

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA BASADO EN RESULTADOS DE  
MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE ENVÍOS DE  
MENSAJERÍA Y PAQUETERÍA INTERNACIONAL, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE  
GUATEMALA Y DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**



**LICENCIADA VERONICA DEL CARMEN ESTRADA SANTOS**

**GUATEMALA, OCTUBRE DE 2021**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA BASADO EN RESULTADOS DE MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE ENVÍOS DE MENSAJERÍA Y PAQUETERÍA INTERNACIONAL, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA Y DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**

**TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ARTES aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, sub-incisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.**

**DOCENTE: LIC. MSC. JUAN CARLOS LEMUS RIOS**  
**AUTORA: VERONICA DEL CARMEN ESTRADA SANTOS**

**GUATEMALA, OCTUBRE DE 2021**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

<b>Decano:</b>	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
<b>Secretario:</b>	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
<b>Vocal Primero:</b>	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
<b>Vocal Segundo:</b>	Doctor. Byron Giovanni Mejía Victorio
<b>Vocal Tercero:</b>	Vacante
<b>Vocal Cuarto:</b>	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
<b>Vocal Quinto:</b>	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN**

Coordinador:	MSc. Julio de León Vizcaino
Evaluador:	MSc. Mildred Guillén
Evaluador:	MSc. Karla Krings

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: Veronica del Carmen Estrada Santos de Hernández con documento de identificación CARNÉ: 200912870.

Declaro que como autora, soy la única responsable de la originalidad, validez científica

de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.



Autora: \_\_\_\_\_

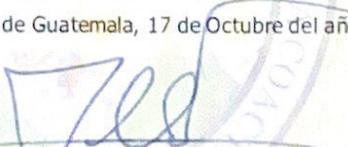
ACTA/EP No. **05132**

## ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-A-021-JPFS-2022

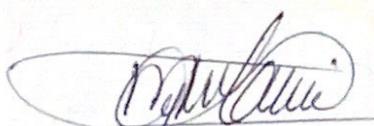
De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna evaluadora, **el 17 de Octubre**, a las **12:30- 13:00** horas para practicar el EXAMEN FINAL DEL CURSO DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II, Licenciada **VERONICA DEL CARMEN ESTRADA SANTOS** carné No. **200912870** estudiante de la **Maestría en Recursos Humanos** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en **Recursos Humanos**, en la categoría en Artes. La presentación se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final del Trabajo Profesional de Graduación presentado por el sustentante, denominado **IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA BASADO EN RESULTADOS DE MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE ENVÍOS DE MENSAJERÍA Y PAQUETERÍA INTERNACIONAL UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA DEPARTAMENTO DE GUATEMALA**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue aprobado con una nota promedio de 70 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El tribunal hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las observaciones en los siguientes cinco días calendario.

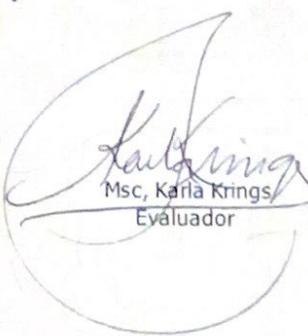
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, 17 de Octubre del año dos mil veintiuno.



Dr. Julio de León  
Coordinador



Msc. Mildred Guillen  
Evaluador



Msc. Karla Krings  
Evaluador



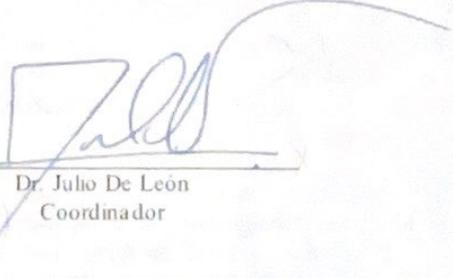
Licda. VERONICA DEL CARMEN ESTRADA SANTOS  
Sustentante

## ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **VERONICA DEL CARMEN ESTRADA SANTOS**, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 23 de octubre de 2021

(f)



Dr. Julio De León  
Coordinador

## **ACTO QUE DEDICO**

A Dios: Por regalarme el don de la vida, por permitirme lograr una de mis metas.

A mis padres: Por darme la vida, sin ellos no podría estar cumpliendo una meta más, por su amor y dedicación y ser mi inspiración para seguir adelante.

A mis hermanos: Por su apoyo incondicional a lo largo de mi carrera

A mi amado esposo: Por su amor, consejos, apoyo y comprensión a lo largo de mi carrera.

A mi hijo: Es el motivo principal para seguir adelante, quiero ser un ejemplo para él, con esfuerzo y dedicación todo lo podemos lograr.

A mis compañeros: Por su apoyo y amistad a lo largo de la carrera. Gracias al equipo que formamos, logramos llegar hasta el final.

A mis docentes: Por ser una guía de enseñanza, por su esfuerzo y dedicación al impartir educación.

A la Universidad de  
San Carlos de  
Guatemala

Mi casa de estudios por abirme sus puertas y darme la  
oportunidad de cumplir mis metas, en especial a la  
Facultad de Ciencias Económicas.

## CONTENIDO

<b>RESUMEN .....</b>	<b>i</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>ii</b>
<b>1. ANTECEDENTES .....</b>	<b>1</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 La organización .....</b>	<b>6</b>
<b>2.2 Empresa privada .....</b>	<b>7</b>
<b>2.3 Administración .....</b>	<b>7</b>
<b>2.4 Sistema de administración de recursos humanos .....</b>	<b>8</b>
<b>2.5 Clima organizacional .....</b>	<b>9</b>
<b>2.5.1 Formas o tipos de clima organizacional .....</b>	<b>10</b>
<b>2.5.1.1 Sistema I: Autoritario .....</b>	<b>11</b>
<b>2.5.1.2 Sistema II: Paternalista .....</b>	<b>11</b>
<b>2.5.1.3 Sistema III Consultivo .....</b>	<b>12</b>
<b>2.5.1.4 Sistema IV: Participativo .....</b>	<b>12</b>
<b>2.5.2. Características de clima organizacional .....</b>	<b>12</b>
<b>2.5.3 Importancia del clima organizacional .....</b>	<b>13</b>
<b>2.5.4 Factores de evaluación del clima organizacional .....</b>	<b>14</b>
<b>2.5.5. Dimensiones del clima organizacional .....</b>	<b>15</b>
<b>2.5.6. Medición del clima organizacional .....</b>	<b>17</b>
<b>2.5.7. Herramientas o métodos del diagnóstico del clima organizacional .....</b>	<b>18</b>

<b>2.5.8. Herramientas de comunicación interna</b>	<b>26</b>
<b>2. 5.9. Beneficios que proporciona la medición del clima organizacional</b>	<b>27</b>
<b>3. METODOLOGÍA</b>	<b>29</b>
<b>3.1 Definición del problema</b>	<b>29</b>
<b>3.1.1 Delimitación del problema</b>	<b>30</b>
<b>3.1.1.1 Unidad de análisis</b>	<b>30</b>
<b>3.1.1.2 Delimitación geográfica</b>	<b>30</b>
<b>3.1.1.3 Período histórico</b>	<b>30</b>
<b>3.2 Objetivos</b>	<b>31</b>
<b>3.2.1 Objetivo general</b>	<b>31</b>
<b>3.2.2 Objetivos específicos</b>	<b>31</b>
<b>3.3 Método, técnicas e instrumentos</b>	<b>32</b>
<b>3.3.1 Método</b>	<b>32</b>
<b>3.3.2 Técnicas</b>	<b>32</b>
<b>3.3.2.1 Análisis documental</b>	<b>32</b>
<b>3.3.2.2 Encuesta</b>	<b>33</b>
<b>3.3.2.2 Instrumentos</b>	<b>33</b>
<b>3.3.3.1 Cuestionario clima organizacional.</b>	<b>33</b>
<b>3.3.3.2 para evaluar la comunicación interna</b>	<b>37</b>
<b>3.3.4 Población</b>	<b>38</b>
<b>3.3.4.1 Censo</b>	<b>38</b>
<b>4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>39</b>
<b>4.1 Presentación y análisis de resultados</b>	<b>39</b>

<b>4.1.1 Determinación de estrategias .....</b>	<b>39</b>
<b>4.1.1.1 Cuestionario basado en la escala de Likert, para la determinación del diagnóstico de clima organizacional .....</b>	<b>40</b>
<b>4.1.1.2 Matriz de resultados del diagnóstico de clima organización.....</b>	<b>48</b>
<b>4.2 Discusión de resultados .....</b>	<b>53</b>
<b>4.3 implementación y evaluación de funcionalidad del plan de mejora .....</b>	<b>56</b>
<b>4.3.1 Cuestionario basado en la escala de Likert, para reevaluar la medición de clima organizacional .....</b>	<b>49</b>
<b>4.3.2 Cuestionario para medir la dimensión de reconocimiento.....</b>	<b>59</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>62</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>64</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>65</b>
<b>E-GRAFÍA .....</b>	<b>67</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>69</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS .....</b>	<b>87</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICAS .....</b>	<b>88</b>

## RESUMEN

La organización objeto de estudio es una empresa guatemalteca que se dedica a prestar servicio de mensajería y paquetería internacional, la empresa se divide en dos áreas específicamente: administración y ventas; el área de ventas está dividida por agencias propias y ventas departamento y el área de administración está compuesta por contabilidad, servicio al cliente, operaciones y recursos humanos.

El último estudio del clima organizacional se realizó hace diez años, por lo que se considera fundamental realizar un diagnóstico de clima organizacional con el objetivo de generar conocimiento y utilidad para la implementación de una propuesta de mejora que impacte en el clima organizacional. Es decir, identificar las áreas de oportunidad que hay dentro de la organización y como consecuencia de ello la elaboración de un plan de acción. El estudio del clima organizacional es de suma importancia porque evalúa e interpreta las percepciones de los colaboradores sobre el entorno laboral, lo cual tiene un efecto en la conducta y productividad.

El presente trabajo profesional se inició con una revisión bibliográfica que permitió identificar teorías y autores sobre el clima organizacional, características, dimensiones entre otros, la importancia de conocer con amplitud el tema que se aborda es derivado que la problemática es: identificar los factores que actualmente afectan de forma negativa a la organización y en base a la información obtenida y procesada, se podrá formular, diseñar, proponer e implementar un plan de acción que permita combatir las deficiencias detectadas para alcanzar un excelente ambiente laboral y con ello proporcionar un mejor servicio al cliente tanto interno como externo.

La empresa considera dos variables de suma importancia, primero es el recurso humano lo más importante dentro de la organización; segundo, la empresa tiene la necesidad de realizar una planificación con nuestras estrategias debido a la alta demanda en el mercado. Por ello, la organización requiere un diagnóstico de clima organizacional para conocer la percepción de los colaboradores.

## INTRODUCCIÓN

El clima laboral se compone de características, tipos, dimensiones y habilidades que tienen los empleados cuando desempeñan las tareas asignadas. Las organizaciones que tienen un clima organizacional adecuado cuentan con políticas claras, fomentan los valores, transmiten adecuadamente las metas y objetivos, etc. Derivado de lo anterior, se genera una satisfacción laboral basada en un clima organizacional agradable, que le permite cumplir con las exigencias y satisfacer las necesidades humanas.

Las percepciones de los empleados hacia los factores influyen en actitud, comportamiento, la manera de relacionarse con el equipo de trabajo, comunicación, establecen las metas, objetivos y como las alcanzan. El clima organizacional es un enlace con el desempeño de la empresa, conducta, conocimiento y retroalimentación que determinan los comportamientos organizacionales.

El presente trabajo profesional tiene como finalidad realizar un diagnóstico de clima organizacional, posteriormente proponer e implementar un plan de mejora para fortalecer áreas de oportunidad con el objetivo de optimizar procesos y elevar la productividad de los colaboradores, por consecuencia se genera un ambiente agradable de trabajo. La finalidad de la realización del diagnóstico de clima organizacional es brindar un ambiente agradable de trabajo, reconocer al personal, crear talleres de aprendizaje, entre otros.

El primer capítulo muestra los antecedentes históricos relacionados con la organización y su giro del negocio. Asimismo, cuenta con una descripción general de la empresa objeto de estudio.

El segundo capítulo contiene el marco teórico en el que se presentan diversos fundamentos teóricos, formas o tipos de clima organizacional, características, importancia, factores, dimensiones y herramientas. Todo lo anterior es fundamental para el desarrollo del presente trabajo profesional y realización del diagnóstico de clima organizacional.

El tercer capítulo se presenta la metodología del trabajo de graduación profesional, incluye definición y delimitación del problema, unidad de análisis, delimitación geográfica, periodo histórico, objetivos del trabajo, métodos, técnicas e instrumentos; los instrumentos que fueron utilizados para la recolección de datos se encuentran adaptados a la empresa objeto de estudio y validados con anterioridad.

El cuarto capítulo se presenta la discusión de los resultados obtenidos a través de los instrumentos utilizados en cada fase para lograr la realización del diagnóstico de clima organizacional. Asimismo, presenta los resultados de la implementación de los planes de mejora, los instrumentos de medición para la determinar la percepción actual de los colaboradores y aceptación de los planes de mejora.

Las conclusiones detallan una síntesis de los resultados obtenidos en concordancia a los objetivos que fueron planteados en el presente trabajo profesional, las recomendaciones van dirigidas a la organización objeto de estudio, estudiantes y futuros investigadores del tema.

La bibliografía se presenta un listado de los textos y sitios que fueron consultados para la realización del presente trabajo profesional, el orden se muestra alfabéticamente y forma ascendente, en los anexos se muestran los instrumentos utilizados para extraer la información, asimismo la creación de las propuestas que fueron implementadas en la organización objeto de estudio.

## 1. ANTECEDENTES

El término en inglés “Courier”, es utilizado en las empresas que su giro de negocios es el traslado de mensajería y paquetería de un lado a otro, en un tiempo determinado. La característica primordial de estas organizaciones es el servicio al cliente, cumplimiento de plazos de entregas y seguridad; el cliente confía que la encomienda llegará a su destino previsto.

Las empresas de Courier son conocidas mundialmente y se caracterizan por ofrecer servicios de envíos de documentos y paquetes desde y hacia cualquier parte del mundo. El objetivo de estas organizaciones es lograr la confianza del cliente final ofreciendo un servicio seguro, ágil y rápido

En Guatemala la gremial de Courier, Paquetería y Mensajería se encuentra representada por la Cámara de Industria de Guatemala, está integrada por las empresas que su actividad económica principal es la prestación de servicios de Courier, paquetería y mensajería.

Algunos de los objetivos de la gremial son los siguientes:

- Promover y fomentar la prestación de los servicios de Courier
- Proteger, vigilar y representar a nuestros agremiados en cualquier asunto.
- Ejercitar los derechos de petición ante las autoridades correspondientes para solicitar la expedición, modificación o derogación de leyes, reglamentos y disposiciones administrativas que afecten o impidan la modernización, fomento, realización y desarrollo de nuestra industria.

La empresa objeto de estudio inició operaciones en Guatemala en el año 2005, la primera sucursal ubicada en la zona 17 de Guatemala, el giro del negocio se centra en la prestación de servicio de mensajería y paquetería internacional. La organización se caracteriza por la amplia variedad de servicios de mensajería y alto nivel de servicio al cliente. Asimismo, se especializa por contar con sistemas integrados para brindar un servicio y experiencia agradable al cliente.

En la actualidad la organización cuenta con 120 empleados y se distribuyen en dos áreas, administración y ventas. El área administrativa se clasifica en operaciones, servicio al cliente, recursos humanos y contabilidad. El área de ventas se clasifica en agencias propias y ventas departamento.

La variedad de servicios que ofrece los ha diferenciado para lograr el posicionamiento en el mercado. La empresa se enfoca en el mercado migrante guatemalteco, un alto porcentaje de los envíos es hacia Estados Unidos de Norteamérica.

Los antecedentes apoyan la base para el trabajo profesional y una descripción del estado actual del tema objeto de estudio. A continuación, se presentan los antecedentes relevantes

Ramírez (2017) “Estilos de liderazgo y clima organizacional en colaboradores de una empresa bancaria del estado con agencias en Lima”, Perú, previo a conferirle el título de Maestría en comportamiento organizacional y recursos humanos por la universidad Ricardo Palma, el problema de investigación se refiere que los gestores carecen de habilidades para liderar las instituciones, lo que no les permite contribuir a tener un buen clima organizacional, el objetivo de la investigación fue determinar la relación entre los estilos de liderazgo y clima organizacional en los colaboradores de una empresa bancaria del estado con sedes en Lima a través de una metodología aplicada, transversal correlacional. Las técnicas descriptivas cuantitativas han sido llevadas a cabo a través de cuestionarios en conjunto con técnicas cualitativas como entrevistas. Los resultados indican que las dimensiones del clima organizacional son significativamente mayores en el personal con profesión universitaria y la edad con las dimensiones del clima organizacional mantienen relación significativa con dirección inversa negativa, que nos dice que al aumentar la edad disminuye la percepción favorable del clima organizacional.

Racines (2016) "Análisis e Influencia del Clima Organizacional en el nivel de satisfacción laboral y propuesta de mejora para las y los servidores públicos de la defensoría del pueblo a nivel Nacional", Ecuador, previo a conferir el título de Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos por la Pontificia universidad católica del Ecuador, el problema de investigación se refiere como afecta el clima organizacional en el nivel de satisfacción de las y los servidores públicos en la Defensoría del Pueblo a nivel nacional. El objetivo del estudio es determinar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral y elaborar una propuesta de mejora para las y los servidores públicos en la Defensoría del Pueblo a nivel nacional para lograr incrementar el desempeño laboral de los miembros y disminuir el índice de rotación de la institución. Las técnicas o instrumentos utilizados fueron cuestionarios, entrevistas, observaciones entre otros. Las bases teóricas estudiadas establecen que el clima laboral se conforma de varias dimensiones que participan dando lugar a un entorno en el cual se desarrollan las relaciones del personal. La motivación, el trabajo en equipo, la comunicación y el liderazgo son elementos primordiales que intervienen en la institución. Se logró concluir que el clima organizacional influye en la satisfacción laboral de las y los servidores, puesto que está por demás evidente de acuerdo con los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de estudio que, en un ambiente agradable donde exista comunicación, condiciones físicas óptimas, reconocimiento, compromiso organizacional, liderazgo entre otros, el trabajador(a) se sentirá satisfecho.

Cossio (2018), "Desempeño laboral y clima organizacional de los trabajadores en la empresa de Transportes Expreso Internacional Palomino SAC 2018", Perú, previo a conferir el título de Maestría en Administración y Dirección de Empresas por la universidad Peruana de las Américas. El problema de investigación se refiere a qué relación existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores, como consecuencia en el clima organizacional, se puede apreciar que no existe la colaboración o el compañerismo en todos los niveles de las

organizaciones, dentro del cual se encuentra la empresa, el objetivo de la investigación era determinar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral y elaborar una propuesta de mejora para las y los servidores públicos en la Defensoría del Pueblo a nivel nacional para lograr incrementar el desempeño laboral de los miembros y disminuir el índice de rotación de la institución. El instrumento para utilizar es la entrevista a cada uno de la muestra seleccionada. Los resultados permitieron concluir que el nivel de confianza encontrado en la correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, indica que es una relación positiva; determinando que existe relación entre las dos variables estudiadas, según los trabajadores de la Empresa de Transportes Expreso Internacional Palomino SAC 2018. El clima organizacional ha sido descrito ampliamente en la parte teórica de la presente investigación, así como el desempeño laboral. La claridad de los conceptos, abundan en beneficio de la mejora en el desempeño laboral. El liderazgo directivo, debe enfocarse hacia el reconocimiento de su personal.

Arenas (2017), “ El clima organizacional para el desempeño exitoso de la labor docente, reto de la función orientadora reto de la función orientadora”, Venezuela, previo a conferir el título de Maestría en educación, mención, orientación y asesoramiento, el problema de investigación se refiere se observó una aparente participación del personal docente en la toma de decisiones, cada docente realiza las actividades según su criterio, ya que existen deficiencias y grandes diferencias en cuanto a formación académica de los docentes se refiere, el objetivo de la investigación se centró en analizar los factores del Clima Organizacional en el desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa Bolivariana “La Mitisús” Municipio Cardenal Quintero del estado Mérida. El instrumento para utilizar y la metodología utilizada fue de carácter descriptivo porque se tabulan datos, interpreta, describe y mide y la técnica que se utilizó fue un cuestionario tipo encuesta, el resultado con respecto al análisis de los factores del clima organizacional en el desempeño laboral, que sirvió de base para la primera dimensión Liderazgo, se reveló a través de los indicadores que la miden (Liderazgo

autocrático y Liderazgo democrático) que existe un alto porcentaje de alta necesidad en estos indicadores, por lo cual es un factor determinante en el mejoramiento del clima organizacional en el desempeño laboral.

Apaza (2018), "Percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores de la empresa municipal de saneamiento básico de puno, S.A, Perú, 2015", Perú, previo a conferir el título de Maestría Magister scientiae en contabilidad y administración mención en gestión pública, el problema se aborda con la carencia de estrategias para generar un adecuado clima organizacional, que permita al trabajador desarrollar todas sus habilidades, destrezas, conocimientos, relaciones interpersonales y capacidades intelectuales; pese a que ello contribuye y encamina en el logro de los objetivos de la organización, el objetivo era determinar qué relación existe entre la percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores de la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno. La metodología para el desarrollo de la investigación fue el hipotético- deductivo y no experimental de tipo transeccional o transversal porque se recolectan los datos en un solo momento, el resultado fue una alta y positiva relación entre la percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores de la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno S.A. en el año 2015, expresado a través de la Rho de Spearman igual a 0.903 y un  $p = 0.000$ . Es decir que, a mayor percepción del clima organizacional, mayor será la satisfacción laboral que experimenten los servidores de la entidad.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. La organización

La organización se define como la agrupación de bienes que persiguen una meta en común, según García (2012), el efecto de organizar: la forma que están estructuradas las partes de un conjunto de personas que son parte de un cuerpo o grupo conformado. Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social. (p.351).

La organización se puede definir como un conjunto de personas que se coordinan para lograr un objetivo en común. La forma de organizarse dentro de una empresa ha cambiado a través de los años, es fundamental que la empresa se mantenga actualizada en los procesos operativos, administrativos y comerciales a través de herramientas tecnológicas podrá obtener un amplio conocimiento e información. Esto con la finalidad de implementar nuevos métodos para mejorar los procesos actuales.

Cada organización adopta un procedimiento administrativo, según Hernández (2011) Fase del proceso administrativo en la que se aplican las técnicas administrativas para estructurar una empresa u organización social, definiendo las funciones por áreas sustantivas, departamentos y puesto, estableciendo la autoridad en materia de toma de decisiones y la responsabilidad de los miembros que ocupan dichas unidades, así como las líneas de comunicación formal para facilitar la comunicación y cooperación de los equipos de trabajos, con la finalidad de alcanzar los objetivos y estrategias. (p.183).

Las organizaciones optan por implementar procesos administrativos con la finalidad de distribuir las funciones apropiadas en los diferentes departamentos, de manera que la comunicación sea efectiva y se logre trabajar en equipo. Para lograr un proceso administrativo eficiente es primordial que la empresa establezca una

filosofía enfocada al cumplimiento de los objetivos deseados, asimismo es importante establecer políticas y reglas dentro de la organización.

## **2.2. Empresa privada**

Aguila (2019) afirma que “la empresa es una entidad financiera o jurídica que combina diferentes factores de producción con la finalidad de prestar un servicio y satisfacer la demanda y deseos de los clientes” (p.1).

Bueno (2015) Las actividades empresariales están sometidas a un claro: un particular o un grupo de personas o instituciones ha de invertir su capital para su puesta en marcha. Por ello, su finalidad es conseguir beneficios” (p.8)

La empresa privada se define como una organización formada por individuos que persiguen un fin lucrativo. Las personas que forman la entidad jurídica o financiera se denominan accionistas y la constituyen con capital privado. El propósito de la empresa privada es comercializar un producto o prestar un servicio.

## **2.3. Administración**

Arteaga Coello, Intriago Manzaba, & Mendoza Garcia (2015) La administración es una actividad de máxima importancia dentro del quehacer de cualquier empresa, ya que se refiere al establecimiento, búsqueda y logro de objetivos. Todos somos administradores de nuestras propias vidas, y la práctica de la administración se encuentra en cada una de las facetas de la actividad humana, negocios, escuelas, gobierno, familia, etc. (p.426).

La administración es una actividad que se implementa en los diferentes ámbitos de la vida. El concepto administración es amplio debido que se relaciona en los distintos roles como los negocios, trabajo, educación, familia, entre otros La administración dentro de la empresa se le conoce como gestión para administrar las actividades necesarias para realizar el proceso para el cumplimiento de los objetivos deseados.

Bueno Blanco, Ramos Sámano, & Berrelleza Gaxiola (2018), estos autores afirman que la administración se vincula con otras disciplinas del campo de las ciencias

sociales que guardan estrecha relación con ella, las cuales se complementan para administrar de manera más efectiva las organizaciones. (p.13).

La administración es una disciplina que necesita relacionarse con otras ciencias sociales, la finalidad de la administración es estudiar las organizaciones y es fundamental para el funcionamiento, progreso y dirección de las empresas.

Se puede definir que la función principal de la administración es perseguir los objetivos organizacionales.

#### **2.4. Sistema de administración de recursos humanos**

Mondy (2010) afirma que la administración de los recursos humanos implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la ARH. Básicamente, todo administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros; esto requiere de una administración eficaz de los recursos humanos. (p.4).

La administración de recursos humanos se refiere a la planeación, organización, desarrollo y seguimiento de todos los procesos del departamento de recursos humanos, su finalidad primordial es lograr los objetivos a través de la contratación óptima de talento humano, capacitaciones, remuneraciones, entre otros.

Castellanos (2012) indica que la administración de personal se refiere a la captación de recursos humanos, a la administración de sueldos, a la capacitación y desarrollo del recurso humano, a la negociación del contrato individual y colectivo de trabajo, a las negociaciones con el sindicato, además de ser el departamento responsable de la higiene y la seguridad, etc., toda ser humano de cualquier nivel jerárquico, en cualquier tipo y tamaño (micro, pequeña, mediana, grande) de organización, interviene de manera directa en la administración de personal cuando elaboran los planes, cuando el trabajo es organizado, cuando se lleva a cabo la etapa de dirección y cuando se controla.(p.21).

El talento humano es el factor principal de la organización, la administración de recursos humanos tiene un nivel alto de responsabilidad en el reclutamiento y

selección de personal, por lo que es necesario implementar un sistema eficaz y eficiente ya que de ello depende el éxito de la organización.

## **2.5. Clima Organizacional**

A modo de comprender el concepto de clima organizacional, se presentan una serie de definiciones que permiten entender con mayor claridad las implicaciones de este término.

El clima organizacional lo define Gan Jaume (2012) como un concepto con amplia tradición en el estudio e investigaciones acerca del factor humano en empresas y organizaciones. Por razones evidentes, el clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza, los factores que inciden y focalizan el clima o ambiente laboral. (p.10).

El término de Clima Organizacional se puede definir como el ambiente que desempeña una persona dentro de una organización, es decir; es el ambiente que viven los empleados en su entorno laboral. Es un factor importante que incurre positivo o negativamente en el desarrollo de la empresa.

Un clima organizacional agradable genera motivación, satisfacción y como resultado se obtiene mayor productividad en los empleados. Es decir, el rendimiento es elevado cuando el empleado se encuentra cómodo consigo mismo y su alrededor.

Cuando el clima laboral se manifiesta según Gan & Berbel (2011) implica efectos psicológicos sobre los empleados, estos tendrán una manera específica de percibir su entorno laboral; y, por tanto, modificarán sus conductas en función de lo que perciban. El clima influye sobre la motivación de los empleados, sobre sus perspectivas de estabilidad en la empresa y sobre su crecimiento profesional en ella. (p.22).

Chiavenato (2011) indica que el clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes. (p.50).

Para cumplir los objetivos deseados, la organización debe crear un ambiente agradable en tal sentido que los empleados puedan realizar las actividades con mayor productividad. Establecer un buen ambiente organizacional genera al colaborador un efecto psicológico que le permite realizar las tareas con un alto nivel de productividad y eficiencia, debido que el empleado se encuentra motivado, satisfecho y positivo.

Estos factores conllevan a formar la relación óptima entre jefe-empleado e incluso cliente-proveedor; en consecuencia, de ello la organización podrá destacarse con un alto nivel de competitividad y por ende logrará posicionarse en el mercado.

### **2.5.1 Formas o tipos de clima organizacional:**

Litwin y Strunger citado por Loaiza, Salazar, Espinoza, & Lozano (2019) Estudia tres estilos distintos de liderazgo: democrático, autocrático y otro orientado al logro; cada uno de ellos genera un tipo específico de clima.

La teoría de Likert (Citado por Rodríguez, 2016) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la relación estará determinada por la percepción del clima organizacional tales como: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional.

La teoría determinada por Likert se define por ser explicativa de tal manera que el clima tiende a ser participativo en consecuencia se genera confianza y empatía en el equipo de trabajo. Lo anterior, ocasiona que se realicen las tareas con un alto nivel de rendimiento y por resultado obtener eficiencia tanto a nivel organizacional como individual.

Además, establece la teoría de tres variables que determinan el clima organizacional, los cuales se clasifican como causales, intermedias y finales.

- Variables causales: Estas determinan el progreso de la empresa, se enfocan en la organización, establecen competencias, actitudes y toma de decisiones.
- Variables Intermedias: Se caracterizan por ser resultado de crear un ambiente agradable en la organización, esto influye de manera positiva en los empleados de tal forma que genera una comunicación efectiva y estimula motivación. En tal sentido que provoca un elevado rendimiento en los colaboradores.
- Variables finales: Se caracterizan por ser el resultado de las causales e intermedias. Es decir, si se efectúa una gestión eficaz, la toma de decisión es acertada y se implementa una comunicación efectiva se alcanzará un alto nivel de productividad y esto permite obtener ganancias para la organización; por el contrario, el resultado será negativo y por ende se obtendrá pérdidas para la empresa.

Caal (2015) afirma que la teoría de Likert establece cuatro tipos de sistemas, de los cuales cada uno tiene un clima individual:

**2.5.1.1 Sistema I: Autoritario.** Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cúspide de la organización, difunden autoridad siguiendo una línea altamente burocrática. Los procesos de control son formales y centralizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad.

**2.5.1.2 Sistema II: Paternalista.** En esta categoría organizacional, las decisiones son adoptadas en los escalones superiores de la organización. Asimismo, se centraliza el control; en el sistema II existe mayor delegación que en el sistema I.

La característica de este sistema es paternalista, es decir en las autoridades se centraliza el poder; no obstante, se conceden ciertas facilidades a los empleados siempre y cuando con la condición de cumplir con los límites establecidos por la alta gerencia.

**2.5.1.3 Sistema III Consultivo:** La principal característica es ser consultivo, es este sistema existe un alto nivel de separación y delegación. Permanece un sistema de jerarquía, pero las decisiones específicas son tomadas por un nivel medio o alto. La organización que implementa este sistema tiende a crear un clima de confianza y responsabilidad.

**2.5.1.4 Sistema IV: Participativo:** La principal característica es que la toma de decisiones se encuentra descentralizado, la comunicación fluye de manera vertical y horizontal generando participación y trabajo en equipo. Este sistema genera un clima de confianza y compromiso de los empleados.

## **2.5.2. Características de clima organizacional**

La presencia de variables de clima organizacional ha sido identificada como soportes determinantes en los sistemas de calidad; el clima organizacional es el reflejo de los valores culturales de la empresa, que están compuestos por múltiples variables, dentro de las que se mencionan liderazgo, motivación, trabajo en equipo, comunicación, capacitación, condiciones de trabajo, toma de decisiones, sistemas de remuneración entre otras. (Brunet, 2011, p.33).

Cada organización adopta y fomenta sus propios valores, misión y visión. Por lo tanto, la implementación de la filosofía establece el clima organizacional. Existen factores determinantes para generar un buen clima organizacional, inicia desde la disposición física de los puestos de trabajo y contar con los elementos o herramientas necesarias para realizar las actividades de manera óptima hasta generar motivación.

El clima organizacional óptimo es importante para el logro de objetivos y metas deseadas, debido a ello, los colaboradores se esfuerzan por tener un desempeño eficiente en su área de trabajo, transmiten buena actitud con los clientes internos y externos.

Chiavenato I. (2017) El compromiso personal en el logro de los objetivos de empresa, se debe al clima organizacional mismo que influye sobre la motivación de los participantes de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros y que influye en su conducta. (p.204).

El ambiente agradable en la organización genera que los colaboradores sean productivos en la realización de las tareas asignadas y por ende se refleja un alto nivel de desempeño, si no hay motivación y buenas condiciones laborales existe alta probabilidad que el trabajo sea realizado con deficiencias y generen pérdidas por ejemplo desperdicios en el proceso de producción hasta perder clientes claves para la empresa.

### **2.5.3. Importancia del clima organizacional**

Meriño Córdoba, Martínez de Meriño, & Chirinos Araque (2018) En el transcurrir de los años, el clima organizacional se ha convertido en un componente fundamental en los emprendimientos para el desarrollo de las actividades de las personas que la integran, lo cual repercute directamente en su productividad de forma positiva o negativa, todo va a depender de cómo se sientan los trabajadores en el área laboral y de la percepción que tengan de su entorno. (pág. 49).

El estudio de Clima Organizacional permite diagnosticar factores y variables relacionados con el estado de ánimo de la organización, lo cual influye en el comportamiento y desempeño de los empleados en el trabajo. Entendiendo que dicho comportamiento, no es la resultante de los factores organizacionales existentes, sino que éste depende de las percepciones que tengan los empleados, tanto de estos factores como de las actitudes, interacciones y experiencias que cada miembro tenga con la empresa; de allí que el Clima Organizacional influye en el

comportamiento de los individuos, incidiendo en el rendimiento y desempeño de ellos, y por ende en la productividad y eficiencia de la empresa. (Rojas, 2009, p.29)

Es importante que las organizaciones se preocupen por crear un buen clima organizacional para generar mayor productividad en los empleados. La elaboración de un diagnóstico de clima organizacional tiene como objetivo principal la medición de la percepción, es decir conocer la motivación y satisfacción de los empleados, información fundamental para obtener como resultado factores positivos o negativos que se viven en la empresa.

#### **2.5.4 Factores de evaluación del clima organizacional:**

Los factores de evaluación del clima organizacional se pueden definir como elementos que contribuyen o afectan al ambiente de la organización.

Lemus (2011) afirma que la teoría de los profesores Litwin y Stinger, establece nueve factores que, a criterio de ellos, repercuten en la generación del Clima Organizacional. Estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad.

El individuo percibe el clima organizacional sólo en función de las necesidades que el emprendimiento le puede satisfacer; para ello, es importante que la organización considere en su interior la formación profesional en relación con sus procesos de capacitación como un elemento de valor agregado para el personal, lo cual permitirá el desarrollo de competencias en el área laboral como habilidades, conocimientos, actitudes, valores, comunicación efectiva, trabajo en equipo, entre otros (Chirinos, Pérez y Pachón 2017, p.52)

Según Robbins citado por Garbuglia (2013), son varios los factores que se conjugan para dar forma y a veces distorsionar la percepción:

- Características de la persona que está percibiendo, dentro de éstas se incluyen: actitudes, personalidad motivaciones, intereses, experiencias y esperanzas.
- Características del objeto observado.

- Evidencia perceptual de una fuente preceptuada más que otra.
- La situación o el contexto dentro de lo que se realiza la percepción.

Los factores que intervienen en la percepción de los colaboradores influyen de manera negativa o positiva, y se genera por consecuencia del trato directo con el jefe–colaborador, interacción, comunicación entre otros. Es decir, si la empresa crea un buen clima laboral los empleados tendrán buena percepción, esto creará un entorno agradable y por ende elevará el rendimiento en el desempeño.

### **2.5.5. Dimensiones del clima organizacional**

Santa Eulalia Mainegra & Sampedro Díaz (2012) afirman que las dimensiones no son, en sí mismas, disposiciones espaciales o temporales ni personas, sino dispositivos que permiten analizar una realidad. La idea de dimensiones responde a razones eminentemente operativas, facilita la comprensión de la institución y considera múltiples perspectivas sin perder de vista la totalidad. Esta idea permite situarse en diferentes niveles institucionales y comprender distintos modos de operar. (p.5).

Las dimensiones son factores que permiten conocer el comportamiento de los colaboradores dentro de la organización, los elementos que afectan en el desempeño. Estas dimensiones son utilizadas al momento de recabar la información para realizar el diagnóstico de clima organizacional. Por medio de las dimensiones de clima organización se obtiene el análisis de ambiente de la organización.

Menciona Brunet (2011) la presencia de variables de clima organizacional ha sido identificada como soportes determinantes en los sistemas de calidad; el clima organizacional es el reflejo de los valores culturales de la empresa, que están compuestos por múltiples variables, dentro de las que se mencionan liderazgo, motivación, trabajo en equipo, comunicación, capacitación, condiciones de trabajo, toma de decisiones, sistemas de remuneración entre otras. (p.33).

Las variables anteriormente mencionadas son elementos y factores que orientan a la organización a medir el clima organizacional. Estos, son fundamentales para

realizar un diagnóstico de clima organizacional objetivo, debido a la influencia de estos en el comportamiento de los empleados.

Las dimensiones principales según Bordas (2016) son las siguientes:

**Autonomía:** El grado en que los miembros de la organización perciben que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar cada paso a sus superiores y en general, el grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.

**Cooperación y apoyo:** Grado en que los miembros perciben que en la organización existe un buen ambiente de compañerismo, cordialidad y apoyo a su desarrollo en la organización.

**Reconocimiento:** El grado en que los miembros de la organización perciben que reciben un reconocimiento adecuado a su trabajo y su contribución a la organización.

**Organización y estructura:** Grado en que los miembros perciben que los procesos de trabajo están bien organizados y coordinados, son claros y eficientes, sin excesivas restricciones organizacionales o formalismos burocráticos.

**Innovación:** Grado en que los miembros perciben que existe receptividad para expresar e implantar nuevas ideas, métodos y procedimientos y en general, para la creatividad y el cambio, aceptando los riesgos que supone.

**Transparencia y equidad:** Grado en que los miembros de la organización perciben que las prácticas y políticas organizacionales son claras, equitativas y no arbitrarias, especialmente en cuanto a valoración del desempeño y oportunidades de promoción.

**Motivación:** Grado en que los miembros perciben que en la organización se pone énfasis y se motiva el buen desempeño y la producción destacada, generando implicación y compromiso con la actividad realizada.

**Liderazgo:** Modo en que los miembros de la organización perciben a la dirección y a los líderes, su comportamiento, así como su estilo de relación con el resto de los empleados. (p.71)

### **2.5.6. Medición del clima organizacional**

En la medición del clima organizacional se reflejan las percepciones u opiniones de los empleados, es decir no se trata de identificar las condiciones laborales actuales sino la opinión sobre las mismas.

La medición del clima organizacional según Giménez (2011) podría realizarse mediante cuestionarios, entrevistas, observaciones, análisis documentales, dinámicas de grupo, debates, juegos proyectivos, análisis de incidentes críticos, entre otros métodos. Lo habitual es adquirir adaptar o construir cuestionarios o test, instrumentos con una estructura de ítems o preguntas, normalmente, con escala numérica, lo que confiere una mayor facilidad para comparar resultados. (p. 198).

El clima organizacional se puede medir según Cota (2017) aplicando un instrumento a los trabajadores de una empresa; una opción es la aplicación de encuestas a los empleados, aunque existen otras herramientas tales como la observación, la entrevista o realización de preguntas. Es importante definir qué es lo que se quiere conocer sobre el clima y plantear el instrumento de forma clara. Para diagnosticar problemas organizacionales es importante definir en el instrumento de investigación preguntas claras que permitan tener un comparativo sobre el clima organizacional que se da actualmente y el clima organizacional que se desearía. (p.41).

Para realizar la medición del clima organizacional es necesario la utilización de técnicas, métodos e instrumentos con el objetivo de recabar información, esto puede ser por medio de entrevistas, observación o encuestas.

Las encuestas se formulan por medio de preguntas y cada una representa dimensiones que se requiere medir en la empresa. Es importante que la organización cuente con un mecanismo de medición del clima organizacional con la finalidad de obtener información sobre lo que realmente piensan y opinan los

colaboradores, esto es fundamental debido que tiene relación con la motivación, rendimiento y productividad en la realización de las actividades.

### **2.5.7. Herramientas o métodos del diagnóstico del clima organizacional**

Loiza, Salazar, Espinoza & Lozano. (2019). Afirman que la naturaleza aplicativa en los estudios de Clima Organizacional permite realizar el diagnóstico de los factores o componentes de la organización con deficiencias e insuficiencias determinando las causas y niveles de afectación, es necesario que estos estudios pueden y deben emplearse además con carácter preventivo, para así evitar dificultades en los resultados de los procesos productivos. (p.16)

Salcedo (citado por Caal, 2015) afirma que indica que en cuanto al método de análisis o técnicas de medición del clima organizacional se encuentran diversos enfoques, de acuerdo con el tipo de dimensiones, tanto objetivas o estructurales como subjetivas, a considerar en la medición para obtener una visión real del clima Organizacional.

Para la realización de un diagnóstico de clima organizacional es necesario analizar las técnicas y herramientas necesarias, estas van a depender según el enfoque que se requiere establecer; es decir, influye la organización actual de la empresa para determinar las dimensiones necesarias en la medición, esto con el fin de tener una perspectiva o idea real del clima organizacional.

- Brunet citado por Caal (2015) Los cuestionarios para determinar un diagnóstico de clima organizacional se caracterizan por su contenido, se distribuyen en dimensiones, las cuales se determinan al momento de conocer la estructura de la organización.
  - El nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema.
  - El grado de estructura y obligaciones impuestas a los miembros de una organización.
  - El tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados.

- La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

Para la elaboración del cuestionario de diagnóstico de clima organizacional es fundamental conocer las necesidades de la organización. En otras palabras, estructurar un cuestionario que cumpla con los parámetros necesarios para conocer la percepción de los empleados es de suma importancia establecer dimensiones que garanticen resultados reales.

Litwin y Stringer citado por Caal (2015) estos autores establecen que el clima organizacional es un factor determinante del entorno de la organización, lo cual se mide por la percepción y comportamiento de los empleados. Para la elaboración del cuestionario es necesario incluir 6 dimensiones las cuales se mencionan a continuación:

- Conformidad
  - Responsabilidad
  - Normas de excelencia
  - Recompensas
  - Claridad organizacional
  - Calor y apoyo
- El cuestionario de Rensis Likert citado por Caal (2015), EL método utilizado por Likert, fue diseñado para la medición de sistema de gestión y éste es el resultado de la utilización de dos instrumentos adicionales. El primer instrumento sirve para identificar el sistema de gestión permanente en la empresa, es decir las características propias de la organización. El segundo instrumento permite conocer las diferencias actuales entre los sistemas de gestión.
  - El cuestionario de John Sudarsky – Test de clima organizacional (Tecla) citado por Caal (2015). El cuestionario que establece Sudarsky es por medio de un instrumento operativo que proporciona información necesaria para el desarrollo de la empresa, dicho cuestionario se fundamenta en la teoría de

motivación de McClelland, (necesidades de logro, superación, afiliación o aceptación).

Para fines de realizar el presente trabajo profesional y lograr los objetivos establecidos, se utiliza el cuestionario adaptado a la empresa y elaborado por el Departamento de Calidad del Ministerio de Salud de Chile, la cual incluye las siguientes dimensiones:

- **Reconocimiento**

Cepeda Cepeda, Salguero Angarita, & Sanchez Gutiérrez, (2015) Se define como el conjunto de estrategias que utilizan las empresas para premiar a sus trabajadores, con el propósito de reforzar aquellas conductas positivas alineadas con la dirección estratégica; y cuando los trabajadores perciben ese reconocimiento, muestran una actitud positiva, seguridad en sí mismos y confianza por ende un mayor compromiso con la empresa, mejores resultados y mayor productividad. (p.17)

Cabrera citada por Guillén (2013), El reconocimiento laboral es uno de los móviles fundamentales de los sujetos que los ayuda a orientarse en su desempeño laboral, y como no poseen una satisfacción total en esta área, se ve afectada. De igual forma, una de las principales debilidades del clima en la literatura consultada, radica en la baja motivación, que pudiera estar dada porque no existe un adecuado reconocimiento de la aportación y no se reconoce el buen desempeño del trabajo

El objetivo principal de reconocer a los colaboradores es generar motivación para elevar el nivel de desempeño, de esta manera la organización obtendrá mayor productividad, disminuye los problemas por lo que genera como consecuencia obtener mayor rentabilidad.

### **Relaciones interpersonales en el trabajo**

Zayas (2012) “Se refiere que la comunicación permite la relación de unas personas con otras y con el mundo que las rodea, constituye un sello distintivo de la personalidad” (p.9).

Córdoba (2018) indica que toda institución desea establecer herramientas para mejora y mantener un buen clima laboral, se debe propender a manejar ciertos factores que serán principales para ellos con el fin de conservar, sostener y optimizar las relaciones interpersonales, ya que esto favorece la generación de entornos más motivacionales para los empleados. (p.14). Esto indica que las relaciones interpersonales en el trabajo son fundamentales para crear un clima laboral agradable, esto tiene como consecuencia motivar a los colaboradores.

Las relaciones interpersonales en el trabajo son interacciones que se generan entre los colaboradores, las cuales se muestran a través de las relaciones conductuales; en el ámbito laboral las relaciones interpersonales son esenciales para integrar los equipos de trabajo.

#### ○ **Calidad en el Trabajo**

Alves Corrêa, Cirera, & Giuliani (2013) afirma que las inversiones en la calidad de vida de los trabajadores se deben traducir en acciones estratégicas de las empresas, en la medida en que estas potencian la capacidad de las personas en sus actuaciones profesionales, les ofrecen mejores condiciones y espacios de trabajo y mayor productividad. Contribuyen, además, a la mejora del nivel de calidad de vida general, en especial, en el nivel de las relaciones interpersonales. (p.26).

Cruz (2018) indica que la calidad de vida laboral (CVL) o calidad de vida en el trabajo (CVT) se basa en una percepción que expresan los empleados de una organización sobre su grado de satisfacción o insatisfacción con respecto al medio ambiente en el que laboran, lo que resulta en una

evaluación del grado de bienestar y el desarrollo que estas condiciones generan en los recursos humanos, la misma que cuando es negativa, en términos generales, impacta en el óptimo funcionar de la empresa (p,58)

La calidad en el trabajo se puede definir como el resultado de la realización óptima de las actividades asignadas dentro de la organización, está tiene una vinculación directa con el ambiente agradable de trabajo, trabajo en equipo, contar con las herramientas adecuadas, entre otros.

- **Toma de decisiones**

(Flores, 2020) indica que se “define la toma de decisiones como un proceso cognitivo en el que se realiza una elección entre posibles alternativas, incluso cuando se trate solo de una alternativa posible hay otra potencial: “la inacción”, el no actuar”. (p.38)

Ramos (2012) indica que “Esta dimensión evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso” (p. 82). Es decir, la toma de decisiones es la habilidad de elegir entre diferentes opciones al momento de resolver un conflicto dentro de la organización.

La toma de decisiones en la organización es fundamental debido que su objetivo principal es buscar soluciones en el momento apropiado, por lo que es primordial identificar el problema, analizar las alternativas y tomar la decisión oportuna; así mismo, es importante la evaluación de la toma de decisiones para la detección si se cumplió con el objetivo.

- **Entorno físico**

“Un entorno de trabajo saludable es aquel en el que los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo en base a los siguientes indicadores: La salud y la

seguridad concernientes al ambiente físico de trabajo” (Arias, Montiel & Osorio, 2019, p. 20)

Los recursos físicos y de conocimiento como todo aquello de bienes materiales con los cuales cuenta toda organización, por lo cual son tomados en el entorno y utilizados en el proceso de su producción en general son recurso utilizados de manera directa e indirecta para el logro de sus objetivos (Urrea & Chica 2008)

Es el espacio físico que se necesita para realizar las actividades de manera adecuada, este influye en la productividad y rendimiento de los colaboradores

- **Adaptación al cambio**

“El mundo moderno se caracteriza por un ambiente que cambia constantemente; por lo tanto, el ambiente general que rodea las organizaciones es dinámico en extremo y exige de ellas una gran capacidad de adaptación como condición primordial para sobrevivir” (Alcocer Mendoza, Novelo Herrera, Flores Galaz, & Alcocer Mendoza, 2009, p.3).

Pineda & Cortéz (2018) indican que “La adaptación está relacionada con la manera en que las organizaciones hacen frente a la creciente necesidad de ajustarse y reaccionar a los complejos y dinámicos cambios del entorno; respondiendo con flexibilidad a las nuevas circunstancias de los mercados.” (p.5).

Es fundamental que los colaboradores se adapten adecuadamente a los cambios organizacionales, debido que es de suma importancia obtener de ellos un alto nivel de productividad.

- **Delegación de actividades y funciones**

La delegación de responsabilidades es una de las prácticas fundamentales para la buena marcha de una empresa. Delegar significa transferir, asignar o trasladar funciones que, en principio, corresponden a cargos o niveles superiores de dirección y gestión. Es una forma de optimizar, de multiplicar el rendimiento individual y diversificarlo con el fin de obtener mejores resultados (School, 2015, p.3).

La delegación de funciones no es otra cosa más que conceder la libertad a los empleados y la responsabilidad de desarrollar su trabajo de acuerdo con su criterio, sin tener que presidir de manera continua a las autoridades de un nivel mayor para lograr autorización; en otras palabras, la delegación de autoridad en el acto de retribuir a un subordinado la responsabilidad para que se desarrolle determinadas actividades y la autoridad formal. (Snell & Bohlander 2013)

La delegación de actividades dentro de la organización no es mas que otorgar la libertad al colaborador para efectuar las actividades, con ello se traslada el compromiso para que su implementación sea de manera eficiente y eficaz.

- **Objetivos de la organización**

Establece que todas las actividades que se realizan en la organización, sin importar el nivel de actuación, deberán estar encauzadas al logro del objetivo organizacional. Al igual que sólo deberán efectuarse las tareas necesarias con el mínimo de costo y esfuerzo, buscando siempre la eficiencia. (Martínez, 2013 p.5).

Con el fin de determinar los elementos que la integran, así como la importancia que cada de ellos tiene para conseguir el éxito de la empresa a través de la consecución de sus objetivos a largo plazo, demostrando que,

sin el funcionamiento y la coordinación de todos estos elementos, la continuidad y la existencia de su actividad se pondría en peligro. (Morón, 2014, p.5)

Como su nombre lo indica se refiere a los objetivos generales de la organización, son los elementos que la empresa utiliza para ubicar sus energías y recursos; es decir, la empresa busca lograr metas (ventas y utilidades), obtenido rentabilidad y por medio de esta lograr un crecimiento y posicionamiento en el mercado.

- **Coordinación externa**

Garnica (2013) La coordinación de las distintas actividades productivas de la empresa se da sobre la base de la división del trabajo. Este proceso de especialización supone laborar con distintos recursos internos o externos, cuya característica principal es que son heterogéneos. Dado el carácter tan disímil que existe entre los individuos, la maquinas, las materias primas y la información se requiere de procesos de coordinación. (p.4).

Zapata & Hernández (2008), La coordinación o integración constituye un proceso mediante el cual se alcanza una unidad de esfuerzo entre los distintos subsistemas o partes-componentes de la organización, necesaria para alcanzar, de manera adecuada, tanto el cumplimiento del trabajo realizado dentro de ella como los objetivos propuestos. (p.260)

Cuando se habla de coordinación externa se refiere al esfuerzo que se requiere en los distintos componentes externos para alcanzar los objetivos planteados por la organización. Es decir, la organización realiza una división de trabajo, esto puede ser interno o externo.

- **Comunicación interna**

La Comunicación Interna es clave para que se produzca una íntima vinculación entre el trabajo individual y los objetivos empresariales; para la transmisión de la misión y valores de una organización; resulta vital para mantener vivo el estímulo y motivación en la tarea diaria; y redundando en una mayor satisfacción personal y en una mejora de la productividad y el rendimiento. (Berceruelo, 2014, p.26)

Ramos, Paredes, Teran & Lema (2017) afirman que la comunicación “Es aquella que busca el logro de los objetivos organizacionales a través de mensajes que fluyan de manera eficiente en el interior, de relaciones satisfactorias entre sus miembros, un ambiente de trabajo agradable, entre otras cosas” (p.20)

Peña Ferreiro C., B.H. (citado por Oyarvide, 2017), indica que la comunicación interna es el conjunto de funciones y actividades concebidas a partir del proceso de significación y desempeño compartido y desarrollado por los miembros del público interno de la Sucursal con la mediación de los elementos de la cultura y en función los objetivos organizacionales.

La comunicación interna es el enlace entre el trabajo individual y los objetivos organizacionales, por lo que es fundamental que la empresa fomente una comunicación eficiente y eficaz por medio de mensajes que fluyen dentro de la organización.

### **2.5.8. Herramientas de comunicación**

Ríos, Páez & Barbos (2020) afirman que las herramientas de comunicación son “Aquellos instrumentos, recursos, medios que faciliten el desarrollo del proceso comunicativo, con el fin de establecer climas de relaciones sociales para la

construcción del conocimiento, el empoderamiento social y el desarrollo comunitario.

Apolo, Murillo & García (2014) indica que es necesario tomar en consideración realizar una investigación previa que determine cuáles de estas herramientas podrían beneficiar la ejecución de las estrategias y por ende la consecución de los objetivos.

Se ha dividido estas herramientas en tres soportes que engloban los tipos de instrumentos que se podrían utilizar en las instituciones, contando con una serie de recomendaciones y acercamientos básicos al objetivo de cada una de ellas.

- Soporte Multimedia: encontrará instrumentos que permitan la operativización de las estrategias mediante medios escritos, visuales y sonoros.
- Soporte Web: se podrán observar herramientas que le permitirán el aprovechamiento de las tecnologías para la optimización y efectividad de las estrategias.
- Contacto directo: si bien es cierto se podrá encontrar con herramientas que viene desarrollando en la institución, es relevante establecer nuevos enfoques o establecer objetivos claros para llevarlas a cabo.

## **2. 5.9. Beneficios que proporciona la medición del clima organizacional**

Existe una estrecha relación entre motivación y clima, ya que el clima es la propiedad percibida por los miembros, y que influyen en el comportamiento de estos, es decir, los aspectos internos de la organización conducirán a despertar diferentes clases de motivación, pero en términos mas prácticos, el clima organizacional depende del estilo de liderazgo utilizado y de las políticas organizacional. (Garbuglia, 2013, p.32)

El clima organizacional afecta a procesos organizacionales y psicológicos, e influye en la productividad, en la satisfacción laboral y en el bienestar de los trabajadores. Por esto, es necesario proponer modelos que orienten la implementación de estrategias para fortalecer el desarrollo humano, mejorando la percepción que los

trabajadores pueden tener con respecto a su ambiente laboral. (Cárdenas, Arciniegas, & Cárdenas, 2009, p.122)

La finalidad de la medición del clima organizacional es brindar posibles beneficios a la empresa, se refiere a la importancia de crear un buen clima en la organización puede causar efectos positivos los cuales se desglosan a continuación:

**La motivación en los empleados causa:**

- Alto rendimiento en su desempeño
- Mayor productividad
- Satisfacción
- Compromiso
- Colaboración
- Trabajo en equipo

**El personal motivado causa a la organización:**

- Mayor rentabilidad
- Aumenta la productividad
- Innovación
- Mejora la imagen de la empresa

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1 Definición del problema

Para varios autores, el clima organizacional es la percepción que los colaboradores de los diferentes departamentos tienen de la empresa a la que pertenecen y este puede ser factor determinante para un desempeño eficiente dentro de la organización.

El clima organizacional evidencia cómo la estructura y proceso organizacional interactúan con los empleados produciendo apreciaciones del ambiente o entorno laboral, identificando aquellos factores que inciden directamente en la motivación y satisfacción en el trabajo.

La empresa sujeta de estudio es una organización guatemalteca que inició operaciones en Guatemala durante el año 2005, se dedica a prestar servicio de mensajería y paquetería internacional. La organización se divide en dos áreas, ventas y administración, el área de ventas está integrada por sucursales y departamento; el área administrativa se divide en contabilidad, recursos humanos, operaciones y servicio al cliente. La empresa cuenta con sistemas integrados para optimizar las funciones de operaciones, contabilidad y servicio al cliente. El jefe administrativo indica que el último estudio de clima se realizó hace diez años aproximadamente, por lo que considera necesario realizar un diagnóstico de clima organizacional.

Derivado a lo anterior, la empresa solicita de manera urgente realizar un diagnóstico de clima organizacional para identificar los factores que afectan la situación actual y según los resultados obtenidos, elaborar un plan de acción que logre incentivar en los colaboradores el compromiso y sentido de pertenencia hacia la organización

La problemática que se propone abordar en el presente trabajo profesional de graduación tiene como objetivo elaborar un diagnóstico de clima organizacional, con base en los resultados obtenidos, proponer e implementar un plan de acción que

permita combatir las deficiencias que se obtengan en el resultado de clima organizacional.

El estudio aportará planes que ayuden a mejorar el ambiente que se vive en la organización y por ende mejorar la productividad de los colaboradores.

Con base a lo anterior se propone los siguientes planteamientos del problema:

**¿Cuál es la percepción de los empleados sobre el entorno y condiciones laborales?**

### **3.1.1 Delimitación del Problema**

#### **3.1.1.1 Unidad de análisis**

La unidad de análisis es una empresa que se dedica a la mensajería y paquetería internacional que cuenta con un total de dieciséis sucursales dedicadas a la venta y un área administrativa.

#### **3.1.1.2 Delimitación geográfica**

El estudio se enfoca en el área administrativa de la organización la cual se encuentra ubicada en la tercera avenida, Pamplona zona 13, del departamento de Guatemala.

#### **3.1.1.3 Período histórico**

Para la elaboración del Plan de trabajo, realización del trabajo profesional y elaboración del informe final se estima el periodo del mes de agosto 2020 al mes de agosto 2021.

## **3.2 Objetivos**

A continuación, se especifican los objetivos que se pretenden lograr:

### **3.2.1 Objetivo general**

Implementar un plan de mejora basado en los resultados de medición de clima organizacional para una empresa de envíos de mensajería y paquetería internacional en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

### **3.2.2 Objetivos específicos**

- Determinar la percepción de los colaboradores a través de la aplicación de cuestionario de medición de clima organizacional adaptado y validado con anterioridad.
- Establecer planes de mejora basados en los resultados de medición de clima organizacional.
- Proponer de forma estratégica la ejecución de los planes de mejora enfocados a los colaboradores del área administrativa de la organización.
- Implementar los planes de mejora en el área administrativa.
- Evaluar la funcionalidad de los planes de mejora, mediante la aplicación de cuestionario de evaluación.

### **3.3 Métodos, técnicas e instrumentos**

La naturaleza del marco metodológico es agrupar los métodos, técnicas e instrumentos precisos que se utilizan en la recolección de información para la elaboración del presente trabajo profesional.

Para lograr los objetivos establecidos del presente trabajo profesional se plantea la medición del clima organizacional, la realización de una encuesta a los trabajadores del área administrativa. Esto, con el fin de recolectar información para la realización del diagnóstico.

#### **3.3.1 Método**

En el desarrollo del presente trabajo profesional se utilizó el método cualitativo, por lo que se recopiló información con el objetivo de establecer percepciones de los colaboradores en el área administrativa. Asimismo, el objetivo principal de la elaboración del diagnóstico de clima organizacional es ofrecer un plan de mejora para su debida implementación.

#### **3.3.2 Técnicas**

Son las técnicas que se emplearán para unificar la información documental necesaria para la elaboración del presente trabajo profesional. Entre las cuales se utilizaron técnicas de análisis documental y encuestas.

##### **3.3.2.1 Análisis documental**

Para la realización del presente trabajo profesional se utilizaron fuentes secundarias como libros, tesis, textos, fuentes de información virtual relacionada al tema objeto de estudio .

##### **3.3.2.2. Encuesta**

Para el presente trabajo profesional se realizó una encuesta a 105 personas que pertenecen al área administrativa de la organización objetivo de estudio con la finalidad de identificar la percepción de los colaboradores hacia la empresa.

### **3.3.3 Instrumentos**

Para la realización del diagnóstico del clima organizacional y plan de mejora se utilizan se utilizó los siguientes instrumentos

- Cuestionario clima organizacional basado en escala tipo Likert, dirigida al personal administrativo para participar en la medición de actitudes, comportamientos y percepciones.
- Cuestionario para evaluar la comunicación interna, basado en escala tipo Likert, dirigida al personal administrativo.

#### **3.3.3.1 Cuestionario clima organizacional**

Para el trabajo profesional, se utilizó el instrumento adaptado por el departamento de calidad del Ministerio de Salud de Chile y validado con anterioridad (Chiang, Salazar y Núñez, 2007). Mediante el cuestionario se permite obtener información para determinar la percepción que tienen los trabajadores acerca de la empresa. Con base a los resultados tomar acciones para una mejora de esta y beneficios de los empleados. El cuestionario consta de un total de 54 preguntas cerradas con respuestas múltiples.

Proceso de seguimiento en la estructuración y aplicación del cuestionario:

1. Revisión y adaptación de preguntas
2. Aprobación de formatos por el Gerente de la compañía
3. Aplicación de encuesta

**Tabla 1**  
**Información del cuestionario**

Autor	Chiang Vega, María Margarita; Salazar Botello, Carlos Mauricio; Núñez Partido, Antonio
Año	2007
Nombre original	Clima organizacional Y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal
Procedencia	Chile
Objetivos	Evaluación de clima organizacional
Dimensiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación interna</li> <li>• Reconocimiento</li> <li>• Relaciones interpersonales en el trabajo</li> <li>• Calidad en el trabajo</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Entorno físico</li> <li>• Adaptación al cambio</li> <li>• Delegación de actividades y funciones</li> <li>• Coordinación externa</li> <li>• Objetivos de la organización</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Los factores fueron evaluados mediante una serie de parámetros para determinar el ambiente que actualmente se vive en la empresa de mensajería y paquetería internacional.

Las posibles respuestas fueron las siguientes:

- **Totalmente de acuerdo y de acuerdo:** Según la escala esta variable indica que los empleados perciben un ambiente agradable y óptimo en la organización.
- **No estoy seguro:** Esta variable muestra que el personal del área administrativa es indiferente al clima organizacional
- **Desacuerdo y totalmente en desacuerdo:** Esta variable demuestra que el personal de la organización indica que existen deficiencias en los factores evaluados.

Para determinar el nivel de medición para el presente trabajo profesional, se tomó como base la metodología Great Place To Work, la cual define excelentes lugares de trabajo en Latinoamérica.

El ranking de Great Place To Work indica el promedio necesario en Trust Index, el cual establece que una compañía podrá ser incluida solamente si el nivel de clima organizacional es igual o mayor a 70%.

Los tipos de niveles se clasifican de la siguiente manera:

- **Nivel alto:** Es considerado como puntuación óptima, y se refiere a las respuestas (muy de acuerdo y de acuerdo).
- **Nivel medio:** Se refiere a la puntuación neutral, la cual según la escala establecida corresponde a las preguntas (No estoy seguro).
- **Nivel bajo:** Es un indicador que describe un clima organizacional deficiente, según la escala se refiere a las respuestas (En desacuerdo y totalmente en desacuerdo).

A continuación, la tabla de puntuación para mejor comprensión sobre la escala de respuestas.

**Tabla 2**  
**Tabla de medición**

Escala	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	No estoy seguro	De acuerdo	Muy de acuerdo
Valoración	1	2	3	4	5
Valoración Máxima	10	20	30	40	50
Nivel	Bajo		Medio	Alto	
Intervalo	(10 - 23)		(24 - 37)	(38 - 50)	
Referencia Trust Index (70%)	(0% - 33%)		(34% - 67%)	(68% - 100)	

Fuente: Elaboración propia.

### Proceso de implementación

- Primer paso: Se encuestó a 105 empleados del área administrativa compuesta por los departamentos de contabilidad, operaciones y servicio al cliente. El cuestionario está formado por 54 preguntas las cuales miden diez dimensiones del clima organizacional. El cuestionario fue desarrollado por medio de la herramienta Google Forms, posteriormente se procesaron los datos mediante la herramienta Microsoft Excel.

El objetivo del procesamiento de información es obtener el promedio de las dimensiones, con la finalidad de conocer y determinar la valoración según la percepción de los empleados.

- Segundo paso: Graficar la valoración obtenida en cada dimensión. De esta forma se describe y analiza el nivel obtenido según la tabla 1.

### 3.3.3.2 Cuestionario para evaluar la comunicación interna

Para la evaluación de implementación en la dimensión de comunicación interna, se utilizó el instrumento adaptado a la empresa objeto de estudio y utilizado en las micro y pequeñas empresas, caso zona Bajío México, validado por (Aglaré Villalobos Escobedo, 2018). Mediante el cuestionario se permite obtener información para determinar la comunicación interna en cuatro dimensiones que son las siguientes

- Comunicación vertical
- Comunicación horizontal
- Comunicación descendente
- Barreras en el proceso de comunicación

La finalidad principal de este cuestionario es identificar la percepción de los empleados sobre la comunicación interna después de la implementación del plan de mejora propuesta en el presente trabajo. El cuestionario consta de 16 preguntas cerradas con respuesta múltiple.

Los factores fueron evaluados mediante una serie de parámetros para determinar la percepción de la comunicación interna en la empresa de mensajería y paquetería internacional.

Las posibles respuestas fueron las siguientes:

- **Totalmente de acuerdo y de acuerdo:** Según la escala esta variable indica que los empleados perciben una comunicación óptima en la organización.
- **Desacuerdo y totalmente en desacuerdo:** Esta variable demuestra que el personal de la organización indica que existen deficiencias en la comunicación interna.

### 3.3.4 Población

La población que será objeto de estudio es el personal del área administrativa de una empresa de mensajería y paquetería internacional, conforman un total de 105 personas distribuidas en los siguientes departamentos:

**Tabla 3****Número de personas por departamento**

Descripción	Número de personas
Departamento de Contabilidad	08
Departamento de Servicio al cliente	58
Departamento de Operaciones	35
Departamentos de recursos humanos	04

Fuente: Elaboración propia.

**3.3.4.1 Censo**

El cuestionario utilizado para determinar el diagnóstico de clima organizacional fue aplicado en la totalidad de la población del área administrativa de la empresa de mensajería y paquetería internacional.

## **4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

A continuación, se muestran y analizan los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos en sus diferentes etapas, con la finalidad de obtener un diagnóstico de clima organizacional. El orden de la aplicación de herramientas para recopilar la información necesaria es el cuestionario de clima organizacional y cuestionario para evaluar la comunicación interna.

El plan de mejoras debe apegarse a las posibilidades de la organización de modo que se puedan implementar estrategias de capacitación y evaluación de resultados.

La importancia del presente trabajo profesional es identificar factores que influyen negativamente en el clima organizacional, proponer mejoras e implementar estratégicas con la finalidad de satisfacer las necesidades de la organización, así como crear un ambiente agradable donde los colaboradores puedan desarrollarse personal y profesionalmente.

### **4.1 Presentación y análisis de resultados**

La recopilación de datos se obtuvo mediante la aplicación de los instrumentos anteriormente mencionados, con la finalidad de obtener información de calidad para su análisis y presentación.

#### **4.1.1 Determinación de programas y estrategias**

La determinación de estrategias se llevó a cabo a través de la aplicación de instrumento, el cual fue implementado por medio de cuestionario de clima organizacional. Las 10 dimensiones evaluadas generaron como resultado tres dimensiones ubicadas en el nivel medio por lo que se considera necesario el fortalecimiento e implementación de un plan de mejora que permita optimizar el clima organizacional.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos mediante las herramientas aplicadas.

#### 4.1.1.1 Cuestionario basado en la escala de Likert, para la determinación del diagnóstico de clima organizacional (anexo 1)

El cuestionario compuesto por cincuenta y cuatro preguntas fue dirigido a cuatro jefaturas y aplicado en 105 personas del área de administración de la empresa de mensajería y paquetería internacional.

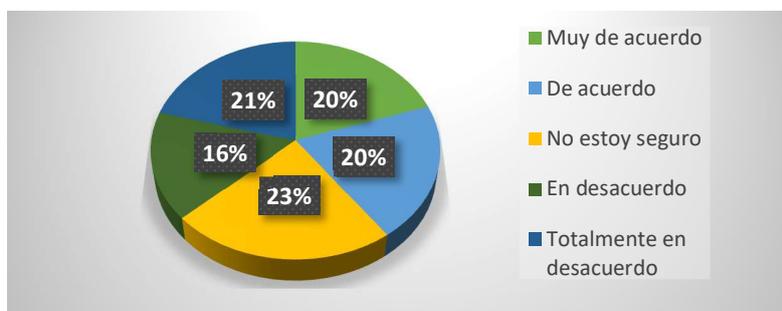


Fuente: Elaboración propia.

*Figura 1.* Comparativo de dimensiones según valoración. Se observan de forma comparativa las dimensiones que fueron estudiadas en el presente diagnóstico de clima organizacional. Según tabla I, se toma como referencia Trust Index; el cual indica que el resultado de 70% es considerado aceptable. Por lo que se considera que se encuentra en un nivel alto, el intervalo es de 38 a 50.

Los resultados fueron óptimos y se consideran en nivel alto en las siguientes dimensiones: Toma de decisiones, entorno físico y delegación de actividades o funciones, relaciones interpersonales en el trabajo, calidad en el trabajo, coordinación externa y objetivos de la organización.

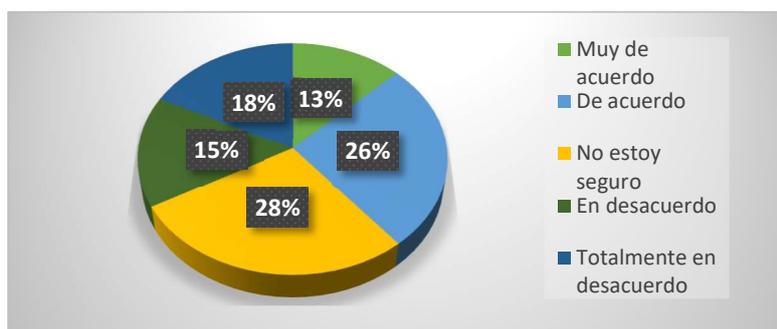
Las dimensiones que se ubican en el nivel medio son las siguientes: Comunicación interna, reconocimiento y adaptación al cambio.



Fuente: Elaboración propia.

*Figura 2.* Resultado de la dimensión comunicación interna. En la figura anterior se observa un nivel medio, lo cual asciende a 23% de los colaboradores encuestados opinan que no están seguros de que exista buena comunicación a nivel interno.

Las preguntas que obtuvieron puntuación alta con un porcentaje del 20% indican que los colaboradores en su mayoría reciben información de forma adecuada para realizar el trabajo. Asimismo, se respeta el tiempo mutuamente y por último según la percepción de los empleados avanzan en la misma dirección. Es importante resaltar la puntuación media o baja lo cual está afectando esta dimensión, indican no se realizan frecuentemente reuniones.

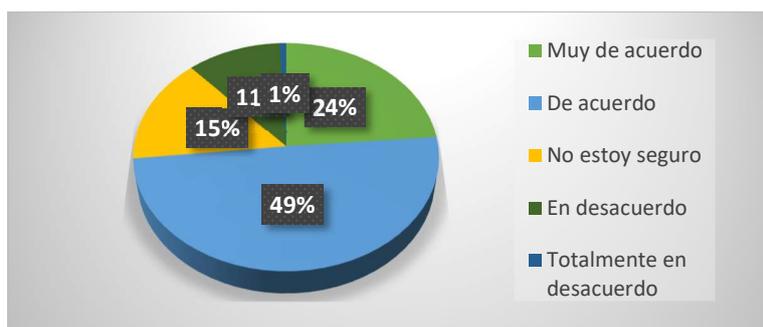


Fuente: Elaboración propia.

*Figura 3.* Resultado de la dimensión reconocimiento. Los colaboradores encuestados del área administrativa indican en su mayoría no están seguros de ser

reconocidos por parte de la organización por lo que se encuentra en un nivel medio, el porcentaje asciende a 28% de los colaboradores encuestados perciben que no existe un reconocimiento adecuado dentro de la organización.

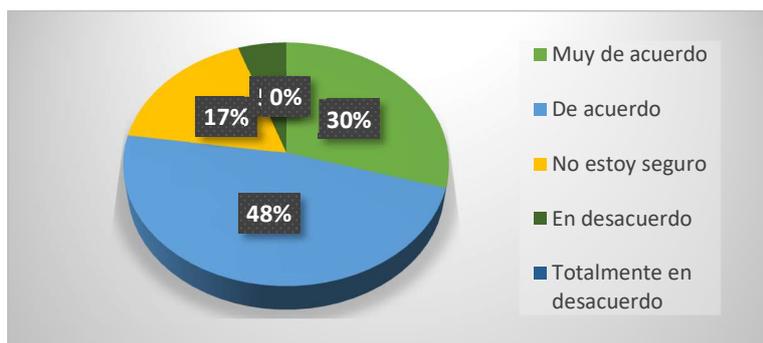
Esta dimensión obtuvo una valoración nivel medio, Entre las preguntas que fueron evaluadas con puntuación mayor obteniendo el porcentaje de 26% indican que los colaboradores han sido partícipes de los buenos resultados de la empresa; asimismo se percibe que la organización brinda posibilidades de desarrollo, así como la existencia de equidad al momento de brindar capacitación al personal. Es importante resaltar la puntuación media o baja lo cual está afectando esta dimensión, las cuales indican que los colaboradores son más criticados que elogiados por su trabajo, así como hay grupos de empleados que no reciben atención ni reconocimiento.



Fuente: Elaboración propia.

*Figura 4.* Resultado de la dimensión relaciones interpersonales en el trabajo. La importancia de esta dimensión es fundamental, debido a que su implementación logra desempeñar actividades con productividad y éxito. Según los resultados obtenidos se muestra que los colaboradores están de acuerdo, el resultado indica una puntuación de 49%, esto significa que los colaboradores encuestados perciben buenas relaciones interpersonales en la organización.

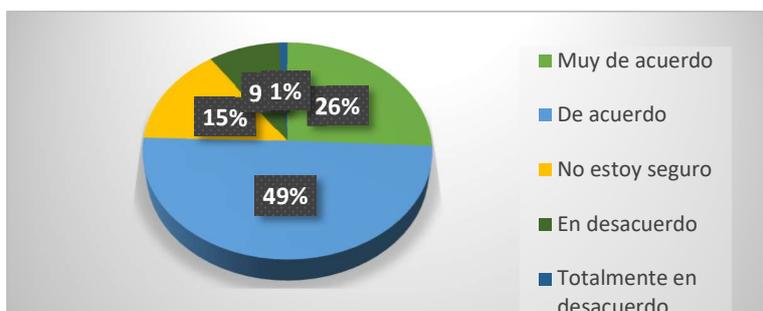
Esta dimensión en general obtuvo una valoración nivel alto, las preguntas que fueron evaluadas con mayor puntuación indican que los colaboradores perciben un ambiente agradable, por lo que opinan que trabajan bien en equipo; asimismo, indican que se respeta las habilidades, los deseos y la personalidad de los demás.



Fuente: Elaboración propia.

*Figura 5.* Resultado de la dimensión calidad en el trabajo. La calidad en el trabajo es el resultado de satisfacción en los colaboradores al momento de realizar las actividades con alto nivel de desempeño y eficiencia. Los resultados obtenidos muestran que el 48% de los colaboradores encuestados opinan que existe calidad en el trabajo.

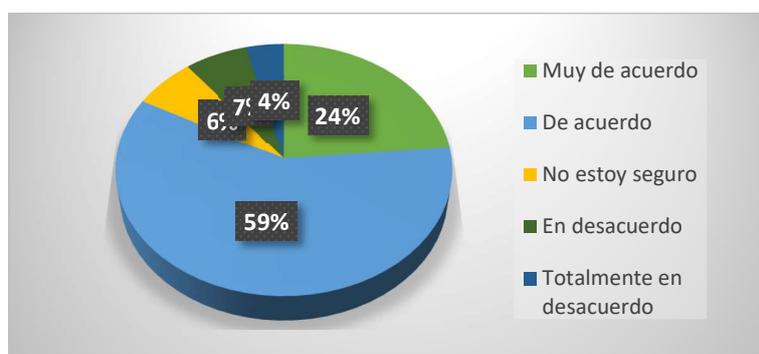
Calidad en el trabajo obtuvo un nivel alto, las preguntas que sobresalen indican que se evalúa regularmente la calidad en el trabajo, asimismo el equipo de trabajo se exige calidad para realizar las tareas.



Fuente: Elaboración propia.

*Figura 6.* Resultado de la dimensión toma de decisiones. Las decisiones dentro de la organización son tomadas mediante un proceso por el cual se elige una opción de varias, para resolver un problema que afecte el funcionamiento de la empresa. Los resultados obtenidos el 49% de los colaboradores encuestados indicaron que en la organización se toman las decisiones oportunamente. Esta dimensión se

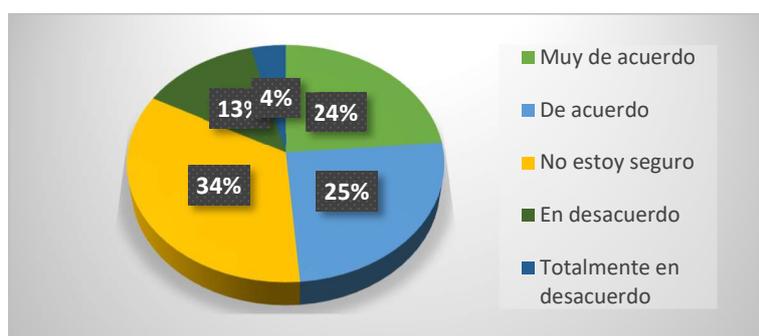
encuentra en un nivel alto según la valoración, entre las preguntas que sobresalen indican que las decisiones son tomadas con base a información confiable, así como la empresa responde a las expectativas por el alto nivel de productividad y eficiencia.



Fuente: Elaboración propia.

*Figura 7.* Resultado de la dimensión entorno físico. El entorno físico se refiere que el área de trabajo de colaboradores debe ser óptimo para realizar sus actividades con productividad y eficiencia, los resultados obtenidos indican que el 59% de los empleados encuestados opinan que el espacio físico de la empresa es suficiente para realizar las tareas.

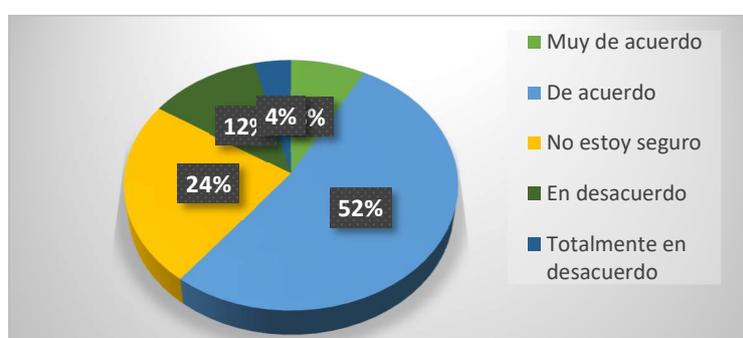
El resultado de esta dimensión se encuentra en nivel alto y las preguntas que sobresalen indican que la organización brinda los recursos necesarios para desarrollar las tareas de forma eficiente.



Fuente: Elaboración propia.

*Figura 8.* Resultado de la dimensión adaptación al cambio. La adaptabilidad a los cambios de los colaboradores es fundamental para lograr los objetivos de la organización. Los resultados obtenidos indican que el 34% de los colaboradores encuestados opinan no estar seguros de que existan cambios constantes en la organización.

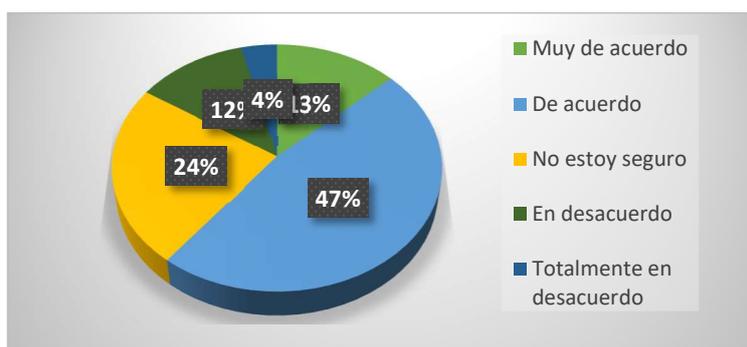
El resultado obtenido posiciona a la dimensión en un nivel medio, por lo que es necesario indicar que los colaboradores no están seguros de que existan cambios constantes de gestión o tecnología.



Fuente: Elaboración propia.

*Figura 9.* Resultado de la dimensión delegación de actividades. La delegación de actividades es fundamental dentro de la organización para multiplicar el rendimiento de los colaboradores. El resultado obtenido indica que el 52% de los colaboradores encuestados opinan que la delegación de actividades dentro de la empresa es adecuada.

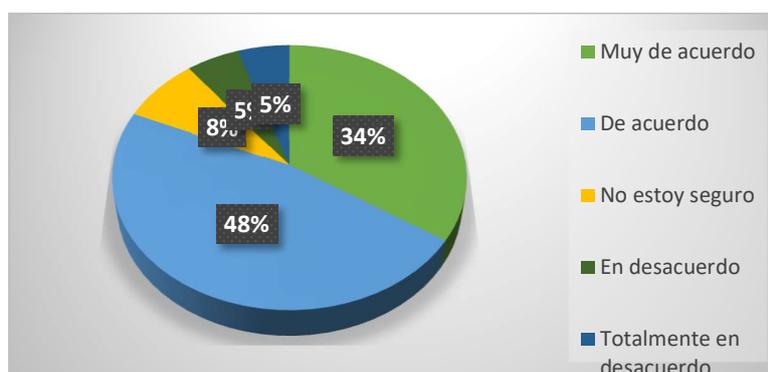
El resultado obtenido se posiciona en el nivel alto, las preguntas que sobresalen indica que los jefes inmediatos están capacitados para asumir las funciones delegadas.



Fuente: Elaboración propia.

*Figura 10.* Resultado de la dimensión coordinación externa. La coordinación externa se le conoce como la integración de actividades de los diferentes departamentos, con la finalidad de lograr las metas establecidas. El resultado obtenido indica que el 47% de los colaboradores encuestados opinan que trabajan de manera adecuada con los diferentes departamentos de la empresa.

El resultado obtenido posiciona esta dimensión en un nivel alto, las preguntas que sobresalen indican que existe una interacción adecuada entre departamentos de manera que se logran alcanzar los objetivos generales de la organización.



Fuente: Elaboración propia.

*Figura 11.* Resultado de la dimensión objetivos de la organización. Los objetivos de la organización se definen como las metas que las empresas desean alcanzar, para ello utiliza recursos materiales, financieros y fuerza de trabajo. El resultado obtenido

mostró que el 48% de los empleados encuestados indicaron conocer los objetivos generales de la organización.

El resultado obtenido posiciona esta dimensión en un nivel alto, los colaboradores opinan que en efecto la empresa da conocer su filosofía en la cual describe la visión, misión y objetivos.

#### **4.1.1.2 Matriz de resultados del diagnóstico de clima organizacional. (Anexo 2)**

Con el objetivo de identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el entorno organizacional, se aplicó una matriz de resultados basados en la encuesta realizada al personal administrativo de la empresa de mensajería y paquetería internacional, ubicada en la ciudad de Guatemala.

Por medio del presente instrumento se encuentran cada una de las dimensiones del clima organizacional, en cada dimensión se colocaron aspectos relevantes en el diagnóstico organizacional.

Cabe resaltar que no hay dimensiones que se encuentren ubicados en el nivel bajo. Las dimensiones que se ubican en el nivel medio y se necesitan fortalecer son.

- Comunicación interna
- Reconocimiento
- Adaptación al cambio

- **Dimensiones nivel alto**

Son los resultados de dimensiones que obtuvieron el nivel alto en puntuación en el diagnóstico de clima organizacional realizado en los colaboradores del área administrativa de la empresa de mensajería y paquetería internacional.

**Tabla 4**

**Dimensiones ubicadas en el nivel alto**

No.	Preguntas	Nivel alto		Nivel medio		Nivel bajo		Dimensión
21	¿Lo pasamos bien trabajando juntos?	24%	61%	13%	4%	0%	Relaciones interpersonales en el trabajo	
22	¿Tenemos ganas de ir a trabajar cada día?	40%	32%	18%	11%	0%		
23	¿Nos ayudamos y animamos unos a otros?	26%	47%	11%	16%	0%		
24	¿Nuestra comunicación es abierta y transparente?	26%	47%	11%	16%	0%		
25	¿Confiamos los unos en los otros?	11%	47%	29%	11%	3%		
26	¿Hablamos los unos con los otros, pero no los unos de los otros?	11%	53%	16%	18%	3%		
27	¿Respetamos las habilidades, los deseos y la personalidad de los demás?	29%	61%	8%	3%	0%		
28	¿En nuestro departamento nos tomamos en serio la calidad?	37%	47%	13%	3%	0%	Calidad en el trabajo	
29	¿Conocemos nuestras fortalezas y debilidades?	34%	50%	13%	3%	0%		
30	¿Evaluamos regularmente la calidad de nuestras actividades?	13%	58%	21%	8%	0%		
31	¿Hacemos uso óptimo de nuestros recursos?	32%	45%	24%	0%	0%		
32	¿Exigimos calidad entre nosotros?	21%	55%	13%	11%	0%		
33	¿Hacemos realmente todo lo que podemos hacer?	34%	42%	21%	3%	0%		
34	¿Trabajamos todos para impulsar mejoras y desarrollar nuestro departamento?	34%	42%	18%	5%	0%		
35	¿Existe orden y disciplina adecuados para realizar nuestro trabajo?	32%	42%	16%	11%	0%		
36	¿Cumplimos con nuestros acuerdos de trabajo (compromisos)?	34%	58%	5%	3%	0%	Toma de decisiones	
37	¿Estamos dispuestos a hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige?	58%	34%	8%	0%	0%		
38	¿Nos sentimos responsables de los éxitos y fracasos de nuestro departamento?	32%	53%	8%	8%	0%		
39	¿Responde su departamento con las expectativas institucionales con respecto a su eficiencia y productividad?	21%	61%	11%	8%	0%		

40	¿Con las normas establecidas y haciendo el mejor uso de los recursos?	26%	58%	1%	5%	0%	
41	¿Las decisiones de su Departamento/ Servicio/ Unidad se toman en su mismo nivel?	18%	45%	24%	13%	0%	
42	¿Las decisiones se toman oportunamente?	11%	42%	32%	16%	0%	
43	¿Piensa Ud. que las decisiones en su unidad se hacen pensando en los trabajadores?	11%	37%	32%	16%	5%	
44	¿Ud. Puede emplear su propia iniciativa para hacer las cosas?	34%	45%	5%	11%	5%	
45	¿Las decisiones se basan en información confiable?	13%	65%	14%	8%	0%	
46	¿El espacio físico es suficiente?	29%	58%	3%	5%	5%	Entorno físico
47	¿Cuenta su departamento con los equipos e insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones?	18%	61%	11%	8%	3%	
50	¿Es adecuada la forma de delegación?	11%	47%	24%	16%	3%	Delegación de actividades y funciones
51	¿Los funcionarios están capacitados para asumir las funciones delegadas?	5%	58%	24%	8%	5%	
52	¿Cómo evalúa la comunicación de la administración?	13%	47%	18%	13%	8%	Coordinación externa
53	¿Trabajamos bien con el resto de los Departamentos?	13%	47%	29%	11%	0%	
54	¿Están claramente definidos los objetivos?	34%	48%	8%	5%	5%	Objetivos de la organización

- **Dimensiones nivel medio**

Son las dimensiones que se requiere fortalecer según los resultados del diagnóstico de clima organizacional realizado en los colaboradores del área administrativa de la empresa de mensajería y paquetería internacional.

**Tabla 5**

**Dimensiones ubicadas en el nivel medio**

No.	Preguntas	Nivel alto	Nivel medio	Nivel bajo	Dimensión		
1	¿Se siente libre para conversar con su jefe acerca de temas relacionados con su trabajo?	51%	25%	3%	0%	22%	Comunicación interna
2	¿La relación con sus compañeros de trabajo es adecuada?	17%	28%	47%	8%	0%	
3	¿Siente que la relación con su jefe inmediato es de confianza y apoyo recíproco?	37%	8%	47%	8%	0%	
4	¿Cree que en su área de trabajo se producen errores por falta de información?	11%	3%	13%	29%	45%	
5	¿Su jefe se preocupa por explicar todo muy bien, de modo que no haya confusiones?	24%	47%	21%	8%	0%	
6	¿Considera que se le entrega la información suficiente para realizar bien su trabajo?	3%	0%	24%	24%	50%	
7	¿Ante un problema en su trabajo, puede hablar con su jefe de forma franca y sincera?	5%	0%	21%	34%	40%	
8	¿En mi departamento se trabaja en equipo?	34%	42%	13%	8%	3%	
9	¿En mi departamento avanzamos en la misma dirección?	24%	41%	30%	5%	0%	
10	¿Nuestra información se comparte con el resto del equipo de trabajo?	24%	42%	16%	11%	8%	
11	¿Nuestros mecanismos de comunicación son los adecuados?	0%	13%	26%	16%	45%	
12	¿Se realizan reuniones efectivas de trabajo?	5%	15%	26%	54%	0%	
13	¿Respetamos nuestro tiempo mutuamente?	25%	0%	17%	5%	53%	
14	¿Se ofrecen posibilidades para el desarrollo personal de los empleados?	11%	37%	34%	13%	5%	Reconocimiento
15	¿Existe equidad en el acceso a la capacitación?	11%	34%	37%	16%	3%	

16	¿Los empleados de su departamento son frecuentemente elogiados, más que criticados y corregidos?	18%	34%	29%	16%	3%	
17	¿Hemos sido participes de los buenos resultados?	18%	45%	21%	16%	0%	
18	¿Mi jefe se fija más en las habilidades que en los puntos débiles de sus subalternos?	5%	58%	24%	11%	3%	
19	¿Hay grupos de empleados que casi nunca reciben atención, ni reconocimiento?	18%	32%	37%	8%	5%	
20	¿El compañero que ha sido llamado por el jefe espera más bien elogios que críticas?	34%	50%	13%	3%	0%	
48	¿Sentimos la necesidad de que existan cambios?	34%	5%	47%	11%	3%	Adaptación al cambio
49	¿Hemos empezado a usar nuevas tecnologías o herramientas de gestión?	13%	45%	21%	16%	5%	

## 4.2 Discusión de resultados

De acuerdo con Gan Jaime (2012) en su libro "Clima laboral", el clima laboral es un indicador fundamental en la vida de la empresa, inicia desde las normas de funcionamiento, condiciones ergonómicas, actitudes de las personas, remuneración, liderazgo, entre otros. Por lo que es importante que los colaboradores dentro de la organización perciban un ambiente agradable, de manera que sientan motivación y satisfacción al realizar las actividades; como consecuencia de ello la organización obtiene mayor productividad en la ejecución de los procesos. La organización debe realizar un diagnóstico de clima organizacional si desea conocer la percepción de los empleados, de esta forma Brunet en su libro "El clima de trabajo en las organizaciones" indica que la presencia de variables de clima organizacional son soportes determinantes en el sistema de calidad de resultados. La administración de la empresa evalúa y autoriza las dimensiones que se incluyen en el diagnóstico de clima organizacional.

Para fines de realizar el presente trabajo profesional y lograr los objetivos establecidos, se utilizó el cuestionario adaptado a la empresa y elaborado por el Departamento de Calidad del Ministerio de Salud de Chile. Como lo indica la tabla número uno, con base en la revista Great Place To Work, se consideró el resultado de medición en un 70% como aceptable. Dicho porcentaje se ubica en un nivel alto.

La primera dimensión detectada en el nivel medio es la comunicación interna, los colaboradores dudan que exista un proceso apropiado de comunicación, así como una adecuada relación de confianza con el equipo de trabajo y jefe inmediato. Además, se indicó que no se efectúan reuniones efectivas de trabajo y dudan que los mecanismos de comunicación interna sean óptimos.

La segunda dimensión detectada en nivel medio es el reconocimiento, se puede observar que los colaboradores dudan que existan posibilidades para su desarrollo personal, además indican no estar seguros de que exista equidad en el acceso de capacitaciones; es decir, los colaboradores no están seguros de que la empresa evalúe de forma objetiva a los empleados que necesitan capacitación. Es necesario resaltar que los colaboradores no tienen claridad que la empresa reconozca de

manera objetiva a los empleados por lo que se refleja en el diagnóstico que hay probabilidad que existan grupos de empleados que no reciben atención y reconocimiento.

La tercera dimensión ubicada en el nivel medio según el diagnóstico de clima organizacional es adaptación al cambio, por lo que se puede verificar que los empleados indican no estar seguros de necesitar cambios tanto en la gestión de la empresa como herramientas tecnológicas. La importancia de esta dimensión se centra en que los colaboradores deben ser flexibles a los cambios, derivado que los cambios surgen de un momento a otro, por lo que es fundamental destacar de alguna manera este factor. Con ello la empresa se asegura que los empleados respondan de manera positiva a cualquier cambio imprevisto. Un claro ejemplo es la pandemia COVID-19, las organizaciones no estaban preparadas para un cambio drástico, las empresas se vieron en la necesidad de implementar el teletrabajo y los empleados asumieron la utilización de herramientas tecnológicas.

La importancia del clima organización lo menciona Meriño Córdoba, Martínez de Meriño, & Chirinos Araque en su artículo “El clima organizacional en el emprendimiento sostenible” en el cual se define la importancia del clima organizacional como un componente fundamental de emprendimientos para el desarrollo de las actividades de las personas que integran el equipo de trabajo, lo cual genera como consecuencia productividad en forma positiva o negativa. Esto es el resultado de cómo se sienten los empleados en el área laboral y percepción de su entorno.

Las empresas que obtienen mejor rendimiento por parte de los colaboradores son a consecuencia de la atención y preocupación que esta tiene por el talento humano, en crear un ambiente saludable, hacer que las personas se sientan motivadas, valoradas, reflejar un ambiente de confianza, apoyo y armonía. Un ambiente de trabajo negativo solamente crea personas desmotivadas, poco productivas, inconformes e ineficientes, esto podría traer consecuencias graves a la organización hasta el grado de cerrar operaciones.

En la medición de clima organizacional se podría aplicar la ley de causa y efecto, debido a que si una persona en la empresa tiene actitud negativa e inconforme genera mala atención a los clientes internos y externos, realiza las actividades de forma ineficiente como resultado no es productiva en todos los procesos que ejecute en el área de trabajo. Debido a lo anterior, se puede indicar que el clima organizacional de la empresa depende de la estabilidad de la organización.

Racines (2016) logró concluir que el clima organizacional influye en la satisfacción laboral y esto se genera como resultado un ambiente agradable, comunicación efectiva, compromiso, entre otros.

El objetivo general y objetivos específicos responden a necesidades relacionadas con el clima organizacional de la empresa de mensajería y paquetería internacional, de igual modo los objetivos específicos cumplen con las fases necesarias para desarrollar el diagnóstico de clima organizacional y elaboración de un plan de mejora. Es fundamental el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos con el fin de lograr el cumplimiento del objetivo general del presente trabajo profesional.

Los objetivos definidos en el presente trabajo profesional están relacionados entre sí, debido a que cada uno de ellos representan factores fundamentales para lograr el objetivo general, en caso no se cumpla con alguno de ellos; no es posible diagnosticar el clima organizacional de la empresa de mensajería y paquetería internacional y por ende no se cumple con la elaboración de un plan de mejora.

El plan de mejora a implementar en la organización tendrá resultados como comunicación eficiente, reconocimiento a los empleados. Dicho plan se compone de la siguiente manera:

- Plan de comunicación
- Programa de reconocimiento

Al finalizar las dos propuestas del plan de mejora, serán evaluadas con el objetivo de evidenciar el fortalecimiento de las dimensiones localizadas en el nivel medio.

### **4.3 Implementación y evaluación de funcionalidad de plan de mejora**

Se realizó la implementación del plan de mejora del clima organizacional para la empresa de mensajería y paquetería internacional, para conocer el impacto generado por las actividades propuestas en el plan de mejora; se procede a realizar nuevamente el proceso mediante la aplicación del siguiente instrumento:

#### **4.3.1 Cuestionario de evaluar la comunicación interna**

Cabe resaltar que en la evaluación de funcionalidad fue aplicado en la dimensión ubicadas en el nivel medio del diagnóstico de clima organizacional, la cual se refiere a la comunicación interna.

Proceso de implementación

- Se encuestó a 105 empleados del área administrativa compuesta por los departamentos de contabilidad, operaciones y servicio al cliente. El cuestionario está formado por 16 preguntas las cuales miden cuatro dimensiones de comunicación interna. El cuestionario fue desarrollado por medio de la herramienta Google Forms, posteriormente se procesaron los datos mediante la herramienta Microsoft Excel.

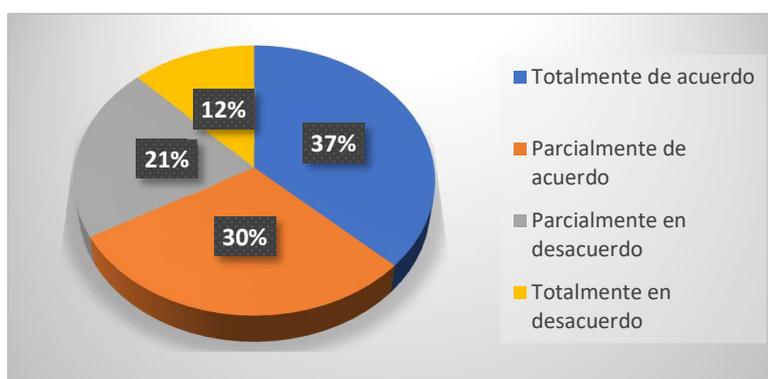
El objetivo del procesamiento de información es obtener el promedio de las dimensiones, con la finalidad de conocer y determinar la valoración según la percepción de los empleados en cuanto a la comunicación interna después de la implementación realizada.

**Tabla 6****Preguntas para la medición de la percepción en cuanto a la dimensión de comunicación interna.**

<b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>Parcialmente de acuerdo</b>	<b>Parcialmente en desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
Mi superior inmediato, me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo	35%	20%	30%	15%
Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre diferentes "estaciones" de trabajo	45%	35%	15%	5%
Comparto a mi superior inmediato toda la información recibida relacionada a mi trabajo	36%	32%	26%	6%
Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño ("voy bien o voy mal"), a través de mi superior inmediato	31%	28%	23%	18%
La información relacionada con la empresa como metas, indicadores y objetivos, me llegan a través de mi superior inmediato	35%	25%	28%	12%
Me siento satisfecho con la comunicación que existe entre mi superior inmediato y yo	52%	36%	4%	8%
Existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del equipo de trabajo	36%	23%	25%	14%
Cuando mi superior inmediato me da una orden de cualquier tipo, se asegura de que yo la haya entendido "y desarrollado adecuadamente"	25%	24%	25%	26%
Me siento en confianza para plantear a mi superior inmediato sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo	24%	25%	29%	22%
La información que proviene de mi superior inmediato es creíble y confiable	26%	35%		
La información relacionada como instrucciones de operación de la	34%	36%	19%	11%

empresa, me llega a través de mi superior inmediato.				
Mi superior inmediato conoce y comprende los problemas que yo enfrento en la realización de mis tareas	33%	24%	28%	15%
Tengo libertad y confianza al discutir, con mi superior inmediato, asuntos importantes relacionados al trabajo	51%	25%	10%	14%
Mis compañeros de área de trabajo me explican cuál es la mejor metodología para realizar una tarea	42%	38%	16%	4%
Mi superior inmediato me informa de los problemas que necesitan atención de mi parte	36%	36%	17%	11%
En general, mi supervisor inmediato y yo comprendemos las cosas de la misma manera.	48%	32%	19%	1%
<b>Promedio</b>	<b>37%</b>	<b>30%</b>	<b>21%</b>	<b>12%</b>

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia.

*Figura 12.* Resultado de la dimensión comunicación interna. En la figura anterior se observa que el 37% de los colaboradores del área administrativa opina estar totalmente de acuerdo con los mecanismos de comunicación interna utilizada por la empresa, mientras que el 21% de los empleados opinan estar parcialmente en

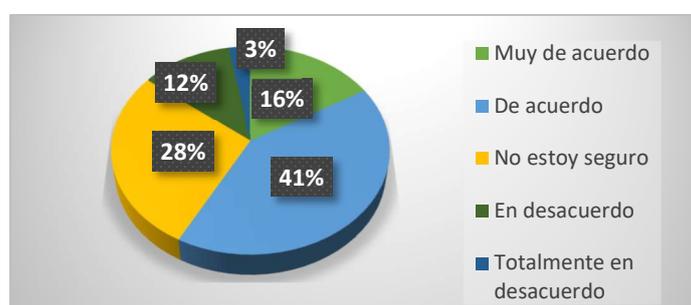
desacuerdo con los procedimientos utilizados por la empresa con respecto a la comunicación interna.

#### 4.3.2 Cuestionario para medir la dimensión de reconocimiento

El cuestionario aplicado para la evaluación del plan de reconocimiento fue utilizado el cuestionario inicial para la medición de clima organizacional, (Se midió únicamente la dimensión de reconocimiento). Se hace salvedad que el periodo de tiempo adecuado para la reevaluación del clima organizacional es entre seis meses o un año. Sin embargo, como forma de evaluación de la dimensión arriba mencionada se aplicó dicho cuestionario.

El cuestionario fue respondido por 105 personas que integran el área administrativa de la empresa de mensajería y paquetería internacional. A continuación, se realiza un análisis de las herramientas que fueron aplicadas, debemos mencionar que el impacto generado por la implementación de la propuesta fue positivo debido; los resultados indican que las dimensiones fortalecidas se ubican en un nivel alto. Es fundamental resaltar la importancia de implementar mejoras constantemente de manera que el personal se sienta motivado, satisfecho y comprometido con la organización.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos mediante herramientas aplicadas:



Fuente: Elaboración propia.

*Figura 13.* Resultado de reevaluación dimensión reconocimiento. Los colaboradores encuestados del área administrativa indican en su mayoría están seguros de ser reconocidos por parte de la organización por lo que se encuentra en un nivel alto, el porcentaje asciende a 41% de los colaboradores encuestados perciben que la organización brinda un reconocimiento adecuado.

Esta dimensión obtuvo una valoración nivel alto, Entre las preguntas que fueron evaluadas con puntuación mayor obteniendo el porcentaje de 58% indica que el jefe se fija más en las habilidades que en los puntos débiles. Es importante resaltar que al implementar el plan de mejora se vio un cambio considerable en cuanto a la percepción de los colaboradores al recibir reconocimiento por parte de la organización.

**Aspectos concluyentes de reevaluación de medición del clima organizacional enfocado a las tres dimensiones que se fortalecieron en el plan de mejora:**

- **Comunicación interna**

- a. Se obtuvieron resultados positivos obteniendo el 37%, el cual indica que los colaboradores del área administrativa están totalmente de acuerdo con la comunicación interna.
- b. Es importante mencionar el resultado positivo referente a la confianza entre el jefe inmediato y el subalterno. En la implementación en el plan de comunicación el llevaron a cabo reuniones constantes que permitieron establecer acercamiento con las autoridades de la organización.

- **Reconocimiento**

- a. Los colaboradores indicaron estar de acuerdo con el reconocimiento que la empresa les brinda.
- b. El resultado positivo en cuanto a la equidad en el acceso a capacitaciones o talleres, esto es de suma importancia debido a la motivación que se

genera en los empleados; por lo que trae como consecuencia un alto nivel de productividad y desempeño.

- c. Debido a la implementación brindada mejoró la percepción en cuanto al reconocimiento al personal de parte de los jefes inmediatos, creando así satisfacción en los colaboradores y brindar un ambiente de trabajo agradable.

## CONCLUSIONES

- En el presente trabajo profesional se determinó la percepción de los colaboradores a través de la aplicación de cuestionario para la medición de clima organizacional adaptado a la empresa objeto de estudio y validado con anterioridad; el cual brindo el resultado de fortalecer las dimensiones de comunicación interna, reconocimiento y adaptación al cambio.
- Los resultados del diagnóstico de clima organizacional posicionan en un nivel alto las siguientes dimensiones: relaciones interpersonales, calidad en el trabajo, toma de decisiones, entorno físico, delegación de actividades y funciones, coordinación externa y objetivos de la organización. Por lo que se concluye que la percepción de los colaboradores en dichas dimensiones es óptima.
- En el presente trabajo profesional se establecieron planes de mejora basados en los resultados de medición de clima organizacional lo cual están dirigidos al personal administrativo de la empresa de mensajería y paquetería internacional.
- En el presente trabajo profesional se propusieron de forma estratégica la ejecución de los planes de mejora enfocados a los colaboradores del área administrativa de la organización. Por lo que se elaboró y ejecutó un plan de mejora con el objetivo de fortalecer y mejorar la percepción de los empleados.
- Se implementaron planes de mejora dirigidos al área administrativa. Los cuales se componen de un plan de comunicación interna y plan de reconocimiento.

- Se evaluó la funcionalidad de los planes de mejora, mediante la aplicación de cuestionario, en el cual se determinó que los planes de mejora cumplieron con el objetivo de generar un ambiente laboral que propicie mejorar la percepción de los colaboradores.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a las organizaciones en general, evaluar periódicamente la percepción de sus equipos de trabajo, previo a establecer cualquier tipo de plan de acción para mejorar el ambiente de trabajo.
- Se sugiere realizar reuniones periódicas de trabajo, uso de buzón de sugerencias y la utilización adecuada de herramientas de comunicación, con el objetivo de fortalecer la comunicación interna; de esta manera mantener un ambiente agradable dentro de la empresa.
- Se recomienda crear programas que fomenten el reconocimiento con el objetivo de atraer, retener y motivar al personal. Por lo que es importante establecer estrategias que beneficien a los colaboradores, algunas de ellas es brindar tiempo libre, oportunidades de formación, crecimiento personal, entre otros. De esta manera se fideliza al recurso humano, genera un ambiente agradable de trabajo, se crea un sentido de pertenencia y compromiso.
- Se recomienda a futuros investigadores destacar la importancia de realizar diagnósticos de clima organizacional y crear planes de mejora con el objetivo de brindar un ambiente agradable de trabajo, en consecuencia, de ello obtener un alto nivel de desempeño, productividad, eficiencia y de esta manera lograr mayor rentabilidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguila, J. F. (2019). Medición del clima organizacional para establecer planes de mejoras para los colaboradores en una empresa distribuidora de vehiculos y repuestos. *Universidad de San Carlos de Guatemala*. Guatemala.
- Apaza, M. M. (2018). Percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores de la empresa municipal de saneamiento Básico de puno, S.A. *Magister scientiae en Contabilidad y administración mención en gestión pública*. Perú: Universidad nacional del Altiplano.
- Apolo, D., Murillo, H., & García, G. (2014). *Comunicación 360, Herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad*. Quito: Editorial Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación. Universidad Tecnológica Equinoccial. .
- Arenas, O. (2017). El clima organizacional para el desempeño exitoso de la labor docente. Reto de la función orientadora. *Maestría en Educación*. Venezuela: Universidad de Carabobo.
- Arias, J. D., Montiel, Y., & Osorio, A. N. (2019). Estrategia de intervención para un ambiente laboral saludable. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia .
- Bordas, M. M. (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral*. Madrid: Uned.
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Bueno Blanco, R., Ramos Sámano, M., & Berrelleza Gaxiola, C. F. (2018). *Elementos básicos de administración*. México: Servicios editoriales Once Ríos.
- Caal, B. J. (2015). Satisfacción laboral y clima organizacional, evaluacion y analisis comparativo entre dependencias administrativas de una institución pública.
- Castellanos, M. d. (2012). *Administración del personal* (Primera ed.). México: Red Tercer Milenio.
- Cepeda Cepeda, S. C., Salguero Angarita, O. I., & Sanchez Gutiérrez, Y. E. (2015). Reconocimiento: Herramienta que refuerza el desempeño de los trabajadores de TNM Limited. *Universidad Piloto de Colombia*. Bogotá, Colombia.
- Chiavenato, I. (2011). *El capital humano de las organizaciones*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2017). *Introducción a los negocios*. México: McGraw-Hill Interamericanas Editores, S.A. de C.V.
- Chirinos Araque, Y. D., Meriño Cordoba, V. H., & Perez Peralta, C. M. (2017). *Emprendimiento sostenible en las pymes para la generación de empleo*. Barranquilla, Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar.
- Cossio, F. M. (2018). Desempeño laboral y clima organizacional de los trabajadores en la empresa de transportes expreso internacional Palomino SAC 2018. *Maestría en administración y dirección de empresas*. Perú: Universidad peruana de las Américas.
- Gan, F., & Berbel, G. (2011). *Manual de recursos humanos*. Barcelona: UOC.
- Gan, F., & Jaume, T. (2012). *Clima Laboral*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

- Garbuglia, S. C. (2013). Clima laboral en un Organismo Público. Mendoza: Universidad Nacional del Cuyo.
- García, T. (2012). *Diccionario Enciclopédico Larousse*. Mexico DF: Ediciones La Rousse, S.A.
- Giménez, G. B. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. Madrid: UOC.
- Hernández, S. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial*. Mexico, DF: Interamericana, C.V.
- Lemus, W. J. (2011). Factores que repercuten en el clima organizacional y los objetivos empresariales. *Gestiopolis*, 1-7.
- Lussier, R., & Achua, C. (2011). *Liderazgo, Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México: Cosegraf.
- Meriño Córdoba, V. H., Martínez de Meriño, C., & Chirinos Araque, Y. d. (2018). El clima organizacional en emprendimiento sostenible. *EAN*, 49.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos* (Decima primera ed.). México: Pearson.
- Pride, M., Hughes, R., & Kapoor, J. (2017). *Introducción a los negocios*. México: Cengage learning.
- Racines Cárdenas, V. (2016). Análisis e influencia del clima organizacional en el nivel de satisfacción laboral y propuesta de mejora para las y los servidores públicos de la defensoría del pueblo a nivel nacional. *Magíster en Dirección estratégica de recursos humanos*. Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Ramírez Ortiz, Y. (2017). Estilos de liderazgo y clima organizacional en colaboradores de una empresa bancaria del estado con agencias Lima. *Maestría en comportamiento organizacional y recursos humanos*. Perú: Universidad Ricardo Palma.
- Ramos Reyes, W. D., Paredes Sandoval, M., Teran Andrade, P. E., & Leman Lliguicota, L. F. (2017). *Comunicación organizacional*. Guayaquil: Ediciones grupo Compás.
- Ríos, E., Páez, H., & Barbos, J. (2020). *Estrategias de comunicación*. Cali: REDIPE Red Iberoamericana de Pedagogía.
- Rojas, O. (2009). *Clima Organizacional*. Caracas: Link Gerencial Consultores, C.A.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill Education.
- School, E. B. (Abril de 2015). *Delegar responsabilidades y decisiones*. Obtenido de recursos.eaeprogramas.es
- Snell, & Bohlander. (2013). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Cengage Learning Editores.
- Zapata, G., & Hernández, A. (2008). Mecanismos de coordinación y tipos básicos de trabajo. *Scientia Et Technica*, 259-264.
- Zayas, P. (2012). La comunicación interpersonal. B-EUMED.

## E-GRAFÍA

- Alcocer Mendoza, L., Novelo Herrera, R., Flores Galaz, M., & Alcocer Mendoza, A. (2009). ADAPTACIÓN AL CAMBIO: DIFERENCIAS ENTRE MILITANTES Y NO MILITANTES DE UNA ORGANIZACIÓN POLÍTICA. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM, XIX(1)*, 22. Recuperado el 26 de Junio de 2021, de <https://www.redalyc.org/comocitar.oo?id=65415751005>
- Alves Corrêa, D., Cirera, O., & Giuliani, C. (2013). Vida con calidad y calidad de vida en el trabajo. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, 16(30)*, 26. Recuperado el 26 Junio 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/877/87726343010.pdf>
- Arteaga Coello, H. S., Intriago Manzaba, D. M., & Mendoza Garcia, K. A. (2015). La ciencia de la administración de empresas. *Revista científica dominio de la ciencia, 2(4)*, 421-431. Recuperado el 26 Junio 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802887>
- Berceruelo, B. (Julio de 2014). *Nueva comunicación Interna en la empresa*. Madrid: ESTUDIO DE COMUNICACIÓN. Obtenido de <https://www.estudiodecomunicacion.com/wp-content/uploads/2018/01/140801ARF-ESTUDIO-interior-comuni-interna-1.pdf>.
- Bueno, E. (2015). *mheducation*. Obtenido de <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448199359.pdf>
- Cárdenas, L., Arciniegas, Y., & Cárdenas, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological, 121-129*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2990/299023513005.pdf>
- Chiang, M., Salazar, C., & Nuñez, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Theria, 61-76*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oo?id=29916206>
- Córdoba, D. L. (2018). Relaciones interpersonales en el clima laboral de la Universidad tecnológica del Chocó. *Derecho, 13-33*. Obtenido de <file:///C:/Users/Call%20center%20GDL%201/OneDrive/Documents/Veronica/UU/2145-7719-cesd-9-01-13.pdf>
- Cota, J. A. (2017). Método para evaluar el clima organizacional del área docente de un centro de bachillerato Tecnológico de CD. Obregón Sonora. *Ciencias administrativas, 39-45*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5116/511653854004/511653854004.pdf>
- Cruz, J. E. (2018). La calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano: una reflexión sobre su relación con las variables organizacionales. *Pensamiento y gestión, 58-81*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/646/64659525004/html/>
- Flores, M. B. (01 de Septiembre de 2020). Toma de decisiones, definición, tipos de decisión, proceso y ejemplos. <https://www.gestiopolis.com/>.
- Garnica, A. G. (2-4 de Octubre de 2013). *La importancia de los procesos y mecanismos de coordinación en la empresa: una aproximación a partir de la organización*. Recuperado el 26 de 06 de 2021, de Congreso internacional de ciencias administrativas: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx>
- Great place to Work*. (04 de 08 de 2021). Obtenido de <https://greatplacetowork-cayc.com/ranking/>
- Guillén, M. (2013). Clima organizacional en la Editorial Ciencias Médicas a partir del análisis de dos de sus dimensiones. *39(2)*, 242-252. La Habana, Cuba: Revista Cubana de Salud Pública. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/214/21430556006.pdf>

- Loaiza, E., Salazar, P., Espinoza, L., & Lozano, M. (2019). Clima Organizacional en la Administración de Empresas: Un Enfoque de Género. *Mundo de la investigación y el conocimiento*, 3-25. Obtenido de file:///C:/Users/Call%20center%20GDL%201/Downloads/Dialnet-ClimaOrganizacionalEnLaAdministracionDeEmpresas-6788157.pdf
- Martínez, E. d. (21 de Noviembre de 2013). Propósitos de la organización y la dirección en la administración. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/propositos-de-la-organizacion-y-la-direccion-en-la-administracion/>
- Morón, G. (2014). La organización como clave del éxito empresarial. *Universidad internacional de la Rioja*, 4-56. Obtenido de [https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/2336/Gemma\\_Moron\\_Molina\\_B.pdf](https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/2336/Gemma_Moron_Molina_B.pdf)
- Oyarvide, H. P., Reyes, E. F., & Montañó, M. R. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración. *Dominio de las ciencias*, 3(4), 296-309. Obtenido de file:///C:/Users/Call%20center%20GDL%201/Downloads/Dialnet-LaComunicacionInternaComoHerramientaIndispensableD-6174479%20(1).pdf
- Pineda, M. A., & Cortéz, G. (2018). Cambio y adaptación organizacional. *Espacios*, 5-21. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n37/a18v39n37p05.pdf>
- Ramos, D. C. (2012). El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje. Bogotá: Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf;jsessionid=C1DEA4A26D0A8019ED815EAB7285D9E9.jvm1?sequence=1>
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Educación en valores*, 1(25), 3-18. Recuperado el 26 de 06 de 2021, de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>
- Santa Elulalia Mainegra, J. M., & Sampedro Díaz, B. A. (2012). Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. *Revista Médica Electrónica*, 34(5), 5.
- Urrea, & Chica. (Noviembre de 2018). *gerencia de recurso fisico y financiero*. Obtenido de [http://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2015/08/3\\_gerencia\\_](http://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2015/08/3_gerencia_)
- Vargas, P., David, J., Fernandez Rios, M., Bargsted, M., Ferguson, F., Rojas, L., & Santiago, M. (2017). Relación entre el compromiso organizacional y la satisfacción con la vida: La meditación del engagement. *Universia Business Review*, 14(54), 110-127. Recuperado el 26 Junio 2021, de [https://www.redalyc.org/pdf/433/43351179004\\_1.pdf](https://www.redalyc.org/pdf/433/43351179004_1.pdf)
- Villalobos, A. E. (2018). Instrumento para evaluar la comunicación interna en las micro y pequeñas empresas, caso zona Bajío- México. *Dialnet*. Obtenido de file:///C:/Users/Call%20center%20GDL%201/Downloads/Dialnet-InstrumentoParaEvaluarLaComunicacionInternaEnLasMi-6559163%20(3).pdf

## ANEXOS

### 1. Cuestionario basado en la escala de Likert, para la determinación del diagnóstico de clima organizacional validado con anterioridad por (Chiang, Salazar y Núñez, 2007).

CUESTIONARIO APLICADO A LOS EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DE MENSAJERIA Y PAQUETERIA INTERNACIONAL						
<p>Con el presente instrumento totalmente anónimo, se pretende que usted exprese libre y confidencialmente lo que piensa y como se siente en su puesto de trabajo y el entorno general. Por ello se requiere, responda con toda sinceridad. No existe límite de tiempo para responder el cuestionario.</p>						
<p>5 =                   Muy de acuerdo/ Muy Satisfecho            4 =                   De acuerdo/ Satisfecho            3 =                   No estoy seguro (a)            2 =                   En desacuerdo/ insatisfecho            1 =                   Totalmente en desacuerdo / Totalmente insatisfecho</p>						
No.	Clima Organizacional	Muy de acuerdo	De acuerdo	No estoy seguro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	¿Se siente libre para conversar con su jefe acerca de temas relacionados con su trabajo?					
2	¿La relación con sus compañeros de trabajo es adecuada?					
3	¿Siente que la relación con su jefe inmediato es de confianza y apoyo recíproco?					
4	¿Cree que en su área de trabajo se producen errores por falta de información?					
5	¿Su jefe se preocupa por explicar todo muy bien, de modo que no haya confusiones?					
6	¿Considera que se le entrega la información suficiente para realizar bien su trabajo?					
7	¿Ante un problema en su trabajo, puede hablar con su jefe de forma franca y sincera?					
8	¿En mi departamento se trabaja en equipo?					
9	¿En mi departamento avanzamos en la misma dirección?					

10	¿Nuestra información se comparte con el resto del equipo de trabajo?					
11	¿Nuestros mecanismos de comunicación son los adecuados?					
12	¿Se realizan reuniones efectivas de trabajo?					
13	¿Respetamos nuestro tiempo mutuamente?					
14	¿Se ofrecen posibilidades para el desarrollo personal de los empleados?					
15	¿Existe equidad en el acceso a la capacitación?					
16	¿Los empleados de su departamento son frecuentemente elogiados, más que criticados y corregidos?					
17	¿Hemos sido participes de los buenos resultados?					
18	¿Mi jefe se fija más en las habilidades que en los puntos débiles de sus subalternos?					
19	¿Hay grupos de empleados que casi nunca reciben atención, ni reconocimiento?					
20	¿El compañero que ha sido llamado por el jefe espera más bien elogios que críticas?					
21	¿Lo pasamos bien trabajando juntos?					
22	¿Tenemos ganas de ir a trabajar cada día?					
23	¿Nos ayudamos y animamos unos a otros?					
24	¿Nuestra comunicación es abierta y transparente?					
25	¿Confiamos los unos en los otros?					
26	¿Hablamos los unos con los otros, pero no los unos de los otros?					
27	¿Respetamos las habilidades, los deseos y la personalidad de los demás?					
28	¿En nuestro departamento nos tomamos en serio la calidad?					
29	¿Conocemos nuestras fortalezas y debilidades?					
30	¿Evaluamos regularmente la calidad de nuestras actividades?					
31	¿Hacemos uso óptimo de nuestros recursos?					
32	¿Exigimos calidad entre nosotros?					
33	¿Hacemos realmente todo lo que podemos hacer?					
34	¿Trabajamos todos para impulsar mejoras y desarrollar nuestro departamento/departamento?					
35	¿Existe orden y disciplina adecuados para realizar nuestro trabajo?					
36	¿Cumplimos con nuestros acuerdos de trabajo (compromisos)?					
37	¿Estamos dispuestos a hacer un esfuerzo extra si la situación lo exige?					
38	Nos sentimos responsables de los éxitos y fracasos de nuestro departamento/departamento					
39	Responde su departamento con las expectativas institucionales con respecto a su eficiencia y productividad					

40	Las tareas siempre son realizadas de forma oportuna, de acuerdo con las normas establecidas y haciendo el mejor uso de los recursos					
41	¿Las decisiones de su departamento se toman en su mismo nivel?					
42	¿Las decisiones se toman oportunamente?					
43	Piensa Ud. que las decisiones en su departamento se hacen pensando en los trabajadores.					
44	Ud. Puede emplear su propia iniciativa para hacer las cosas.					
45	¿Las decisiones se basan en información confiable?					
46	¿El espacio físico es suficiente?					
47	¿Cuenta su departamento con los equipos e insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones?					
48	¿Sentimos la necesidad de que existan cambios?					
49	¿Hemos empezado a usar nuevas tecnologías o herramientas de gestión?					
50	¿Es adecuada la forma de delegación?					
51	¿Los funcionarios están capacitados para asumir las funciones delegadas?					
52	¿Cómo evalúa la comunicación de la administración?					
53	¿Trabajamos bien con el resto de los departamentos?					
54	¿Están claramente definidos los objetivos?					

## 1. Matriz de resultados del diagnóstico de clima organizacional

No.	Tema	Aspectos sobresalientes en cada dimensión
1	Comunicación interna	No hay seguridad que las relaciones entre compañeros de trabajo sean adecuadas.
		No hay certeza que la relación con su jefe inmediato es de confianza y apoyo recíproco
		Existe percepción de libertad para conversar con el jefe acerca de temas relacionados con su trabajo
2	Reconocimiento	No hay certeza que se brinden las posibilidades para el desarrollo personal de los empleados
		No hay certeza que exista equidad en el acceso a la capacitación
		Hay grupos de empleados que casi nunca reciben atención ni reconocimiento
3	Relaciones interpersonales en el trabajo	Respetar las habilidades, los deseos y la personalidad de los demás
		Pasan tiempo agradable trabajando
		Hablan los unos con los otros, pero no los unos de los otros
4	calidad en el trabajo	Se evalúa regularmente la calidad de las actividades
		Se exige calidad en el grupo de trabajo
		Conocen las fortalezas y debilidades del personal
5	Toma de decisiones	Las decisiones se basan en información confiable
		El departamento con las expectativas institucionales con respecto a su eficiencia y productividad
		Se cumplen los acuerdos de trabajo (compromisos)
6	Entorno físico	El departamento cuenta con los equipos e insumos necesarios para el desarrollo de sus funciones
7	Adaptación al cambio	No hay certeza que exista necesidad de cambio tanto de gestión como tecnológica
8	Delegación de actividades	Los funcionarios están capacitados para asumir las funciones delegadas
9	Coordinación externa	Buena comunicación de la administración
		Se trabaja de manera adecuada con el resto de los departamentos
10	Objetivos de la organización	Los objetivos de la organización están definidos

## 1. Plan de mejora del clima organizacional para la empresa mensajería y paquetería internacional

A continuación, se abordan factores relacionados con las dimensiones evaluadas anteriormente, cuyo objetivo es mejorar la percepción de los colaboradores en relación con el clima organizacional.

- **Justificación de propuesta**

El recurso humano es el activo más importante en la organización, por lo que implementar las siguientes propuestas será de utilidad para mejorar la comunicación, el sentido de reconocimiento a los colaboradores y gestión del cambio en las organizaciones. La finalidad de la propuesta es contribuir al incremento de productividad y percepciones efectivas de los empleados y en consecuencia lograr un compromiso organizacional.

Los colaboradores al realizar sus tareas de manera eficiente hacen posible alcanzar las metas establecidas por la organización, por lo que es necesario poseer habilidades, conocimientos y destrezas para lograr un alto nivel de desempeño.

Para la elaboración de los planes de mejora se consideró tomar en cuenta las dimensiones que muestran un nivel medio. En el siguiente cuadro se presenta la dimensión con el plan de mejora a proponer.

Dimensión	Propuesta
Comunicación interna	Plan de comunicación
Reconocimiento	Plan de reconocimiento

Elaboración propia.

## **1. Plan de mejora I: Comunicación organizacional**

### **Objetivos del Plan de Comunicación**

#### **General**

Crear un plan estratégico de comunicación interna que permita mejorar el traslado de información dentro de la organización.

#### **Específicos**

- Optimizar medios de comunicación interna
- Ejecutar actividades para fortalecer la comunicación interna

#### **Desarrollo del plan de comunicación interna**

El departamento de recursos humanos es el responsable de comunicar todas las actividades oficiales relacionadas con los colaboradores. El objetivo principal del presente plan de comunicación es promover y fomentar una comunicación interna efectiva. La deficiencia de esta dimensión fue detectada en el diagnóstico de clima organizacional detallado anteriormente, por lo que se procede a desarrollar un plan que mejore la comunicación interna de la empresa de mensajería y paquetería internacional.

Los factores para reforzar son los siguientes:

- Relación con los compañeros de trabajo
- Confianza y apoyo recíproco, jefe-subalterno
- Reuniones efectivas
- Mecanismos de comunicación

El plan de estratégico incluye lo siguiente:

- Estrategia de comunicación interna
- Programa de refuerzo a la efectividad organizacional

## Objetivo 1

OBJETIVO	IMPORTANCIA	ESTRUCTURA	PROCEDIMIENTO	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO
Optimizar medios de comunicación interna	Establecer medios de comunicación interna para que sea clara y llegue a todo el personal.	Reforzar los medios de comunicación	<p>Verificación de los medios de comunicación utilizados</p> <p>Renovación de plan de comunicación y adquisición de nuevos aparatos.</p> <p>Incluir a los nuevos integrantes a los medios de comunicación utilizados por la organización</p>	<p>Con la verificación de los medios que se utiliza la empresa, sirve de ayuda para seguir con el proceso de fortalecimiento.</p> <p>Es necesaria la verificación de planes de comunicación actual, de manera que permita renovar planes y adquirir nuevos equipos, esto permitirá incluir a todo el personal.</p> <p>Con la adquisición de nuevos equipos y renovación de planes, se hará la inclusión de todo el personal y brinda las herramientas necesarias para la utilización del correo electrónico como un medio de comunicación. Es importante resaltar que se proporcione correo electrónico a cada colaborador y no por puesto de trabajo.</p>
		Trasmitir información constante	<p>Clasificar la información que se desea trasladar a los empleados en general.</p> <p>Establecer formatos y tipo de mensaje que se desea trasladar.</p> <p>Verificando el mensaje que se desea socializar, se selecciona el medio de comunicación a utilizar.</p> <p>Realizar un cronograma de publicaciones internas, de manera que sean transmitidas al personal en general.</p>	<p>Se hará la clasificación de información que se desea trasladar a los diferentes grupos de la organización, según el plan estratégico establecido y funciones de cada departamento.</p> <p>Depende del tipo de información a trasladar a cada uno de los grupos, se selecciona el medio por el cual se quiere trasladar la información. Es importante resaltar que toda la información enviada por los medios es de manera formal y oficial.</p> <p>De acuerdo con el contenido de cada mensaje y al departamento dirigido, este tipo de publicaciones internas se realizan mensualmente, esto depende del plan estratégico de la organización. Por ejemplo, se trasladan las metas establecidas al departamento de ventas mensualmente.</p>



## Objetivo 2

OBJETIVO	IMPORTANCIA	ESTRUCTURA	PROCEDIMIENTO	DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO
Ejecutar actividades para fortalecer la comunicación interna	Brindar confianza y apoyo a los colaboradores para que fluya una comunicación efectiva	Definir actividades que estimulan confianza y generen comunicación efectiva	<p>Establecer reuniones de trabajo con el departamento de forma semanal (jefe – subalterno)</p> <p>Establecer actividades que permitan acercamiento (gerencia - subalterno)</p>	<p>Las reuniones de trabajo fortalecerán la confianza y apoyo de parte de los jefes hacia los subalternos, de manera que la comunicación sea clara y efectiva. En este tipo de reuniones se transmite información de actividades y metas por lograr durante la semana.</p> <p>Este tipo de actividades permiten que las autoridades de la organización se dirijan a todos los empleados para compartir las metas y prioridades de la organización. Antes de iniciar la actividad se proporciona un desayuno para todos los asistentes.</p>

## 1. Metas - indicadores para lograr los objetivos

OBJETIVO	PROCEDIMIENTO	MEDIDA	MEDIOS DE MEDICIÓN	RESPONSABLE
1. Optimizar medios de comunicación interna	Promover la utilización de los medios de comunicación de la organización, se hará monitoreo. Asimismo, se implementa buzón de sugerencias y boletín electrónico	Incremento y utilización del correo electrónico por todos los colaboradores	Evaluación constante por medio de la herramienta utilizada	Departamento de recursos humanos
Ejecutar actividades para fortalecer la comunicación interna	Establecer reuniones de trabajo y actividades	Incrementar la satisfacción laboral del personal, generando confianza y apoyo recíproco	Instrumento de medición de comunicación interna	Departamento de recursos humanos, jefaturas y gerencia

## **1. Plan de mejora II: Programa de reconocimiento**

A continuación, se presenta el objetivo, alcance y metodología

### **a. Objetivos**

Proponer un plan de reconocimiento aplicable para los colaboradores del área administrativa de la empresa de mensajería y paquetería internacional.

### **b. Alcance**

El reconocer al personal de la organización genera motivación y satisfacción. En consecuencia, se obtiene un alto nivel de desempeño, el siguiente programa será aplicado a los empleados del área administrativa de la organización, para fortalecer el reconocimiento.

### **c. Metodología**

El resultado del diagnóstico del clima organizacional se detectó la dimensión de reconocimiento ubicada en el nivel medio por lo que se considera necesario su fortalecimiento, el resultado del diagnóstico indica que los colaboradores dudan que exista equidad, atención y reconocimiento. Se propone un plan de reconocimiento que influya de manera positiva en el desempeño del colaborador

La metodología se compone de la siguiente manera:

## **1. Implementación del plan de reconocimiento**

### **1.1 Promocionar el plan**

El plan será promovido por los diferentes medios de comunicación utilizados por la organización, es decir correo electrónico, la información deberá incluir rangos de fecha para poder ingresar a los empleados que se desea nominar. Es importante mencionar que el reconocimiento se efectuará una vez al mes, iniciando en el mes de junio 2021.

### **1.2 Nominar al personal por departamento**

Por medio electrónico notificará al personal la fecha establecida para inscribir a los participantes, el nominador de los empleados será el jefe inmediato. En dicha nominación debe incluir los motivos o razones por el cual está proponiendo al colaborador. El programa de reconocimiento aplica únicamente los empleados del área administrativa de la organización

## **2. Premiación al programa de reconocimiento**

En la premiación al programa de reconocimiento se describe el proceso para otorgar el reconocimiento.

### **2.1 Selección al personal a reconocer**

El departamento de recursos humanos será el encargado de reunir y revisar todas las nominaciones con el objetivo de verificar que todos cumplan con los requisitos estipulados. Como se indicó anteriormente cada jefe inmediato será el encargado de nominar al colaborador vía correo electrónico, así como entregar los motivos y características que posee el empleado para alcanzar el reconocimiento.

En la evaluación del personal se tomará en cuenta el desempeño laboral, es decir si cumple con los objetivos establecidos, se esfuerza, actitud positiva, colaboración, compromiso, entre otros. Adicional, se toma en cuenta la aportación del empleado con respecto a mejorar los procesos, para el cumplimiento de tareas de manera eficiente.

### **2.2 Modelo de reconocimiento**

El reconocer al personal por lograr los objetivos establecidos genera motivación, dedicación y compromiso en el cumplimiento eficiente de las tareas.

El departamento de recursos humanos es el encargado de promocionar, recibir nominaciones, revisar y confirmar que la información sea fiable por lo que el jefe de recursos humanos es el encargado de dialogar y concluir

con su equipo de trabajo, la decisión final del empleado ganador la toma el gerente general.

### **2.3 Promocionar al personal a reconocer**

- El departamento de recursos humanos elaborará un diploma de reconocimiento por el desempeño y cumplimiento de objetivos y metas, firmado por el jefe de recursos humanos y gerente general.
- Asimismo, se entregará un bono adicional en cheque. Que asciende a Q500.00.

### **2.4 Ceremonia de premiación**

El procedimiento para entrega de premios se hará de la siguiente manera por motivo COVID-19 es necesario guardar distanciamiento entre los colaboradores; queda a discreción de la empresa modificarlo.

- Para la entrega de reconocimiento se invitará al empleado ganador, jefe inmediato y gerente general.
- Se utilizará el primer sábado de cada mes para entrega de reconocimiento

Los pasos para llevar a cabo la ceremonia son los siguientes:

- Presentación de jefe de recursos humanos
- Bienvenida
- Breve explicación de la temática del programa de reconocimiento
- Nombrar al colaborador a reconocer
- Entrega de reconocimiento, tanto diploma como cheque
- Despedida

**EVALUACIÓN DEL CANDIDATO NOMINADO PARA RECONOCIMIENTO  
(ÁREA ADMINISTRATIVA)**

Mes: \_\_\_\_\_

Nombre completo: \_\_\_\_\_

Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

Departamento al que pertenece: \_\_\_\_\_

**Motivo por el cual es nominado a Empleado:**

1. Alto nivel de productividad:

2. Resolución de conflicto de forma innovadora:

3. Labor distinguida:

**Describa el motivo anteriormente seleccionado, indicando los beneficios e impacto obtenido:**

---

---

---

---

---

---

---

---

**Nombre y Firma del Jefe:** \_\_\_\_\_

**Nombre del Departamento:** \_\_\_\_\_

## 2. Presupuestos

A continuación, se le presenta el presupuesto estimado para la realización del plan estratégico de comunicación interna y reconocimiento. Queda a discreción de la organización modificarlo.

En el plan de comunicación, se asume que se nominará a un colaborador por departamento. Se hace la aclaración que no incluye en el presente presupuesto las horas hombre a invertir en el desarrollo del programa.

DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL
Adquisición de nuevos equipos de telecomunicación	Q350.00	10	Q3,500.00
Realizar actividades que permitan el acercamiento de gerencia-subalterno	Q50.00	105	Q5,250.00
Otros materiales	Q5,000.00	0	Q5,000.00
Diploma para otorgar	Q40.00	01	Q40.00
Bono adicional	Q500.00	01	Q500.00
<b>TOTAL</b>			<b>Q14,290.00</b>

### 3. Cronogramas

En los siguientes cronogramas de plan de comunicación y reconocimiento, se presenta tablas con información de actividades y estimación de tiempo para realizar las actividades.

#### Plan de comunicación

ACTIVIDAD	TIEMPO PARA EJECUCIÓN	RESPONSABLE
Verificación de los medios de comunicación utilizados	Una semana cada mes	Recursos humanos
Renovación de plan de comunicación y adquisición de nuevos equipos	Una semana	Recursos humanos
Incluir a los nuevos integrantes en los medios de comunicación utilizados por la organización	Una semana	Recursos humanos
Clasificar la información que se desea trasladar a los empleados en general	Dos semanas	Recursos humanos
Verificando el mensaje que se desea socializar, se selecciona el medio de comunicación a utilizar.	Tres semanas	Recursos humanos
Realizar un cronograma de publicaciones internas, de manera que sean transmitidas al personal en general	Mensual	Recursos humanos
Promover la utilización de las herramientas de comunicación utilizadas por la organización, se hará monitoreo	Mensual	Recursos humanos
Buzón de sugerencia	Una semana	Recursos humanos
Boletín por departamento mensual	Una semana	Recursos humanos

ACTIVIDAD	TIEMPO PARA EJECUCIÓN	RESPONSABLE
Establecer reuniones de trabajo con el departamento de forma semanal (jefes -subalterno)	Dos meses	Recursos humanos
Establecer actividades que permitan acercamiento (Gerencia - subalternos)	Una semana	Recursos humanos

OBJETIVOS	MAYO 2021				JUNIO 2021				JULIO 2021			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Verificación de los medios de comunicación utilizados	■											
Renovación de plan de comunicación y adquisición de nuevos aparatos		■	■									
Incluir a los nuevos integrantes a los medios de comunicación utilizados por la organización				■								
Clasificar la información que se desea trasladar a los empleados en general					■	■						
Verificando el mensaje que se desea socializar, se selecciona el medio de comunicación a utilizar.							■	■	■			
Realizar un cronograma de publicaciones internas, de manera que sean transmitidas al personal en general				■				■				■
Promover la utilización del correo electrónico utilizado por la organización, se hará monitoreo				■				■				■
Buzón de sugerencia	■											
Boletín por departamento mensual		■										
Establecer reuniones de trabajo con el departamento de forma semanal, jefe – subalterno	■	■	■	■								
Establecer actividades que permitan acercamiento (Gerencia - subalternos)					■							

## Plan de reconocimiento

Empresa: mensajería y paquetería internacional				
Plan de reconocimiento				
Área administrativa				
Proponer un plan de reconocimiento aplicable para los colaboradores del área administrativa de la empresa de mensajería y paquetería internacional				
NO.	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	DURACIÓN
1	Promocionar el plan de reconocimiento por medio de correo electrónico y redes sociales	Informar a los colaboradores del área administrativa sobre el programa de reconocimiento	Recursos humanos	1 día
2	Nominación al personal por departamento	Recibir nominaciones del personal en transcurso de la primera semana de cada mes	Recursos humanos	1 semana
3	Selección de nominados	Recibir y verificar que la información de los nominados sea verdadera	Recursos humanos	1 semana
4	Premio de reconocimiento	Autorización del gerente general, selección del personal ganador	Recursos humanos	1 día
5	Convocatoria del personal ganador	Comunicar a los jefes inmediatos del personal a premiar	Recursos humanos	1 semana
6	Ceremonia de premiación	Premiar y reconocer a los colaboradores por el compromiso, calidad y esfuerzo al realizar las tareas asignadas (coffee break)	Recursos humanos	1 día
<b>Total, de reconocimiento</b>				

## ÍNDICE DE CUADROS

Tabla 1. Información del cuestionario .....	34
Tabla 2. Tabla de medición .....	36
Tabla 3. Número de personas por departamento .....	38
Tabla 4. Dimensiones ubicadas en el nivel alto.....	49
Tabla 5. Dimensiones ubicadas en el nivel medio.....	51
Tabla 6. Preguntas para la medición de la percepción en cuanto a la dimensión de comunicación interna.....	57

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Figura 1. Comparativo de dimensiones según valoración.....	40
Figura 2. Resultado de la dimensión comunicación interna.....	41
Figura 3. Resultado de la dimensión reconocimiento.....	41
Figura 4. Resultado de la dimensión relaciones interpersonales en el trabajo.....	42
Figura 5. Resultado de la dimensión calidad en el trabajo.....	43
Figura 6. Resultado de la dimensión toma de decisiones.....	43
Figura 7. Resultado de la dimensión entorno físico.....	44
Figura 8. Resultado de la dimensión adaptación al cambio.....	44
Figura 9. Resultado de la dimensión delegación de actividades.....	45
Figura 10. Resultado de la dimensión coordinación externa.....	46
Figura 11. Resultado de la dimensión objetivos de la organización.....	46
Figura 12. Resultado de reevaluación dimensión comunicación interna.....	58
Figura 13. Resultado de reevaluación dimensión reconocimiento.....	59