

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Gestión del Talento Humano



**Análisis del clima organizacional en la Empresa
Grupo Comercial de Guatemala**
(Tesis de Maestría)

Licda. María José Rendón Pacheco

Guatemala, octubre de 2012

**Análisis del clima organizacional en la Empresa
Grupo Comercial de Guatemala**
(Tesis de Maestría)

Licda. María José Rendón Pacheco

M. Sc. Gabriela Corado, **Asesora**

M. Sc. María Eugenia Sandoval Martínez de Paz, **Revisora**

Guatemala, octubre de 2012

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa
Coordinadora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduria ante todo, adquiere sabiduria"

REF.:UPANA.C.C.E.E.0019-2012-MSc.GTH.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 18 DE OCTUBRE DEL 2,012**

De acuerdo al dictamen rendido por M. Sc. Gabriela Corado, asesora y M. Sc. María Eugenia Sandoval de Paz, revisora de la Tesis, titulada: "ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA GRUPO COMERCIAL DE GUATEMALA", elaborada por la licenciada María José Rendón Pacheco, AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a su graduación profesional en el grado de Magíster en Gestión del Talento Humano.

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

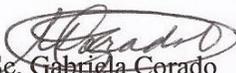


Guatemala, 25 de Septiembre de 2012

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Tesis con el tema **“ANALISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA GRUPO COMERCIAL DE GUATEMALA”**, presentado por el estudiante: **MARIA JOSE RENDON PACHECO DE FUENTES**, previo a optar al grado Académico de **“Maestría en Gestión del Talento Humano”** 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.


M.Sc. Gabriela Corado
Tutor

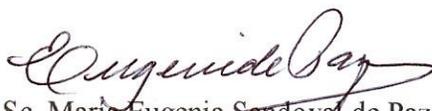
Guatemala, 15 de octubre de 2012

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que el trabajo de Tesis titulado **“ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA GRUPO COMERCIAL DE GUATEMALA” (Tesis de Maestría)**, realizado por: **María José Rendón Pacheco de Fuentes**, estudiante de la Maestría en Gestión del Talento Humano, 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. María Eugenia Sandoval de Paz
Colegiado No. 13,233
Revisora

AGRADECIMIENTO Y DEDICATORIA

A DIOS TODOPODEROSO: por ser mi Salvador, por haberme dado las fuerzas necesarias y la oportunidad de alcanzar una meta más en mi vida; por ser un Dios bueno y misericordioso conmigo. Él es la única fuente inagotable de sabiduría.

A MI AMADO ESPOSO VINICIO: por todo lo que hace por mí, por su paciencia, sus palabras de ánimo y su apoyo, pero sobre todo por su amor incondicional. Gracias por estar a mi lado. Te amo mi amor.

A MI HIJO RAFITA: quien con sus ocurrencias, sonrisas, besos y abrazos siempre me animó a seguir adelante. Sé que cuando crezcas serás un hombre de bien.

A MI MAMÁ: por haberme dado la vida y educado por el camino correcto. Por las tareas en las que me ayudó, por los desvelos a mi lado, por amar y cuidar de Rafita para que yo pudiera estudiar. Has sido el mejor ejemplo que he podido tener y quiero ser una mamá como tú. Mami; este logro también es tuyo.

A MI PAPÁ: por tener siempre para mí un tiempo, un abrazo, una historia y una sonrisa que darme; por ser un hombre trabajador y por ser ejemplo de honestidad. Sé que mi abuelo Paco estaría orgulloso de ti.

A MIS HERMANOS: Leonel, Nito y Lucy, agradezco sus llamadas, su cariño y su interés por mí. Sé que puedo contar con ustedes. Los quiero mucho.

A MI ABUELITA LILY: porque me amó y me cuidó toda su vida y veló siempre por mi bienestar y el de mis hermanos. Tenía más de sesenta años cuando se graduó de la Universidad. Te extraño tía.

A PAPITO CHON: por sus sabios consejos y su ejemplo de oración, perseverancia y servicio al Señor. Sé que para Dios no hay nada imposible.

A HNO. MAX PEREZ: porque siempre ha estado presente en todos los momentos importantes de mi vida. Me ha aconsejado siempre guiado por el Espíritu Santo de Dios. Gracias por orar por mí y toda mi familia.

CONTENIDO

Resumen	i
Capítulo 1	
Introducción	1
1.1 Antecedentes de la Organización	2
1.2 Marco Teórico	7
1.3 Planteamiento del Problema	19
1.4 Objetivos de la investigación	21
1.5 Alcances y límites	22
Capítulo 2	
Metodología de investigación	24
2.1 Sujetos	24
2.2 Instrumentos	24
2.3 Procedimiento	25
Capítulo 3	
Resultados de la investigación	26
Capítulo 4	
Análisis de Resultados	40
Capítulo 5	
Conclusiones	43
Capítulo 6	
Propuesta de mejora	46
6.1 Presentación de la propuesta	46
6.2 Desarrollo de la propuesta	48
Capítulo 7	
Referencias Bibliográficas	80
ANEXOS	82
No. 1 Cuestionario para Colaboradores	83
No. 2 Glosario Conceptual	88

Índice de Figuras

Figura No. 1 Estructura Organizacional	6
--	---

Índice de Gráficas

Gráfica No. 1 Totales por factor Administración del Desempeño	30
Gráfica No. 2 Totales por factor Administración del Cambio	31
Gráfica No. 3 Totales por factor Atrayendo y Reteniendo a los Mejores	32
Gráfica No. 4 Totales por factor Calidad del Servicio	33
Gráfica No. 5 Totales por factor Comunicación Abierta y Efectiva	34
Gráfica No. 6 Totales por factor Capacitación	35
Gráfica No. 7 Totales por factor Estilo Liderazgo Jefatura	36
Gráfica No. 8 Totales por factor Trabajo en Equipo	37
Gráfica No. 9 Totales por factor Ambiente Interno	38
Gráfica No. 10 Totales por factor Compensaciones y Beneficios	39

Índice de Tablas

Tabla No. 1 FODA Empresa	4
Tabla No. 2 FODA Recursos Humanos	5
Tabla No. 3 Población Encuestada	26
Tabla No. 4 Detalle Población Encuestada	27
Tabla No. 5 Sexo	27
Tabla No. 6 Rango de Edad	27
Tabla No. 7 Antigüedad	28
Tabla No. 8 Escolaridad	28
Tabla No. 9 Área o Departamento	28

RESUMEN

El clima organizacional es una variable que refleja la interacción entre las características personales y organizacionales; considerándose como un elemento fundamental en la percepción que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su ambiente laboral. Para el trabajo de investigación se seccionó el tema Análisis del Clima Organizacional de la Empresa Grupo Comercial de Guatemala, una empresa dedicada al sector comercio especializada en la venta de electrodomésticos.

En el capítulo 1, se describe la reseña histórica, una breve historia de su creación, evolución y situación actual; se describe la visión y misión de la empresa y también se realizó un análisis FODA que sirve para situar en el contexto general el tema a trabajar, así como la presentación del organigrama general de las áreas que están involucradas en el tema de estudio.

En el marco teórico se presenta el desarrollo de cuatro grandes temas que lideran este trabajo como lo son Desarrollo Organizacional, Comportamiento Organizacional, Cultura Organizacional y por último Clima Organizacional que son la base técnica para sustentar el análisis y el plan de mejora propuesto. También en el capítulo 1, se presentaron el planteamiento del problema de forma sistemática, los objetivos generales y específicos; se indican los alcances y límites del trabajo.

En el capítulo 2 se presenta la definición de la metodología de investigación aplicada a la práctica, los sujetos de investigación, instrumento y procedimiento utilizados para recabar la información.

Definida la metodología, se procedió a realizar el trabajo de campo y los resultados obtenidos se presentaron en el capítulo 3, se describen los resultados obtenidos por medio de gráficas y análisis de las mismas. Las conclusiones se derivaron del análisis de cada uno de los objetivos planteados, comparados con los resultados que se recabaron y examinaron en el trabajo de campo.

En el capítulo 4, se detalla la propuesta la cual presenta un programa para el mejoramiento del clima organizacional de la empresa Grupo Comercial de Guatemala a través de la implementación de: un programa de capacitación de habilidades gerenciales; programa de reuniones de equipo para elaboración de planes de acción, código de ética, manual de valores, programa de seguridad e higiene industrial y la actualización y mejoramiento del equipo de cómputo actual. Se incluyen los anexos y las referencias bibliográficas que se consultaron para esta investigación.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCION

En los últimos años se ha manifestado la necesidad de implementar nuevos cambios al interior de las organizaciones; la constante evolución de los procesos de información, las nuevas tendencias hacia el desarrollo y la dinámica en la que se desenvuelven las organizaciones son apenas algunos elementos que actualmente las obligan a realizar estudios enfocados a la obtención de diagnósticos en el comportamiento y ambiente laboral que impera en las instituciones.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados y la relación entre el personal de la empresa son elementos que conforman lo que se denomina el "ambiente laboral," también conocido como Clima Organizacional. Éste puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización y puede ser un factor de distinción e influencia en la conducta de los trabajadores. Por tanto, su estudio y análisis proporcionan retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, introduce cambios planificados para que las personas hagan su trabajo eficientemente.

La importancia del clima organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días, actualmente el clima organizacional ha dejado de ser un elemento aislado en las instituciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen.

Derivado de lo anterior se pretende estudiar y analizar el clima organizacional y destacar la importancia de éste como factor determinante de la eficacia del personal y el desarrollo organizacional en la empresa Grupo Comercial de Guatemala, empresa del sector comercial dedicada a la venta de electrodomésticos.

1.1 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

Grupo Comercial de Guatemala es una empresa del sector comercio enfocada a la venta de electrodomésticos a detalle; su mercado objetivo es el segmento popular. tiene tres años de haber abierto operaciones en Guatemala. Su poca experiencia la ubica en desventaja en comparación con su competencia directa quienes tienen veinticinco y treinta y cinco años de experiencia. Esa misma competencia tiene programas de selección, inducción, capacitación y valores; por lo cual su personal está bien identificado con su marca y con la empresa. Grupo Comercial de Guatemala ha ampliado sus operaciones en un ritmo bastante acelerado y en algunas ocasiones también desordenado. En algunas ocasiones se evidencia la desmotivación del personal que labora en los puntos de venta.

Grupo Comercial de Guatemala nació en el año 1970, fundada y dirigida por más de treinta años por Enrique Leal para convertirse hoy en una cadena centroamericana conformada por más de 400 puntos de venta en toda la región.

En Mayo del año 2000, la organización Grupo Comercial de Guatemala inicia en Nicaragua, hoy son más de 53 tiendas en ese país. Por el éxito y la aceptación de la marca, la familia Leal decide expandirse a Honduras, en Junio del año 2004, contando con más de 35 tiendas en ese país. Enrique Leal y su familia deciden comprar una cadena con más de 40 años en El Salvador, Cadena Prado la cual pasa formar parte de Grupo Comercial de Guatemala a partir del año 2006, conformada por más de 45 tiendas.

Hoy en día cuenta con 80 puntos de venta en todo el territorio Guatemalteco con una planificación para 2013 y 2014 de más de 200 tiendas. Actualmente Grupo Comercial de Guatemala se conforma por más de 5,000 colaboradores en toda la región centroamericana.

Sin duda alguna Grupo Comercial de Guatemala cree las actitudes, convicciones, forma en que perciben los beneficios de la empresa y sus valores influyen en el diseño y

establecimiento de condiciones que conducen a un alto nivel en el desempeño de cada uno de los trabajadores de la empresa.

Para Grupo Comercial de Guatemala lo más importante es su recurso humano y brindar un seguimiento continuo a la identificación del sentir del colaborador tanto a nivel operativo como administrativo y gerencial. También considera importante tener al personal adecuado en el puesto indicado garantizando así también un rendimiento superior en el desarrollo de las actividades y por lo tanto la mejora de la productividad y rentabilidad de la organización.

MISION

Somos una empresa familiar que actúa con integridad e innovación para dar acceso a las familias de menor ingreso de Guatemala a productos duraderos con opciones de crédito y servicios financieros relacionados, con talento de alto calibre, liderazgo en crecimiento y rentabilidad superior.

VISION

Ser la empresa líder en Guatemala en la venta de electrodomésticos al detalle.

VALORES

- INTEGRIDAD
- PASION POR LA EXCELENCIA
- ACTITUD POSITIVA Y ALEGRIA
- SOLIDARIDAD
- SENTIDO DE URGENCIA
- INNOVACION
- CRECIMIENTO

FODA EMPRESA

Tabla No. 1

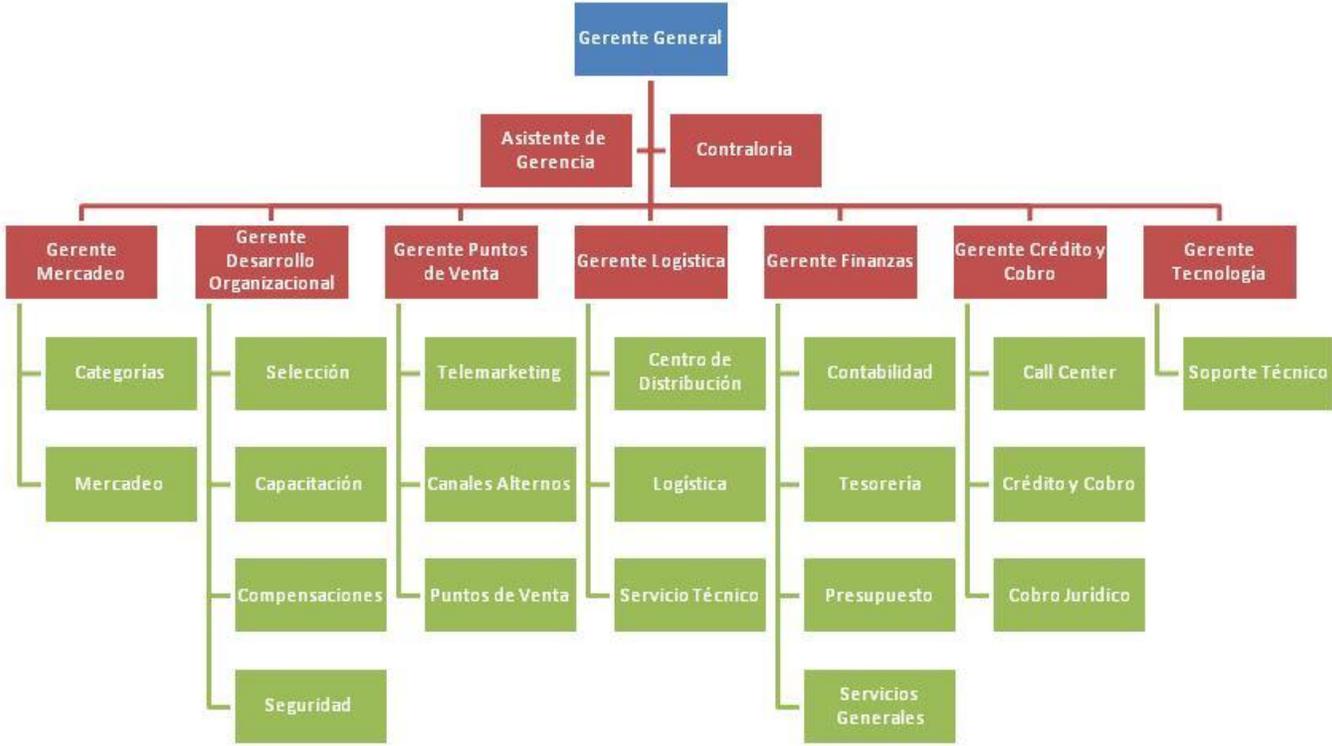
<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
<ul style="list-style-type: none">✓ Sólida cultura basada en valores.✓ Capacidad física instalada.✓ Centro de distribución bien ubicado.✓ Estructura clara.✓ Procesos bien definidos.✓ Capital sostenible.✓ Buenos sistemas de logística.✓ Creatividad.✓ Equipo de líderes con capacidad.	<ul style="list-style-type: none">✓ Faltantes de Caja✓ Decremento de la productividad.✓ Robos de producto.✓ Falta de respeto entre compañeros.✓ Sistemas de Cobros no definidos.✓ Sistemas de información deficientes.✓ Crecimiento acelerado.✓ Falta de un sistema de comunicación interna.✓ Políticas de crédito confusas.
<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
<ul style="list-style-type: none">✓ Negociaciones con proveedores extranjeros.✓ Financiamiento en bancos.✓ Alianzas con otras empresas.✓ Promociones de mercadeo.✓ Lanzamiento de nuevos productos.✓ Obtención de mejores precios.✓ Baja en los aranceles.✓ Mejores tasas de intereses.✓ Cambios en las monedas.	<ul style="list-style-type: none">✓ Competitividad del mercado.✓ Aranceles.✓ Promociones de la competencia.✓ Bloqueo de carreteras.✓ Desastres naturales.✓ Problemas con los embarques.✓ Aumento de precios de los productos.✓ Crecimiento de la competencia.✓ Imposición de nuevas leyes.✓ Paros o Huelgas.

FODA DE RRHH
Tabla No. 2

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Política de Reclutamiento y Selección. ✓ Integración de una Asociación Solidarista. ✓ Instalación de una clínica médica interna. ✓ Procesos de Inducción, capacitación y desarrollo sólidos. ✓ Personal con capacidades para el puesto. ✓ Programa de Reciclaje ✓ Personal certificado en normas OSHAS. ✓ Formación de brigadas de seguridad. ✓ Programa de Coaching. ✓ Evaluaciones periódicas del desempeño. ✓ Políticas de Compensaciones definidas. ✓ Revisión anual de salarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Espacio físico limitado. ✓ Procesos de comunicación lentos. ✓ Falta de un programa informático de Recursos Humanos. ✓ Poco personal en el área de Reclutamiento y Selección. ✓ Falta de presupuesto para elaborar los planes. ✓ Renuncias por motivos familiares. ✓ Horarios extensos de trabajo. ✓ Falta de equipo de cómputo. ✓ Procesos manuales. ✓ Falta de un programa de seguimiento a tareas y planes. ✓ No hay reuniones semanales con los jefes de cada área. ✓ Falta persona encargada para programa de coaching. ✓ Falta de personal para seguridad del edificio del departamento. ✓ Rivalidad entre áreas y falta de compañerismo.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asistir a Conferencias. ✓ Asistir a cursos de capacitación. ✓ Participación en ferias de empleo. ✓ Apoyo de los proveedores. ✓ Aprovechar el cumplimiento de la meta de ventas. ✓ Alianzas con empresas de similar sector comercial. ✓ Publicidad en medios de comunicación. ✓ Aprovechamiento de las escalas salariales. ✓ Consultoría de profesionales en el ramo laboral. ✓ Publicidad en medios. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Renuncias del personal. ✓ Cambios en la demanda y oferta de trabajo. ✓ Políticas de la Competencia. ✓ Head Hunting ✓ Cambios drásticos en el clima. ✓ Enfermedades del personal. ✓ Robos, extorciones o asaltos. ✓ Paros por huelgas. ✓ Formación de sindicatos.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
GRUPO COMERCIAL DE GUATEMALA, S.A.

Figura No. 1



1.2 MARCO TEORICO

Sayago, Egle del Carmen (2011) en su Tesis Medición de Clima Organizacional para Distribuidora Polar Metropolitana, S.A. y elaboración de Propuesta de Mejora, realizada en Caracas, Venezuela, menciona que las organizaciones tienen a su disposición una serie de indicadores financieros y contables que les proporcionan información para la toma de decisiones y la elaboración de proyecciones futuras. Sin embargo, las exigencias son cada vez mayores, en tal sentido, se requiere conocer también acerca de la situación del mercado, de las necesidades de los clientes y aún más lo que piensa, siente y percibe la gente que pertenece a la organización, es así como el estudio del Clima Organizacional resulta relevante para conocer el impacto de los cambios que ocurren, determinar posibles fuentes de conflicto, conocer las fortalezas y áreas de oportunidad de mejora para la organización. Los resultados de su investigación se ubicaron en las categorías Muy Bueno y Bueno por lo tanto decidió considerar como fortalezas las categorías muy bueno y como oportunidades de mejora en aquellas con resultados denominados buenos.

En la tesis doctoral “La formación del clima psicológico y su relación con los estilos de liderazgo” de García, I. (2006) menciona que la primera tesis doctoral de esta temática elaborada en España, se presentó en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Sevilla, y fue elaborada por Pina Da Silva. La investigación se focalizó en la elaboración de un instrumento para medir el clima organizacional. Su principal aportación fue la de establecer los componentes que deben medirse en el clima.

Otra tesis doctoral, Chiang Vega (2003) presentada en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Pontificia de Comillas; tuvo por objetivo el analizar la relación entre las variables del clima organizacional y la satisfacción laboral de profesores y/o investigadores que trabajan en un departamento de la Universidad. La muestra en este estudio estaba compuesta por docentes pertenecientes a 59 departamentos de universidades privadas (30) y públicas (29) tanto españolas (23) como chilenas (36).

Las conclusiones en el estudio de Chiang Vega obtuvieron correlaciones entre los factores: antigüedad de los profesores, su pertenencia a universidades públicas o privadas; niveles de presión; mayor o menor libertad de cátedra; la mayor o menor participación en las decisiones; y el mayor o menor interés por el aprendizaje de los alumnos.

En México de igual modo se cuenta con diversas investigaciones sobre el clima organizacional, González, Fabián y Sosa, Alicia (2003) en el cual analizaron el clima laboral de la Tesorería General de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, a través de un instrumento de medición de la Organizational Dynamics Incorporated (Modelo ODI). Ese cuestionario provee resultados por medio de cinco variables de estudio: satisfacción laboral; objetivos y seguimiento; liderazgo; comunicación y motivación; en las cuales se realiza un análisis descriptivo. Posteriormente se llevó a cabo un análisis de correlación y regresión lineal y múltiple, después de determinar cinco subvariables que se relacionan con la variable de estudio que resultó como punto crítico la comunicación.

En su tesis satisfacción laboral de prestadores de servicios de salud como un factor de calidad, realizada en la universidad Veracruzana de México, Romero, (2006) demostró la relación que existe entre la calidad y la satisfacción laboral; este estudio evidenció la relación del clima laboral con la calidad, por lo que se puede deducir que el clima puede tener influencia directa o indirecta en la calidad de la prestación de los servicios.

El estudio “Experiencia cubana en la medición del clima organizacional” realizado en Cuba por Segredo y Pérez, (2008) investigadoras de la Universidad Nacional de Salud Pública en Cuba, intentaron explicar la relación entre el clima organizacional y el desarrollo de los sistemas administrativos, la investigación se realizó a través de una herramienta propuesta por la OPS, que mide las variables de liderazgo, motivación, participación y reciprocidad.

Álvarez, (2001) realizó un estudio en Perú denomina la cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. El objetivo principal

fue resaltar la importancia de la cultura y el clima de la organización, planteándose que existe una relación con la eficacia del personal. El estudio se realizó a través de la identificación de factores culturales. Se realizó a través del levantamiento de encuestas a los diferentes sectores del hospital. Las variables que se utilizaron fueron las de motivación, comunicación y liderazgo. Participaron ciento treinta y siete personas. Los resultados a los que llegó fueron que el sesenta y siete por ciento de personas consideraron que la política administrativa es poco resaltante, teniendo como causa principal la falta de comunicación oportuna y la mala orientación, por lo que se calificó el clima organizacional como inapropiado; tuvo mayor frecuencia el sexo femenino.

Garza Puente, Diana (2010) resulta conveniente realizar un análisis minucioso que identifiquen las causas que ocasionan las situaciones, que colocan en forma de Desacuerdo y Neutral a los empleados. A su vez, recomienda: reforzar la confianza del personal, permitiendo su libertad en el desarrollo de sus funciones, planeación e implementación de objetivos laborales. Implementar programas integrales de adiestramiento, capacitación y desarrollo, dotando a los empleados para lograr cambios personales, que mejoren la interrelación y el desempeño de sus funciones; considerando sus necesidades personales.

En Guatemala, (Obregón, Erick, 2011) en su estudio realizado sobre Cultura Organizacional basada en valores como medio de fortalecimiento de las empresas corporativas menciona que Indudablemente las actitudes, convicciones y valores influyen en el diseño y establecimiento de condiciones que conduzcan a un alto nivel en el desempeño de cada uno de los trabajadores de las empresas corporativas, lo cual permitirá tener a la persona adecuada en el puesto indicado garantizando así también un rendimiento superior en el desarrollo de las actividades.

García Estrada, Byron (2011) en su tesis Propuesta para el mejoramiento del clima organizacional en la empresa Sistemas de Investigación y Mercadotecnia concluye que el Clima organizacional juega un papel importante para el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones, pues este determina la forma en que un individuo (trabajador)

percibe su ambiente laboral, su rendimiento, su productividad, su satisfacción. Agrega que la relación jefe – subordinado se evaluó con criterio favorable por parte de los empleados, es positivo que en la evaluación de ésta área no se percibe desigualdad en el trato del jefe hacia sus subordinados, y de igual manera que se hace respetar la línea de mando. A su vez, recomendó, facilitar al empleado una retroalimentación, e información y apoyo para mejorar el desempeño de las tareas, y así establecer medios eficaces y eficientes de comunicación entre jefes y sub alternos con el fin de lograr el trabajo en equipo necesario para el buen funcionamiento de la empresa.

Lemus Cruz, Laura (2011) realizó un estudio llamado Plan de Cultura Organizacional para la Fundación FUNMUNI en el cual indicó que la dirección regional de la fundación deberá mejorar la comunicación, estimular las ideas y sugerencias de los empleados, para fomentar un ambiente agradable de trabajo, y que el personal perciba que la dirección se preocupa por su bienestar. Agregó que la aplicación del plan de cultura organizacional, ayudara a que la Fundación sea más competitiva.

Solórzano Sánchez, Wendy (2011) en su tesis Diagnóstico del clima organizacional de una empresa dedicada a la distribución de productos farmacéuticos concluye que debido a que la empresa distribuidora de productos farmacéuticos, se encuentra en un agradable clima organizacional, es de suma importancia mejorar el factor sobre remuneraciones monetarias y no monetarias adicionales para que el personal pueda alcanzar y lograr los objetivos interpuestos por las direcciones operativa y administrativa-financiera con mayor entusiasmo y ampliamente motivados. Por lo cual, se propone un plan de incentivos, el que será sujeto a discusión por los socios de la empresa para su implementación. Dentro de sus conclusiones más relevantes se encuentran:

Las condiciones laborales donde realizan sus actividades son buenas, ya que tienen las herramientas necesarias para desarrollar efectivamente su trabajo, en espacios ampliamente conocidos y sus resultados se ven reflejados, ya que efectúan su labor en un 95% fuera de la oficina en el caso de la visita médica. Adicionalmente indican que

poseen buenas relaciones en el caso de prestaciones, capacitaciones mensuales y profesionalismo por cada integrante de la empresa.

Las relaciones interpersonales actuales del equipo completo son altamente profesionales y confiables, lo que hace que la empresa posee una ventaja competitiva ante cualquier otro laboratorio, pues cuenta con capital humano respetuoso de sus limitantes y orgullosos de representarlos ante el gremio, sin importarles las apariencias o envidias que tengan otros. La ayuda entre todos es mutua, puesto que las personas con mayor experiencia orientan a los de escala menor y hacen que cada miembro esté integrado a la razón de ser de la empresa.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo de las organizaciones ha sido recientemente objeto de consideraciones teóricas y tratamiento práctico bajo la denominación de Desarrollo Organizacional o Desarrollo de la Organización. El movimiento del desarrollo organizacional surgió a partir de 1962, con un complejo conjunto de ideas al respecto del hombre, la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades.

Algunos de los objetivos del desarrollo organizacional son:

- a) Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes sobre las realidades organizacionales y asegurar la retroalimentación a los participantes del sistema.
- b) Crear un clima de receptividad para reconocer la realidad organizacional.
- c) Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- d) Establecer un clima de confianza.
- e) Desarrollar las potencialidades de los individuos.
- f) Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos.

Montúfar, (2008) indica que el desarrollo organizacional implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y a tomar medidas para hacer óptima la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la empresa.

El desarrollo organizacional tiene ciertas características importantes: 1) es una estrategia educativa planeada; 2) hace hincapié en el comportamiento humano; 3) implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización y 4) los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas como el mejoramiento de la capacidad interpersonal, la transferencia de valores humanos, la comprensión entre grupos, la administración por equipos y buscar mejores métodos para la solución de conflictos.

Es por eso que el desarrollo organizacional forma parte integral de un programa de cambio y ese cambio no se puede llevar a cabo si no se conoce la situación actual de la empresa y la forma en cómo los empleados perciben las relaciones y beneficios que la empresa les ofrece.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El Comportamiento Organizacional (a menudo abreviado como C.O.) es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

En el “Modelo de Comportamiento Organizacional” se analizan los tres niveles por los que transita el factor humano en una organización que son: el Individuo, el Grupo y el Sistema Organizacional. El individuo constituye el “insumo humano” que, cuando se incorpora a la organización, es portador de: determinados valores y actitudes, habilidades, personalidad, factores de motivación, etc. El individuo se vincula a un

grupo a través de la comunicación y, en su interacción con los restantes miembros, recibe la influencia de los demás, del clima laboral, del estilo de liderazgo que predomine, entre otros factores. Cantú, H. (2002).

CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros.

La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, actitudes, valores y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización. Robbins, S. (2000). La cultura organizacional representa las percepciones de los dirigentes y empleados de la organización y refleja la mentalidad predominante en la organización; por ésta razón, la cultura condiciona la administración de personas, pero coinciden en que es un sistema de creencias, valores, que se manifiestan en normas, actitudes, conductas, comportamientos, relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, que se desarrollan en un grupo dentro de la organización, con el fin de dar cumplimiento a la materialización de la visión en su interacción con el entorno en un tiempo dado.

La cultura es propia de cada organización, y siempre hay una cultura. Es un proceso evolutivo donde sus elementos varían con el cursar del tiempo, y unos se extinguen y otros se solidifican, pero la cultura como tal no desaparece sino que sufre procesos continuos de transformación.

La cultura cumple con varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites hasta los que los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses personales del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. Chiavenato, I. (2002).

La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionarle normas adecuadas de cómo deben comportarse y expresarse los empleados.

El mal conocimiento de la cultura puede ser causa de malos entendidos y malas interpretaciones dentro de las sociedades en el momento en que pierde su capacidad de coordinación y de integración.

Hoy día, es necesario que las organizaciones diseñen procesos y estructuras más flexibles al cambio, y que este cambio se produzca, no como un proceso forzado de imposición de normas y procedimientos, sino como consecuencia del aprendizaje de sus integrantes. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

Han sido muchos los esfuerzos de transformación que han fracasado en las organizaciones por falta de planificación de este proceso y del liderazgo en esas organizaciones, lo cual ha generado el deterioro en sus funciones generales. También es necesario tener en cuenta lo importante y estratégico que constituye el hecho primario que, si no hay un cuerpo de políticas coherentes, parte de las cuales es el diseño y la gestión de una Visión y Misión compartidas, nunca se generará suficiente energía y significado que movilice a la organización toda, en cada uno de los niveles y a las personas-los "recursos de los humanos" en el proceso de cambio. Robbins, S. (2000).

Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser auto controladas.

CLIMA ORGANIZACIONAL

El concepto de clima organizacional se define desde diferentes perspectivas. La definición de cada autor está determinada por la forma como individualmente consideran el origen del mismo, así como de las situaciones que lo determinan. En ese orden, existen diferentes ideas acerca del origen del clima organizacional; algunas de las cuales se definen a continuación.

Martínez, María Carmen (2003) menciona que el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y su satisfacción. Posee las siguientes características:

- a) Es un conjunto molecular y sintético como la personalidad.
- b) Es una configuración particular de variables situacionales.
- c) Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- d) Tiene una connotación de continuidad no tan permanente como la cultura, y puede cambiar después de una intervención particular.
- e) Está determinado por las características, conductas aptitudes y expectativas de personas y por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- f) Está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
- g) Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- h) Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- i) Es un determinante directo del comportamiento, porque actúa sobre las actitudes y expectativas.

Gan, Federico (2007) en su libro titulado Manual de Recursos Humanos menciona cuatro componentes objetivos dentro del clima laboral: las condiciones físicas y de prevención en el lugar de trabajo, la remuneración o salario, el diseño de puestos de trabajo y los procesos, procedimientos y facilitadores.

Castillo Aponte, (2006) indica que la medición del clima organizacional refleja la opinión sobre las condiciones que tienen sus participantes, no se trata entonces de identificar las condiciones laborales existentes en la empresa, sino la opinión que sobre las mismas tengan los trabajadores.

Por esta razón la medición del clima organizacional suministra información valiosa para detectar las posibles causas de los problemas de personal que presenta la empresa. Los especialistas del desarrollo organizacional han elaborado una serie de métodos de diagnóstico, basados en el uso de encuestas y entrevistas, algunas instituciones han validado instrumentos particulares para medir su clima organizacional.

El análisis del diagnóstico organizacional permite evaluar las fuentes de conflicto e insatisfacción, al mismo tiempo que sirve para predecir problemas críticos como ausentismo, rotación, actitud sindical y desempeño laboral. De esta manera la empresa asume una situación adecuada para diseñar un programa de personal que conduzca a mejorar sus condiciones actuales y consecuentemente la conducta laboral de sus trabajadores.

Martínez, L. (2008) refiere que 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 (productividad, satisfacción, rotación, etc.) En el clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Las características percibidas directa o indirecta por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Las características de la organización son permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima junto con las estructuras, y características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente dinámico. Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores.
- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, y otros).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, y otros).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, y otros).

García, (2011) en su tesis Propuesta para el mejoramiento del clima organizacional en la empresa Sistemas de Investigación & Mercadotecnia Características fundamentales del clima organizacional menciona que El clima organizacional es un fenómeno multicausal, dinámico y diverso en sus dimensiones, los elementos percibidos pertenecen a un conjunto de variables entre las que se destacan:

- El diseño y la estructura organizacional resaltándose; el tamaño de la organización con su organigrama y la cantidad de niveles jerárquicos; los puestos de trabajo, su división, cooperación y especialización de las funciones y tareas; la delegación, descentralización y centralización de la autoridad y la toma de decisiones.

- El medio ambiente y el entorno en general cuyas incidencias son percibidas por el trabajador ya sea de forma directa o indirecta, posee también repercusión en el comportamiento laboral una característica importante, por su variedad con relación a las distintas organizaciones.
- Los recursos humanos y su gestión están relacionados con los distintos procesos de las organizaciones, son percibidos y caracterizan el clima, entre ellos la comunicación, la dirección y sentido, misma es simétrica o complementaria; los conflictos aparecidos, su gestión y solución; la posición relativa de los puestos de trabajo y su consecuente (o no) aplicación del sistema salarial y de incentivos.
- La situación psicológica de cada trabajador, grupo u organización en general y otros aspectos como los valores, normas y actitudes, vistos a través de las percepciones caracterizan el clima organizacional.
- El clima tiene un carácter general, como fenómeno para toda la organización, en ocasiones puede presentarse con carácter particular de una unidad, adscrita a la organización, o también un departamento o división, esto conoce como microclima, o sea lo percibido por trabajadores de una unidad puede ser distinto a lo que perciben otras personas de áreas distintas de una misma organización. El clima puede manifestarse o identificarse en los niveles: grupal, departamental o divisional, en unidades, en toda la organización.
- El clima difiere a la tarea, y pueden ser percibidos distintos climas por personas que realizan la misma actividad, otra diferencia es la satisfacción laboral esta expresa una reacción afectiva hacia su labor u organización.

Objetivos que busca el estudio del clima organizacional:

- Determinar, estudiar y evaluar el estado de la satisfacción laboral de los trabajados para encontrar aspectos que puedan entorpecer la obtención de los resultados programados.

- Determinar fuentes de conflicto, que puedan traer resultados inadecuados.
- Evaluar el comportamiento de la toma de decisiones y las acciones que se ponen en práctica.
- Tomar las medidas correctivas relacionadas con los planes puestos en práctica.

Métodos utilizados para medir el clima organizacional:

Para medir /evaluar el clima organizacional se utilizan varias técnicas entre las que se encuentran: cuestionarios, entrevistas, observaciones directas, análisis de indicadores de la organización. Los métodos son aplicados en la práctica de acuerdo a las características de la organización y de los objetivos que se persigan.

Funciones del clima organizacional:

Es la base del funcionamiento organizacional: define límites, genera un sentido de identidad para los miembros, facilita el compromiso, permite mantener la estabilidad y unidad de la organización, define pautas, normas, controla y guía los comportamientos de las personas que participan en ella. García, (2011)

Méndez, (2000) indica que el clima organizacional se expresa en variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, y determinan el comportamiento, satisfacción y nivel eficiencia en el trabajo.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde sus inicios en el año 2006, Grupo Comercial de Guatemala contó con un equipo pequeño de diez personas quienes administraban desde el proceso de compra del producto en el extranjero, comercialización, hasta la venta en el local comercial de los electrodomésticos. Inició alquilando una pequeña casa que a su vez se utilizaba como

bodega. Era un grupo pequeño en donde se facilitaba la comunicación y se trabajaba en un ambiente de unidad, respeto, cumpliendo con sus valores éticos y morales y en equipo.

Seis años después la empresa posee una fuerza laboral de más de mil colaboradores lo cual indica que se ha contratado a casi doscientos por año. Este crecimiento acelerado y repentino ha propiciado un ambiente de inestabilidad, desmotivación del personal y altos índices de rotación. Por lo anterior se hace necesario el análisis y estudio del clima organizacional para conocer cuál es la situación actual de los colaboradores y proveerles de un plan de mejora; así mismo conocer las fortalezas y áreas de oportunidad de la organización.

Estos problemas afectan a la empresa porque disminuye su rentabilidad ya que un trabajador desmotivado no llegará a su meta de ventas, afectando así la imagen de él mismo y de la empresa. Por otro lado se incrementan los costos del proceso de reclutamiento y selección debido al alto índice de rotación.

Esta situación influye directamente en la actividad productiva de la empresa, por lo que de no prestarle atención podría traducirse en pérdidas para la organización al contar con personal no identificado con la misma y en consecuencia mostrar poco o ningún involucramiento para alcanzar las metas propuestas por la organización, pudiendo llegar a ocasionar desprestigio, falta de credibilidad por parte de los clientes y finalmente su desaparición.

La resolución de este problema es importante no solo para Grupo Comercial de Guatemala sino para todas las empresas en Guatemala que tienen como objetivo ser exitosas y tener personal altamente satisfecho e identificado con la empresa.

La organización desea tener un mejor ambiente laboral y que el colaborador se sienta satisfecho en todos los ámbitos de su vida (profesional, laboral y familiar) y está consciente que su recurso más valioso es el recurso humano.

La investigación en este caso pretende identificar las causas directas que ocasionan el problema, para poder realizar una propuesta de solución orientada a plantear soluciones viables, por lo cual surge la siguiente interrogante:

¿Cuáles son las causas que generan insatisfacción laboral en la empresa Grupo Comercial de Guatemala?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Objetivo General

Determinar las causas que generan insatisfacción laboral en la empresa Grupo Comercial de Guatemala.

Objetivos Específicos

- a) Elaborar un diagnóstico de clima organizacional.
- b) Identificar los elementos del clima organizacional que afectan positiva o negativamente la eficacia del personal.
- c) Proponer plan estratégico que contribuya al mejoramiento del clima organizacional.
- d) Definir el tipo de clima organizacional que posee la compañía.
- e) Elaborar los instrumentos necesarios para la realización de la propuesta.
- f) Realizar un análisis de los resultados obtenidos.

15. ALCANCES Y LÍMITES

ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo de investigación incluye a todos los trabajadores de la empresa Grupo Comercial de Guatemala en todos sus niveles y departamentos, esperando sea de beneficio para los mismos y de utilidad para todas las empresas de Guatemala que deseen utilizar este material; a todos los estudiantes universitarios que deseen ampliar sus conocimientos sobre el tema investigado y a todas las personas interesadas en general.

Este estudio de evaluación del clima organizacional actual, se aplicó a las personas que poseen puestos de gerencia, jefatura y coordinador y que tengan más de seis meses de laborar para Grupo Comercial de Guatemala, para detectar qué factores están incidiendo en la alta rotación del recurso humano y la insatisfacción del mismo.

Dentro de los alcances obtenidos, se conoció la opinión y percepción de los colaboradores de Grupo Comercial de Guatemala, sobre los elementos que conforman el clima organizacional, identificando áreas fuertes y débiles, lo que permitió concluir y proponer acciones correctivas para mejorar el ambiente laboral dentro de la organización.

LIMITES DE LA INVESTIGACIÓN

- Algunos de los límites presentados durante el desarrollo de esta investigación fueron:
- El poco tiempo para poder desarrollar la investigación y análisis de los resultados.
- La distancia entre un punto de venta y otro.
- El desconocimiento de esta herramienta de medición por parte del personal de la organización.

- La desconfianza y disposición de algunos colaboradores para contestar la encuesta.
- La falta de apoyo por parte de algunas gerencias para convocar al personal.
- Es importante mencionar que el nombre real de la organización fue cambiado por uno ficticio.

CAPÍTULO 2

METODOLOGIA DE INVESTIGACION

En la elaboración del proyecto se utilizará la investigación descriptiva, la que Hernández, Fernández y Baptista, (2003), definen como “aquella que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice”. La investigación descriptiva, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones y está validada por la aplicación y tabulación de las encuestas, las cuales permitieron conocer la situación actual de la organización y así proveer de un plan de mejora, control y seguimiento en pro del bienestar de Grupo Comercial de Guatemala.

Se consultará material bibliográfico y también se realizará una investigación de campo por medio de la aplicación de cuestionarios.

2.1 SUJETOS

Los sujetos de estudio para esta investigación serán los mandos medios (coordinadores, jefes, supervisores) y altos (Sub-Gerente y Gerente).

2.2 INSTRUMENTOS

Para recopilar la información que se necesitó se utilizó un cuestionario estructurado consistente en un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios respecto a los elementos de estudio que se midieron, para alcanzar los objetivos de investigación. (Bernal, 2000). Presentaba sesenta preguntas relacionadas con el tema de investigación y se entregó en sobre cerrado a cada uno de los participantes quienes lo entregaron de regreso en un lapso de veinticuatro horas. El cuestionario se contestó en forma anónima. Este cuestionario se presenta en el anexo No. 1.

2.3 PROCEDIMIENTO

Fase 1

Estrategia de diagnóstico

Selección del tema a investigar

Investigar la bibliografía y tesis relacionadas con el tema

Seleccionar la empresa en la cual se trabajará

Elaboración del anteproyecto

Marco Conceptual

Marco Teórico

Metodología

Contacto inicial con empresa

Presentación de propuesta

Fase 2

Elaboración de instrumento

Elaboración de instrumento a aplicar

Validación del instrumento

Fase 3

Diagnóstico de clima organizacional

Aplicación del instrumento

Análisis de los resultados obtenidos

Elaboración de informe de diagnóstico

Elaboración de propuesta de mejora

CAPÍTULO 3

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se presentan los resultados más relevantes obtenidos en la investigación, después de aplicar el cuestionario de clima organizacional a los ciento diecinueve colaboradores de la empresa Grupo Comercial de Guatemala.

El cuestionario se basó en una serie de sesenta preguntas de las cuales se presentan en este informe: la gráfica consolidada de cada uno de los factores y también las preguntas más relevantes de cada uno haciendo un total de cuarenta gráficas.

En la primera parte del análisis se presentan las características de la población y en la segunda parte las gráficas con su resultado y su respectivo análisis.

Características de la población encuestada:

Tabla No. 3 Población Encuestada

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Población	150	100%
Muestra	119	79%
No contestó encuesta	31	21%

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 4 Detalle Población Encuestada

Puesto	Población	Encuestados	Porcentaje de Participación
Gerentes	12	11	92%
Supervisores	9	9	100%
Jefes	120	92	77%
Coordinadores	9	7	78%
Total	150	119	79%

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 5 Sexo

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Hombres	92	77%
Mujeres	27	23%
Total	119	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 6 Rango de Edad

Edad	Cantidad	Porcentaje
18 a 25	6	5%
26 a 33	74	62%
34 a 41	22	18%
42 a 49	8	7%
Más de 50	9	8%
Total	119	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 7 Antigüedad

Antigüedad	Cantidad	Porcentaje
6 meses a 1 año	38	32%
1 año a 3 años	67	56%
3 años a 5 años	14	12%
Total	119	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 8 Escolaridad

Escolaridad	Cantidad	Porcentaje
Diversificado	38	32%
Universitario	67	56%
Maestría	14	12%
Total	119	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 9 Area o Departamento

Area o Departamento	Cantidad	Porcentaje
Comercial	83	70%
Finanzas	6	5%
Créditos	8	7%
Cobros	8	7%
Recursos Humanos	5	4%
Logística	6	5%
Informática	3	3%
Total	119	100%

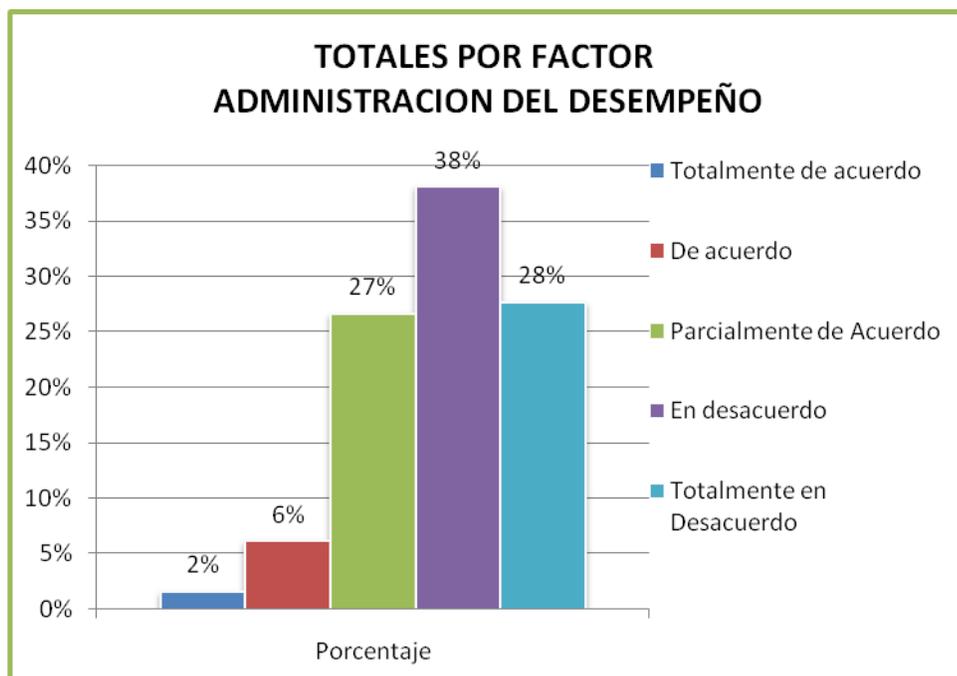
Fuente: Elaboración propia

En base a los resultados obtenidos y tabulados se puede mencionar que la población estudiada presenta las siguientes características:

En su mayoría de sexo masculino, con un rango de edades comprendido entre los veintiséis y treinta y tres años, tienen entre uno y tres años de laborar para la empresa, su escolaridad llega en promedio hasta nivel universitario y pertenecen al área comercial; desempeñan el puesto de Supervisor o Jefe.

Se encuestó al 79% de la población total debido a la distancia y ubicación entre los puntos de venta y que algunos no tenían más de seis meses de laborar para la empresa.

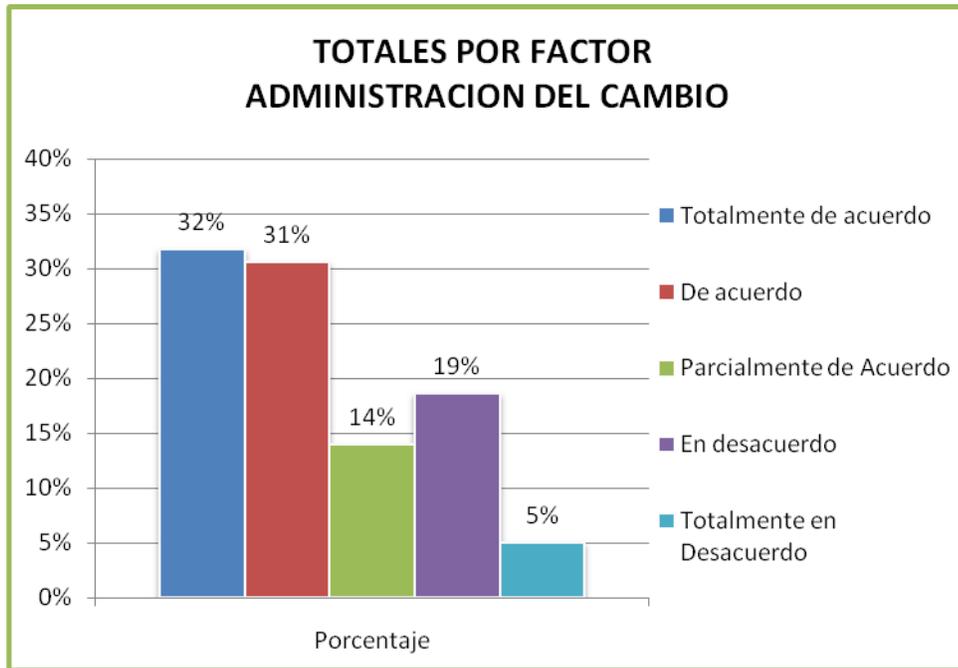
Gráfica No. 1



Fuente: Elaboración propia, No. Entrevistados: 119

Este factor evalúa el nivel de satisfacción que tienen los colaboradores con la forma en cómo se administra su desempeño. Se observó que el 38% de los colaboradores encuestados está de acuerdo con la forma en que su Jefe inmediato administra su desempeño. El 57% de los colaboradores indicó que sí se les brinda oportunamente información sobre su desempeño alcanzado. Cincuenta y dos colaboradores están totalmente en desacuerdo con la forma y periodicidad con que se estimulan los aportes y las contribuciones extraordinarias. En esta gráfica se observa que más de la mitad de los colaboradores no considera que la evaluación del desempeño sea medida de evaluación efectiva para su trabajo.

Gráfica No. 2

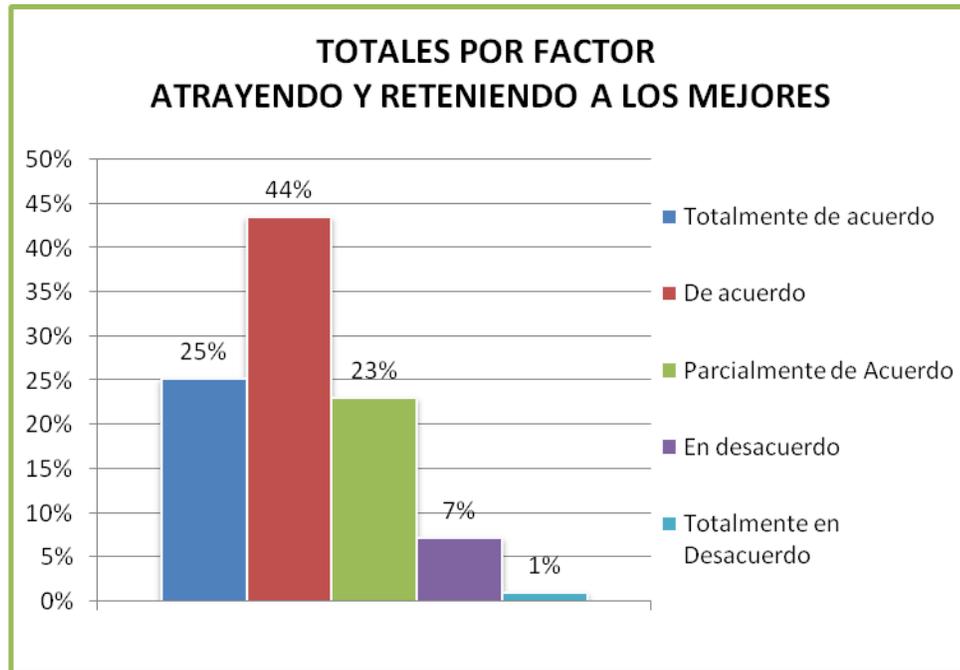


Fuente: Elaboración propia, No. Entrevistados: 119

Este factor evalúa el nivel de satisfacción que los colaboradores tienen con la periodicidad, aceptación y comunicación de los cambios que ocurren dentro de la organización. El 84% de personas manifestaron que en la empresa se realizan muchos cambios. El 73% de los colaboradores está en desacuerdo con la forma en que se administran y planifican los cambios en la organización. Se observó que el 63% de colaboradores está de acuerdo y totalmente de acuerdo con la forma en cómo se administra el cambio en la organización y sólo un 5% está en total desacuerdo a pesar que en la empresa se realizan muchos cambios.

El 63% de la población cree que sí puede aportar ideas sobre los cambios que afectan significativamente sus tareas.

Gráfica No. 3

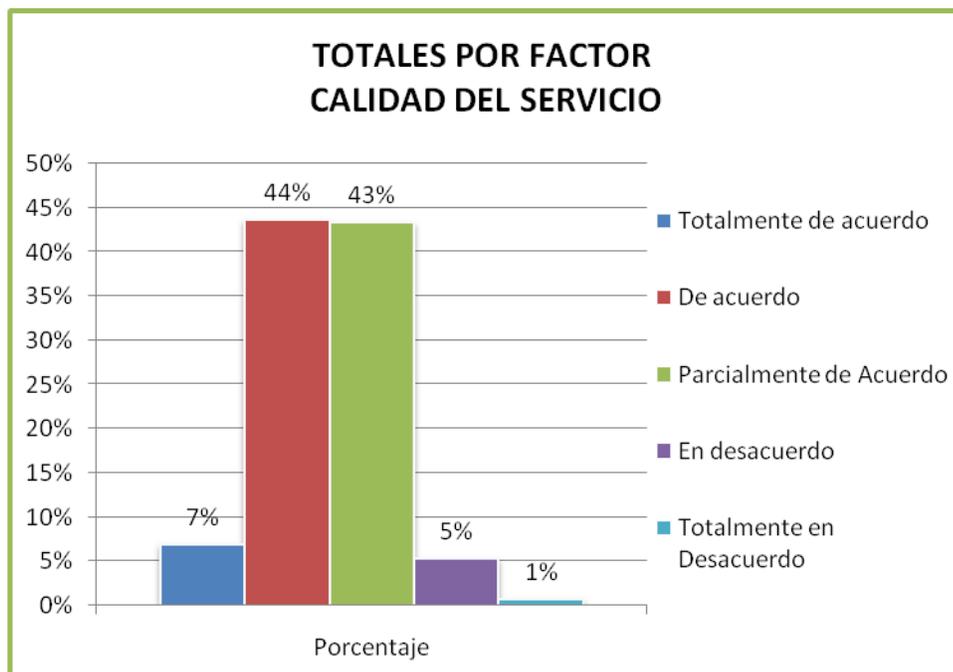


Fuente: Elaboración propia, No. Entrevistados: 119

Este factor evalúa el grado de satisfacción que los colaboradores tienen con la forma y el tipo de personal que se contrata para la organización. El 44% de la población encuestada manifestó estar de acuerdo con la forma en que la empresa atrae, contrata, valora y retiene a los mejores talentos. Se observó que el 39% de colaboradores cree que la empresa contrata a la gente correcta para cada puesto de trabajo y que éstos tienen altos valores morales.

Esta pregunta indica que el 55% de los encuestados cree que la empresa en buena contratando personal nuevo con capacidades para crecer y desarrollarse. El 69% de los colaboradores indicó sentir que la empresa los aprecia y valora.

Gráfica No. 4

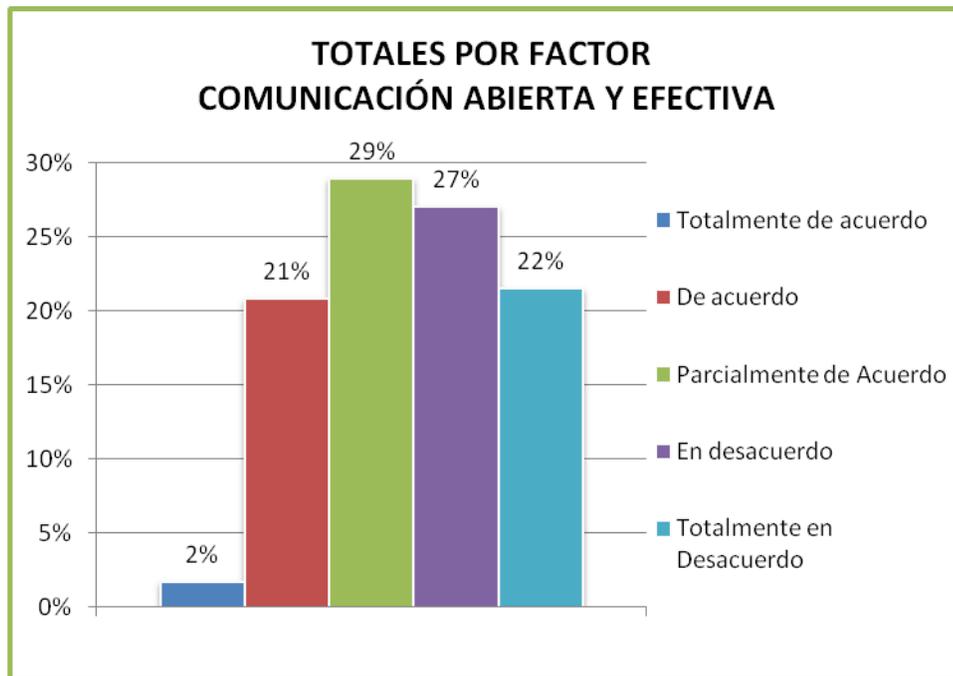


Fuente: Elaboración propia, No. Entrevistados: 119

Este factor evalúa el grado de satisfacción de los colaboradores con la clase y nivel de servicio que se brinda a los clientes. El 87% de los encuestados indicó estar totalmente de acuerdo y de acuerdo con la calidad del servicio que se les brinda a los clientes es excelente y que se trabaja pensando siempre en ellos. Se observó que el 47% está parcialmente de acuerdo con la calidad de servicio.

En esta gráfica se observa que más de la mitad de los encuestados cree que en la organización se respira fuertemente el valor de servir a sus clientes, los mismo también creen que la satisfacción del cliente es el objetivo principal de todos en la organización.

Gráfica No. 5

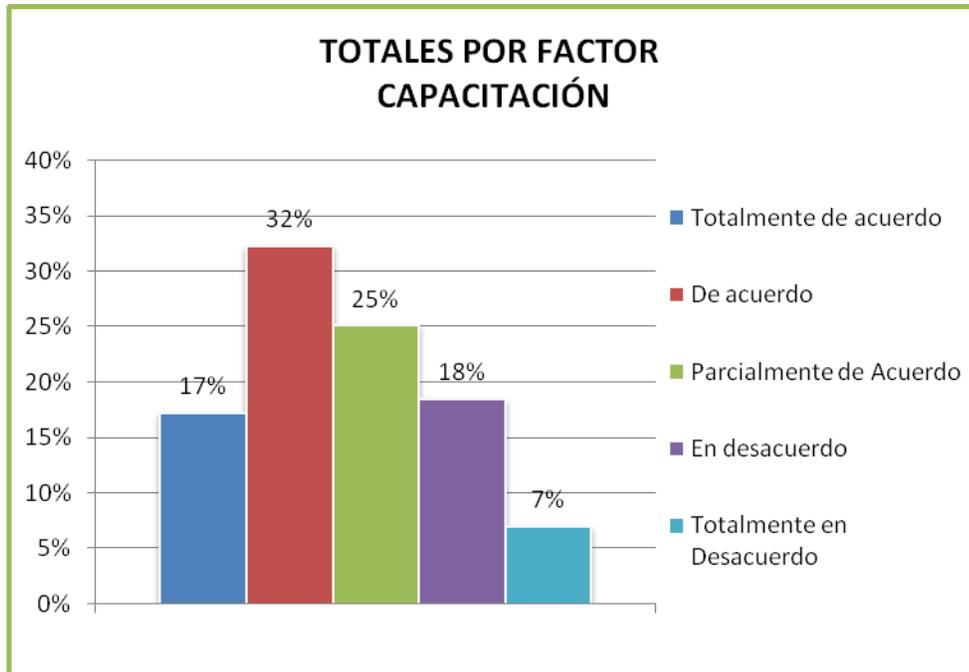


Fuente: Elaboración propia, No. Entrevistados: 119

Este factor evalúa el grado de satisfacción de los colaboradores con la forma en que se da la comunicación en la empresa. El 29% de la población dice estar parcialmente de acuerdo con la forma en cómo se transmite la información dentro de la organización y en la calidad de la misma. El 38% de la población indicó que no se le comunican los objetivos, metas y cambios que ocurren dentro de la organización. El 46% de la población cree que en la organización no lo escuchan.

En esta gráfica se observa que el 54% de la población dice estar de acuerdo con el acceso que tiene a la información y que ésta le es útil para desempeñarse exitosamente. El 47% está parcialmente de acuerdo.

Gráfica No. 6

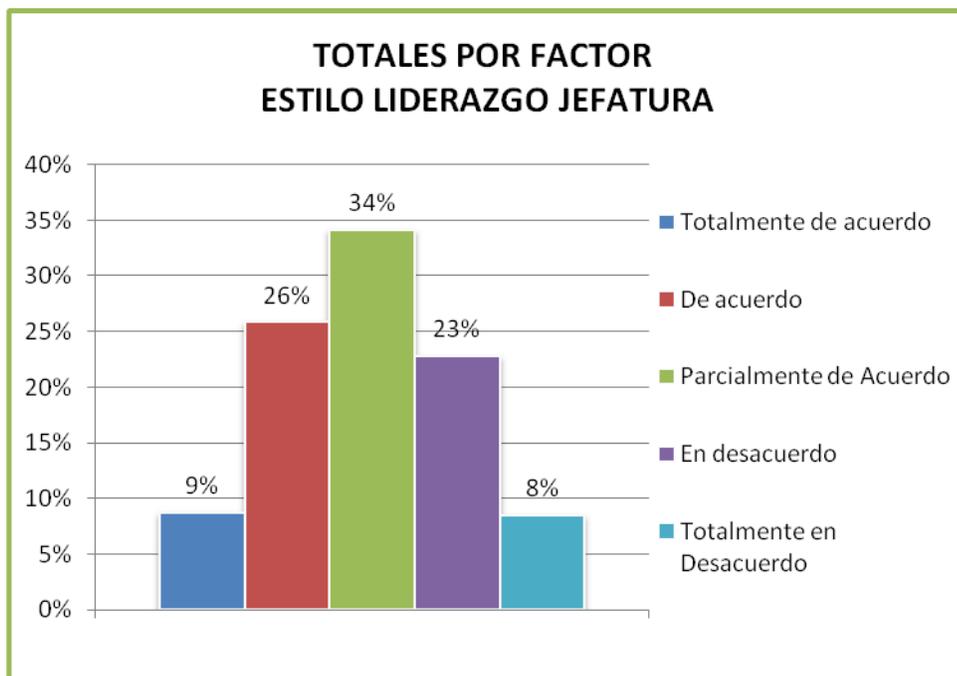


Fuente: Elaboración propia, No. Entrevistados: 119

Este factor mide el nivel de satisfacción que los colaboradores tienen con la calidad de la capacitación que reciben. El 32% está de acuerdo con el tipo, calidad y frecuencia de la capacitación que se le proporciona en la organización. El 55% de la población considera tener claramente definidas las funciones de su puesto y sus límites de responsabilidad. El 35% está totalmente de acuerdo y de acuerdo con que la capacitación que recibe en su puesto de trabajo es adecuada y en tiempo para alcanzar las demandas de su trabajo y el 54% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Se observa que el 39% de la población está de acuerdo con las oportunidades que le brinda la empresa para desarrollarse tanto dentro como fuera de ella.

Gráfica No. 7

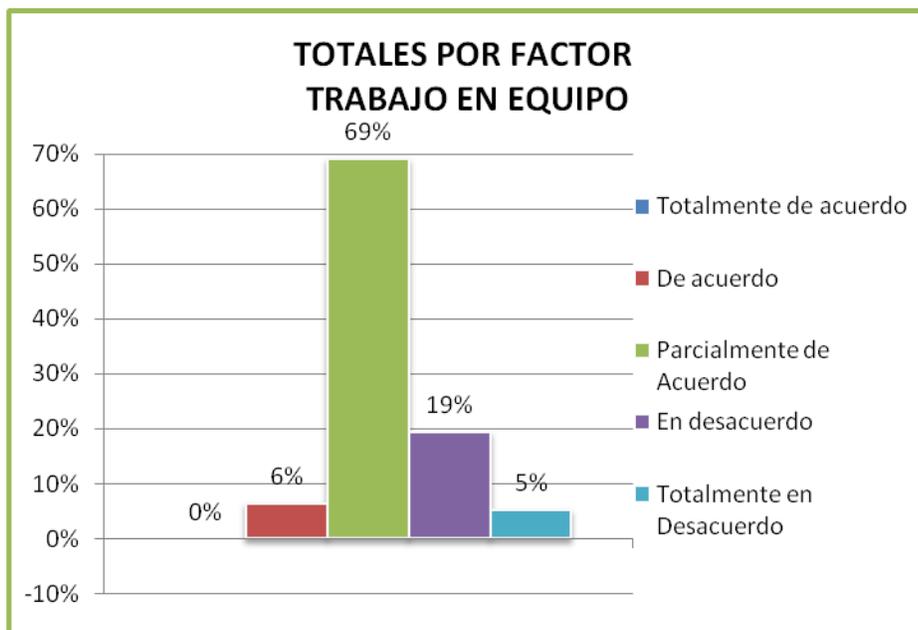


Fuente: Elaboración propia, No. Entrevistados: 119

Este factor mide el nivel de satisfacción de los colaboradores con el estilo de liderazgo de su jefe inmediato. El 23% indicó estar en desacuerdo con el estilo de liderazgo de su jefe inmediato y el 8% indicó estar totalmente en desacuerdo. Solamente el 9% está totalmente de acuerdo y el resto está parcialmente de acuerdo con su jefe. Se observa que el 59% de la población está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con el trato que recibe de su jefe inmediato.

Esta gráfica indica que el 54% de la población está parcialmente de acuerdo con que su jefe sea una persona intachable, de altos valores éticos y morales; el 33% está en desacuerdo. El 39% no considera que su jefe inmediato sea una persona que domina y conoce bastante su puesto de trabajo ni el negocio de la compañía.

Gráfica No. 8



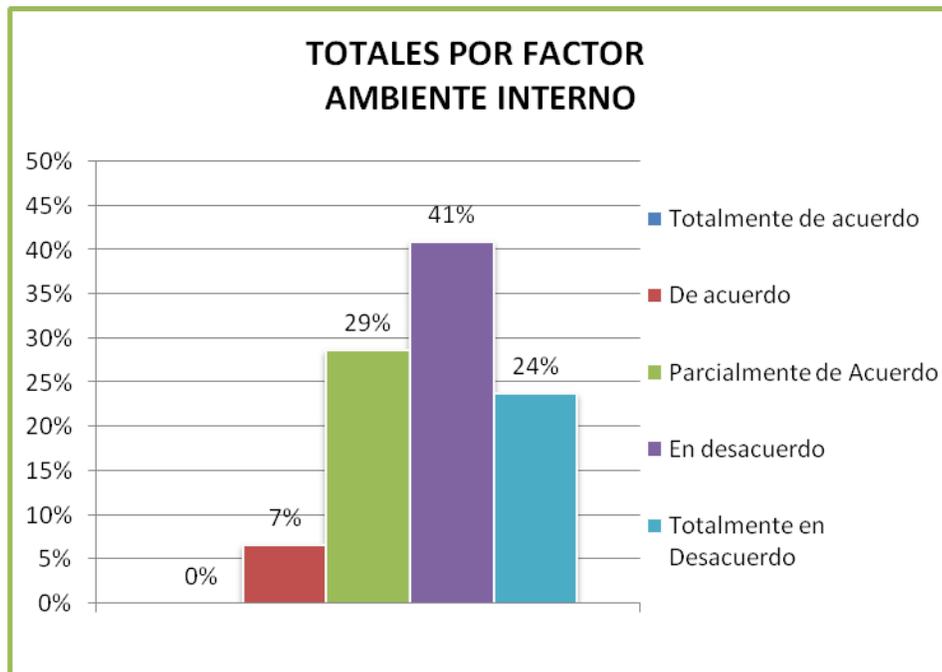
Fuente: Elaboración propia, No. Entrevistados: 119

Este factor mide el nivel de satisfacción de los colaboradores con la forma de trabajar en equipo. El 69% de la población indicó estar parcialmente de acuerdo con la forma de trabajo en equipo que se realiza en la compañía. Un 19% está en desacuerdo y un 5% está totalmente en desacuerdo.

Se observó que el 78% de la población está parcialmente de acuerdo con que en su departamento todos trabajan en equipo para lograr el cumplimiento de sus metas. El 22% está en desacuerdo. Se muestra que el 66% de la población está parcialmente de acuerdo con la confianza que fortalece su jefe dentro de los miembros de su departamento.

Se observa que el 74% de la población está parcialmente de acuerdo con el ambiente de apoyo y cooperación que existe en su departamento.

Gráfica No. 9



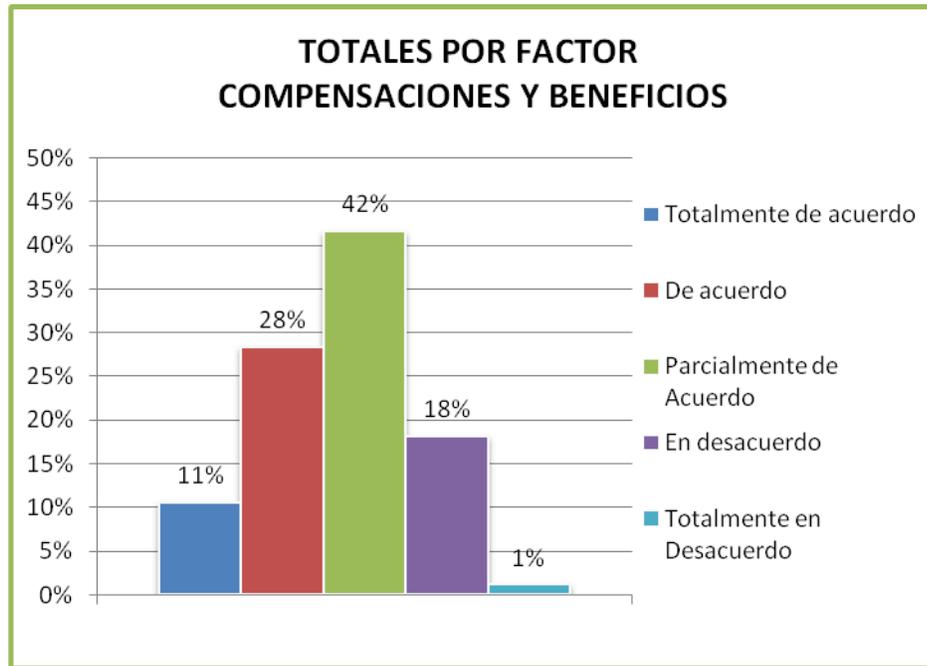
Fuente: Elaboración propia, No. Entrevistados: 119

Este factor mide el nivel de satisfacción de los colaboradores con el ambiente que tiene la empresa. El 41% de la población indica estar en desacuerdo con el ambiente de la organización mientras que el 24% indica estar totalmente en desacuerdo. El 70% de la población estudiada indica que el ambiente laboral no es agradable ni animado.

Los sistemas de cómputo no son los adecuados según las responsabilidades del puesto, así lo indican el 27% y el 45% quienes se sienten en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

El 77% de los encuestados indica estar en desacuerdo porque la empresa no cuenta con un programa de Seguridad e Higiene Industrial.

Gráfica No. 10



Fuente: Elaboración propia, No. Entrevistados: 119

Este factor mide el nivel de satisfacción de los colaboradores con el tipo de compensación y los beneficios que tienen en Grupo Comercial de Guatemala. Se observó que la mayoría de la población está satisfecha con el tipo de compensación que reciben y los beneficios que la empresa les provee. El 58% está de acuerdo y parcialmente de acuerdo con su salario y consideran que éste es junto en relación al esfuerzo y dedicación de cada uno.

Se observa que el 38% está parcialmente de acuerdo con el puesto que ocupa dentro de la organización mientras que el 62% está en desacuerdo.

Se observa que sólo el 3% de la población conoce claramente los beneficios y prestaciones de la organización.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Luego de haber realizado la investigación sobre el clima organizacional en la empresa Grupo Comercial de Guatemala, se hace necesaria la comparación de los diferentes puntos de vista de los autores especialistas en este tema y la relación que éstos tienen con los resultados encontrados. Los factores que se evaluaron fueron: Administración del Desempeño, Administración del Cambio, Atrayendo y Reteniendo a los Mejores, Calidad del Servicio, Comunicación Abierta y Efectiva, Capacitación, Estilo de Liderazgo, Trabajo en Equipo, Ambiente Interno y Compensaciones y Beneficios.

Castillo Aponte, (2006) indica que la medición del clima organizacional refleja la opinión sobre las condiciones que tienen sus participantes; no se trata entonces de identificar las condiciones laborales existentes en la empresa, sino de la opinión que sobre las mismas tengan los trabajadores. Por esta razón la medición del clima organizacional en Grupo Comercial de Guatemala suministró información valiosa para detectar las posibles causas de los problemas de personal que presenta la empresa.

El análisis del diagnóstico organizacional permite evaluar las fuentes de conflicto e insatisfacción, al mismo tiempo que sirve para predecir problemas críticos como ausentismo, rotación, actitud sindical y desempeño laboral. Grupo Comercial de Guatemala deberá asumir una posición adecuada para diseñar un programa de personal que conduzca a mejorar sus condiciones actuales y consecuentemente la conducta laboral de sus trabajadores.

La adaptación al entorno y las buenas relaciones interpersonales son dos claros indicadores de la existencia de una cultura organizacional, que ayuda a que dentro de la organización se propicie el clima apropiado para una buena realización del trabajo. Los resultados encontrados demuestran que casi el 70% de la población está parcialmente de acuerdo con el factor trabajo en equipo, por otro lado, el 24% no lo

está. Por lo tanto el trabajo en grupo y la integración de los empleados a la unidad permitirá que estos se sientan más integrados y comprometidos con el trabajo que se esté desempeñando.

Robbins (2004), “el entorno o clima organizacional es un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en el desempeño del colaborador”. Según los resultados obtenidos es esta investigación, cabe mencionar que la empresa no tiene claramente definida su cultura ni su clima organizacional, el deseo de la autora es que este material pueda ser de utilidad para la organización, aplicando las propuestas mencionadas.

Gan, Federico (2007) en su libro titulado Manual de Recursos Humanos menciona cuatro componentes objetivos dentro del clima laboral: las condiciones físicas y de prevención en el lugar de trabajo, la remuneración o salario, el diseño de puestos de trabajo y los procesos, procedimientos y facilitadores. Adicionalmente el Reglamento General sobre Higiene y Seguridad en el Trabajo del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social establece en el capítulo II artículo 4 lo siguiente: “Todo patrono o su representante, intermediario o contratista debe adoptar y poner en práctica en los lugares de trabajo, las medidas adecuadas de seguridad e higiene para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores”. Es preocupante notar que Grupo Comercial no cuenta con un programa de Seguridad e Higiene lo cual es un motivo de insatisfacción en casi el 80% de la población porque causa inseguridad e inestabilidad laboral.

Solórzano, (2011) menciona que las recompensas, es un factor muy importante para crear un clima organizacional adecuado. El factor Compensaciones y Beneficios es un factor bien evaluado por la población, ya que el 81% indica tener algún grado de satisfacción con su salario y las políticas, la forma en que se establece el mismo.

Lemus, (2011) indica que la inversión en el adiestramiento y capacitación al personal es un aspecto significativo, que permitirá contar con personal actualizado y capaz de adaptarse a los cambios constantes en el funcionamiento de la organización. Según los resultados obtenidos en esta investigación se muestra que en Grupo Comercial de Guatemala la capacitación sí es un rubro importante dentro de la gestión de recursos humanos al cual se le asigna un presupuesto anualmente, sin embargo, deberá evaluarse la calidad y utilidad de la misma y el valor que la capacitación está representando para sus colaboradores. Algo importante de resaltar es que la mayoría de los encuestados no tiene claramente definidas las funciones y límites de su puesto de trabajo, por lo que se deberá considerar también un plan de inducción detallado al puesto.

Méndez, (2000) indica que el clima organizacional se expresa en variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, y determinan el comportamiento, satisfacción y nivel eficiencia en el trabajo. En relación al trabajo en equipo se pudo observar que el jefe inmediato no refleja la práctica de valores éticos y morales, conoce poco su puesto de trabajo y el negocio y no provee un trato agradable a sus subordinados.

García (2002), indica: el deseo de todo administrador es motivar a los empleados para alcanzar un mejor desempeño, con el fin de mostrar fidelidad y compromiso personal con la organización y afianzar el sentido de estabilidad en el trabajo. Lo anterior respalda la importancia de desarrollar este tema en las empresas guatemaltecas, y resaltar que existe relación directa entre la motivación que puedan tener los colaboradores y el desempeño final de ellos. En Grupo Comercial de Guatemala el sesenta y cinco por ciento de la población no está conforme con el ambiente de trabajo que lo rodea. Es de suma importancia investigar con mayor profundidad la o las razones por las cuales esto sucede en casi todos los puestos de Jefatura. Este factor de Ambiente Interno fue el que menor puntaje obtuvo.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES

- 1) Con base en los resultados obtenidos en esta investigación, se concluye de la siguiente manera:

- 2) Las principales causas que generan insatisfacción laboral en Grupo Comercial de Guatemala son: No existe claridad en la distribución de las funciones, conocimiento de las metas de las áreas de trabajo y el jefe inmediato no se preocupa por comunicarlas a su equipo de trabajo. Lo que genera descontento, insatisfacción y problemas entre jefes y subordinados. Los cambios realizados en los últimos dos años, han afectado desfavorablemente al personal ya que no han sido planificados ni comunicados oportunamente. No es frecuente que se compartan ni analicen los resultados alcanzados y la demás información no es clara ni fluida. Los colaboradores de Grupo Comercial de Guatemala, no cuentan con equipo de cómputo adecuado según las responsabilidades de cada puesto ya que el que tienen está en deteriorado y desactualizado. La organización no cuenta con un programa de Seguridad e Higiene Industrial. No han definido claramente los valores que deben guiar las acciones dentro de la organización, pues la aplicación de los mismos se da en forma general pero no se ha establecido una ruta de fomento y acción de valores, que permita demostrar la influencia de los valores en cada situación.

- 3) Se elaboró un diagnóstico de clima organizacional en la empresa Grupo Comercial de Guatemala contando con la participación de ciento diecinueve colaboradores los cuales representaron un setenta y nueve por ciento del total de la muestra, quienes participaron ocupan puestos de Gerencia, Jefatura, Supervisión y Coordinación y tienen más seis meses de laborar para la

organización. Los resultados por factor se ubicaron en las categorías “de acuerdo” y “parcialmente de acuerdo” y “en desacuerdo”.

- 4) Las fortalezas de la organización se identificaron en los factores: Atrayendo y Reteniendo a los Mejores, Calidad del Servicio, Capacitación, Trabajo en Equipo y Compensaciones y Beneficios. Las áreas de oportunidad de mejora de la organización se identificaron en los factores: Administración del Desempeño, Administración del Cambio, Comunicación Abierta y Efectiva, Estilo de Liderazgo de la Jefatura, y Ambiente Interno.
- 5) La medición y descripción del clima no puede quedarse solamente en la etapa de diagnóstico; sus resultados son el fundamento para definir planes estratégicos que mediante un proceso de cambio influyan en las percepciones que las personas tienen y de esta forma producir un clima organizacional satisfactorio. El plan estratégico propuesto responde a las necesidades detectadas por medio del análisis de los resultados obtenidos en el cuestionario sobre el clima organizacional de Grupo Comercial de Guatemala; se enfocó en las áreas de implementación de manuales, elaboración de programas, capacitación, plan de reuniones con cada departamento y actualización de equipo de cómputo.
- 6) Se define el tipo de clima organizacional que posee Grupo Comercial de Guatemala de la siguiente manera: un clima en donde sus colaboradores se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa, orientados definitivamente al cumplimiento de sus metas, en donde se contrata al personal idóneo para el puesto de trabajo y con capacidades para desarrollarse; los colaboradores están consientes de la importancia que tiene el cliente y que la satisfacción de ellos es lo más importante, es un ambiente en donde se trabaja en equipo al

mismo nivel jerárquico donde sus colaboradores son bien remunerados con excelentes prestaciones adicionales a las que la ley indica. Por otro lado, es una empresa que ha tenido y sigue teniendo muchos cambios los cuales no son comunicados efectivamente lo cual genera inestabilidad y preocupación en los miembros del Grupo; la mayoría de los jefes no tiene buenos tratos hacia sus subordinados y no actúan con principios éticos ni morales. En muchas ocasiones el jefe no se comunica de forma efectiva, ni brinda seguimiento al desempeño. Realizan sus funciones con un equipo de cómputo que no cumple con los requisitos mínimos de hardware ni software.

- 7) Se elaboró un instrumento para obtener la información de esta investigación el cual consistió en un cuestionario que agrupó diez factores principales (Administración del Desempeño, Administración del Cambio, Atrayendo y Reteniendo a los Mejores, Calidad del Servicio, Comunicación Abierta y Efectiva, Estilo de Liderazgo-Jefatura, Capacitación, Trabajo en Equipo, Ambiente Interno, Compensaciones y Beneficios) cada factor con sus respectivas preguntas haciendo un total de sesenta preguntas; los resultados de este cuestionario son los presentados anteriormente.

- 8) Se realizó un análisis de los resultados obtenidos los cuales fueron presentados a manera de gráficos de barras, una gráfica por tema o factor general incluyendo su respectivo análisis.

CAPÍTULO 6

PROPUESTA DE MEJORA

6.1 Presentación de la propuesta

La propuesta presentada se orienta en acciones enfocadas al mejoramiento del Clima Organizacional de la empresa Grupo Comercial de Guatemala.

PLAN PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

No.	Propuesta de Mejora	Producto esperado	Responsable	Metodología	Periodicidad	Fecha Límite
1	Programa de Capacitación de Habilidades Gerenciales	Plan de Capacitación	Gerente de Desarrollo Organización, Jefe de Capacitación	Este programa estará dirigido a todas las Gerencias, Jefaturas, Supervisores y Coordinaciones de la organización. Se realizará una capacitación cada semana abarcando un tema en cada sesión. Estos temas contribuirán al desarrollo de las habilidades gerenciales de cada uno.	Semanal	Último trimestre 2012
2	Programa de Reuniones de Equipo para elaborar planes de acción	Plan de Reuniones	Comité Gerencial	Se elaborará una Guía para la comunicación de los resultados de la encuesta de Clima Organizacional basado en reuniones en grupo en donde deberán desarrollar planes de acción y seguimiento según las sugerencias de cada uno para mejorar el clima organizacional de su área de trabajo.	Quincenal	Último trimestre 2012

3	Implementación de Código de ética	Manual	Gerente de Desarrollo Organizacional , Jefe de Desarrollo Organizacional	Se desarrollará un manual por escrito el cual deberá ser comunicado a todo el personal en reuniones por áreas de trabajo y entregado de forma impresa a cada uno. Previo a ello se realizará una campaña de expectación y comunicación explicando los beneficios de aplicar un código de ética.	Anual	Último trimestre 2012
4	Implementación de Manual de valores	Manual	Gerente de Desarrollo Organizacional , Jefe de Desarrollo Organizacional	El Gerente de DO y el Jefe de DO crearán un programa para la comunicación e implementación de este manual de valores el cual deberá ser aplicado a todo nivel jerárquico. Este manual será una guía de actuación para todos los colaboradores.	Anual	Último trimestre 2012
5	Actualización del equipo de cómputo	Equipo	Gerente General, Gerente de Tecnología Informática	Se realizará un levantado de las necesidades de tecnología de todas las áreas de la empresa, a cargo del Gerente de Tecnología Informática con el fin de renovar el equipo que se encuentra en mal estado o desactualizado.	Anual	Primer trimestre 2013
6	Creación del Programa de Seguridad e Higiene Industrial	Programa de SHI	Gerente de Desarrollo Organizacional , Jefe de Desarrollo Organizacional	Se desarrollará un Programa de Seguridad e Higiene Industrial aplicado a todo nivel jerárquico.	Anual	Primer trimestre 2013

6.2 Desarrollo de la propuesta

PROGRAMA DE CAPACITACION HABILIDADES GERENCIALES

No.	Tema	Participantes	Responsable	Fecha
1	Inteligencia Emocional	Todos los puestos de la organización a nivel Gerencia, Jefatura, Supervisión y Coordinación.	Gerente de DO y Jefe de Capacitación	Semana 1
2	Autoconocimiento	Todos los puestos de la organización a nivel Gerencia, Jefatura, Supervisión y Coordinación.	Gerente de DO y Jefe de Capacitación	Semana 2
3	Facultamiento y Delegación	Todos los puestos de la organización a nivel Gerencia, Jefatura, Supervisión y Coordinación.	Gerente de DO y Jefe de Capacitación	Semana 3
4	Comunicar Apoyando	Todos los puestos de la organización a nivel Gerencia, Jefatura, Supervisión y Coordinación.	Gerente de DO y Jefe de Capacitación	Semana 4
5	Trabajo en Equipo	Todos los puestos de la organización a nivel Gerencia, Jefatura, Supervisión y Coordinación.	Gerente de DO y Jefe de Capacitación	Semana 5
6	El Proceso de Coaching	Todos los puestos de la organización a nivel Gerencia, Jefatura, Supervisión y Coordinación.	Gerente de DO y Jefe de Capacitación	Semana 6
7	Empowerment	Todos los puestos de la organización a nivel Gerencia, Jefatura, Supervisión y Coordinación.	Gerente de DO y Jefe de Capacitación	Semana 7
8	Estilos de Liderazgo	Todos los puestos de la organización a nivel Gerencia, Jefatura, Supervisión y Coordinación.	Gerente de DO y Jefe de Capacitación	Semana 8

CÓDIGO DE ÉTICA

INTRODUCCION

Cada decisión y cada acción de todos, como miembros de la organización debe estar regida por el modelo cultural y los valores de la corporación, esto contribuirá al éxito de la misma. Los valores personales determinan los comportamientos y éstos a su vez refuerzan los valores organizacionales, creando la cultura que apoya los esfuerzos para alcanzar la visión y cumplir los factores críticos de éxito.

OBJETIVO

El principal objetivo de este Código es proporcionar las bases de la ética que todo colaborador de Grupo Comercial de Guatemala debe comprender y deberá modelar conforme a sus valores, asegurándose que se cumplan para garantizar que está construyendo una cultura basada en principios y valores.

DEFINICIÓN DE CÓDIGO DE ÉTICA

Es una guía de actuación y consulta sobre los principios y valores que estoy obligado a cumplir dentro y fuera de las instalaciones de la empresa, en horario laboral o fuera del mismo.

Los principios establecidos en este código son de cumplimiento obligatorio en todas las compañías en que el grupo tenga participación accionaria.

COMPROMISO CON ESTE CÓDIGO

Los principios y valores que se indican en este código son reglas que regulan mi comportamiento con los clientes, accionistas, compañeros de trabajo, proveedores y la

empresa en su conjunto, quienes a su vez también tienen la obligación de acatar estos principios y valores en su comportamiento.

Me comprometo a cumplir las disposiciones de este Código de ética, así como de informar a la empresa sobre aquellos que estén incumpliendo con estos principios y valores. Si no lo hago puedo ser objeto de alguna sanción disciplinaria establecida por la empresa.

¿Cómo debo comportarme con los clientes?

- ▶ Escuchándolos y construyendo una relación de largo plazo basada en el beneficio de nuestros productos y servicios.
- ▶ Asesorándolos sobre la mejor opción en su compra de acuerdo con su necesidad y presupuesto financiero.
- ▶ Comprometiéndome a cumplir siempre lo que prometo.
- ▶ Suministrándole toda la información de los productos y servicios que ofrecemos.
- ▶ Asesorándolos para que realicen una compra inteligente y que no comprometa su estabilidad económica.
- ▶ Haciéndole sentir más cómodo y a gusto en la tienda.
- ▶ Entregándole el producto en el mínimo de tiempo.
- ▶ Ofreciéndole nuevas alternativas de pago cuando tenga una dificultad económica.
- ▶ Atendiéndolo urgentemente en los casos que requieran de alguna reparación de los productos que le hemos vendido.

¿Cómo debo comportarme con los accionistas?

- ▶ Protegiendo sus inversiones sean activos, marcas, clientes y ganancias.

- ▶ Haciendo siempre mi máximo esfuerzo para lograr obtener las metas que me encomiendan.
- ▶ Proponiendo a mis jefes, nuevas ideas que permitan reducir los gastos o incrementar las ventas e ingresos.
- ▶ Presentando información completa y transparente de mi departamento que permita tomar las mejores decisiones.

¿Cómo debo comportarme en la empresa?

- ▶ Obedeciendo las políticas, procedimientos e instructivos de la empresa.
- ▶ Realizando las aprobaciones de crédito con base en criterios objetivos de análisis y las políticas del grupo; y nunca por favoritismos personales.
- ▶ Evitando utilizar el nombre del Grupo o algún recurso de la empresa en la atención de mis necesidades personales o de otro tipo no relacionado con los objetivos de Grupo Comercial de Guatemala.
- ▶ Evitando la realización de actividades personales que puedan comprometer o limitar mi responsabilidad con la empresa.
- ▶ Evitando utilizar el nombre del Grupo, marcas y recursos en actividades que pueden atentar contra la imagen de Grupo Comercial de Guatemala.
- ▶ Evitando participar con hecho u omisión en alguna actividad irregular que atente contra los intereses de la empresa.
- ▶ Protegiendo las instalaciones, equipos, productos, suministros, fondos, cuentas, sistemas de computación, documentos, conocimientos, datos y otros recursos propiedad de Grupo Comercial de Guatemala contra pérdidas, daños, mal uso, sustracciones, malversación o infracciones y demás uso inapropiados.
- ▶ No utilizando las horas de tiempo laboral, teléfonos y/o computadoras de la empresa para actividades personales, tales como: conversaciones con amistades

o familiares, participación de chats o redes sociales, envío de mensajes personales o correos electrónicos ajenos al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

- ▶ Evitando ingresar al trabajo en estado de embriaguez o bajo efectos de alguna droga ilegal.
- ▶ Evitando el consumo de alcohol y/o drogas ilegales o mal uso de drogas legales que alteren mi comportamiento más allá de lo socialmente aceptable en horarios laborales y/o dentro de las instalaciones de la empresa.
- ▶ Reportando cualquier actividad irregular o fraudulenta que atente contra los intereses de la empresa o atenten contra los principios señalados en este código.
- ▶ No utilizando recursos ni el nombre de la empresa para propaganda o promoción de alguna opción política o intereses de algún partido político en particular o alguna organización religiosa específica.

Grupo Comercial de Guatemala reconoce la libertad de sus colaboradores de expresar y tener preferencias políticas. Sin embargo, por respeto a mis compañeros Grupo Comercial de Guatemala no desea que ellas las manifieste dentro de las instalaciones de la empresa y en horarios laborales de una forma que mis compañeros puedan sentirse incómodos, ofendidos o agredidos.

¿Cómo debo comportarme con los proveedores?

- ▶ Utilizando criterios de calidad, rentabilidad y servicio establecidos por el Grupo para la selección de los proveedores y sus productos.
- ▶ Comunicándoles sobre el cumplimiento obligatorio de su parte en el respeto a este código de ética y a las políticas, procedimientos y controles que tiene la empresa.
- ▶ Manteniendo una relación equitativa, transparente y honesta.

- ▶ Evitando participar o contratar servicios publicitarios y/o promocionales asociados con la pornografía, la discriminación, y la corrupción.
- ▶ Rechazando ofrecer o recibir sobornos o pagos de dudosa legitimidad y denunciando de inmediato tales propuestas.
- ▶ No solicitando obsequios de parte de los proveedores. Asimismo, comunicándoles sobre la política de obsequios que tiene establecida la empresa.
- ▶ Evitando cualquier conflicto de intereses real o aparente, o acción que me impida adoptar una decisión objetiva y favorable a Grupo Comercial de Guatemala.

¿Cómo debo comportarme con los compañeros de trabajo?

- ▶ Manteniendo una relación respetuosa con todos los compañeros de trabajo.
- ▶ Reportando cualquier abuso de autoridad o maltrato sobre otras personas, sea que la realicen mis superiores o compañeros de trabajo.
- ▶ No tolerando el acoso, el cual entiendo como cualquier acción o conducta que realiza una persona sobre otra de una manera humillante, intimidante u hostil.
- ▶ Evitar discriminar a mis compañeros por su etnia, sexo, edad, nacionalidad, discapacidad, orientación sexual o ideología política.
- ▶ Denunciando inmediatamente el acoso sexual e informando a la empresa sobre aquel compañero/a de trabajo que lo realice tanto a mi persona como a otras/os.

¿Cómo debo comportarme con mis colaboradores?

- ▶ Manteniendo una relación de supervisión respetuosa.
- ▶ Propiciando un ambiente de trabajo alegre, sano y amigable en el que mis colaboradores puedan disfrutar, desarrollarse y tener éxito.

- ▶ Respondiendo todas las consultas que realicen mis colaboradores sobre la aplicación de este código de ética, los valores, políticas, directrices y controles establecidos por la empresa.
- ▶ Vigilando y aconsejando con respeto a mi colaborador sobre las actividades y desempeño que éste realice de acuerdo con lo establecido en este código.
- ▶ Apoyando y asesorando a mi colaborador para que logre sus metas.
- ▶ Tratándolos con respeto y no tolerando el acoso en general ni el acoso sexual en particular.

¿Cómo debo comportarme con mis competidores?

Como miembro de Grupo Comercial de Guatemala creo en la sana competencia, por lo que me comprometo a:

- ▶ No obtener información confidencial de mis competidores a través pagos a colaboradores de estas compañías.
- ▶ No participar en actividades ni proporcionar recursos que dañen inapropiadamente o ilegalmente la operación o nombre de los competidores de Grupo Comercial de Guatemala.

¿Cómo debo comportarme con las autoridades de Gobierno?

- ▶ Tratando a sus funcionarios con respeto.
- ▶ Respetando la legalidad de sus acciones que se encuentren en el contexto señalado por la ley.
- ▶ Defendiendo los intereses de la empresa de acuerdo con lo señalado por el ordenamiento jurídico.

¿Cómo protejo al medio ambiente?

- ▶ Participando de los programas de responsabilidad ambiental que promueva la empresa.
- ▶ Realizando mi mayor esfuerzo para hacer el uso más eficiente posible de la electricidad, agua, papel y otros recursos cuyo consumo impacta en el medio ambiente.
- ▶ Proponiendo a mis superiores ideas que permitan disminuir el impacto ambiental que tienen las operaciones de Grupo Comercial de Guatemala.

¿Cómo protejo la propiedad de la empresa?

- ▶ Siendo cuidadoso con los recursos que me asignaron, evitando su pérdida, daño y/o mal uso.
- ▶ Utilizando de manera apropiada el mobiliario, edificios, equipos de cómputo o comunicación, suministros, documentación, reportes e información, y cualquier otro recurso de la empresa.
- ▶ Evitando la divulgación, publicación y/o entrega a otras empresas, instituciones y/o público en general de la información que genera y/o mantiene Grupo Comercial de Guatemala y que sea sensible para la mantención de los intereses de la empresa.

¿Cómo debo tratar la información confidencial de la empresa?

Me comprometo a no divulgar información confidencial e informar a la empresa sobre cualquier persona que lo esté haciendo.

Entiendo como información confidencial los informes, documentos, directrices emitidas o comentarios relativos a procesos, métodos, estrategias, planes, proyectos, datos técnicos, de mercado, financieros, secretos comerciales e informes de desempeño cuya divulgación no está debidamente autorizada por los accionistas de la empresa o por el gerente general.

¿Cómo debo actuar ante la prensa y/o público en general?

Cuando me pregunten alguna información o dato de la empresa, procederé a remitirlo al Presidente del grupo o al Gerente General de país.

En el caso de ser requerido y previamente autorizado por la empresa: Como miembro de Grupo Comercial de Guatemala me comprometo en proporcionar información precisa y veraz.

¿Cuál es el compromiso con la Prevención de Lavado de Dinero y Financiamientos del Terrorismo?

- ▶ Tengo la prioridad de mantener la transparencia, la integridad y la veracidad en las gestiones a realizar dentro de la empresa, especialmente en la prevención de Lavado de Dinero y Financiamiento del Terrorismo.
- ▶ Debo prestar especial atención a la conducta de las personas que tengan relaciones con la empresa, evadiendo a aquellas de conducta sospechosa.

Deberes Generales de los colaboradores de la empresa en esta materia

- ▶ Debo conocer y dar estricto cumplimiento a la ley y normativa legal vigente que rige la prevención del delito de Lavado de Dinero y Financiamiento del Terrorismo.
- ▶ Tengo el deber de cumplimiento obligatorio de colaborar en forma oportuna y eficiente con las autoridades que controlan y/o persiguen el delito de Lavado de Dinero y Financiamiento del Terrorismo. Igualmente debo colaborar con el Departamento de Prevención y Control de Lavado de Dinero y Financiamiento del Terrorismo de la empresa.

MANUAL DE VALORES

INTRODUCCION

Los valores organizacionales compartidos impactan en el desempeño en tres aspectos claves:

1. Son una guía sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones
2. Forma parte integral de la cultura corporativa a transmitirse a clientes y colaboradores
3. Motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de la compañía

Así se crea una ventaja competitiva que es difícil de replicar ya que se fundamenta en valores propios y únicos de la organización.

Cuando los valores están alineados con el desempeño, las personas que laboran en una compañía presentan actitudes como:

- Compromiso con el logro de la calidad y satisfacción del cliente
- Sentido de pertenencia y responsabilidad en sus acciones
- Saben que su opinión es escuchada
- Observan una conexión directa entre su labor y los objetivos de la empresa

OBJETIVO

Construir una cultura basada en valores corporativos, difundirlos a todos y cada uno de los colaboradores de Grupo Comercial de Guatemala, para que sirvan de guía para la toma de decisiones, acciones y proyectos dentro de la organización.

A continuación se presentará la descripción y explicación de los significados de cada valor para nuestra organización.

Crecimiento

Soñamos con una organización que brinda a todos sus colaboradores las oportunidades para mejorar en las 3 dimensiones de su vida: Profesional, Personal y Espiritual



a) Profesional: Queremos garantizar un exitoso entrenamiento en el trabajo, fortaleciendo y actualizando los conocimientos de los colaboradores para producir mejoras concretas en su desempeño, utilizando diversas metodologías, principalmente el Coaching



B) Personal: Queremos apoyar a nuestros colaboradores para que alcancen y mantengan un equilibrio entre las diferentes áreas de su vida:

Física, cuidando de su estado de salud,

Financiera, Proporcionando la información y educación financiera necesaria para un manejo económico adecuado y sostenible de acuerdo a su nivel de ingresos

Emocional, brindando herramientas e información que les ayuden a desarrollar relaciones armoniosas con sus compañeros de trabajo, con su familia, su comunidad y su entorno, propiciando así su paz interior.



C) Espiritual: Creando espacios de reflexión en búsqueda de una mejora personal de la más alta dimensión, profundizando en nuestro interior el sentido de trascendencia y haciendo de la práctica de los valores morales universales un elemento cotidiano en nuestra Organización, que facilite el acercarse al máximo nivel de paz, felicidad y autorrealización

¿Por qué es importante este valor para la organización?

Queremos contar con personas que se exijan más a sí mismas, que busquen el mejoramiento continuo, tanto a nivel profesional, como a nivel personal y espiritual. Queremos personas que quieran crecer integralmente, que tengan un balance de vida, que persigan el cuidado y bienestar de sus propias familias (salud física, mental y emocional)

Ejemplos para fortalecer el valor:

<ul style="list-style-type: none"> Aprovecho el Coaching de mi supervisor para adquirir más conocimiento técnico sobre mi trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Aplico las recomendaciones recibidas por Coaching para mejorar mi rendimiento en el trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> Me preocupo por mi salud haciendo algún tipo de ejercicio semanalmente y alimentándome bien 	<ul style="list-style-type: none"> Administro bien mis finanzas; vivo de acuerdo a mis ingresos y mantengo algún ahorro
<ul style="list-style-type: none"> Dedico tiempo a cultivar mi relación con mi pareja, mi familia y mis amigos 	<ul style="list-style-type: none"> Dedico tiempo individual o en grupo a enriquecer mi espíritu y el de los que me rodean
<ul style="list-style-type: none"> Mi pareja y mi familia estarían orgullosos de las decisiones que tomo y las acciones que llevo a cabo en mi trabajo y en mi vida 	<ul style="list-style-type: none">

Ejercicio No. 1 de Autoevaluación

No	Ejercicio de Reflexión	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total desacuerdo
1	¿Considero que estoy preparado (a) para poder optar a un puesto de mayor responsabilidad en mi área de trabajo o en otras áreas?					
2	¿Cuido mi estado de salud?					
3	¿Dedico tiempo libre al cuidado de mi familia?					
4	¿Dedico tiempo para mi crecimiento espiritual?					
5	Participo en un grupo que busca el crecimiento espiritual o apoyos de solidaridad en mi comunidad?					
6	¿Qué cambios tendré que hacer para lograr el crecimiento en las tres áreas?					

Actitud Positiva y Alegría



Partimos de la premisa de que la Felicidad es una Decisión y no una condición. Soñamos con una Organización que se toma como una obligación el generar y mantener un ambiente de alegría, promoviendo en sus miembros una actitud positiva ante la vida, frente a cualquier circunstancia. Ese ambiente produce personas más felices en su trabajo que contagian de esa actitud y emoción a sus hogares y comunidades. Estas personas alcanzan un mejor desempeño, se genera un sólido sentido de pertenencia a la Organización y mayor retención del talento.

¿Por qué es importante este valor?

Queremos contar con un ambiente laboral en donde se respire alegría, positivismo, compañerismo, equipo. La alta moral en nuestra organización es un valor no negociable. Queremos contar con personas que se identifiquen con nuestra cultura y que la protejan, porque es nuestra familia y todos los miembros son importantes.

Ejemplos de acciones que me ayudan a cumplir con este valor:

<ul style="list-style-type: none"> Todas las mañanas al despertarme decido que ese día voy a vivirlo con felicidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Reconozco que toda situación tiene un lado bueno y un lado malo y siempre decido ver el bueno.
<ul style="list-style-type: none"> Cuando tengo un problema recuerdo que siempre he superado todo los obstáculos y doy las gracias porque el problema podría haber sido mucho mayor. 	<ul style="list-style-type: none"> Me siento feliz por tener una familia y un trabajo en donde me valoran y respetan
<ul style="list-style-type: none"> Apoyo a mis compañeros en un momento difícil, recordándoles que todo se supera y que saldrán más fuertes. 	<ul style="list-style-type: none">

Ejercicio No. 2 de Autoevaluación:

No	Ejercicio de Reflexión	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total desacuerdo
1	¿Siempre doy gracias a nuestro Señor Superior por otorgarme la oportunidad de tener un trabajo que me permita velar por la calidad de vida de mi familia?					
2	Veó con positivismo que me asignen tareas o responsabilidades nuevas.					
3	Cada problema es una oportunidad para buscar soluciones creativas y que ayuden al cliente.					

1. ¿Qué actitudes debería incorporar para ayudarme a vivir este valor en la organización y en mi vida personal?

Acciones a Seguir:

No.	Acción a Realizar	Fecha de inicio	¿Qué espero lograr?
1			
2			
3			

Solidaridad



La Solidaridad no es una Opción, es una Obligación de las personas que hemos tenido oportunidades en la vida con aquellos que no las han tenido. Todo colaborador en esta Organización ha tenido la oportunidad de llegar hasta donde está, por tanto vivir la Solidaridad es una responsabilidad de todos. La empresa aporta dinero y los colaboradores aportan tiempo y entrega.

El desarrollo es una escalera y las personas sin oportunidades necesitan un apoyo para subir al primer escalón; sin ese primer empuje quizás nunca lo logren independientemente del esfuerzo que hagan y una vez en el primer peldaño podrán subir el resto por su propia cuenta.

¿Por qué es importante este valor?

En nuestra organización deseamos que exista un mutuo apoyo entre los colaboradores de un equipo de trabajo. Que se ayuden entre sí tanto a nivel personal, como a nivel laboral, porque el beneficio de un proyecto, un objetivo trae beneficios para todos dentro de la empresa y por ende para toda la organización a nivel regional.

Ejemplos de Acciones que me ayudan a cumplir con este valor:

<ul style="list-style-type: none"> • Me agrada apoyar a un compañero de trabajo a cubrirle cuando por alguna razón se le dificulte realizar la tarea. 	<ul style="list-style-type: none"> • Me preocupo por la situación personal de alguien cuando tiene un problema
<ul style="list-style-type: none"> • Conozco en detalle los proyectos de Responsabilidad Social de Fundación Comercial de Guatemala 	<ul style="list-style-type: none"> • Me involucro personalmente en por lo menos uno de los proyectos de Fundación Comercial de Guatemala en mi país
<ul style="list-style-type: none"> • Me agrada compartir conocimientos con un nuevo compañero (a) 	<ul style="list-style-type: none"> • Me agrada colaborar con otras áreas de trabajo aunque esté presionado

Ejercicio No. 3 de Autoevaluación

No	Ejercicio de Reflexión	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total desacuerdo
1	En mi equipo tengo la confianza de solicitar ayuda cuando la necesito.					
2	Cuando un compañero me solicita apoyo siempre le brindo apoyo y le ayudo en su necesidad.					
3	Estoy pendiente cuando una persona necesita mi apoyo, antes que me lo pida.					

1. Qué acciones puedo adoptar para ser más solidario en mi familia, en mi trabajo y en los lugares que normalmente frecuento?

Acciones a seguir:

No.	Acción a Realizar	Fecha de inicio	¿Qué espero lograr?
1			
2			
3			

Integridad



Soñamos con una organización formada por personas que viven sobre el fundamento de la verdad, la transparencia y la honestidad. La verdad es el único camino que nos garantiza la paz interna a largo plazo, aun cuando pueda tener consecuencias negativas en el momento. Aun los más graves errores tienen una solución si se los enfrenta siendo transparentes con todas las personas que están a nuestro alrededor; que al conocer la verdad pasarán a ser parte de la solución y no de un problema más grande. Cuando siempre actuamos basados en la verdad y la comunicamos con transparencia, estamos siendo honestos, primero con nosotros mismos, y luego con el resto de las personas.

¿Por qué es importante este valor?

En nuestra organización, la honestidad, la ética son valores no negociables. Queremos que nuestra organización esté conformada por personas que actúan con transparencia, responsabilidad y profesionalismo. Una persona que es íntegra tiene la dicha de vivir feliz y en paz consigo misma porque no tiene cargos de conciencia.

Ejemplos de Acciones que me ayudan a cumplir con este valor:

<ul style="list-style-type: none">• Siempre digo la verdad a mi supervisor y a mis compañeros, porque sé que al hacerlo recibiré su apoyo y el de la organización	<ul style="list-style-type: none">• Mi pareja, mis padres y mis hijos se sentirían orgullosos al conocer la honestidad, y transparencia de mis acciones
<ul style="list-style-type: none">• Brindar información completa a nuestros clientes	<ul style="list-style-type: none">• Cumpló con los compromisos asumidos
<ul style="list-style-type: none">• Puedo comunicar un desacuerdo con respeto y sin personalizar	<ul style="list-style-type: none">• No me presto a actos anómalos que atentan contra los valores y principios morales

Ejercicio No. 4 de Autoevaluación:

No	Ejercicio de Reflexión	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total desacuerdo
1	Asumo la responsabilidad cuando cometo un error					
2	Respeto la opinión de los demás, aunque no comparta el mismo criterio o forma de pensar.					
3	Sé comunicar un desacuerdo sin alterarme y sin personalizar.					

1. ¿Qué acciones debo llevar a cabo para fortalecer mi integridad como persona?

Acciones a Seguir:

No.	Acción a Realizar	Fecha de inicio	¿Qué espero lograr?
1			
2			
3			

Pasión Por La Excelencia



Pasión es esa fuerza interior implacable que sale del corazón y del alma, generada por elementos más trascendentales que el dinero o las metas individuales y que supera cualquier razón y pensamiento.

Soñamos con una organización con **Pasión** dirigida hacia la **Excelencia** en el **Desempeño**; que implica ponerse metas cada vez más agresivas aunque a veces se aparten de lo razonable para otros.

¿Por qué es importante este valor?

Para nuestra organización este es uno de los valores más importantes, que todas las personas sientan el deseo de superarse a sí mismas y superar las expectativas de los demás. La auto exigencia va muy de la mano con el valor del Crecimiento. Nosotros creemos que todo es posible cuando las personas se apasionan y disfrutan lo que hacen.

Ejemplos de Acciones que me ayudan a cumplir con este valor:

<ul style="list-style-type: none"> Yo mismo me exijo metas superiores a las que me pone mi supervisor 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo muy fuertemente para lograr lo máximo posible por satisfacción personal y no sólo por dinero o reconocimiento
<ul style="list-style-type: none"> Nunca me conformo con un resultado aunque sea excelente y en la siguiente oportunidad trato de superarlo 	<ul style="list-style-type: none"> Me siento satisfecho cuando en equipo realizamos una actividad que tiene éxito
<ul style="list-style-type: none"> Busco retroalimentación para encontrar formas mejores de hacer mi trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> Me motiva tener la oportunidad de llevar a cabo un proyecto

Ejercicio No 5 de Autoevaluación:

No	Ejercicio de Reflexión	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total desacuerdo
1	Me alegra y me entusiasma que me asignen nuevas responsabilidades					
2	Me siento realizado(a) como profesional en mi puesto de trabajo.					
3	Me apasiona ser parte de proyectos o equipos de trabajo como objetivos retadores					

1. ¿Qué debería hacer para lograr vivir este valor en su máxima expresión?

Acciones a Seguir:

No.	Acción a Realizar	Fecha de inicio	¿Qué espero lograr?
1			
2			
3			

Sentido de Urgencia



Es la **acción inmediata ante decisiones importantes**. Primero es necesario identificar los asuntos relevantes para la organización, su misión y resultados. Luego se toma la acción inmediata para resolver estos asuntos a fin de alcanzar los objetivos de la organización.

¿Por qué es importante este valor?

El mercado no espera, la competencia, las exigencias y expectativas de los clientes y el hecho que hoy ellos cuentan con diferentes alternativas, hace que no podamos darnos el lujo de postergar la ejecución de estrategias importantes y acciones y actuar con pro actividad.

Ejemplos de Acciones que me ayudan a cumplir con este valor:

<ul style="list-style-type: none"> • Resuelvo las solicitudes o problemas de mis compañeros en el momento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atiendo a las personas que visitan la tienda de forma inmediata
<ul style="list-style-type: none"> • Si tengo algún obstáculo para hacer mi trabajo lo arreglo yo mismo o pido ayuda urgente a mi supervisor o compañeros 	<ul style="list-style-type: none"> • Soluciono cualquier problema o solicitud del cliente en el momento en que lo recibo. No lo dejo irse sin la respuesta que esperaba.
<ul style="list-style-type: none"> • Ayudo a eliminar cualquier dificultad para el trabajo de un compañero; aunque no sea mi responsabilidad directa 	<ul style="list-style-type: none"> • Si un producto no está exhibido, o no está limpio o no tiene precio; lo resuelvo de inmediato

Ejercicio No. 6 de Autoevaluación:

No	Ejercicio de Reflexión	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total desacuerdo
1	Suelo tomar decisiones y actuar para responder al punto de venta cuando se presentan problemas en mi proceso de trabajo.					
2	Me anticipo para actuar y organizar mi trabajo para atender demandas de servicios a otras áreas de trabajo					
3	Cuando tengo un cliente me presto para poder atenderle inmediatamente y siempre veo que él se quede satisfecho.					

1. ¿Qué acciones debería de incorporar a mi estilo de trabajo para incorporar el Sentido de urgencia, en mi puesto o departamento?

Acciones a Seguir:

No.	Acción a Realizar	Fecha de inicio	¿Qué espero lograr?
1			
2			
3			

Innovación



Soñamos con una organización que convierte la Innovación en una forma permanente de operar; siempre persiguiendo ideas radicalmente diferentes para lograr resultados sustancialmente mejores. Soñamos con una organización formada por personas que están permanentemente desafiando los paradigmas existentes, buscando nuevos y mejores métodos de trabajo, un grupo que planifica procesos formales de Innovación para lograr que se convierta en un fundamento de su cultura.

¿Por qué es importante este valor?

El alto nivel de competencia que enfrenta la organización en los diferentes países y la visión de la misma por incursionar en otros mercados, lleva a la compañía a buscar la innovación de los productos y servicios financieros relacionados que estamos brindando a nuestros clientes. Para lograr este objetivo, es importante que las personas dentro de la organización desarrollen la creatividad, participen proponiendo soluciones novedosas para los problemas y nuevos caminos para lograr las metas.

Ejemplos de Acciones que me ayudan a cumplir con este valor:

<ul style="list-style-type: none">• Propongo formas diferentes para hacer mi trabajo con menor costo y tiempo o mejor resultado	<ul style="list-style-type: none">• Participo individualmente y en equipo en las actividades de Innovación de Grupo Comercial de Guatemala
<ul style="list-style-type: none">• Conozco el nombre de colaboradores que han hecho propuestas creativas exitosas	<ul style="list-style-type: none">• Converso con mis compañeros sobre nuevas ideas para mejorar nuestros resultados
<ul style="list-style-type: none">• Mi supervisor escucha y analiza con atención mis ideas aunque sean radicalmente diferentes	<ul style="list-style-type: none">• Semanalmente evalúo mi desempeño e identifico áreas de mejora

Ejercicio No. 7 de Auto evaluación

No	Ejercicio de Reflexión	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total desacuerdo
1	Analizo con alguna frecuencia la forma en que desarrollo mi trabajo.					
2	Me reúno con mi equipo de trabajo para revisar los procedimientos que hacemos					
3	Nos reunimos para generar ideas para solucionar un problema o llevar a cabo algún proyecto					

1. ¿Qué acciones pienso que me pueden ayudar a buscar la innovación en mi puesto de trabajo, área o departamento?

Acciones a seguir:

No.	Acción a Realizar	Fecha de inicio	¿Qué espero lograr?
1			
2			
3			

GUIA PARA REUNIONES DE EQUIPO PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN, MEJORAMIENTO Y SEGUIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

OBJETIVOS DE COMUNICAR LOS RESULTADOS

1. Comunicar los resultados de la encuesta de clima organizacional bajo una metodología específica.
2. Analizar los resultados de la encuesta.
3. Identificar y buscar la consolidación de las áreas con un buen nivel de satisfacción.
4. Brindar una guía para que el líder desarrolle un plan de acción para mejorar su ambiente de trabajo según causas identificadas.
5. Desarrollar y poner en marcha planes de acción correctivos.
6. Monitorear los planes de acción y seguimiento a los compromisos obtenidos.

OBJETIVOS DE MEDIR CLIMA ORGANIZACIONAL

1. Crear o mantener un clima de trabajo donde todos sus colaboradores se sientan orgullosos de la compañía y que sientan parte de sus éxitos.
2. Proporcionar al personal la oportunidad de expresar su grado de satisfacción y motivación trabajando para equipo mejor.

PREPARACION PARA LA REUNION

PASO 1: FAMILIARIZACION CON LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

1. Cuantas personas contestaron

2. Como fue la distribución de las respuestas de cada una de las preguntas:
totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo?
3. Qué tipo de ideas, sugerencias fueron escritas?

PASO 2: IDENTIFIQUE LAS FORTALEZAS Y LAS AREAS DE MEJORA DE SU EQUIPO DE TRABAJO

1. Prepare una lista en orden descendente mejor al resultado más bajo.
2. Identifique los factores que están arriba de 75% entre muy bueno, bueno, estos son las fortalezas de su equipo de trabajo.
3. Los factores que están por debajo del 75% son los que requieren más atención y se pueden considerar áreas para mejorar.
4. Concentrarse en la solución de los problemas críticos.
5. La idea es que el líder lleve un esbozo de las soluciones posibles y plan de acción.

PASO 3: PROGRAME LA REUNION DE COMUNICACION CON SU PERSONAL

1. Prepare la agenda de trabajo
 - a. Bienvenida y agradecimiento genuino por su participación en la encuesta.
 - b. Revisar los resultados del departamento o área.
 - c. Planteamiento de las fortalezas.
 - d. Planteamiento de las áreas que necesitan mejorar.

e. Prepara el plan de mejora en CONSENSO.

f. Definir fechas para seguimiento.

PASO 4: REUNION CON EQUIPO DE TRABAJO

1. GUIAS PARA PLANEAR SU REUNION CON EQUIPOS DE TRABAJO.

- Deje que el equipo discuta y aclare los resultados de la encuesta: Fomente el dialogo entre el equipo para llegar a consenso sobre la interpretación de los resultados. MANTENGA UNA ACTITUD RECEPTIVA.
- Mantenga el flujo de comunicación en dos sentidos. Utilice técnicas de habilidades interactivas de comunicación. (Respeto, no personalizar los problemas, enfocarse en los hechos y no en las personas, enfocarse en el objetivo de mejorar el ambiente de trabajo)

Ejemplos de frases de ataque o defensa personal: Cuando se hace personal un mensaje.

- Tu idea no funciona...
- Tu siempre pensando en lo mismo...
- Cuantas veces te he dicho que...

Ejemplos de frases que van hacia la idea o mensaje:

- Esa sugerencia funcionaria si...
- Cuando fue la última vez que hablamos de esto?
- De acuerdo con la solución tendríamos que hacer... Estarían todos de acuerdo?

Siempre recordar que debemos hablar sobre hechos, ideas o temas y no enfocarnos en las personas. Esta actitud nos ayuda a no personalizar y mantener un ambiente de comunicación abierto y de respeto.

- Concentrarse en los problemas, no en los porcentajes de la encuesta.
- Enfrentese a otras áreas de insatisfacción que el equipo quiera discutir y que no estaban incluidos en la encuesta. Asegurarse que se discutan y que se planeen acciones correctivas para mejorarlas.

2. CONDUZCA LA REUNION CON SU EQUIPO:

- Determine las expectativas del equipo: Pídale al equipo de trabajo que defina lo que espera de la reunión. Dé a conocer sus propias expectativas, pero recuerde ser flexible ya que las expectativas de usted podrán ser diferentes a las de su equipo.
- Defina la forma de llevar a cabo la reunión: Revise agenda con ellos, pídale a todos que participen y enfatice que debe imperar un espíritu de trabajo en equipo, e infórmeles que usted tomara notas de los acuerdos.
- Revise y aclare los puntos de la encuesta con calificación más alta: Pida al equipo que seleccione los dos o tres puntos más críticos en los que le gustaría trabajar primero. Solicite ejemplos pero asegúrese que lo que usted DICE NO SE INTERPRETE COMO UNA ACUSACION. No exponga a la defensiva ya que de hacerlo, el equipo no se sentirá cómodo de exponer libremente sus puntos de vista.
- Antes de empezar a planear acciones correctivas, haga un resumen de los puntos discutidos y aclare sus dudas.

PLANEACION DE ACCIONES CORRECTIVAS

Paso 1: DESARROLLAR PLANES DE ACCION PARA MEJORAR ÁREAS DE INSATISFACCIÓN

- Con su área de trabajo, identifique los problemas más prioritarios. De prioridad aquellos problemas cuya solución a corto plazo mejoraría notablemente el nivel de satisfacción en su EQUIPO DE TRABAJO.
- Utilice la técnica de “Tormenta de Ideas” para generar posibles soluciones a los problemas. Haga que todos participen.
- Guíe el área a que propongan soluciones “REALISTAS”. Evalúe si las soluciones que propone el equipo son viables. Al discutir soluciones, decida como va a comprobar si han sido exitosas en mejorar el nivel de satisfacción en su EQUIPO DE TRABAJO.
- Del grupo de soluciones potenciales, seleccione aquella que tenga más posibilidades de éxito y defina un plan de acción. Pida voluntarios para integrar un equipo de trabajo en la solución propuesta. Identifique las etapas en el proceso de trabajo y establezca fechas de terminación realistas. Defina los objetivos esperados y fije criterios para evaluarlos.
- Haga un resumen de los acuerdos alcanzados y verifique que el equipo ha comprendido claramente las tareas asignadas.

PASO 2: COMPROMETASE A LLEVAR A CABO LOS PLANES DE ACCIÓN.

- Confirme su apoyo al equipo en el desarrollo de los planes de acción. Sea sincero al expresar su apoyo y compromiso enfatizado de que se trata en equipo.
- Si usted se comprometió a hacer algo, asegúrese de:
- Cumplir con lo que dijo

- No comprometerse a hacer lo que no se puede cumplir

MONITOREO Y EVALUACION

PASO 1: DESARROLLE UN PLAN DE MONITOREO Y EVALUACION

- ¿Por qué monitorear?
 - Para conocer y evaluar el avance de los planes de acción
 - Par apoyar y dar reconocimiento a lo que está caminando bien
 - Para identificar y modificar lo que no está marchando bien
- ¿Qué monitorear?
 - Cada acción establecida con el plan de acción
- ¿Cuándo monitorear?
 - Debe ser un proceso de monitoreo continuo
 - No espere a que los planes de acción estén terminados
 - Prepare una lista de las fechas y/o etapas que usted monitoreara
 - Informe a su equipo del por qué y de las fechas de su monitoreo
- ¿Cómo monitorear?

El monitoreo puede hacerse en muchas formas, entre ellas:

- Como parte de sus reuniones periódicas con su personal
- En conversaciones informales con su equipo familiar
- En reuniones convenidas para ello

- A través de reportes verbales o escritos

No importa que métodos utilice su proceso de monitoreo será más efectivo si usted lo lleva a cabo en forma abierta y participativa.

PASO 2: COMUNIQUE AL EQUIPO LOS RESULTADOS DEL MONITOREO.

Al concluir su proceso de monitoreo:

- Identifique los factores identificados como áreas de oportunidad para mejorar
- Listar en conjunto con el equipo de trabajo los avances
- Preguntar abiertamente las percepciones sobre los avances al equipo de trabajo

SCRIPT Y GUÍA

Ejemplo de saludo y enunciado del objetivo.

“Buenos días, como saben el propósito de nuestra reunión para conocer los resultados del Clima Organizacional de nuestra área de trabajo.

En primer lugar, deseo agradecer su valiosa participación. Nuestro objetivo es mantener y crear un ambiente de trabajo saludable, y armoniosos.

Las respuestas no pueden ser identificadas, y ese tampoco es el objetivo, por lo que nos enfocaremos en las fortalezas y en las áreas que a criterio nuestro debemos mejorar en equipo”.

Presentación del resultado general:

Escuche opiniones, comentarios, etc. Sea Receptivo siempre, y en especial en esta reunión.

Presentación del resultado del área:

Escuche comentarios, sea receptivo y comience a indagar en ideas para mejorar los aspectos.

La reunión puede durar una o dos horas dependiendo del tiempo que el líder dedique. Recuerde que esta reunión es muy importante para todos pero sobre todo para usted, y le puede servir para resolver problemas cotidianos y de mayor impacto en la productividad de su área y clima de trabajo.

CAPÍTULO 7

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Bernal Torres, Cesar Augusto, (2006) Metodología de la Investigación, México: Pearson Prentice Hall, 2da Edición.
2. Bohlander, G. y Snell, S (2008) Administración de Recursos Humanos. México: Cengage Learning. 14 Edición.
3. Chiavenato, Idalberto. (2000). Administración de recursos humanos. Colombia:
4. Dessler G. (2001) Administración de Personal. (2ª Ed.) México: Pearson Educación.
5. Garza Puente, Diana (2010) El Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipas, Universidad Autónoma de Tamaulipas, México.
6. Goncalves, Alexis. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Guía práctica para aplicar un proceso de aprendizaje como parte de una nueva cultura organizacional. Universidad Rafael Landívar. Ciencias Económicas. Guatemala.,
7. Guízar Montúfar, Rafael, (2008) Desarrollo Organizacional México: Mc Graw Hill 3era Edición.
8. Hernández, R., Fernández C. y Baptista P. (2003) Metodología de la investigación.
9. México:McGraw Hill. 3ª Edición.
10. Manual de estilo de trabajos académicos, (2006) Instituto de Investigaciones Sociales, Universidad Panamericana. Guatemala.
11. Obregón Velásquez, Erick (2011) Cultura Organizacional basada en Valores como Medio de Fortalecimiento de las Empresas Corporativas, Universidad Panamericana, Guatemala.
12. Romero A. (2008), Satisfacción laboral de los prestadores de servicios de salud como un factor de calidad. Universidad Veracruzana. Instituto de salud pública.
13. Sayago, Egle (2011) Diagnóstico Clima Organizacional para Distribuidora Polar Metropolitana, S.A. Universidad Católica Andres Bello, Carácas, Venezuela.

14. Segredo M, Pérez L. (2008) El clima organizacional en el desarrollo de los sistemas organizativos
15. Slocum, J. Y Hellriegel D. (2009). Administración un Enfoque Basado en Competencias, 11va. Edición, México: Cengage Learning Editores, S.A.

ANEXOS

Anexo No. 1

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL GRUPO COMERCIAL DE GUATEMALA Septiembre, 2012



AREA O DEPARTAMENTO	_____
NIVEL JERARQUICO	_____
SEXO	_____
ANTIGÜEDAD DENTRO DE LA EMPRESA	_____
EDAD	_____
ESCOLARIDAD	_____

INSTRUCCIONES: A continuación se le presentan una serie de afirmaciones a las cuales se les solicita contestar. Para cada enunciado deberá marcar una "X" la respuesta que considere conveniente. Usted podrá estar Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Parcialmente de acuerdo, En desacuerdo o Totalmente en desacuerdo, por favor asegúrese de seleccionar solamente una respuesta. Es importante mencionar que sus respuestas serán tratadas de forma totalmente confidencial. Agradezco su participación.

No.		Preguntas	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	AD-01	Se me brinda oportunamente la información sobre el desempeño alcanzado					
2	AD-02	Me siento satisfecho con el tipo de información que recibo sobre mi desempeño en la empresa					
3	AD-03	Frecuentemente estimulan mis aportes y contribuciones extraordinarias					
4	AD-04	Las acciones que desarrolla la empresa como reconocimiento a mi desempeño exitoso son atractivas					
5	AD-05	El desempeño deficiente de algún colaborador se corrige inmediatamente con acciones concretas					
6	AD-06	Mi horario de trabajo me permite cumplir con mis responsabilidades familiares y personales.					

No.	Preguntas		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
7	AD-07	El sistema de evaluación de desempeño es una medida efectiva de mi trabajo					
8	AC-01	LA empresa es una organización en la cual se realizan muchos cambios (al menos durante el último año)					
9	AC-02	Todos los cambios importantes al interior de la organización son planificados.					
10	AC-03	Nuestra organización es flexible y capaz de adaptarse a los cambios					
11	AC-04	Cuando hay cambios que afectan mi trabajo me son comunicados oportunamente					
12	AC-05	Puedo aportar ideas sobre los cambios que modifican significativamente mis tareas					
13	AR-01	La empresa es capaz de atraer gente talentosa					
14	AR-02	La empresa contrata a la gente correcta en el trabajo correcto con altos valores morales					
15	AR-03	La empresa es buena contratando gente nueva con capacidad de crecer y desarrollarse dentro de ella					
16	AR-04	La empresa es una organización que retiene la mejor gente.					
17	AR-05	La empresa es una organización que aprecia y valora a su gente					
18	CS-01	La empresa se esfuerza por trabajar con calidad, en beneficio de sus clientes.					
19	CS-02	En nuestra tienda/departamento se analizan las necesidades de los clientes, con el objetivo de tomarlas en cuenta en el proceso de diseño de soluciones.					
20	CS-03	Cuando la empresa toma decisiones las realiza pensando siempre en las necesidades de sus clientes finales.					
21	CS-04	En nuestra empresa se respira fuertemente el valor de servir a los clientes.					

22	CS-05	Clientes satisfechos es el objetivo de todos en la empresa.					
----	-------	---	--	--	--	--	--

No.	Preguntas		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
23	CO-01	La información que recibo es adecuada y oportuna, especialmente cuando se trata sobre los objetivos, metas y cambios ocurridos en la empresa.					
24	CO-02	Es frecuente que se compartan y analicen los resultados alcanzados por la tienda/departamento de manera oportuna.					
25	CO-03	En nuestra compañía el personal tiene acceso a la información necesaria para desempeñarse exitosamente.					
26	CO-04	La comunicación de la empresa es en dos vías: escucho y me escuchan					
27	CO-05	La información de la compañía es clara y fluida en todos los niveles					
28	LI-01	Recibo órdenes únicamente de mi jefe inmediato					
29	LI-02	El administrador o Jefe Inmediato da seguimiento de manera frecuente el trabajo de todos los colaboradores					
30	LI-03	El administrador o Jefe Inmediato analiza con todo el personal, los resultados alcanzados por la tienda/departamento.					
31	LI-04	El administrador o Jefe Inmediato me participa de las decisiones que me afectan directamente.					
32	LI-05	El trato que recibo de mi Jefe Inmediato es excelente					
33	LI-06	El administrador o Jefe Inmediato es una persona que escucha y me da espacios para conversar amablemente y con respeto					
34	LI-07	El administrador o Jefe Inmediato es una persona que participa al personal en la toma de decisiones y en la búsqueda de solución de problemas.					
35	LI-08	El administrador o Jefe Inmediato es una persona con capacidad de enseñar, que orienta y asesora en la inducción al puesto.					

36	LI-09	El administrador o Jefe Inmediato es una persona intachable, de altos valores éticos y morales.					
37	LI-10	El administrador o Jefe inmediato es una persona entusiasta, optimista que motiva al personal con su actitud.					
38	LI-11	El administrador o Jefe inmediato es una persona que domina y conoce bastante su puesto y el negocio de la compañía.					

No.	Preguntas		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
39	LI-12	El administrador o Jefe inmediato es una persona justa e imparcial en sus deliberaciones, que no fomenta "preferidos", nos trata a todos por igual.					
40	CA-01	Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidad.					
41	CA-02	Considero que para mejorar el desempeño de mis funciones debería recibir algún tipo de capacitación.					
42	CA-03	Para desempeñar las funciones de mi puesto tengo que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo.					
43	CA-04	Recibo la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las demandas de mi trabajo.					
44	CA-05	La empresa me brinda oportunidades para desarrollarme dentro y fuera de la empresa.					
45	CA-06	Conozco la filosofía y objetivos de la empresa.					
46	TE-01	En mi departamento todos trabajamos en equipo para lograr el cumplimiento de metas					

47	TE-02	En mi departamento existe un ambiente de apoyo y cooperación.					
48	TE-03	Mi jefe inmediato fortalece la confianza dentro de los miembros de mi departamento.					
49	TE-04	Prefiero hacer las cosas yo solo porque mis demás compañeros trabajan lento.					
50	AI-01	En mi departamento el ambiente laboral es agradable y animado.					
51	AI-02	Me siento seguro y protegido al desempeñar las funciones de mi puesto de trabajo.					

No.	Preguntas		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
52	AI-03	Mi lugar de trabajo cumple con buenas condiciones físicas.					
53	AI-04	La organización me provee de todas las herramientas que necesito.					
54	AI-05	Los sistemas de cómputo son los adecuados según las responsabilidades de mi puesto.					
55	AI-06	La organización cuenta con un programa de Seguridad e Higiene Industrial que todos conocemos.					
56	CB-01	La remuneración que recibo en relación a mi esfuerzo y dedicación es justa.					
57	CB-02	Me siento satisfecho con el puesto que ocupo.					
58	CB-03	Me siento satisfecho con el salario que recibo.					
59	CB-04	Conozco claramente los beneficios y prestaciones de la organización.					
60	CB-05	Recibo mi salario a tiempo.					

Anexo No. 2

GLOSARIO CONCEPTUAL

1. **Apoyo:** La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
2. **Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
3. **Consideración:** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
4. **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.
5. **Cordialidad:** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
6. **Desafío:** Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.
7. **Empuje:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El

comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

8. **Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
9. **Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
10. **Normas:** La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
11. **Recompensa:** El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiéndose que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.
13. **Responsabilidad:** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

14. ***Selección basada en capacidad y desempeño:*** El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

15. ***Tolerancia a los errores:*** El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.