

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



**“Análisis del clima organizacional de la empresa Factory
Cobranza Guatemalteca”**
(Practica Empresarial Dirigida –PED–)

Miguel Antonio Pacheco González

Guatemala, junio de 2014.

**“Análisis del clima organizacional de la empresa Factory
Cobranza Guatemalteca”**
(Practica Empresarial Dirigida –PED–)

Miguel Antonio Pacheco González, Autor

Licda. Marisol Arroyo Carrillo, (**Asesora**)

M. Sc. Elio Núñez, (**Revisor**)

Guatemala, junio de 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz
Vice Decano

M.S.c. Ana Rosa Arroyo
Coordinadora

**Tribunal que practico el examen general de la
Practica Empresarial Dirigida –PED-**

Licda. Evelyn Paola Arroyo

Examinadora

Lic. Ariel De León Maldonado

Examinador

Lic. Erick Sigüenza

Examinador

Licda. Marisol Arroyo Carrillo

Tutora

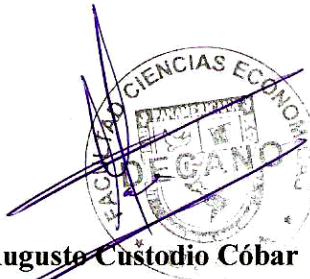
M.Sc. Elio Nuñez

Revisor

REF.:C.C.E.E.0024-2014-ACA-

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
GUATEMALA, 01 ABRIL DEL 2014**

De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Marisol Arroyo Carrillo, tutora y M. Sc. Elio Núñez, revisor de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED– titulada “ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA FACTORY COBRANZA GUATEMALTECA”. Presentada por el estudiante Miguel Antonio Pacheco González, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 977 de fecha 15 de marzo del 2,014; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.



Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Licda. Marisol Arroyo Carrillo
Administradora de Empresas
Colegiado Activo No. 10,728

Guatemala, 23 de diciembre de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA FACTORY COBRANZA GUATEMALTECA”**, presentado por el estudiante: **Miguel Antonio Pacheco González**, previo a optar al grado Académico de **“Licenciado en Administración de empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 85/100 puntos, para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Licenciada Marisol Arroyo Carrillo
Tutor

Guatemala, 26 de enero del 2014

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

Ciudad.

Estimados señores.

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Análisis del clima organizacional de la empresa Factory cobranza Guatemalteca”** presentado por el estudiante: **Miguel Antonio Pacheco González** previo a optar al grado Académico de **“Licenciado en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



M.Sc. Elio Núñez

Revisor



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"


REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO


REF.: UPANA: RYCA: 555.2014

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante Miguel Antonio Pacheco González, con número de carné 201300260 aprobó con 81 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día quince de marzo del año dos mil catorce.

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los ocho días del mes de abril del año dos mil catorce.

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General



Claudia Pineda
cc. Archivo.

Dedicatoria

A Dios

Por darme la vida y sus bendiciones cada día.

A mis Padres

Miguel Angel Pacheco Cabrera y Rosa Melida González Sandoval, con todo cariño por ser las personas que lucharon en la vida para que yo pudiera realizar mis estudios cada día. Ustedes son siempre mi motivación de vida.

A mi Esposa

Lorena Miroslava Flores de Pacheco, por su apoyo y comprensión, sacrificando el tiempo de nuestra familia para que pudiera cumplir con mis obligaciones de estudio. Te amo.

A mis Hijos

Miguel Alejandro Pacheco y Lorên Pacheco por ser mi motivación diaria y mi inspiración de superación.

A mi hermana.

Ana Mariela Pacheco, sobrinos y mí cuñado por su apoyo familiar.

“Clama a mi y yo te responderé, y te enseñaré cosas grandes y ocultas que tú no conoces”.
(JEREMIAS 33:3)

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	1
1.1 Antecedentes de la empresa	
Capítulo 2	8
2.1 Marco teórico	8
Capítulo 3	13
3.1 Planteamiento del problema	13
3.2 Objetivos de la práctica realizada	14
3.3 Alcances y límites de la práctica	14
3.4 Metodología de la practica	14
3.4.1 Sujetos de investigación	14
3.4.2 Instrumentos	15
3.4.3 Procedimientos	16
Capítulo 4	18
4.1 Presentación de resultados	18
Capítulo 5	31
5.1 Análisis e interpretación de resultados	31
Conclusiones	32
Propuesta	33
Referencias bibliográficas	49
Anexos	51

Contenido de ilustraciones

No.1 Figura	No 1	Estructura organizacional de Factory Cobranza Guatemala	5
No.2 Tabla	No 1	Análisis FODA Factory Cobranza Guatemala	6
No 29 Tabla	No 5	Presupuesto para la mejora del clima organizacional	47

Resumen

“La ciencia es una búsqueda permanente del conocimiento valido, entonces cada nueva investigación debe fundamentarse en el conocimiento existente y de igual manera asumir una posición frente al mismo” (Bernal Torres, Cesar Augusto, 2006:123)

Para desarrollar el trabajo de investigación de la práctica empresarial dirigida se seleccionó el tema de análisis del clima organizacional en una empresa que se dedica a la gestión de cobro de carteras morosas. Denominada por razones de confidencialidad de la información “Factor Cobranza Guatemalteca”

En el capitulo 1, se presentó una breve reseña histórica, como surgió y la situación actual de la empresa. En detalles se evidenció el crecimiento y liderazgo que se fundamentaron en la implementación de valores y principios ampliamente difundidos, los cuales se tomaron como base para el futuro de la empresa.

Se consideró información preliminar para la realización de un análisis de FODA que sirve para situar el contexto general de la situación de la empresa y el tema seleccionado, también se presentó el organigrama actual.

En el capitulo 2, marco teórico se seleccionaron temas conceptuales que le dieron forma al trabajo de investigación y fueron base técnica de sustento en el análisis del estudio y una identificación de oportunidades de mejora en la ejecución del análisis del clima organizacional de la empresa.

Continuando en el capítulo 3 se planteó el problema de forma sistemática, se dio paso al planeamiento de los objetivos y la determinación de indicadores claves que permitieron sustentar la definición de la investigación aplicada a la práctica. Se presentó la selección de los instrumentos, sujetos y la delimitación del trabajo de campo.

Los resultados obtenidos en el trabajo de campo se presentaron en el capítulo 4, donde se expone la información recabada en gráficas y que permitieron el análisis de los datos cuantitativos y cualitativos que fueron recabados.

En el capítulo 5, fueron considerados los conceptos que sobresalieron en el marco teórico y que confrontaron los resultados obtenidos en el trabajo de campo. Este proceso permitió resaltar los procesos que debían mejorar en un contexto teórico.

Las conclusiones se derivaron del análisis de cada uno de los objetivos y se compararon con los resultados que se obtuvieron y examinaron con el trabajo de campo.

La propuesta se trabajó en función del seguimiento de programas de comunicación, integración, inducción y supervisión. En los cuales se espera que optimizando el tiempo y los recursos se pueda tener un mejor ambiente organizacional.

Introducción

En la presente investigación se abordan temas relacionados con el clima organizacional, actualmente en la empresa se presentan dificultades en el personal que labora. De las cuales afectan y no permiten una gestión de cobro efectivo, por eso mismo se trata de implementar un factor adecuado para que de forma eficiente se pueda introducir y que se desarrollen en el personal que tiene a su cargo carteras morosas de cobro.

Al ver la necesidad de ser más productivos, se ha visualizando un ambiente laboral en el proceso de cobranza que no muestra un clima organizacional adecuado. Se ha dado indicios de ser un problema. Se seleccionó el tema del ambiente laboral que va de los gestores de cobro, vendedores y los supervisores de área.

La tendencia en los últimos años para la empresa ha sido incrementar nuevas carteras de clientes con el fin de generar más ganancias.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes de la empresa

La empresa, nace con la idea de ser una opción en cobros, también se incluyen las de servicios, mercaderías a pagos.

La empresa se constituye en la ciudad de Guatemala en el mes de enero del año dos mil dos siendo su propietario un licenciado en administración de empresas que luego de contactarse con diferentes empresas bancarias y empresas que se dedican a la ventas de artículos por pagos ha venido prestándoles el servicio de cobranza y seguimiento constante de las cuentas morosas.

Actualmente la empresa cuenta con treinta y siete colaboradores.

1.2 Estudios previos

Actualmente las empresas tienen la necesidad, de estar constantemente actualizada en herramientas administrativas para un mejor desempeño de funciones. Para tener un mejor ambiente laboral es necesario tener referencias de estudios previos.

Según Luis Eduardo Flores (2010 Universidad de San Carlos de Guatemala) autor de la tesis análisis del clima organizacional en la escuela de ingeniería mecánica. Expone como objetivo primordial que la cultura organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica.

El buen funcionamiento de una organización depende, en un gran porcentaje del ánimo o actitud que los trabajadores de la misma enfoquen hacia sus tareas. El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización todos los estudios certifican la fuerte relación que existe entre la motivación de los colaboradores y los resultados de la organización. Entonces es un componente esencial para la correcta gestión de las organizaciones y como tal es una parte indispensable de las metodologías de gestión. Según Stefany Alejandra Marroquín Pérez (2011 Universidad San Carlos de Guatemala) autora de la tesis El Clima Organizacional y su relación con el desempeño laboral de los

trabajadores de Burger King. Menciona que un reconocimiento al clima organizacional permite ciertos procesos de intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas organizacionales y de desempeño, mejora de comunicación interna y externa, procesos productivos etc.

Conjuga importantes variables que se abordan en toda organización y que son de mayor importancia entre el rol que se involucra a los colaboradores que desempeñan un papel fundamental dentro de las estructuras de la administración organizacional y es peculiar la cultura o filosofía de la empresa para el desarrollo que determina los éxitos o fracaso de acuerdo a la personalidad que se determina en todos los niveles jerárquicos. El clima organizacional ayuda a aumentar el rendimiento de las empresas e influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores, puesto que estos se sienten identificados e integrados en la estructura de la organización.

La información recopilada en la investigación trata de diversos factores del sistema organizacional, motivacional, desempeño en sus labores y las relaciones humanas dentro de los diferentes colaboradores. Analizándolas se pudo determinar la aceptación y algunas diferencias entre los parámetros normales que se desarrollan en cualquier institución según el tipo de servicio.

Según Anabell De Jesús Saavedra (2011 Universidad San Carlos de Guatemala) autora de la tesis El Clima Organizacional y su Rendimiento de la Productividad dice que la importancia de la investigación radica en el efecto que produce el buen estado del clima organizacional el cual debe considerarse en toda área donde se encuentren personas que laboran en productividad dentro de una entidad privada o gubernamental, realizando un proceso de mejoras de clima en un lapso de tiempo que consideren adecuado y que convenga a la organización la finalidad del estudio del clima organizacional viendo como áreas de oportunidad que favorezca no solo a las empresas sino el bienestar emocional de sus colaboradores quienes son los encargados de velar por la producción de la organización.

1.3 Situación actual de la empresa: La empresa Factor Cobranza Guatemalteca, tiene el compromiso del cumplimiento de la misión, visión y valores. Los cuales forman parte de la cultura

institucional, donde los colaboradores que conforman la organización convivan diariamente con los lineamientos y los apliquen en cada situación a la cual tienen participación en la organización.

Tener el conocimiento actual de la empresa es necesario para saber las oportunidades, las fortalezas y las debilidades. Son datos de gran ayuda para la presidencia de la empresa y la gerencia general, para resguardar el capital monetario teniendo en cuenta la subsistencia en el mercado guatemalteco.

La misión de la empresa Factor Cobranza Guatemalteca: Ofrecer a nuestros clientes un servicio de alta calidad en la gestión efectiva de sus carteras, respaldado por la amable atención de nuestro ejecutivos, contando estos con capacitaciones constantes que les permitan desarrollar mejor sus capacidades y mejorar el perfil de nuestros gestores que son el corazón de la empresa.

La visión de la empresa: Ser la empresa líder en proporcionar al mercado guatemalteco, soluciones eficientes en la gestión y administración de carteras. Lograr y hacer realizables las metas de nuestros clientes para convertirnos en su mejor opción y mejor aliado para la recuperación de sus cuentas.

Valores:

- a) Actitud: Constante servicio y responsabilidad en cada gestión.
- b) Compromiso: Ser parte del equipo de trabajo que busca la mejora constante.
- c) Disciplina: Tener la seriedad en cada gestión de cobro.
- d) Honestidad: Ser la empresa con calidad de responsabilidad.
- e) Lealtad: Con la empresa en cada gestión de cobro así como con cada cliente que se le preste el servicio.
- f) Servicio: Con prontitud, atención en cada gestión de cobro a cada cliente por igual.
- g) Eficiencia: Con el menor tiempo posible dar el mejor servicio en cada gestión de cobro

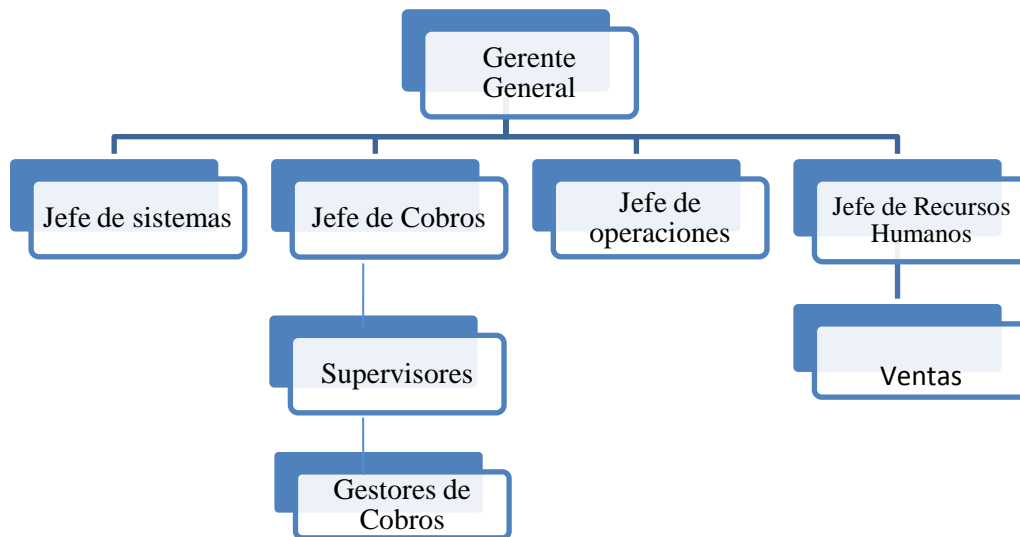
A continuación se presenta la estructura organizacional de la empresa Factor de Cobranza Guatemalteca.

En la ilustración No. 1 se visualiza los diferentes niveles jerárquicos de la empresa iniciando por la gerencia general, jefaturas y los diferentes departamentos.

Dentro de las herramientas que se posee se encuentra la técnica FODA es una sigla que significa Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Es el análisis de variables controlables (las debilidades y fortalezas que son internas de la organización y por lo tanto se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad) y son variables no controlables (las oportunidades y amenazas las presenta el contexto y la mayor acción que podemos tomar con respecto a ellas es preverlas y actuar a nuestra conveniencia)

Ilustración No. 1

A continuación se grafica el organigrama actual de la Estructura organizacional de la empresa Factor Cobranza Guatemala.



Fuente: Elaboración propia, diciembre 2013

Ilustración No. 2

A continuación se grafica un cuadro del FODA actual de la empresa Factoty Cobranza Guatemala.

Tabla No. 1: Análisis FODA – Empresa Factor Cobranza Guatemala.

	Factores Internos Controlables	Factores Externos no controlables
	Fortalezas (+)	Oportunidades (+)
Positivas	<ul style="list-style-type: none"> • Base de Datos actualizada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda de nuevos servicios.
	<ul style="list-style-type: none"> • Amplias y modernas instalación de cobro 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio constante de carteras morosas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia cartera de clientes. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia experiencia en cobranza. 	
	Debilidades (-)	Amenazas (-)
Negativas	<ul style="list-style-type: none"> • Poca inducción a los nuevos gestores de cobro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes morosos que se cambian de domicilio.
	<ul style="list-style-type: none"> • Poca supervisión y asesoramiento de supervisores a gestores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en precios de logística
	<ul style="list-style-type: none"> • Deserción laboral en los nuevos gestores de cobro. • Ambiente de trabajo no agradable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Larga distancia para efectuar cobros.

Fuente: Elaboración propia, diciembre 2013

Por medio del análisis FODA se determinaron los factores positivos así como los negativos, que favorecen o desfavorecen el funcionamiento de la empresa tanto internamente como externamente.

Entre los factores positivos se pudo determinar que la base de datos es actualizada así como la amplia cartera de clientes. Y las negativas como parte de las debilidades que la empresa demuestra es poca inducción en los nuevos gestores de cobro, poca supervisión y asesoramiento de los supervisores a los gestores de cobro, deserción laboral en los gestores de cobro que se determino en un 13% de rotación mensual.

Capítulo 2

2.1 Marco teórico

Con la finalidad de entrar en materia de investigación, se hace necesario investigar todos aquellos elementos que han de servir para realizar análisis, emitir juicios bien fundamentados en información formal que complemente la investigación de campo que se plantea y conceptualizar los temas que giran en torno de la problemática planteada.

“La revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación.”

(Hernández Samperio, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010:53)

Clima organizacional

Es el nombre dado por diversos autores; al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los colaboradores. Se refiere tanto a la parte física como emocional.

Según lo expresa Stephen Robbins (2004) “La manifestación de inestabilidad en el clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización”

El concepto se asimila al de dinámica de grupo al analizar las fuerzas internas que inciden en el ambiente laboral como resistencia al cambio. Fue el sociólogo Kurt Lewin quien desarrolló un análisis del campo de fuerzas, como modelo con el cual describía cualquier nivel presente de rendimiento.

Cultura organizacional

Es patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización.

Según Jean Lee y Kelvin Yu (2004) los escritos formales que abordan el tema de la cultura organizacional iniciaron en Pettigrew en 1979 quien introdujo el concepto antropológico de cultura al ampo organizacional tales como simbolismo, mitos y rituales. Las percepciones y respuestas que

abarca el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores, relacionados con el liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.); con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, interacción entre sus miembros, etc.) y aspectos de tipo económico (remuneración, sistemas de incentivos, apoyo social) las que inciden en el comportamiento en el trabajo.

Comunicación

Según Vanessa Guzmán Paz (2012) “la comunicación es el fenómeno que se origina de forma natural en cualquier organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. La comunicación social mas importante, sin este proceso el hombre se encontraría aun en el primer eslabón de su desarrollo y no existiría la sociedad ni la cultura”.

La comunicación en la gestión, como cualquier forma social de comunicación, tiene dos tipos principales verbal y no verbal. Cada una de ellas es un medio eficaz aunque predominantemente, los directivos usan más la comunicación verbal a pesar de que la eficacia de esta comunicación puede basarse únicamente en los atributos no verbales.

Satisfacción Laboral.

Es definida por Schermerhurn, Hunt y Osborn (2005) como: “El grado en el cual los individuos experimentan sentimientos positivos o negativos hacia su trabajo” Dos elementos caben destacar en ésta definición: se caracteriza por la satisfacción como sentido positivo, satisfacción propiamente dicha o negativa, insatisfacción, y el hecho de que ese sentimiento puede tener distintos grados de intensidad en uno u otro sentido.

Factores que inciden en la satisfacción laboral. Existen varios factores que afectan la satisfacción laboral y éstos varían según las perspectivas de los autores.

Inducción.

También se puede llamar orientación o integración, es en realidad un componente de la socialización del nuevo colaborador en la empresa, y se esta en busca de la adaptación y la

ambientación inicial del colaborador de nuevo ingreso a la empresa y al ambiente social y físico de donde va a laborar.

La inducción contribuirá a que los colaboradores alcancen un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal que cubra las necesidades propias y las de la empresa.

Chiavenato (2003) tiene la definición de inducción “El primer paso para emplear a las personas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de posicionarlas en sus labores en la organización y clarificarles su papel y los objetivos”

El proceso de la inducción para los colaboradores de primer ingreso que se realiza en las organizaciones. Proporcionar información general sobre la rutina laboral diaria, la historia de la empresa, políticas, procedimientos, operaciones, productos o servicios que ofrecen al mercado y todos los aspectos de interés para la organización.

Autoevaluación.

Es un método que consiste en valorar uno mismo la propia capacidad que se dispone para tal o cual tarea o actividad, así como también la calidad del trabajo.

De la autoevaluación normalmente hacen uso, ya sea, un individuo, una organización, una institución o entidad, ya que se trata de una herramienta muy práctica a la hora de conocer los avances y las desviaciones respecto de los objetivos , programas, planes, entre otros y muy especialmente de las cuales depende las mejoras de la funcionalidad de un proceso o sistema en el caso de una empresa, la autoevaluación consiste en la revisión detallada y periódica por parte del responsable de imprimirle mejoras al funcionamiento de la empresa.

Integración.

Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y planeación señalan como necesario para el adecuado funcionamiento de un organismo social. La integración obtienen los elementos materiales y humanos que llenen los cuadros técnicos formados por la planeación y la organización. Importancia en el primer paso práctico de la etapa dinámica y por lo mismo de ella depende en gran parte que la teoría formulada en la etapa constructiva o estática tenga la eficiencia

prevista y planeada. El siguiente punto de contacto entre lo estático y lo dinámico; es decir el teórico y lo práctico.

Supervisión.

La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: hombre, materia prima, equipos, maquinas, herramientas, dinero y todos los factores que de forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, y servicios con el fin de brindar satisfacción de necesidades de un mercado.

Supervisar efectivamente requiere: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente. Se debe de tener constancia, dedicación, perseverancia, siendo necesario poseer características individuales en la persona que cumple esta misión.

Objetivos de la supervisión:

Mejorar la productividad de los colaboradores

Desarrollo del uso óptimo de los colaboradores

Obtener una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada

Desarrollar constantemente a los colaboradores de manera integral

Monitorear las actitudes de los subordinados

Contribuir a mejorar las condiciones laborales

Papel del supervisor

No hay labor más importante, difícil y exigente que la supervisión del trabajo ajeno. Una buena supervisión reclama más conocimientos, habilidades, sentido común y previsión que casi cualquier otra clase de trabajo.

Concepto del supervisor

El término supervisor se aplica a todos los niveles de la administración a quienes dirigen las actividades de otros. Pero se ha vuelto costumbre aplicarlo sólo a las personas de los niveles inferiores de la jerarquía administrativa. El supervisor es un elemento clave dentro de cualquier organización. De él depende la calidad del trabajo.

Características del supervisor

Conocimiento del trabajo: esto quiere decir que debe de conocer la tecnología de la función que supervisa. Las características de los materiales, la calidad deseada, procesos necesarios, etc.

Conocimientos de sus responsabilidades

Esta característica es de gran importancia, ya que ella implica que el supervisor debe de conocer políticas reglamentos y costumbres de la empresa, su grado de autoridad, las relaciones con otros departamentos, normas de seguridad, calidad, etc.

Habilidad para instruir

El supervisor necesita adiestrar a su personal para poder obtener resultados óptimos. Las informaciones al igual que las instrucciones que imparte a sus colaboradores.

Habilidad para mejorar métodos

El supervisor debe de aprovechar de la mejor forma posible los recursos humanos, materiales, técnicos y todos los que la empresa facilite siendo crítico en toda su gestión para que de esta manera se realice la mejor y posible supervisión del proceso de trabajo.

Habilidad para dirigir

El supervisor debe de liderar a su personal, dirigiéndolo con la confianza y convicción necesaria para lograr credibilidad y colaboración de sus actividades.

Funciones del supervisor

Proyectar

Se debe programar o planificar el trabajo del día, establecer la prioridad y el orden, tomando en cuenta los recursos y el tiempo para hacerlo.

Dirigir

Esta función comprende de la delegación de autoridad y la toma de decisiones, lo que implica que le supervisor debe empezar las buenas relaciones humanas. Procurando que sus instrucciones claras, específicas, concisas y completas teniendo en cuenta las habilidades de cada colaborador.

Desarrollar

Esta función le impone al supervisor la responsabilidad de mejorar constantemente a su personal desarrollando sus aptitudes en el trabajo, estudiando y analizando métodos de trabajo y elaborando planes de adiestramiento para el personal nuevo y antiguo.

Controlar

Se refiere a crear conciencia en sus colaboradores para que sea cada uno de ellos los propios controladores de su gestión, actuando luego el supervisor como conciliador de todos los objetivos planeados. Supervisar implica controlar.

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del problema.

Las organizaciones se dan cuando un grupo de personas se unen mediante cooperación puedan alcanzar objetivos. El buen comportamiento dentro de la organización permite mejorar la eficiencia y eficacia para el alcance de los objetivos.

El comportamiento se da debido a que en la organización existen ciertos determinantes con los hábitos, valores, tradiciones, creencias que son comunes en cada organización y estos son conocidos como cultura organizacional.

Es importante analizar todos los factores que intervienen en dicho comportamiento para poder así corregir ciertos errores que impidan alcanzar objetivos de la organización y así tener éxito.

Las empresas financieras de cobranza no son la excepción, como organización tiene la necesidad de alcanzar objetivos que les permitan ofrecer un buen servicio.

De tal manera se hace referencia un tema que en los últimos años ha venido tomando gran importancia en las organizaciones como lo es el clima organizacional, el cual trata sobre la importancia en las organizaciones y es el estudio del clima organizacional, el cual permite conocer las percepciones que el trabajador tiene de las características de la organización que influyen en las actitudes y comportamiento de los colaboradores, siendo de gran importancia.

Un buen o mal clima organizacional influirá en la motivación y satisfacción en el trabajo, contribuyendo al logro o fracaso en el alcance de los objetivos.

Al enfocarse en el análisis del clima organizacional de la empresa, se pudo observar que se detecta algunas incidencias en el desconocimiento de factores básicos para que el clima organizacional sea de satisfacción de los clientes.

Al considerar el análisis realizado por la observación, donde se determinó la situación actual y demás puntos expuestos con anterioridad se plantea la siguiente interrogante.

¿Cuál es el diagnóstico del clima organizacional de la empresa Factor Cobranza Guatemalteca?

3.2 Objetivos de la práctica realizada.

Objetivo general

Determinar el diagnóstico del clima organizacional de la empresa Factor Cobranza Guatemalteca.

Objetivos

- 1.- Elaborar propuestas para la mejora de las áreas con deficiencia obtenidas en el clima organizacional.
- 2.- Elaborar planes de acción para las propuestas.

3.3 Alcances y límites de la práctica.

La investigación se desarrolló evaluando la situación del clima organizacional de la empresa por medio un cuestionario dirigido a los colaboradores y una entrevista al gerente general. La principal limitante fue, no contar con datos financieros así como pagos de sueldos, bonificaciones y comisiones a los colaboradores, no fue proporcionada información sobre el funcionamiento de sistemas de cómputo de la empresa.

Este estudio se realizó en las fechas comprendidas del mes de agosto 2013 a febrero 2014, durante ese tiempo se estimó concretar el trabajo de campo, análisis de la información e informe final.

3.4 Metodología aplicada a la práctica

3.4.1 Sujetos de la investigación

Para que la investigación sea relevante se consideraron las opiniones y las acciones de los datos directamente de las carteras de cobro cuentan actualmente la empresa.

Se incluyen como sujeto de investigación a las siguientes posiciones.

.-Supervisores de cobros. Son las personas que velan las cuentas por cobrar en las carteras morosas y tienen a su cargo directo los gestores (4 personas)

- .-Gestores de cobro. Son las personas dedicadas a la darle seguimiento al cobro directo de los clientes que tienen cuentas de pago morosas. (30 personas)
- .-Vendedores de productos financieros. Son las personas que se dedican a intercambiar relaciones con entidades financieras en busca de nuevas carteras de cobro. (3)

Determinación del censo a todo el personal

Dada la característica de la delimitación de investigación, la población que se utiliza para la investigación se integra por las personas que laboran en la empresa, Ubicada en la zona 4 de Guatemala.

El problema a investigar no se tomó una muestra, por el contrario se tomó la totalidad de la población para elemento de estudio

Supervisores de cobros	4
Gestores de cobro	30
Ventas	3
Total	37

3.4.2 Instrumentos

Estos son utilizados para medir la investigación de las variables y en algunos casos se combinan varias técnicas de la recolección de datos (Hernández Samperio, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010,217)

Cuestionarios: Consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir pueden utilizarse dos tipos de preguntas (cerradas y abiertas) (Hernández Samperio, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010:217)

“Entrevista: implica que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas”. (Hernández Samperio, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2010: 239).

La obtención de la información primaria se utilizó las técnicas siguientes.

- Cuestionarios dirigidos a todo el personal operativo de la empresa ventas, gestores, supervisores.
- Guía de entrevista, dirigida al Gerente general.

En los instrumentos anteriores se consideraron elementos cuantitativos y cualitativos que permitieron formar criterios sujetos al análisis e interpretación con la relación a la pregunta de investigación, todos para contribuir a las conclusiones y recomendaciones de la presente investiga

3.4.3 Procedimiento

El presente trabajo de investigación se realizó cumpliendo con los requerimientos de la guía proporcionada para la práctica dirigida, de la siguiente manera:

- Selección de la empresa
- Selección del tema
- Se realizó el cuadro diagnóstico del problema de acuerdo a la metodología establecida.
- Con el método de observación se analizaron diversas problemáticas relacionadas al análisis del clima organizacional de la empresa y se construyó un análisis de FODA.
- Definida la pregunta de investigación, se seleccionó el título de la práctica empresarial dirigida.
- Se plantearon los objetivos generales y específicos que permitieron responder ampliamente a la problemática.
- Con la información recabada, se procedió a redactar el planeamiento del problema, que puso en contexto los temas contrales de la investigación.
- El marco teórico se construyó con el propósito de nutrir con información actualizada todos los conceptos que permitan tener una base técnica en el análisis de estudio.
- Se construyó un cuadro de medición de variables, donde se definieron los principales indicadores que surgieron al plantear los objetivos.
- Se definieron los alcances y límites de la investigación.
- Se determinó la metodología de la investigación.

- Se seleccionaron los sujetos de la investigación.
- Se construyeron los instrumentos para responder a las preguntas definidas según los indicadores y objetivos.
- Se realizó el procedimiento apegado a la guía de la práctica.
- Se realizó el trabajo de campo y aplicación de los instrumentos.
- Se presentaron los resultados.
- Las conclusiones respondieron a cada uno de los objetivos planteados.
- La propuesta de mejora está relacionada con apoyar a mejorar los procesos de fluidez calidad y exactitud de la información financiera para la toma de decisiones.
- Las referencias bibliográficas fortalecieron conforme el avance que se tuvo en el trabajo de investigación.
- Se realizaron cuadros e instrumentos que fueron presentados en la parte final del presente trabajo, en la parte de anexos.

Capítulo 4

4.1 Presentación de Resultados

Con el propósito de sustentar la investigación del análisis del clima organizacional de la empresa Factor Cobranza Guatemalteca y ser congruentes con la metodología propuesta para la investigación se procedió a realizar el trabajo de campo, para poder obtener información en función de una perspectiva se utilizó un cuestionario y una entrevista .

- El primero dirigido al personal de ventas, gestores de cobro y supervisores.
- Entrevista dirigida al gerente general.

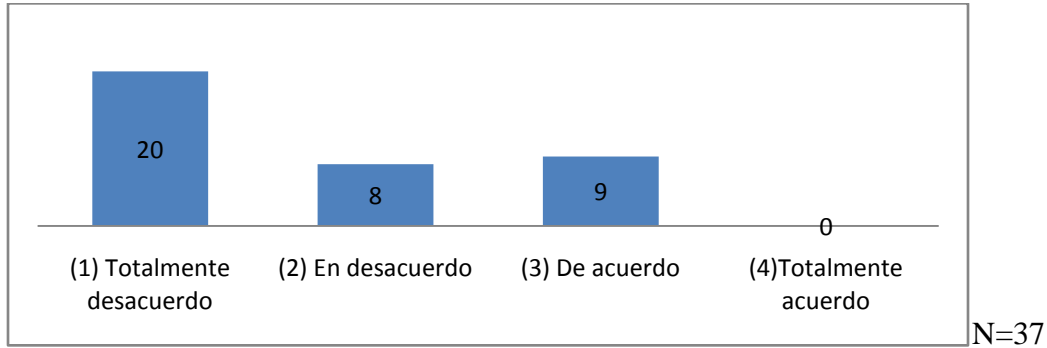
Por medio del trabajo de campo y los instrumentos empleados se obtuvo información del gerente general, personal de ventas, gestores de cobro y supervisores.

4.1.1 Encuestas a personal operativo.

Ilustración No.3

Gráfica No.1 Si se percibe reconocimiento en las actividades realizadas

Indicador: Satisfacción laboral



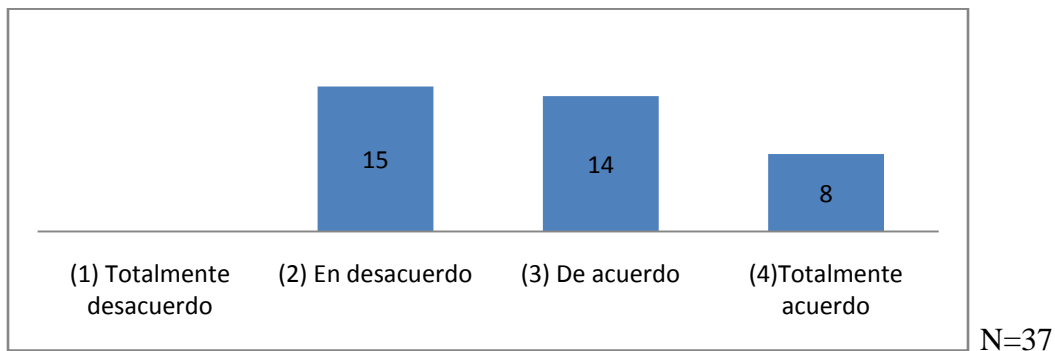
Fuente: Elaboración propia, febrero 2014

El reconocimiento en la empresa es de suma importancia para la motivación y se percibe que la mayoría de colaboradores están en desacuerdo que existan reconocimientos.

Ilustración No.4

Gráfica No.2 Si hay sentimiento de respeto y valoración por mi trabajo.

Indicador: Satisfacción laboral



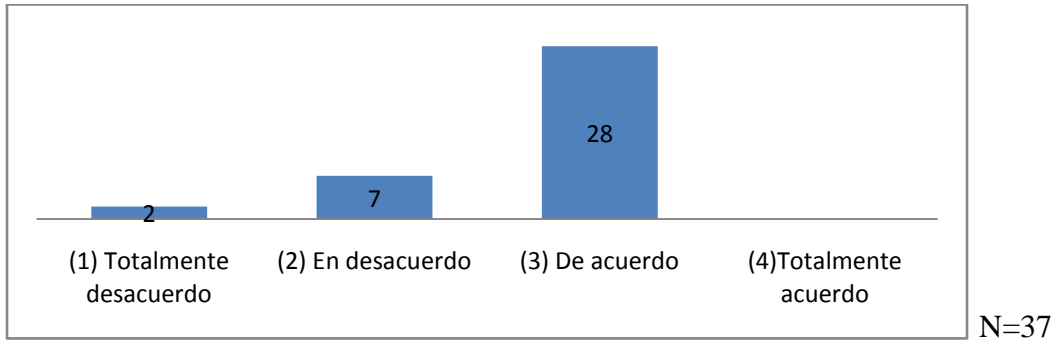
Fuente: Elaboración propia, febrero 2014

Es de gran importancia tener el sentimiento de respeto y valoración en la empresa, actualmente predomina el desacuerdo a tal afirmación.

Ilustración No.5

Gráfica No.3 Mi puesto genera un sentimiento de autosatisfacción.

Indicador: Satisfacción laboral



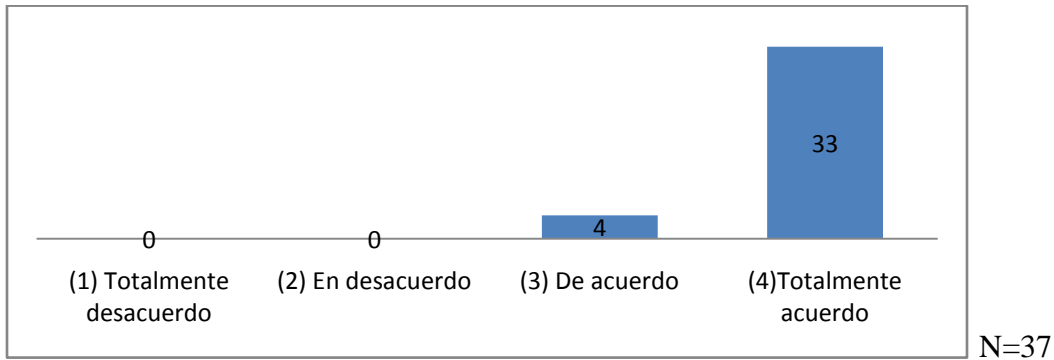
Fuente: Elaboración propia, febrero 2014

Sentirse satisfecho del puesto que se desempeña es de gran importancia para la empresa y el colaborador la mayoría respondió el acuerdo.

Ilustración No.6

Gráfica No.4 Si es satisfactoria la relación con mi(s) jefes(s)

Indicador: Integración.



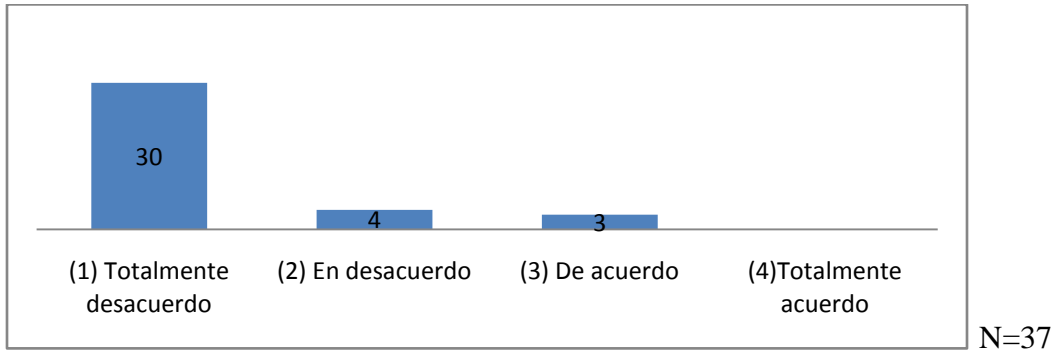
Fuente: Elaboración propia, febrero 2014

La satisfacción que se percibe es de total acuerdo y es de importancia la relación para tener un mejor resultado en las actividades

Ilustración No.7

Gráfica No.5 El sueldo y prestaciones si son satisfactorios

Indicador: Satisfacción laboral



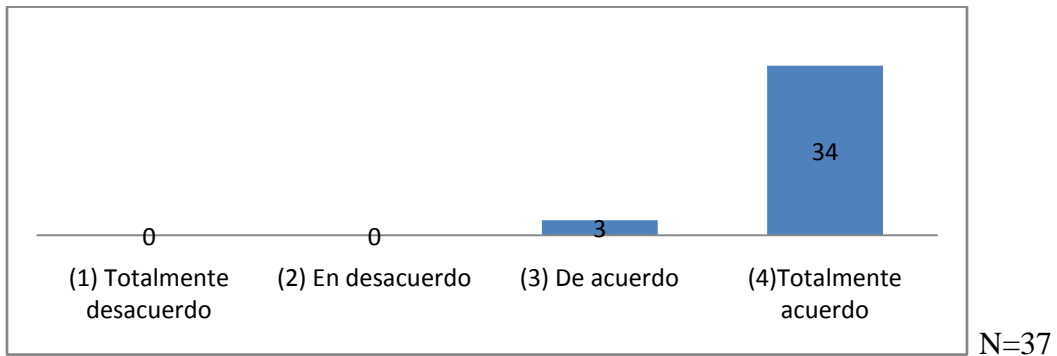
Fuente: Elaboración propia, febrero 2014

Los sueldos y prestaciones son elementos básicos de acuerdo a las capacidades para que el colaborador se sienta satisfecho, para sentirse motivado y no estar en busca de nuevos empleos.

Ilustración No 8

Gráfica No.6 Si soy una persona abierta al cambio.

Indicador: Autoevaluación



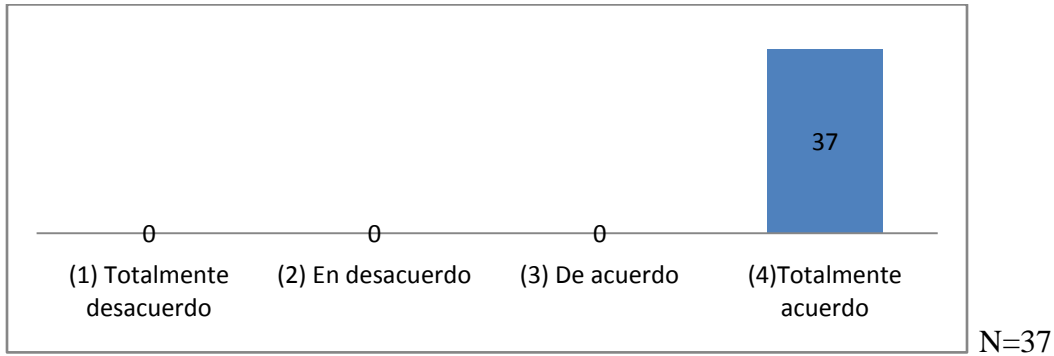
Fuente: Elaboración propia, febrero 2014

De acuerdo al cambio por cada colaborador encuestado es un total acuerdo y este tema es de importancia.

Ilustración No 9

Gráfica No.7 Si presto toda mi atención al puesto que desempeño.

Indicador: Autoevaluación



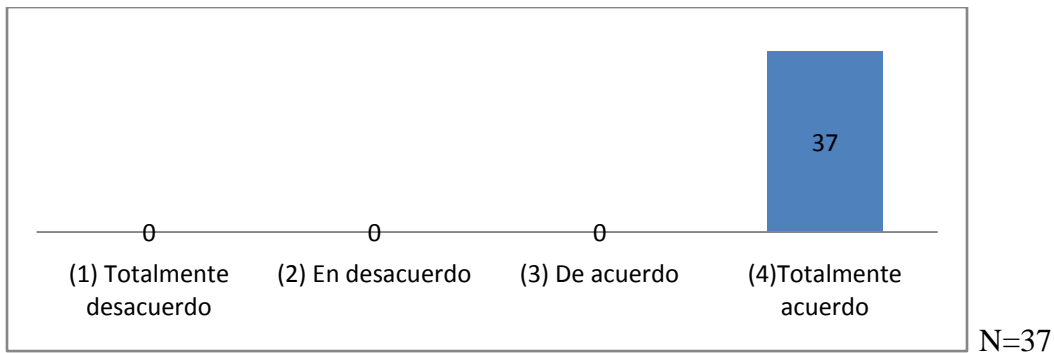
Fuente: Elaboración propia, febrero 2014

La atención necesaria para cada puesto que se desempeña, es totalmente de acuerdo para la totalidad de colaboradores encuestados.

Ilustración No 10

Gráfica No.8 Si trato de ver las cosas con optimismo

Indicador: Autoevaluación



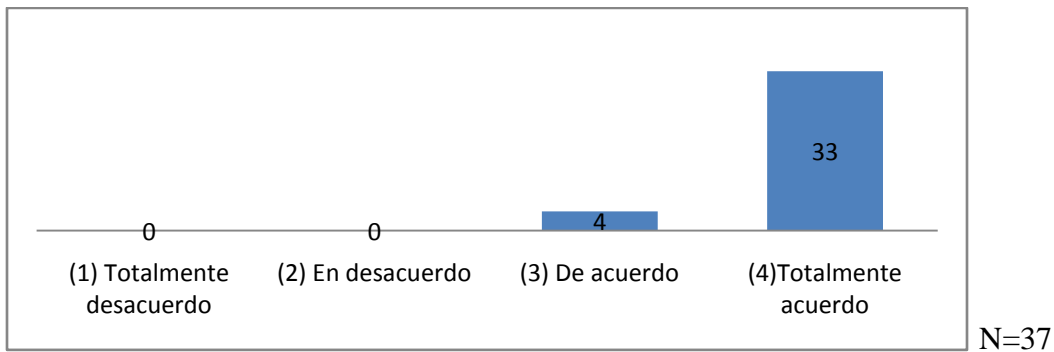
Fuente: Elaboración propia, febrero 2014

El optimismo del equipo de trabajo es básico para el buen funcionamiento de la organización la totalidad esta de acuerdo

Ilustración No 11

Gráfica No.9 Desempeño mis actividades en tiempo y forma adecuada

Indicador: Autoevaluación



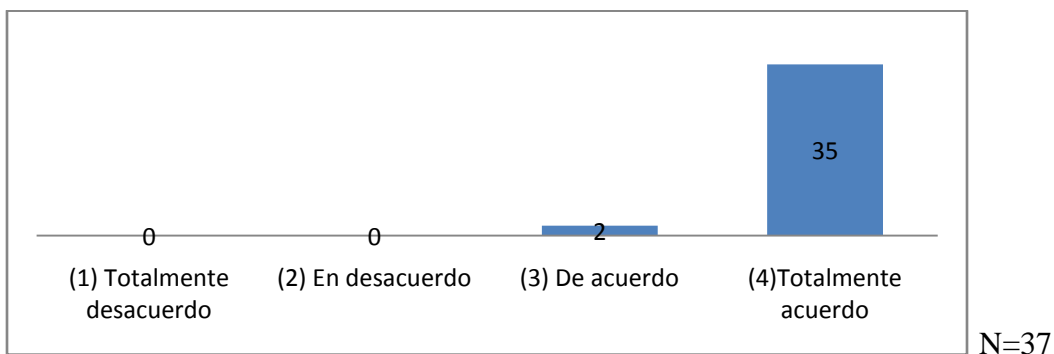
Fuente: Elaboración propia, febrero 2014

Las actividades efectuadas en el tiempo y forma adecuada son de gran importancia para el equipo de trabajo ya que la mayoría están en total acuerdo.

Ilustración No 12

Gráfica No.10 Siempre trato de aportar nuevas ideas en mi trabajo.

Indicador: Autoevaluación



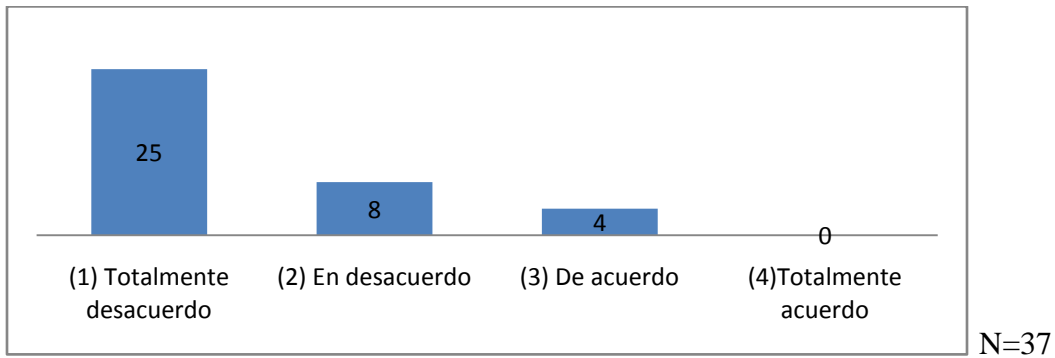
Fuente: Elaboración propia, febrero 2014

Estar en la mejor disposición de aportar nuevas ideas en la empresa es percibido por los colaboradores.

Ilustración No 13

Gráfica No.11 Si se esta comunicado sobre los objetivos de la empresa

Indicador: Comunicación



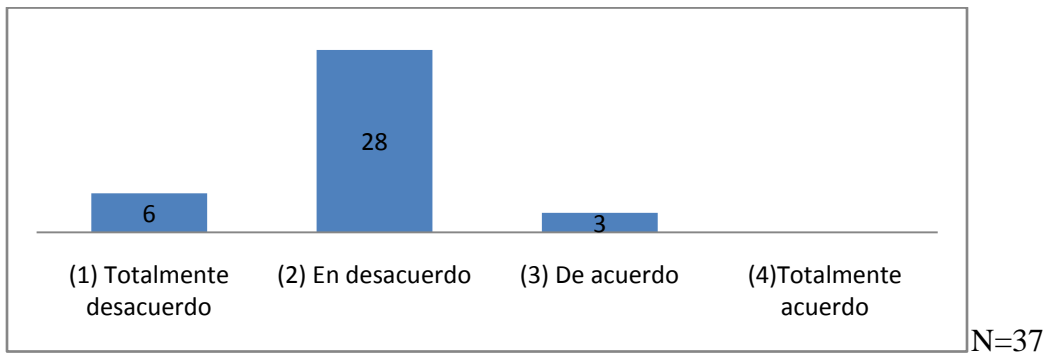
Fuente: Elaboración propia, febrero 2014

Se evidenció que la mayoría no coinciden que la comunicación de los objetivos de la empresa están bien comunicados.

Ilustración No 14

Gráfica No.12 La comunicación que existe en la empresa si es la apropiada

Indicador: Comunicación



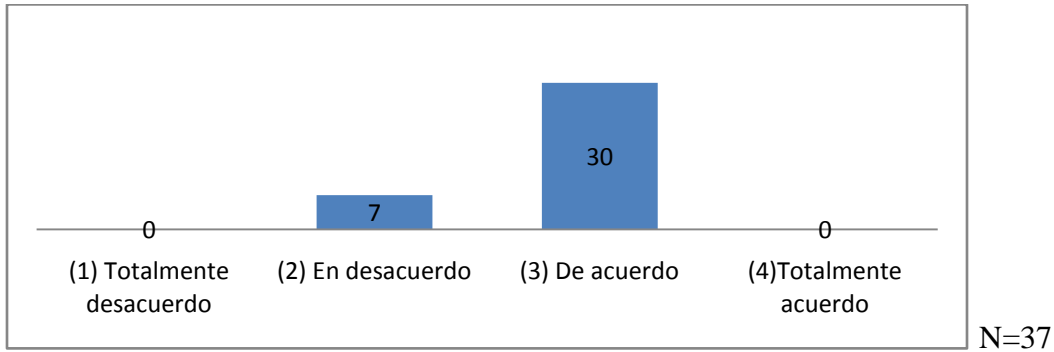
Fuente: Elaboración propia, febrero 2014

Un factor muy importante es la comunicación para poder facilitar el trabajo.

Ilustración No 15

Gráfica No.13 La comunicación con mi(s) jefe(s) inmediato si es efectiva.

Indicador: Comunicación



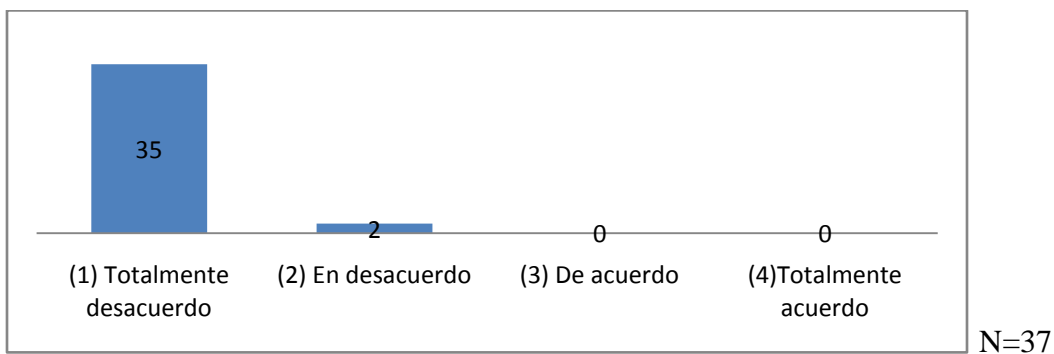
Fuente: Elaboración propia, febrero 2014

Treinta de los treinta y siete colaboradores respondieron estar de acuerdo con la efectividad de la comunicación que tienen con su(s) jefe(s)

Ilustración No 16

Gráfica No.14 La comunicación con mis compañeros(as) si de trabajo es buena

Indicador: Comunicación



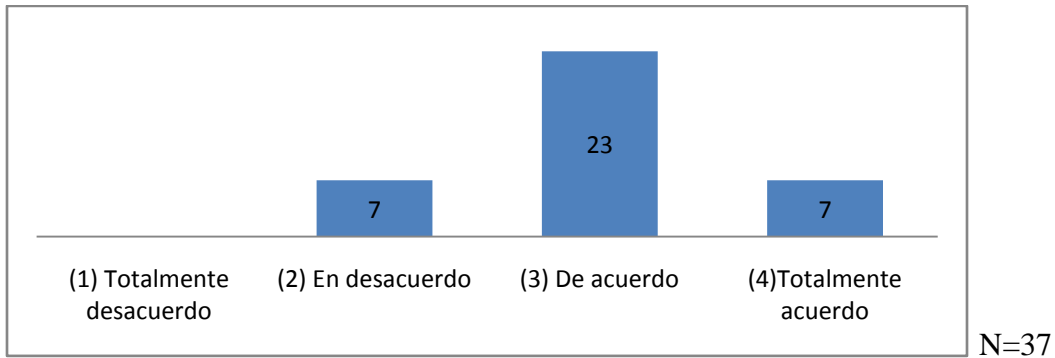
Fuente: Elaboración propia, febrero 2014

No creen que la comunicación entre compañerismo es buena para treinta y cinco colaboradores.

Ilustración No 17

Gráfica No.15 Sí hay buena relación laboral con el jefe(a) inmediato.

Indicador: Integración



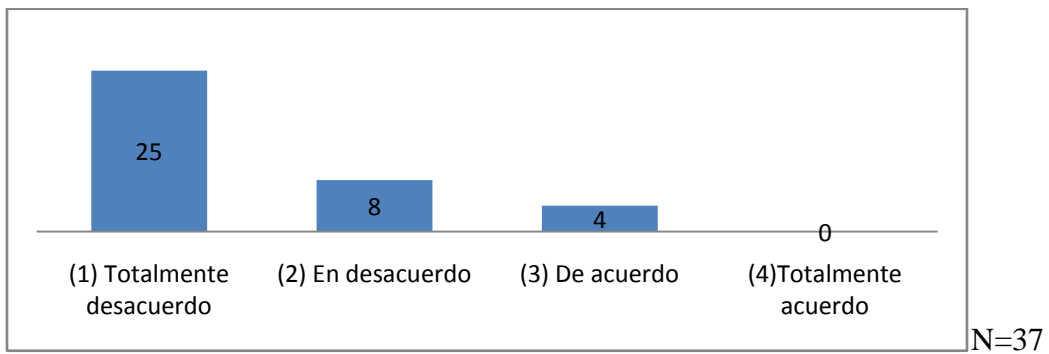
Fuente: Elaboración propia, febrero 2014

Se percibe que la relación laboral con el jefe inmediato por parte general de los colaboradores.

Ilustración No.18

Gráfica No.16 Los objetivos de las actividades diarias sí están claramente definidas.

Indicador: Objetivos y roles



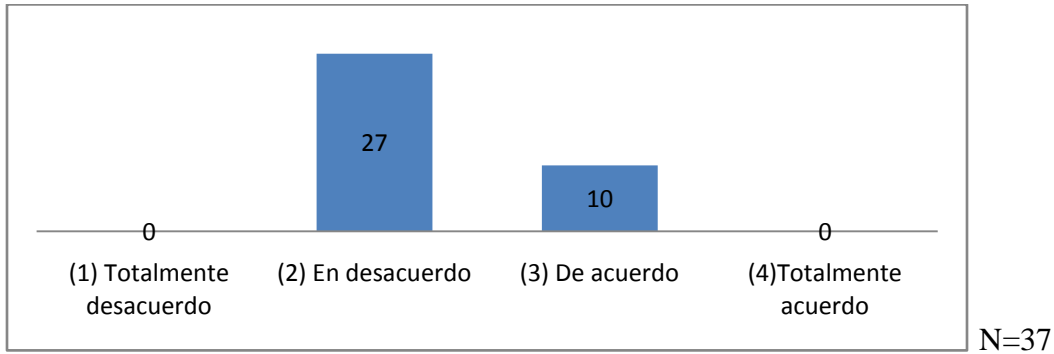
Fuente: Elaboración propia, febrero 2014

Para poder desempeñar eficientemente las actividades es necesario tener claros los objetivos.

Ilustración No.19

Gráfica No.17 Mi trabajo si me permite alcanzar mis objetivos personales.

Indicador: Objetivos y roles



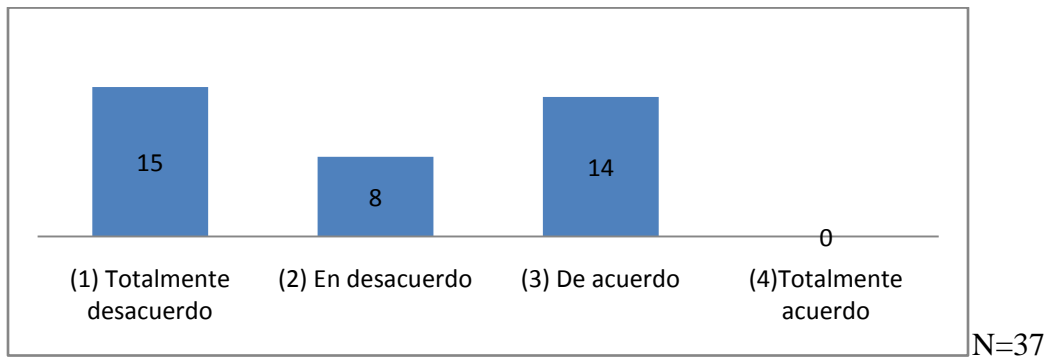
Fuente: Elaboración propia, febrero 2014

Uno de los objetivos por parte de cada colaborador es cubrir sus necesidades básicas así como alcanzar un mejor estado de vida. Se percibe un desacuerdo.

Ilustración No. 20

Gráfica No.18 Sí hay sentimiento de integridad en el trabajo

Indicador: Integración



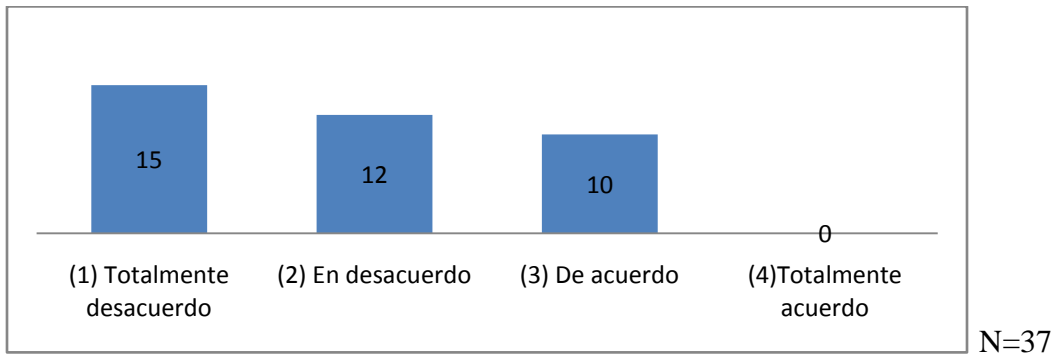
Fuente: Elaboración propia, febrero 2014

Sentirse parte del equipo de trabajo es un factor bien importante para poder desarrollarse en la empresa.

Ilustración No.21

Gráfica No. 19 Considero que mi jefe(a) es justo con las decisiones

Indicador: Integración



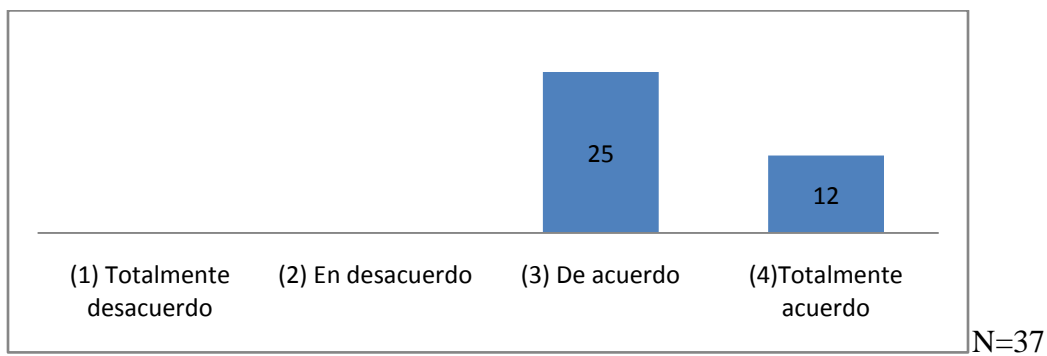
Fuente: Elaboración propia, febrero 2014

La toma de decisiones por parte de los jefes no es considerada la apropiada por la mayoría de colaboradores.

Ilustración No.22

Gráfica No. 20 Todos los compañeros de trabajo se llevan bien

Indicador: Integración.



Fuente: Elaboración propia, diciembre 2013

Es importante que se mantenga un ambiente de compañerismo, ya que influye mucho para el buen desempeño.

4.1.2 Entrevista realizada al gerente general

Ilustración No.28

Tabla No 1 Matriz de sentido de la entrevista realizada al Gerente General

No.	Pregunta	Gerente General	Observaciones.
1	¿Considera que el ambiente laboral que existe actualmente en la empresa es el apropiado?	No	Existen algunas deficiencias por parte de gestión de cobro.
2	¿Considera que los objetivos de la empresa están bien dirigidos?	Si	En términos generales se comunican por escrito.
3	¿Considera que la inducción de los nuevos colaboradores es la apropiada?	No	La incorporación de los nuevos colaboradores debería ser personalizada por los supervisores.
4	¿Considera que la supervisión ejercida en la empresa es la apropiada?	No	La supervisión debería de desarrollarse constantemente y con profesionalismo.
5	¿Cuál sería su decisión si existiera un innovador factor para que el clima organizacional tenga un mejor ambiente y que facilite la gestión de cobro?	Aplicarlo	Tomar la decisión positiva para aplicarla y buscar resultados positivos.

Fuente: Elaboración propia, febrero 2014

La entrevista fue realizada al Gerente General, con el objetivo de conocer su punto de vista del funcionamiento actual de la empresa, el desenvolvimiento del personal nuevo y antiguo sus aportes y resultados.

4.1.3 Resultados por indicadores

Ilustración No.29

Tabla No. 2 Resultados de los cuestionarios y de la matriz de sentido de la entrevista.

Indicador	Total Desacuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Total Acuerdo
Comunicación		75%	25%	
Satisfacción laboral.		47%	53%	
Integración.		53%	47%	
Autoevaluación.				100%
Inducción.		En desacuerdo		
Supervisión.		En desacuerdo		

Fuente: Elaboración propia, febrero 2014

Capítulo 5

5.1 Análisis e Interpretación de resultados

Se pudo determinar por medio de los resultados obtenidos del cuestionario y la matriz de sentido de la entrevista realizada.

- 1.-El factor de la comunicación en la empresa, un setenta y cinco por ciento de los sujetos encuestados están en desacuerdo mientras que el restante en acuerdo.
- 2.-El factor de la satisfacción laboral en la empresa, un cuarenta y siete por ciento están en desacuerdo mientras que el cincuenta y tres restante si están en acuerdo.
- 3.-El factor de la integración en la empresa, un cincuenta y tres por ciento de los sujetos encuestados están en desacuerdo y el cuarenta y siete por ciento restantes están en acuerdo.
- 4.-El factor de la Autoevaluación en la empresa, un cien por ciento de los sujetos encuestados están de acuerdo.
- 5.- La inducción que se realiza en la empresa el gerente general por medio de la entrevista está en desacuerdo.
- 6.- La supervisión que se realiza en la empresa el gerente general por medio de la entrevista está en desacuerdo.

Según Hernández Samperio, et al (2010) la revisión de la literatura y su comparación con los resultados es una fuente para revelar diferentes niveles en el desarrollo de un tema determinado tales como la existencia de una o varias teorías ya desarrolladas, que estén soportadas por evidencia empírica y que se apliquen consecuentemente al problema de investigación; así mismo que pueden haber piezas o trozos de teoría que sugieren variables potencialmente importantes que pueden ser aplicadas al problema de investigación; en congruencia con esa definición se procedió a comparar los resultados obtenidos al realizar el trabajo de campo con las fuentes bibliográficas incluidas en el marco teórico.

Conclusiones.

Derivado de los resultados del clima organizacional los factores que salieron mas bajos son:

- Comunicación.
- Integración.

Mientras que los factores con puntaje más alto fue.

- Autoevaluación
- Objetivos y roles.

El gerente general por medio de la entrevista, indica que los factores a mejorar:

- Inducción.
- Supervisión.

Propuesta

A continuación se presenta la propuesta de mejora conforme a la investigación realizada a la empresa Factor Cobranza Guatemalteca, la cual está enfocada a mejorar el clima organizacional. Se tomaron en cuenta los factores con menor puntuación.

Justificación:

Al considerar los hallazgos obtenidos en el desarrollo investigativo donde se abordaron temas sobre el ambiente del clima organizacional de la empresa, enfocado específicamente en el proceso de comunicación, integración, inducción así como supervisión, de los gestores de cobro, vendedores y los supervisores de grupo.

Objetivos Generales

Brindar herramientas a la empresa que serán de gran utilidad en comunicación así también en programas de integración, inducción y supervisión.

Objetivos Específicos

1. Implementar un programa de comunicación.
2. Implementar un programa de integración.
3. Implementar un programa de inducción.
4. Implementar un programa de supervisión.

Cuadro No. 2

Programa de comunicación

	Formato programa de comunicación.			
Actividades a desarrollar				
Comunicación efectiva	02 DIAS			
Tipos de comunicación.		02 DIAS		
Acciones para La comunicación empresarial.			02 DIAS	
Barreras de la comunicación				02 Días

Fuente: Elaboración propia, marzo 2014

Comunicación efectiva:

Dar a entender correctamente el significado de comunicación. En la comunicación se pierde algo del significado al transmitir el mensaje de un emisor a un receptor, la comunicación efectiva busca eliminar o minimizar esta pérdida. Que el receptor del mensaje comprenda el significado y la intención de lo que se le comunica.

Tipos de comunicación:

Hay múltiples tipos de comunicación y que se pueden usar en diferentes ocasiones pero para este programa se dará a conocer los siguientes tipos de comunicación.

Comunicación verbal

Comunicación Escrita

Acciones para la comunicación empresarial

Este tema se ha convertido en un elemento de la actualidad y para lograr los objetivos estratégicos de las empresas, este tema esta orientado a que el personal tenga el conocimiento de hacer las cosas bien y darlas a conocer.

Barreras de la comunicación:

Dar a conocer los obstáculos que se pueden presentar en la comunicación eficiente y a estos obstáculos se les llama como barreras de la comunicación y se pueden clasificar en:

Semánticas.:

es la parte de la lingüística que se encarga de estudiar el significado de las palabras y que tienen diferentes significados, en este punto que el emisor puede emplear diferentes palabras con determinados significados, pero el receptor las puede entender de manera distinta.

Físicas:

Estas son las circunstancias que se presentan no en las personas sino que en el medio ambiente y que impiden una buena comunicación. Por ejemplo ruidos, fallas de los medios en que se puede transmitir el mensaje, teléfono, computadora etc.

Administrativas:

La estructura y el funcionamiento de la organización dan lugar a problemas.

Metodología:

Talleres de comunicación: De forma interactiva con el personal que recibirá el programa, también ejercicios de comunicación.

Conferencias: Las cuales serán impartidas por el consultor externo, éstas abarcarán los temas del programa de comunicación.

Comunicación

Plan de acción.

Antecedentes	Con base a la investigación que se realizó, por medio de los cuestionarios se determinó que no existe un programa de comunicación establecido en la empresa.
Objetivos	Dimensionar la actividad de la comunicación en la empresa Dar a conocer las diferentes herramientas disponibles en el ámbito de la gestión de la comunicación.
Responsable	Consultor externo.
Dirigido a:	Todo el personal de la empresa
Descripción	La comunicación es una herramienta que se convierte en una gestión orientada a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa, para que haya comunicación, debe de haber información, lo cual se considera el primer proceso de la comunicación. Es un proceso que se da entre dos o más personas mediante intercambio de mensajes, códigos etc. Con el fin de conseguir una acción y reacción. Es la transferencia de información de un sujeto a otro.
Recursos	Los recursos que a continuación se enumeran: 1.-computadora portátil (La empresa tiene) 2.-Cañonera (La empresa tiene) 3.-Material didáctico (Solicitarlo a compras) Libros de texto, hojas, fólderes 4.-Diplomas de reconocimiento 5.-Coffe break 6.-Salôn de capacitación (Instalaciones de la empresa)

Tiempo	Se Desarrollará en ocho días, promediado en un mes, en grupos de ocho personas y se impartirá una hora diaria de ocho de la mañana a nueve de la mañana los días que se especifican en el programa.
Beneficio	Contar con la comunicación formal básica, desde la gerencia, jefaturas hasta los diferentes niveles de la organización. Y la finalidad es informar y dar instrucciones para lo cual se utiliza: reuniones, intranet, memorándum y circulares.
Costo	Q 5,000.00
Medición de resultados	Se espera que la comunicación entre el personal mejore en un 95 %

Cuadro No. 3

Programa de Integración

Objetivos del programa			
Relaciones interpersonales: Integración de personal. Trabajo en grupo.	02 DIAS		
Motivación: Motivación humana Crecimiento profesional		02 DIAS	

Fuente: Elaboración propia, marzo 2014

Integración de personal:

Dar a conocer el proceso en el cual las empresas cubren sus necesidades del recurso humano, entre ellas el pronóstico de necesidades futuras,

Trabajo en grupo:

Dar a conocer como un grupo de personas organizadas, que trabajan juntas logran una meta. Formando un equipo con la convicción de que las metas propuestas pueden ser conseguidas poniendo en prácticas los conocimientos, capacidades y habilidades por las distintas personas que lo integran.

Motivación humana:

Dar a conocer las teorías de la motivación y del impulso hacia resultados.

Crecimiento profesional:

Dar a conocer como va unido a tener experiencias que la hagan mejor persona a desarrollar un conocimiento superior a si mismo, este va unido a tener oportunidades para realizarse desempeñando una misión suficientemente interesante y relevante.

Metodología:

Talleres de integración de personal: De forma interactiva con el personal que recibirá el programa, también ejercicios de integración de grupos

Conferencias: Las cuales serán impartidas por el consultor externo, éstas abarcaran los temas del programa de integración de personal.

Integración Plan de acción.

Objetivo	Ocupar y mantener los puestos de la estructura organizacional.
Responsable	Consultor externo.
Dirigido a:	El personal de nuevo ingreso Todo el personal de la organización
Descripción	Identificar los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles. Es evidente que la integración de personal debe de vincularse de forma estrecha con la función de la organización.
Recursos	Los recursos que a continuación se enumeran: 1.-computadora portátil (La empresa tiene) 2.-Cañonera (La empresa tiene) 3.-Material didáctico (Solicitarlo a compras) Libros de texto, hojas, fólderes 4.-Diplomas de reconocimiento 5.-Coffe break 6.-Salôn de capacitación (Instalaciones de la empresa)
Tiempo	Se desarrollara cuatro días del mes 1 hora diaria de ocho de la mañana a nueve de la mañana
Costo	Q 4,000.00
Medición de resultados	El personal que actualmente laborando en la empresa, está integrada en un 90%

Cuadro No. 4

Programa de inducción.

Actividad	Día 1	Día 2
Entrega de:		
-Carta de bienvenida	X	
-Carpeta de bienvenida.		
Entrega de:		
-Descriptor de puesto		X
-Reglamento interno de trabajo.		

Fuente: Elaboración propia, marzo 2014

Carta de bienvenida:

Entregar un documento de bienvenida, que es elaborado con la finalidad de dar al colaborador de nuevo ingreso un texto breve, muy amigable y positivo. En el cual se da una presentación general de una primera impresión y generar confianza entre una persona y otra.

Descriptor de puesto:

Esta es un documento que consiste en enumerar las funciones y responsabilidades que conforma el puesto del colaborador nuevo.

Reglamento interno de trabajo:

Este documento será entregado y es de suma importancia en la empresa debido a que se convierte en norma reguladora de las relaciones internas de la empresa con el colaborador.

Metodología:

En el primer día se le da la bienvenida al nuevo colaborador, acompañado de su carta y carpeta de bienvenida así como la presentación con sus nuevos compañeros así como su jefe inmediato y una visita a las instalaciones y departamentos de la misma. En el segundo día se le presenta el descriptor de su nuevo puesto así como el reglamento interno de trabajo.

Inducción

Plan de acción.

Antecedentes	Con base a la investigación que se realizó, por medio de los cuestionarios se determinó que no existe un programa de inducción establecido en la empresa.
Objetivo	Que el nuevo colaborador, pueda incorporarse de forma idónea en su nuevo puesto de trabajo así como con sus compañeros de la empresa.
Responsables	La gerencia de recursos humanos y supervisores.
Dirigido	Nuevos colaboradores.
Propósito	Dar la bienvenida al nuevo colaborador con base a las políticas de la empresa etc., que conozca las instalaciones, que conozca a su (s) jefe(s) que va a tratar.
Descripción	Es el procedimiento por el cual se presenta la empresa a los nuevos colaboradores para ayudarlo a integrarse al medio de trabajo y tener un comienzo productivo. Con este programa se informa al colaborador recién ingresado acerca de cómo es la empresa, que se hace, como se hace y para que se hace. Además de estos aspectos en este programa de inducción se le explica al nuevo colaborador las normas, políticas, y reglamentos existentes en la empresa.
Recursos	Los recursos que a continuación se enumeran: 1.-computadora portátil (La empresa tiene) 2.-Cañonera (La empresa tiene)
Tiempo	Este programa de inducción será impartido a cada colaborador de nuevo ingreso, en los primeros dos días.
Beneficio	Menos rotación como deserción laboral, una rápida adaptación, un rápido

	aprendizaje en las actividades de la empresa así como ahorro de recursos en el proceso de integración.												
Presupuesto	<table> <tr> <td>1 manual de inducción por persona</td> <td>Q 50.00</td> </tr> <tr> <td>Material didáctico, papel, lapicero, marcador.</td> <td>Q 25.00</td> </tr> <tr> <td>Refacción</td> <td>Q 25.00</td> </tr> <tr> <td></td> <td>-----</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Q100.00 P/Pers.</td> </tr> <tr> <td>Q 100.00 X 4 personas mensual, índice de rotación</td> <td>Q 500.00</td> </tr> </table>	1 manual de inducción por persona	Q 50.00	Material didáctico, papel, lapicero, marcador.	Q 25.00	Refacción	Q 25.00		-----		Q100.00 P/Pers.	Q 100.00 X 4 personas mensual, índice de rotación	Q 500.00
1 manual de inducción por persona	Q 50.00												
Material didáctico, papel, lapicero, marcador.	Q 25.00												
Refacción	Q 25.00												

	Q100.00 P/Pers.												
Q 100.00 X 4 personas mensual, índice de rotación	Q 500.00												
Medición de resultados	El índice de rotación de los colaboradores baja a un 3% mensual.												

Cuadro No. 5
Programa de Supervisión.

	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4
Que es supervisión?	X			
Papel del supervisor		X		
Funciones del supervisor			X	
Estilos de supervisor				X

Fuente: Elaboración propia, marzo 2014

Que es supervisión?

Dara a conocer que ésta es una actividad técnica especializada que tiene el fundamento de utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de un trabajo.

Papel del supervisor:

Impartir que una buena supervisión reclama más conocimientos, habilidades y previsión.

Funciones del supervisor:

Dar a conocer las funciones que tiene un supervisor, se enumeran las siguientes:

Proyectar, dirigir, desarrollar y controlar

Estilos del supervisor:

Dar a conocer los estilos de supervisores:

Autocrático, democrático, liberal.

Metodología:

Talleres de supervisión: De forma interactiva con los supervisores que recibirán el programa.

Conferencias: Las cuales serán impartidas por el consultor externo, éstas abarcaran los temas del programa de supervisión.

Supervisión

Plan de acción.

Antecedentes	Con base a la investigación que se realizó, por medio de los cuestionarios se determinó que no existe un programa de supervisión establecido en la empresa.
Objetivos	La supervisión es vital en la planificación, determinar los problemas que se enfrenta la organización y darle seguimiento.
Responsables	Consultor externo
Dirigido a:	Supervisores
Descripción	Es la observación regular del registro de actividades que se llevan a cabo en el programa, es el proceso en el cual se controla el progreso de las actividades así como observar, también implica comunicar.
Recursos	Los recursos que a continuación se enumeran: 1.-computadora portátil (La empresa tiene) 2.-Cañonera (La empresa tiene) 3.-Material didáctico (Solicitarlo a compras) Libros de texto, hojas, fólderes 4.-Coffe break 5.-Salôn de capacitación (Instalaciones de la empresa)
Tiempo	Se Desarrollará en cuatro días, promediado en un mes, a los supervisores una hora diaria de ocho de la mañana a nueve de la mañana los días que se especifican en el programa.
Beneficio	Contar con los supervisores calificados y de un mejor desempeño en las actividades de la empresa.

Costo	Q 5,000.00
Medición de resultados	Los colaboradores reportan una supervisión eficiente de sus jefes inmediatos en un 90%

Tabla No. 5

Presupuesto para la propuesta de mejora del clima organizacional

Programa	Mensual	Semestral	Anual
Comunicación		Q 5,000.00	Q 10,000.00
Integración		Q 4,000.00	Q 8,000.00
Supervisión		Q 5,000.00	Q 10,000.00
Inducción	Q 500.00	Q 3,000.00	Q 6,000.00
Total:	Q 500.00	Q 17,000.00	Q 34,000.00

Fuente: Elaboración propia, marzo 2014

De acuerdo a los ingresos percibidos en la organización se considera que si es factible la implementación de la propuesta.

Beneficio al implementar los cuatro programas

Una mejor comunicación se tiene mejor eficiencia y eficacia en las actividades de la empresa. Así como una mejor integración de personal, mejora la relación interpersonal y la mejor adaptación a sus actividades.

Una inducción personalizada al nuevo colaborador, facilita la adaptación y disminuye la deserción laboral, así como una integración a la organización del nuevo colaborador tiene como beneficio que el nuevo colaborador se sienta parte de la empresa, por lo tanto el reclutamiento de nuevos colaboradores será menor esto traerá menos gasto. La supervisión adecuada trae como beneficio un mejor seguimiento de las actividades de la empresa.

Referencias bibliográficas

- 1.- Chiavenato. (2007) *Administración de recursos humanos*. (5a. Edición) Mc Graw Hill.
- 2.- Franklin F. E.B.(2004) *Organización de Empresas* (2ª. Edición) Mc Graw Hill.
- 3.- Heinz Wehrich, H.(2003) *Administración una perspectiva global* (12ª.Edición) Guatemala.
- 4.- HernandezSampieri R. (2010) *Metodología de la Investigación*. (5ª.Edición) ,McGraw Hill .
- 5.- Krieger, Mario (2004) *Sociología de las organizaciones (1ra edición) Argentina Prentice Hall & Pearson Educación*.
- 6.- Robbins, Stephen (2004) *Comportamiento Organizacional* (10ª edición) México Pearson Educación.
- 7.- Vannessa Guzmán Paz (2012) *comunicación organizacional* (1ra edición) Red Tercer milenio s.c
- 8.- Guía PED Universidad Panamericana de Guatemala.
- 09.- Flores L.E. (2010). *Tesis del Clima Organizacional en la Escuela de Ingeniería Mecánica. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala*.
- 10.- Marroquín Pérez E.A. (2011) *Tesis El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de los restaurantes de comida rápida Burger King. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala*.

11.- Saavedra A. (2011)*Tesis el clima organizacional y su rendimiento de la productividad.*
Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.

12.- Manual de estilo de la universidad Panamericana de Guatemala.

ANEXOS

Instrumento 1



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida
Clima Organizacional de la Empresa Factor Cobranza Guatemala

Cuestionario dirigido a los colaboradores de la empresa Factor cobranza Guatemala.

El siguiente cuestionario tiene como propósito la evaluación del clima organizacional de la empresa Factor Cobranza Guatemala.

Puesto que desempeña: _____

Tiempo de laborar en empresa: _____ nivel académico _____

Sexo: _____ Fecha: _____

Instrucciones: En escala de 1 al 4 marcar con una X el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

Totalmente de acuerdo	4
De acuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

	1	2	3	4
01.- Percibo que mi trabajo está suficientemente reconocido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
02.-Me siento valorado (a) y respetado (a) en mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
03.-Mi puesto genera un sentimiento de autosatisfacción.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
04.-Es satisfactoria la relación con mi(s) jefe(s).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
05.-Es satisfactorio el sueldo y las prestaciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

06.- Soy una persona abierta al cambio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
07.- Presto toda mi atención en el puesto que desempeño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
08.- Trato de ver las cosas con optimismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
09.- Desempeño mis actividades en tiempo y forma adecuada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.- Siempre trato de aportar nuevas ideas en mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.- Estoy comunicado sobre los objetivos de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.- La comunicación que existe es la apropiada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.- La comunicación con mi jefe(a) inmediato es efectiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.- La comunicación con mis compañeros(as) de trabajo es buena.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.- Me llevo bien con mi jefe(a) inmediato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.- Los objetivos de mi trabajo están claramente definidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.- Mi trabajo me permite alcanzar mis objetivos personales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18.- Me siento plenamente integrado(a) en mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19.- Considero que mi jefe (a) es justo con las decisiones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20.- Me llevo bien con mis compañeros(as) de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Instrumento 2



Universidad Panamericana
Facultad de Ciencias Económicas
Práctica Empresarial Dirigida
Clima organizacional de la empresa Factor Cobranza Guatemala.

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL

Objetivo: Evaluar el ambiente organizacional de la empresa Factor cobranza Guatemala.

Puesto que desempeña el entrevistado: _____

Tiempo de ocupar la gerencia: _____ Fecha: _____

1. ¿Considera que el ambiente laboral que existe actualmente en la empresa es el apropiado?

2. ¿Considera que los objetivos de la empresa están bien dirigidos?

3. ¿Considera que la inducción de los nuevos colaboradores es la apropiada?

4. ¿Considera que la supervisión ejercida en la empresa es la apropiada?

5.- ¿Cuál sería su decisión si existiera un innovador factor para que el clima organizacional tenga un mejor ambiente y que facilite las gestiones de cobro?

Carta de bienvenida.

Estimado colaborador

¡Reciba usted una cordial bienvenida!

Nuestro deseo es que se sienta parte de la empresa desde el primer paso que esta dando en la empresa.

Para Factor Cobranza Guatemalteca es un gusto contar a partir de ahora con un nuevo colaborador, el cual seguramente vendrá a contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales de la empresa.

En esta empresa estamos dispuestos a ayudarle a prestarle toda la colaboración y confianza para que su periodo de adaptación sea en el menor tiempo posible y que no sienta incomodidad en el inicio de su relación laboral.

Usted es una persona muy importante, ya que fue elegido dentro de un grupo de candidatos que participaron en el proceso de reclutamiento y selección de personal para ocupar el puesto requerido.

Factor Cobranza Guatemalteca espera su total lealtad e identificación con la empresa, así como con los compañeros de trabajo, clientes, proveedores.

Atentamente,

Jefe de recursos humanos