva política de la empresa para beneficio de los colaboradores, que permitirá reconocer y premiar el talento que se tiene internamente, siendo ésta una herramienta para motivar a los empleados. La propuesta para el establecimiento de un nuevo sistema de ascenso consiste en informar a todo el personal la plaza vacante existente para que puedan participar en el proceso de selección, se les indicará en un afiche informativo del puesto a cubrir con los requisitos indispensables, la fecha en la que se recibirán las hojas de vida y el lugar para la entrega, que será en el área de recursos humanos.

En el caso de no tener participación de personal interno o que no llenen los requisitos para la plaza vacante se procederá a buscar talento externo.

Al momento de existir una vacante se procederá a informar por medio del siguiente afiche:

**Formato 23**  
**Afiche informativo de una plaza vacante**  
**Droguería**  
**Ciudad de Guatemala**

**DROGUERÍA**

Droguería informa la plaza vacante:

VISITADOR MEDICO

Se estarán recibiendo currículo del 11 al 15 de octubre de 2021.

Entregar papelería en Recursos Humanos

- Requisitos:
- Experiencia de dos años
- Vehículo en buen estado
- Disponibilidad para viajar al interior
- Buenas relaciones personales

El siguiente formato presenta los criterios que servirán de guía para la promoción de los colaboradores que participen en el proceso:

**Formato 24**  
**Criterios de promoción interna**  
**Droguería**  
**Ciudad de Guatemala**

1. Tener mínimo un año de laborar en la empresa
2. Cumplir con el perfil solicitado
3. Título académico acorde al puesto
4. Experiencia en área similar
5. Historial del bono de productividad (caso de ventas)
6. Carta de recomendación del jefe inmediato
7. Carta de interés de participar en el proceso

El plan de planificación se medirá con la siguiente evaluación que permite observar si hay cambio en la percepción de los colaboradores:

**Formato 25**  
**Evaluación del plan de planificación**  
**Droguería**  
**Ciudad de Guatemala**

Plan de planificación	SI	NO
¿La gerencia general se interesa por su futuro profesional para crecer en la empresa?		
¿Opina que a sus superiores les interesa hacer cambios para mejorar su vida laboral y económica?		
¿Considera que en la planificación de la empresa le dan importancia al recurso humano?		
¿Piensa que la empresa al planificar se prevé las necesidades del recurso humano?		
¿Cree adecuada la forma de planificar para recompensar o pagar salario a los empleados?		
¿Está de acuerdo en la planificación de mejora realizada		

anualmente para el recurso humano?		
¿Está de acuerdo en forma como se establecen los objetivos?		

### 3.3.4.3 Plan de mejora para fuerzas motivacionales

Este plan busca mejorar la motivación en la organización, presenta una actividad que permite motivar al empleado para tener mejores relaciones con jefes y darles el reconocimiento que merecen para mantenerlos en un agradable clima laboral y así aumenten su productividad.

#### a. Descripción del plan

La actividad que se realizará en este plan pretende mejorar la motivación de los empleados al brindarle un evento que permite hacerlos sentir importantes y valorados, el evento mejorará las relaciones personales y aumentará el sentimiento de pertenencia hacia la empresa, a la vez serán reconocidos por el trabajo bien realizado y dar su mayor esfuerzo. A continuación, se presenta el plan de acción de la convención:

**Cuadro 7**  
**Plan de acción de convención anual**  
**Droguería**  
**Ciudad, Guatemala**

Nombre: Convención anual						
Objetivo: Determinar las actividades necesarias para implementar la propuesta de sensibilización en un 100%, al corto y mediano plazo						
No.	Actividad	Meta	Responsable	Tiempo		Presupuesto
				Inicio	Final	
1	Reunión con representantes de la empresa	Realizar la reunión en un 100% en una sesión	Alumno-investigador	01/06/2021	01/06/2021	Papelera Q.125 Refacción Q.200.00 Q.325.00
2	Discusión de la propuesta (Formato 27 y 28)	Aprobar el 100% de la propuesta, en una reunión	Gerente general	03/06/2021	03/06/2021	Refacción Q.200.00 Q.200.00
3	Contactar a proveedores de eventos (Formato 29)	Obtener cinco cotizaciones de empresas que se dedican a eventos especiales, en un día	Encargado de Recursos Humanos	15/06/2021	15/06/2021	Servicio telefónico Q.100.00 Papelera Q.50.00 Q.150.00
4	Selección de proveedor (Formato 31)	Reservar con una empresa que cumpla con los requisitos necesarios para la convención, en un día	Encargado de Recursos Humanos	16/06/2021	16/06/2021	Reservación Q.500.00 Q.500.00
5	Diseño de afiche (formato 26)	Aprobar el 100% del afiche, en una reunión	Encargado de Recursos Humanos	11/10/2021	11/10/2021	Papelera Q.100.00 Q.100.00
6	Imprimir los afiches	Colocar cinco afiches en las instalaciones de la empresa, en un día	Encargado de Recursos Humanos	11/10/2021	11/10/2021	Impresión Q.500.00 Q.500.00
7	Invitar a todos los colaboradores	Informar al 100% de los colaboradores el día, hora y lugar de la convención, en un día	Encargado de Recursos Humanos	01/11/2021	01/11/2021	
8	Evaluación de la propuesta	Evaluar el 100% de lo realizado de la propuesta, cada semana	Gerente general	09/06/2021	08/11/2021	Papelera Q.200.00 Q.200.00
<b>Total de implementación=</b>						<b>Q.1,975.00</b>

## **b. Actividad**

La actividad propuesta permitirá una mejor relación entre colaboradores y jefes, que favorecerá a mantener una buena relación laboral, se realizará en un contexto fuera de estrés del trabajo diario para convivir y conocer a los miembros de la organización.

A continuación, se presenta la actividad que se llevará a cabo para el desarrollo del plan de mejora:



### **I. Convención anual**

Por medio de esta actividad se busca mejorar las relaciones interpersonales, sana convivencia y conocer a todos los empleados de la empresa, esto permitirá un aumento de sentido de pertenencia y motivación. Se realizarán juegos y actividades en espacios abiertos cuya metodología es la formación experimental, basada en experiencias y vivencias. Esta reunión consiste en una junta anual de la totalidad de los colaboradores para compartir y disfrutar un día de descanso, además se pretende aumentar el trabajo en equipo. Se aprovecha la convención para dar a conocer puntos importantes como crecimiento de la organización durante el año, beneficios, productos nuevos, bonos de productividad entre otros.

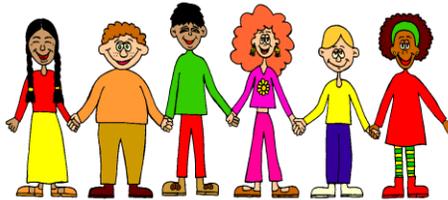
El lugar donde se realizará la actividad será seleccionado un año antes de su realización y serán informados por medio de un afiche, como el que se presenta a continuación:

**Formato 26**  
**Afiche para convención anual**  
**Droguería**  
**Ciudad de Guatemala**

**DROGUERÍA**

DROGUERÍA INVITA A:

**Convención anual**



Juntos celebremos la convención  
anual de la empresa

- Día recreativo
- Información de nuestra empresa
- Compartir
- Juegos
- Premios
- Reconocimientos

**Fecha: 17 de diciembre**

**Hora: 8 AM**

**Lugar: Finca Rosal**

**Dirección: Antigua**

**Asistencia obligatoria**

Las actividades se realizar con un itinerario programado, acompañado por personal calificado que asesoran y explican todo lo relacionado con estos eventos corporativos originales, desarrollo de las actividades mentales, físicas y objetivos finales.

Una de las actividades que se propone para la convención es un “teambuilding”, que se realiza en un ambiente de naturaleza, es una dinámica ideal para

desconectarse, disfrutar al aire libre, hacer equipo y fomentar los lazos entre los compañeros. En esta actividad se pueden realizar los siguientes juegos: “Fortalezas de tus compañeros” y “¿Quién resuelve el problema?”

El juego de fortalezas de tus compañeros tiene como objetivo derribar estereotipos que pueden dificultar el trabajo cooperativo, el siguiente formato es la estructura para realizar de forma adecuada este juego:

**Formato 27**  
**Fortalezas de tus compañeros**  
**Droguería**  
**Ciudad de Guatemala**

1. Seleccionar grupos de 5 o 6 personas para reunirlos
2. Se forma un círculo sentados
3. Cada participante se levanta y comparte sus gustos, forma de ser, lo que cambiarían de ellos mismos, como se sienten en la empresa
4. El resto de los miembros toman nota
5. Luego el equipo debate para poner etiquetas positivas a sus compañeros y los beneficios de ellas en el trabajo.
6. Por último se cambian de grupos y siguen con la misma estrategia

Este juego permite conocer a los compañeros de trabajo, obtener información de su percepción sobre la empresa para saber cómo mejorar y en qué.

El siguiente juego puede ser: ¿quién resuelve el problema? que consiste en que a las personas se les ofrece una situación ficticia o real, una hora para resolverla, se forman grupos que competirán entre ellos y quién lo resuelva en el tiempo estimado será el ganador. Esto estimula la creatividad y la cooperación a fin de solucionar algo que dificulta a la empresa a progresar, no sólo se darán ideas

entre ellos sino se impulsará el desarrollo en equipo de la situación. A continuación, se presenta el siguiente formato con los pasos para el juego:

**Formato 28**  
**¿Quién resuelve el problema?**  
**Droguería**  
**Ciudad de Guatemala**

1. Formar grupos de 10 personas
2. Se dará la resolución de una búsqueda de ciertos objetos en el área, dando detalles a grandes rasgos de cómo encontrarlos
3. Cada quién debe dar sus ideas de qué hacer
4. El desarrollo del juego será en tiempo de 2 horas
5. Se brindará premios al primer lugar

Las actividades anteriores son propuestas que pueden completarse o guiar a la empresa proveedora para presentar opciones a recursos humanos al momento de cotizar, el objetivo de mencionarlas es que la organización tenga una guía previa antes de solicitar los requerimientos a los proveedores.

El siguiente formato es una guía para cotizar el evento de convención anual:

**Formato 29**  
**Cotización de convención**  
**Droguería**  
**Ciudad de Guatemala**

1. Seleccionar al planificador de eventos
2. Solicitar presupuesto según los requerimientos
3. Solicitar presupuesto del lugar y fecha del evento
4. Seleccionar la empresa que cumpla con los requisitos
5. Autorización del gerente general de los proveedores
6. Cerrar contrato por escrito para la fecha acordada

A continuación, se presenta el presupuesto para la convención anual:

**Formato 30**  
**Presupuesto de la convención anual**  
**Droguería**  
**Ciudad de Guatemala**

Requerimiento	Costo
1. Renta de lugar	Q. 1,000.00
2. Refacción	Q. 1,380.00
3. Almuerzo	Q. 3,450.00
4. Facilitador	Q. 1,000.00
5. Materiales	Q. 300.00
Total	Q. 7,130.00

El siguiente formato es de autorización para la elección de la empresa de eventos seleccionada para organizar la convención anual, con respectivo visto bueno del gerente general:

**Formato 31**  
**Autorización para elegir proveedor**  
**Droguería**  
**Ciudad de Guatemala**

<b>DROGUERÍA</b>		
<b>Autorización para elección del proveedor del evento</b>		
<b>Proveedor</b>	<b>Cotización</b>	<b>Lugar</b>
Nombre	Q. 12,000.00	Finca San Lucas
Nombre	Q. 10,000.00	Hotel Las Flores
Nombre	Q. 8,000.00	Finca Las Delicias

El proveedor seleccionado para brindar la organización y el lugar de la convención es el siguiente: Finca San Lucas

\_\_\_\_\_

Vo.Bo. Gerente General

\_\_\_\_\_

Vo.Bo. Jefe de Ventas

### **3.3.5 Monitoreo, evaluación y retroalimentación de los planes de mejora**

Con el propósito de que los planes de mejora de clima organizacional propuestos tengan éxito, es importante realizar un monitoreo, evaluación y retroalimentación del cumplimiento de las actividades planteadas, lo cual será coordinado por el departamento de recursos humanos para la realización de las mismas. Recursos humanos podrá realizar cambios y ajustes a las actividades para que se adapten a las necesidades de la empresa.

#### **3.3.5.1 Monitoreo**

Los responsables de las actividades propuestas analizarán la ejecución de las mismas según lo planificado en cuanto a calidad, cantidad y tiempos esperados con los recursos previstos; además se analizará que manifestaciones de resistencia se están presentando para darle resolución inmediata. Los responsables de cada departamento se encargarán de informar regularmente a los dirigentes acerca del progreso del proyecto, de los problemas que hayan surgido y de las medidas que se hayan tomado para solventar dichos problemas.

A los seis meses se hace una evaluación para cada plan de acción, esto permite analizar el alcance de los porcentajes que se desea llegar, es un cuestionario de percepción básico, fácil y que de allí se puedan tomar medidas si hay que corregir algo o reforzar, para no llegar al año y hasta ese momento medir.

#### **3.3.5.2 Evaluación anual**

Con la culminación de los planes de mejora se deberá evaluar nuevamente con la encuesta de clima organizacional (Ver anexo 1), para determinar la pertinencia y eficacia de las actividades propuestas, se realizará una guía de cómo hacer el proceso completo para hacer el informe corporativo de los dos años medidos y detectar si se logró o no el porcentaje deseado. Si la empresa desea actualizar los cuestionarios deben saber que podría no permitir medir año evaluado versus año actual, el tercer año ya se puede modificar si no hay

cambios en la misma. A continuación, se presenta el formato para la evaluación anual:

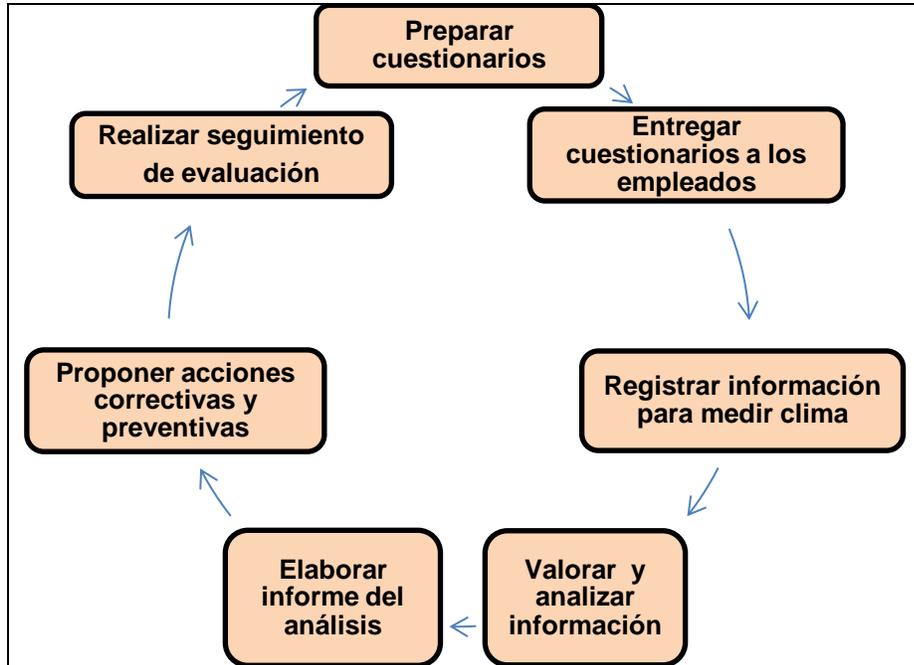
**Formato 32**  
**Proceso de medición**  
**Droguería**  
**Ciudad de Guatemala**

1. Volver a hacer la evaluación con los colaboradores
2. Hacer el formato de tabulación por cada dimensión
3. Vaciar los datos de los cuestionarios
4. Obtener resultados por dimensión
5. Evaluar cuáles son las tres dimensiones con alto índice negativo
6. Comparar si son las mismas que se analizaron en el diagnóstico
7. Evaluar si los programas alcanzaron el objetivo de mejora

El proceso de evaluación y retroalimentación lo realizará el jefe de recursos humanos al final del año, se utilizarán los cuestionarios utilizados en la investigación, la empresa puede hacer si desea cambios al cuestionario en alguna dimensión que le interese.

La siguiente gráfica es una guía de cómo hacer el proceso de medición para volver a evaluar al personal y conocer los resultados de mejora alcanzados y no alcanzados:

**Gráfica 26**  
**Evaluación y retroalimentación**  
**Droguería**  
**Ciudad de Guatemala**



**3.3.6 Costo total para implementar la propuesta**

El costo de implementación de los planes mejora de clima organizacional, se presenta en el formato siguiente:

**Formato 33**  
**Presupuesto total para implementar la propuesta**  
**Droguería**  
**Ciudad de Guatemala**

Taller para jefes	Q. 1,750.00
Capacitación para colaboradores	Q. 6,400.00
Bono anual del área de ventas	Q 2,300.00
Bono anual del área de administración	Q 1,600.00
Convención anual	Q. 7130.00
Total	Q.19,180.00

**3.3.6.1 Beneficios de los planes de mejora**

A continuación, se detallan los beneficios que se obtendrán como resultado de la implementación de los planes propuestos en la institución objeto de análisis:

**Cuadro 8**  
**Beneficios de los planes de mejora**  
**Droguería**  
**Ciudad de Guatemala**

<b>Grupo Consultivo:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar la calidad y la aceptación de las decisiones</li> <li>- Fomenta la motivación y la autoestima de los trabajadores</li> </ul>
<b>Planificación:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ayuda a la empresa la capacidad de retener el talento humano al brindar reconocimientos</li> <li>- Disminuye la tasa de rotación al brindar oportunidades de crecimiento</li> </ul>
<b>Fuerzas motivacionales:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumenta la productividad</li> <li>- Fortalece las relaciones y mejora la creatividad</li> </ul>

## CONCLUSIONES

Derivado de los resultados obtenidos en el diagnóstico de clima organizacional de la institución objeto de análisis, se concluye lo siguiente:

1. La empresa presenta dimensiones con resultados negativos que han afectado el clima organizacional, esto influye de manera directa en el comportamiento del personal y ha provocado que los colaboradores tengan un bajo compromiso hacia la empresa.
2. Los colaboradores consideran que las decisiones que toman los dirigentes no son en beneficio del empleado, no se sienten valorados ni tomados en consideración, esto conlleva a disconformidad e impide el logro de los objetivos organizacionales.
3. Se determinó que la empresa carece de planificación para mejorar a los colaboradores e incentivos para motivarlos, esto reduce en gran medida las posibilidades de error y fracaso, también es una causa de insatisfacción del personal que disminuye el compromiso y la efectividad de las tareas realizadas en la empresa.
4. La falta de motivación por parte de los empleados al no sentirse valorados por la empresa, como consecuencia la pérdida de rendimiento de los trabajadores y descenso de la productividad.

## RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones se establecen las siguientes recomendaciones:

1. Implementar los planes de mejora propuestos para contrarrestar el descontento evidenciado en las dimensiones con mayor porcentaje negativo, así también será indispensable el seguimiento constante para que se adapte a las necesidades cambiantes de la empresa.
2. Fomentar un liderazgo participativo, donde los colaboradores puedan emitir opinión en decisiones que les afecten, esto es fundamental para reforzar el sentido de pertenencia y así generar cambios positivos a través de personas comprometidas con la organización.
3. Aumentar el entusiasmo en el desarrollo de las actividades laborales, para lograr mejores resultados por medio de la planificación e implementación de acciones dirigidas a reconocer el esfuerzo y dedicación del personal en la obtención de los objetivos deseados por la empresa.
4. Consolidar el compromiso de los colaboradores por medio de promover la motivación y beneficios que satisfagan los intereses de los empleados, logrando así alcanzar una coordinación entre los intereses personales y organizacionales.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Raymundo. 2004. **Administración**. 1ra ed. McGraw-Hill. 354 p.
2. Brunet, Luc. 1987. **El clima de trabajo en las organizaciones**. 1ra. ed. México. Trillas. 121 p.
3. Chiavenato, Idalberto. 1993. **Iniciación a la Organización y Técnica Comercial**. 1ra. ed. México. Mc Graw – Hill. 84 p.
4. Chiavenato, Idalberto. 2008. **Gestión del talento Humano**. 3ra. ed. México. Mc Graw – Hill. 586 p
5. Franklin Enrique, Krieger Mario. 2011. **Comportamiento Organizacional**. 1ra. ed. México. Pearson. 550 p.
6. Koontz, Harold. 2008. **Administración una perspectiva global y empresarial**. 13ra. ed. México. McGraw – Hill. 624 p.
7. Lussier Robert, Achua Christopher. 2010. **Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades**. 4ta. ed. México. CENGAGE Learning. 479 p.
8. Newstrom, John W. 2011. **Comportamiento humano en el trabajo**. 13ra ed. México. McGraw – Hill. 532 p.

### E-grafía

9. Definición de Droguería. Consultado el 27 de Julio de 2018. Disponible en: <http://farmacol-yasmi.blogspot.com/2009/11/diferencia-entre-farmacia-y-drogueria.html>

# **ANEXOS**

**Anexo 1**  
**Boleta de encuesta de clima organizacional**  
**Droguería**  
**Ciudad de Guatemala**

Preguntas clima organizacional	1	2	3	4
	Siempre	Casi siempre	Muy pocas veces	Nunca
1. Considero que la organización es un buen lugar para trabajar.				
2. Me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.				
3. Tengo los recursos necesarios para desarrollar mis funciones.				
Si su respuesta fue la opción 3 o 4 priorice de las opciones del 1 a la 5 por importancia.  <input type="checkbox"/> No tengo recursos técnicos <input type="checkbox"/> No tengo recursos financieros para mejorar mis funciones <input type="checkbox"/> Me falta material para ejecutar mis labores <input type="checkbox"/> El espacio físico es insuficiente <input type="checkbox"/> Otros si considera algo más importante	Detalle otros:			
4. Mis jefes o supervisores muestran interés en mí como trabajador.				
Continuación de la pregunta: Si su respuesta fue la opción 3 o 4 priorice de las 5 opciones de la 1 a la 5 por importancia:  <input type="checkbox"/> No me toman en cuenta al tomar decisiones <input type="checkbox"/> No le importo como trabajador <input type="checkbox"/> No valoran mi trabajo <input type="checkbox"/> No me siento integrado a la empresa <input type="checkbox"/> Otros si considera importante algo más	Detalle Otros:			
5. La toma de decisiones o las órdenes recibidas son justas según su criterio.				
6. Encuentro apoyo y confianza de mis superiores para el desarrollo de mis actividades.				

Preguntas clima organizacional	1	2	3	4
	Siempre	Casi siempre	Muy pocas veces	Nunca
7. Son buenas mis relaciones con mis compañeros de trabajo.				
8. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa.				
9. Usted participa en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo.				
10. Me siento motivado en la empresa.				
Si su respuesta fue la opción 3 o 4 priorice de las 5 opciones de la 1 a la 5 por importancia  10.1 ¿Cuáles considera los puntos a cambiar? <input type="checkbox"/> Reconocimientos laborales <input type="checkbox"/> Mejoraría relaciones laborales <input type="checkbox"/> Revisión de sueldos anuales <input type="checkbox"/> Pagos de otras las prestaciones <input type="checkbox"/> Otros si considera algo más importante	Detallar Otros:			
11. Considero que mi salario está acorde al mercado laboral similar.				
12. El trabajo que realizo satisface mis necesidades económicas.				
13. Me siento orgulloso de pertenecer a la empresa				
Si su respuesta fue la opción 1 o 2 priorice de las 5 opciones de la 1 a la 5 por importancia  13.1 ¿Razones por sentirme orgulloso? <input type="checkbox"/> Salario competitivo <input type="checkbox"/> Estabilidad laboral <input type="checkbox"/> Buen ambiente laboral <input type="checkbox"/> Crecimiento en la empresa <input type="checkbox"/> Otros si considera algo más importante	Detalle Otros:			
14. Hay ventajas que me hacen sentirme identificado en la empresa.				
Si su respuesta fue la opción 3 o 4 priorice de las 5 opciones de la 1 a la 5 por importancia  14.1 ¿Cuáles son las desventajas que no me	Detalle Otros:			

Preguntas clima organizacional	1	2	3	4
	Siempre	Casi siempre	Muy pocas veces	Nunca
hacen sentirme identificado? <input type="checkbox"/> Bajo salario <input type="checkbox"/> Alta carga laboral <input type="checkbox"/> Mal ambiente de trabajo <input type="checkbox"/> Mala relación con mis compañeros y superiores <input type="checkbox"/> Otros si considera algo más importante				
15. Confío en que la empresa vela por mis intereses.				
16. Siento fidelidad por mi empresa.				
Si su respuesta fue la opción 1 o 2 priorice de las 5 opciones de la 1 a la 5 por importancia  16.1 ¿Cuáles son las razones por mi fidelidad? <input type="checkbox"/> Buen sueldo <input type="checkbox"/> Buen ambiente laboral <input type="checkbox"/> Buena empresa <input type="checkbox"/> Empresa de reconocimiento <input type="checkbox"/> Otros si considera algo más importante	Detalle Otros:			
17. Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisface mis necesidades.				
18. Recibo reconocimiento de la dirección por mis esfuerzos y aportaciones al logro de objetivos				
19. Siento que mis jefes valoran mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo.				
20. Considero que mis superiores escuchan mis peticiones siendo flexibles y justos.				
21. Puedo comunicarme abiertamente con mis jefes y demás áreas.				
22. La comunicación en la empresa es fluida y oportuna				
23. Tengo una buena comunicación con mis superiores.				
24. Mi superior inmediato escucha lo que				

Preguntas clima organizacional	1	2	3	4
	Siempre	Casi siempre	Muy pocas veces	Nunca
propongo y le presta atención				
25. Recibo información importante sobre los acontecimientos de la empresa.				
26. Recibo en forma oportuna la información que requiero para mi trabajo.				
Si su respuesta fue la opción 3 o 4 priorice de las 5 opciones de la 1 a la 5 por importancia 26.1 ¿Cuáles inconvenientes han sucedido? _____ No se entrega a tiempo la información _____ Se cometen errores con clientes _____ Se molestan los superiores _____ Se convierte en problemas grandes _____ Otros si considera algo más importante	Detalle respuesta			
27. Puedo tomar decisiones favorables a la empresa sin consultar y luego informarles.				
28. Mi jefe maneja mis asuntos laborales de manera satisfactoria.				
29. La dirección se interesa por mi futuro profesional para crecer en la empresa.				
30. Los directivos y superiores reaccionan de manera positiva ante nuevas ideas.				
31. Puedo contar con la ayuda de mis superiores cuando la necesito.				
32. A mis superiores les interesa hacer cambios para mejorar mi calidad de vida económica y laboral.				
33. Mis jefes me respaldan un 100%.				
34. Mis superiores influyen positivamente en mi trabajo.				
35. Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo.				
36. Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.				
37. Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.				
38. Las órdenes impartidas por el jefe son				

Preguntas clima organizacional	1	2	3	4
	Siempre	Casi siempre	Muy pocas veces	Nunca
arbitrarias.				
39. Las promociones se las dan a quienes se las merecen.				
40. Mis jefes toman decisiones que me favorecen.				
41. Para la toma de decisiones importantes nos consideran como parte indispensable.				
42. En la toma de decisiones que nos afecten directamente somos tomados en cuenta.				
43. Los objetivos que fija mi jefe y los directivos para mi trabajo son razonables.				
44. Se me dio a conocer la misión de la empresa al ingresar.				
45. Conozco la visión de la empresa.				
46. Conozco los valores de la organización.				
47. Considero que en la planificación de la empresa le dan importancia al recurso humano.				
48. Considero que al planificar prevean las necesidades del recurso humano.				
49. Siento que soy un recurso importante para la empresa.				
50. Estoy de acuerdo en la forma como se establecen los objetivos.				
51. Considero adecuado la forma de planificar como recompensar a los empleados.				
52. Estoy de acuerdo en la planificación de mejora realizada anualmente para el recurso humano.				
53. Considero el control en la empresa como coercitiva y restrictiva.				
54. Considero que el control en la empresa se utiliza para verificar si está bien realizado				

Preguntas clima organizacional	1	2	3	4
	Siempre	Casi siempre	Muy pocas veces	Nunca
el trabajo.				
55. Me gusta el sistema de control que ejerce la empresa.				
56. Considero que la empresa tiene un control adecuado que permite trabajar a gusto.				
Continuación de la pregunta: Si su respuesta fue la opción 3 o 4 priorice las 5 opciones de la 1 a la 5 por importancia  56.1 ¿Cómo considera el sistema control de la empresa _____ Nos estresa _____ Se percibe como falta de confianza _____ Da información que puede interpretarse mal _____ Se siente presión _____ Otros si consideran algo más importante	Detalle Otros			
57. Considero que tener un sistema de control ayuda a hacer mejor nuestro trabajo.				
58. El sistema de control utilizado es para tener un mejor rendimiento en nuestro trabajo.				
59. El control en la empresa es percibido como un sistema que nos ayuda a mejorar en el momento.				
60. Considero que el sistema de control es adecuado porque su principal objetivo que es mejorar el desempeño				
61. En la empresa tenemos objetivos de rendimiento.				
62. La empresa se interesa en mejorar cada día				
63. Considero que mi rendimiento en el trabajo es cada vez mejor por las capacitaciones.				
64. Mi empresa me apoya con todo tipo de recursos para alcanzar mis objetivos.				
Continuación de la pregunta: Si su respuesta fue la opción 3 o 4 priorice de las 5 opciones de la 1 a la 5 por importancia  64.1 ¿Cuáles considero que deben mejorar?	Detalle Otros:			

Preguntas clima organizacional	1	2	3	4
	Siempre	Casi siempre	Muy pocas veces	Nunca
<input type="checkbox"/> Hacer cambios para alcanzar las metas <input type="checkbox"/> Invertir para rendimientos altos <input type="checkbox"/> Incentivar al colaborador <input type="checkbox"/> Orientar las políticas a los resultados <input type="checkbox"/> Otros si considera algo más importante				
65. La empresa tiene en cuenta que la variable más importante para el rendimiento es el recurso humano.				
66. Considero que la motivación incrementa mi rendimiento en la empresa.				