

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



“MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMÉSTICOS, PARA PROPONER PLANES DE MEJORA”

BRENDA BEATRÍZ RODRÍGUEZ RAMÍREZ

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, FEBRERO DE 2022

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

**“MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE
ELECTRODOMÉSTICOS, PARA PROPONER PLANES DE MEJORA”**

TESIS

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

POR

BRENDA BEATRÍZ RODRÍGUEZ RAMÍREZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2021

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

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

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática-Estadística	Lic. Otto René Morales Peña
Área Administración-Finanzas	Lic. Josué Efraín Aguilar Torres
Área Mercadotecnia-Operaciones	Lic. César Augusto Marroquín Dueñas

JURADO QUE PRACITÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Licda. Lorena Ileana Hernández García
Secretaria:	Licda. Reyna Leticia Aguirre Chacón
Examinadora:	Licda. Lissy Vanessa Vasquez Marroquin

Guatemala, 20 de noviembre de 2019.

Licenciado:

Luis Antonio Suárez Roldán

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas Universidad de San Carlos de Guatemala

Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese decanato, de fecha seis de julio del año dos mil dieciocho, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado "MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMÉSTICOS, PARA PROPONER PLANES DE MEJORA", elaborado por Brenda Beatríz Rodríguez Ramírez.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la facultad.

Con base en lo anterior emito dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes, previo a obtener el título de Administración de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente.



Lic. Alvaro David Reyes Hernández
Administrador de empresas
Colegiado No. 14,043

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



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

J.D-TG. No. 03-2022
Guatemala, 17 de enero del 2022

Estudiante
BRENDA BEATRÍZ RODRÍGUEZ RAMÍREZ
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 28-2021, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 29 de noviembre de 2021, que en su parte conducente dice:

"QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES

5.1 Graduaciones

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

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

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

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

NOMBRES Y APELLIDOS	REGISTRO ACADÉMICO	TEMA DE TESIS:
BRENDA BEATRÍZ RODRÍGUEZ RAMÍREZ	9412205-3	"MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMÉSTICOS, PARA PROPONER PLANES DE MEJORA"

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

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



ACTO QUE DEDICO

- A Dios:** Por darme la vida y sabiduría, por guiarme, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad, por bendecirme con una familia con la que siempre cuento y por poner en mi camino a personas que me impulsaron a lograr esta meta.
- A mis abuelos:** Francisco Rodríguez (QEPD), María Urbana de Rodríguez (QEPD) y Clementina Ramírez (QEPD), por sus sabios consejos y motivarme siempre a seguir adelante.
- A mis padres:** Bernarda Ramírez de Rodríguez y Juan José Rodríguez Jiménez, por su amor y apoyo incondicional en cada instante de mi vida, por ser la base fundamental para alcanzar este triunfo.
- A mis hermanos:** Gustavo Aroldo (QEPD), Evelyn, Luis y Orlando, por brindarme su apoyo y ayuda en todo momento.
- A mis ahijados:** Elias Rodríguez y Gerardo Sequén por inspirarme y compartir conmigo parte de su vida.
- A mis sobrinos:** Selvin, Gerardo, Andrés, Elias, Guadalupe y Julissa, por motivarme a enfrentar los obstáculos.
- A mi novio:** Roberto Mollinedo, por su amor, paciencia, comprensión y ayuda para alcanzar esta meta y por ser parte fundamental de este maravilloso sueño.
- A mis amigos:** Por sus palabras de ánimo, por su amistad sincera y compartir conmigo tantos momentos especiales.
- A:** Licda. Lorena Hernández, por su tiempo y dedicación, por el conocimiento compartido y por toda la ayuda brindada.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Empresa comercializadora	1
1.2 Administración	2
1.2.1 Proceso administrativo	2
1.2.1.1 Planeación	3
a) Elementos de planeación	3
b) Instrumento de planeación	5
1.2.1.2 Organización	6
a) Instrumentos administrativos de la organización	6
1.2.1.3 Dirección	7
a) Elementos de la dirección	7
b) Comportamiento organizacional	8
c) Cultura organizacional	9
d) Clima organizacional	9
I. Variables del clima organizacional	10
*. Variables dependientes	10
*. Variables independientes	11
II. Importancia del clima organizacional	12
III. Teorías del clima organizacional	13
*. Teoría de Rensis Likert	13
IV. Características del instrumento de medición del clima	21

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE
ELECTRODOMÉSTICOS

Contenido	Página
2.1 Metodología de la investigación	22
2.2 Antecedentes	23
2.2.1 Filosofía organizacional	24
2.2.2 Organigrama actual normado	26
2.3 Situación actual del clima organizacional de la empresa comercializadora de electrodomésticos	27
2.3.1 Aspecto individual	28
2.3.2 Grupo e intergrupo	29
2.3.3 Estructura de la organización	31
2.3.4 Procesos organizacionales	32
2.3.5 Liderazgo	34
2.3.6 Motivación	35
2.4 Análisis de resultados	37

CAPÍTULO III
PLANES DE MEJORA PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMÉSTICOS

3.1 Justificación de la propuesta	40
3.2 Objetivo de la propuesta	41
3.3 Alcances de la propuesta	41
3.4 Filosofía organizacional	41

Contenido	Página
3.5 Organigrama general propuesto	43
3.6 Planes de mejora propuestos	43
3.6.1 Fases del desarrollo	44
3.6.2 Implementación de programas y subprogramas	44
3.6.2.1 Programa de Sensibilización	45
3.6.2.2 Programa Valoramos tu dedicación	51
a) Subprograma Bono por rendimiento	51
b) Subprograma Bono trayectoria por estabilidad laboral	57
3.6.2.3 Programa Fortaleciendo el liderazgo	64
3.7 Presupuesto total para implementar la propuesta	72
3.8 Beneficios cualitativos al implementar la propuesta	73
3.9 Plan de acción para implementar la propuesta	73
CONCLUSIONES	75
RECOMENDACIONES	76
BIBLIOGRAFÍA	77

ÍNDICE DE ESQUEMAS

No.	Título	Página
1	Variables dependientes	11
2	Variables independientes	12
3	Tipos de clima organizacional o de sistemas	16
4	Componentes del clima organizacional	18
5	Resultados del clima organizacional	19
6	Componentes y resultados del clima organizacional	20

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Organigrama actual normado	26
2	Aspecto Individual	28
3	Grupo e intergrupo	30
4	Estructura de la organización	31
5	Procesos organizacionales	33
6	Liderazgo	34
7	Motivación	36
8	Clima organizacional	38
9	Organigrama general propuesto	43

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Rangos de valoración	27
2	Resumen de factores del clima organizacional	37
3	Plan de acción: Programa de Sensibilización	46
4	Plan de acción: Subprograma Bono por rendimiento	52
5	Plan de acción: Subprograma Bono trayectoria por estabilidad laboral	58
6	Plan de acción: Programa Fortaleciendo el liderazgo	65
7	Presupuesto total para implementar la propuesta	72
8	Plan de acción para implementar la propuesta	74

ÍNDICE DE FORMATOS

No.	Título	Página
1	Afiche de conferencia del programa de Sensibilización	47
2	Contenido del programa de Sensibilización	48
3	Agenda del programa de Sensibilización	49
4	Boleta de evaluación Conferencia clima organizacional	50
5	Afiche Bono por rendimiento	54
6	Criterios para premiación Bono por rendimiento	55
7	Ficha de registro de resultados por departamento del Bono por rendimiento	55
8	Carta de felicitación Bono por rendimiento	56
9	Actividades para realizar la entrega del Bono trayectoria por estabilidad laboral	60
10	Bono trayectoria por estabilidad laboral	60
11	Reporte de años de estabilidad laboral	61
12	Carta de felicitación Bono trayectoria por estabilidad laboral	62
13	Correo de felicitación Bono trayectoria por estabilidad laboral	63
14	Actividades del Programa Fortaleciendo el liderazgo	67
15	Afiche conferencias de liderazgo	68
16	Correo invitación a las conferencias Fortaleciendo el liderazgo	69
17	Conferencias del Programa Fortaleciendo el liderazgo	70
18	Boleta de evaluación Conferencia Fortaleciendo el liderazgo	71

INTRODUCCIÓN

La importancia del estudio del Recurso Humano en las organizaciones es esencial, debido a que las empresas tratan de lograr sus objetivos y ser competitivos en el mercado, por lo que es necesario que los colaboradores lleven a cabo sus actividades en un ambiente agradable.

La percepción que los colaboradores tienen del ambiente dentro de la empresa depende de las relaciones que existen entre las personas y las actividades que desarrollan; el hecho de que ellos se sientan identificados y comprometidos con la unidad de análisis en beneficio para la empresa.

Por lo anterior, es importante evaluar y mejorar, periódicamente el clima organizacional. La presente investigación, tiene como fin determinar lo que percibe el personal administrativo de la empresa comercializadora de electrodomésticos, para proponer planes de mejora.

En el capítulo I, se presenta el marco teórico, en el cual se desarrollan temas y subtemas que son parte del estudio, entre ellos se menciona la definición y clasificación de las empresas, proceso administrativo y las teorías relacionadas al clima organizacional.

En el capítulo II, se detalla la metodología utilizada en la investigación, filosofía de la empresa, estructura organizacional, situación actual del clima organizacional, la cual se obtuvo al analizar los factores: aspecto individual, grupo e intergrupo, motivación, liderazgo, estructura de la organización y procesos organizacionales

En el capítulo III, se presenta la propuesta para mejorar el clima organizacional de la empresa comercializadora de electrodomésticos, la cual incluye los programas y subprogramas de: Sensibilización, Valoramos tu dedicación, Bono por

rendimiento, Bono trayectoria por estabilidad laboral y Fortaleciendo el liderazgo, esto ayudará a que los colaboradores tengan una percepción positiva de clima y se orienten sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos de la organización.

Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones y la bibliografía que sirve referencia para el desarrollo de la tesis.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación, se detallan los temas y subtemas que sirven de base para el desarrollo de la presente investigación:

1.1 Empresa

“La empresa es la unidad económico-social en la cual, a través del capital, el trabajo y la coordinación de recursos se producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad.” (6:188)

Por empresa, se entiende al organismo social encargada de unir y organizar los distintos elementos humanos, materiales y técnicos, de forma que favorezcan su funcionamiento, tiene como objetivo principal obtener utilidades, es dirigida por un administrador que toma decisiones, con el fin de lograr los objetivos para los que fue creada

1.1.1 Empresa comercializadora

“Una empresa comercializadora es aquella que, como su mismo nombre lo dice, se encarga de comercializar un producto finalizado. Podríamos decir entonces, que la razón de ser de una empresa comercializadora es mercadear un producto y/o servicio ya existente o manufacturado. Así pues, la comercializadora se encarga de dar las condiciones y organización a un producto y/o servicio para su venta al público.” (11:s.p)

La empresa objeto de investigación, se cataloga como comercial por el giro del negocio, minorista en virtud que vende productos en pequeña escala al consumidor final, privada porque el capital utilizado es de inversionistas particulares y societaria porque está constituida como sociedad anónima.

Se dedican a vender productos terminados o a prestar servicios, le compran al sector manufactura y los ponen a disposición de diversos clientes, para cubrir sus necesidades; son intermediarias entre el productor y el consumidor final.

1.2 Administración

“Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz.” (3:5)

La gestión de una empresa se desarrolla a través de proporcionar a los trabajadores, las condiciones necesarias y favorables, para que realicen sus actividades en forma conjunta con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.

1.2.1 Proceso administrativo

“El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración.” (6:26)

Consiste en una serie de acciones constantes, interrelacionadas entre sí, que se llevan a cabo de forma determinada y organizada, con el propósito de hacer uso óptimo de los recursos humanos, técnicos y materiales de los que dispone la empresa, para lograr los objetivos establecidos.

El proceso administrativo está compuesto por 5 fases, que son: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control, para la presente investigación se analizan la planeación, organización y control.

1.2.1.1 Planeación

“La planeación es la función administrativa que involucra la definición de los objetivos de la organización, el establecimiento de estrategias para lograrlos y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades laborales. Por lo tanto, tiene que ver tanto con fines (el qué) como con los medios (el cómo).” (8:220)

La planeación conlleva la elección de las decisiones convenientes con relación a lo que se habrá de realizar en el futuro, fija los principios básicos para determinar el o los factores de riesgo y reducirlos. El ejecutar correctamente cada una, está sujeta en gran medida de una adecuada planeación, los resultados favorables no se logran por sí mismos, se planean anticipadamente.

a) Elementos de la planeación

Los elementos que conforman la planeación son: misión, visión, valores, objetivos, metas, estrategias, políticas, reglas, programas y presupuesto, en la presente investigación se analizan los siguientes:

- **Misión**

“La misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe.” (6:42)

La misión es la razón de ser de la empresa, es la que la distingue de las demás, describe las necesidades del cliente, es concreta, se enfoca en el presente y es la actividad que justifica lo que se hace en un determinado momento.

- ✓ **Visión**

“La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro.” (2:99)

Es lo que se espera que sea la empresa en determinado tiempo, incluye las aspiraciones a largo plazo. Responde a la pregunta: ¿A dónde queremos llegar?

✓ **Valores**

“Son el conjunto de principios propios de la organización que inspiran la gestión y que conforman las bases éticas sobre la cual se construye la propuesta. Toda organización tiene un conjunto de valores corporativos implícita o explícitamente formulados. Los valores constituyen los pilares fundamentales para el desarrollo de una cultura organizacional.” (2:2)

Los valores permiten guiar las decisiones, acciones y conductas de los colaboradores también proporcionan identidad a la empresa, debido a que son cualidades propias que constituyen los pilares de la organización.

• **Objetivos**

“Los objetivos (metas) son los resultados o propósitos que se desea lograr. Son ellos los que funcionan como guía de las decisiones y representan los criterios a partir de los cuales serán medidos los resultados obtenidos por el trabajo. Ésa es la razón por la que se les considera los elementos fundamentales de la planeación.” (8:221)

Son los fines que se desean alcanzar en un tiempo establecido, sus características son medibles, cuantificables, realizables a corto o largo plazo.

• **Programas**

“Los programas son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos

necesarios para realizar un curso de acción determinado; por lo regular cuentan con el apoyo de un presupuesto asignado.” (3:124)

Son un conjunto de planes, secuencias a seguir, elementos disponibles y necesarios para desarrollar un curso de acción establecido para cumplir los objetivos y tiempo requerido por cada una de sus actividades y responsables de su progreso.

- **Presupuesto**

Un presupuesto es, en términos numéricos, el informe de los resultados esperados puede llamarse plan cuantificado-; de hecho, el presupuesto financiero operativo es a menudo un plan de utilidades que puede expresarse en términos financieros y de horas laborables, en unidades de producto u horas máquina, o en cualquier otro término numérico medible.” (3:124)

En el presupuesto se formula de forma anticipada los gastos e ingresos de una actividad, está orientado a cumplir con un objetivo previsto y se expresa en términos financieros.

- b) Instrumentos de planeación**

Entre los instrumentos de planeación se mencionan: plan de ingresos, plan de trabajo, programa anual de trabajo y plan de acción, para efectos de la presente investigación se define el siguiente:

- **Plan de acción**

“Es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como

una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.” (13:s.p)

El plan de acción establece quienes serán los responsables de cumplir en tiempo y forma con lo establecido, determina las acciones inmediatas que se deben realizar, los recursos necesarios para desarrollar dichas acciones.

1.2.1.2 Organización

“Es el proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas, interrelacionarlas por líneas de mando, comunicación y jerarquía.” (1:3)

Es la función administrativa orientada a estructurar las actividades, para lograr los objetivos organizacionales, se trata de un proceso durante el cual se establece la estructura organizacional con base en los recursos disponibles en la empresa.

a) Instrumentos administrativos de la organización

Dentro de los instrumentos administrativos, se mencionan los organigramas, manuales administrativos, descriptor de puestos, descriptor de procedimientos, para la presente investigación se define el siguiente:

- **Organigrama**

“Un organigrama es una representación gráfica de la estructura formal de una organización; muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y las líneas de autoridad.” (6:69)

Representa de forma gráfica la estructura de una empresa o de una de sus partes en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes unidades administrativas, así como de las personas que en ella laboran.

1.2.1.3 Dirección

“La dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y el ejercicio del liderazgo.” (6:105)

La dirección tiene implícito el poder de influir en las personas para que actúen o se comporten de cierta manera, depende del nivel de influencia y la forma de comunicar las actividades orientadas al logro de metas y objetivos organizacionales, es una forma de guiar y supervisar a los colaboradores para alcanzar los objetivos organizacionales.

a) Elementos de la dirección

La dirección conlleva 5 elementos los cuales están íntimamente ligados entre sí y son: motivación, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y negociación, y se aplican a todos los niveles jerárquicos de la empresa, en la presente investigación se analiza el siguiente:

- **Motivación**

“La motivación se puede definir como la determinación o voluntad que impulsa a la persona a hacer determinadas acciones o comportamientos para alcanzar un determinado objetivo. Es decir, ésta influye de forma determinante en la puesta en marcha de conductas hacia un determinado fin.” (12:s.p)

Existe una motivación intrínseca, que se produce de las fuerzas existentes dentro de los individuos y otro se refiere a la extrínseca, es decir, a aquellos factores presentes en las situaciones laborales, como los estímulos de jefes hacia los colaboradores, que generan una razón para seguir adelante, ambas se combinan y forman la motivación organizacional.

b) Comportamiento organizacional

“El comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia como CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones.”
(7:10)

A través de su análisis, se observa el comportamiento de los colaboradores, lo cual ayuda a comprender la conducta y la forma que interactúan entre sí, esto le permite a la organización tomar decisiones que contribuyen a aumentar la efectividad. Se enfoca en entender, predecir, controlar, prever el comportamiento de las personas y de esa manera mejorar en la organización, para que utilicen un mismo lenguaje al comunicarse, ser capaces de encontrar explicaciones, en teoría, los administradores tienen la habilidad de predecir entre los empleados quienes se esfuerzan, ponen interés, son constantes y quienes presentan una conducta desordenada, supervisan a los trabajadores para lograr los objetivos y alcanzar las metas.

El comportamiento está enfocado a las personas, estructuras, tecnologías y entorno en el que opera el negocio, en este caso es una empresa comercializadora de electrodomésticos, se dedica a comprar y vender aparatos eléctricos al consumidor final, es medible a través de la productividad, ausentismo, rotación y satisfacción.

c) Cultura organizacional

“La cultura organizacional se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización. En la mayoría de las organizaciones, estos valores y prácticas compartidos han evolucionado con el tiempo y determinan en gran medida cómo se hacen las cosas en la organización.” (7:264)

Existen diferentes tipos de culturas y las más utilizadas son las culturas fuertes, en virtud que los integrantes de la empresa creen y aceptan los valores y principios establecidos y las culturas débiles, ocurren cuando en los individuos los valores de la organización no les persuaden, debido a que la gerencia no refleja interés en ellos.

d) Clima organizacional

“El término clima organizacional hace referencia a las características del ambiente de trabajo existentes en una organización o un grupo de personas. El clima organizacional está influido por las características del sistema organizacional. Por ejemplo, el tipo de liderazgo y supervisión o los sistemas de comunicación. También depende de las características de los propios trabajadores (por ejemplo, el grado de motivación hacia determinada tarea) y las percepciones que tienen del entorno. Estos factores dan lugar a una respuesta (emociones, actitudes y comportamientos) por parte de los trabajadores que afectan al desarrollo de su trabajo y al funcionamiento de la propia organización (por ejemplo, la productividad). Es un concepto subjetivo ya que el clima de una organización puede ser percibido de varias maneras en función de cada persona y también puede variar dentro de cada grupo de trabajo dentro de la misma empresa.” (9:s.p)

El clima organizacional se enfoca a las percepciones y emociones que los trabajadores tienen de las características del ambiente de trabajo, lo cual influye directamente en su comportamiento y conducta, está relacionado con la motivación, se integra de una serie de propiedades medibles en un ambiente de trabajo.

Para la organización es importante medir y conocer el clima, debido a que tiene un impacto en los resultados que se esperan obtener, por lo cual se ha convertido en una herramienta eficaz para los gerentes que les permite identificar e implementar cambios que promueven un clima positivo, la información se obtiene a través de un cuestionario que se realiza a los trabajadores de la empresa.

I. Variables del clima organizacional

En el clima organizacional existen dos tipos de variables que influyen en el comportamiento de los trabajadores en la empresa:

***. Variables dependientes**

Las variables dependientes son aquellas que dependen de cómo la organización mide la productividad, el ausentismo, la rotación, no solo las mide sino también da estímulos. A continuación, se da a conocer cada una de ellas:

Esquema 1
Variables dependientes

Productividad	La empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.
Ausentismo	Toda empresa debe mantener bajo nivel de ausentismo, debido a que este factor modifica de gran manera los costos y no podrán llegar a sus metas si las personas no asisten al trabajo.
Rotación	Una alta tasa, genera costos elevados de reclutamiento, selección y entrenamiento, también entorpece el funcionamiento eficiente de la empresa, además crea oportunidad para reemplazar a las personas que no rinden.
Satisfacción en el trabajo	La recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo tiene que ser equilibrada y los mismos empleados deben sentirse conformes y convencidos de que ellos se lo merecen.

Fuente: elaboración propia. Con base en <http://willianmartinez.blogspot.com/2011/08/variables-dependientes-e-independientes.html>

***. Variables independientes**

Las variables independientes son propias del individuo, las que posee desde que nace hasta su vida laboral, a continuación, se describen dichas variables:

Esquema 2
Variables independientes

VARIABLES DEL NIVEL INDIVIDUAL	Las posee una persona desde su nacimiento, entre ellas están las características biográficas, emociones, percepción, personalidad, aprendizaje, motivación y valores de las personas que trabajan dentro de una organización.
VARIABLES A NIVEL DE GRUPO	Son las que notan el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras, como el liderazgo, poder y política, negociación y manejo de conflictos y características generales que se generan dentro de los grupos de una organización.
VARIABLES A NIVEL ORGANIZACIONAL	Son variables como la estructura organizacional, administración de los recursos humanos y cultura organizacional, de las cuales dependerá la productividad de una organización.

Fuente: elaboración propia. Con base en http://comportamientorganizationalpsicología.blogspot.com/2011/04/variables-independientes_13.html

II. Importancia del clima organizacional

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

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.” (5:20)

El clima organizacional influye en el desempeño de los colaboradores, su análisis contribuye a reducir la rotación y ausentismo, a su vez, aumenta el compromiso y productividad, cada uno de los involucrados asumen su responsabilidad al dirigir sus esfuerzos al logro de los objetivos.

III. Teorías del clima organizacional

El clima organizacional ha sido ampliamente estudiado a través de teorías que brindan a las empresas diferentes alternativas para medir el ambiente en el que se desenvuelven los empleados.

Se han desarrollado distintas dimensiones que están orientadas a cubrir necesidades de las organizaciones y adaptarse a las particularidades de cada una. Para efectos de la presente investigación la teoría de Rensis Likert es la base para su desarrollo, análisis y presentación del informe final:

***. Teoría de Rensis Likert**

“Esta teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización, como la llama su autor, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.” (5:28)

Esta teoría expresa que el comportamiento que asumen los colaboradores depende directamente del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que perciben, lo que indica que las reacciones que poseen están determinadas por la percepción que tienen del clima laboral.

❖ **Tipos de variables**

Existen tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, intermediarias y finales.

- **Variables causales**

“Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene. Éstas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables de ésta.” (5:29).

Sus rasgos esenciales son: que pueden ser modificadas por los miembros de la administración, con una relación causa y efecto.

- **Variables intermediarias**

“Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc.” (5:29).

Establecen los estados y procesos organizacionales de una empresa y en la medida en la que no se manipulen directamente son indispensables para explicar la conducta.

- **Variables finales**

“Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de los dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.” (5:29)

La combinación e interacción entre las variables causales y las variables intermediarias establecen dos tipos de clima organizacional, llamados también de sistemas, que a su vez se subdividen en 2 partes cada uno, como se observa a continuación:

Esquema 3
Tipos de clima organizacional o de sistemas

<p>Clima de tipo autoritario</p>	<p>Sistema I Autoritarismo explotador: En este sistema, la dirección no tiene la confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, castigos, amenazas, ocasionalmente recompensas.</p>	<p>Sistema II Autoritarismo paternalista: La dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores.</p>
<p>Clima de tipo participativo</p>	<p>Sistema III Consultivo: La dirección, tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales se utilizan para motivar a los trabajadores.</p>	<p>Sistema IV Participación en grupo: La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados.</p>

Fuente: elaboración propia. Con base en Brunet, Luc, El clima de trabajo en las organizaciones, Editorial Trillas, México, 1987

Likert considera que las organizaciones modernas, para ser efectivas se ayudan en sí mismas, como grupos de personas que interactúan entre sí.

Likert divide su teoría de clima organizacional en tres grandes grupos que llama componentes, los cuales son comportamientos, estructura de la organización y procesos organizacionales. Los comportamientos se subdividen en cuatro aspectos, individual, grupo e intergrupo, motivación y liderazgo. Estos componentes influyen en el clima de la organización y generan sus resultados a través del rendimiento obtenido, el cual está subdividido en tres aspectos, individual, grupo y organización, a continuación, se detallan los componentes y resultados del clima organizacional:

Esquema 4
Componentes del Clima Organizacional

Comportamientos	Aspecto Individual	Conjunto de características psicológicas y de conducta de los individuos que interaccionan con las variables del ambiente de la organización.
	Grupo e Intergrupo	Grupo conjunto de dos o más individuos, que se reúnen para alcanzar determinados objetivos; Intergrupo se refiere a las relaciones funcionales que existen entre dos o más grupos y sus respectivos miembros en cierto período.
	Motivación	Son estados internos que activan, dirigen y mantienen la conducta, son impulsos que mueven a las personas a realizar determinadas acciones y perseverar hasta su culminación.
	Liderazgo	Conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas y hacer que trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos
Estructura de la organización	Es la división de todas las actividades de una empresa que se agrupan para formar áreas o departamentos, define la jerarquía de la organización, busca cumplir los objetivos, identificar cada puesto, su función y dónde se reporta.	
Procesos organizacionales	Procesos mediante los cuales la organización desarrolla y ejecuta de forma organizada sus actividades, al aplicar principios que permitan tomar las mejores decisiones para ejercer el control de sus bienes, compromisos y obligaciones.	

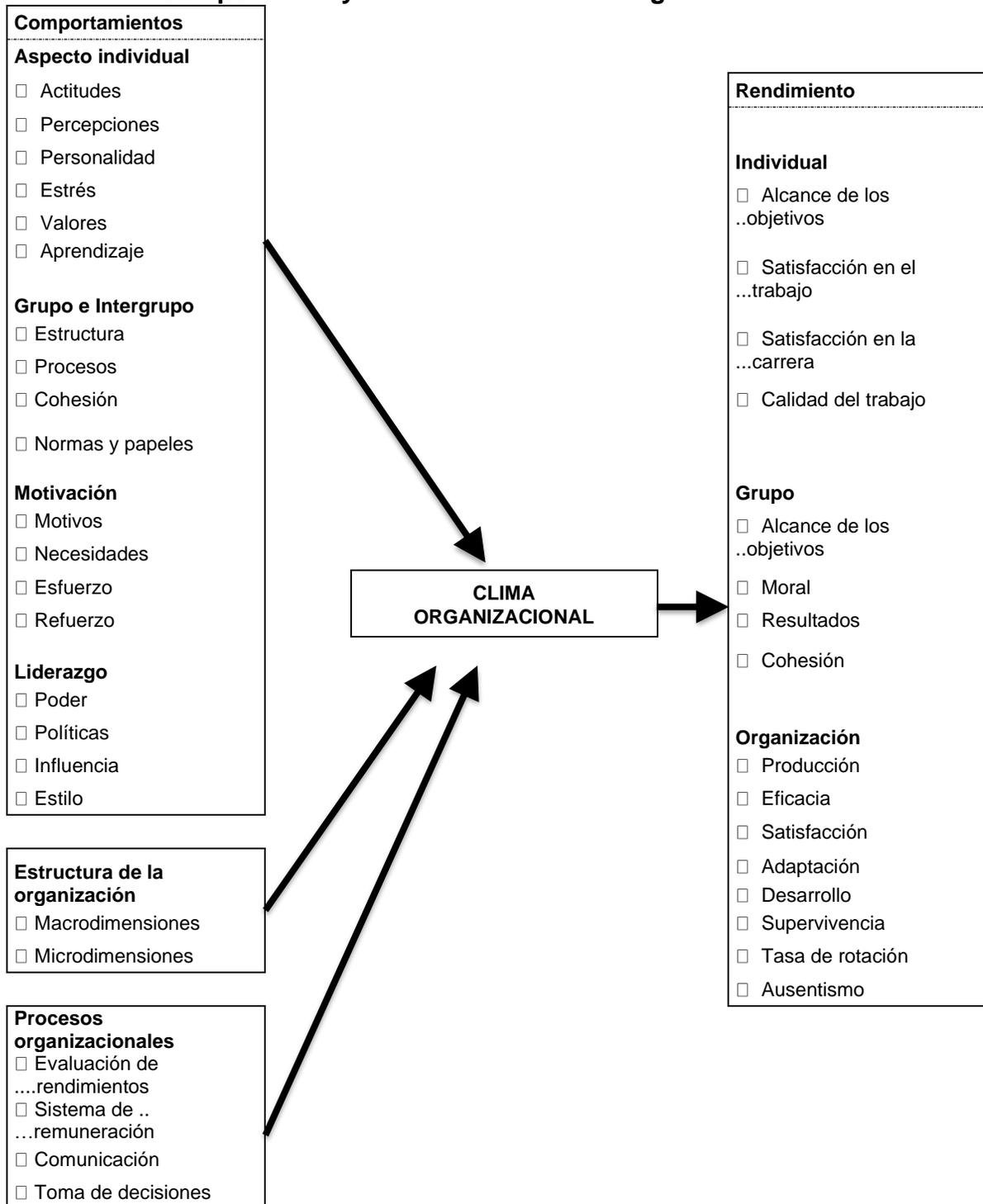
Fuente: elaboración propia. Con base en Brunet, Luc, verificar apellido El clima de trabajo en las organizaciones, Editorial Trillas, México, 1987

Esquema 5
Resultados del Clima Organizacional

Rendimiento	Individual	Hace referencia al cansancio, falta de fuerza, o en su defecto al excelente estado que presenta el individuo y llevar a cabo un trabajo de calidad.
	Grupo	Se presenta en grupos cohesivos, que toman decisiones debido a procesos de pensamiento global, se esfuerzan por cumplir los objetivos y obtener resultados favorables.
	Organización	Se refiere a la proporción que surge entre los empleados para obtener los fines esperados por la organización, resultado de diferentes aspectos objetivos.

Fuente: elaboración propia. Con base en Brunet, Luc, El clima de trabajo en las organizaciones, Editorial Trillas, México, 1987

Esquema 6 Componentes y resultados del clima organizacional



Fuente: Brunet, Luc. El clima en el trabajo en las organizaciones. Editorial Trillas. México. 1987

IV. Características del instrumento de medición del clima

“La investigación del clima de las organizaciones se desarrolló generalmente alrededor de dos grandes temas:

- a) Una evaluación del clima organizacional existente en las diferentes organizaciones (estudios comparativos).
- b) Un análisis de los efectos del clima organizacional en una organización (estudios longitudinales).” (5:41)

El instrumento para la medición del clima es el cuestionario escrito, a través de este se obtiene la información necesaria para conocer el estado actual del clima organizacional de las empresas, permite saber qué aspectos presentan puntuaciones bajas y poner más atención en ellos para mejorar la percepción de los colaboradores.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMÉSTICOS

En el presente capítulo se incluye la metodología utilizada en la investigación, así como los antecedentes, filosofía y estructura organizacional y se presenta el análisis de los resultados obtenidos referente al clima organizacional que prevalece en la unidad de análisis, con base a los componentes de la teoría de Rensis Likert, los cuales son: aspecto individual, grupo e intergrupo, motivación, liderazgo, estructura de la organización y procesos organizacionales.

2.1 Metodología de la investigación

Para la realización de la presente investigación se utilizó el método científico en sus tres fases: a) indagadora, se obtuvo la información de fuentes primarias con base a 150 colaboradores, de los cuales 30 son del nivel administrativo y 120 del operativo y secundarias a través de textos relacionados con el tema de investigación; b) demostrativa, se comprobaron las hipótesis planteadas al comparar los datos obtenidos en la investigación y lo establecido en la misma; c) expositiva, se muestran los resultados en el informe final que incluye marco teórico, diagnóstico y propuesta. Se utilizó el método deductivo al analizar la información de lo general a lo particular para establecer la situación actual de la unidad de análisis.

Las técnicas utilizadas en la investigación son: censo, investigación bibliográfica, entrevista y observación directa. El censo se aplicó a los 150 colaboradores del área administrativa, quienes están distribuidos así: 1 gerente general, 6 gerentes, 14 supervisores, 8 jefes de área, 50 auxiliares, 20 asistentes, 10 servicio al cliente, 12 asistentes administrativos, 15 soporte IT, 5 secretarias, 2 recepcionistas, 3

capacitadores, 1 seguridad ocupacional, 3 mensajeros, en las unidades administrativas de Recursos Humanos, Finanzas, Mercadeo, Informática, Ventas y Proyectos, en la investigación bibliográfica se contó con material informativo con respecto al tema de investigación, la entrevista se aplicó a todos los colaboradores del área administrativa y la observación se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa para verificar lo obtenido en la encuesta y en la entrevista.

Entre los instrumentos utilizados están: cuestionario estructurado de 50 preguntas con base a las dimensiones de Rensis Likert, los cuales abarcan el aspecto individual, grupo e intergrupo, motivación, liderazgo, estructura de la organización y procesos organizacionales, con opción de respuesta de selección múltiple y abierta; fichas bibliográficas en las que se identificaron las fuentes de información a emplear, para la entrevista se utilizó una guía de entrevista que incluye los aspectos relacionados al tema y una guía de observación para fundamentar la situación actual.

2.2 Antecedentes

La empresa inició sus operaciones en la década de 1,930 con la venta de insumos agrícolas, como fertilizantes y abonos. En 1944 dio un giro a sus productos para la venta, se dedicó a la comercialización de electrodomésticos para el consumidor final, se abrieron las primeras tiendas en la capital, algunos departamentos del país y Centroamérica, innovando así el mercado. En el año 2000 fortaleció y consolidó sus operaciones tanto a nivel nacional como en Centroamérica. Años más tarde realizó alianzas estratégicas con empresas internacionales, que le permitieron ampliar su mercado y tener presencia en varios países de Latinoamérica, Estados Unidos y el Caribe.

Desde el inicio se ha distinguido por ofrecer a los clientes facilidades en las compras y beneficios adicionales, como lo son entrega sin costo, crédito inmediato,

entre otros, que cubren sus expectativas y necesidades y han puesto a su alcance productos con tecnología avanzada, variedad de marcas y modelos, lo que ha contribuido al crecimiento significativo de sus puntos de ventas y esto ha generado un crecimiento en el personal del área administrativa.

La empresa objeto de análisis tiene como función principal comercializar productos al consumidor final, su razón de ser es la compra de electrodomésticos a empresas mayoristas y fábricas de marcas de prestigio y luego ofrecerlos a sus clientes minoristas y mayoristas, al ponerlos a la venta en sus diferentes tiendas de retail.

La empresa comercializadora de electrodomésticos tiene definidos los siguientes elementos de planeación: misión, visión y valores, los que se encuentran dentro de su filosofía organizacional, la cual se define a continuación:

2.2.1 Filosofía organizacional

Se presenta la filosofía de la empresa en la que se establece la misión, visión y valores, esta información se encuentra descrita en los folletos que se les brindan a los nuevos colaboradores en la inducción que reciben al momento que ingresan a la empresa, a continuación, se da a conocer cada elemento:

2.2.1.1 Misión

“Ser una empresa líder en la comercialización de electrodomésticos, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes al poner a su alcance diversos productos, sirviéndoles con entusiasmo y dedicación, promoviendo un ambiente profesional para el desarrollo de nuestros colaboradores y proveedores, apoyando y sirviendo a nuestra comunidad y logrando un crecimiento sostenible para expectativas de los socios”.

a) Visión

“Ser una empresa comercial, reconocida a nivel mundial, que alcanza sus metas establecidas del negocio y responsabilidad social, por medio de un liderazgo que promueva un ambiente profesional y que fomente los valores”.

b) Valores

Los valores establecidos en la empresa son los siguientes:

- "Lealtad: Compromiso, fidelidad y respeto de los colaboradores hacia la empresa.
- Liderazgo: Capacidad del líder de influir en los demás, para lograr los objetivos de la empresa.
- Trabajo en equipo: Realizar las tareas entre dos o más personas y de forma coordinada.
- Servicio al cliente: Acciones que realiza la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Responsabilidad: Tomar decisiones de forma consiente y asumir las consecuencias de estas.
- Integridad: Capacidad para actuar con honestidad y ser congruente entre lo que se dice y se hace”.

La misión que actualmente tiene la empresa no responde a las preguntas necesarias para el buen funcionamiento de esta, al plantearse en futuro y no en presente, no responde a la pregunta ¿Quiénes somos?, y tampoco indica ¿Dónde lo hace?, por lo que esto si afecta lo que la empresa desea lograr.

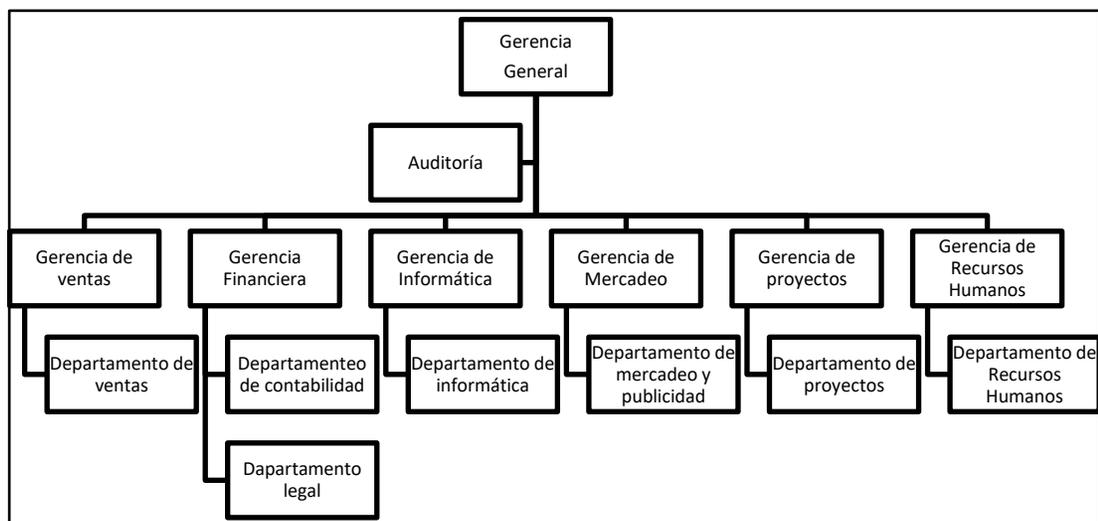
Con relación a la visión, si cubre lo que la empresa quiere ser a futuro, esto ayuda para que los colaboradores se esfuercen en cada una de sus actividades para ser parte esencial en el alcance de los objetivos de la misma.

Los valores con los que cuenta la empresa, orientan las decisiones, conductas y acciones en los colaboradores, actualmente no todos los ponen en práctica, debido a que no realizan con responsabilidad las tareas asignadas, las entregan fuera de fecha o incompletas, el trabajo en equipo es escaso, por lo que es importante que los miembros de la organización los conozcan, los tengan presentes para que se identifiquen con la empresa, sean una fuente de motivación y orienten sus esfuerzos para alcanzar los objetivos planteados.

2.2.2 Organigrama actual normado

El organigrama del área administrativa se presenta a continuación:

Gráfica 1
Organigrama actual normado
Área Administrativa
Empresa comercializadora de electrodomésticos
Año 2019



Fuente: empresa objeto de análisis. Septiembre 2019.

En el organigrama se presenta la línea formal de autoridad dentro de la empresa, la relación entre las diferentes gerencias y departamentos, la responsabilidad que

cada colaborador tiene y las vías de comunicación interna, no todos los colaboradores siguen o respetan estas líneas de autoridad, debido a que algunos jefes inmediatos no brindan el apoyo necesario en su área de trabajo.

2.3 Situación actual del clima organizacional de la empresa comercializadora de electrodomésticos

Para determinar la situación actual de la empresa comercializadora de electrodomésticos, se realizó una medición del clima organizacional en los aspectos individual, grupo e intergrupo, motivación, liderazgo, estructura de la organización y procesos organizacionales, esto permitió conocer la percepción que tienen los colaboradores.

El diagnóstico se elaboró con la información obtenida de los 150 colaboradores del área administrativa, quienes están distribuidos en 35 puestos y ocupan 150 plazas. Se diseñó un cuadro con los rangos de valoración, con base a la escala de intervalos para conocer el estado actual del clima organizacional, el cual se observa a continuación:

Cuadro 1
Rangos de valoración
Empresa comercializadora de electrodomésticos
Año 2019

Estado	Intervalo
Crítico	0 – 50%
Bajo	51 – 74%
Aceptable	75 – 89%
Óptimo	90 – 100%

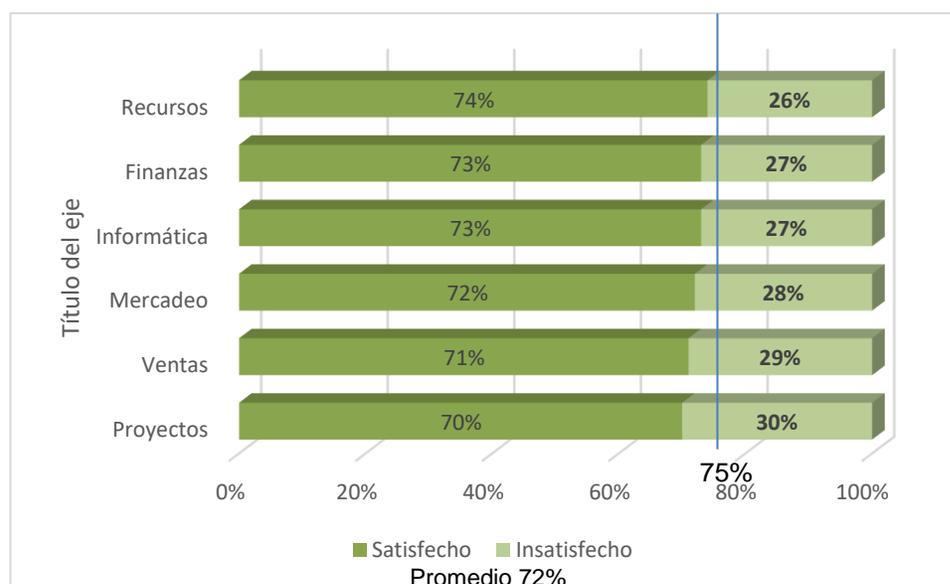
Fuente: elaboración propia. Septiembre 2019.

Para los directivos de la empresa el porcentaje optimo aceptado es 75%, debido a que ellos consideran que es un nivel en el que obtienen los resultados necesarios para su funcionamiento, a continuación, se presenta cada uno de los factores:

2.3.1 Aspecto individual

Se cuestiona a los colaboradores en cuanto al trabajo que realizan, si se sienten realizados profesionalmente, si se identifican con la empresa y con el departamento al que pertenecen, cómo consideran el ambiente laboral, las condiciones en las que realizan su trabajo son adecuadas según sus funciones, el trabajo que llevan a cabo les impulsa a ampliar sus conocimientos, así como si las actividades que realizan están acorde a los conocimientos que poseen y los resultados son los siguientes:

Gráfica 2
Aspecto Individual
Área administrativa
Empresa comercializadora de electrodomésticos
Año 2019



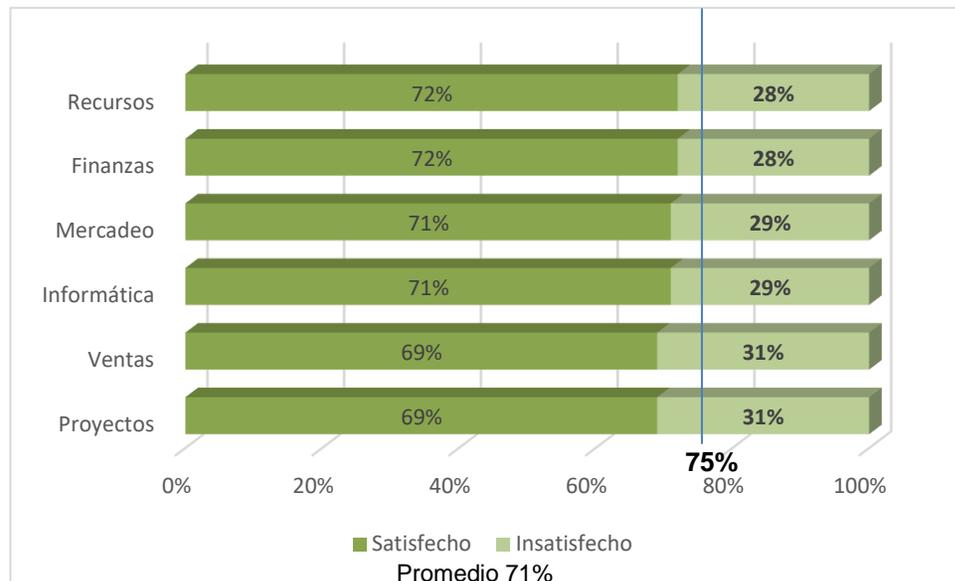
Fuente: elaboración propia. Septiembre 2019.

De acuerdo con los datos obtenidos al analizar el aspecto individual, se determina el clima organizacional en un 72%, en este rango los colaboradores manifiestan que están satisfechos, porque desarrollan su trabajo con una actitud positiva, la percepción y personalidad que tienen influye de forma favorable en su trabajo, el nivel de estrés que desarrollan es manejable, debido a que existe equilibrio entre sus tareas y las habilidades que poseen, demuestran que valoran su trabajo cumplen con las fechas que tienen establecidas, respetan sus horarios, realizan su trabajo con responsabilidad, aplican los valores en las labores que llevan a cabo y el aprendizaje que tienen al desarrollarlas es continuo. El 28% que está insatisfecho manifiesta que la actitud que tienen es negativa, debido a que obtienen resultados desfavorables, esto se debe a que las expectativas que tienen no se cumplen, por lo que se centran en sus debilidades y no desarrollan las habilidades que poseen, se refugian en su zona de confort que no les permite adquirir nuevos conocimientos, las situaciones que se les presentan crean en ellos una percepción renuente a los cambios, lo que influye en su personalidad, el nivel de estrés que manejan provoca un desequilibrio entre las tareas que realizan y su capacidad para cumplirlas, los valores que poseen no siempre los pueden aplicar, porque no están alineados a los de la organización, no obtienen ningún aprendizaje, debido a que existe un desajuste entre ellos y el puesto de trabajo, hay pocas oportunidades de crecimiento y promoción interna.

2.3.2 Grupo e Intergrupo

Con relación a este factor se pregunta, si al ingresar a la empresa le dieron a conocer la filosofía de la misma, si se le presenta algún problema sabe a quién dirigirse, quién lo resuelve, si cuenta con el apoyo de su jefe inmediato y de sus compañeros, si recibe apoyo de otras áreas si fuera necesario y los datos obtenidos se reflejan en la gráfica siguiente:

Gráfica 3
Grupo e Intergrupo
Área administrativa
Empresa comercializadora de electrodomésticos
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Septiembre 2019.

Al analizar el aspecto de grupo e intergrupo del clima organizacional, se obtuvo un promedio del 71%, lo cual da a conocer que varias de las personas del área administrativa, indican que reciben apoyo de su jefe inmediato y de sus compañeros de trabajo, que conocen aspectos fundamentales de la empresa como lo son la misión, visión y valores, lo que les permite realizar su trabajo de forma eficiente al sentirse respaldados por el jefe inmediato y están orientados en el enfoque de la empresa y en obtener los resultados esperados, debido a que comprenden el curso de la empresa, cuentan con la guía necesaria hacia lo que se debe alcanzar y cómo lograrlo.

El 29% de los colaboradores del área administrativa, manifiesta que, no reciben apoyo de su jefe inmediato ni de sus compañeros de trabajo, no conocen ni tienen claro aspectos como la misión, visión y valores, manifiestan que la falta de apoyo y de conocimiento de la filosofía de la empresa les afecta en el desempeño de sus

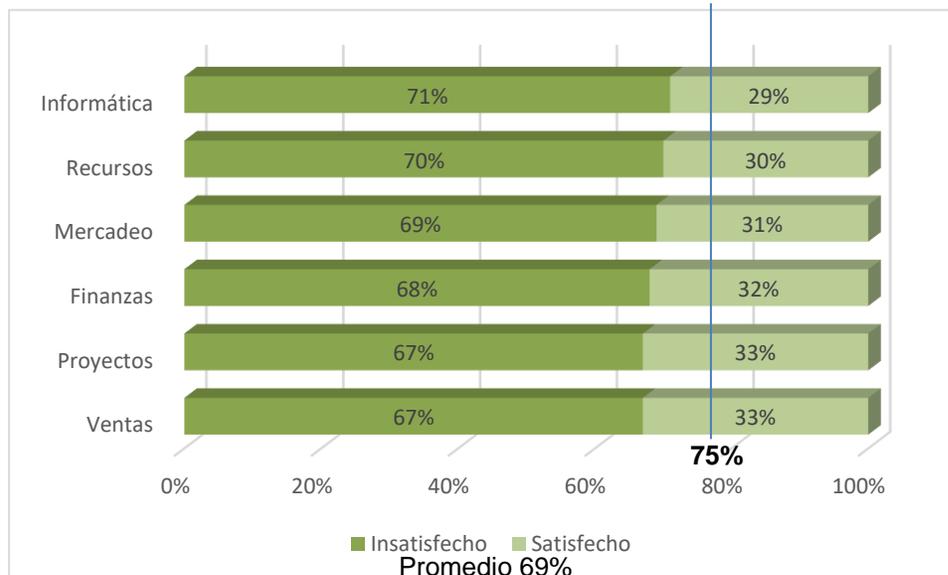
labores, debido a que no cuenta con el apoyo del jefe inmediato y están desorientados en el enfoque de la empresa, lo que genera preocupación a nivel gerencial porque no logran los resultados esperados y no contribuyen a alcanzar los objetivos de la organización.

2.3.3 Estructura de la organización

En este factor se realizan interrogantes como: si conoce la estructura de la organización, si al desarrollar su trabajo le exigen que cumpla con los procedimientos establecidos o si puede proceder según su criterio, si conoce el reglamento interno de la empresa y si lo aplican de igual forma a todos los colaboradores, además, si tiene claras las funciones a desempeñar.

A continuación, se presenta los resultados obtenidos:

Gráfica 4
Estructura de la organización
Área administrativa
Empresa comercializadora de electrodomésticos
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Septiembre 2019.

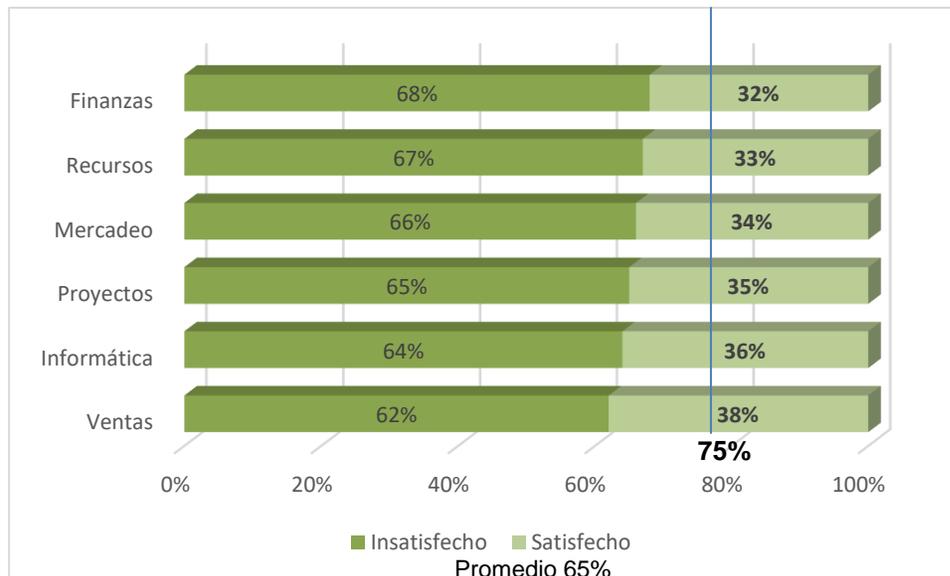
Con relación a la estructura de la organización, el 69% de los colaboradores manifiestan que si conocen la estructura de la organización, que tienen clara la delegación de la autoridad, la información la reciben de quién corresponde y de forma oportuna, cumplen con los procedimientos, también conocen el Reglamento Interno de Trabajo, tienen claras cuáles son las sanciones si incurren en alguna falta, existe respeto por los niveles jerárquicos de la organización.

Lo que indica el 31% de los colaboradores es que, no conocen la estructura de la organización, por lo cual no trabajan de forma óptima y no alcanzan sus metas, no está clara la delegación de la autoridad, la información no llega a quien corresponde, les exigen constantemente que se cumplan los procedimientos, sin tomar en cuenta que hay pasos que no son relevantes en el trabajo que realizan y que ocasionan pérdida de tiempo. Adicional, existe desconocimiento del Reglamento Interno de Trabajo, por lo que tienen claras las faltas en que se incurre, en consecuencia, no se aplican las medidas correctivas pertinentes y no existe respeto por los niveles jerárquicos de la organización, por lo que los jefes inmediatos pierden la autoridad y confianza de los colaboradores.

2.3.4 Procesos organizacionales

Se pregunta a los colaboradores si pueden tomar decisiones sin consultarle a su jefe inmediato, se le considera como conocedor de su trabajo y se le trata como tal, son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo y jefe inmediato, cuenta con los medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas y los resultados se presentan a continuación:

Gráfica 5
Procesos organizacionales
Área administrativa
Empresa comercializadora de electrodomésticos
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Septiembre 2019.

Con relación a los procesos organizacionales, se sitúa con un 65% dentro del clima organizacional, un número considerable de los colaboradores del área administrativa manifiestan que existe orientación para alinear su trabajo con los objetivos de la empresa, debido a que la información llega a todos los colaboradores, que se sienten comprometidos con la empresa y colaboran constantemente, pueden tomar sus propias decisiones con relación al trabajo que realizan, siempre que estén en el marco permitido y cuando es necesario consultan con su jefe inmediato.

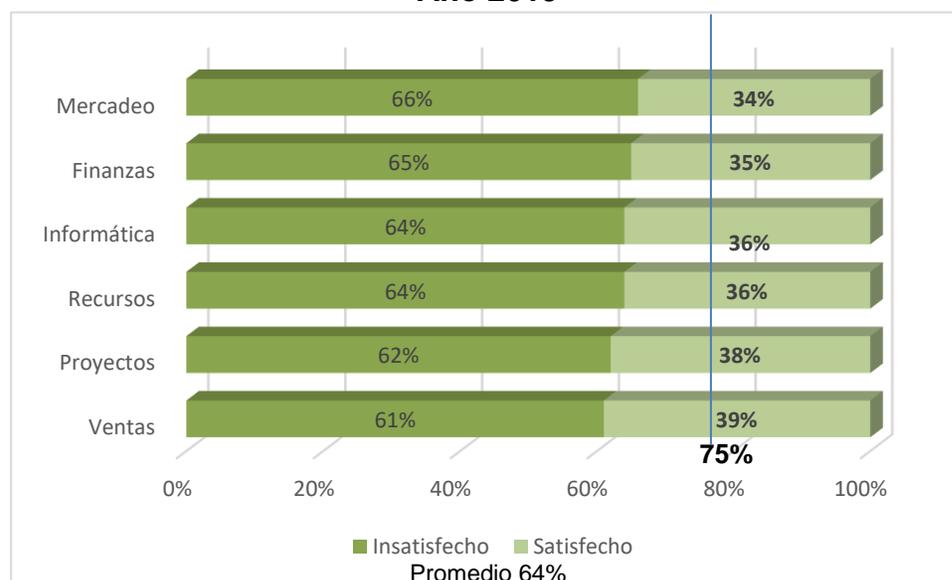
Con relación al 35%, las personas indican que existe desorientación y dificultades para alinear su trabajo con los objetivos de la empresa, debido a que la información no llega a todos los colaboradores, falta de colaboración y compromiso, pocas veces pueden tomar sus propias decisiones, a menudo deben consultar con su

jefe inmediato y esto les causa molestia debido a que tienen que esperar la respuesta de él y retrasan sus actividades. Los colaboradores con mayor experiencia en los procesos, pero sin facultades de decisión, manifiestan tensión en cuanto a la comunicación con sus jefes inmediatos superiores. La información no llega en la forma y tiempos adecuados, lo cual genera demora en los procesos, al tener que esperar la decisión de los superiores para la ejecución de las tareas cotidianas.

2.3.5 Liderazgo

En lo referente al liderazgo, se realizan las siguientes preguntas, cuando no sabe cómo realizar una tarea recibe ayuda, quién lo hace, si un trabajo que parece difícil, usted lo agiliza, los problemas se discuten de forma constructiva, los problemas se analizan de forma objetiva, aporta ideas para mejorar su área de trabajo, los resultados, se muestran a continuación:

Gráfica 6
Liderazgo
Área administrativa
Empresa comercializadora de electrodomésticos
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Septiembre 2019.

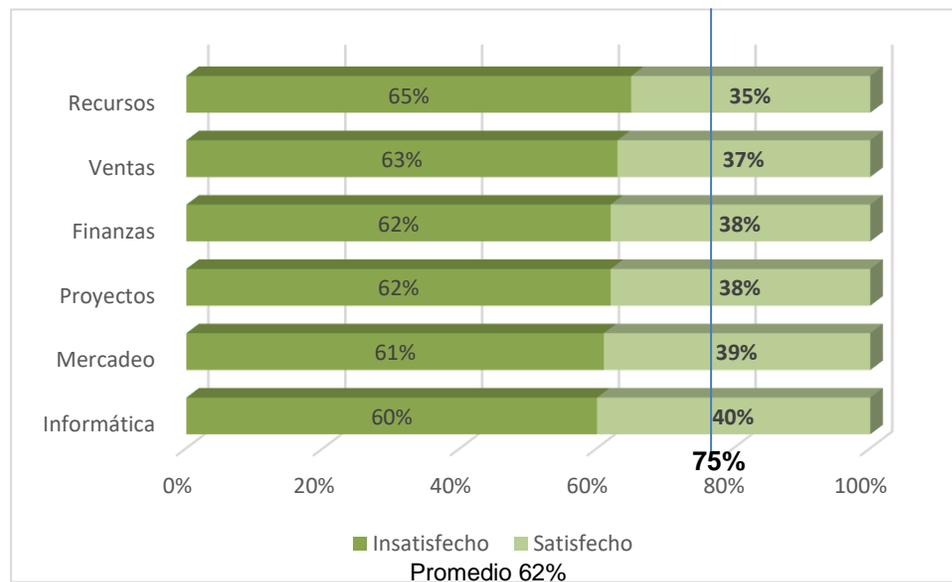
Liderazgo, se ubica con un 64% en el clima organizacional, en este aspecto los colaboradores indican que reciben el apoyo adecuado de los jefes inmediatos o de los compañeros, que tienen claro quién es la persona que les puede asesorar en determinadas ocasiones, por lo que pueden acudir a ella sin ningún problema, los problemas que se presentan se solucionan de forma coherente, se busca la mejor solución y la persona que ocasiona tal situación acepta su responsabilidad, periódicamente se hacen reuniones que permiten ampliar algún tema o exponer alguna duda o inquietud, esto les facilita desarrollar su trabajo de forma correcta porque cuentan con la asesoría necesaria en el momento justo.

En el 36% los colaboradores expresan que no reciben el apoyo adecuado de los jefes inmediatos o de los compañeros, no tienen claro quién es la persona que les puede asesorar en determinadas ocasiones, por lo que buscan la forma de realizarlo en el menor tiempo posible, los problemas que se presentan no se resuelven de la mejor forma, debido a que no se escucha a las dos partes y en oportunidades la solución que se les da no es la correcta, no se hacen reuniones que les permitan ampliar algún tema o conocer cierto procedimiento, no sienten la libertad de consultarles a las personas que corresponde, lo cual les dificulta desarrollar de forma adecuada las tareas que realizan, no entregarlas como corresponde y no asumir la responsabilidad, se complica el aportar ideas debido a que no se ponen en práctica.

2.3.6 Motivación

Se cuestiona a los colaboradores en las siguientes interrogantes: si se esfuerza a cumplir a cabalidad con sus obligaciones, si en su lugar de trabajo se siente automotivado, el trabajo que realiza lo hace al seguir los objetivos de la organización, se estimula al trabajador que desempeña bien su trabajo, si merece reconocimiento la dedicación con la que realiza su trabajo, los resultados obtenidos se observan en seguida:

Gráfica 7
Motivación
Área Administrativa
Empresa comercializadora de electrodomésticos
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Septiembre 2019.

En el aspecto de motivación, se tiene un promedio del 62% del clima organizacional, esto indica que los colaboradores sienten valorado el trabajo que realizan, reciben reconocimientos o estímulos, como una felicitación verbal del jefe inmediato o de otro compañero de trabajo, tienen la oportunidad de ascender o de ser trasladados a otro puesto, según su experiencia y estudios realizados, los jefes les dan a conocer los aspectos en los que pueden mejorar o facilitar su trabajo, esto hace que los colaboradores tenga una autoestima alta y los motiva a que se esfuercen cada día por desarrollar su trabajo con mayor esfuerzo y dedicación, así como a cumplir con las fechas establecidas.

Con relación al 38%, los colaboradores exponen que no sienten que sea valorado el trabajo que realizan, no reciben reconocimientos ni estímulos para mejorar las tareas que tienen a su cargo, no se da la promoción interna, los logros que obtienen pasan desapercibidos, debido a que no reciben una felicitación o

compensación económica, los colaboradores se sienten poco valorados, se frustran cuando realizan una tarea, pero luego la cambian, no existe la retroalimentación en el trabajo que realizan por lo que no tienen claro los aspectos a mejorar o poner más esfuerzo y dedicación, esto afecta la autoestima de los colaboradores, hace que pierdan el interés en las tareas que realizan, que las entreguen fuera de fecha, incompletas o que no las entreguen, que no se esfuercen por entregar un trabajo de calidad, debido a que pierden el entusiasmo para presentarlo de la mejor forma posible.

2.4 Análisis de resultados

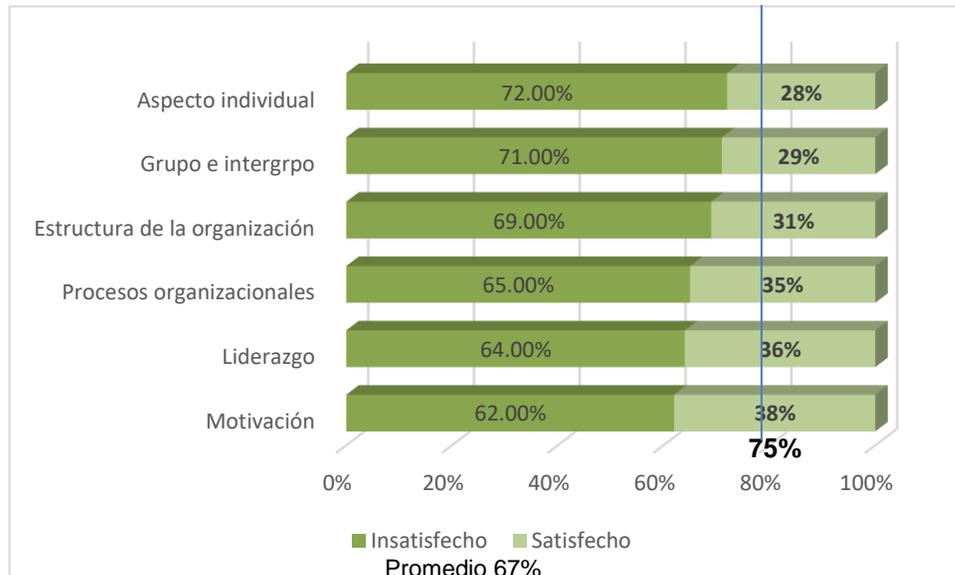
A continuación, se presenta un análisis general de los resultados obtenidos:

Cuadro 2
Resumen de los factores del clima organizacional
Área administrativa
Empresa comercializadora de electrodomésticos
Año 2019

Factor	Satisfecho	Insatisfecho
Aspecto individual	72%	28%
Grupo e intergrupo	71%	29%
Estructura de la organización	69%	31%
Procesos organizacionales	65%	35%
Liderazgo	64%	36%
Motivación	62%	38%
Promedio	67%	33%

Fuente: elaboración propia. Octubre 2019.

Gráfica 8
Clima organizacional
Área administrativa
Empresa comercializadora de electrodomésticos
Año 2019



Fuente: elaboración propia. Septiembre 2019.

De forma general se observa que el promedio de satisfacción del clima organizacional que existe en la empresa comercializadora de electrodomésticos es del 67% este porcentaje está por debajo del rango de valoración establecido por la empresa y refleja un nivel de insatisfacción de 33%, esto da a conocer que hay factores que se han descuidado y han impactado de forma negativa en los colaboradores.

La motivación es uno de los factores más importantes que afecta la productividad, al tener el porcentaje más bajo indica que el rendimiento y la productividad de los colaboradores es menor a sus capacidades, lo que repercute de forma negativa en el desarrollo de la empresa.

En cuanto al resultado que se obtuvo en el liderazgo, se refleja la escasa o nula confianza que tienen los niveles inferiores hacia los jefes inmediatos, debido a que

estos no tienen la habilidad para influir de forma positiva en los colaboradores por lo cual su comportamiento repercute directamente en el ambiente de trabajo.

Con relación a los procesos organizacionales, se observa que hay deficiencia en la comunicación de los procesos que se llevan a cabo, para lograr los objetivos de la empresa, se ve la dificultad que existe al transmitir la información a los colaboradores de área administrativa de la empresa objeto de estudio, así como los procesos viables a los que pueden acceder.

De acuerdo con lo anterior se hace necesario implementar acciones que permitan fortalecer el nivel de satisfacción del clima organizacional de los colaboradores a través de los planes de mejora que se presentan en el capítulo III.

CAPÍTULO III

PLANES DE MEJORA PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMÉSTICOS

El fin primordial es brindar a la empresa las herramientas que le permitirán mejorar el clima organizacional y que los colaboradores se sientan satisfechos al percibir un clima positivo, mejoren su productividad y alcancen los objetivos organizacionales establecidos.

Este capítulo contiene la justificación, objetivos, descripción de la propuesta, así como los recursos que se utilizarán, fases para implementar los planes de mejora, evaluación de cada uno y presupuesto que se requerirá para que se cumplan.

3.1 Justificación de la propuesta

Esta iniciativa surge por la necesidad que se observa de mejorar las actitudes de los colaboradores del área administrativa de la empresa objeto de análisis, debido al clima organizacional que actualmente perciben, lo que reflejan en el escaso compromiso al desarrollar sus labores diarias y disminuyen su productividad.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado en la empresa comercializadora de electrodomésticos que se presenta en el capítulo II, los factores más afectados y que se alejan del 75% que es el porcentaje aceptado para la organización, son: motivación que alcanzó un 62%, en este aspecto los colaboradores indicaron que no se sienten valorados y no se les estimula ni reconoce cuando cumplen con el trabajo que desempeñan, en el liderazgo que obtuvo un 64% expresaron que no reciben el apoyo adecuado de sus jefes inmediatos ni de sus compañeros de trabajo, la línea de mando no se respeta, los problemas que se presentan no se resuelven de forma objetiva.

Por lo cual es necesario presentar los planes de mejora para optimizar el rendimiento de los colaboradores, con el fin de mejorar la percepción que actualmente tienen del clima organizacional, los cuales tendrán un efecto en los factores de motivación y liderazgo.

Con relación a la motivación, se propone el programa “Valoramos tu dedicación” y para el liderazgo “Creciendo Juntos”.

3.2 Objetivo de la propuesta

Implementar al 100% la propuesta, para optimizar el clima organizacional al poner en práctica los planes de mejora que o incluyen programas y subprogramas establecidos con base a los recursos de la empresa comercializadora de electrodomésticos a partir de enero de 2022.

3.3 Alcance de la propuesta

Los planes de mejora que se presentan están orientados a aumentar de forma positiva la percepción del clima organizacional que tiene los colaboradores del área administrativa, impulsar un sentido de pertenencia y lealtad, así como dar a conocer su filosofía y la estructura organizacional.

Cada uno de los planes contiene una serie de medidas de cambio, las que al ponerlas en práctica permitirán mejorar la percepción del clima a través de alcanzar un trabajo en equipo, aumentar la motivación, fortalecer el liderazgo, lograr una comunicación efectiva, para alcanzar los objetivos de la organización.

3.4 Filosofía organizacional

A continuación, se presenta la propuesta de la misión, visión y valores al tomar en cuenta que son fundamentales para que los colaboradores se identifiquen y se

sientan parte de la organización y de esta forma orientar sus esfuerzos para alcanzar los objetivos de la unidad de análisis.

3.4.1 Misión

Somos una empresa a nivel Centroamericano dedicada a la comercialización de electrodomésticos, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes con productos y servicios innovadores, al contar con personal capacitado en cada una de sus áreas.

3.4.1.1 Visión

Ser una de las empresas líderes a nivel Latinoamericano en la comercialización de electrodomésticos, a través de la mejora continua en los productos y servicios que se ofrecen a los clientes, a través de un liderazgo integral, de la innovación y de promover el talento de los colaboradores

3.4.1.2 Valores

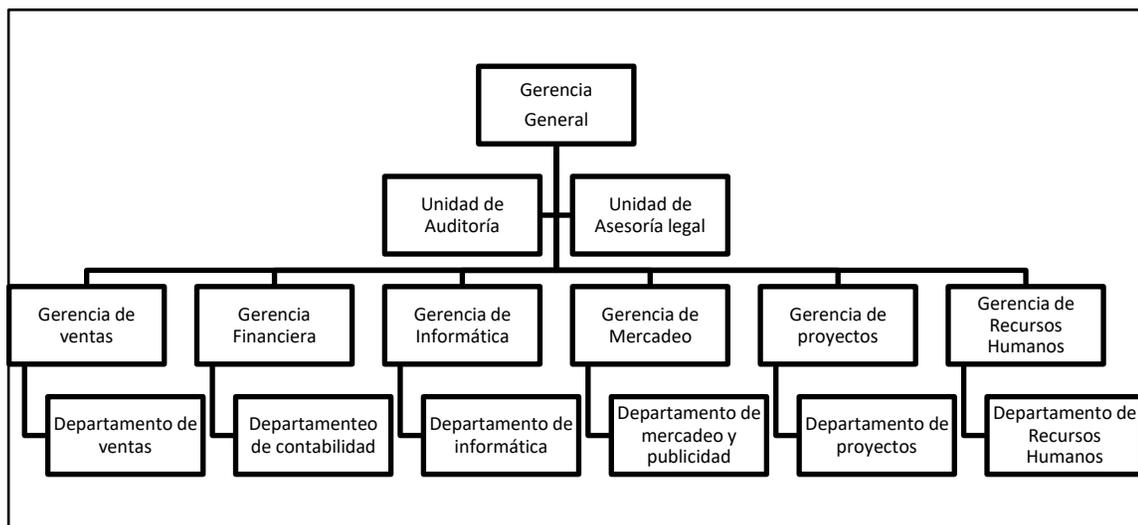
A continuación, se proponen los valores para la empresa comercializadora de electrodomésticos, con la finalidad de crear un sentido de pertenencia en los colaboradores:

- Lealtad: Compromiso, fidelidad y respeto de los colaboradores hacia la empresa.
- Responsabilidad: Tomar decisiones de forma consiente y asumir las consecuencias de estas.
- Integridad: Capacidad para ser congruente entre lo que se dice y se hace.
- Honestidad: Con los clientes internos y externos al realizar las actividades con transparencia.
- Perseverancia: Para alcanzar los objetivos organizacionales y personales.
- Respeto: Al interactuar con los colaboradores, clientes y proveedores.

3.5 Organigrama general propuesto

A continuación, se establece el organigrama general propuesto para la empresa, el cual refleja las unidades administrativas, los niveles jerárquicos, la autoridad y responsabilidad de la misma:

Gráfica 9
Organigrama general propuesto
Área administrativa
Empresa comercializadora de electrodomésticos



Fuente: elaboración propia. Octubre 2021.

3.6 Planes de mejora propuestos

A continuación, se da a conocer la propuesta para mejorar el clima organizacional de la empresa comercializadora de electrodomésticos, a través de programas y subprogramas que permitirán aumentar de forma positiva la percepción que tiene los colaboradores del área administrativa.

Cada programa y subprograma está compuesto por: objetivo, plan de acción, formatos y recursos requeridos para la implementación, así como el seguimiento y evaluación de los mismos.

3.6.1 Fases del desarrollo

La propuesta se llevará a cabo a través de las siguientes fases:

FASE	CONTENIDO
Diagnóstico	A través del diagnóstico del clima organización del 100% del área administrativa de la empresa comercializadora de electrodomésticos, se estableció que los factores más afectados son: motivación y liderazgo, debido a que obtuvieron los porcentajes más bajos
Intervención	Implementar en un 100% los programas de mejora siguientes: <ul style="list-style-type: none">- Programa de sensibilización- Programa - Valoramos tu dedicación<ul style="list-style-type: none">o Subprograma - Bono por rendimientoo Subprograma - Bono trayectoria por estabilidad laboral- Programa - Fortaleciendo el liderazgo
Reforzamiento	Luego de implementar los planes de mejora propuestos, se debe evaluar periódicamente el clima organizacional en un 100% para establecer la percepción que tienen los colaboradores del ambiente laboral. La evaluación se debe llevar a cabo de forma semestral para darle seguimiento y garantizar el logro de los objetivos organizaciones.

Fuente: elaboración propia. Octubre 2021.

3.6.2 Implementación de los programas y subprogramas

Se propone la implementación de los siguientes programas y subprogramas, para lograr los objetivos establecidos y mejorar el clima organizacional:

- Programa de sensibilización
- Programa - Valoramos tu dedicación
 - o Subprograma - Bono por rendimiento
 - o Subprograma - Bono Trayectoria por estabilidad laboral
- Programa - Fortaleciendo el liderazgo

A continuación, se detallan los programas y subprogramas propuestos los cuales incluyen objetivo, plan de acción y formatos requeridos para su implementación:

3.6.2.1 Programa de Sensibilización

El propósito de este plan es el de sensibilizar a los colaboradores sobre todo lo relacionado al clima organizacional, lo cual ayudará a que ellos conozcan su definición, importancia, factores que intervienen en el clima, ventajas y desventajas.

Los jefes deben de tener presente que los colaboradores necesitan estar motivados para que su esfuerzo lo orienten al logro de los objetivos de la organización.

El involucramiento del Gerente general y de los gerentes es primordial para promover los planes de mejora.

Los colaboradores del área administrativa participarán en la conferencia del clima organizacional, esto ayudará a que cada uno conozca cuál es su impacto en el clima que perciben y la importancia de desarrollar su trabajo en un ambiente agradable, para llevar a cabo la conferencia se contratará a un asesor externo.

a) Plan de acción del programa de Sensibilización

A continuación, se presenta el plan de acción que incluye las actividades para sensibilizar a los colaboradores a nivel administrativo y operativo:

Cuadro 3
Plan de acción
Programa de Sensibilización
Área Administrativa
Empresa Comercializadora de Electrodomésticos

Nombre del plan:		Programa de sensibilización						
Objetivo del plan:		Establecer las actividades necesarias para implementar en un 100% el programa de sensibilización, en un corto y mediano plazo.						
No.	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	INICIO	FINAL	COSTO EN QUETZALES		PRESUPUESTO
1	Presentación de la propuesta a los gerentes de la empresa	Dar a conocer el 100% del programa, en una sesión	Estudiante-investigador	10/01/2022	10/01/2022	Material audiovisual Refacción	350.00 250.00	Q 600.00
2	Discusión de la propuesta	Aprobar el 100% de la propuesta, en una sesión	Gerente General	10/01/2022	10/01/2022	Papelería	200.00	Q 200.00
3	Colocar afiches (formato 1)	Crear expectativa en el 100% de los colaboradores, en 1 día	Auxiliar de Recursos Humanos	17/01/2022	17/01/2022	Impresión	250.00	Q 250.00
4	Programar las conferencias (formato 2)	Definir los grupos e incluir al 100% de los colaboradores, en una sesión	Jefe de Recursos Humanos	20/01/2022	20/01/2022	Papelería	200.00	Q 200.00
5	Conferencias de clima organizacional (formato 3)	Desarrollar el 100% de los temas de clima organizacional, en una sesión.	Conferencista	24/01/2022	24/01/2022	Conferencista Material audiovisual Papelería	4,000.00 1,000.00 200.00	Q 5,200.00
6	Evaluación de las conferencias (formato 4)	Evaluar al 100% de los colaboradores el grado de comprensión de las conferencias, en 15 minutos	Jefe de Recursos Humanos	24/01/2022	24/01/2022	Papelería y útiles	100.00	Q 100.00
7	Evaluación del programa de sensibilización	Evaluar el 100% de la implementación del programa de sensibilización de forma mensual	Jefe de Recursos Humanos	17/02/2022	28/02/2022	Papelería y útiles Refacción	200.00 150.00	Q 350.00
Presupuesto de implementación de la propuesta =								Q 6,900.00

Fuente: elaboración propia. Octubre 2021.

Formato 1
Afiche de conferencia del programa de Sensibilización
Área administrativa
Empresa comercializadora de electrodomésticos

CLIMA ORGANIZACIONAL



La gerencia de Recursos Humanos te invita a participar
en la conferencia

“CLIMA ORGANIZACIONAL”

la cual se impartirá del 24 al 28 de enero de 2022.

Consulta con tu jefe inmediato el día y hora en que te
corresponde asistir.

AGRADECEMOS TU PARTICIPACION

Fuente: elaboración propia. Octubre 2021.

Características:

Tipo de papel: Propacolte
Tamaño: 35 cm x 50 cm
Grosor: 300 gramos
Impresión: HD
Letra: Garamond
Color: Full color

Formato 2
Contenido del programa de Sensibilización
Área administrativa
Empresa comercializadora de electrodomésticos

Actividades	Descripción
Temas de las conferencias	Definición del clima organizacional Importancia del clima organizacional Factores del clima organizacional Ventajas y desventajas de clima organizacional
Promover expectativa	Se colocarán 10 afiches en puntos estratégicos de las oficinas administrativas Con 5 días antes de la primera conferencia
Convocatoria	Se convocará a todo el personal del área administrativa La participación será obligatoria ya sea a través de un link o de forma presencial para las personas que según la programación asistan a la oficina
Duración	Las conferencias se llevarán a cabo durante 1 semana Se crearán 10 grupos de 15 personas cada uno
Evaluar	Al finalizar cada conferencia, se evaluará la comprensión de los temas impartidos con el fin de saber si los colaboradores comprendieron los temas tratados, para dicha actividad se dispondrán de 15 minutos
Refrigerio:	Antes de dar por concluida la conferencia se brindará un refrigerio a los que participen de forma presencial

Fuente: elaboración propia. Octubre 2021.

Formato 3
Agenda del programa de Sensibilización
Área administrativa
Empresa comercializadora de electrodomésticos

No.	Temas	Responsable	Hora Inicio	Hora Final
1	Ingreso de los participantes	Persona asignada	07:30	08:00
2	Palabras de bienvenida	Gerente de Recursos Humanos	08:00	08:10
3	Presentación del conferencista	Gerente de Recursos Humanos	08:10	08:15
4	Saludo del conferencista	Conferencista	08:20	08:30
5	Definición del clima organizacional	Conferencista	08:30	09:00
6	Importancia del clima organizacional	Conferencista	09:00	09:30
7	Refrigerio	Gerente de Recursos Humanos	09:30	09:45
8	Factores del clima organizacional	Conferencista	09:45	11:00
9	Ventajas y desventajas	Conferencista	11:00	11:30
10	Preguntas de los participantes	Conferencista	11:30	11:45
11	Evaluación de la conferencia	Estudiante	11:45	11:55
12	Agradecimiento y despedida	Gerente de Recursos Humanos	11:55	12:00

Fuente: elaboración propia. Octubre 2021.

Formato 4
Boleta de evaluación Conferencia clima organizacional
Área administrativa
Empresa comercializadora de electrodomésticos

Boleta de evaluación	
	Instrucciones: A continuación, se presentan 5 preguntas en las que se le pide completar con sus propias palabras los temas relacionados al clima organizacional.
1	¿Qué entiende por clima organizacional? _____ _____
2	¿Por qué es importante el clima organizacional? _____ _____
3	¿Mencione 3 factores del clima organizacional? _____ _____ _____
4	¿Mencione 2 ventajas del clima organizacional? _____ _____
5	Mencione el efecto de un clima organizacional positivo: _____ _____ _____
Agradecemos su opinión y participación	

Fuente: elaboración propia. Octubre 2021.

3.6.2.2 Programa Valoramos tu dedicación

Con el fin de aumentar la motivación de los colaboradores del área administrativa se establece el programa valoramos tu dedicación, el cual se divide en dos subprogramas, que son: Bono por rendimiento y Bono trayectoria por estabilidad laboral los cuales se definen a continuación:

a) Subprograma Bono por rendimiento

Este programa consiste en reconocer al colaborador por las metas alcanzadas, al brindarle un bono. El reconocimiento será llamado “Bono por Rendimiento”, el cual consiste en una gift card con valor de Q.200.00 canjeable en las tiendas de la organización, por el producto que el colaborador elija.

- **Plan de acción del subprograma Bono por rendimiento**

A continuación, se presenta el plan de acción que incluye las actividades para implementar el bono por rendimiento:

Cuadro 4
Plan de acción
Subprograma Bono por rendimiento
Área administrativa
Empresa Comercializadora de Electrodomésticos

Nombre del plan:		Subprograma Bono por rendimiento					
Objetivo del plan:		Establecer las actividades necesarias para implementar en un 100% el subprograma bono por rendimiento a corto y mediano plazo					
No.	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	INICIO	FINAL	COSTO EN QUETZALES	PRESUPUESTO
1	Presentación de la propuesta a los gerentes de la empresa	Dar a conocer el 100% del programa, en una sesión	Estudiante-investigador	27/01/2022	27/01/2022	Material audiovisual 350.00 Refacción 250.00	Q600.00
2	Discusión de la propuesta	Aprobar el 100% de la propuesta, en una sesión	Gerente General	27/01/2022	27/01/2022	Papelería 200.00	Q200.00
3	Impresión de afiches (formato 5)	Contar con 5 afiches impresos, en 1 día	Auxiliar de Recursos Humanos	31/01/2022	31/01/2022	Impresión 250.00	Q250.00
4	Colocar afiches	Promover la participación del 100% de colaboradores, en 1 día	Auxiliar de Recursos Humanos	01/02/2022	01/02/2022	Papelería 20.00	Q20.00
5	Reunión informativa (formatos 6 y 7)	Explicar el 100% de los parámetros necesarios para otorgar el bono, en una sesión	Jefe de Recursos Humanos	8/02/2022	8/02/2022	Papelería 1,000.00	Q1,000.00
6	Recepción de candidatos	Recibir el resultado de los 7 candidatos, en una sesión	Auxiliar de Recursos Humanos	5/05/2022	5/05/2022	Papelería 30.00	Q30.00
7	Consolidado de la información de los candidatos	Analizar los resultados de cada candidato, en una sesión	Jefe de Recursos Humanos	10/05/2022	10/05/2022	Papelería 500.00	Q500.00
8	Selección al ganador	Elegir a un ganador, en una sesión	Jefe de Recursos Humanos	10/05/2022	10/05/2022	Papelería 1,000.00	Q1,000.00
9	Entrega de bono (formato 8)	Reconocer el esfuerzo de un colaborador, en una sesión	Jefe de Recursos Humanos	15/05/2022	15/05/2022	Bono 200.00	Q200.00

10	Evaluación del subprograma bono por rendimiento	Evaluar el 100% de la implementación del subprograma bono por rendimiento, cada dos meses	Jefe de Recursos Humanos	31/03/2022	15/07/2022	Papelería y útiles Refacción	250.00 150.00	Q400.00
Presupuesto de implementación de la propuesta =								Q4,200.00

Fuente: elaboración propia. Octubre 2021.

NOTA:

El bono por rendimiento será entregado cada trimestre.

Formato 5
Afiche Bono por rendimiento
Área administrativa
Empresa comercializadora de electrodomésticos

Bono por rendimiento



**Nuestra empresa desea premiarte por tu
excelente desempeño, sabemos que eres el
mejor, tú puedes ser el afortunado en recibir el
Bono por Productividad, pon en práctica
nuestros valores**

Fuente: elaboración propia. Octubre 2021.

Características:

Tipo de papel:	Propacolte
Tamaño:	35 cm x 50 cm
Grosor:	300 gramos
Impresión:	HD
Letra:	Garamond
Color:	Full color

Formato 6
Criterios para premiación Bono por rendimiento
Área administrativa
Empresa comercializadora de electrodomésticos

Criterios	Descripción	Puntuación
Responsabilidad	Entrega de trabajos en el tiempo establecido Cumple con su horario de trabajo	25
Exactitud	Los trabajos son de calidad	25
Productividad	Alcanza las metas establecidas en su área de trabajo	25
Colaboración	Brinda apoyo a sus compañeros de trabajo Trabaja horas adicionales luego de su jornada laboral diaria	25
TOTAL =		100

Fuente: elaboración propia. Octubre 2021.

Formato 7
Ficha de registro de resultados por departamento del
Bono por rendimiento
Área administrativa
Empresa Comercializadora de Electrodomésticos

Departamento:		Informática		Mes:		Marzo 2022	
Instrucciones: Calificar de acuerdo con cuadro "criterios para premiación"							
Código	Nombre	Responsabilidad	Exactitud	Productividad	Colaboración	Total	
C1122	Carmen Díaz	20	20	15	15	70	
C1145	José Pérez	22	20	20	10	72	
C1178	Ana López	23	25	20	25	93	

Fuente: elaboración propia. Octubre 2021.

NOTA:

El mismo formato será utilizado para enviar los resultados de cada gerencia.

Formato 8
Carta de felicitación Bono por rendimiento
Área administrativa
Empresa comercializadora de electrodomésticos

Guatemala, 15 de octubre de 2021

Señora: Ana López
Código: C1178
Departamento: Informática

Estimada señora López

Con mucho gusto nos dirigimos a usted para agradecerle el esfuerzo y dedicación con que realiza su trabajo todos los días.

Para la empresa es un orgullo contar con personas como usted que realizan su trabajo con pasión.

En esta oportunidad le informamos que usted ha sido la persona que se ha hecho acreedora al Bono por rendimiento, el cual se le estará depositando en la primera quincena del siguiente mes y se verá reflejado en la boleta de pago.

De parte del Gerente General y Gerentes de Departamentos, le agradecemos y felicitamos por los logros alcanzados y la motivamos a seguir adelante con la actitud positiva que lo (a) caracteriza.

Deseamos que siga teniendo muchos éxitos a nivel laboral, profesional y personal.

Atentamente,

Gerente de Informática

CC. Expediente

Fuente: elaboración propia. Octubre 2021.

b) Subprograma Bono trayectoria por estabilidad laboral

Consiste en reconocer a los colaboradores que cumplen 5, 10, 15, 20 y 25 años o más de laborar en la empresa, esto se realizará cada mes por medio de un correo de comunicación interna, el cual se enviará el último día de cada mes, además a cada colaborador se le enviará una carta de felicitación en la que se indique el monto del bono a recibir el cual está fijado por la Gerencia General, según los años de laborar en misma. Esto contribuirá a que los colaboradores se sientan valorados por los años que llevan en la organización y se esfuercen cada día por su laboral.

- **Plan de acción del subprograma Bono trayectoria por estabilidad laboral**

A continuación, se presenta el plan de acción que incluye las actividades para implementar el bono trayectoria por estabilidad laboral:

Cuadro 5
Plan de acción
Subprograma Bono trayectoria por estabilidad laboral
Área administrativa
Empresa Comercializadora de Electrodomésticos

Nombre del plan:		Subprograma Bono trayectoria por estabilidad laboral					
Objetivo del plan:		Reconocer en un 100% la trayectoria de los colaboradores que han brindado un trabajo de calidad a la organización a corto y mediano plazo.					
No.	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	INICIO	FINAL	COSTO EN QUETZALES	PRESUPUESTO
1	Presentación de la propuesta a los gerentes de la empresa	Dar a conocer el 100% del programa, en una sesión	Estudiante-investigador	27/01/2022	27/01/2022	Material audiovisual 350.00 Refacción 250.00	Q600.00
2	Discusión de la propuesta	Aprobar el 100% de la propuesta, en una sesión	Gerente General	27/01/2022	27/01/2022	Papelería 200.00	Q200.00
3	Reunión informativa (formato 9 y 10)	Explicar el 100% las actividades para otorgar el bono, en una sesión	Jefe de Recursos Humanos	8/02/2022	8/02/2022	Papelería 1,000.00	Q1,000.00
4	Generar el listado de los colaboradores (formato 11)	Contar con el detalle de los colaboradores que han cumplido años laborales, en una sesión	Auxiliar de Recursos Humanos	25/11/2022	25/11/2022	Papelería 100.00	Q100.00
5	Trasladar el listado de los colaboradores para que envíen el correo	Felicitar a los colaboradores por medio del correo interno, en una sesión	Auxiliar de Recursos Humanos	30/11/2022	30/11/2022	Papelería 50.00	Q50.00
6	Realizar las cartas de reconocimiento y enviar correo felicitación (formatos 12 y 13)	Trasladar las cartas a los gerentes de departamentos, en una sesión	Jefe de Capacitación	1/12/2022	1/12/2022	Papelería 100.00	Q100.00
7	Entrega de bonos y cartas de reconocimiento	Que cada colaborador reciba el reconocimiento, en una sesión	Jefe de Recursos Humanos	15/12/2022	15/12/2022	Bonos 3,000.00	Q3,000.00

8	Evaluación del subprograma bono trayectoria por estabilidad laboral	Evaluar el 100% de la implementación del programa de sensibilización, de forma anual, en una sesión	Jefe de Recursos Humanos	17/12/2022	17/12/2022	Papelería y útiles 200.00 Refacción 150.00	Q350.00
Presupuesto de implementación de la propuesta =							Q4,320.00

Fuente: elaboración propia. Octubre 2021.

NOTA:

El bono trayectoria por estabilidad se entregará a en el convivio del área administrativa.

Formato 9
Actividades para realizar la entrega del
Bono trayectoria por estabilidad laboral
Área administrativa
Empresa Comercializadora de Electrodomésticos

Actividades	Descripción
Método	Para otorgar el bono por trayectoria se tomarán en cuenta a las personas que de enero a diciembre de 2022 hayan cumplido 5, 10, 15 o 20 años de laborar en la empresa.
	Si hubiera alguien cumplió 25 o más se entregará un bono especial.
Publicación	Cada tres meses se publicarán las personas que hayan cumplido esos años.
Entrega de bonos	En el convivio del área administrativa se hará entrega de los bonos.

Fuente: elaboración propia. Octubre 2021.

Formato 10
Bono trayectoria por estabilidad laboral
Área administrativa
Empresa Comercializadora de Electrodomésticos

Años de estabilidad laboral	Bono asignado en quetzales
5	200.00
10	400.00
15	600.00
20	800.00
25 ó más	1,000.00

Fuente: elaboración propia. Octubre 2021.

Formato 11
Reporte de años de estabilidad laboral
Área administrativa
Empresa Comercializadora de Electrodomésticos

Período: De enero a diciembre de 2022			AÑOS TRAYECTORIA POR ESBAILIDD LABORAL				
Código	Nombre	Fecha de ingreso	5	10	15	20	25
C1198	Ericka Cortez	15-05-2017	X				
C1152	Selvin González	01-09-2012		X			
C1127	Lorena Quinteros	18-02-2007			X		
C1110	Rodolfo Gómez	16-17-2002				X	
C1102	Marina Solórzano	04-04-2007					X

Fuente: elaboración propia. Octubre 2021.

NOTA:

El mismo formato será utilizado para enviar los resultados cada gerencia.

Formato 12
Carta de felicitación Bono trayectoria por estabilidad laboral
Área administrativa
Empresa comercializadora de electrodomésticos

Guatemala, 15 de abril de 2022

Señor: Rodolfo Gómez
Código: C1110
Departamento: Contabilidad

Estimado (a)

Es para nosotros un placer felicitarlo por estos 5 años de trayectoria en nuestra empresa. También nos es grato el reconocerle y agradecerle su excelente trabajo y lealtad hacia la compañía e informarle que se ha depositado a su cuenta la cantidad de Q.200.00 que corresponde al bono que la gerencia general ha asignado para tal efecto.

Tenemos claro que el crecimiento y éxito de la compañía dependen principalmente del recurso humano, de su capacidad y fortaleza de personas como usted que cada día se esfuerzan por hacer un trabajo de calidad.

Esperamos que continúe con nosotros por muchos años más.

¡EXITOS!

Atentamente,

Gerente General

CC. Expediente

Fuente: elaboración propia. Octubre 2021.

Formato 13
Correo de felicitación
Bono trayectoria por estabilidad laboral
Empresa comercializadora de electrodomésticos

FELICITACIONES



Estimado Rodolfo Gómez, Jefe del departamento de Contabilidad, lo felicitamos por los 20 años de esfuerzo y dedicación, con que ha contribuido al éxito de esta empresa y nos sentimos orgullosos de contar con personas como usted.

Lo motivamos a seguir adelante.

Muchas gracias



Fuente: elaboración propia. Octubre 2021.

3.6.2.3 Programa Fortaleciendo el liderazgo

Para mejorar el liderazgo se realizarán conferencias dirigidas a gerentes y jefes del área administrativa, en la empresa comercializadora de electrodomésticos, esto les permitirá reforzar sus habilidades para gestionar a las personas y con ello los colaboradores desarrollarán mejor sus actividades al percibir apoyo, libertad y confianza en el estilo de liderazgo que ejercen.

a) Plan de acción del programa Fortaleciendo el liderazgo

A continuación, se presenta el plan de acción que incluye las actividades para implementar el programa fortaleciendo el liderazgo:

Cuadro 6
Plan de acción
Fortaleciendo el liderazgo
Área administrativa

Empresa comercializadora de electrodomésticos

Nombre del plan:		Fortaleciendo el liderazgo						
Objetivo del plan:		Establecer las actividades necesarias para implementar en un 100% el programa fortaleciendo el liderazgo a corto y mediano plazo.						
No.	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	INICIO	FINAL	COSTO EN QUETZALES		PRESUPUESTO
1	Presentación de la propuesta a los gerentes de la empresa	Dar a conocer el 100% del programa, en una sesión	Estudiante-investigador	04/03/2022	04/03/2022	Material audiovisual Refacción	350.00 250.00	Q600.00
2	Discusión de la propuesta	Aprobar el 100% de la propuesta, en una sesión	Gerente General	04/03/2022	04/03/2022	Papelería	200.00	Q200.00
3	Impresión de afiches (formato 15)	Contar con 5 afiches impresos, en 1 día	Auxiliar de Recursos Humanos	15/03/2022	15/03/2022	Impresión	250.00	Q250.00
4	Colocar afiches	Promover la participación del 100% de colaboradores, en una sesión.	Auxiliar de Recursos Humanos	22/03/2022	22/03/2022	Papelería	20.00	Q20.00
5	Convocatoria a colaboradores que tienen persona a su cargo (formato 16)	Contar con la participación del 100% de gerentes y jefes, en una sesión	Jefe de Capacitación	24/03/2022	24/03/2022	Papelería	100.00	Q100.00
6	Inscripción de los participantes	Inscribir al 100% de los participantes, en una sesión	Auxiliar de Recursos Humanos	28/03/2022	28/03/2022	Papelería	30.00	Q30.00
7	Programar las conferencias	Definir los grupos e incluir al 100% de los colaboradores que tiene personal a su cargo, en una sesión	Jefe de Capacitación	29/03/2022	29//03/2022	Papelería	150.00	Q150.00
8	Conferencias de liderazgo (formato 17)	Desarrollar el 100% de los temas de liderazgo, en una sesión	Conferencista	04/04/2022	04/04/2022	Conferencista Material audiovisual Papelería	4,000.00 1,000.00 200.00	Q5,200.00

9	Evaluación de los temas de las conferencias (formato 18)	Determinar en qué porcentaje se comprendió el tema de la conferencia, al finalizar cada una sesión	Jefe de Recursos Humanos	04/04/2022	08/04/2022	Papelería y útiles	100.00	Q100.00
10	Evaluación programa de fortaleciendo el liderazgo	Evaluar el 100% de la implementación del programa de fortaleciendo el liderazgo, cada seis meses.	Jefe de Recursos Humanos	30/09/2022	08/10/2022	Papelería y útiles Refacción	200.00 150.00	Q350.00
Presupuesto de implementación de la propuesta =								Q7,000.00

Fuente: elaboración propia. Octubre 2021.

Formato 14
Actividades del programa Fortaleciendo el liderazgo
Área administrativa
Empresa Comercializadora de Electrodomésticos

Actividades	Descripción
Búsqueda del conferencista	Contar con una persona capacitada que lleve a cabo las conferencias de liderazgo, en un término de 5 días.
Contratar al conferencista	Seleccionar en un día a la persona idónea para realizar las conferencias de liderazgo.
Diseñar afiche	Afiche que contenga la información de la convocatoria de las conferencias de liderazgo.
Crear expectativa	Se colocarán los afiches en puntos estratégicos de las oficinas administrativas con 5 días antes de la primera conferencia.
Diseñar el programa de los temas de liderazgo	Elaborar un documento que abarque los temas a desarrollar en las conferencias de liderazgo.
Temas generales de las conferencias	Definición del liderazgo Aspectos básicos Proceso de liderazgo
Convocatoria de los participantes	Se convocará a los gerentes y jefes al del área administrativa. La participación será obligatoria ya sea a través de un link o de forma presencial para las personas que según la programación asistan a la oficina.
Duración	Las conferencias se llevarán a cabo durante 1 semana, se crearán 3 grupos.
Evaluar	Al finalizar cada conferencia, se evaluará la comprensión de los temas impartidos, para esta actividad se dispondrán de 15 minutos.
Refrigerio:	Antes de dar por concluida la conferencia se brindará un refrigerio a los que participen de forma presencial.

Fuente: elaboración propia. Octubre 2021.

Formato 15
Afiche conferencias de liderazgo
Área administrativa
Empresa Comercializadora de Electrodomésticos

CONFERENCIA DE LIDERAZGO

Te invitamos a participar en nuestra conferencia

FORTALECIENDO EL LIDERAZGO

Dirigido a ti que tienes personal a tu cargo,
aumenta tu crecimiento personal y profesional.

Por favor estar pendiente a tu correo.



Fuente: elaboración propia. Octubre 2021.

Características:

Tipo de papel: Propacolte
Tamaño: 35 cm x 50 cm
Grosor: 300 gramos
Impresión: HD
Letra: Garamond
Color: Full color

Formato 16
Correo invitación a las conferencias Fortaleciendo el liderazgo
Área administrativa
Empresa comercializadora de electrodomésticos

Invitación especial

Fortaleciendo el liderazgo

Buen día estimado colaborador
Señora: Cecilia González
Código: C1152
Puesto: Jefe de Capacitación
Departamento: Recursos Humanos

Le hacemos la cordial invitación a que participe en las conferencias de liderazgo, las cuales reforzarán sus habilidades como líder.

Lugar: Sala de reuniones
Fecha: 15-03-2022
Hora: 08:00 a.m.



Fuente: elaboración propia. Octubre 2021.

Formato 17
Conferencias del programa Fortaleciendo el liderazgo
Área administrativa
Empresa Comercializadora de Electrodomésticos

Dirigido a:	Los colaboradores del área administrativa que tienen personal a su cargo.	
Objetivo del taller:	Reforzar las habilidades de los jefes para que los colaboradores perciban un clima organizacional positivo y enfocar la gestión de su liderazgo hacia el logro de los objetivos de la empresa.	
Lugar:	Sala de reuniones	
Temas:	1. LIDERAZGO	a) Concepto
		b) Papel del líder
		c) El liderazgo en el trabajo
	2. ASPECTOS BÁSICOS	a) Habilidades del líder
		b) Función directiva y de mando
		c) Estilos de liderazgo
		d) Gerencia y liderazgo
		e) Delegación y control
	3. PROCESO DE LIDERAZGO	a) Identificar las necesidades de los empleados
		b) Establecer metas adecuadas
		c) Relaciona recompensas con metas
		d) Ofrece ayuda en la trayectoria del empleado hacia las metas
		e) Los empleados están satisfechos y motivados y aceptan al líder
f) Existe desempeño eficiente		
g) Empleados y organización alcanzan sus metas		
Capacitador:	Externo a la empresa	
Inversión:	Q.7,000.00	
Duración:	3 meses	
Inversión incluye:	Material de apoyo	
	Coffe break	
	Test	

Fuente: elaboración propia. Octubre 2021.

Formato 18
Boleta de evaluación
Conferencia Fortaleciendo el liderazgo
Área administrativa
Empresa Comercializadora de Electrodomésticos

Boleta de evaluación

Instrucciones: A continuación, se presentan 5 preguntas en las que deberá completar con sus propias palabras los temas relacionados al liderazgo:

1 ¿Qué entiende por liderazgo?

2 ¿Cuáles son las habilidades de un buen líder?

3 ¿Cuáles son los estilos de liderazgo?

4 ¿Por qué es importante identificar las necesidades de los colaboradores?

5 ¿Cómo lograr que los colaboradores acepten al líder?

Agradecemos tu opinión y participación

Fuente: elaboración propia. Octubre 2021.

3.7 Presupuesto total para implementar la propuesta

A continuación, se describe el presupuesto para poner en práctica los programas y subprogramas propuestos:

Cuadro 7
Presupuesto total para implementar la propuesta
Área administrativa
Empresa comercializadora de electrodomésticos

DESCRIPCIÓN	EN QUETZALES
Programa de Sensibilización	6,900.00
Programa - Valoramos tu dedicación	
Subprograma - Bono por rendimiento	4,200.00
Subprograma - Bono trayectoria por estabilidad laboral	5,400.00
Programa - Fortaleciendo el liderazgo	7,050.00
Imprevistos	1,450.00
Presupuesto total =	25,000.00

Fuente: elaboración propia. Octubre 2021.

3.8 Beneficios cualitativos al implementar la propuesta

Al implementar los programas y subprogramas, se espera obtener los siguientes beneficios:

PROGRAMA		BENEFICIOS
Programa de Sensibilización		<ul style="list-style-type: none"> - Hacer conciencia en los colaboradores de la importancia del clima organizacional y del impacto que tienen sus acciones en el mismo. - Crear compromiso de los colaboradores para que participen en las actividades para mejorar el clima organizacional.
Programa - Valoramos tu dedicación	Subprograma - Bono por rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar la productividad de los colaboradores. - Motivar al personal para que realicen sus actividades de forma eficiente.
	Subprograma - Bono trayectoria por estabilidad laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivar en los colaboradores el sentido de pertenencia y lealtad hacia la empresa. - Promover el desarrollo profesional, para que los colaboradores tengan estabilidad laboral.
Programa - Fortaleciendo el liderazgo		<ul style="list-style-type: none"> - Brindar herramientas técnicas a los gerentes y jefes para que conozcan sus capacidades, fortalezas y debilidades. - Comprender de mejor forma las necesidades que tienen los colaboradores para cumplir su grupo de trabajo.

Fuente: elaboración propia. Octubre 2021.

3.9 Plan de acción para implementar la propuesta

A continuación, se presenta el plan de acción que incluye las actividades para implementar los programas y subprogramas propuestos:

Cuadro 8
Plan de acción para implementar la propuesta
Área administrativa
Empresa comercializadora de electrodomésticos

Nombre del plan:		Plan de acción para implementar la propuesta					
Objetivo del plan:		Establecer los programas y subprogramas para implementar en un 100% los planes de mejora propuestos en corto y mediano plazo.					
No.	ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	INICIO	FINAL	COSTO EN QUETZALES	PRESUPUESTO
1	Presentación de la propuesta a los gerentes de la empresa	Dar a conocer el 100% del programa, en una sesión	Estudiante-investigador	8/01/2022	8/01/2022	Material audiovisual 350.00 Refacción 250.00	Q600.00
2	Discusión de la propuesta	Aprobar el 100% de la propuesta, en una sesión	Gerente General	10/01/2022	10/01/2022	Papelería 200.00	Q200.00
3	Implementación Programa de Sensibilización.	Desarrollar al 100% el programa de sensibilización, en dos meses	Jefe de Recursos Humanos	10/01/2022	5/03/2022	Programa 6,900.00	Q6,900.00
4	Implementación subprograma Bono por rendimiento	Desarrollar al 100% el bono por rendimiento, en seis meses	Jefe de Recursos Humanos	27/01/2022	26/06/2022	Programa 4,200.00	Q4,200.00
5	Implementación subprograma Bono trayectoria por estabilidad laboral	Desarrollar al 100% el bono por trayectoria, en un mes	Jefe de Recursos Humanos	25/11/2022	17/12/2022	Programa 4,500.00	Q4,500.00
6	Implementación programa Fortaleciendo el liderazgo	Desarrollar al 100% el programa de liderazgo, en tres meses	Jefe de Recursos Humanos	3/04/2022	30/07/2022	Programa 7,000.00	Q7,000.00
7	Evaluación de la propuesta	Evaluar el 100% de la implementación de los programas y subprogramas, de forma anual, en una sesión	Gerente General	20/12/2022	20/12/2022	Papelería y útiles 200.00 Refacción 150.00	Q350.00
Presupuesto de implementación de la propuesta =							Q23,750.00

Fuente: elaboración propia. Octubre 2021.

CONCLUSIONES

Con base en el diagnóstico realizado, se concluye lo siguiente:

1. Que el clima organizacional que percibe el personal administrativo de la empresa comercializadora es del 67%, lo que indica que es negativo y que las personas no se sienten comprometidas ni identificadas con la organización.
2. El personal del área administrativa, al realizar sus actividades, no visualizan el impacto que tienen en sus compañeros de trabajo.
3. La falta de motivación en tienen los trabajadores, hace que no se esfuercen en realizar su trabajo como corresponde, muestran falta de interés y disminuyen su productividad.
4. Los colaboradores no reciben el apoyo de sus jefes inmediatos y no sienten la confianza de realizarles consultas con respecto al trabajo que llevan a cabo, lo que provoca que realicen sus actividades sin recibir la asesoría requerida.

RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones, se recomienda lo siguiente:

1. Implementar los programas y subprogramas propuestos en el área administrativa, para mejorar la percepción del clima organizacional que tienen los colaboradores en la unidad de análisis.
2. Llevar a cabo las actividades del programa de sensibilización para que los colaboradores tengan una participación activa en los programas y subprogramas propuestos.
3. Reconocer a los colaboradores con base en el programa Valoramos tu dedicación, a través de los subprogramas Bono por rendimiento y Bono trayectoria por estabilidad laboral.
4. Poner en práctica el programa Fortaleciendo el liderazgo, para crear confianza y acercamiento de los colaboradores hacia sus jefes inmediatos y desarrollar su rol de líder de forma que impacte de manera positiva en las actividades del personal que tiene a su cargo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Franklin Fincowsky, Enrique B y Krieger, Mario José. 2011. **Comportamiento Organizacional**. Editorial Pearson Educación. México. 568 páginas.
2. Gómez Luis R. Balkink David B. 2008. **Gestión de recursos humanos**. 5ª. ed. Pearson Educación, S.A. Madrid. 816 páginas.
3. Heinz Wehrich, Mark V. Cannice, Harold Koontz. 2017. **Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación**. 10ª. ed. Editorial McGraw Hill. México. 646 páginas.
4. John W. Newstrom. 2011. **Comportamiento humano en el trabajo**. 13ª. ed. McGraw Hill. México. 547 páginas.
5. Luc Brunet. 1987. **El clima de trabajo en las organizaciones**. Editorial Trillas. México. 121 páginas.
6. Münch Lourdes. 2010. **Administración, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo**, 1ª. ed. Editorial Pearson Educación. México. 303 páginas.
7. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge. 2013. **Comportamiento organizacional**. 15ª. ed. Editorial Pearson. México. 676 páginas.
8. Stephen P. Robbins, Mary Coulter. 2014. **Administración**. 12ª. ed. Editorial Pearson. México. 689 páginas.

E-GRAFÍA

9. Clima organizacional, 2017, consultado el 15 de febrero de 18, disponible en <https://www.significados.com/clima/>
10. Cultura organizacional, 2016, consultado el 5 de junio de 2018, disponible en <http://conceptodefinicion.de/cultura-organizacional/>

11. Empresa comercializadora, 2015, consultado el 25 de mayo de 2018, disponible en <https://www.google.com.gt/search?biw=1366&bih=637&ei=t8sxW9vUCIvW5gK3oLmoDg&q=definici%C3%B3n+de+empresa+comercializadora>
12. Motivación, CIPSIA Sara Catalán, consultado el 5 de febrero de 2018, disponible en <http://www.cipsiapsicologos.com/blog/que-es-la-motivacion/>
13. Plan de acción, 2021, consultado el 10 de octubre de 2021, disponible en <https://definicion.de/plan-de-accion/>
14. Teoría de Luc Brunet, María del Carmen Sandoval Caraveo, 2004, consultado el 1 de marzo de 2018, disponible en http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdI/lic/AE/EA/AM/02/Concepto dimensiones.pdf
15. Variables dependientes, consultado el 31 de mayo de 2018, disponible en <http://willianmartinez.blogspot.com/2011/08/variables-dependientes-e-independientes.html>
16. Variables independientes consultado el 31 de mayo de 2018, disponible en http://comportamientorganizacionalpsicología.blogspot.com/2011/04/variables-independientes_13.html