

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



**“MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA ELABORACIÓN
DE UN PLAN DE MEJORA PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE
UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA PRODUCCIÓN Y VENTA DE
COMIDA RÁPIDA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE FRAIJANES,
DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**

BRENDA CAROLINA VÁSQUEZ ALVIZÚREZ

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2021

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

“MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA PRODUCCIÓN Y VENTA DE COMIDA RÁPIDA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE FRAIJANES, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”.

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS

POR

BRENDA CAROLINA VÁSQUEZ ALVIZÚREZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2021

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

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

MÉTODO DE ELABORACIÓN Y EXAMEN DE TESIS

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

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
SECRETARIA:	Licda. Gladys Eugenia Mazariegos López
EXAMINADOR:	Lic. Alvaro David Reyes Hernández



Guatemala, 05 de marzo de 2021

Licenciado

Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

Director de la Escuela de Administración de Empresas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Presente

Señor director:

En cumplimiento con el dictamen emitido por su despacho identificado con el número ADMON-34 2020 con fecha 27 de noviembre de 2020, informo a su respetable persona que he realizado las actividades de asesoramiento, revisión y aprobación del trabajo de tesis denominado **“MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA PRODUCCIÓN Y VENTA DE COMIDA RÁPIDA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE FRAIJANES, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**, el cual fue realizado por la estudiante Brenda Carolina VásquezAlvizúrez con registro académico número 201505644.

Con lo expuesto anteriormente concluyo que este trabajo de tesis cumple con los requisitos metodológicos y de contenido, por lo que emito un dictamen favorable para que se proceda a realizar el examen privado de tesis previo a conferírsele el Título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Lic. Julio Mauricio González Ruiz
Administrador de Empresas
Colegiado Activo No. 11077

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



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

J.D-TG. No. 0733-2021
Guatemala, 17 de septiembre del 2021

Estudiante
BRENDA CAROLINA VÁSQUEZ ALVIZÚREZ
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 21-2021, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 13 de septiembre de 2021, que en su parte conducente dice:

"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones

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

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

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

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOMBRES Y APELLIDOS	REGISTRO ACADÉMICO	TEMA DE TESIS:
BRENDA CAROLINA VÁSQUEZ ALVIZÚREZ	201505644-3	"MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA PRODUCCIÓN Y VENTA DE COMIDA RÁPIDA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE FRAIJANES, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA"

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

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



DEDICATORIAS

A Dios:

Mi sustentador, por quien ha sido posible cada éxito, cada meta y sueño cumplido; quien ha derramado muchas bendiciones en mi vida. Reconozco tu grandeza, la honra y la gloria para ti.

A mi madre:

María Alvizúrez, gracias infinitas por tus oraciones, por tu amor, tu paciencia y comprensión. Tú me viste en el proceso y conmigo te desvelabas, gracias, eres la mujer que un día aspiro ser.

A mi padre:

Francisco Vásquez, me enseñaste como era un ser humano de calidad, me inspiraste para mejorar mi vida, has sido y serás siempre mi inspiración y ejemplo por seguir. Se que desde el cielo tú me cuidas, guías y aplaudes mis logros.

A mis hermanos:

Raquel, Clara, Julio y Sergio, desde pequeña he aprendido muchas cosas de cada uno, gracias por cuidarme, por los ánimos en mis momentos difíciles y por elevar una oración por mi vida, mis sueños y proyectos muchas gracias.

A mi novio:

Denis Solís, me has dado catedra para mi desarrollo profesional y para mi vida, con tu corazón generoso me has enseñado como debe actuar una persona en su calidad de humano, gracias, por tu apoyo y tu ayuda, gracias por estar para mí en las buenas y en las no tan buenas, junto a ti nunca han sido malas.

A mis amigos:

Cesia, Erick, Edward, a ustedes Linces quien estoy segura de que Dios los envió por un motivo especial y específico. Mercy por ser no solo una amiga sino consejera de vida. Gracias por compartir conmigo y por el impulso que me daban para ser mejor estudiante cada día.

A mi asesor:

Mauricio González, quien ha sido no solo un catedrático y un asesor para mi proyecto de vida llamado: título universitario, sino una bendición, un consejero, un ejemplo de ser humano y profesional. Gracias, mil gracias por su orientación y ayuda

Otros:

A los que con sus consejos, ánimos y oraciones me ayudaron y me tendieron la mano, Dios los bendiga. A los que no contribuyeron, pero su paso por mi vida me dejó un aprendizaje, a los que no apostaron por mí, pero me impulsaron, a todos muchas gracias.

ÍNDICE

Contenido	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	
1.1. Empresa	1
1.1.1. Tipos de empresa	1
1.1.1.1. Empresa privada	1
1.1.2. Sector terciario	1
1.1.3. Empresa de comida rápida	2
1.2. Administración	2
1.2.1. Proceso administrativo	2
1.2.1.1. Planeación	3
a. Elementos de planeación	4
• Misión	4
➤ Visión	4
➤ Valores	4
• Objetivos o metas	4
• Estrategias	5
• Programas	5
• Presupuesto	5
b. Instrumentos administrativos de planeación	5
• Plan de acción	5
1.2.1.2. Organización	6
a. Elementos de la organización	6
• Funciones	6
• Jerarquías	6
• Puestos	6
b. Principios de la organización	7
• De especialización	7
• De unidad de mando	7
• De equilibrio entre autoridad y responsabilidad	8
• De tramo de control	8

Contenido	Página
• De delegación	8
c. Estructura organizacional	8
• Complejidad	8
• Formalización	9
• Centralización	9
d. Instrumentos de organización	9
• Análisis de puestos	9
• Organigramas	9
• Manual de funciones	9
1.2.1.3. Integración	10
• Etapas de Integración	11
• Integración de recursos humanos	11
• Principios de integración de personal	12
• Provisión de elementos necesarios	12
• Calidad de los proveedores	12
• El hombre adecuado para el puesto adecuado	12
• Administración de recursos humanos	13
• Proceso para integrar personas	14
• Proceso para organizar a las personas	14
• Proceso para recompensar a las personas	14
• Proceso para desarrollar a las personas	15
• Proceso para retener a las personas	15
• Proceso para auditar a las personas	15
1.2.1.4. Dirección	15
a. Elementos de dirección	16
• Liderazgo	16
• Comportamiento	16
• Motivos	17
• Influencia	17
• Fines	17
• Liderazgo autocrático	17
• Liderazgo democrático	18
b. Principios de la dirección	18
• Principio de coordinación y armonía de objetivos	18
• Principio de motivación, liderazgo y comunicación	18

Contenido	Página
• Principio de la impersonalidad de mando	19
• Principio de la vía jerárquica	19
• Principio de resolución de conflictos	19
• Principio de aprovechamiento de los conflictos	19
c. Comportamiento organizacional	20
d. Cultura Organizacional	20
• Innovación y aceptación del riesgo.	20
• Atención al detalle	21
• Orientación a los resultados	21
• Orientación a la gente	21
• Orientación a los equipos	21
• Agresividad	21
• Estabilidad	21
e. Clima organizacional	22
• Importancia del Clima Organizacional	23
• Características del Clima Organizacional	23
• Teorías del clima organizacional	24
I. Teoría del clima organizacional de Likert	24
▪ Teoría de los sistemas	25
▪ Factores sobre la percepción individual del clima	25
▪ Variables de la organización	25
II. Teoría del clima organizacional de Litwin & Stringer	27
▪ Dimensiones de Litwin y Stringer	27
III. Teoría del clima organizacional de Brunet	28
▪ Dimensiones de Brunet	28
▪ Componentes del clima organizacional	29
1.2.1.5. Beneficios de la medición del Clima Organizacional	31
1.2.1.6. Medición del clima organizacional	32
1.3 Plan de mejora	32
1.4 Iniciativa	32
1.5. Covid-19	32

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA VENTA DE
COMIDA RÁPIDA

Contenido	Página
2.1. Metodología de investigación	34
2.2. Antecedentes de la empresa	36
2.2.1. Filosofía empresarial	36
2.2.1.1. Misión	36
a. Visión	37
b. Valores	37
2.2.2. Estructura organizacional de la empresa de producción y venta de comida rápida	38
2.2.3. Organigrama nominal de la empresa de producción y venta de comida rápida	39
2.2.4. Naturaleza de la institución	40
2.2.5. Datos demográficos	40
2.2.5.1. Edad de los colaboradores	40
2.2.5.2. Nivel académico del personal	41
2.2.5.3. Tiempo de laborar en la empresa	42
2.3. Situación actual del clima organizacional	43
2.3.1. Dimensiones del clima organizacional	45
2.3.1.1. Comunicación	45
2.3.1.2. Relaciones sociales	46
2.3.1.3. Liderazgo	48
2.3.1.4. Trabajo en equipo	50
2.3.1.5. Satisfacción laboral	52
2.3.1.6. Ética y valores	54
2.3.1.7. Recompensa	56
2.3.1.8. Apoyo	58
2.4. Análisis de resultados	59

CAPÍTULO III
PLAN DE MEJORA PROPUESTO PARA EL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA
PRODUCCIÓN Y VENTA DE COMIDA RÁPIDA

Contenido	Página
3.1. Justificación de la propuesta	62
3.2. Objetivo de la propuesta	63
3.3. Alcance de la propuesta	63
3.4. Modelo de implementación de mejora	63
3.4.1. Sistema de verificación	129
3.4.2. Presupuesto de la propuesta	131
3.4.3. Plan de acción	133
CONCLUSIONES	134
RECOMENDACIONES	135
BIBLIOGRAFÍA	136

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Página
1.	Proceso Administrativo	3
2.	Elementos de la organización	7
3.	Mapa conceptual de integración	10
4.	Etapas de Integración	11
5.	Integración de Recursos Humanos	12
6.	Principios de Integración	13
7.	Proceso de administración de Recursos Humanos	14
8.	Elementos fundamentales de la dirección	15
9.	Componentes del Clima Organizacional	29
10.	El clima organización y los actos delictivos	30
11.	Estructura organizacional	38
12.	Organigrama nominal	39
13.	Fases para implementar un plan de mejora	64
14.	Actividades de sensibilización y concientización	65
15.	Actividades propuestas para el plan de mejora	66
16.	Rubrica para avances de metas	72
17.	Actividades de descanso laboral	79
18.	Beneficios del seguro para colaboradores	126
19.	Servicios del programa	127
20.	Valores agregados sin seguro	128

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1.	Plan de acción para la implementación de la iniciativa de comunicación	68
2.	Plan de acción para la implementación de la iniciativa de relaciones sociales	78
3.	Tabla de premiación	80
4.	Criterios de evaluación	81
5.	Control de participación	81
6.	Modo de uso de la plataforma	83
7.	Modo de uso de donut	91
8.	Modo de uso de jeopardy	99
9.	Plan de acción para la implementación de la iniciativa de liderazgo	105
10.	Programa de entrenamiento laboral	107
11.	Plan de acción para la implementación de la iniciativa de apoyo	125
12.	Sistema de verificación	129
13.	Criterios de estado	130
14.	Costo general de implementación del plan	131
15.	Plan de contingencia del presupuesto	132
16.	Plan de acción general para la implementación del plan de mejora	133

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Título	Página
1.	Formato de rendición de cuentas por equipo	69
2.	Plantilla de metas	71
3.	Plan semanal	75

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Página
1. Dimensiones evaluadas		43

ÍNDICE DE IMÁGENES

No.	Título	Página
1.	Inicio de presentación	73
2.	Esquema de rendición de cuentas	74

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1.	Edad de los colaboradores	40
2.	Nivel académico del personal	41
3.	Tiempo de laborar en la empresa	42
4.	Dimensiones evaluadas	44
5.	Dimensión de Comunicación	45
6.	Dimensión de Relaciones Sociales	47
7.	Dimensión de Liderazgo	49
8.	Dimensión de Trabajo en Equipo	51
9.	Dimensión de Satisfacción Laboral	53
10.	Dimensión de ética y Valores	55
11.	Dimensión de Recompensa	56
12.	Dimensión de Apoyo	58

INTRODUCCIÓN

El propósito de esta tesis es permitir a la organización conocer la percepción que tienen los colaboradores con respecto a las dimensiones que la conforman, la conformidad de los colaboradores depende de muchas dimensiones, en decir, de la personalidad de la organización, es importante que los colaboradores se sientan conformes con el trabajo que desempeñan y el lugar en donde se desenvuelven para propiciar un clima organizacional adecuado.

Con la finalidad de determinar cuáles son las causas que afectan el clima organizacional de la empresa y proponer opciones de mejora, se realizó el informe de tesis denominado: **“MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA PRODUCCIÓN Y VENTA DE COMIDA RÁPIDA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE FRAIJANES, DEPARTAMENTO DE GUATEMALA”**.

El presente trabajo de investigación está conformado por tres capítulos, los cuales se describen a continuación: Capítulo I, contiene los aspectos teóricos importantes, los cuales sirvieron de base para la realización de la medición del clima organizacional y la propuesta del plan de mejora. En el capítulo II se describe la información que fue recopilada a través de los instrumentos de investigación, así como los resultados de la medición del clima organizacional. Capítulo III, contiene la descripción detallada del plan de mejora propuesto de acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación, así como la bibliografía consultada para realizar la investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

La medición del clima organizacional permite conocer el nivel de conformidad de los colaboradores y que los estimula a realizar sus actividades laborales. A continuación, se presentan conceptos y definiciones relacionados con dicho tema, así como términos característicos de la empresa.

1.1. Empresa

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

1.1.1. Tipos de empresa

Las empresas por su clasificación se dividen en privadas y públicas, para efectos de esta investigación se utiliza empresa privada.

1.1.1.1. Empresa privada

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

1.1.2. Sector terciario

“Es el sector encargado de ofrecer servicios y bienes inmateriales para satisfacer las necesidades del consumidor, facilita y organiza la producción de los sectores que le anteceden” (Jeleana, 2020, pág. 2).

Este grupo de actividades económicas tiene como finalidad producir los bienes y servicios que demanda la población, según sus necesidades.

1.1.3. Empresa de comida rápida

Las empresas o negocios de comida rápida se caracterizan por la ausencia de meseros que sirvan directamente en la mesa. Otra de las características de estos negocios es que los alimentos se preparan y sirven para consumir rápidamente.

1.2. Administración

La administración es un proceso necesario que permite diseñar y mantener un ambiente en el cual el individuo cumple metas específicas. Robbins lo define como: “coordinación de las actividades laborales de otras personas de tal manera que se realicen de forma eficiente y eficaz” (Robbins, 2010, pág. 7).

1.2.1. Proceso administrativo

Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración. La administración comprende una serie de fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente. (Munch, 2010, pág. 26) Ver figura 1.

Radica en conseguir los objetivos de una empresa de la forma más eficaz posible, estos son planeación, organización, dirección y control. A través de estas etapas, se efectúa la administración, interrelacionándolas y formando un proceso integral.

En conclusión, se puede decir que este proceso es indispensable para el buen funcionamiento de las empresas, ya que de esto dependerán los resultados del futuro.

Figura 1

Proceso Administrativo



Fuente: Elaboración propia con base en Munch, Lourdes. Administración, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. 1ra. Ed. México D.F editorial Pearson, p. 27.

A continuación, se describen cuatro de las cinco fases o funciones del proceso administrativo, de estas, se profundizó en Dirección, esto en virtud que tiene mayor relación con el tema de tesis a desarrollar.

1.2.1.1. Planeación

“Función administrativa que involucra definir objetivos, establecer estrategias para lograr dichos objetivos, y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades” (Stephen, 2010, pág. 9).

Esta fase o función se tiene como etapa inicial, permite establecer distintas actividades y proponer objetivos, con ella se puede formular el estado futuro deseado y esperado para la empresa, plantear cursos de acción para posteriormente evaluarlos y definir los mecanismos a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, además se pueden determinar los recursos humanos y físicos necesarios para la ejecución de la estrategia planeada.

Esta fase es importante porque la empresa hace uso de ella para programar actividades internas que contribuyan a una mejora en los procesos, con el fin de cumplir los objetivos establecidos.

a. Elementos de planeación

Constituyen datos e información de la empresa que harán posible un plan de acción o la función o fase como tal.

- **Misión**

“Función o tareas básicas de una empresa o dependencia o de cualquiera de sus partes” (Wehrich, Cannice y Koontz, 2017, pág. 120).

Se refiere al propósito o actividad económica que tiene la organización, su función básica, su razón de ser.

- **Visión**

“Expresa las aspiraciones fundamentales de una organización, apelando por lo general a las emociones e inteligencia de sus miembros” (Reyes, 2016, pág. 5).

- **Valores**

“Convicciones fundamentales de que en los niveles personal y social cierto modo de conducta o de estado final de existencia es preferible de otro modo opuesto o inverso” (Robbins, Stephen, Judge, y Timothy, 2017, pág. 151).

- **Objetivos o metas**

“Son los fines hacia donde se dirige la actividad. No solo representa el punto final de la planeación, sino al fin que se dirige una organización, la integración, la dirección, y el control” (Wehrich, Cannice y Koontz, 2017, pág. 121).

- **Estrategias**

“Se define como la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos para alcanzar los objetivos” (Wehrich, Cannice y Koontz, 2017, pág. 121).

- **Programas**

“Complejos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acciones determinado” (Wehrich, Cannice y Koontz, 2017, pág. 124).

- **Presupuesto**

“Informe de resultados esperados que se expresan en términos numéricos” (Wehrich, Cannice y Koontz, 2017, pág. 124).

b. Instrumentos administrativos de planeación

- **Plan de acción**

Los planes de acción como señala Suárez (2002), son documentos debidamente estructurados que forman parte de planeamiento estratégico de una investigación de carácter cualitativo, ya que, por medio de ellos, es que se busca “materializar” los objetivos estratégicos previamente establecidos, dotándose de un elemento cuantitativo y verificable a lo largo del proyecto. (Arujo, Cardona, Padilla y Salinas, 2009, pág. 12)

Es una herramienta de gestión o guía que se emplea para el control de tareas o proyectos y que permite a los gerentes y su personal realizar tareas que llevarán a la empresa a los objetivos establecidos.

1.2.1.2. Organización

Romero (2014), citando a Javier Benavides Pañeda señala “constituye la fase del proceso administrativo que permite entrelazar las labores de diferentes personas en la conquista de las metas de la compañía” (pág. 110).

La fase de organización consiste en la buena realización de las actividades, quienes, a su vez, están ligadas a las diferentes personas a quienes se les asignan la ejecución de las distintas acciones, propias del giro de negocio. Mediante los resultados de dichas actividades se obtiene como consecuencia parámetros de conformidad laboral en la ejecución de estas, en cuanto a las funciones, jerarquías y puestos.

a. Elementos de la organización

Se presentan a continuación, tres elementos organizacionales que son fundamentales y que tienen relación con los principios de la organización.

- **Funciones**

“Es la realización de ciertas actividades de trabajo que requieren una especialización para conseguir resultados sobresalientes, y donde se establece una metodología para realizarlos” (Reyes, 2016, pág. 8).

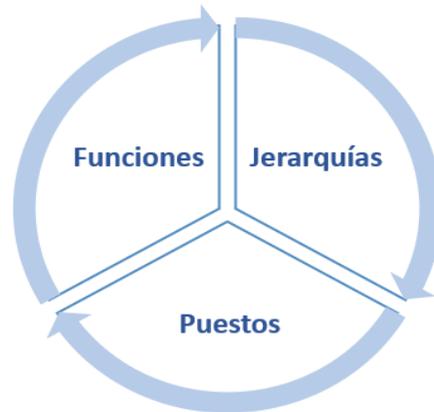
- **Jerarquías**

“Son las diferentes categorías o niveles jerárquicos, que indican el grado de responsabilidad-autoridad, que se le asignan a las distintas unidades administrativas y puestos” (Reyes, 2016, pág. 8).

- **Puestos**

“Son posiciones en las unidades administrativas y operativas que requiere la organización para cumplir con la actividad económica y el cual debe ser desempeñado por individuos que pertenezcan a la organización” (Reyes, 2016, pág. 8). Ver figura 2.

Figura 2
Elementos de la organización



Fuente: Elaboración propia con base en Reyes Arana, I. (2016). Medición del clima organizacional para el personal de una empresa exportadora de plantas ornamentales, ubicada en el Jocotillo, Villa Canales. Guatemala, pág. 8.

b. Principios de la organización

A continuación, se presentan principios considerados como básicos según el autor para la administración y desarrollo de la organización.

- **De especialización**

Dividir el trabajo, y asignar una parte a los empleados se promueve la especialización, por lo que entre más se divide, más responsabilidades se están promoviendo al colocar a personas encargadas de ellas, para confirmar este principio se puede hacer mención del hecho de que un obrero, produce más, si se dedica solo a una parte del proceso, que aquel que debe encargarse de todo el proceso. (Romero, 2014, pág. 112)

- **De unidad de mando**

En una estructura se localizan varias unidades, las personas integradas a cada una de ellas, deben responder como subordinados en forma directa, al jefe o directos asignado a cada una de ellas, de esa manera se evitará que exista fuga de responsabilidades y se promoverá en forma más adecuada la afiliación con la función que se trate. (Romero, 2014, pág. 112)

- **De equilibrio entre autoridad y responsabilidad**

“Como ya se ha repetido una estructura organizativa, cuenta con unidades ubicadas con diferente nivel de jerarquía, entonces cada nivel debe asignársele la autoridad correspondiente a ese nivel y la responsabilidad que se equipare a esa autoridad” (Romero, 2014, pág. 112).

- **De tramo de control**

“Cada unidad en sus diferentes niveles de jerarquía está integrada por personas, para que su función se desarrolle con eficiencia y eficacia, el jefe o administrador, debe dirigir un número controlable de ellas” (Romero, 2014, pág. 112).

- **De delegación**

“La autoridad no debe centralizarse completamente en los jefes, pues eso, resta responsabilidad a los subordinados, por lo tanto, lo recomendable es delegarla, en forma proporcional para que todos se sientan y sean parte de las decisiones de la organización” (Romero, 2014, pág. 112).

c. Estructura organizacional

Es la estructura y orden de las distintas partes de una organización. Se encamina a buscar la metodología para reducir el enorme grado de incertidumbre producto del desconocimiento de las funciones a realizar, y de generar orden y certeza al determinar la forma en que trabajaran las personas y el comportamiento que deben guardar en esa relación laboral. (Romero, 2014, pág. 115)

En esta estructura se evalúan tres factores esenciales:

- **Complejidad**

“Organización que tiene mayor número de divisiones de trabajo, y por ende mayor número de niveles jerárquicos, y cuanto más separados estén las unidades de una organización más difícil será coordinar a su gente y sus actividades” (Romero, 2014, pág. 115).

- **Formalización**

“Número de reglas y procedimientos para orientar la conducta de las personas” (Romero, 2014, pág. 115).

- **Centralización**

“Punto en el que se concentra la autoridad” (Romero, 2014, pág. 115).

d. Instrumentos de organización

Son instrumentos administrativos que permiten la ejecución de las tareas en el puesto de trabajo de manera más asertiva y eficaz, porque permiten mostrarle al colaborador hacia donde están dirigidos sus esfuerzos para el cumplimiento de objetivos organizacionales.

- **Análisis de puestos**

“Es una técnica en la que se define pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto), así como las características, conocimientos y aptitudes, que debe poseer el personal que lo desempeña” (Munch, 2014, pág. 73).

- **Organigramas**

“Es una representación gráfica de la estructura formal de una organización; muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y las líneas de autoridad” (Munch, 2014, pág. 66).

- **Manual de funciones**

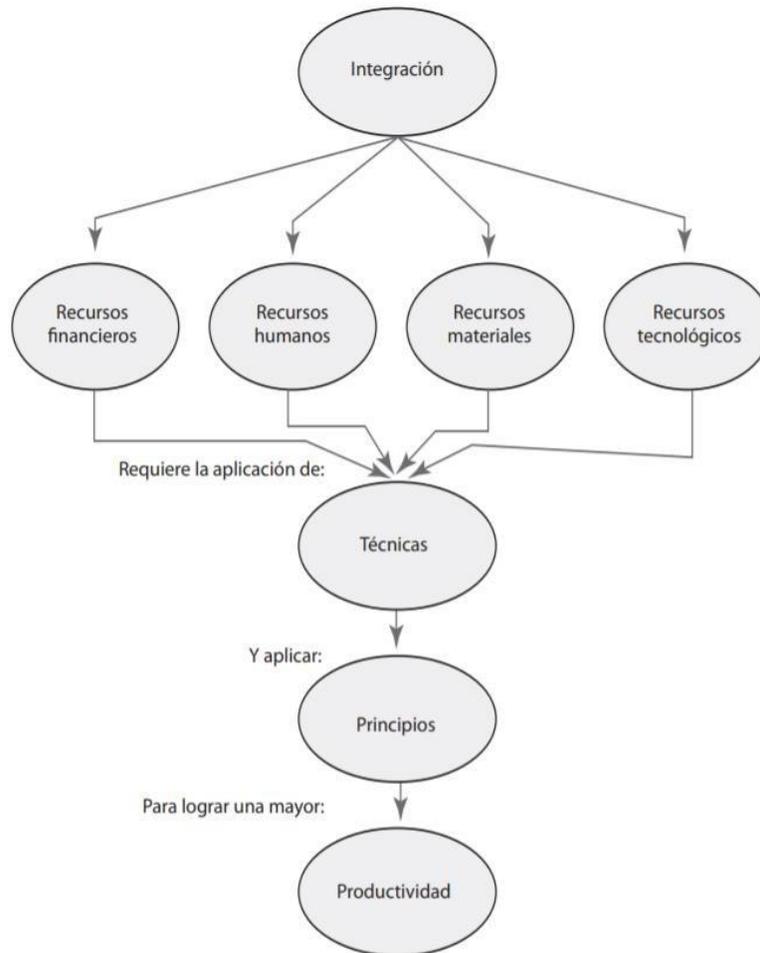
“Son documentos que contiene de forma sistemática, información acerca de la organización. De acuerdo con su contenido, pueden ser de políticas, departamentales, de procedimientos, específicos, técnicos y de puestos” (Munch, 2014, pág. 69).

En virtud de lo anterior, estos permiten dar a conocer al empleado la manera en que debe ejecutar las tareas en su puesto de trabajo y los niveles de autoridad; estos documentos contribuyen a regular aspectos internos y de algún modo guiar al individuo en la ejecución de sus tareas.

1.2.1.3. Integración

“Es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones requeridas para ejecutar los planes de acuerdo con la arquitectura organizacional” (Munch, 2010, pág. 85). Ver figura 3.

Figura 3
Mapa conceptual de integración



Fuente: Munch Galindo, Lourdes, (2010) Administración. Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos. 1ª (ed). México D.F. editorial Pearson, p. 84.

“La integración comprende recursos materiales, tecnológicos, financieros y humanos; estos últimos son los más importantes debido a que del talento humano depende el manejo y gestión de los otros recursos que conforman la organización” (Munch, 2010, pág. 85).

- **Etapas de Integración**

La integración adecuada del personal es clave para el éxito de la organización e incluye cinco etapas. Ver figura 4.

Figura 4
Etapas de Integración



Fuente: Munch Galindo, Lourdes, (2010) Administración. Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos. 1ª(ed). México D.F. editorial Pearson, p. 85.

- **Integración de recursos humanos**

Mediante la integración, la empresa obtiene el recurso humano adecuado para el mejor desempeño de las actividades. Ver figura 5.

Figura 5

Integración de Recursos Humanos



Fuente: Munch Galindo, Lourdes, (2010) Administración. Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos. 1ª (ed). México D.F. editorial Pearson, p. 86.

- **Principios de integración de personal**

Los principios de integración son:

- **Provisión de elementos necesarios**

“A cada miembro de la empresa deben proporcionársele los elementos necesarios para hacer frente eficientemente a las necesidades de su puesto. La dirección debe estar consciente de los recursos que los puestos requieren para la eficiente realización del trabajo” (Munch, 2010, pág. 89).

- **Calidad de los proveedores**

“En ningún caso debe sacrificarse la calidad de los insumos en aras de un menor costo, todos los proveedores deben de ser confiables” (Munch, 2010, pág. 89).

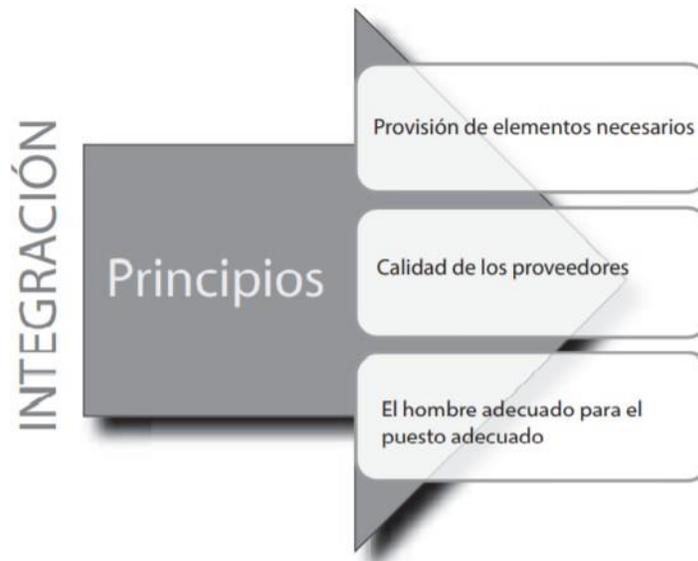
- **El hombre adecuado para el puesto adecuado**

Las personas que desarrollan cualquier función deben reunir los requisitos para desempeñarla adecuadamente. En otras palabras, el personal debe poseer los requisitos y características que la organización requiera para desempeñar un puesto.

El perfil de los recursos humanos debe adaptarse a las características de la organización y requiere de un proceso que garantice que las personas que forman parte de la empresa reúnan las habilidades, conocimientos, experiencias y competencias necesarias para desempeñar el trabajo. (Munch, 2010, pág. 89) Ver figura 6.

Figura 6

Principios de Integración



Fuente: Munch Galindo, Lourdes, (2010) Administración. Gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos. 1ª (ed). México D.F. editorial Pearson, p. 90.

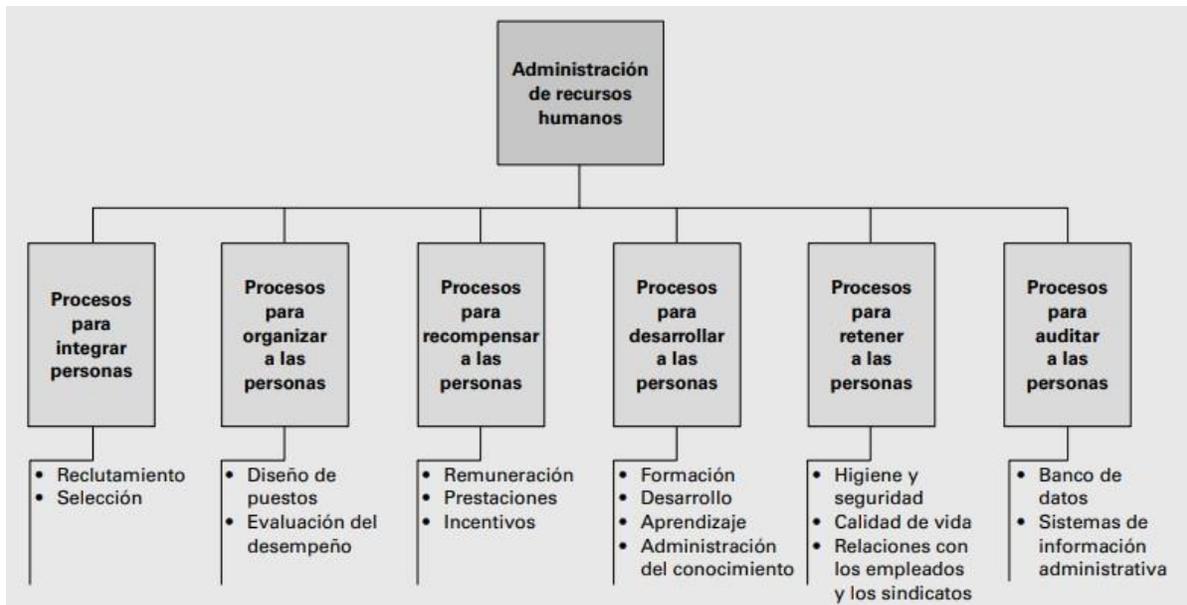
- **Administración de recursos humanos**

“La administración de recursos humanos es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos” (Chiavenato, 2009, pág. 15).

Para desarrollar de manera efectiva la gestión de talento humano dentro de la empresa se muestran varios procesos de administración. Ver figura 7.

Figura 7

Proceso de administración de Recursos Humanos



Fuente: Chiavenato, Idalberto. (2009). *Gestión del Talento Humano*. 3ª (Ed). México D.F. Mc Graw Hill, p. 15.

• **Proceso para retener a las personas**

Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales. (Chiavenato, 2009, pág. 16).

1.2.1.4. Dirección

Romero (2014), citando a Javier Benavides Pañeda indica “la dirección constituye un proceso para guiar las actividades de los miembros de una organización en las direcciones apropiadas” (pág. 200).

Romero (2014), citando a Harold Koontz y Heinz Weihrich dice “el proceso de influir en las personas de modo que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo” (pág. 200).

Es evidente que la Dirección, como se plantea en las definiciones anteriores, se enfoca en incentivar el comportamiento humano, a través de elementos básicos como la motivación, la comunicación, pero principalmente el liderazgo para alcanzar los fines organizacionales.

Para la presente investigación es fundamental ya que permite determinar lo que la empresa tiene e integrar de mejor manera la propuesta que solucionará el descontento de los colaboradores.

a. Elementos de dirección

Todo individuo que tenga un mínimo número de personal a su cargo debe tomar en cuenta estos tres elementos para tener entera seguridad de las acciones que toma sobre los mismos y causar resultados positivos. Ver figura 8.

Figura 8

Elementos fundamentales de la dirección



Fuente: elaboración propia con base en Romero Gálvez, Julio F. 2014. Administración, un enfoque analítico del proceso administrativo. Material de apoyo a la docencia. Guatemala, p. 204.

- **Liderazgo**

Se considera importante que el liderazgo es uno de los aspectos principales de la administración, pues la dirección eficaz es uno de los requisitos para llegar a ser considerado un buen administrador, y para ser un buen administrador se requiere ser un líder realmente efectivo. (Romero, 2014, pág. 204).

Analizando lo anterior se pueden aislar cuatro puntos importantes: comportamiento, motivos, influencia y fines.

- **Comportamiento**

Las personas manifiestan determinadas conductas en el desarrollo de sus actividades laborales, las que muchas veces son perjudiciales para la organización y por consecuencia para la consecución de sus objetivos, por lo tanto, es función de un buen líder influir sobre ellas. (Romero, 2014, pág. 205).

- **Motivos**

“Una persona cambia su comportamiento y lo amolda a los intereses de otra persona, si esta persona satisface adecuadamente sus intereses tanto materiales como subjetivos o las causas de su inconformidad” (Romero Gálvez, 2014, pág. 205).

- **Influencia**

“Acción ejercida por alguien sobre otras personas, en cierto sentido en un tipo de dominio que puede tornarse sano si es conveniente para ambas partes la activa y la pasiva” (Romero, 2014, pág. 206).

- **Fines**

“Conectores entre el líder y el seguidor por ser comunes a los intereses de ambas partes, lejos de ser imposiciones más bien se constituyen en la razón de ser de unos y otros” (Romero, 2014, pág. 206).

Si los fines de un líder se encuentran relacionados con la moral y ética la recompensa que habrá de recibir el seguidor que le apoya será la satisfacción personal y pueden ser considerados como líder carismático, mientras que si un líder recompensa material moralmente a quienes le siguen y les ayuda a conseguir sus fines es una mera transacción de intercambio, donde no se percibe ni un ápice de transacción emocional y se le conoce como líder transaccional. (Romero, 2014, pág. 206).

Por lo anterior, existen dos estilos de liderazgos tales como el Autocrático y el Democrático y se describen a continuación:

- **Liderazgo autocrático**

Cuando el líder dispone de poder absoluto para actuar según su voluntad y lograr resultados de acuerdo con la colaboración de un grupo de subordinados o seguidores. Se caracteriza por que le asignan importancia secundaria a la persona, no existe preocupación alguna por consultar a los empleados en la toma de decisiones, se centran en el desarrollo de la operación, se orienta en el cumplimiento de los fines y no de las necesidades del colaborador, no busca la excelencia en el desempeño y no hay reconocimiento, resta importancia cuando de integrar su equipo de trabajo se trata. (Romero, 2014, pág. 207).

- **Liderazgo democrático**

“Se orienta a generar una participación directa del personal en la toma de decisiones, con el objetivo de conformar equipos capaces de generar resultados, toma en cuenta, y crea un medio ambiente en el que los participantes se sientan complacidos” (Romero, 2014, pág. 207).

- **Rienda Suelta**

“Es una forma de abordar el trabajo en equipo, generando alianzas con personas provenientes de diferentes formaciones, culturas, edades y pensamientos. Buscando, consecuentemente, construir un método de trabajo lo más inclusivo y libre posible, tratando de eliminar cualquier tipo de prejuicio en torno al objetivo” (Romero, 2014, pág. 207).

Al analizar estos dos tipos de liderazgo fácilmente se puede concluir que uno está orientado a darle importancia secundaria al empleado y lo importante son las tareas y el otro, por el contrario, está orientado y se dirige a las personas buscando participación, conformidad, y su absoluta cooperación al sentirse parte y no simplemente medio para los fines organizacionales.

b. Principios de la dirección

Para que la dirección sea eficiente, debe encaminarse, en todo momento, hacia los

objetivos de la empresa y estos principios contribuyen en la realización efectiva de todo lo que se planea.

- **Principio de coordinación y armonía de objetivos**

“Debe velarse por parte de los administradores, que exista coordinación de los intereses y objetivos de los trabajadores y de la organización” (Romero, 2014, pág. 202).

- **Principio de motivación, liderazgo y comunicación**

“El proceso de dirección se fundamenta en la motivación, liderazgo y comunicación para el desarrollo positivo del comportamiento de los trabajadores y de la organización” (Romero, 2014, pág. 202).

- **Principio de la impersonalidad de mando**

“El mando deber ser aplicado a conveniencia de la organización y no de los intereses de quien tiene la potestad de ejercerlo” (Romero, 2014, pág. 202).

- **Principio de la vía jerárquica**

“Quien dirige una organización debe estar consciente que su obligación administrativa, es respetar los niveles jerárquicos de sus subordinados, siguiendo la vía correspondiente” (Romero, 2014, pág. 202).

- **Principio de resolución de conflictos**

“Cada administrador debe estudiar los conflictos y darles la solución justa y adecuada a los intereses de los involucrados” (Romero, 2014, pág. 202).

- **Principio de aprovechamiento de los conflictos**

“Es aconsejable que los administradores en vez de desechar las experiencias en cuanto a conflictos, los deben de estudiar y analizar para aprovecharlos en futuras situaciones que se pudieran presentar” (Romero, 2014, pág. 202).

Estos principios están directamente ligados con la forma en que se ejecutan los

elementos de planeación y son guías esenciales que buscan conseguir los objetivos organizacionales.

En la actualidad, algunas empresas no se enfocan en incentivar la conducta de los individuos sino en guiarlos directamente al logro de los objetivos, se olvidan de que el elemento clave para ello es el humano. Implementan un control inadecuado, menosprecian o ignoran las herramientas que la administración moderna brinda y tampoco introducen en la dirección alternativas propias que contribuyan en la guía adecuada de los colaboradores. Cuando se menciona un control adecuado, no se refiere solo al incentivo que los directivos puedan dar a los empleados de la empresa para modificar su conducta, sino también, a las formas de liderazgo que estos puedan tener y a la buena comunicación que se logra con cada relación laboral. Administradores de algunas empresas rechazan conceptos como comunicación efectiva, incentivación, liderazgo, etcétera porque además de estar bajo una dirección autocrática, muchos de ellos desconocen la forma de aplicar las medidas correctivas necesarias para mejorar, de manera que su control no se lleva a cabo según lo planeado, además de otros conceptos que algunos administradores desconocen por falta de preparación y que forma parte de la mala dirección de las empresas en la actualidad.

c. Comportamiento organizacional

Campo de investigación que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento de las organizaciones, con la finalidad de aplicar este conocimiento en mejorar la efectividad de las organizaciones. El CO se ocupa de la investigación de lo que hacen las persona en una organización y de cómo su comportamiento afecta el desempeño de aquella. (Robbins y Judge, 2017, pág. 10)

El comportamiento organizacional es un elemento clave para el desarrollo de las empresas, un campo de evaluación que permite investigar las variables de influencia sobre el individuo dentro de la empresa, la finalidad de la evaluación es promover el desarrollo humano y que este mediante el cambio contribuya al logro de los objetivos.

d. Cultura Organizacional

Son las normas y valores por los que se rige una empresa, son las creencias, hábitos, actitudes y tradiciones de los miembros que la integran. Las investigaciones sugieren que hay siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización.

- **Innovación y aceptación del riesgo.**

Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgo.

- **Atención al detalle**

Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.

- **Orientación a los resultados**

Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.

- **Orientación a la gente**

Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.

- **Orientación a los equipos**

Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.

- **Agresividad**

Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.

- **Estabilidad**

Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el statu quo en contraste con el crecimiento. (Robbins, 2009, págs. 551-552).

Las características mencionadas enmarcan la personalidad de la empresa y en conjunto y por medio de estas, el individuo percibe sensaciones, hábitos, costumbres e interacción con los grupos de la unidad organizacional permitiéndole establecer juicios sobre el tipo de cultura de la organización.

Todas las empresas, aunque no lo sepan, tienen una cultura organizacional, y solo algunas se preocupan por diferenciar su cultura no solo de la competencia sino de las demás empresas, creando una especie de elemento diferenciador que sea característico de su marca. La diferencia entre las que crean un plan de cultura y las que no, es que buscan sobresalir y mejorar, están sujetas al cambio y a la innovación, mientras que las otras permanecen paralizadas. Actualmente, algunas empresas no reconocen que la falta de una cultura organizacional obstruye el compromiso que los colaboradores puedan llegar a tener con la organización y con su puesto de trabajo, y menosprecian la idea que puede representar, incluso, pérdidas financieras.

Las empresas que invierten tiempo y recursos en crear una imagen de cultura organizacional que promueva hábitos, creencias, valores, actitudes y tradiciones, aprovechan al máximo el talento humano obteniendo un impacto positivo en los resultados.

e. Clima organizacional

En efecto, el clima puede ser sentido por un individuo sin que este, necesariamente, consiente del papel y de la existencia de los factores que lo componen; de esta forma resulta difícil medir clima, puesto que nunca se sabe muy bien si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones de las características verdaderas de la organización. (Brunet, 1987, pág. 16)

El clima organizacional es la sensación que percibe el empleado, con relación a lo que siente o bien a lo que ve de la personalidad o ambiente de la organización y el cual influye en la ejecución de las tareas diarias del puesto de trabajo mediante su comportamiento.

Muy pocas empresas del país se preocupan por los diferentes factores que evitan la eficiencia de la empresa, uno de ellos el clima organizacional, siendo clave debido a que tiene influencia en el comportamiento del trabajador provocando buen desempeño en diferentes áreas de la empresa. Como se menciona en la fase de dirección, muchos directivos además de regirse por una autoridad autocrática rechazan el cambio y la innovación, desconocen la funcionalidad de la medición del clima organizacional y el uso de una herramienta adecuada que les permita obtener resultados sobre cómo percibe el colaborador el clima en la empresa. En la actualidad, cada vez más las empresas están siendo calificadas por su clima laboral, tanto para compararlas con la competencia como por los individuos que pretenden laborar en ellas. Por lo anterior, las empresas que rechazan o desconocen el clima organizacional están destinadas a tener un mayor número de rotación de personas, mala publicidad de su imagen, personal interno inconforme que contamine e inflencie la conducta de los nuevos miembros y que interrumpa el cumplimiento de los objetivos del puesto y de la organización.

- **Importancia del Clima Organizacional**

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros que, debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- 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 pueden surgir. (Brunet, 1987, pág. 20)

- **Características del Clima Organizacional**

El clima organizacional constituye una configuración de las características de una

organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc.

A continuación, se enlistan las características del clima organizacional:

- El clima es una configuración particular de variables situacionales
- Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo
- El clima tiene una connotación de continuidad, pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto, puede cambiar después de una intervención particular
- El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización
- El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza
- El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea
- El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento
- Es un determinante directo sobre el comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas del individuo. (Brunet, 1987, págs. 12 - 13)

- **Teorías del clima organizacional**

Estas teorías establecen que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben.

- I. Teoría del clima organizacional de Likert**

Esta teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización como la llama su autor, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite analizar también el papel de las variables que conforman el clima que se observa. (Brunet, 1987, pág. 28)

- Teoría de los sistemas**

El comportamiento de los subordinados 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. (Brunet, 1987, pág. 28)

- Factores sobre la percepción individual del clima**

Explican la naturaleza de los microclimas dentro de una organización. Estos factores se definen entonces como:

- Parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional
- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana
- Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción
- La percepción que tiene los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización. (Brunet, 1987, págs. 28 - 29)

- Variables de la organización**

De forma más específica, hay tres tipos de variables que determinan las características

propias de una organización.

- **Variables causales**

“Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene” (Brunet, 1987, pág. 29).

- **Variables intermediarias**

“Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, son de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa” (Brunet, 1987, pág. 29).

- **Variables finales**

“Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de los dos precedentes” (Brunet, 1987, pág. 29).

- **Dimensiones de Likert**

El instrumento más frecuentemente utilizado para medir el clima organizacional en una empresa es la traducción de los cuestionarios de Likert. Estos cuestionarios miden la percepción del clima en función de 8 dimensiones que son las siguientes:

- **Los métodos de mando.** La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados
- **Las características de las fuerzas motivacionales.** Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades
- **Las características de los procesos de comunicación.** La naturaleza de los tipos de comunicación de la empresa, así como la manera de ejercerlos
- **Las características de los procesos de influencia.** La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos en la organización

- **Las características de los procesos de toma de decisiones.** La pertenencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones
- **Las características del proceso de planificación.** La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices
- **Las características del proceso de control.** El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales
- **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.** La planificación, así como la formación deseada. (Brunet, 1987, pág. 45-46)

II. Teoría del clima organizacional de Litwin & Stringer

Fueron los primeros autores en conceptualizar el clima organizativo bajo la perspectiva perceptual. Para ellos, el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles de ser medidas y percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que viven y trabajan en dicho entorno y que influye en su comportamiento. (Brunet, 1987, pág. 41-43)

▪ Dimensiones de Litwin y Stringer

El cuestionario desarrollado por Litwin y Stringer mide la percepción de los empleados en función de cinco dimensiones:

- **Estructura.** Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización
- **Responsabilidad individual.** Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón
- **Remuneración.** Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho
- **Riesgos y toma de decisiones.** Percepción del nivel de reto y de riesgos tal y como se presentan en una situación de trabajo
- **Apoyo.** Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo

- **Tolerancia al conflicto.** Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o como puede asimilar sin riesgo las divergencias en el trabajo. (Brunet, 1987, pág. 46)

III. Teoría del clima organizacional de Brunet

La medida perceptiva de los atributos individuales define el clima como elementos individuales relacionados con los valores, necesidades e incluso el grado de satisfacción del empleado, es decir, el individuo percibe el clima organizacional en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer. (Brunet, 1987, pág. 16)

▪ Dimensiones de Brunet

El comportamiento de los individuos en una organización está bajo la influencia de numerosos estímulos que provienen del medio organizacional. En efecto, la organización, que constituye en cierta forma una especie de micro sociedad (un sistema social), está caracterizada por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos.

- **Autonomía individual.** Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos, es decir, la posibilidad que se le da al empleado de ser su propio patrón y conservar cierto poder de decisión
- **Grado de estructura que impone el puesto.** Esta dimensión mide la forma de comunicar a los empleados por parte de sus superiores los objetivos y métodos de trabajo
- **Tipo de recompensa.** Esta dimensión se basa en los aspectos monetarios o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados
- **Consideración, agradecimiento y apoyo.** Esta dimensión se basa en lo que un empleado recibe de sus superiores. (Brunet, 1987, pág. 43)

Las dimensiones no son más que lo que el individuo en su entorno de trabajo y en la ejecución de sus tareas puede percibir, desde el tamaño de la organización hasta la moral que posee el grupo de trabajo con quien se relaciona directa o indirectamente; a esto se le denomina dimensiones, lo que puede afectar de manera positiva o negativa al individuo formando así, su propia expectativa de clima en la organización según los estímulos que la misma genere en él.

▪ **Componentes del clima organizacional**

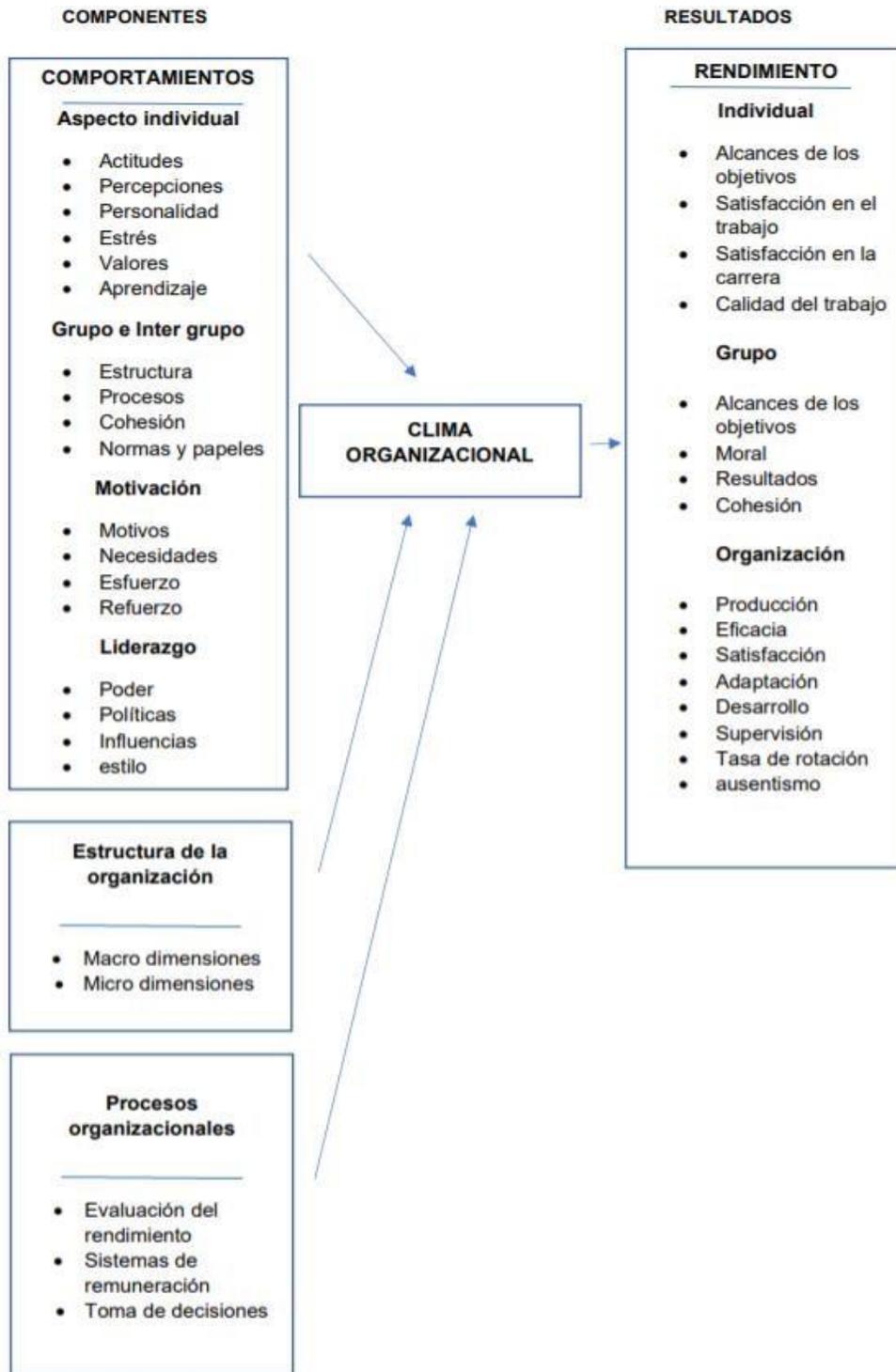
Presenta la forma en que interactúan componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, las estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que, a su vez, produce los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, individual o de grupo. Así, los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima que es resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados. (Brunet, 1987, págs. 39-41) Ver figura 9.

En virtud de lo anterior, los componentes son todos los aspectos, situaciones, procesos, relaciones etcétera dentro de la organización donde se desenvuelve el individuo y que ocasionan que el mismo cree una perspectiva positiva o negativa del clima organizacional donde desarrolla sus actividades del puesto de trabajo, al ser estas percibidas negativamente afecta el rendimiento organizacional, grupal e individual.

Para efectos de la investigación, se utilizará como teoría principal la teoría de Brunet quien aporta conocimiento de manera más amplia de la percepción del ambiente organizacional determinado por los componentes, dimensiones y opiniones de los empleados, resultantes de su percepción y conformidad, sin embargo, también se toman en cuenta como teorías secundarias a Likert, Litwin y Stringer como apoyo de la evaluación de las dimensiones en la unidad objeto de investigación.

Figura 9

Componentes del Clima Organizacional



Fuente: Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. 2ª (ed). México D.F. editorial Trillas, S.A de C.V. p. 40.

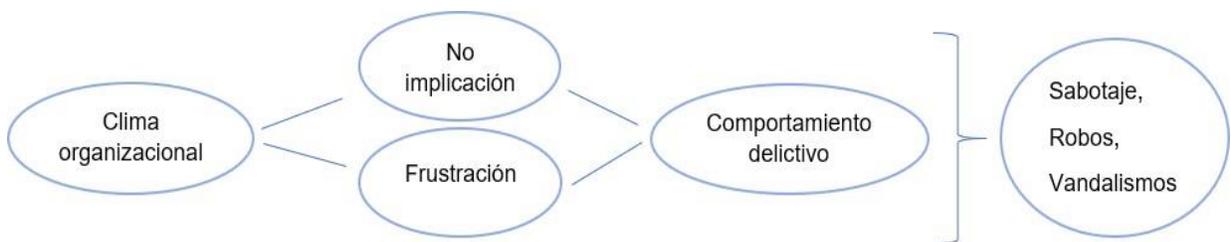
➤ **Beneficios de la medición del Clima Organizacional**

Actualmente, las organizaciones están obligadas a adaptarse y producir sus bienes o servicios en las diversas situaciones y entorno. Deben tomar en cuenta no solo el aspecto externo sino las variaciones que pueden surgir internamente, para ello, deben hacer uso de herramientas apropiadas que detecten las situaciones que impiden el logro de los objetivos, esto derivado de la implicación del individuo en la empresa y la influencia de las diversas dimensiones en él.

Por lo anterior, uno de los beneficios de la medición del clima laboral es que permite obtener información sobre el estado de la organización, como influye en los colaboradores las diversas dimensiones que se mencionan en los apartados anteriores, asegura una mayor objetividad si se realiza por medio de cuestionarios en donde el individuo no sea implicado y pueda influir en su ambiente, detecta la percepción que los empleados tienen del clima organizacional y contribuye en la implementación de mejoras en relación a los recursos disponibles, que incluso, además de eliminar o disminuir el descontento de los mismos, disminuye los delitos organizacionales que ocurren cuando los empleados perciben un clima de trabajo mal sano por medio de la modificación de componentes de la organización. Ver figura 10.

Figura 10

El clima organización y los actos delictivos



Fuente: Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. 2ª (ed). México D.F. editorial Trillas, S.A de C.V. p. 68.

Cuando el individuo no se siente implicado a la organización en que trabaja y siente frustración, pueden dirigirse al comportamiento delictivo. Tanto la frustración como la no implicación tiene relación directa y una puede llevar a la otra. Pocas organizaciones reconocen el robo y vandalismo como formas de protesta o malestar.

Por tanto, los beneficios de la medición del clima organización pueden ser varios, pero todos conducen a prestar atención a los acontecimientos internos que afectan a su principal activo: las personas y que son las que contribuyen de manera directa el crecimiento de la empresa.

➤ **Medición del clima organizacional**

El instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es, por supuesto, el cuestionario escrito. La mayor parte de estos instrumentos presentan a los involucrados, preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales ellos deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con esta descripción. En general, se encuentran en estos cuestionarios escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Muchas veces, su validez es solo aparente y, algunas veces, es una validez de concepto. En efecto, frente al universo cambiante de las empresas, algunas veces, es bastante difícil establecer una verdadera validez estadística. Sin embargo, recientemente algunos cuestionarios han franqueado con éxito este obstáculo. (Brunet, 1987, págs. 41-42).

La medición del clima organizacional permite medir el nivel de conformidad de los colaboradores respecto a los factores y dimensiones que perciben en la empresa, al obtener resultados negativos en la medición del clima organizacional es conveniente crear un plan o iniciativa que mejore las condiciones y, por ende, la percepción de los empleados.

1.3. Plan de mejora

“Conjunto de acciones programadas para conseguir un incremento en la calidad y el rendimiento de los resultados de una organización” (Alteco, 2020, pág.1).

1.4. Iniciativa

“Proposición o idea que sirve para iniciar alguna situación o cosa” (Alteco, 2020, pág.1).

También, es importante que se considere que el o los planes de mejora que se elaboren en conjunto con las iniciativas sean ajustables a las necesidades de los colaboradores o situación actual como es el caso de la pandemia mundial que se vive y la cual es denominada Covid-19.

1.5. Covid-19

La COVID-19 es la enfermedad causada por el nuevo coronavirus conocido como SARS-CoV-2. La OMS tuvo noticia por primera vez de la existencia de este nuevo virus el 31 de diciembre de 2019, al ser informada de un grupo de casos de neumonía vírica que se habían declarado en Wuhan (República Popular China).

El COVID-19 se transmite principalmente de persona a persona a través de gotitas respiratorias. Estas gotitas se liberan cuando una persona con COVID-19 estornuda, tose o habla. Las gotitas infecciosas pueden llegar a la boca o la nariz de las personas que se encuentren cerca o posiblemente entrar a los pulmones al respirar. La Organización Mundial de la Salud (OMS) recomienda mantener una distancia física de al menos 1 metro (3 pies) entre las personas para evitar infectarse,¹ mientras que los CDC recomiendan mantener una distancia física de al menos 1.8 metros (6 pies) entre las personas. Las gotitas respiratorias pueden llegar a las manos, objetos o superficies que estén cerca de la persona infectada cuando tosa o hable, y los demás podrían entonces infectarse con el virus que causa el COVID-19 al tocar las manos, los objetos o las superficies con gotitas y luego tocarse los ojos, la nariz o la boca. Datos recientes indican que puede haber transmisión del COVID-19 a través de las gotitas de aquellos que tengan síntomas leves o de quienes no se sientan enfermos. Entre las personas que desarrollan síntomas, la mayoría (alrededor del 80%) se recuperan de la enfermedad sin necesidad de recibir tratamiento hospitalario. Alrededor del 15% desarrollan una enfermedad grave y requieren oxígeno y el 5% llegan a un estado crítico y precisan cuidados intensivos.

Entre las complicaciones que pueden llevar a la muerte se encuentran la insuficiencia respiratoria, el síndrome de dificultad respiratoria aguda, la septicemia y el choque septicémico, la tromboembolia y/o la insuficiencia multiorgánica, incluidas las lesiones cardíacas, hepáticas y renales.

Rara vez, los niños pueden manifestar un síndrome inflamatorio grave unas semanas después de la infección. (Organización Mundial de la Salud, 2020).

Es importante considerar la situación actual de pandemia para los planes de mejora o iniciativas que se propongan derivado de las medidas de prevención que se deben implementar, con el fin de velar por bienestar físico de los colaboradores, de esa manera se lograra velar por su integridad y comenzará el colaborador a percibir el interés e importancia que la organización le brinda.

A continuación, se presentan los resultados de la medición del clima organizacional realizada en la unidad objeto de investigación, este diagnóstico permitirá realizar un plan con iniciativas que brinden mejoras para los colaboradores y se logre por ese medio mejorar su percepción y conformidad.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA VENTA DE COMIDA RÁPIDA

La presente investigación se llevó a cabo en una empresa que se dedica a la producción y venta de comida rápida, dicha entidad carece de una herramienta que permita detectar la inconformidad del personal, por lo cual se estima necesario y fundamental determinar la percepción del empleado en su entorno laboral con el propósito de plantear una propuesta de solución a los problemas identificados. Con dicha investigación se establecerá una base importante para la toma de decisiones, logro de los objetivos organizacionales y contribuir al desarrollo del personal. El presente capítulo permite establecer la situación actual en cuanto al clima organizacional de la empresa y analizar los resultados para tomar acciones correctivas.

Un deficiente clima organizacional impide el buen comportamiento del individuo ya que este no solo actúa según sus características personales, sino también, de la forma en que percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización. Un clima demasiado rígido provoca que la empresa se deje aventajar por sus competidores impidiendo de esa manera, el desarrollo de la organización en su evolución y adaptación al medio exterior. Por lo cual es importante que la organización realice mediciones frecuentes y ejecute planes de acción para mantener un control adecuado sobre la percepción de su personal y áreas a mejorar.

2.1. Metodología de investigación

Para cumplir con las actividades establecidas con relación a la investigación, se hizo uso del método científico a través de sus tres fases. La primera, la fase indagadora, al obtener la información de fuentes primarias y secundarias, es decir, al tomar en cuenta datos proporcionados directamente por los colaboradores de la organización y al hacer uso de documentos de consulta. La segunda, la fase demostrativa, que se aplicó al momento de comprobar cada una de las hipótesis formuladas y al confrontar la información teórica con la realidad que se presenta. Y la última, la fase expositiva, se aplicó en la realización

del informe de resultados, al exponer los conocimientos y aplicación del análisis de resultados obtenidos durante la investigación. Se utilizó el método deductivo, debido a que el análisis de la situación actual en la empresa objeto de investigación se realizó partiendo de lo general a lo específico.

Unas de las técnicas para recopilar información fue el censo, debido a que la población a investigar es no mayor a 385, se procedió a utilizar esta técnica para que la cantidad de personas a investigar fuese significativa, la cantidad de personas evaluados es un total de 75 y pertenecen al área administrativa de la organización, se tomó dicha área ya que la unidad objeto de investigación se enfocara primero por analizar, evaluar y mejorar su estructura interna para continuar de manera preparada con la estructura externa. Otra técnica utilizada fue la investigación bibliográfica y documentos como base para la realización de la investigación y consistió en la búsqueda, recopilación, organización, valoración, crítica e información de datos.

Los instrumentos que permitieron recabar información importante para la investigación son:

Las fichas bibliográficas; utilizadas para registrar y resumir los datos extraídos de las fuentes bibliográficas consultadas para efectos de esta investigación y el cuestionario; se realizó un cuestionario a 75 colaboradores, tomando en cuenta únicamente al personal administrativo de la organización. El cuestionario incluye 8 diferentes dimensiones tales como; comunicación, relaciones sociales, liderazgo, trabajo en equipo, satisfacción laboral, ética y valores, recompensa y apoyo, cada dimensión contiene 4 cuestionamientos, haciendo un total de 32 preguntas.

Las dimensiones fueron determinadas según las necesidades de la empresa y definidas con base en los autores Likert, Litwin y Stringer y Brunet, las preguntas que ahondan cada dimensión fueron dirigidas y establecidas para saber el nivel de conformidad e inconformidad del empleado sobre la dimensión dentro de la empresa.

Para que el cuestionario fuese practico, y con respuesta rápida de parte de los colaboradores, se realizó un formulario en Google forms el cual permite varias opciones

de respuestas y es de fácil uso, en él se agregaron preguntas con respuestas de selección múltiple tales como; Siempre, frecuentemente, a veces y nunca, los elementos siempre y frecuentemente fueron catalogados como respuestas positivas o conformes y los elementos a veces y nunca como respuestas negativas o de inconformidad, estos parámetros de medición se definieron con base la escala de Likert, es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios y es la escala de uso más amplio en encuestas de investigación, se utilizaron únicamente 4 parámetros para evitar error de tendencia central. Al completar el formulario se procedió a realizar una prueba piloto, esta consistió en enviar a un grupo de 5 personas ajenas a la unidad objeto de investigación el formulario, al realizar esta prueba se comprobaba la comprensión de las preguntas, tiempo de respuesta y la funcionalidad del formulario electrónico. Al comprobar el funcionamiento del formulario y su contenido, se procedió a enviarlo a la unidad objeto de investigación para la obtención de información.

2.2. Antecedentes de la empresa

La empresa donde se realizará la presente investigación es un restaurante que produce y vende pollo frito, el concepto consiste en ser un restaurante de paso que ofrece poca variedad en su menú, a un precio accesible. Hoy en día, es una empresa popular de pollo frito que brinda alimentos de calidad para las familias guatemaltecas. La empresa cuenta con más de 416 tiendas en la región, 28 puestos de trabajo y 1300 empleados aproximadamente, sin embargo, para efectos de la investigación la unidad de análisis únicamente será el área administrativa la cual abarca 75 colaboradores.

2.2.1. Filosofía empresarial

Se desarrolla a continuación elementos que permiten la identificación de la empresa.

2.2.1.1. Misión

Satisfacemos las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo la mejor opción de comida rápida, con especialidad de pollo frito, brindando productos frescos y de alta calidad.

a. Visión

Ser una empresa guatemalteca líder en comida rápida a nivel nacional con especialidad

en pollo frito.

b. Valores

- Fe en Dios
- Integridad
- Compromiso
- Lealtad

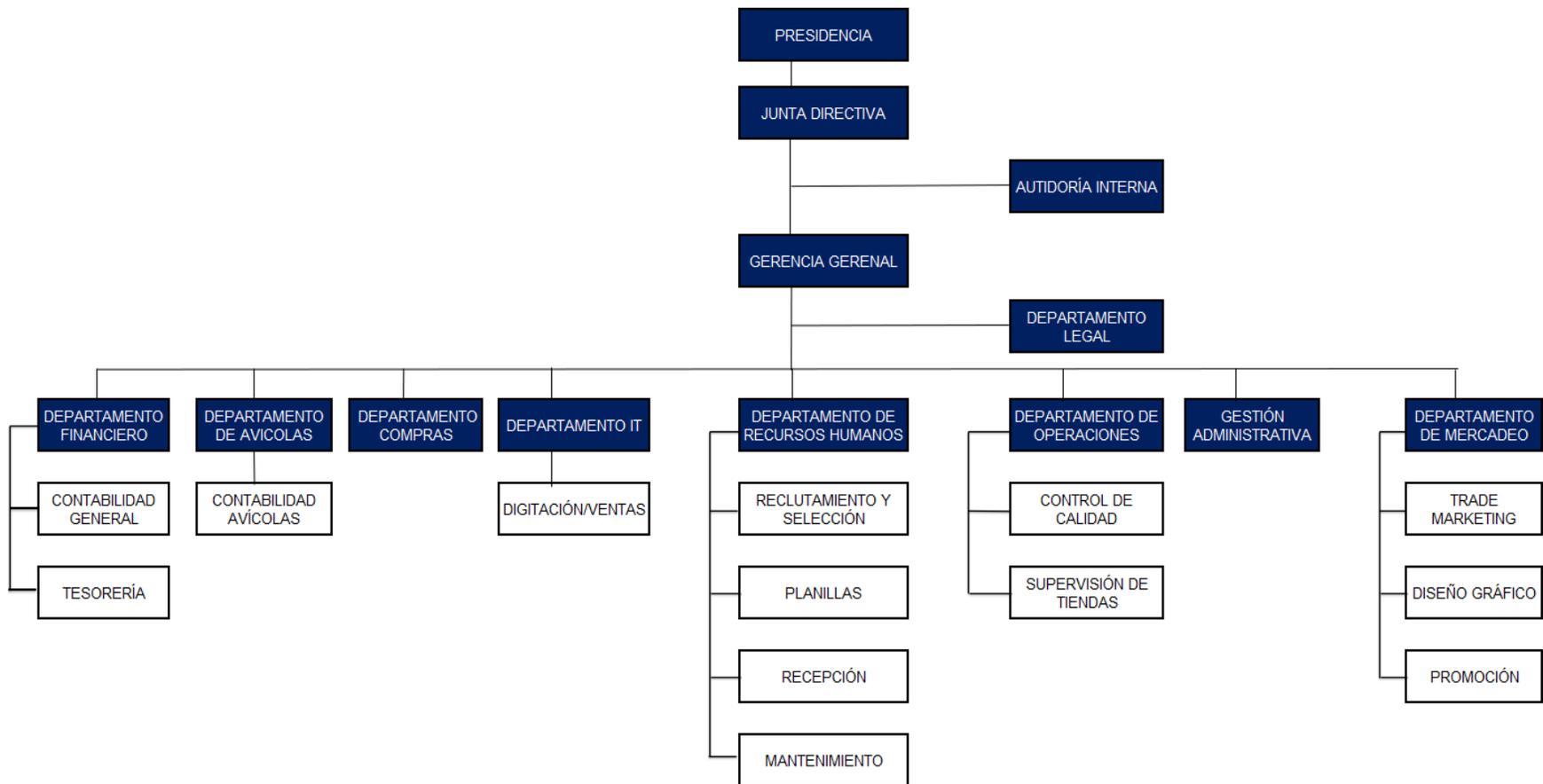
La filosofía define las prácticas empresariales, es el reflejo de los valores de sus líderes, resume el ambiente y la cultura de la organización, si se manifiesta la filosofía a los colaboradores en despago con las actitudes y demostraciones de los líderes, los colaboradores comenzaran a desconfiar de la organización evitando la identidad con la misma, pues es la filosofía empresarial la que comienza a generar el sentido de pertenencia. De la tal manera, al perder credibilidad comienzan a percibir un entorno inseguro que evita sentirse bien, por ende, potencializar su trabajo, y el clima comienza a ser percibido como inadecuado.

A continuación, se muestra la estructura organizacional de la unidad objeto de investigación, forma en la cual se gestiona, seguido de un organigrama nominal que representa las personas que trabajan en cada función.

2.2.2. Estructura organizacional de la empresa de producción y venta de comida rápida

Figura 11

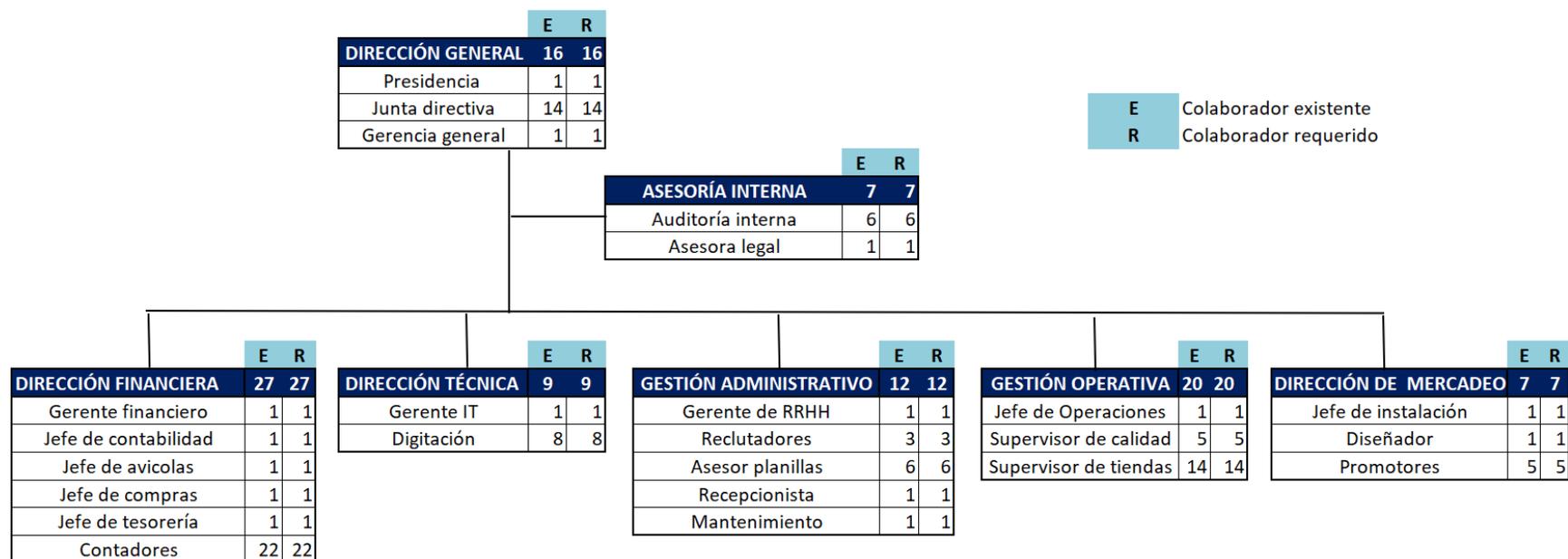
Estructura organizacional



2.2.3. Organigrama nominal de la empresa de producción y venta de comida rápida

Figura 12

Organigrama nominal



Fuente: Empresa objeto de investigación, octubre 2020

2.2.4. Naturaleza de la institución

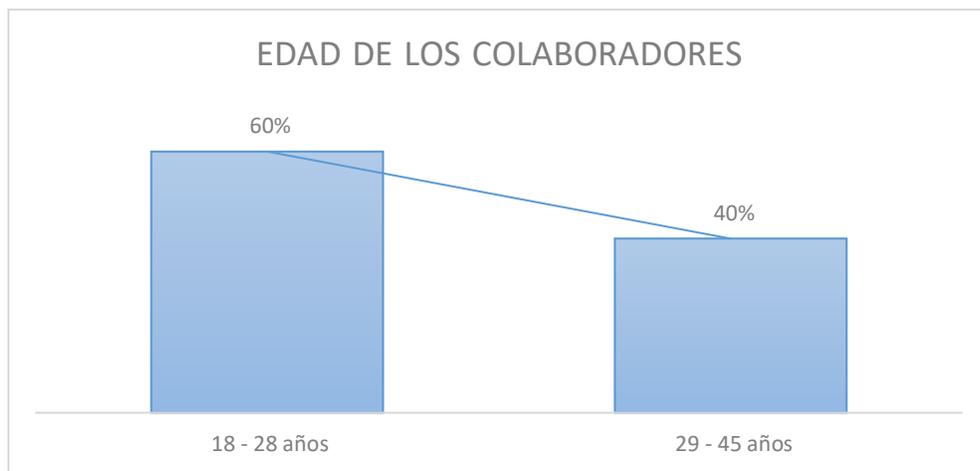
La unidad objeto de investigación se dedica a la producción y venta de comida rápida, específicamente pollo frito, esta empresa posee varias tiendas a nivel nacional y cuenta con participación en otros países como Estados Unidos y El Salvador.

2.2.5. Datos demográficos

A continuación, se detallan algunas características importantes del personal que labora en la unidad objeto de investigación.

2.2.5.1. Edad de los colaboradores

Gráfica 1
Edad de los colaboradores
Empresa de producción y venta de comida rápida
Municipio de Fraijanes, Departamento de Guatemala
Año 2020

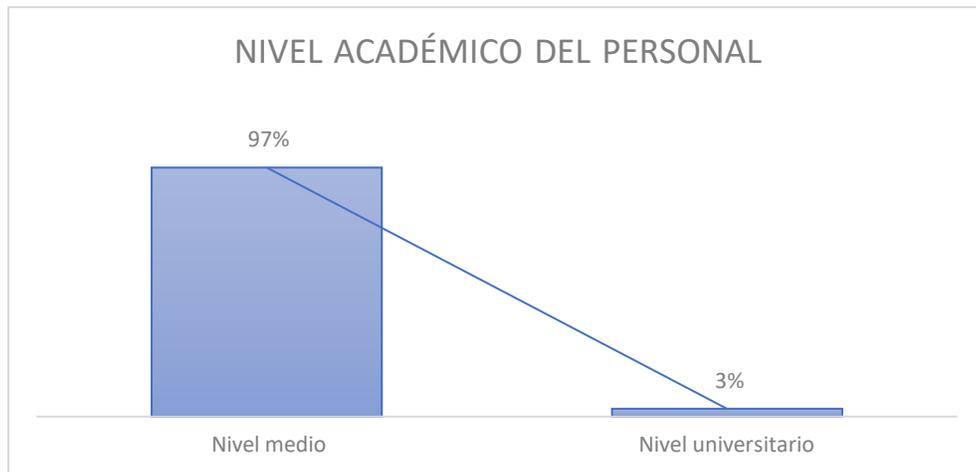


Fuente: elaboración propia, basada en la información de la empresa objeto de investigación, octubre 2020.

La empresa brinda oportunidades de trabajo a personas de todas las edades, no tiene preferencias por contratar personal de un rango de edad determinado, sin embargo, la mayoría de los trabajadores oscilan entre las edades de 18 a 28 años. Una proporción adecuada de heterogeneidad permite cubrir la necesidad de complementar el conocimiento de los trabajadores más veteranos y el empuje de los más jóvenes. La idea es saber fusionar y potenciar las aptitudes de los empleados de diferentes edades para conseguir los mejores resultados, a través de programas de gestión.

2.2.5.2. Nivel académico del personal

Gráfica 2
Nivel académico del personal
Empresa de producción y venta de comida rápida
Municipio de Fraijanes, Departamento de Guatemala
Año 2020



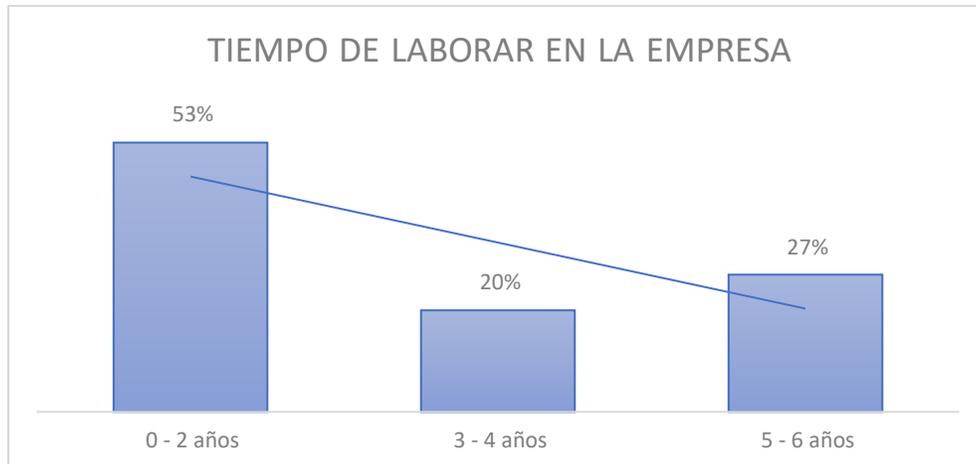
Fuente: elaboración propia, basada en la información de la empresa objeto de investigación, octubre 2020.

El grado de escolaridad para el área administrativa de la organización no debes ser menor al nivel medio, esto con relación a la especialidad requerida según el área de oportunidad. Todo el personal cuenta con un título a nivel medio y algunos cuentan con un título universitario, siendo únicamente el gerente general y el gerente financiero los que sí cuentan con título universitarios y forman el 3% de los colaboradores.

Al no contar con capital humano que tenga nivel universitario impide la oportunidad de crecimiento de los colaboradores en de la organización y un estancamiento y un estancamiento a nivel empresarial, pues, aunque establezcan objetivos y se planteen mejoras, el personal no estará capacitado para ejecutarlos.

2.2.5.3. Tiempo de laborar en la empresa

Gráfica 3
Tiempo de laborar en la empresa
Empresa de producción y venta de comida rápida
Municipio de Fraijanes, Departamento de Guatemala
Año 2020



Fuente: elaboración propia, basada en la información de la empresa objeto de investigación, octubre 2020.

Según información proporcionada por el área de reclutamiento y selección de la unidad objeto de investigación el 53% de los colaboradores tiene de 0 a 2 años en la empresa, el 20% tiene de 3 a 4 años, y el 27% de 5 a 6 años. Un dato relevante es que la persona encargada del área indica que en los últimos años se ha notado un aumento en la rotación de personal. La manera en que la rotación del personal influye en el clima de la organización, es como percibe el nuevo o actual empleado la estabilidad que puede llegar a tener dentro de la misma, ocasionando inseguridad y deseo de buscar una mejor opción antes de verse afectado.

A continuación, se muestran los resultados de las dimensiones evaluadas en la medición del clima organizacional:

2.3. Situación actual del clima organizacional

Tabla 1
Dimensiones evaluadas
Empresa de producción y venta de comida rápida
Municipio de Fraijanes, Departamento de Guatemala
Año 2020

No.	Parámetros Dimensiones	(+) Conforme		(-) Inconforme		Total	
		Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca	% Conformidad	% Inconformidad
		% de medición					
1	Comunicación	7%	18%	52%	22%	26%	74%
2	Relaciones sociales	12%	32%	47%	9%	44%	56%
3	Liderazgo	5%	21%	50%	24%	26%	74%
4	Trabajo en equipo	7%	31%	29%	33%	38%	62%
5	Satisfacción laboral	22%	22%	32%	23%	45%	55%
6	Ética y valores	10%	12%	54%	24%	22%	78%
7	Recompensa	1%	9%	40%	50%	10%	90%
8	Apoyo	0%	8%	20%	72%	8%	92%

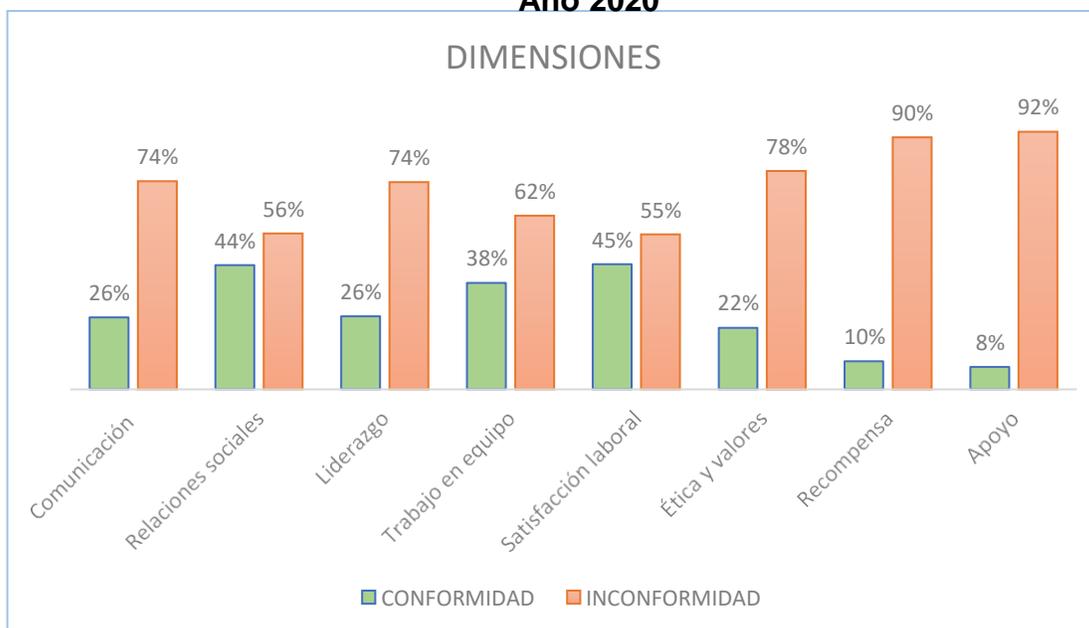
Fuente: elaboración propia, basada en la información de la empresa objeto de investigación, octubre 2020.

Según el parámetro establecido toda aquella dimensión que cumpla con el 55% es catalogada como inconforme.

El porcentaje de clima organizacional es de 73%. Según el parámetro establecido y los resultados obtenidos es: inconforme.

Para apreciar mejor los resultados, se presenta una gráfica que permite visualizar y comparar la medición entre las dimensiones.

Gráfica 4
Dimensiones evaluadas
Empresa de producción y venta de comida rápida
Municipio de Fraijanes, Departamento de Guatemala
Año 2020



Fuente: elaboración propia, basada en la información de la empresa objeto de investigación, octubre 2020.

Las dimensiones evaluadas en su totalidad muestran una cifra de inconformidad arriba del 55%, lo que contribuye según el parámetro establecido, a la degeneración no solo del ambiente sino de las relaciones sociales, la percepción de los empleados, el rendimiento y la productividad en la organización.

En términos globales el porcentaje de clima es de un 73%. Este tanto por ciento es alarmante, dado que según los resultados determina que la empresa cuenta con un deficiente clima organizacional y total inconformidad de parte de los colaboradores. El ambiente que predomina en la organización es negativo y disconforme. Evidentemente al tener un porcentaje alto de inconformidad, la empresa deberá tomar medidas correctivas que impidan el bajo desempeño, malos resultados, así como ambiente tenso, poco amigable e incluso hostil y que el empleado comience a expresar en contra de la institución.

A continuación, se describe un análisis por dimensión, lo que permite tener una perspectiva individual de los resultados y la situación actual del clima organizacional de la unidad objeto de investigación.

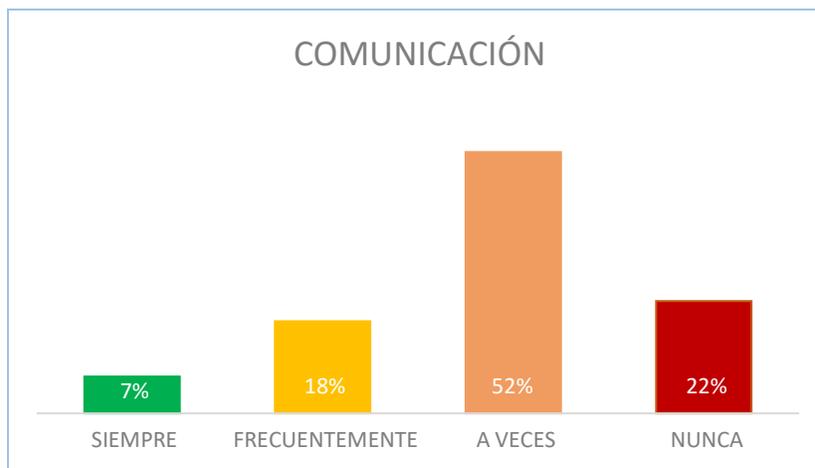
2.3.1. Dimensiones del clima organizacional

Se presentan los resultados en función de las dimensiones de clima organizacional evaluadas al personal administrativo en la unidad objeto de investigación.

2.3.1.1. Comunicación

De acuerdo a la información recolectada con el instrumento de medición, se presentan los resultados obtenidos en la dimensión de comunicación.

Gráfica 5
Dimensión de Comunicación
Empresa de producción y venta de comida rápida
Municipio de Fraijanes, Departamento de Guatemala
Año 2020



Fuente: elaboración propia, basada en la información de la empresa objeto de investigación, octubre 2020.

Esta dimensión mide la comunicación efectiva y asertiva que se vive dentro de la organización, la cual contribuye a crear relaciones de trabajo positivas y productivas, siendo esta la que permite difundir conocimiento, reconocer el éxito del empleado y ante todo resolver problemas internos.

Los resultados de la medición en cuanto a la dimensión de comunicación determinaron que el 52% de los colaboradores cree que a veces hay buena comunicación en la compañía seguido de un 22% que cree que nunca la hay. Los resultados finales de la medición determinan que el 74% de los colaboradores califican como mala la comunicación en la empresa. Uno de los factores cuestionados fue: ¿Entre los altos mandos (gerencias y jefes inmediatos) existe buena comunicación y transmiten la idea principal de los objetivos que deben cumplir los empleados? indicando un 47% del personal su grado de inconformidad frente a este factor de comunicación.

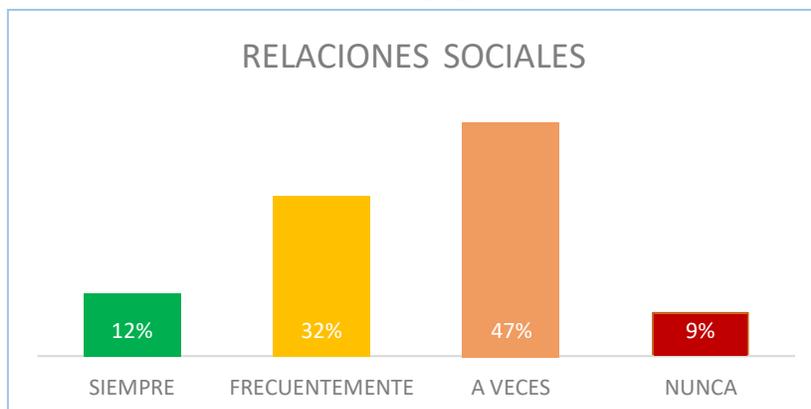
Derivado de lo anterior, se puede inferir que en la empresa existe descontento con el tema de comunicación de parte de los colaboradores, califican esta dimensión como mala derivado de la comunicación que tienen con su jefe inmediato, y esto últimos con gerencias, indican que es inadecuada y poco efectiva, afectando el desarrollo de las actividades laborales y disfunción en las relaciones laborales, la falta de información oportuna en cuanto a los cambios, objetivos, metas y logros a realizar en cada departamento provoca demora en el cumplimiento de los mismos, además, su jefe inmediato no les brinda la confianza para realicen propuestas de mejora, sugerencias e información de cualquier índole afectando de manera directa el desenvolvimiento de sus actividades de trabajo que contribuyen al logro de los objetivo organizacionales.

Es evidente que ese 74% de los colaboradores que indican estar inconformes, mantienen una mala comunicación interna, entre compañeros de trabajo y muy probablemente con los clientes y proveedores. Es necesario que la unidad objeto de investigación tome medidas correctivas para modificar la deficiente comunicación que perciben sus empleados, dado que la garantía de esta depende de ellos como líderes empresariales al conocer y transmitir el verdadero ser de la empresa, transmitir de forma correcta la filosofía y las tareas de los puestos, y poseer un liderazgo asertivo.

2.3.1.2. Relaciones sociales

De acuerdo con la información recolectada con el instrumento de medición, se presentan los resultados obtenidos en la dimensión de relaciones sociales.

Gráfica 6
Dimensión de Relaciones Sociales
Empresa de producción y venta de comida rápida
Municipio de Fraijanes, Departamento de Guatemala
Año 2020



Fuente: elaboración propia, basada en la información de la empresa objeto de investigación, octubre 2020.

Al hablar de relaciones sociales se hace referencia a aquellas que la empresa y sus colaboradores establecen en el transcurso de sus actividades laborales, las cuales permiten la interacción entre el personal ya sea para socializar y crear lazos de compañerismo o bien para brindarse apoyo en el desarrollo de las actividades, y en cuanto estas sean más sanas el colaborador se sentirá más feliz y productivo. El factor evaluado en esta dimensión que fue calificado como inconforme por el 61% del personal es: ¿Realizan actividades de recreación en la empresa donde pueden relacionarse entre compañeros y convivir?

En la recopilación de información el personal demuestra que en un 47% a veces se puede conseguir socializar adecuadamente, esto responde a la mala relación que existe entre compañeros del mismo departamento, así como la falta de interés de parte de la organización y jefes inmediatos en incentivar y reforzar la buena relación entre compañeros de trabajo. Cabe mencionar que el personal percibe que sus jefes inmediatos menosprecian la necesidad de interacción entre compañeros, restringiendo la participación en las actividades eventuales de recreación que organiza la empresa, impidiendo conocerse, tener acercamiento entre compañeros y quebrantando su entusiasmo en actividades futuras. Seguido de un 32% que indica que con frecuencia han tenido buena experiencia únicamente en la

interacción con las personas de otros departamentos, especificando que son oportunidades en las que interactúan por temas competentes al trabajo. Al establecer los resultados finales de la medición el 56% de los colaboradores califican como malas las relaciones sociales de trabajo, derivado de la poca confianza que existe por chismes entre compañeros e incluso entre jefes y directivos, poca intervención de los jefes en los conflictos, apodosos y burlas que existen entre trabajadores, lo cual limita la buena convivencia dentro de los mismos compañeros creando conflictos de tipo personal que en determinado momento puede llegar a afectar las actividades laborales.

Al analizar los resultados, es indudable que el clima de la organización se ve afectado por la mala relación laboral que existe de manera general entre los colaboradores, es necesario que la empresa posea un plan que permita la socialización entre los empleados y fortalecer vínculos no solo entre los mismos, sino con la organización y crear una cultura de equilibrio donde los trabajadores no estén obligados a socializar, pero donde existan auténticas oportunidades para hacerlo. De esta manera, el nivel de conformidad aumenta, los empleados estarán más felices y productivos, es decir, un buen clima con beneficios a largo plazo para la compañía.

2.3.1.3. Liderazgo

De acuerdo a la información recolectada con el instrumento de medición, se presentan los resultados obtenidos en la dimensión de liderazgo.

Gráfica 7
Dimensión de Liderazgo
Empresa de producción y venta de comida rápida
Municipio de Fraijanes, Departamento de Guatemala
Año 2020



Fuente: elaboración propia, basada en la información de la empresa objeto de investigación, octubre 2020.

El liderazgo en la empresa lo obtiene aquel directivo, gerente o jefe que logra captar la voluntad de sus empleados para que estos se vean compenetrados con los objetivos de la empresa y acepten su dirección, consejos y sugerencias, reconociendo en el la capacidad de mando y la competencia organizativa y de directriz, de esta forma el seguidor (empleado) se proyecta en el líder como un ejemplo o aspiración a seguir y que lo motiva a desarrollar de manera efectiva sus actividades con el interés de ser reconocido o aspirante al cargo o un puesto similar.

Es esta dimensión se evaluó el factor: ¿Considera tener un buen líder en la empresa que lo inspire a tomar su ejemplo? A lo que los colaboradores respondieron en un 46% inconformes, siendo esta la pregunta peor calificada.

El liderazgo es el tercer factor mal evaluado por el personal y considerado como una debilidad, las preguntas de este factor fueron enfocadas a calificar las gerenciay jefes inmediato con relación a varios aspectos, entre ellos; la imparcialidad en la toma de decisiones, toma de decisiones inclinadas a beneficiar a ciertos empleados, confianza que brindan estos a los empleados para tomar decisiones en su puesto de trabajo y si existe un líder en la empresa que lo motive y que lo inspire a tomar su ejemplo.

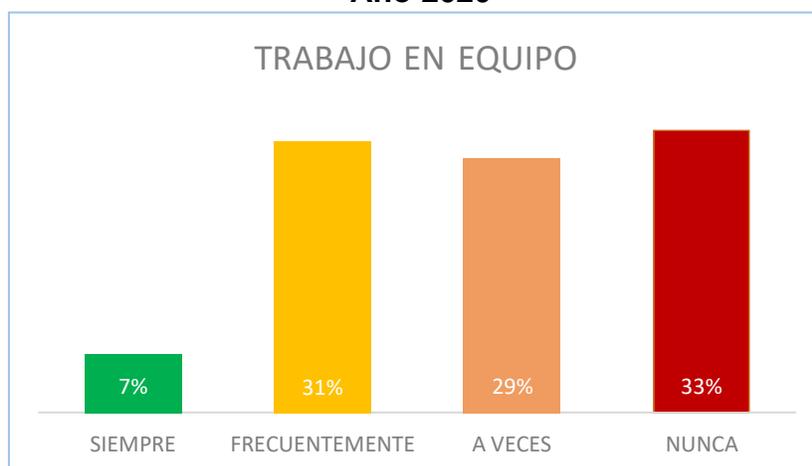
El 50 % del personal indica que a veces hay liderazgo, mientras que un 24% indica que nunca lo hay. En conjunto, el 74% del personal no está conforme con el liderazgo ejercido actualmente en la empresa por parte de los gerentes y jefes inmediatos; Indican que el trato que reciben por parte de su inmediato superior es irrespetuoso, en ocasiones con gritos, amenazas de amonestaciones o despidos, lo que provoca inestabilidad para el personal y poca identificación con la empresa. Así mismo sienten descontento al visualizar que los directivos tienen preferencias por ciertos empleados, brindándoles beneficios como aumento de salario, pago de horas extras, cambios de horario de trabajo, beneficios que no brinda la organización a los colaboradores en general.

Este factor es trascendental en virtud que son ellos quienes ejercen la mayor parte del ambiente dentro de la organización, y se puede deducir que, en su mayoría, las inconformidades de los colaboradores se deben a que el estilo de liderazgo utilizado por los jefes es autocrático, lo cual limita a que estos sean proactivos, se les tome en cuenta y se sientan motivados para que se identifiquen con la organización. Este factor es crítico, le da una pauta a la empresa que las personas que actualmente dirigen a los colaboradores no están ejerciendo el liderazgo correcto, por lo que la compañía debe tener un plan que corrija el mal liderazgo que actualmente se ejerce.

2.3.1.4. Trabajo en equipo

De acuerdo a la información recolectada con el instrumento de medición, se presentan los resultados obtenidos en la dimensión de trabajo en equipo.

Gráfica 8
Dimensión de Trabajo en Equipo
Empresa de producción y venta de comida rápida
Municipio de Fraijanes, Departamento de Guatemala
Año 2020



Fuente: elaboración propia, basada en la información de la empresa objeto de investigación, octubre 2020.

Uno de los principales factores para el buen funcionamiento de las actividades laborales y cumplimiento de objetivos de la organización es el trabajo en equipo porque cada individuo desempeña un rol en función de sus conocimientos; facilitando las tareas y formando relaciones sociales laborales sanas y de ayuda, sin embargo, la opinión que tiene el personal con relación a este factor no es positiva, su percepción es que actualmente no se desarrolla ni se fomenta el trabajo en equipo, esto en virtud que las actividades que realizan están enfocadas al logro individual no al logro en equipo y que además, las autoridades nunca realizan actividades que pueda fomentar y reforzar este aspecto en específico. El 69% del personal inca que no realizan actividades en la empresa que fortalezcan el trabajo en equipo y la relación entre compañeros, siendo este el factor con mayor índice de inconformidad para la dimensión de trabajo en equipo.

El 62% de los colaboradores se siente inconforme con el trabajo en equipo en la organización, consideran que debe mejorar, puesto que actualmente el trabajo se desarrolla en un ámbito en el que se enfocan en cumplir con su propia actividad, no en el logro de un objetivo en común o de equipo y por el cual se ve afectado el departamento en general dado que las evaluaciones son por departamento no por

puesto o área. Indican que el trabajo no se distribuye de forma equitativa, existen preferencias por parte del jefe inmediato; cuando un compañero necesita soporte de otro, no se recibe el apoyo esperado, cada uno se enfoca en cumplir con su tarea asignada. Opinan que el jefe inmediato no promueve ni fomenta el trabajo en equipo; ya que todas sus actividades se encuentran enfocadas en sus propias decisiones, no toma en cuenta ideas, sugerencias o propuestas del resto del personal que forma parte del departamento; no hace sentir a los trabajadores como parte de un mismo equipo de trabajo, evitando de esa manera que el elemento humano se identifique con su trabajo, con el departamento y con la organización en general.

Por otro lado, un 38% del personal indica que está conforme con el trabajo en equipo, sin embargo, en esta medición se presenta un fenómeno en el que el trabajo en equipo se da de departamento a departamento y no dentro de los mismos, poniendo en evidencia que existen factores internos que no permiten el desarrollo debido de esta dimensión provocando inconformidad en un porcentaje alto en la mayoría de los colaboradores.

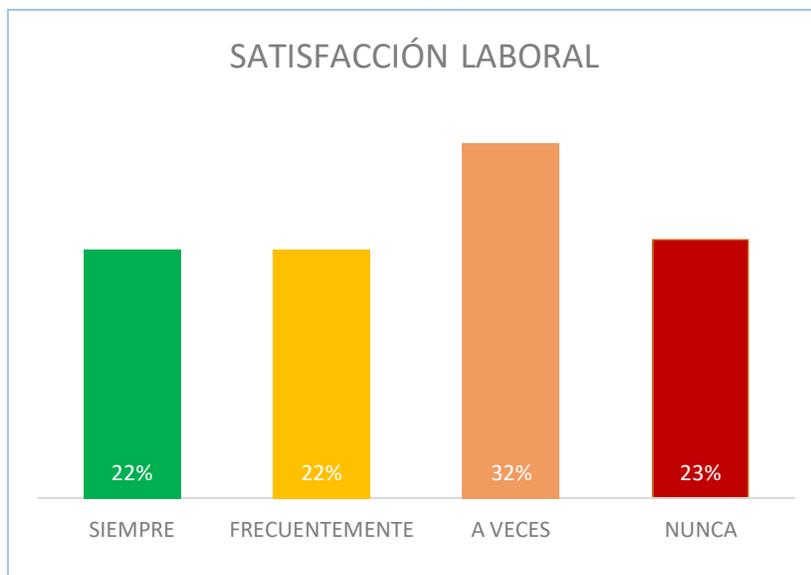
Por lo anterior, se observa la falta de compromiso de las autoridades en fomentar un trabajo en equipo y que involucre a todos los integrantes de su departamento a ser partícipes de las diversas actividades que se realizan en su área.

Para su resolución deben tomarse medidas inmediatas que fortalezcan esta dimensión y lograr que los trabajadores se sientan parte de un equipo, con ello lograr compromiso, identificación y lealtad hacia la empresa, mejorando las actividades laborales de cada individuo.

2.3.1.5. Satisfacción laboral

De acuerdo la información recolectada con el instrumento de medición, se presentan los resultados obtenidos en la dimensión de satisfacción laboral.

Gráfica 9
Dimensión de Satisfacción Laboral
Empresa de producción y venta de comida rápida
Municipio de Fraijanes, Departamento de Guatemala
Año 2020



Fuente: elaboración propia, basada en la información de la empresa objeto de investigación, octubre 2020.

Cuando se habla de satisfacción laboral, se refiere a la actitud en general que el trabajador tiene hacia su puesto, un individuo con un alto nivel de satisfacción con el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él. Algunos de los factores evaluados en esta medición para saber el grado de satisfacción del personal fueron; tiempos adecuados para ingerir sus alimentos, grado de satisfacción con las tareas que realiza y el puesto que ocupa, ambiente de trabajo adecuado y por último poner en evidencia si cambiaría de empresa. El 55% de los empleados no se encuentra satisfecho ni con el puesto de trabajo que ocupa ni con las tareas que realiza, así como las condiciones que brinda la empresa. Esta última, marca un parámetro importante de satisfacción dado que el 22% de los colaboradores indican que con frecuencia se sienten a gusto con las tareas que realizan, sin embargo, no con las condiciones ni el ambiente de la organización.

Mucha de la inconformidad de los colaboradores es que perciben que dentro de la organización no velan por la salud y el bienestar del empleado, cuando incurren en la necesidad inmediata de asistir a un médico evitan lo más que pueden asistir, ya que se molestan al momento que solicitan el permiso, indican que los tiempos de comida no son adecuados para ingerir sus alimentos, y que, en ocasiones, se limitan a salir a la hora correspondiente por temas laborales perjudicando su salud. Otros de los motivos de inconformidad es que las instalaciones son muy calurosas lo que provoca incomodidad en el día para ejercer su trabajo debido a que no cuentan con aire acondicionado ni ventilación adecuada, estos factores y el ambiente laboral que perciben son causantes que la mayoría de los empleados evidenciaran el descontento con la organización e indicaran un 43% que se cambiarían de trabajo si otra empresa le brindara mejores condiciones en cuanto al clima organizacional y beneficios adicionales que contribuyan a su desarrollo profesional y personal.

Por ello, es necesario brindarle mejores condiciones al empleado para mejorar la actitud de este y la percepción que tiene de la organización, con ello se estimula la energía positiva, la creatividad, la colaboración con sus colegas, esfuerzo por realizar bien sus tareas y mayor desempeño en su puesto de trabajo. Un empleado inconforme dificulta el cumplimiento de los objetivos del puesto perjudicando no solo el área en que se encuentra sino a la organización en general, mayor rotación de personal y creación de una imagen negativa para la organización.

2.3.1.6. Ética y valores

De acuerdo a la información recolectada con el instrumento de medición, se presentan los resultados obtenidos en la dimensión de ética y valores.

Gráfica 10
Dimensión de ética y Valores
Empresa de producción y venta de comida rápida
Municipio de Fraijanes, Departamento de Guatemala
Año 2020



Fuente: elaboración propia, basada en la información de la empresa objeto de investigación, octubre 2020.

La ética y los valores son las normas y principios que se reflejan en la cultura de la empresa, forman parte de su filosofía organizacional y están redactados bajo sus creencias y lo que persiguen como organización. Son importantes las prácticas éticas en la gestión empresarial, ya que son un elemento significativo dentro de la toma de decisiones y para la mejora continua de la organización. Un código de ética que se crea y se sigue, forma un ambiente laboral basado en la honestidad, en el respeto, y la tolerancia, atrayendo colaboradores leales e íntegros comprometidos con el puesto de trabajo y con la organización.

Sin embargo, cuando la ética y los valores no se transmiten ni se viven en la organización sucede que los empleados forman un juicio crítico en el que aprovechan experiencias propias y de las demás personas sobre lo que la empresa dice pero no hace, tal es el caso de la unidad objeto de investigación, donde el 54% de los colaboradores indican, según los factores evaluados, que solo a veces jefes inmediatos, gerencias y compañeros de trabajo tienen comportamiento ético y transmiten los valores de la empresa con sus actos, promoviendo un ambiente hostil en el que no confían en la ética y moral de sus compañeros de trabajo y perciben que los directivos de la empresa mantienen un comportamiento inadecuado que pone en duda los valores que quieren transmitir dentro de la organización, impidiendo de

esa forma que se sientan identificados y puedan sentirlos como propios, además, creen que recursos humanos como el departamento encargado del bienestar social laboral no brinda la confianza necesaria para que el empleado se acerque a tratar temas que le afectan personal y laboralmente, dado que no manejan discretamente la información filtrándola y difundiéndola con personas ajenas al caso. Seguido de un 24% que cree que ciertas personas dentro de la organización nunca manifiestan ética y valores en sus puestos de trabajo y con frecuencia realizan actos que ponen en duda la credibilidad de los valores que maneja la institución

Es importante saber inculcar ética y valores dentro de la empresa, pues son estos los que dan identidad a una organización, y al empleado con la misma, si se transmiten, pero no se predica con actos, es probable que el empleado no se sienta a gusto ni con el puesto que ocupa ni con la organización, sintiendo que quebranta sus propios valores y moral, provocando rotación de personal y malas referencias de la entidad.

2.3.1.7. Recompensa

De acuerdo con la información recolectada con el instrumento de medición, se presentan los resultados obtenidos en la dimensión de recompensa.

Gráfica 11
Dimensión de Recompensa
Empresa de producción y venta de comida rápida
Municipio de Fraijanes, Departamento de Guatemala
Año 2020



Fuente: elaboración propia, basada en la información de la empresa objeto de investigación, octubre 2020.

Cuando se habla de recompensa se hace referencia a incentivos económicos o no económicos que pretenden dirigir la actividad del empleado hacia un resultado particular. Es una muestra de aprecio por un trabajo bien hecho (ya terminado), por ejemplo, un regalo, una bonificación por trabajo efectuado, o incluso poderle brindar vacaciones de ley sin interrupción por su año de labor.

Uno de los factores evaluados dentro de esta dimensión que mueve y motiva al empleado a realizar su trabajo y dar más de sí, es la recompensa. Al evaluar este factor de la dimensión de recompensa se observa que un 50% de los colaboradores no están contentos con el sistema de recompensa que maneja la compañía, lo que da la pauta para asumir que es un sistema inexistente o tenue, los empleados indican que su trabajo actual no les permite tomar vacaciones sin tener que tomar llamadas o resolver problemas desde casa, además, se les exige horas largas de trabajo sin retribución.

Otras de los factores evaluados que genera inconformidades es que un 40% a veces es festejado en su cumpleaños, pero no por la organización ni el jefe directo, indican que solamente algunas personas y según los resultados podemos decir que el 10% de trabajadores son privilegiados por su jefe directo, otorgándoles recompensas por trabajo efectuado, festejos de cumpleaños, pago de horas extras y otras bonificaciones adicionales.

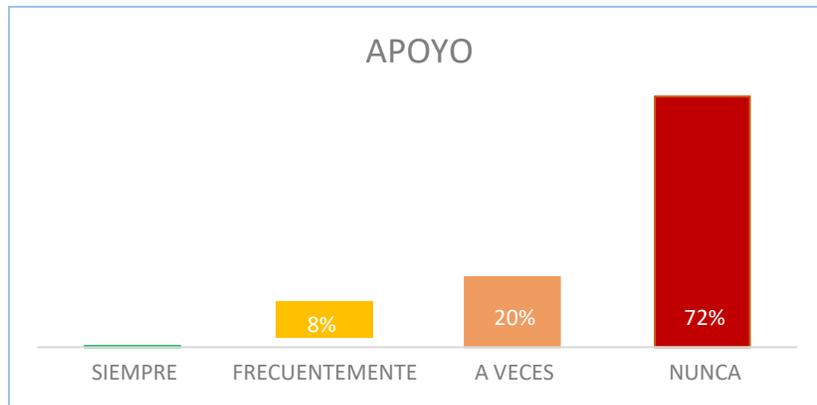
Los resultados de la medición en esta dimensión denotan que no existe un sistema de recompensa estructurado y que los empleados lo notan, además, que distinguen entre lo que la empresa les exige y lo que les brinda, sumándole una preferencia por cierto empleados que solo forman inconformidad, molestia y decepción por la compañía.

Es importante que la organización tenga un plan adecuado de compensaciones que influyen en la satisfacción de los empleados, invirtiendo recursos o creando programas que a la vez le permitan tener retorno de inversión y de resultados con el trabajo de un empleado conforme y con motivación extra que irá más allá de sus límites, motivándolo a quedarse en la empresa y a contribuir con los objetivos del puesto y organizacionales.

2.3.1.8. Apoyo

De acuerdo a la información recolectada con el instrumento de medición, se presentan los resultados obtenidos en la dimensión de apoyo.

Gráfica 12
Dimensión de Apoyo
Empresa de producción y venta de comida rápida
Municipio de Fraijanes, Departamento de Guatemala
Año 2020



Fuente: elaboración propia, basada en la información de la empresa objeto de investigación, octubre 2020.

Cuando se habla de apoyo se hace referencia al grado de conformidad, ayuda y humanidad que percibe el empleado de la organización en la que trabaja. Este es otro de los factores que puede afectar el desempeño del elemento humano, dado que si su percepción es negativa evitará el sentido de pertenencia dentro de la empresa y desarrollará sus actividades laborales de manera anímica y poco efectiva.

La medición de la dimensión apoyo es la que tiene mayor grado de inconformidad dentro de la unidad objeto de investigación con un 72% de personas que opinan que nunca han percibido empatía de parte de la empresa ni el apoyo en factores medidos como; cambio de horario de trabajo cuando se ven afectados por situaciones fuera de su alcance, adelantos de salario en emergencias familiares, otorgación de permisos para citas médicas, teniendo este un grado de inconformidad del 72%, urgencias familiares y menos si son de índole académica; manifiestan que la empresa no es empática con los empleados, enfocándose únicamente en los resultados que deben entregar, además de eso, este factor

denota nuevamente la preferencia que existe, puesto que algunos trabajadores indican que no existe equidad cuando de apoyo se trata, beneficiando solo a los que en situaciones de ley se encuentra como por ejemplo accidentes que han sucedido dentro de la empresa o periodos de lactancia, otros casos son los preferidos de los jefes inmediatos que aseguran tiene con mayor frecuencia facilidad de beneficios y apoyo, y que se podría indicar son un 28% de los encuestados, según los resultados.

Por lo anterior, es necesario que el empleado sienta el apoyo necesario de parte de la organización en la que se desenvuelve ya que está ligada con el grado de complacencia y bienestar organizacional percibido, el cual es entendido como las creencias globales de los empleados con respecto al grado en el cual la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar. Dicha percepción reviste especial importancia ya que aumenta el apego del trabajador a la organización, fortalece la expectativa de recompensa para desarrollar un mayor esfuerzo, así como la interpretación de que las pérdidas y ganancias organizacionales son también del trabajador, quien valorará más su empresa y adoptará sus normas y valores.

2.4. Análisis de resultados

Derivado de todo lo anterior, se puede inferir que en la empresa existe inconformidad laboral y poca identificación con la organización, las dimensiones que provocan que el personal no esté conforme son; comunicación 74%, relaciones sociales 56%, liderazgo 74%, trabajo en equipo 62%, satisfacción laboral 55%, ética y valores 78%, recompensa 90% y apoyo 92%. No existe ninguna dimensión evaluada donde el porcentaje de inconformidad sea menor a los parámetros establecidos y permita marcar resultados positivos.

El parámetro establecido para determinar la inconformidad en la empresa es de 55%, las dimensiones que cumplan con ese porcentaje son catalogados como inconformes. Al analizar la información que los colaboradores proporcionaron conforme a las 8 dimensiones que se evaluaron y tomando en cuenta el parámetro establecido que determina un inadecuado clima laboral, se ha logrado establecer que se obtuvo un promedio total de inconformidad del 73% el cual indica que se

encuentra en un nivel bajo. De manera general, se aprecia que los resultados son preocupantes, considerando que solo el 28% se encuentra conforme con respecto al clima organizacional, esto indica que 21 personas consideran un adecuado ambiente laboral, mientras que la mayoría, 54 personas, no están de acuerdo con esta afirmación.

Los resultados de evaluación reflejan un clima organizacional totalmente insano, sin oportunidad de redimir una dimensión, esto se refleja en los colaboradores con fricción entre compañeros, sentimiento de minusvaloración, mala remuneración, estrés, falta de sentido de pertenencia, etc. Son múltiples los factores dentro de la organización que fueron evaluados y están incidiendo en la percepción del empleado, creando un ambiente inadecuado de trabajo, dentro de los estudiados y con resultados exuberantes se encuentra el apoyo y recompensa (92% y 90%) que percibe el empleado de la empresa, seguido de la ética y valores, liderazgo y comunicación (72%, 74% y 74), como corolario, las ocho dimensiones sin excepción son alarmantes. Todas las dimensiones evaluadas si excepción ejercen un impacto negativo, dado que los resultados reflejan la inconformidad de los empleados ya que no existe un plan de mejora que aumente la calidad de vida de las personas en su entorno de trabajo y que responda a las necesidades que reflejan los resultados de investigación.

Dentro de la investigación realizada en la empresa, en relación con la medición de clima organizacional que perciben los colaboradores dentro de la misma, se pudo comprobar la falta de un instrumento que permita a los jefes inmediatos y colaboradores conocer el clima organizacional que viven y las dimensiones que lo afectan, así también como brindar información a recursos humanos como departamento encargado, de las necesidades existentes de los colaboradores para formular un plan o estrategias para su resolución.

Actualmente, la empresa no realiza mediciones de clima organizacional, formando un criterio con base a su experiencia, intentando justificar el comportamiento de los colaboradores con situaciones externa o ajenas a la empresa.

La falta de interés de los directivos por conocer la percepción que tienen los empleados de la empresa y su entorno permite abrir las puertas a problemas sociales, económicos, psicológicos e incluso fisiológicos dentro de la organización, la necesidad de los empleados va más allá de lo material, también necesitan sentirse involucrados en un ambiente confortable para poder trabajar de manera óptima. Todos ellos, pueden tener todas las aptitudes necesarias para cubrir perfectamente los requerimientos del puesto, pero si no están en un ambiente agradable, no lograrán desarrollar su potencial.

Los colaboradores manifiestan que perciben de parte de los jefes inmediatos y directivos el desinterés por el bienestar social laboral dentro de la organización, enfocándose únicamente por que cumplan los objetivos del puesto, aun sin evaluar si son viables y si las condiciones de trabajo son las ideales. Además, confirman que si les brindarán solución a los inconvenientes que manifiestan o un plan que les brinde condiciones de mejora, su estado anímico laboral sería más productivo y con disposición.

Tomando en cuenta esta información, se presenta la propuesta de un plan de mejora para el personal administrativo de la empresa objeto de investigación, en el cual se desarrollan estrategias de clima laboral para generar un rendimiento profesional óptimo y que permita realizar acciones correctivas, ya que no cuentan con un instrumento que permita saber la percepción del empleado en cuanto al clima laboral, ni medidas de cambio para mejorar sus rendimiento, por ello se presenta a continuación la siguiente propuesta.

CAPÍTULO III

PLAN DE MEJORA PROPUESTO PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICA A LA PRODUCCIÓN Y VENTA DE COMIDA RÁPIDA

3.1. Justificación de la propuesta

La conformidad de los colaboradores depende de muchas dimensiones, en decir, de la personalidad de la organización, es importante que los trabajadores se sientan conformes con el trabajo que desempeñan y el lugar en donde se desenvuelven, un trabajador feliz rinde más en su trabajo, es comprometido, leal y se identifica con mayor facilidad con la empresa.

Por lo anterior, se consideró importante diseñar un plan de mejora que además de ser diseñado para evitar romper con los protocolos de higiene en tiempo de Covid 19, busque incrementar la conformidad de los colaboradores de la empresa de producción y venta de comida rápida, con el fin de mejorar el comportamiento, rendimiento, identificación con la organización y algunas dimensiones que se ven afectadas por el inadecuado clima organizacional.

El presente plan de mejora fue elaborado después de analizar los resultados de la medición del clima organizacional; por ser la primera vez que se lleva a cabo una evaluación de este tipo en la empresa, el parámetro establecido para determinar la inconformidad es del 55%, las dimensiones que cumplan con ese porcentaje son catalogados como inconformes.

Las dimensiones catalogadas como inconformes son: comunicación (74%), relaciones sociales (56%), liderazgo (74%), trabajo en equipo (62%), satisfacción laboral (55%), ética y valores (78%), recompensa (90%), y apoyo (92%). Con el propósito de crear un ambiente adecuado de trabajo, se establecerá un plan de mejora para 4 de estas dimensiones (comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y apoyo) establecidas bajo el principio de Pareto, que permita que los colaboradores realicen con entusiasmo sus labores y se logre un clima organizacional adecuado.

3.2. Objetivo de la propuesta

Dotar con un plan de mejora a la unidad objeto de investigación para el personal administrativo, de acuerdo con los resultados del clima organizacional, a través de la implementación de nuevas técnicas de comunicación, relaciones sociales, liderazgo y apoyo, con la finalidad de aumentar la conformidad de los empleados en un 90% para conseguir un buen clima organizacional y con él un mejor rendimiento en todo el aspecto laboral, durante el primer año y medio de aplicación, respetando los protocolos de higiene en tiempos de pandemia.

3.3. Alcance de la propuesta

- El plan de mejora que se propone en este capítulo será para el personal administrativo de la empresa de producción y venta de comida rápida
- Con las presentes iniciativas se pretende mejorar el resultado de las dimensiones: comunicación, relaciones sociales, liderazgo y apoyo

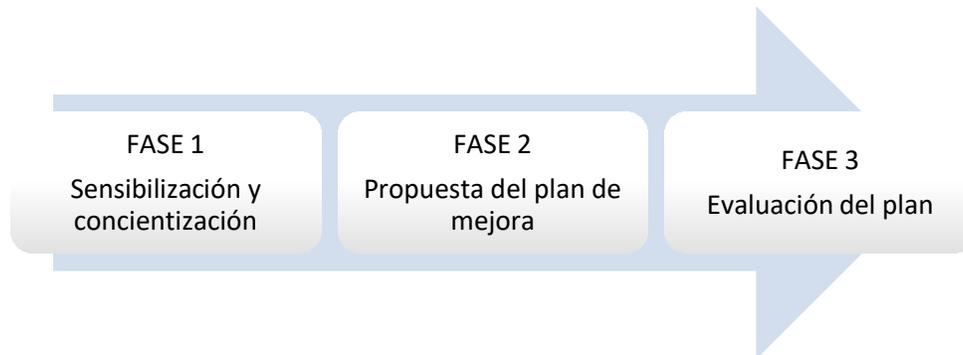
3.4. Modelo de implementación del plan de mejora

En la implementación del plan de mejor se pretende:

- Reconocer y valorar el trabajo realizado por los colaboradores en un 90% en el primer año y medio de implementación del plan de mejora
- Mejorar la comunicación asertiva en un 95% entre los jefes y colaboradores de la empresa en los primeros 16 meses de la aplicación del plan de mejora
- Reforzar las relaciones sociales y el trabajo en equipo de los 75 colaboradores del área administrativa en un 90% en el primer año y medio de aplicación del plan de mejora

La propuesta comprende 3 fases las cuales se describen en la figura 11.

Figura 13
Fases para implementar un plan de mejora



Fuente: elaboración propia. Noviembre 2020

Fase 1: sensibilización y concientización

Consiste en concientizar a las autoridades de la empresa; gerentes y jefes de área sobre la importancia de crear e implementar un plan para mejorar la percepción laboral y los posibles resultados favorables que pueden tener de llevarse a cabo.

La fase uno se realizará por medio de una reunión virtual o presencia con las autoridades de la empresa; con el objetivo de bríndales información acerca de la importancia de mejorar el clima organizacional, presentarles los resultados obtenidos en el diagnóstico y por último la propuesta de mejora. A continuación, se detallan las actividades a realizar para esta fase:

Figura 14
Actividades de sensibilización y concientización



Fuente: elaboración propia. Noviembre 2020.

Fase 2: propuesta del plan de mejora

La propuesta contiene 4 iniciativas; comunicación, relaciones sociales, liderazgo y apoyo. A continuación, se presentan las actividades propuestas en cada iniciativa para el fortalecimiento de cada dimensión.

Figura 15
Actividades propuestas para el plan de mejora



Fuente: elaboración propia. Noviembre 2020.

A continuación, se describe cada iniciativa las cuales integran el plan de mejora que se propone para la unidad objeto de investigación, cada iniciativa incluye un plan de acción, el objetivo del plan, la frecuencia, los involucrados y la descripción detallada de cada actividad que contribuirá al cambio de cada dimensión; comunicación, relaciones sociales, liderazgo y apoyo.

➤ **Iniciativa de comunicación**

La comunicación es una de las principales debilidades de la empresa, los colaboradores no tienen comunicación abierta con los jefes inmediatos ni directivos, estos últimos no transmiten la idea principal de las actividades y los objetivos que deben cumplir los trabajadores en su puesto de trabajo, los empleados no opinan ni

aportan ideas que contribuyan a la resolución de problemas por la poca confianza que las autoridades transmiten. Es importante fomentar la comunicación para que las personas que ocupan cada puesto de trabajo generen ideas y resuelvan conflictos sin total dependencia de las autoridades y al recibir la asignación de tareas específicas que fomentan responsabilidad, compromiso e independencia en el puesto exista retroalimentación empleado – jefe y jefe – empleado, de esta manera se genera un ambiente de intercambio de información y percepción por parte del colaborador del interés de las autoridades sobre los objetivos cumplidos y mejoras por realizar.

Con la finalidad de mejorar la comunicación interna se propone la siguiente actividad; rendición de cuentas por equipo de trabajo, y dada la situación mundial de pandemia, es una propuesta que se puede ejecutar con los colaboradores de manera física o virtual mediante la plataforma interna que usa actualmente la organización.

A continuación, se muestra el plan de acción individual el cual contiene de manera general las actividades, metas, responsables y recursos que se deben implementar para llevar a cabo la iniciativa de comunicación.

a. Plan de acción

Cuadro 1
PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA INICIATIVA DE COMUNICACIÓN

NOMBRE DEL PLAN: comunicación								
IMPLEMENTA: recursos humanos y jefes de área								
OBJETIVO DEL PLAN: Definir las actividades necesarias para implementar el plan de mejora en un 100% al corto y mediano plazo.								
NO.	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	FECHA		RECURSOS	COSTOS	PRESUPUESTO
				INICIA	CULMINA			
1	Realizar la presentación de la propuesta al Gerente de la empresa.	Realizar la presentación en una sola sesión en un 100%.	Recursos Humanos	3/03/2021	3/03/2021	Recursos humanos y tecnológicos.	100.00 ayuda audiovisual, 100.00 papelería y útiles, 100.00 refacción	Q 300.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta.	Realizar la presentación en una sola sesión en un 100%.	Jefe inmediato	3/03/2021	3/03/2021	Recursos humanos y tecnológicos.	100.00 ayuda audiovisual, 100.00 papelería y útiles, 100.00 refacción	Q 300.00
3	Realizar la primera actividad de la iniciativa de comunicación: reunión de rendición de cuentas por equipo	Lograr la implementación en un 100% en tres meses.	Jefe inmediato	5/03/2021	5/06/2021	Recursos humanos y tecnológicos.	100.00 ayuda audiovisual, 100.00 papelería y útiles, 100.00 refacción	Q 300.00
4	Evaluación de la iniciativa por medio del organizador como sistema de verificación.	Revisar el 100% de lo realizado cada 15 días	Recursos Humanos	15/03/2021	15/06/2021	Recursos humanos y tecnológicos.	100.00 ayuda audiovisual, 100.00 papelería y útiles, 100.00 refacción	Q 300.00
Total del presupuesto								Q 1,200.00

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2020.

b. Meta

Establecer una forma de comunicación efectiva en los primeros 6 meses de implementación mediante reuniones semanales que permita a los jefes transmitir las ideas principales y necesarias sobre el trabajo que deben ejecutar los colaboradores en sus puestos de trabajo y escuchar las ideas y propuestas de los colaboradores que puedan mejorar la ejecución de sus tareas y el cumplimiento de objetivos en un 90%.

c. Frecuencia

Las reuniones de rendición de cuentas por equipos se realizarán una vez a la semana. Se sugiere realizarlas los viernes en horas de la tarde para verificar el proceso que hubo durante la semana, y establecer las nuevas metas para el viernes próximo.

d. Involucrados

Todos los colaboradores de un área específica y el jefe inmediato superior.

e. Descripción de actividades de rendición de cuentas por equipo

La actividad de rendición de cuentas pretende permitir el intercambio de información, comunicación adecuada y efectiva, informar de cambios, logros y metas del área que ejecute la actividad, propuestas y sugerencias de mejora por cada individuo en su área de trabajo, retroalimentación de parte del jefe hacia empleados e interacción social entre compañeros y jefes.

A continuación, se presenta un formato de uso individual de las actividades que se llevaran a cabo para el desarrollo de la rendición de cuentas por equipo.

Formato 1
Formato de rendición de cuentas por equipo

<u>Actividad 1</u> Metas establecidas	<u>Actividad 2</u> Resultados y avances	<u>Actividad 3</u> Evidencia	<u>Actividad 4</u> Elementos que permitieron o impidieron la realización de las metas	<u>Actividad 5</u> Nuevas metas
(Completar)	(Completar)	(Completar)	(Completar)	(Completar)

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2020.

Por medio de este formato de rendición de cuentas los colaboradores y jefes tendrán una guía para llevar a cabo la reunión semanal y para lograrlo, es necesario conocer paso a paso como desarrollar cada actividad.

Actividad 1. Metas establecidas

En este apartado, cada responsable (participante de la reunión) debe anotar en el formato 1 de manera física o virtual las metas que fueron solicitadas por el jefe y de las cuales deberá mencionar el avance en la próxima reunión. Ninguna meta asignada por el jefe deberá quedar fuera, aunque no esté cumplida, todas las metas deben ser anotadas y mencionadas para conocer su estado.

Se sugiere llevar un control de metas asignadas de manera independiente al formato 1 actividad 1, por lo que se sugiere el formato 2:

Formato 2 Plantilla de metas

Tiempo establecido Tiempo establecido Tiempo establecido Tiempo establecido Tiempo establecido

Estas son las más importantes,
en las que vas a centrar tus
esfuerzos para cumplirlas.

Top metas	1	2	3	4	5

Tiempo establecido Tiempo establecido Tiempo establecido Tiempo establecido Tiempo establecido

71

En estas no centrarás tus
mayores esfuerzos sin
embargo estaría genial si lo
logras.

Metas secundarias	1	2	3	4	5

Observaciones:

El colaborador deberá establecer en que color se encuentra la meta que le fue asignada, verde (Top metas) o amarillo (Metas secundarias), agregar la descripción de la meta en los apartados que llevan enumeración del 1 al 5 y en la parte superior de la descripción el tiempo establecido que tiene para cumplirla, solo las metas en color verde serán agregadas en el formato 1 actividad 1, pues son las más importantes y es en donde debe concentrar sus esfuerzos, es decir, las que deben cumplir pues son pieza clave para el logro de los objetivos en su puesto de trabajo.

Actividad 2. Resultados y avances

En este apartado, cada responsable deberá anotar a manera de conclusión los resultados de la meta que fue establecida por el jefe para cumplir en un periodo de tiempo asignado, si la meta ha sido cumplida o no, deberá colocar los avances de esta de acuerdo con la siguiente rubrica sugerida:

Figura 16
Rubrica para avances de metas
NIVELES DE DESEMPEÑO

BAJO	BÁSICO	MEDIO	ALTO	SUPERIOR
No se ha cumplido con la meta establecida ni se han desarrollado avances de esta.	Se han desarrollado avances, pero no se ha concluido con la meta.	La meta por parte del encargado asignado está terminada, pero depende de terceros para su culminación.	Se ha cumplido con la meta en el tiempo establecido.	Se ha cumplido con la meta establecida antes del período de tiempo asignado.

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2020.

Esta rúbrica permitirá indicar de manera general el avance de la meta asignada, pero en la reunión deberá ahondar el estado y brindar detalles precisos si el jefe o algún otro interesado lo solicita.

Actividad 3. Evidencia

El responsable de cada meta o metas asignadas deberá presentar los resultados de manera digital por medio de un proyector al equipo de trabajo para que todos puedan visualizar sus avances y generar nuevas ideas, aportes y discusión de resultados.

Para proyectar los resultados se propone mantener un formato único de diapositivas en el que los usuarios solo deban modificar e ingresar información adicional y toque personal. La finalidad es ir creando identidad con la marca y con el área de trabajo en la que se encuentra, así como mostrar identidad personal del empleado de manera creativa y amigable.

Imagen 1
Inicio de presentación



Fuente: elaboración propia. Noviembre 2020.

Imagen 2

Esquema de rendición de cuentas



Fuente: elaboración propia. Noviembre 2020.

Actividad 4. Elementos que permitieron o impidieron la realización de las metas

El responsable de la meta o metas asignadas deberá darse a la tarea de agregar en este apartado los elementos que le permitieron cumplir la metas, por ejemplo; compañeros de área, personal de áreas de otros departamentos, tiempos de respuesta rápida, situación y entorno dentro y fuera de la organización, capacidad de los sistemas internos, conocimientos del colaborador, efectividad de procesos etcétera. Por otro lado, deberá agregar también aquellos elementos que le impidieron cumplir con la meta establecida, pueden ser las anteriores; las mismas que pueden permitir lograrlas, pero en este caso influyen de forma negativa. En este apartado el jefe inmediato deberá evaluar si los aspectos negativos son aceptables y reales, o es netamente resultado por falta de interés del empleado.

Al tener este apartado disponible el jefe inmediato podrá mantener un control de procesos y personas involucradas para cumplir con los objetivos del área, también, podrá saber las necesidades de desarrollo y capacitación para mejorar el talento humano y con ellos los procesos de su área, aparte de crear un lazo de empatía.

Actividad 5. Nuevas metas

En este apartado cada miembro del equipo anotara las nuevas metas asignadas, y nuevamente en la siguiente semana rendir cuentas de estas. Deberá no solo colocar las nuevas metas por cumplir, sino agregar nuevamente aquellas que no fueron culminadas en el periodo anterior para su seguimiento.

En este espacio deberán, además, incluir que elementos estarán involucrados y necesitaran para el logro de cada meta, principalmente si es un compañero del área uno de los involucrados, deberá informarle para que él o ella lo tome en cuenta y lo incluya en su plan semanal.

A continuación, se muestra un posible formato para organizar su plan semanal, incluye un apartado para colocar el nombre de quien desarrollara las actividades, mes y numero de semana que trabaja, y en cada espacio en blanco anotar de manera general la información transmitida en la reunión y otras actividades que deba realizar durante la semana y posteriormente ordenar las ideas y agregarlas en el formato 1 para su presentación.

Formato 3 Plan semanal

PLAN DE TRABAJO SEMANAL							SEMANA No. _____
NOMBRE: _____						MES: _____	
LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO	DOMINGO	

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2020.

➤ **Iniciativa de relaciones sociales**

Otra dimensión calificada por los empleados como mala es la de relaciones sociales, los empleados están inconformes con el tipo de relaciones sociales que mantienen dentro de la organización, derivado de los conflictos de tipo personal que en determinado momento han afectado la relación personal y laboral, creando un ambiente hostil, de malos tratos, y poca colaboración, además, del poco interés que los jefes inmediatos y directivos disponen para mejorar esta dimensión, y cuando recursos humanos ha intentado efectuar un cambio, la participación de los empleados es mínima derivado de la falta de permisos que los jefes conceden y de la asignación de tareas en tiempos de recreación. Es importante crear un espacio de tiempo y actividades donde los empleados además de distraerse del entorno laboral se relacionen entre sí para crear lazos de compañerismo, tener la oportunidad de conocerse más e interactuar entre sí.

Con la finalidad de mejorar las relaciones sociales se propone la siguiente actividad; descanso laboral y dada la situación mundial de pandemia, es una propuesta que se puede ejecutar con los colaboradores de manera física o virtual mediante la plataforma interna que usa actualmente la organización.

A continuación, se muestra el plan de acción individual el cual contiene de manera general las actividades, metas, responsables y recursos que se deben implementar para llevar a cabo la iniciativa de relaciones sociales

a. Plan de acción

Cuadro 2

PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA INICIATIVA DE RELACIONES SOCIALES

NOMBRE DEL PLAN: relaciones sociales								
IMPLEMENTA: recursos humanos y jefes de área								
OBJETIVO DEL PLAN: Definir las actividades necesarias para implementar el plan de mejora en un 100% al corto y mediano plazo.								
NO.	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	FECHA		RECURSOS	COSTOS	PRESUPUESTO
				INICIA	CULMINA			
1	Realizar la presentación de la propuesta al Gerente de la empresa.	Realizar la presentación en una sola sesión en un 100%.	Recursos Humanos	3/03/2021	3/03/2021	Recursos humanos y tecnológicos.	100.00 ayuda audiovisual, 100.00 papelería y útiles, 100.00 refacción	Q 300.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta.	Realizar la presentación en una sola sesión en un 100%.	Jefe inmediato	3/03/2021	3/03/2021	Recursos humanos y tecnológicos.	100.00 ayuda audiovisual, 100.00 papelería y útiles, 100.00 refacción	Q 300.00
3	Realizar la primera actividad de la iniciativa de relaciones sociales: de quién es el escritorio	Lograr la implementación en un 100% en tres meses.	Jefe inmediato	5/03/2021	5/06/2021	Recursos humanos y tecnológicos.	100.00 ayuda audiovisual, 100.00 papelería y útiles, 100.00 refacción	Q 300.00
4	Evaluación de la iniciativa por medio del organizador como sistema de verificación.	Revisar el 100% de lo realizado cada 15 días	Recursos Humanos	15/03/2021	15/06/2021	Recursos humanos y tecnológicos.	100.00 ayuda audiovisual, 100.00 papelería y útiles, 100.00 refacción	Q 300.00
Total, del presupuesto								Q 1,200.00

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2020.

b. Meta

Establecer una forma de relaciones sociales efectiva durante los primeros 6 meses de aplicación del plan de mejora por medio de actividades de recreación que permita el descanso de trabajo continuo y la interacción entre compañeros de trabajo y jefes inmediatos logrando el 100% de participación.

c. Frecuencia

Las actividades de recreación se realizarán una vez al mes o cada 15 días dependiendo de la actividad a realizar. Algunas actividades se sugieren evitar realizarlas en fechas importantes como; cierres contables, rendición de cuentas por equipo, pago de planilla u otras en las que el empleado no pueda participar. El tema de horarios queda a discreción de quien ejecute el plan (recursos humanos o jefes directos) según los acuerdos establecidos y el personal a su cargo.

d. Involucrados

Todos los colaboradores de un área específica y el jefe inmediato superior. Estas actividades también pueden organizarse integrando al total de colaboradores del departamento, entre departamentos que tengan un vínculo laboral mayor o menor, o incluso, toda el área administrativa si lo desean.

Queda a discreción de quienes ejecuten el plan y la actividad que se desarrollara.

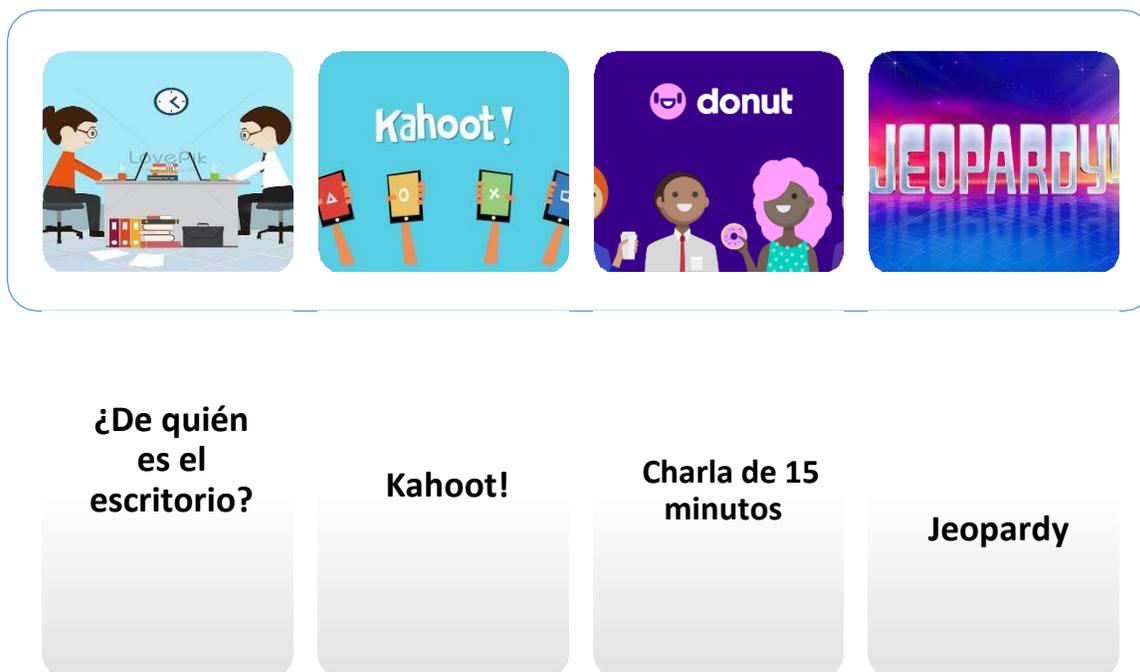
e. Descripción de actividades del descanso laboral

Al momento de desarrollar las actividades de descanso laboral de la iniciativa relaciones sociales, deben permitir: la participación de toda el área de trabajo y jefe inmediato de manera independiente o en conjunto, participación de modo virtual para respetar las normas de distanciamiento social, participación físico presencial cuando cese la pandemia por covid-19, la sugerencia por parte de jefes inmediatos y colaboradores de actividades futuras que deseen realizar, acceso fácil y rápido para todos los colaboradores, acceso gratuito para aceptación de la empresa e implementación.

A continuación, se presentan las sugerencias de actividades que se llevarán a cabo para el desarrollo de la iniciativa de relaciones sociales.

Figura 17

Actividades de descanso laboral



Fuente: elaboración propia. Noviembre 2020.

Cada actividad posee una implementación diferente por lo que es necesario conocer paso a paso como desarrollar cada actividad.

Actividad 1. ¿De quién es el escritorio?

Previamente a la actividad, se les pide a todos los miembros del equipo que carguen fotos de sus oficinas en casa o área de trabajo dentro de la empresa al grupo de trabajo en línea (red social).

En esta actividad deben participar dos áreas de trabajo de diferentes departamentos para que el adivinar requiera un nivel más alto de complejidad. Una de las áreas involucradas deberá escoger 3 participantes que tomen la fotografía de su lugar de trabajo, mientras el equipo de trabajo contrario intenta adivinar de quien es el lugar guiándose por la foto subida al grupo en línea. Los jefes de área en conjunto con recursos humanos deberán acordar de qué lado jugarán sus equipos y llevar el control de participación para no repetirlos en la segunda ronda.

Algunas reglas del juego son:

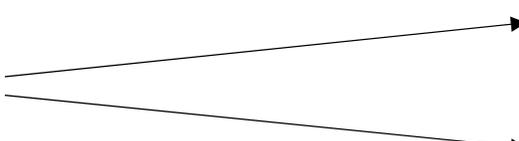
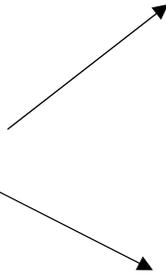
- Los miembros que tomen la fotografía deberán evitar tener fotos personales.

Deberán participar un departamento que este fuera de oficina contra otro que este dentro, alternándolos en cada juego, si nadie se encuentra laborando en casa se rompe esta regla.

- Las tres personas que intente adivinar de quien es el área de trabajo, tendrán solo un intento, si falla será descalificado
- Si están dentro de la empresa, el participante no debe capturar en la fotografía lugares de otros compañeros
- Si el participante está realizando trabajo en casa el deberá colocar en el lugar de trabajo un indicio o característica que lo represente para su identificación

A continuación, se detalla la forma de premiación y criterios de evaluación del juego:

Cuadro 3
Tabla de premiación

TABLA DE PREMIACIÓN	
PREMIADO	1 PREMIO A ELEGIR
<p>PREMIO AL QUE ADIVINE</p> 	<p>* Vale de consumo en tienda de comida rápida, cualquier menú a su elección</p> <p>* Dos horas de salida antes (día a su elección)</p>
<p>PREMIO AL MEJOR ESCRITORIO</p> 	<p>Mejor personalizado</p> <p>*Una hora de almuerzo adicional más un receso de 15 minutos en el día</p> <p>*Una hora de salida antes (día a su elección)</p> <p>Mejor presentación</p> <p>*Almuerzo gratis: elección combo 1 o 3 en tienda de comida rápida</p>

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2020.

Cuadro 4
Criterios de evaluación

CRITERIOS DE EVALUACIÓN
Para la evaluación de lugar mejor personalizado deben evaluar
<ol style="list-style-type: none"> 1. Presencia de la marca en su lugar de trabajo. 2. Identidad personal: cuadros familiares, logros obtenidos dentro y fuera de la empresa detalles y adornos adicionales que reciban por compañeros de trabajo. 3. Colores llamativos y cualquier accesorio que le dé un toque personal, divertido y armonioso.
Para la evaluación del lugar con mejor presentación deben evaluar
<ol style="list-style-type: none"> 1. Si posee orden en sus tareas de trabajo: post-it, libro o agendas de anotación 2. Presencia de herramientas de trabajo: todo tipo de papelería y útiles otorgados por la empresa 3. Cuidado de equipo de trabajo 4. Limpieza suelo y escritorio

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2020.

Cuadro 5
Control de participación

CONTROL DE PARTICIPACIÓN	
Actividad No. _____	
1	Nombre departamento involucrado: _____ Área: _____ Lado que jugara: _____
2	Nombre departamento involucrado: _____ Área: _____ Lado que jugara: _____
Nombre de ganador adivinado fotografia: _____	
Nombre de ganador lugar de trabajo mejor personalizado: _____	
Nombre de ganador lugar de trabajo con mejor presentacion: _____	

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2020.

Actividad 2. Kahoot!

Para esta actividad, se utilizará una herramienta de fácil uso, accesible y sobre todo gratuita, que cualquier colaborador tendrá disponible para uso en su dispositivo celular o computador. Además de facilitar una convivencia virtual o física es una

plataforma de aprendizaje basada en juegos muy utilizada actualmente para la interacción dentro de las empresas.

La plataforma de kahoot permite jugar en vivo con un ilimitado número de personas, la cual contiene un sin fin número de juegos de trivia sobre cultura, ciencia, geografía, deportes, música, cine etcétera; además, permite realizar trivias personalizadas para enfocarla en el ámbito laboral bajo las necesidades o dinámicas que se quieran realizar. Funciona en cualquier lugar, a cualquier hora, cualquier idioma y cualquier dispositivo móvil, donde se podrán ver la preguntas y respuestas.

Beneficios de la plataforma:

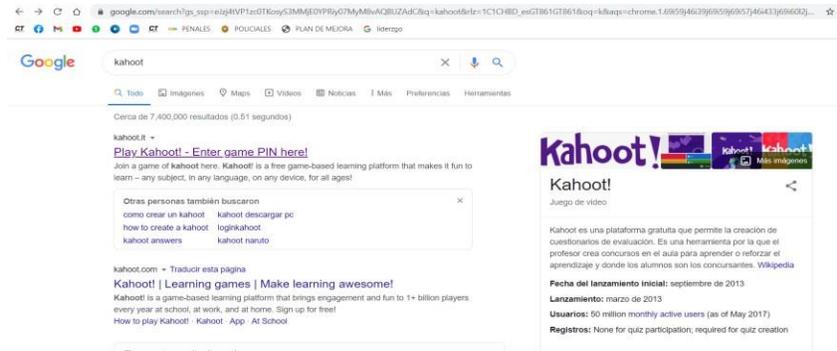
- Estimula el desarrollo de funciones psíquicas, afectivas, físicas y sociales
- Adecuado para todas las edades
- Adecuada para todo tipo de materias o enfoques
- No se necesita Software previo
- Es de fácil uso
- Se puede incluir imágenes, videos, música y realizar el cuestionario de forma rápida
- Fomenta el trabajo cooperativo y de equipo
- Reduce ansiedad
- Favorece la memoria a largo plazo
- Los resultados se pueden descargar en Excel

A continuación, se detalla paso a paso como utilizar y crear un Kahoot para compartirlo con los colaboradores e iniciar un juego:

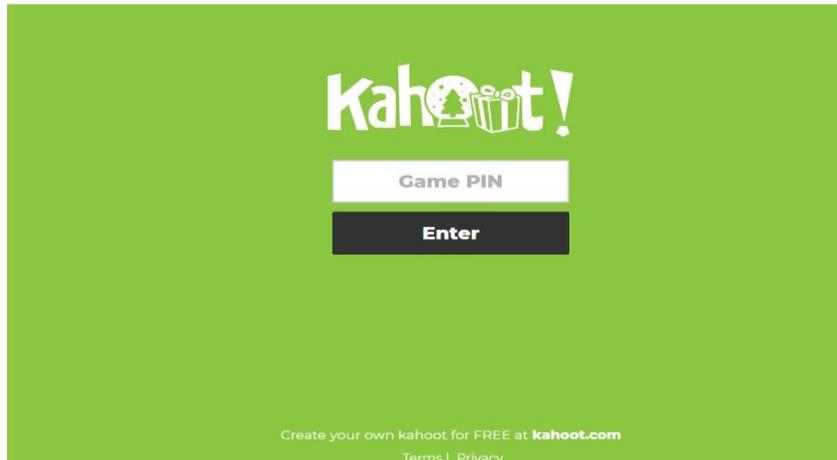
Cuadro 6 Modo de uso de la plataforma

¿cómo crear un Kahoot?

1. Ingresar al buscador favorito y colocar Kahoot o descarga la aplicación



2. Desde la página podemos ingresar en kahoot.com

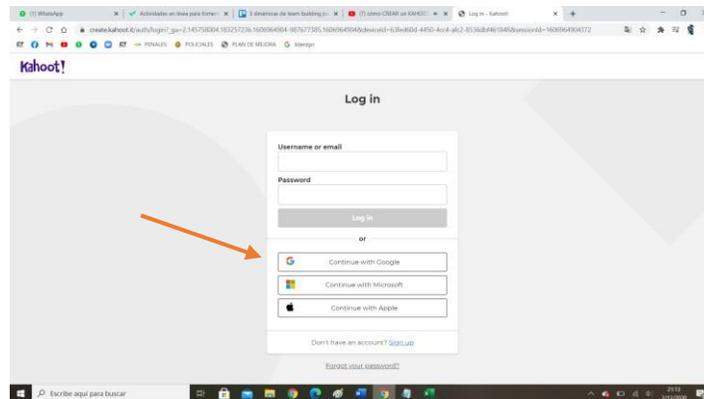


3. Clic en iniciar sesión

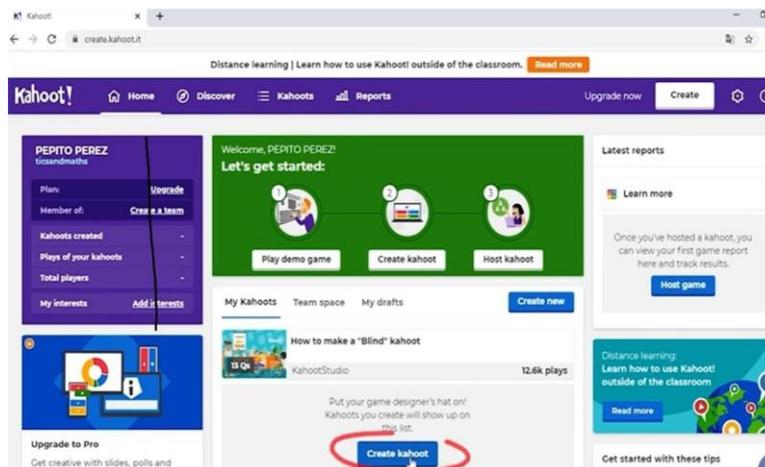


(previo al paso 3, el usuario debe tener una cuenta de correo Gmail, que le permita el acceso)

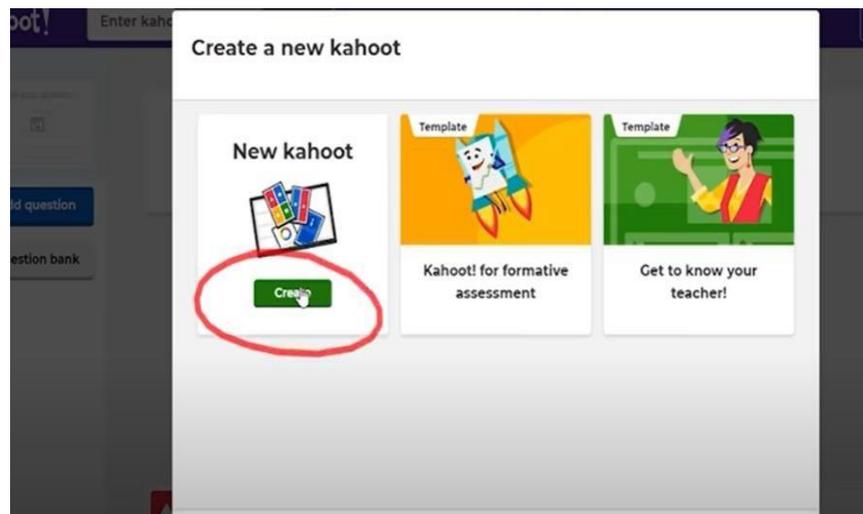
4. Ingresar con correo Gmail



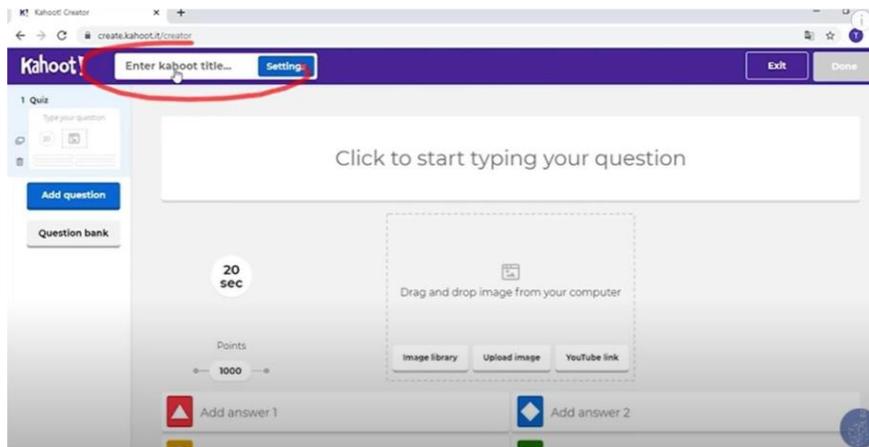
5. Clic en crear Kahoot



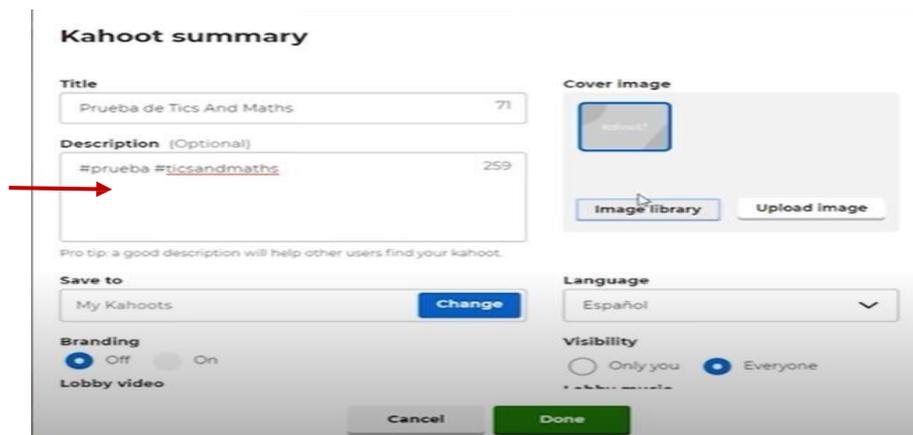
6. Clic en nuevo Kahoot



7. Agregar título del nuevo Kahoot

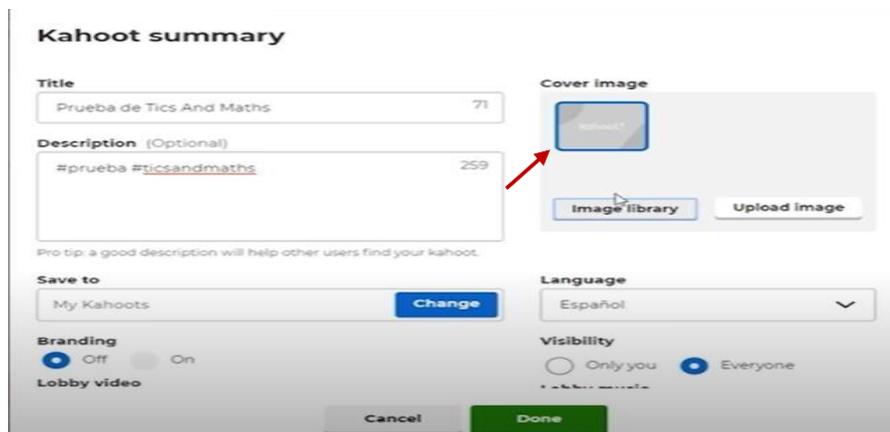


8. Agregar la descripción



(si agregas una etiqueta encontraran el Kahoot más rápidamente)

9. Subir imagen de preferencias



10. Cambiar el lenguaje preferido

Kahoot summary

Title
Prueba de Tics And Maths 71

Description (Optional)
#prueba #ticsandmaths 259
Pro tip: a good description will help other users find your kahoot.

Save to
My Kahoots **Change**

Branding
 Off On

Lobby video

Cover image
Image library Upload image

Language
Español

Visibility
 Only you Everyone

Cancel Done

11. Cambiar visibilidad

Kahoot summary

Title
Prueba de Tics And Maths 71

Description (Optional)
#prueba #ticsandmaths 259
Pro tip: a good description will help other users find your kahoot.

Save to
My Kahoots **Change**

Branding
 Off On

Lobby video

Cover image
Image library Upload image

Language
Español

Visibility
 Only you Everyone

Cancel Done

(si se desea que solo los participantes los vean)

12. Se puede agregar un video de bienvenida o de introducción o música

Kahoot summary

Title
Prueba de Tics And Maths 71

Description (Optional)
#prueba #ticsandmaths 259
Pro tip: a good description will help other users find your kahoot.

Save to
My Kahoots **Change**

Branding
 Off On

Lobby video

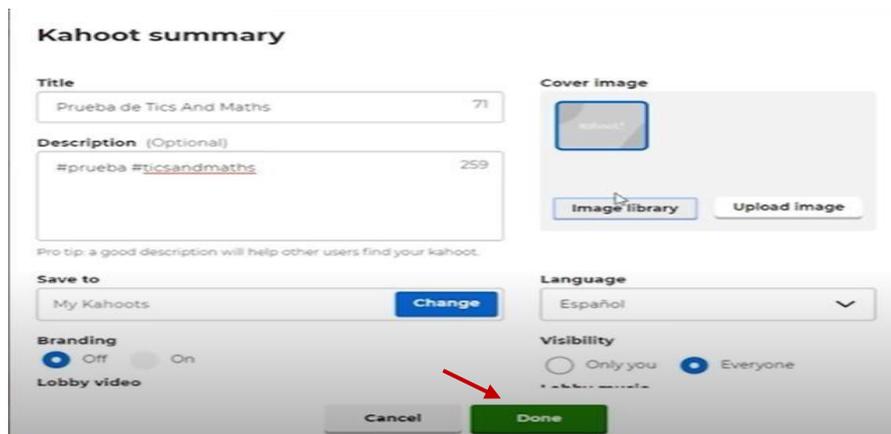
Cover image
Image library Upload image

Language
Español

Visibility
 Only you Everyone

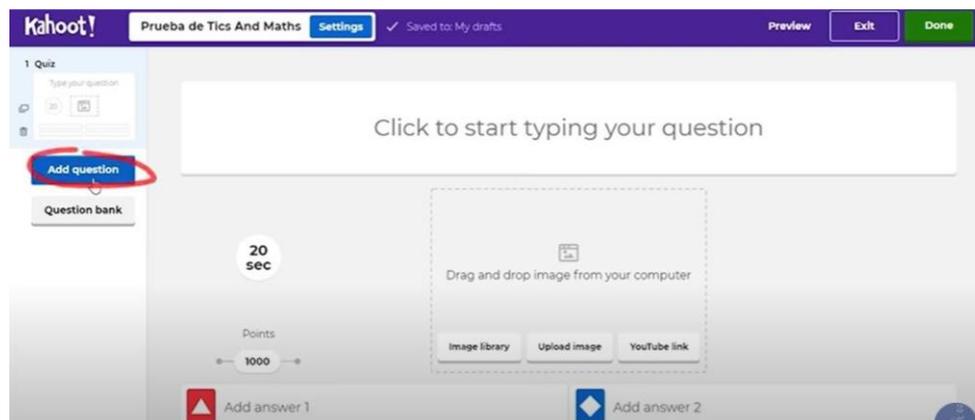
Cancel Done

13. Clic en Done (hecho)

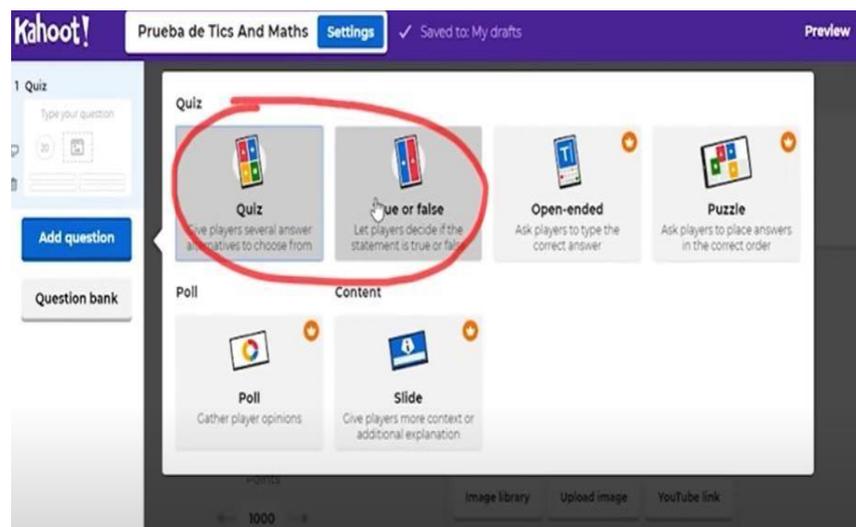


Al realizar la primera fase de pasos, la plataforma nos dirigirá a la sección de planteamientos de preguntas.

14. Clic en add question (añadir pregunta)

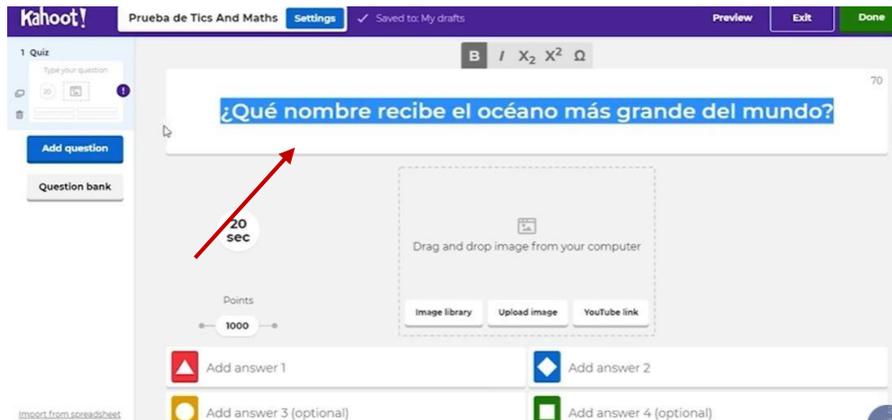


15. Clic en las opciones Quiz o True or false



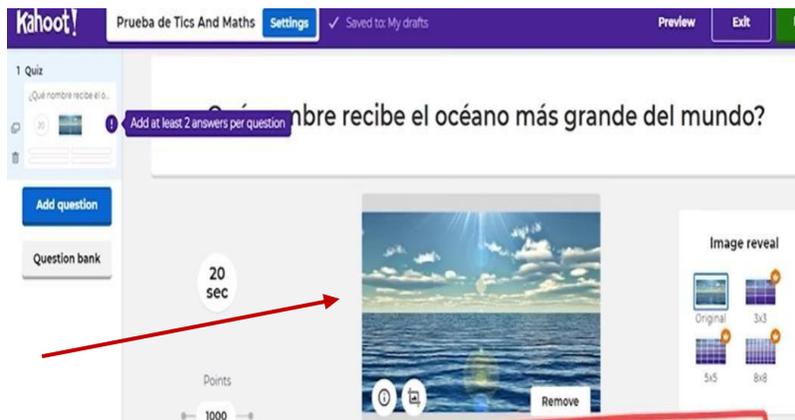
(escoger alguna de estas 2 opciones debido a que las otras opciones son pagas, pero no son necesarias, ya que solo cambia el formato de selección o de planteamiento. Puedes combinar las dos opciones en una misma trivía)

16. Agregar pregunta



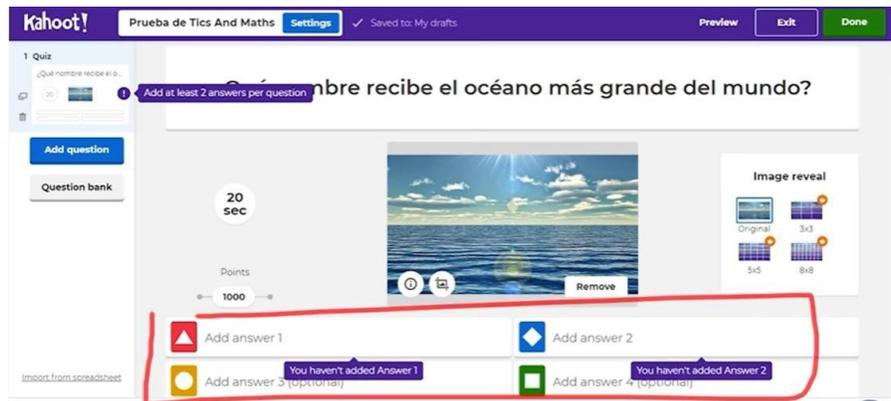
(puedes cambiar la letra a negritas o cursiva)

17. Agregar foto de referencia para la pregunta



(también, dependiendo de la pregunta puede agregar enlace de youtube)

18. Añadir las posibles respuestas



(no olvides seleccionar la respuesta correcta en la opción)

19. Agregar el tiempo de duración para responder y la cantidad de puntos a otorgar

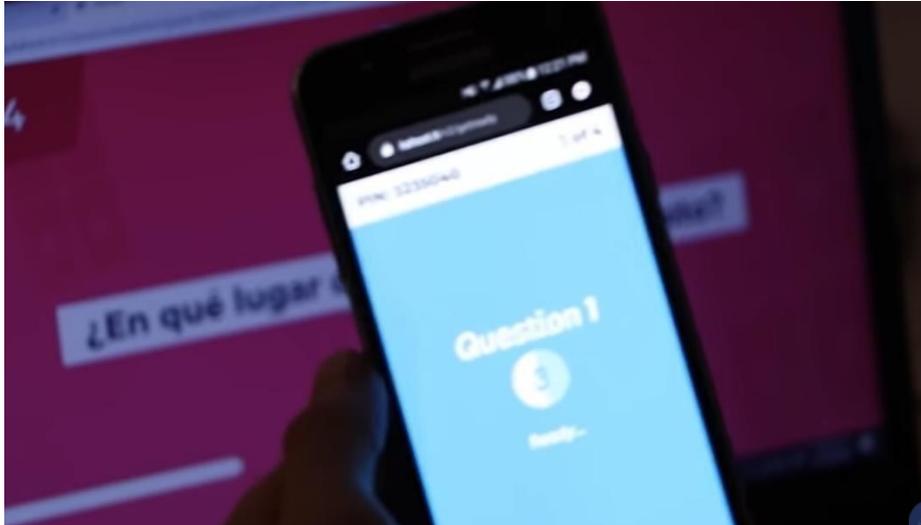


20. Al terminar de agregar las preguntas necesarias clic en Done (hecho) y tendremos un kahoot

Nota: hay dos modos de juego

- Clásico o;
- En equipo, este cuando no hay muchos dispositivos es la mejor opción
- Se puede encender la opción de no permitir nombres inapropiados y el juego automáticamente sugerirá 3 opciones de nombres al jugador

21. Ingresar en el buscador o aplicación con el código de juego, esperamos a que todos los jugadores ingresen, clic en start y podemos comenzar a jugar



Fuente: elaboración propia. Noviembre 2020.

Actividad 3. Charla de 15 minutos

Son sesiones de descanso laboral en las que los compañeros de trabajo se emparejan al azar para tener una charla de 15 minutos.

Beneficios de la plataforma:

- Puede ser gratuita hasta con 25 colaboradores, si busca una mejor experiencia puede optar por pagos mensuales del usuario estándar
- Es de fácil uso
- Se puede utilizar en computadora portátil o dispositivo celular
- Se alimenta con una base de datos y la aplicación se encarga de emparejar a los colaboradores para las sesiones, crea horarios y da seguimiento, además, contiene opciones varias de programas (temas) para conversar cuando las personas se encuentran en sesión
- Se puede crear un canal donut específico si lo desea
- Puede personalizar los programas (temas)
- Fomenta las relaciones sociales y la interacción
- Desestresa a los colaboradores
- Amplia el círculo de amistad de las personas

- Fomenta el trabajo cooperativo y de equipo
- Reduce ansiedad

A medida que los equipos y departamentos crecen, las personas pueden pasar meses sin tener conversaciones individuales con algunos de sus colegas en la organización. Para mantener a las personas relacionadas fuera de las tareas del trabajo, de vez en cuando se tiene que "forzar" lo que normalmente sería una interacción espontánea, y esta aplicación que permite las charlas de 15 minutos es la indicada.

Para el uso de la plataforma se debe crear un usuario en Slack que le permita el acceso a Donut a la información de nuestros invitados para que pueda programar en forma automática, cada 15 días, las sesiones de interacción por 15 minutos, la aplicación empareja aleatoriamente a dos personas en el grupo o canal creado y acuerdan una hora para tener la reunión ya sean en slack o Zoom.

Cuando llega el momento de la charla, ambas personas se presentan con la bebida que prefieren y un alimento para comer, esto último es opcional. Y conversan durante 15 minutos; no tienen que hablar sobre el trabajo: simplemente pasan el rato y hablan de lo que quieran. Después, Donut hace un seguimiento para asegurarse de que ambas personas se conozcan y les pregunta si quieren participar en la siguiente ronda. La siguiente ronda es con pareja diferente.

A continuación, se describen los pasos que facilita el uso de la herramienta.

Cuadro 7 **Modo de uso de Donut**

¿Como funciona Donut?

1. Ingresar con una cuenta de Google al siguiente enlace <https://slack.com/get-started#/createnew>



Primero, introduce tu correo electrónico

Te sugerimos que uses la dirección de correo electrónico que usas en el trabajo.

 Continuar con Google

nombre@work-email.com

Continuar

¿Ya usas Slack?
Conectarse a un espacio de trabajo actual

2. Crea un espacio de trabajo



Crear un nuevo espacio de trabajo de Slack

Slack brinda a tu equipo un hogar, un lugar en el que poder conversar y trabajar juntos. Para crear un espacio de trabajo nuevo, haz clic en el siguiente botón.

Crear un espacio de trabajo →

Estoy de acuerdo en recibir mensajes sobre Slack.

Al continuar, declaras que aceptas las Condiciones de servicio al cliente, la Política de privacidad y la Política de cookies.

3. Agregar el nombre de la empresa, o equipo que quieras formar.

Paso 1 de 3

¿Cómo se llama tu empresa o equipo?

Este será el nombre de tu espacio de trabajo de Slack; elige algo que tu equipo pueda reconocer.

LINCES

249

Continuar

4. Describe el tema que quieren trabajar

Paso 2 de 3

¿En qué está trabajando tu equipo ahora mismo?

Puede ser cualquier cosa: un proyecto, una campaña, un evento o el acuerdo que estáis tratando de cerrar.

RELACIONES SOCIALES

61

Continuar

5. Añade a todos los miembros de la empresa que desees participen. (puede ser con enlace directo o introduciendo correos corporativos para que Donut le envíe una invitación a su correo)

LINCES

Paso 3 de 3

¿A quién le envías más correos electrónicos sobre relaciones-sociales?

Para aprovechar Slack al máximo, añade a tus compañeros y compañeras de trabajo con los que sueles hablar más.

darlinv59@gmail.com

erickmiguel.sanchezquevedo@gmail.com

eddwar.o.c.d@gmail.com

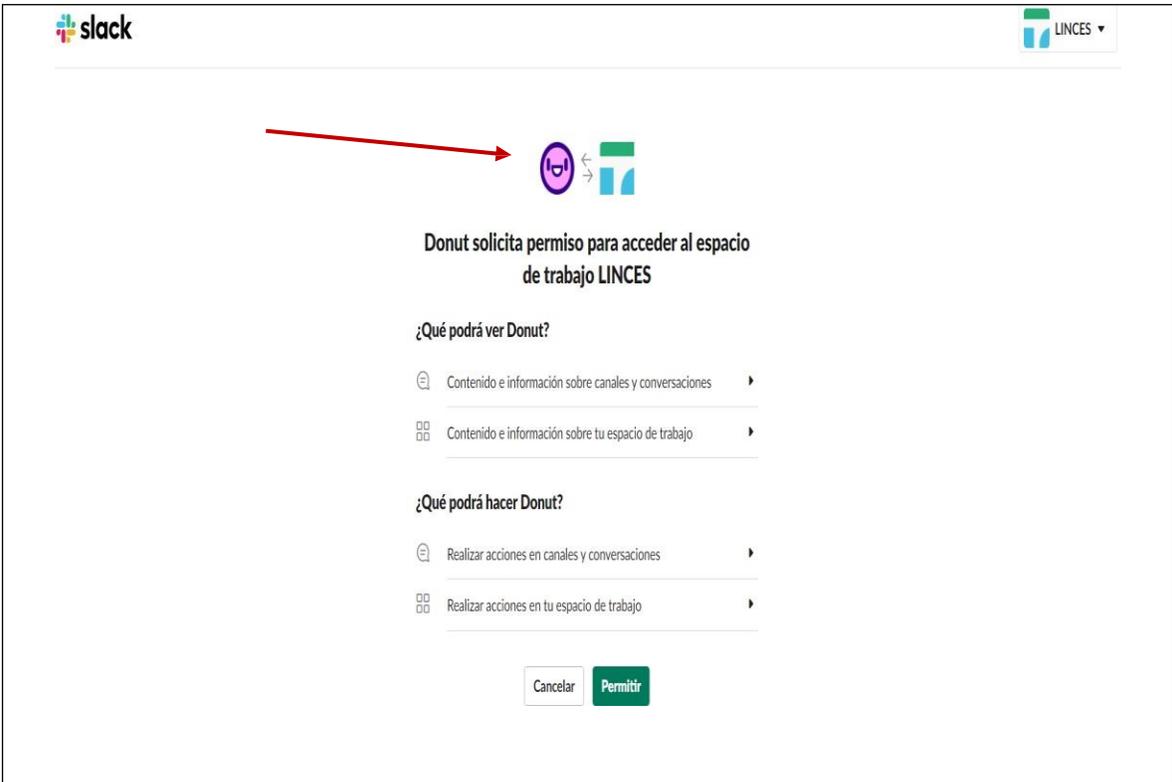
Ejemplo: ellis@gmail.com

⊕ Añadir otra dirección 🔗 Consigue un enlace de invitación para compartirlo en su lugar

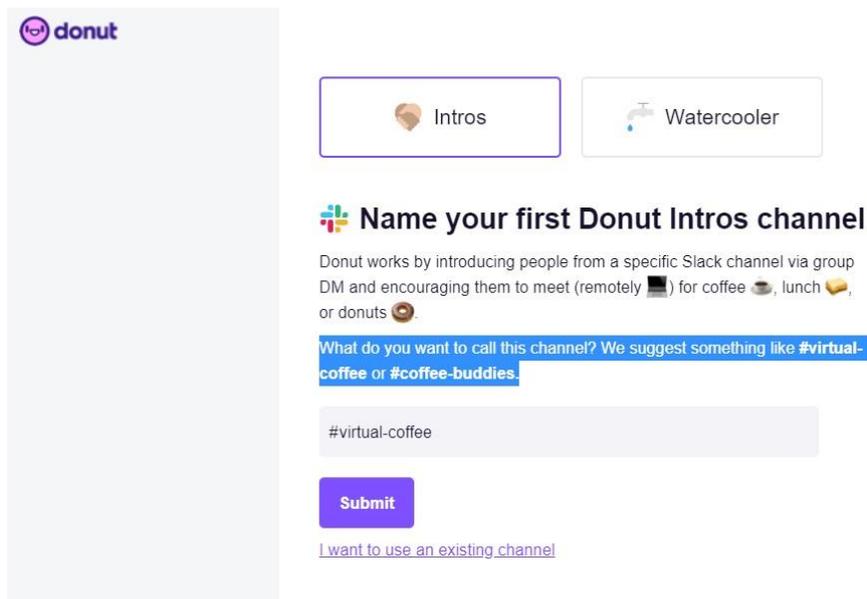
¡Listo, están completos los pasos para comenzar!

The screenshot shows the Slack interface for a channel named "#relaciones-sociales". A large white welcome message is centered in the channel, reading: "Te damos la bienvenida al primer canal de tu equipo: # relaciones-sociales". Below this, it says "Los canales permiten centrar tu trabajo, ya que le dan a cada tema, proyecto o equipo un espacio propio." and a purple button labeled "Vamos". The left sidebar shows the channel list with "# relaciones-sociales" selected. The bottom of the channel shows a message input area with "Hola, equipo." and "El primer punto del día es...".

6. Cuando crees tú usuario en Slack accedes a la página de Donut para que te permita el ingreso a su plataforma con el canal que has creado. Donut se encarga de enlazar Slack con su plataforma para comenzar a trabajar y debes permitir el acceso que te solicite.



7. Te pide un nombre para nombrar tu canal y te sugiere algunos



8. Elija el programa que desees

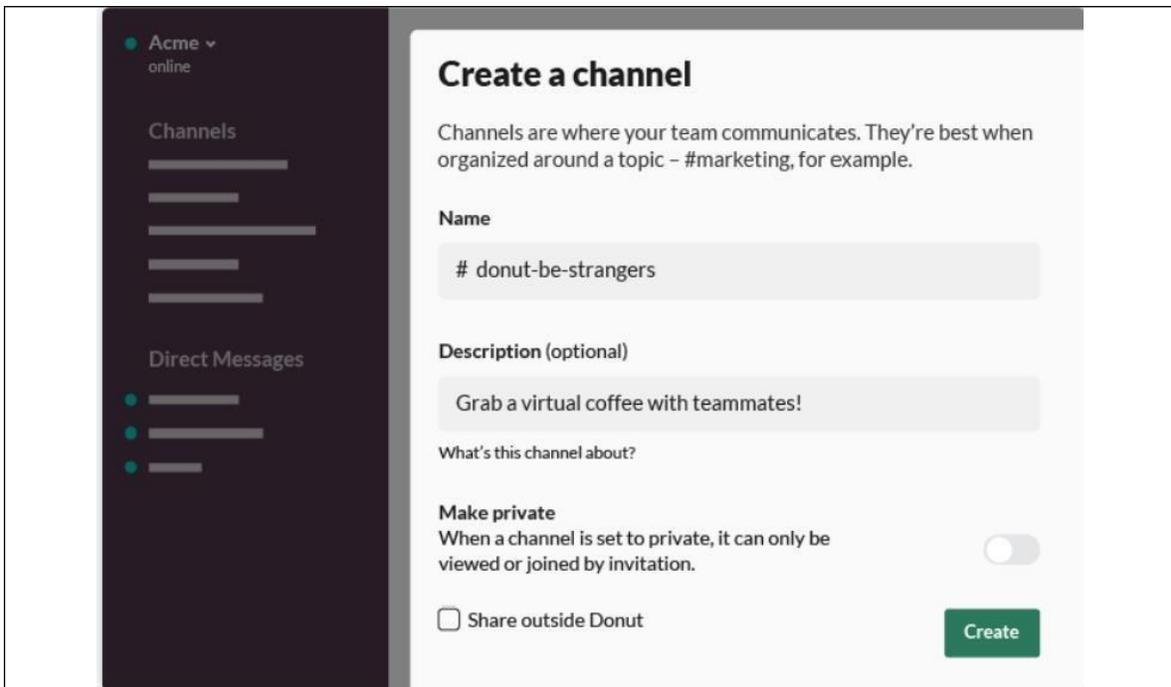
Explore la selección de programas prediseñados de equipos como Okta y Buffer, o cree el suyo propio personalizando su mensaje de introducción, el tamaño del grupo y la frecuencia.

Available connection programs

<p>Pair from another channel</p> <p>Start a new pairing channel to match teammates up from within your organization</p> <p>Add Channel</p>	<p>InVision's Remote-Friendly Connections</p> <p>Human connection matters. Build community and create belonging like InVision, one of the world's largest distributed teams.</p> <p>Get Started Learn more</p>	<p>Okta's Virtual Coffee Program</p> <p>Is your team working remotely? Give your team opportunities for human connection through biweekly virtual coffees.</p> <p>Get Started Learn more</p>
<p>Buffer's Peer Masterminds Program</p> <p>Create deeper cross-team connections by assigning peers for a 1-hour Masterminds session once a quarter, inspired by Buffer.</p> <p>Get Started Learn more</p>	<p>AnswerLab's WFH Buddies Program</p> <p>Introduce WFH pros to remote newbies for bonding and support, inspired by AnswerLab.</p> <p>Get Started Learn more</p>	<p>Manager Meetups by LifeLabs</p> <p>Help your managers connect, grow, and feel supported by offering peer mentor circles. Just create a #leadership channel and invite managers to join.</p> <p>Get Started Learn more</p>

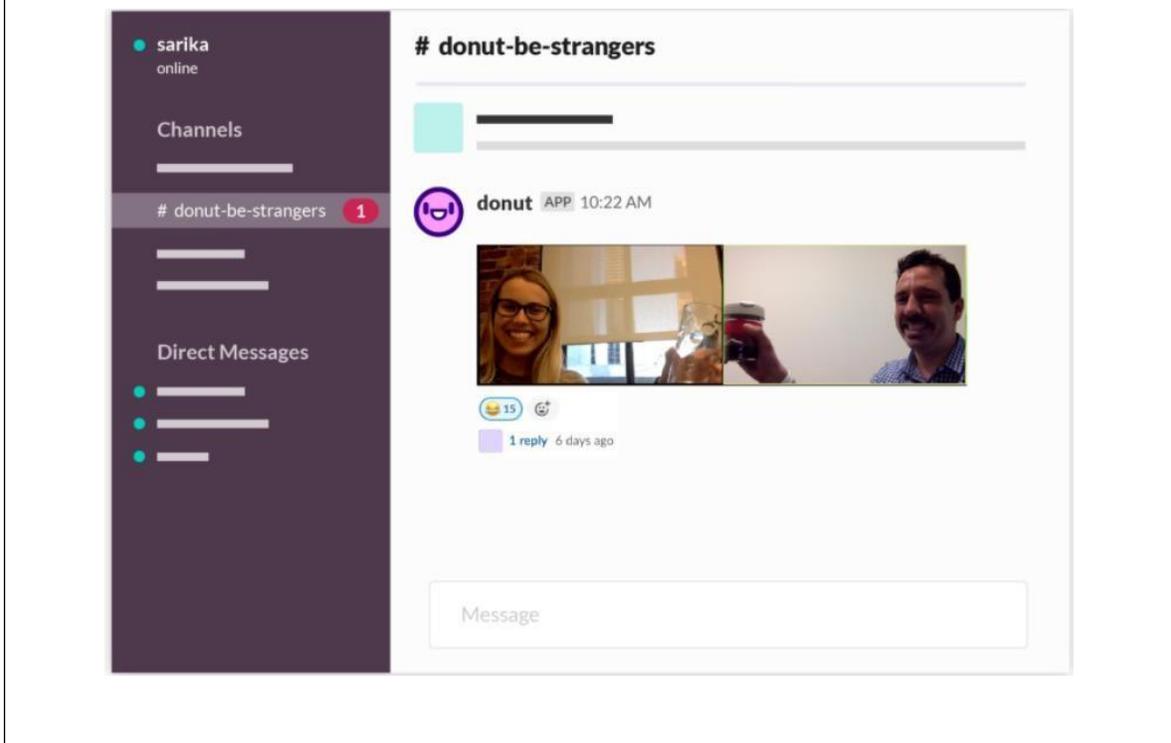
9. Crear un canal de donas

Cree un nuevo canal de Slack solo para su programa Donut y asígnele un nombre descriptivo cómo # donut-friends-forever o # code-pals. Debe ser ingenioso y Slack se encargará de brindarle opciones



10. Invite a su equipo y observe cómo crecen las conexiones

Invite a la gente a unirse a su canal y Donut comenzará a hacer presentaciones entre compañeros de equipo, cada 15 días por 15 minutos, además dará seguimiento.



Fuente: elaboración propia. Noviembre 2020.

Actividad 4. Jeopardy

Es una aplicación gratuita de preguntas que permite personalizar el juego y es en línea. Para crear una personalización se nombran las categorías que desean tener, se escriben las preguntas y respuestas y se envía el enlace al equipo para que responda. Este juego de preguntas únicamente debe tener un moderador que agregue la puntuación de cada equipo según sus repuestas, puede compartirse por pantalla en vivo desde zoom o bien si es de modo presencial cada colaborador obtenerlo en su dispositivo móvil.

Jeopardy tiene variedad de plantillas de preguntas que se pueden usar o bien crear una adecuada a la ocasión, es mejor si se escriben categorías y preguntas que entretengan al colaborador, también se puede sacar este juego al final de una reunión para probar lo que se acaba de discutir, la idea es socializar entre compañeros para crear lazos más fuertes.

Beneficios del juego:

- No representa ningún costo
- Es de uso fácil y accesible al equipo de cómputo y portátil
- El juego contiene recomendaciones o se puede personalizar
- Fomenta el trabajo de equipo
- Fomenta relaciones sociales al formar equipos
- Evalúa conocimiento de cualquier índole
- Se puede realizar de manera virtual o presencial
- Es un juego en vivo
- Desestresa y divierte a los participantes
- El juego no requiere mayor tiempo de inversión
- Puedes armar hasta 16 equipo para el juego con más de 10 categorías y más de 10 preguntas por categoría

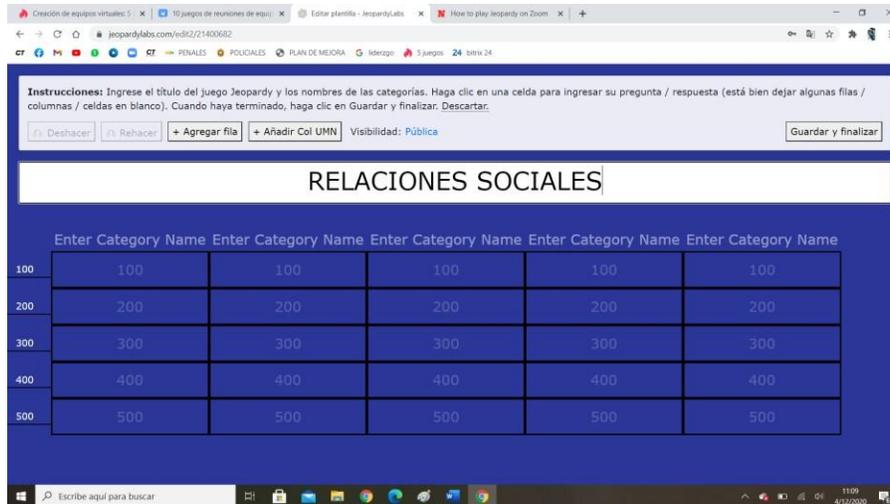
A continuación, se detalla paso a paso como utilizar y crear un Jeopardy para compartir con el equipo de trabajo:

Cuadro 8

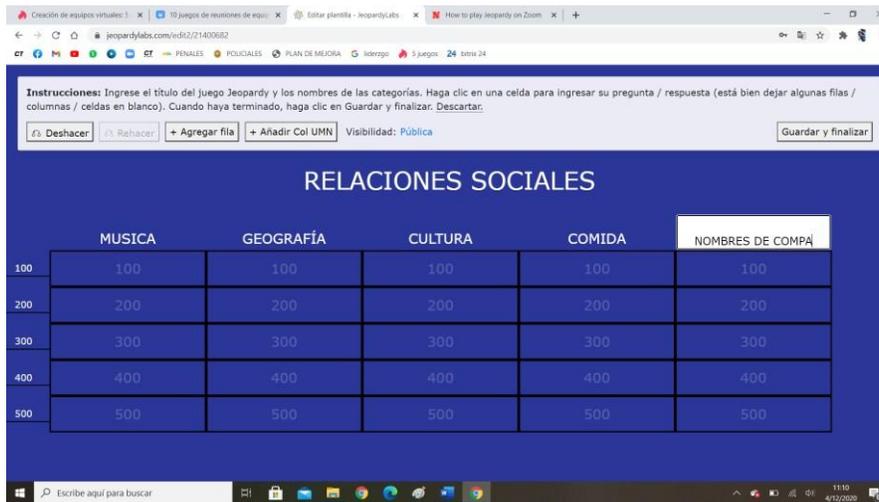
Modo de uso de Jeopardy

¿Como usar y crear un Jeopardy?

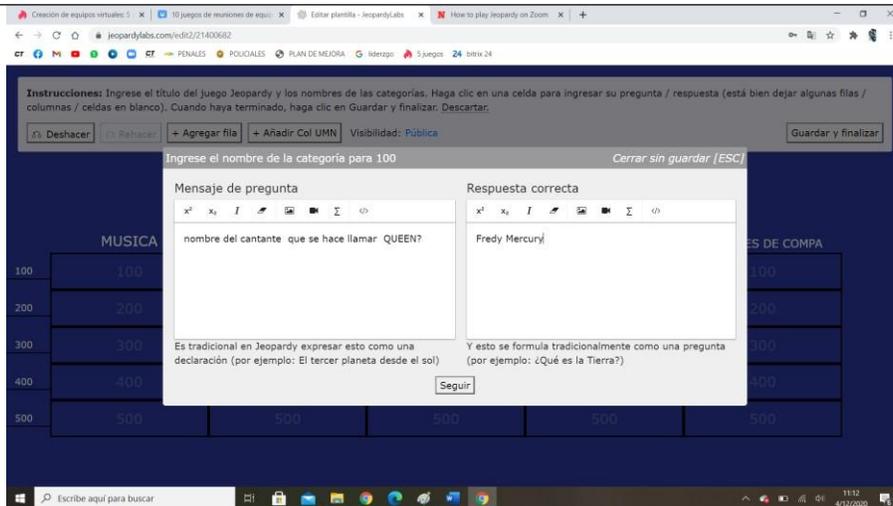
1. Ingresa a <https://jeopardylabs.com/> . Busca la opción de **crear juego jeopardy** o **encuentra juego jeopardy**. Al dar clic en crear debes agregar el título del juego que vas a iniciar.



2. Agregar el nombre de las categorías del juego



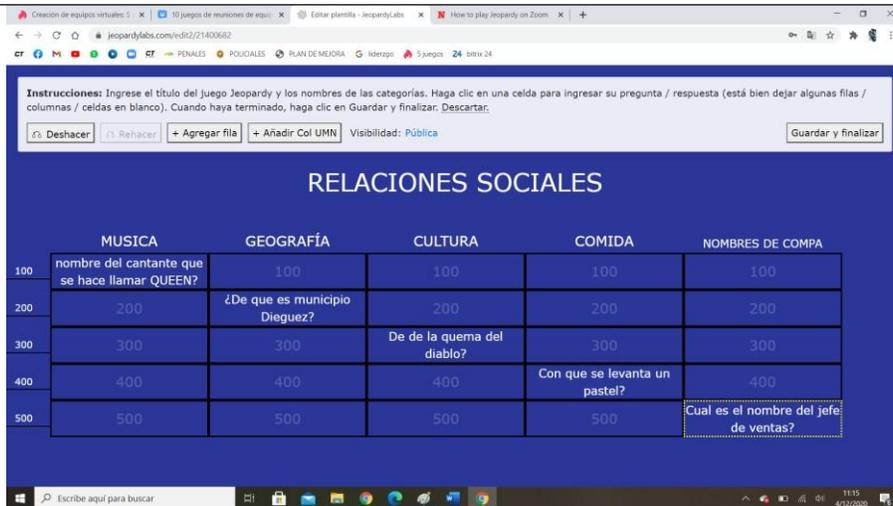
3. Añade las preguntas y respuestas, puedes agregar imágenes, cambiar estilo de letras, colocar colores, letras en negrilla o cursiva.



4. Agrega tantas preguntas y respuesta como puedas, no es necesario que llenes todas las casillas, quedara a tu gusto.



5. Al finalizar clic en guardar y finalizar (puedes agregar filas o columnas para más temas)



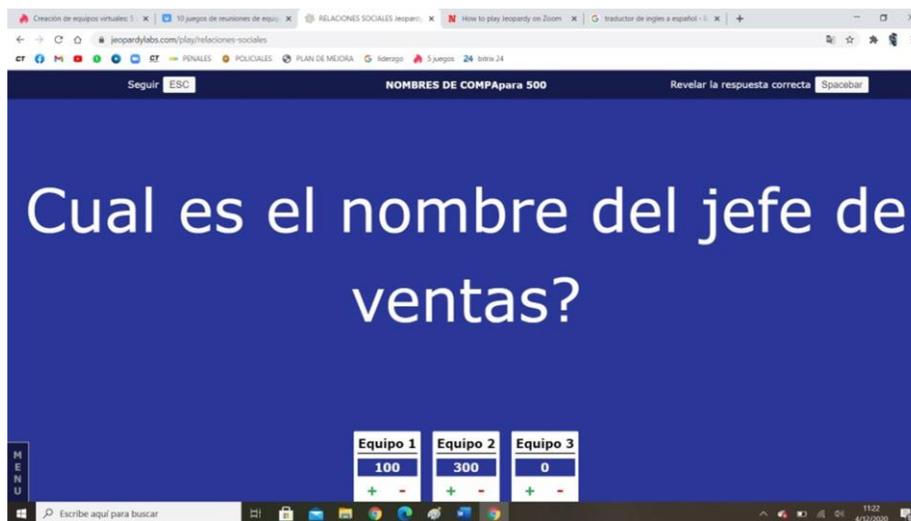
6. Puedes enviar el enlace por cualquier medio virtual que tenga el usuario disponible, puedes personalizar la cantidad de equipos que desean participen



7. se presentará la pantalla de inicio del juego y puedes comenzar.



8. Selecciona la pregunta y menciona la respuesta correcta antes de revelarla en el tablero, con los signos más y menos el anfitrión puede agregar la puntuación al equipo que acertó. Cada pregunta ya tiene asignado el puntaje correspondiente.

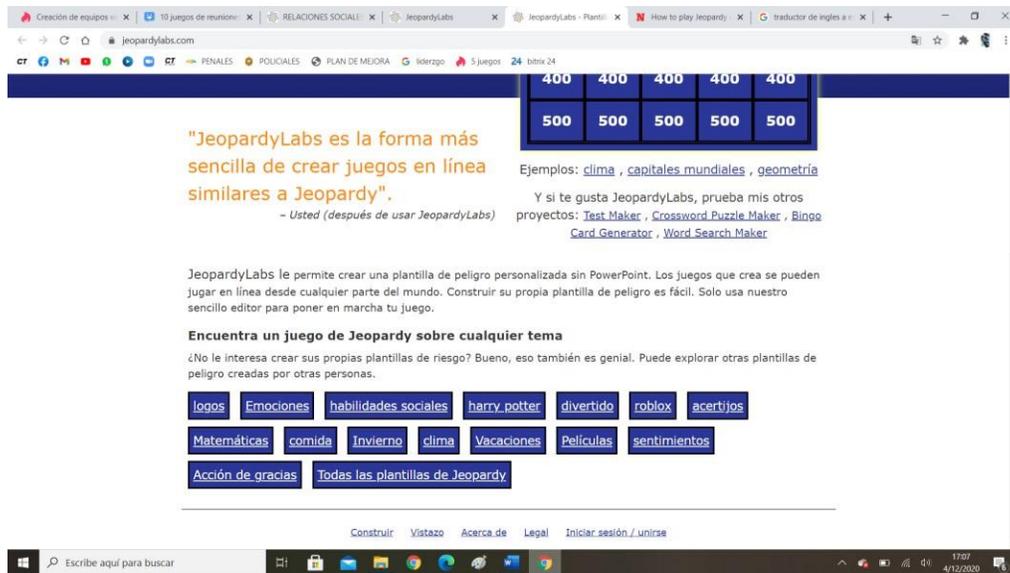


8. Al haber los 3 equipos intentado responder correctamente, se revela la respuesta correcta.



Al finalizar la ronda de preguntas y respuestas pueden enviarle los resultados o imprimirlo a los participantes, cada equipo tendrá el puntaje merecido según su acierto.

9. Puedes realizar tu Jeopardy personalizado o usar los que te ofrece el juego de otros equipos.



Fuente: elaboración propia. Noviembre 2020.

➤ **Iniciativa de liderazgo**

La dimensión de liderazgo fue evaluada por los colaboradores como mala. Los empleados de la organización no están conformes con el tipo de liderazgo que manejan los directivos y jefes inmediatos, exponen que es de tipo autoritario, y en ocasiones sobre pasan el límite profesional, dirigiéndose a ellos con gritos, amenazas de despido sin justificación, amonestaciones en el trabajo, abuso de poder; además, favorecen a ciertos empleados con beneficios que no brinda la organización en general, poniendo en duda su ética y moral y la calidad de dirección en el puesto que desempeñan. Es importante que se mejore y refuerce el liderazgo que ejecuta cada directivo y jefe de área dado que los empleados ejecutaran su trabajo bajo esa dirección y de no mejorar esta dimensión, el descontento de la mayoría de los empleados permanecerá, además, formaremos líderes que en un futuro tomaran un puesto de dirección y mantendrán la misma línea de error.

Con la finalidad de mejorar el liderazgo se propone la siguiente actividad; programa de entrenamiento laboral, y dada la situación mundial de pandemia, es una propuesta que se puede ejecutar con los colaboradores de manera física o virtual mediante la plataforma interna que usa actualmente la organización

A continuación, se muestra el plan de acción individual el cual contiene de manera general las actividades, metas, responsables y recursos que se deben implementar para llevar a cabo la iniciativa de liderazgo.

a. Plan de acción

Cuadro 9

PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA INICIATIVA DE LIDERAZGO

NOMBRE DEL PLAN: liderazgo								
IMPLEMENTA: recursos humanos y jefes de área								
OBJETIVO DEL PLAN: Definir las actividades necesarias para implementar el plan de mejora en un 100% al corto y mediano plazo.								
NO.	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	FECHA		RECURSOS	COSTOS	PRESUPUESTO
				INICIA	CULMINA			
1	Realizar la presentación de la propuesta al Gerente de la empresa.	Realizar la presentación en una sola sesión en un 100%.	Recursos Humanos	3/03/2021	3/03/2021	Recursos humanos y tecnológicos.	100.00 ayuda audiovisual, 100.00 papelería y útiles, 100.00 refacción	Q 300.00
2	Discusión y aprobación de la propuesta.	Realizar la presentación en una sola sesión en un 100%.	Jefe inmediato	3/03/2021	3/03/2021	Recursos humanos y tecnológicos.	100.00 ayuda audiovisual, 100.00 papelería y útiles, 100.00 refacción / 2145.00 honorarios del entrenador	Q 2,445.00
3	Realizar la primera actividad de la iniciativa de liderazgo: herramienta 1, descubrir tus valores.	Lograr la implementación en un 100% en tres meses.	Jefe inmediato	5/03/2021	5/06/2021	Recursos humanos y tecnológicos.	100.00 ayuda audiovisual, 100.00 papelería y útiles, 100.00 refacción	Q 300.00
4	Evaluación de la iniciativa por medio del organizador como sistema de verificación.	Revisar el 100% de lo realizado cada 15 días	Recursos Humanos	15/03/2021	15/06/2021	Recursos humanos y tecnológicos.	100.00 ayuda audiovisual, 100.00 papelería y útiles, 100.00 refacción	Q 300.00
Total, del presupuesto								Q 3,345.00

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2020.

b. Meta

Establecer una forma de liderazgo efectivo, donde los líderes que actualmente dirigen la organización mejoren sus técnicas de dirección en un 90% y potencializar las habilidades de otros miembros que actúan bajo el papel de seguidor y posean destreza en los primeros 6 meses de aplicación del plan de mejora.

c. Frecuencia

Esta actividad se sugiere implementarla durante los 11 días seguidos que dure el programa, con la disposición de una hora diaria para cada herramienta a enseñar por el profesional especializado.

d. Involucrados

Todo el personal administrativo de la organización.

e. Descripción de actividades del programa de entrenamiento laboral

Este programa está desarrollado para brindar entrenamiento, que los participantes puedan empezar a utilizar desde el primer día de participación, pretende brindar resultados favorables para el colaborador en su vida personal y laboral, de manera que pueda relacionarse con su mente y emociones efectivamente reflejándose en su desempeño laboral.

El programa pretende tener una intervención diaria de una hora por un entrenador certificado, incluye material audio y visual que permitirá reforzar cada herramienta que se presente a los invitados, además, incluye 11 podcast que hablan sobre las herramientas que permitirán guiarlos y enfocarlos hacia un liderazgo efectivo

Las posibles formas de implementar el programa de entrenamiento laboral son:

- Herramientas pregrabadas
- Herramientas presentadas en vivo desde plataforma de zoom
- Modo presencial

La modalidad que se recomienda por el tema de pandemia, fácil uso y precio accesible es; las herramientas presentadas en vivo desde la plataforma en zoom. Sin embargo, esta forma de presentación permite cualquiera de las dos opciones siguientes; reunir a los invitados en la sala de reunión para proyectar la pantalla en

vivo durante la exposición del entrenador o bien cada individuo en su área de trabajo, por medio de su equipo para recibir la herramienta cada día. Puede ser una combinación de ambas.

A continuación, se presenta un cuadro con el contenido, temas y desarrollo de las actividades que se llevaran a cabo en la iniciativa de liderazgo.

Cuadro 10

Programa de entrenamiento laboral

Herramienta 1	Descubrir tus valores
<p>1. Responde las siguientes preguntas:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es importante para mí sentir, tener y hacer en la vida y en el trabajo? • ¿Cuáles son las cosas que yo más valoro en las diferentes dimensiones de mi vida • ¿Qué tipo de persona quiero ser? • ¿Qué tipo de líder quiero ser? • ¿En qué actividades disfruto invertir mi energía y tiempo? • ¿Qué tipo de impacto quiero generar en mi entorno? • ¿Qué tipo de relaciones quiero construir con otros? • ¿En los momentos más felices de mi vida qué era eso que estaba presente que me hacía sentir realizado? • ¿Qué le da sentido a mi vida

<p>2. Date un momento para analizar tus respuestas y ver qué es eso que es importante para ti. Identifica entre 5 y 10 valores en tus respuestas. Escríbelos y dales un significado.</p>	
<p>3. Una vez hayas identificado tus valores, identifica si hay valores que no estás honrando y establece acciones que te permitan tener una vida más coherente con los mismos. Por ejemplo, si tu valor es cuidar tu salud física y mental, pero no estás haciendo nada de ejercicio, entonces una acción que puedes llevar a cabo para honrar tu valor es empezar a salir a caminar dos días a la semana.</p>	
<p>4. Como diferenciar un valor de un objetivo?</p>	
<p>El entrenador continúa desarrollando la actividad después del ejercicio anterior de manera presencial o virtual.</p>	

Herramienta 2	La rueda de la vida y la rueda del trabajo
<p>Un ejercicio que te ayudará en la definición de metas y priorización de objetivos se llama la rueda de la vida y la rueda del trabajo.</p> <p>La rueda de la vida y la rueda de trabajo son herramientas utilizadas en los procesos de entrenamiento para ayudarte a tomar conciencia sobre qué áreas de tu vida necesitan desarrollarse más. Es una forma de ver el estado actual de las diferentes dimensiones de tu vida y trabajo.</p>	

¿Cómo realizo el ejercicio?

Comienza con la rueda de la vida. Piensa en las áreas de tu vida que se describen a continuación y para cada una de ellas, evalúa que tan satisfecho te sientes. Para llevar a cabo la evaluación, es necesario medir tu nivel de satisfacción con una calificación que va de 0-10. Con el resultado final vas a saber a cuáles áreas darles prioridad, para sentirte más satisfecho y balanceado:

Asigna una calificación de 0-10 de la siguiente manera:

1 y 2: Muy insatisfecho: existe una necesidad significativa de mejorar esta área.

3 y 4: Insatisfecho: existe una necesidad de mejorar esta área.

5 y 6: Conforme: Te sientes conforme, pero te gustaría mejorar algunos aspectos.

7 y 8: Satisfecho: Te sientes feliz con este aspecto, aunque podría ser mejor.

9 y 10: Muy satisfecho: Este aspecto de tu vida está fluyendo muy bien y no es necesario realizar cambios.

Evalúa tu nivel de satisfacción en cada una de las siguientes áreas:

1- Salud

2- Trabajo/ desarrollo profesional

3- Relaciones (amigos, familia)

4- Dinero

5- Ambiente físico (lugar donde vives)

6- Ocio y diversión

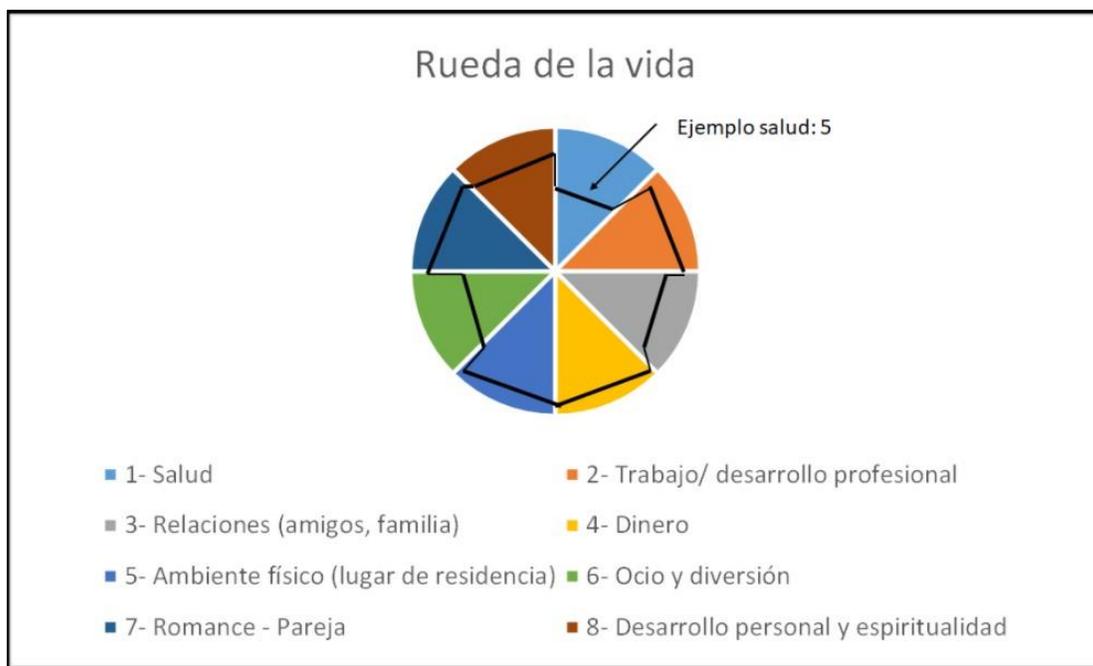
7- Romance - Pareja

8- Desarrollo personal y espiritualidad

En un papel dibuja un círculo y divídelo en 8 partes iguales. Cada parte representa un área como se indica a continuación:



En cada área traza una línea de lado a lado, que represente tu nivel de satisfacción, ubicando 0 en el centro del círculo y 10 en la circunferencia o borde de este. Por ejemplo, si el nivel de satisfacción con el área de salud es 5 la línea irá en la mitad, como en el siguiente ejemplo:



Une las partes como en el ejemplo, observa tu gráfica y pregúntate:

¿Qué tan balanceada esta mi vida?

¿Si mi vida fuera una rueda que tan fácil es hacerla rodar/fluir?

¿En qué aspectos de mi vida es prioritario trabajar para darle más equilibrio y satisfacción a mi vida?

Puedes hacer el mismo ejercicio con la rueda del trabajo evaluando las siguientes 8 dimensiones:

1. Manejo del tiempo, organización y productividad.
2. Desempeño y alcance de metas.
3. Liderazgo.
4. Relaciones y comunicación con otros.
5. Crecimiento profesional.
6. Manejo del estrés.

7. Motivación y sentido: Mi trabajo me gusta, me permite satisfacer mis necesidades y es coherente con mis valores y propósito de vida.
8. Ambiente de trabajo y gusto por la organización donde trabajo.

Preguntas de reflexión:

¿Qué tan balanceado está mi trabajo?

¿Si mi trabajo fuera una rueda que tan fácil es hacerla rodar/fluir?

¿En qué aspectos de mi trabajo es prioritario trabajar para encontrar en él más equilibrio y satisfacción?

El entrenador continúa desarrollando la actividad después del ejercicio anterior de manera presencial o virtual.

Herramienta 3	Establecer objetivos e indicadores
<p>Adicionalmente, además del ejercicio anterior, responder a las siguientes preguntas te va a ayudar a tener más claridad sobre tus metas.</p>	
<p>1. Responde a las siguientes preguntas:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es importante para mí transformar o alcanzar en este momento? • ¿Qué es eso que me gustaría lograr y haría una diferencia significativa en mi vida o trabajo? • ¿Qué es eso específico en lo que necesito trabajar para sentirme mejor y ser el tipo de persona o líder que quiero ser? • ¿Cuál es ese sueño u objetivo que es más importante alcanzar en este momento y que estoy

	<p>postergando o que está siendo difícil de alcanzar?</p>
<p>2. Una vez hayas respondido todas las preguntas, lee las respuestas e identifica cual es el objetivo en el que quieres empezar a trabajar. Es posible que al hacer este ejercicio aparezcan varias metas, sin embargo, cuando intentamos alcanzar muchos objetivos al mismo tiempo, es posible que nos sintamos abrumados y que nuestra energía empiece a dispersarse. Por eso quiero invitarte a que por ahora escojas un solo objetivo, el que sea prioritario para ti en este momento, y que empieces a trabajar en él. Para priorizar y elegir un objetivo adecuado, responde las siguientes preguntas:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tienen en común todos mis objetivos? • ¿Qué es eso que si trabajo va a ayudar a que todo lo demás mejore? • ¿Qué es prioritario en este momento?
<p>3. Una vez tengas las respuestas define un objetivo específico y responde a las siguientes preguntas para definir los indicadores:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué me va a indicar que alcance mi objetivo? • ¿Qué cambios voy a ver en mi vida, en mi trabajo o en mi liderazgo cuando alcance mi objetivo? • ¿Cuál es el impacto que voy a estar generando cuando haya alcanzado mi meta? • ¿Quién voy a ser, y que qué voy a tener, hacer y sentir cuando

	<p>obtenga los resultados que busco?</p>
<p>Antes de seguir avanzando y compartir contigo más herramientas, es importante entender cómo funciona nuestra mente y porque para alcanzar los resultados que buscamos, necesitamos relacionarnos con nuestra mente y emociones de manera más efectiva.</p>	
<p align="center">El entrenador continúa desarrollando la actividad después del ejercicio anterior de manera presencial o virtual</p>	

<p align="center">Herramienta 4</p>	<p align="center">Técnica para centrarte, tomar perspectiva y relacionarte con tus pensamientos de manera constructiva</p>
<p>Cuando te des cuenta de que tu mente está produciendo pensamientos que están haciéndote sentir asustado, inseguro, ansioso, estresado, triste, bravo, nervioso, etc, puedes usar esta técnica para centrarte y tomar perspectiva, siguiendo estos pasos:</p> <p>1. Comienza a respirar profundo, cierra tus ojos si quieres, apoya tus pies en el piso y siente el contacto de tus pies con la superficie, siente como está tu cuerpo, observa qué está pasando en tu mente y si identificas pensamientos negativos o creencias limitantes puedes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mi mente está pensando. Gracias mente. • Los pensamientos son solo palabras en mi mente, no son la realidad. • Estoy pensando que (ejemplo: algo malo va a pasar) y es solo un pensamiento. • Estoy pensando que (ejemplo: no soy capaz) y es solo un pensamiento. • Ahí está el gremlin hablando. • Ahí está mi mente con su viejo hábito de juzgar o criticar. • O puedes decirte a ti mismo cualquier frase, de la forma que

decirte a ti mismo alguna de las siguientes frases:

haga más sentido para ti, que te permita recordar que tus pensamientos son solo procesos mentales y no necesariamente la verdad.

Te recomiendo leer un libro de Russ Harris que brinda más de este tipo de herramientas. Se llama La Trampa de la Felicidad o The Happiness Trap y es uno de los mejores libros que he leído. Russ Harris es entrenador, terapeuta y médico.

El entrenador continúa desarrollando la actividad después del ejercicio anterior de manera presencial o virtual

Herramienta 5

Técnica para relacionarte con tus emociones de forma sana y efectiva

Esta es una herramienta que te permite relacionarte con tus emociones de forma constructiva y que puedes realizar cuando aparecen emociones como el miedo, el estrés, la ansiedad, la tristeza, la rabia etcétera, o sensaciones físicas dolorosas o incómodas, como el dolor de espalda, cuello, estómago, etc. Por lo general tus emociones están localizadas en algún lugar de tu cuerpo como una sensación física. Pueden manifestarse como un nudo en la garganta, tensión en la espalda, presión en el pecho, dolor en el estómago etc.

En el momento en que aparezcan estas emociones o sensaciones conéctate con tu respiración y sigue estos pasos:

Pasos:

- Respira profundo llevando toda tu atención a las sensaciones físicas en tu cuerpo y deja el foco de tu atención en aquella sensación que sientas con mayor intensidad.
- Imagínate que al respirar estás llevando el aire a esa sensación física, al lugar de tu cuerpo donde la sientes y que al hacerlo estás permitiendo que esa sensación o emoción este ahí.
- Cuando aparezcan pensamientos, porque van a aparecer, déjalos pasar como las nubes, y vuelve con tu atención a la respiración y a tu cuerpo, a observar y sentir con curiosidad esa sensación física o emoción.
- Observa su ubicación, su tamaño, su temperatura, su forma. Y cuando te des cuenta de que estas desconcentrado, no te juzgues por esto, ni intentes controlar tu mente, recuerda que es normal que la mente piense, y con paciencia y compasión contigo mismo dile a tu mente “*gracias mente*” y vuelve a enfocarte en la respiración y en tu cuerpo.
- La idea es que repitas este proceso, de enfocarte en tu respiración y en las sensaciones físicas en tu cuerpo, específicamente en la sensación física que sientes con más intensidad, hasta que sientes que estás en paz con lo que está sucediendo. Estar en paz no quiere que te guste necesariamente, sino que aceptas lo que estás sintiendo, que puedes permitirte sentirlo.
- Y una vez hagas esto respira profundo y observa lo que está a tu alrededor, conéctate con el presente, escucha, observa, toca huele, saborea y en vez de preocuparte, ocúpate en continuar haciendo aquellas cosas que generen valor para ti y que te lleven a producir los resultados que buscas.

La idea es que después de utilizar estas herramientas que te permiten tomar conciencia de tus emociones y pensamientos, puedas enfocarte en actividades que estén en coherencia con tus valores y que te ayuden a crear la vida que quieres para ti.

Y cuando el pensamiento vuelva, porque es posible que vuelva, con amor y compasión vuelve a decirte a ti mismo “*gracias mente*”, o cualquiera de las opciones de frases que mencioné en la herramienta 4 y enfócate en lo que estabas

haciendo. No te frustres cuando los pensamientos vuelvan una y otra vez, es la naturaleza de la mente, con paciencia, compasión, disciplina y práctica te será cada vez más fácil.

El entrenador continúa desarrollando la actividad después del ejercicio anterior de manera presencial o virtual

Herramienta 6

Técnica de inteligencia emocional

Otra herramienta que puedes utilizar cuando aparezcan pensamientos que alimentan emociones como el estrés, la ira, la tristeza, el miedo, la ansiedad, etc. es preguntarte:

¿Quiero invertir mi energía en esto?

“Esto” puede ser una emoción o un pensamiento. Una cosa es aceptar y permitirnos sentir nuestras emociones o dejar pasar nuestros pensamientos y otra muy distinta es engancharnos en diálogos mentales o en actividades que alimentan estas emociones o pensamientos.

O también puedes preguntarte

¿Este pensamiento o creencia es útil?

No se trata de quedarte enganchado discutiendo con tu mente si el pensamiento es verdadero o falso. Tu mente seguramente podrá encontrar muchos argumentos tanto para sustentar que es lo uno o lo otro. Es mucho más efectivo preguntarte si el pensamiento o creencia es útil para ti.

La creencia es útil, si te empodera y mueve hacia adelante; si te está impulsado al logro de tus objetivos; si te está ayudando a vivir en coherencia con tus valores; si te está ayudando a ser la persona que quieres ser y a llevar la vida que quieres para ti. Si es así, es útil conservar este pensamiento y alimentar esta creencia.

Pero si por el contrario la creencia no te empodera, te mantiene miedoso e inseguro; desgasta tu energía y te encierra en una zona conocida de la cual no es posible salir a alcanzar tus objetivos, entonces el pensamiento no es útil y no vale la pena alimentar esta creencia.

El entrenador continúa desarrollando la actividad después del ejercicio anterior de manera presencial o virtual

Herramienta 7	Práctica diaria de mindfulness
<p>Esta es una técnica de mindfulness que puedes empezar a practicar desde ya. La invitación es que incorpores esta práctica en tu rutina y la practiques todos los días 2 veces. Te va a tomar solo 5 minutos cada práctica. Puedes descargar un audio con la práctica de nuestro blog amayaco.com/blog/milena-acosta, y así te será más fácil escuchar las instrucciones al realizar el ejercicio.</p>	<p>Los pasos son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siéntate, con tu columna vertebral recta, relajando tus músculos y cierra los ojos. • Observa cómo te sientes en este momento. • Escucha que te está diciendo tu mente. Que pensamientos están pasando por tu mente. • Siente las sensaciones físicas presentes en tu cuerpo. • Observa qué sentimientos o emociones están presentes. • Ahora lleva tu atención a la respiración. • Permite que el foco de tu atención esté en el movimiento de tu abdomen al inhalar y al exhalar. • Siente cómo tu abdomen y tu pecho se expanden cuando

inhalas y como se contraen cuando exhalas.

- Permite que tu respiración sea un ancla que te trae al presente, dejando toda tu atención en los movimientos que produce la respiración en esta zona de tu cuerpo.
- Cuando te distraigas, sin juzgarte y con compasión, vuelve a poner tu atención en la respiración, en las sensaciones en tu abdomen y pecho al inhalar y exhalar.
- Por último, lleva tu atención a las sensaciones físicas en todo tu cuerpo a medida que respiras. Como si respiraras con todo el cuerpo. Al inhalar imagina que llevas el aire a las sensaciones corporales que estas sintiendo en este momento y deja tu atención en ellas, aceptándolas como son y permitiéndoles estar ahí.
- Sigue respirando profundo y pasados 5 minutos o el tiempo que desees, abre tus ojos nuevamente.

El entrenador continúa desarrollando la actividad después del ejercicio anterior de manera presencial o virtual

Herramienta 8	Identifica tus fortalezas
<p>En el entrenamiento utilizamos un enfoque apreciativo y esto significa que nos apalancamos en nuestras fortalezas para desde ahí construir. Es más fácil identificar cuáles son los recursos internos con los que ya cuentas y utilizarlos a tu favor para alcanzar tus metas.</p> <p>Un ejercicio sencillo que te invito a realizar es hacer una encuesta en la cual le preguntes a 25 personas que fortalezas ven en ti. Envíales las preguntas a las personas que tienes a cargo, a tus pares, a tus superiores, a tus amigos, y a tus familiares. Una vez tengas las respuestas de 25 personas, consolida la información, identifica las fortalezas que otros ven en ti, observa qué se repite y cuáles de esas fortalezas que puedes utilizar como recursos que te ayuden a alcanzar tu objetivo.</p>	
<p>El entrenador continúa desarrollando la actividad después del ejercicio anterior de manera presencial o virtual</p>	

Herramienta 9	Identifica las creencias que te limitan
<p>Una vez hayas descubierto cuales son las creencias que te limitan y los compromisos que compiten, ya estás listo para ampliar tu perspectiva y generar nuevas creencias que te empoderen. Este proceso de cambio de creencias es complejo y es fundamental para generar transformaciones reales y resultados sostenibles en el tiempo. Por eso es recomendable trabajar con un entrenador profesional certificado que tenga la experiencia para guiarte.</p>	
<p>El entrenador continúa desarrollando la actividad después del ejercicio anterior de manera presencial o virtual</p>	

Herramienta 10	Entrevista a persona exitosa
<p>Un ejercicio que puedes realizar para afirmar tus nuevas creencias y obtener ideas para tu plan de acción, es hablar con 3 personas que hayan alcanzado con éxito la meta que tú deseas alcanzar.</p> <p>Realizando este ejercicio con la ayuda de un entrenador profesional, junto con otros ejercicios y varios pasos que se llevan a cabo en los procesos de entrenamiento, vas a poder ampliar tu perspectiva, encontrar más posibilidades y alternativas y tú mismo vas a descubrir una nueva forma de ver las cosas con la que te sentirás empoderado.</p>	
<p align="center">El entrenador continúa desarrollando la actividad después del ejercicio anterior de manera presencial o virtual</p>	

Herramienta 11	Construcción de un plan de acción efectivo
<p>Después de haber realizado un proceso de entrenamiento, en el que ampliaste tu perspectiva e incorporaste creencias más útiles, ya estás listo para diseñar nuevas estrategias y generar planes acción que te lleven a alcanzar tu objetivo. Para crear tu plan de acción te recomiendo escribirlo, siguiendo estos pasos:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escribe cuál es tu objetivo. Recuerda que vas a comenzar focalizándote en un solo objetivo. 2. Escribe cuál es el valor o los valores alineados con tu objetivo. 3. Escribe la nueva creencia expansiva que te empodera, la que descubriste durante el proceso de entrenamiento y la cual va a ser útil recordar en los momentos difíciles. 4. Establece 3 nuevas acciones que vas a realizar para alcanzar tu objetivo y que todavía no has realizado. Estas son acciones que eran impensables antes de desafiar las creencias limitantes y con las cuales ahora te sientes cómoda al haber ampliado tu perspectiva y generado nuevas creencias expansivas.

5. Para cada acción establece: Qué vas a hacer, lo cual debe ser una acción específica y cuándo lo vas a hacer, que determina día, fecha, hora, y duración.

El qué y cuándo deben ser muy específicos. Por ejemplo, si mi objetivo es bajar 3 kilos, la acción no puede ser comer más sano, porque no es específica. La acción puede ser todas las noches a la hora de la comida tomar una sopa de verduras 3 horas antes de irme a dormir, hasta que baje los 3 kilos. Ahí ya estoy estableciendo una acción específica, con un horario y una duración específicos.

6. Establece una estructura que te ayude a poner en marcha tu plan de acción. Por ejemplo, la estructura puede ser poner una alarma todos los días a las 6:30 de la tarde, para que cuando suene, te lleve a la cocina a preparar la sopa de verduras.

Estos dos últimos pasos de determinar el qué, el cuándo y la estructura, los realizas con las 3 acciones.



	<p>Una vez hayas realizado tu plan de acción ya estás listo para ponerlo en marcha.</p> <p>Estas son herramientas que puedes empezar a utilizar desde ya y por tu cuenta. Sin embargo, algunas veces los procesos son más fáciles, más rápidos y efectivos, cuando tenemos la mirada y la ayuda de un profesional.</p> <p>Recuerda que somos humanos y que es natural y normal tener pensamientos negativos o sentir emociones incómodas: La buena noticia es que podemos elegir cómo actuar y aprender a relacionarnos con lo que pensamos y sentimos de una manera efectiva que contribuya al logro de nuestros objetivos.</p>
<p>El entrenador continúa desarrollando la actividad después del ejercicio anterior de manera presencial o virtual</p>	

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2020.

➤ **Iniciativa de apoyo**

Otra dimensión que fue evaluada con mala fue la de apoyo, esta dimensión es la que tiene mayor grado de inconformidad dentro de la unidad objeto de investigación, los empleados aducen que su inconformidad surge por la poca empatía que tienen los directivos y jefes frente a situaciones de necesidad, aunque esta fuera una emergencia médica familiar o personal. Además de otras maneras de manifestar su poca comprensión y apoyo. Es importante que la organización comience a brindar opciones que faciliten o apoyen algunos aspectos personales del colaborador en los que se ven afectados. Para ir cambiando la percepción del empleado es necesario brindarle confianza por medio de atención a ciertas necesidades que ayuden a su bienestar y protejan su integridad.

Con la finalidad de mejorar la dimensión de apoyo se propone la siguiente iniciativa; Seguro para colaboradores, y dada la situación mundial de pandemia, es una propuesta que atiende las necesidades de los empleados y fomenta en el la confianza y el grado de empatía que necesita percibir de la empresa.

A continuación, se muestra el plan de acción individual el cual contiene de manera general las actividades, metas, responsables y recursos que se deben implementar para llevar a cabo la iniciativa de apo

a. Plan de acción

Cuadro 11

PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA INICIATIVA DE APOYO

NOMBRE DEL PLAN: apoyo									
IMPLEMENTA: recursos humanos y jefes de área									
OBJETIVO DEL PLAN: Definir las actividades necesarias para implementar el plan de mejora en un 100% al corto y mediano plazo.									
NO.	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	FECHA		RECURSOS	COSTOS	PRESUPUESTO	
				INICIA	CULMINA				
1	Realizar la presentación de la propuesta al Gerente de la empresa.	Realizar la presentación en una sola sesión en un 100%.	Recursos Humanos	3/03/2021	3/03/2021	Recursos humanos y tecnológicos.	100.00 ayuda audiovisual, 100.00 papelería y útiles, 100.00 refacción	Q 300.00	
2	Discusión y aprobación de la propuesta.	Realizar la presentación en una sola sesión en un 100%.	Jefe inmediato	3/03/2021	3/03/2021	Recursos humanos y tecnológicos.	100.00 ayuda audiovisual, 100.00 papelería y útiles, 100.00 refacción / 7750.00 plan SSO, 2537.00 botiquin, 350.00 ecotermo, 8500.00 asistente	Q 19,437.00	
3	Realizar la solicitud de instalación e implementación del seguro para colaboradores, apegándose a las necesidades de la empresa.	Lograr la implementación en un 100% en la primera visita a las instalaciones.	Jefe inmediato	5/03/2021	5/06/2021	Recursos humanos y tecnológicos.	100.00 ayuda audiovisual, 100.00 papelería y útiles, 100.00 refacción	Q 300.00	
4	Evaluación de la iniciativa por medio del organizador como sistema de verificación.	Revisar el 100% de lo realizado cada 15 días	Recursos Humanos	15/03/2021	15/06/2021	Recursos humanos y tecnológicos.	100.00 ayuda audiovisual, 100.00 papelería y útiles, 100.00 refacción	Q 300.00	
Total del presupuesto							Q 20,337.00		

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2020.

b. Meta

Brindar una opción de bienestar y apoyo al empleado; para cuidar su bienestar físico, mental y social por medio de acciones preventivas que abarquen al 100% de los empleados administrativos en los primeros 6 meses de implementación.

c. Frecuencia

Este programa debe ponerse a prueba después de su aprobación de 6 a 12 meses, para medir su funcionalidad y frecuencia de uso.

d. Involucrados

Todo el personal administrativo de la organización, sin ninguna distinción.

e. Descripción de actividades

El beneficio de seguro para colaboradores es una propuesta integral que con apoyo de una institución de servicios médicos personalizados en salud y seguridad ocupacional, abarca desde la administración de un médico capacitado en riesgos laborales en horario laboral, certificados ante el Ministerio de Trabajo y Previsión Social hasta la realización de Jornadas médicas empresariales, laboratorios, capacitaciones, jornadas de vacunación y asesoría para la realización de un plan de salud y seguridad ocupacional, además del montaje de la clínica para la atención del personal.

Figura 18

Beneficios del seguro para colaboradores



Fuente: elaboración propia. Noviembre 2020.

Figura 19
Servicios del programa



**Instalación de
medico
empresarial**

Visita técnica para evaluación del espacio a instalar la clínica, su correcto funcionamiento e instalación de mobiliario y equipo acordado.



**Montaje de
clínica en
empresa**

Montaje del equipo y mobiliario de clínica cotizado a la empresa para la atención de los colaboradores y cumplimiento de requisitos de ley



**Botiquín
empresarial**

Venta del botiquín mínimo de conformidad para la atención prehospitalaria de los colaboradores.



**Jornadas
empresariales**

Evaluaciones médicas, laboratorios y investigaciones ocupacionales.

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2020.

Figura 20
Valores agregados sin seguro



Fuente: elaboración propia. Noviembre 2020.

Además de prestar servicio de un médico en las instalaciones de la organización bajo una clínica montada, un botiquín con un número de insumos adecuados, y jornadas médicas y de laboratorio, el programa incluye beneficios adicionales para el personal que no cuenta con seguro médico y brinda un precio especial en la adquisición de este.

Fase 3: evaluación del plan

Para realizar la evaluación y retroalimentación del plan de mejora, se propone realizar reuniones al 30 de cada mes, en las que deben participar directivos y jefes de área con el fin de evaluar los avances o resultados de la implementación de cada iniciativa que contiene el plan de mejora, así mismo verificar el progreso de cada dimensión: comunicación, relaciones sociales, liderazgo y apoyo. Se sugiere utilizar para esta evaluación un sistema de verificación en el cual se detallarán todas las actividades propuestas por iniciativa, en él debe indicarse cuales ya fueron realizadas y culminadas así mismo las actividades pendientes y tomar decisiones oportunas de cada una.

3.4.1. Sistema de verificación

A continuación, se muestra el sistema de verificación, el cual se complementa con los planes de acción de cada iniciativa para un mejor control y uso, de ese modo de concluye el estado de cada actividad.

Cuadro 12
Sistema de verificación

The image shows a screenshot of a web application titled 'Organizador de ideas'. It features a purple header with the title and a search icon. Below the header, there are input fields for 'Tema' (Sub plan de mejora), 'Palabras clave' (Comunicación, Relaciones sociales, Liderazgo, Apoyo), 'Fecha de vencimiento' (Según plan de acción), and 'Nombre' (Involucrados). The main content area is divided into two sections: 'Meta' (Metas que espera conseguir) and 'Objetivo' (Objetivos que espera conseguir). Below this is a table with the following columns: 'Tareas', 'Fecha de vencimiento', '¿Hecho?', 'Estado', and 'Notas'. The table contains four rows: the first row is completed with a green checkmark and a note; the second row is marked 'No' with a red 'X'; the third row is marked 'Pendiente' with a yellow exclamation mark; and the fourth row is marked 'No empezado' with a yellow exclamation mark.

Tareas	Fecha de vencimiento	¿Hecho?	Estado	Notas
Según plan de acción	Según plan de acción	Sí	✓	[Agregar vínculos a los recursos del proyecto aquí]
		No	✗	
		Pendiente	!	
		No empezado	!	

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2020.

Para verificar el estado de las iniciativas propuestas y su efectividad, es necesario que el personal a cargo de la verificación se guíe por los siguientes criterios:

Cuadro 13
Criterios de estado

CRITERIOS DE ESTADO				
Si 	Cuando la iniciativa ya se implementó y lleva un avance: bajo, básico, medio o alto.			
BAJO	BÁSICO	MEDIO	ALTO	Para saber si en el estado la iniciativa se puede calificar como "SI" es necesario que cumpla con cualquiera de los criterios: bajo, básico, medio, alto o superior.
Se implemento, pero ha habido atrasos e interrupciones.	Se han desarrollado avances pero no se ha cumplido la meta.	La iniciativa fue implementada.	Se ha cumplido con la meta y se ha verificado el nivel de conformidad del colaborador.	
Nivel de conformidad del colaborador	Bueno, me gusta	Pueden mejorar, me gusta	Malo, no me gusta	Criterios de evaluación para verificar el nivel de conformidad del colaborador y validar si la meta esta cumplida y se encuentra dentro del rango "ALTO"
	Valida el seguimiento de actividades	Valida el seguimiento de actividades, pero nuevas iniciativas	Se sugiere evaluar en donde está la falla.	

No 	Cuando la iniciativa no se ha implementado.
Pendiente 	Si se ejecutara, pero existe cambio en fecha de implementación.
No empezado 	Fue interrumpida por imprevistos o algún otro factor que impida su ejecución.

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2020.

3.4.2. Presupuesto de la propuesta

A continuación, se detalla la inversión que la unidad objeto de investigación deberá realizar para llevar a cabo cada iniciativa que conforma el plan de mejora.

Cuadro 14
Costo general de implementación del plan

No.	Concepto	Costo total aproximado	
1	Iniciativa de comunicación	Q	-
2	Iniciativa de relaciones sociales	Q	-
3	Iniciativa de liderazgo	Q	5,850.00
4	Iniciativa de apoyo	Q	19,137.00
Costo total de implementación:		Q	24,987.00

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2020.

Para la implementar las iniciativas que requieren un costo monetario se propone el siguiente plan de contingencia, que permitirá se pueda continuar con el plan de mejora propuesto, si uno de los problemas principales es el desembolso total inmediato del recurso económico necesario.

Cuadro 15

Plan de contingencia del presupuesto

	Plan de contingencia
Iniciativa de Liderazgo	<p>Dividir las 11 sesiones de entrenamiento en 4:</p> <ul style="list-style-type: none">3 sesiones que contenga 3 herramientas1 sesión que contenga 2 herramientas <p>Cada sesión puede impartirse 1 vez por semana, impidiendo desembolsar el monto total de la inversión para la iniciativa de liderazgo, siendo 4 pago de Q.1,425.50 o 50% en la primera sesión y 50% en la última.</p>

	Plan de contingencia
Iniciativa de apoyo	<p>Para evitar el desembolso total de implementación de la iniciativa de apoyo se pretende dividir en fases la propuesta e implementar diferentes formas de pago:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Iniciar con las consultas médicas desde las instalaciones de la organización que instala el servicio2. Instalar la clínica médica para realizar las consultas desde la organización3. Adquirir el botiquín empresarial4. Jornadas medicas <p>El objetivo es desembolsar solo los porcentajes de dinero que estén en uso y evitar hacer el desembolso inmediato de Q.19,137.00.</p> <p>Al tomar esta opción la empresa que brinda el servicio otorgara un beneficio en el que el usuario pueda desembolsar los porcentajes necesarios de acuerdo con el servicio prestado sin necesidad de detener el proyecto, además brinda otras opciones de financiamiento y existe la opción de dividir en 2 partes iguales el pago, 50% al inicio del proyecto y 50% al final de este.</p>

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2020.

Además, para desarrollar un proyecto, es necesario que se conozcan cuáles son todas las tareas necesarias para alcanzar las metas por lo que a continuación se presenta el plan de acción general que incluye todas las actividades, metas, responsable, y recursos del plan de mejora. Cabe destacar que este plan de acción es la recopilación de los planes individuales de cada iniciativa propuesta.

3.4.3. Plan de acción

Cuadro 16

PLAN DE ACCIÓN GENERAL PARA LA IMPLEMENTACION DEL PLAN DE MEJORA

NOMBRE DEL PLAN: plan de mejora								
IMPLEMENTA: recursos humanos y jefes de área								
OBJETIVO DEL PLAN: Definir las actividades necesarias para implementar el plan de mejora en un 100% al corto y mediano plazo.								
NO.	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	FECHA		RECURSOS	COSTOS	PRESUPUESTO
				INICIA	CULMINA			
1	Realizar la presentación de las propuestas al Gerente de la empresa.	Realizar la presentación en una sola sesión en un 100%.	Recursos Humanos	3/03/2021	3/03/2021	Recursos humanos y tecnológicos.	400.00 ayuda audiovisual, 400.00 papelería y útiles, 400.00 refcción	Q 1,200.00
2	Discusión y aprobación de las propuestas.	Realizar la presentación en una sola sesión en un 100%.	Jefe inmediato	3/03/2021	3/03/2021	Recursos humanos y tecnológicos.	400.00 ayuda audiovisual, 400.00 papelería y útiles, 400.00 refcción / plan de liderazgo 2145.00 / plan de apoyo 19137.00	Q 22,482.00
3	Realizar la primera actividad de la iniciativa de comunicación: reunión de rendición de cuentas por equipo	Lograr la implementación en un 100% en tres meses.	Jefe inmediato	5/03/2021	5/06/2021	Recursos humanos y tecnológicos.	400.00 ayuda audiovisual, 400.00 papelería y útiles, 400.00 refcción	Q 300.00
4	Realizar la primera actividad de la iniciativa de relaciones sociales: de quién es el escritorio	Lograr la implementación en un 100% en tres meses.	Jefe inmediato	5/03/2021	5/06/2021	Recursos humanos y tecnológicos.	100.00 ayuda audiovisual, 100.00 papelería y útiles, 100.00 refacción	Q 300.00
5	Realizar la primera actividad de la iniciativa de liderazgo: herramienta 1, descubrir tus valores.	Lograr la implementación en un 100% en tres meses.	Jefe inmediato	5/03/2021	5/06/2021	Recursos humanos y tecnológicos.	100.00 ayuda audiovisual, 100.00 papelería y útiles, 100.00 refacción	Q 300.00
6	Realizar la solicitud de instalación e implementación del seguro para colaboradores, apegándose a las necesidades de la empresa.	Lograr la implementación en un 100% en la primera visita a las instalaciones.	Jefe inmediato	5/03/2021	5/06/2021	Recursos humanos y tecnológicos.	100.00 ayuda audiovisual, 100.00 papelería y útiles, 100.00 refacción	Q 300.00
7	Evaluación del plan de mejora por medio del organizador como sistema de verificación.	Revisar el 100% de lo realizado cada mes	Recursos Humanos	5/04/2021	16/06/2021	Recursos humanos y tecnológicos.	400.00 ayuda audiovisual, 400.00 papelería y útiles, 400.00 refcción	Q 1,200.00
Total, del presupuesto								Q 26,082.00

Fuente: elaboración propia. Noviembre 2020.

Conclusiones

Una vez finalizado la investigación y luego de haber realizado el análisis e interpretación de resultados obtenidos en la medición del clima organizacional en la empresa de producción y venta de comida rápida se concluye lo siguiente:

1. Se determinó que en la empresa objeto de investigación existe alto grado de inconformidad por parte de los colaboradores, en relación con las dimensiones evaluadas, lo que provoca que la ejecución de las tareas sea poco eficiente, un alto índice de rotación de personal e incumplimiento de los objetivos organizacionales.
2. Se estableció que la comunicación, las relaciones sociales, el liderazgo y el apoyo son dimensiones determinantes que intervienen en el funcionamiento adecuado de los colaboradores generando descontento al ejecutar las tareas, poca eficiencia, poca lealtad, falta de compromiso e identificación con la organización.
3. Los jefes y directivos no conocen técnicas, herramientas y metodologías idóneas que permitan fomentar y mantener la conformidad de los colaboradores, por ende, existe comportamiento inapropiado del personal.
4. Se identificó que los colaboradores perciben poca valorización de su trabajo por parte de los jefes y de la organización en general, resumiéndose en inconformidad laboral y afectando el clima organizacional.
5. En la empresa el personal se encuentra inconforme respecto al favoritismo y carga laboral, lo que ocasiona desinterés por parte de los colaboradores para tomar nuevas actitudes sobre los retos y actividades que se realizan en el trabajo.

Recomendaciones

Con el objeto de reducir los niveles de inconformidad detectados en la investigación realizada en la empresa objeto de investigación, se realizan las siguientes recomendaciones:

1. Realizar de forma anual la medición del clima organizacional, con el fin de determinar la conformidad e inconformidad del personal y con base en los resultados tomar acciones correctivas que permitan mantener un nivel apropiado de desarrollo laboral y personal de los colaboradores.
2. Que los jefes de área y directivos muestren mayor interés en el desempeño de los colaboradores para brindar retroalimentación de su trabajo y cubrir en la medida de lo posible sus necesidades, así mismo que permitan el aporte de ideas a los empleados para mejorar su área y mantener una comunicación efectiva con todo el personal.
3. Reforzar el conocimiento de los jefes y directivos de manera que puedan crear e implementar técnicas que contribuyan a mejorar el clima organizacional y con ellos la conformidad de los colaboradores de la mano con recursos humanos.
4. Implementar los planes propuestos para mejorar el clima organizacional de tal manera que los empleados perciban que su trabajo es valorado y reconocido por los jefes y por la organización en general.
5. Coordinar actividades dentro de la empresa, enfocadas a incrementar la participación y toma de decisiones equitativa de los colaboradores bajo una perspectiva más realista conforme a la actitud y retos. Para mejorar la autonomía, responsabilidad y equidad.

Bibliografía

1. Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnósticos y consecuencias. 1a Ed.* México D.F.: Trillas, S.A. de C.V.
2. Chiavenato, I. (2009.). *Gestión de Talento Humano. 3a Ed.* México D.F.: Mac Graw Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V.
3. Lussier Robert N., Achua, Christopher F. (2016.). *Liderazgo. Teorías, aplicación y desarrollo de habilidades. 6a Ed.* México D.F.: Cengage Learning Inc.
4. Munch Galindo, L. (2010.). *Administración, Gestión Organizacional, Enfoques y proceso administrativo. 1a Ed.* México D.F: Pearson.
5. Munch Galindo, L. (2014.). *Administración, Gestión Organizacional, Enfoques y proceso administrativo. 2a Ed.* México D.F.: Pearson.
6. Reyes Arana, I. (2016). *Medición del clima organizacional para el personal de una empresa exportadora de plantas ornamentales, ubicada en el Jocotillo, Villa Canales.* Guatemala.
7. Robbins Stephen, P. (2010.). *Administration. (10a Ed. ed.)*. México, D.F.: Pearson.
8. Robbins, S. P. (2009.). *Comportamiento Organizacional. Definición, diagnósticos y consecuencias. 1a Ed.* México D.F.: Pearson.
9. Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A. (2017.). *Comportamiento Organizacional. 17a Ed.* México D.F.: Pearson.
10. Romero Gálvez, J. F. (2014). *Administración. Un enfoque analítico del proceso administrativo. Material de apoyo a la docencia.* Guatemala.
11. Weinrich, Heinz V., Cannie, Mark., Koontz, Harold. (2017.). *Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovación. 15a Ed.* México D.F.: Mc Graw Hill.

E- grafía

1. Alteco Consultores. (2020). *Planes de mejora*. Obtenido de <https://www.aiteco.com/calidad/plan-de-mejora/>
2. Arujo, V., Cardona, C., Padilla, S., Salinas, L. (15 de diciembre de 2009). *Plan de acción*. *blogspot.com*. Obtenido de <http://plandeaccion004.blogspot.com/>
3. Jeleana. (10 de julio de 2020). *Web y Empresas*. Obtenido de https://www.webyempresas.com/sector-terciario/#Sector_terciario
4. Organización Mundial de la Salud. (2020.). *Información básica sobre el covid-19*. Obtenido de <https://www.who.int/es/news-room/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>
5. Ramos Moreno, D. C. (agosto de 2012). *Clima organizacional. Definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/21111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdfsequence=1>
6. Rodríguez, A. B. (agosto de 2009). *Metodología para la investigación del clima organizacional: Documento técnico/ Ministerio de Salud*. Obtenido de BVS Minsa.gob.pe: http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1096_DGSP267.pdf