

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Humanidades

Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano



Proceso de evaluación del clima organizacional en la empresa

Cementerio Privado Jardines de la Paz

(Sistematización de Práctica Profesional Dirigida)

Mildred Ivonne López Gómez

El Naranjo, septiembre 2019

Proceso de evaluación del clima organizacional en la empresa
Cementerio Privado Jardines de la Paz
(Sistematización de la Práctica Profesional Dirigida)

Mildred Ivonne López Gómez

M.Sc. Claudia María Arriola Quintana (Asesora)

Lcda. Ana María Herrera López (Revisora)

El Naranjo, septiembre 2019

Autoridades Universidad Panamericana

Rector M.Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Vicerrectora Académica Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

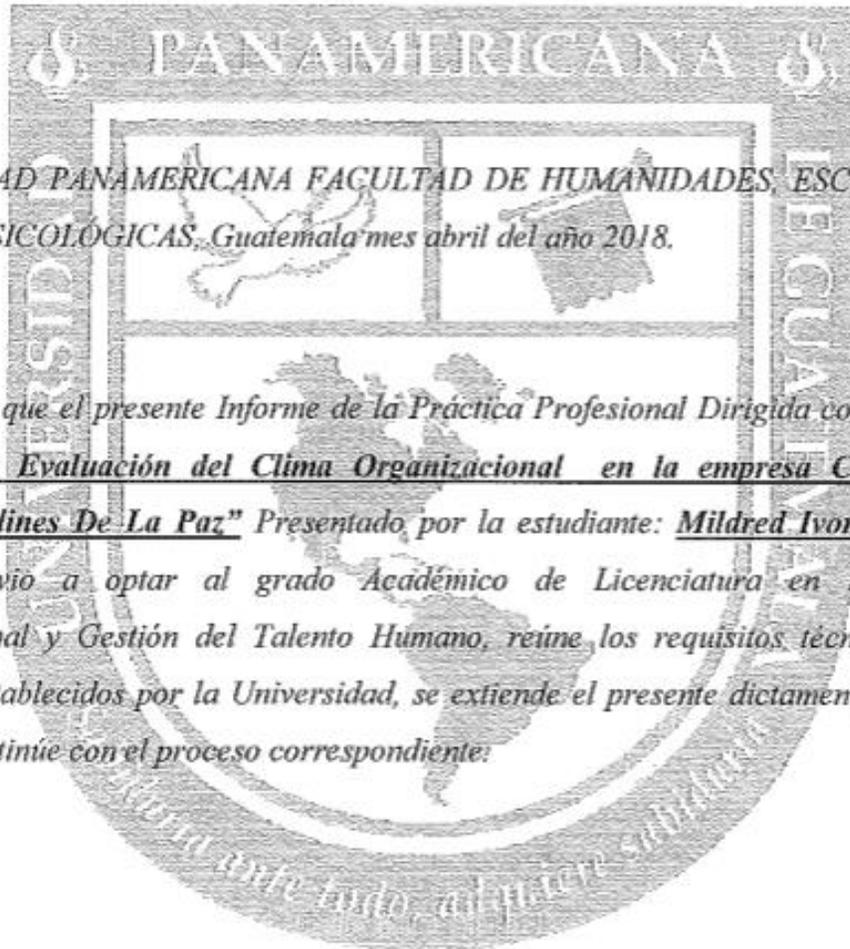
Vicerrector Administrativo M.A. César Augusto Custodio Cobar

Secretario General EMBA Adolfo Noguera Bosque

Autoridades Facultad de Humanidades

Decano M.A. Elizabeth Herrera de Tan

Vice Decano M.Sc. Ana Muñoz de Vásquez



UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala mes abril del año 2018.

En virtud de que el presente Informe de la Práctica Profesional Dirigida con el tema: “Proceso de Evaluación del Clima Organizacional en la empresa Cementerio Privado Jardines De La Paz” Presentado por la estudiante: Mildred Ivonne López Gómez, previo a optar al grado Académico de Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente:

Claudia Arriola
M.Sc. Claudia María Arriola Quintana
Asesora



PANAMERICANA



UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala mes de septiembre del año 2019.

En virtud de que la presente Sistematización de Practica Profesional Dirigida con el tema: “Proceso de evaluación del clima organizacional en la empresa Cementerio Privado Jardines de la Paz”. Presentada por el (la) estudiante: Mildred Ivonne López Gómez previo a optar al grado Académico de Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Lcda. Ana María Herrera López
Revisor

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala mes de septiembre del 2019. -----

*En virtud de que el Informe Final de la Sistematización de la Práctica Profesional Dirigida con el tema "Proceso de evaluación del clima organizacional en la empresa Cementerio Privado Jardines de la Paz.", presentado por el (la) estudiante Mildred Ivonne López Gómez, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, esta Decanatura extiende **Dictamen de Aprobación** previo a optar grado académico de Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, para que el (la) estudiante proceda a la entrega oficial en Facultad.*



[Handwritten Signature]
M.A. Elizabeth Herrera de Tan
Decano
Facultad de Humanidades

Nota: Para efectos legales, únicamente el sustentante es responsable del contenido del presente trabajo.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1 Marco de Referencia	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Descripción	1
1.3 Ubicación	2
1.4 Diagnostico Organizacional	3
1.4.1 Organigrama	8
1.4.2 Visión	8
1.4.3 Misión	9
1.5 Justificación	9
Capítulo 2 Marco Teórico	
2.1 Clima organizacional	10
2.1.1 Concepto clima organizacional	10
2.1.2 Medición del clima organizacional	11
2.1.3 Instrumentos de medición del clima organizacional	13
2.1.4 Ventajas y desventajas de la medición del clima organizacional	16
2.1.5 Consecuencias de un mal clima dentro de la organizacional	17
2.2 Planes de carrera	20
2.2.1 Concepto de planes de carrera	20
2.2.2 Objetivo de plan de carrera	21

2.2.3 Elaboración de los planes de carrera	22
2.2.4 Diferencia entre planes de carrera y planes de sucesión	23
2.2.5 Beneficios de los planes de carrera en la organización	25
2.2.6 Relación entre los planes de carrera y el clima organizacional	28
2.3 Motivación de personal	29
2.3.1 Concepto de motivación	29
2.3.2 Teorías de la motivación	30
2.3.3 Motivación del personal en las organizaciones	33
2.3.4 Claves para superar la falta de motivación del personal	35
2.3.5 Principales aspectos que influyen en la motivación del personal	39
2.4 Políticas de Recursos Humanos	40
2.4.1 Concepto de política	40
2.4.2 Políticas de RRHH	41
2.4.3 Importancia de las políticas de Recursos Humanos para generar un buen clima laboral	42

Capítulo 3 Marco Metodológico

3.1 Planteamiento del problema	44
3.2 Pregunta de investigación	44
3.3 Objetivos	44
3.3.1 Objetivo general	44
3.3.2 Objetivos específicos	45
3.4 Alcances y limite	45
3.4.1 Alcances	45
3.4.2 Limites	45
3.5 Método	45
3.6 Procedimiento	46

Capítulo 4 Presentación de Resultados

4.1 Sistematización de estudio de caso	48
--	----

4.2 Análisis de Resultados	50
Conclusiones	57
Recomendaciones	58
Referencias	59
Anexos	65
Lista de imágenes	
Imagen No. 1 Ubicación geográfica mapa Google	2
Imagen No. 2 Organigrama de la empresa Cementerio Privado Jardines De La Paz	8

Resumen

En el siguiente resumen, se da a conocer la forma en que se realizó la presente investigación, se efectuó con base a la Práctica Profesional Dirigida III, la cual se llevó a cabo en el Cementerio Privado Jardines De La Paz, durante los meses de enero a noviembre del año 2018. Dicha práctica se efectúa durante el quinto año de la carrera de Psicología Organizacional de Gestión del Talento Humano, de Universidad Panamericana, Sede el Naranjo.

Capítulo 1 Marco referencial: se presentó la información propia de la organización donde se realizó la práctica, antecedentes organizacionales, ubicación geográfica, diagnóstico organizacional, justificación de la investigación.

Capítulo 2 Marco teórico: se presentan las principales definiciones o conceptos que apoyarán a dar soporte al trabajo; se realizó una recopilación bibliográfica para fundamentar el estudio de caso: Efectos de un mal clima organizacional en la motivación del personal de Cementerio Privado Jardines de la Paz.

Capítulo 3 Marco Metodológico: se detalla la metodología utilizada en la presente investigación, dando a conocer el planteamiento del problema, la pregunta de investigación, los objetivos, alcances y límites; se describen los métodos y técnicas utilizadas y los pasos que se utilizaron en la fase del diseño de la investigación. El tipo de investigación que se realizó fue la documental, ya que, por medio de la base teórica, se respondieron las preguntas de investigación.

Capítulo 4 Presentación de resultados: se concluyó con la presentación de un análisis de los resultados obtenidos en la investigación realizada, acerca de los efectos de un mal clima organizacional en la motivación del personal, aportando conclusiones y recomendaciones.

Introducción

Todas las organizaciones deberían medir el clima organizacional, para poder identificar la percepción que los colaboradores tienen al respecto. Por lo tanto, el departamento de recursos humanos es el encargado de medirlo de forma adecuada, para que la empresa logre obtener información valiosa, para luego poder realizar los cambios y mejoras necesarias, generando un ambiente laboral adecuado.

Durante el diagnóstico realizado al inicio de la Práctica Profesional Supervisada III efectuada en el Cementerio Privado Jardines De La Paz, se evidenció que los procesos propios de la administración de Recursos Humanos se realizan, en su mayoría, de forma inadecuada. Y el proceso de evaluación del clima organizacional no es la excepción. Por tal motivo, el estudio de caso de la presente investigación se relaciona a los “Efectos de un mal clima organizacional en la motivación del personal” que se realiza en el Cementerio Privado Jardines De La Paz.

El estudio de caso de la presente investigación trata sobre las causas y los efectos de un mal clima organizacional. Y es a través del marco teórico que se logró dar respuesta a cada una de las interrogantes planteadas en relación al tema.

Posteriormente, a través del análisis de resultados se logró dar respuesta a los objetivos de la presente investigación, los cuales buscaban cumplir con tres objetivos: a) Establecer la relación entre planes de carrera y el clima organizacional”, b) Identificar los principales aspectos que influyen en la motivación del personal” y c) Determinar la importancia de las políticas de Recursos Humanos para generar un buen clima laboral.

Finalmente, por medio del desarrollo del marco teórico y el análisis de resultados se logró dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación planteada ¿Cuáles son las consecuencias de un mal clima dentro de la organización?

Capítulo 1

Marco de Referencia

1.1 Antecedentes

En la actualidad, quien realiza los procesos referentes al Talento Humano en la empresa Cementerio Privado Jardines De La Paz es el área Administrativa junto al Gerente General. Al realizar el diagnóstico en la Práctica profesional Dirigida III, se evidenció que dicha organización carecía de formatos, para la realización de procesos de Recursos Humanos RRHH. Por otra parte, no cuentan con políticas y procedimientos documentados relacionados a la administración y gestión del personal.

1.2 Descripción

Jardines de La Paz es un Cementerio Privado Urbano, cuenta con servicios de inhumación y funeraria. Nació con la idea de dos socios, el Ingeniero Otto Castañeda y el Ingeniero Alfred. Su objetivo ha sido desde el principio es tener la mayor eficiencia y rentabilidad, con un alto estándar de calidad en todos sus servicios y operaciones.

Cementerio Privado Jardines De La Paz emprendió sus labores en el año 2014. La mayor parte de las áreas se encontraban en construcción, únicamente tenían un espacio para el área de ventas. Al arrancar sus actividades contaba solamente con diez colaboradores: un supervisor, una secretaria quien llevaba todo el control administrativo y ocho vendedores. Además, del personal de obra civil y jardinería.

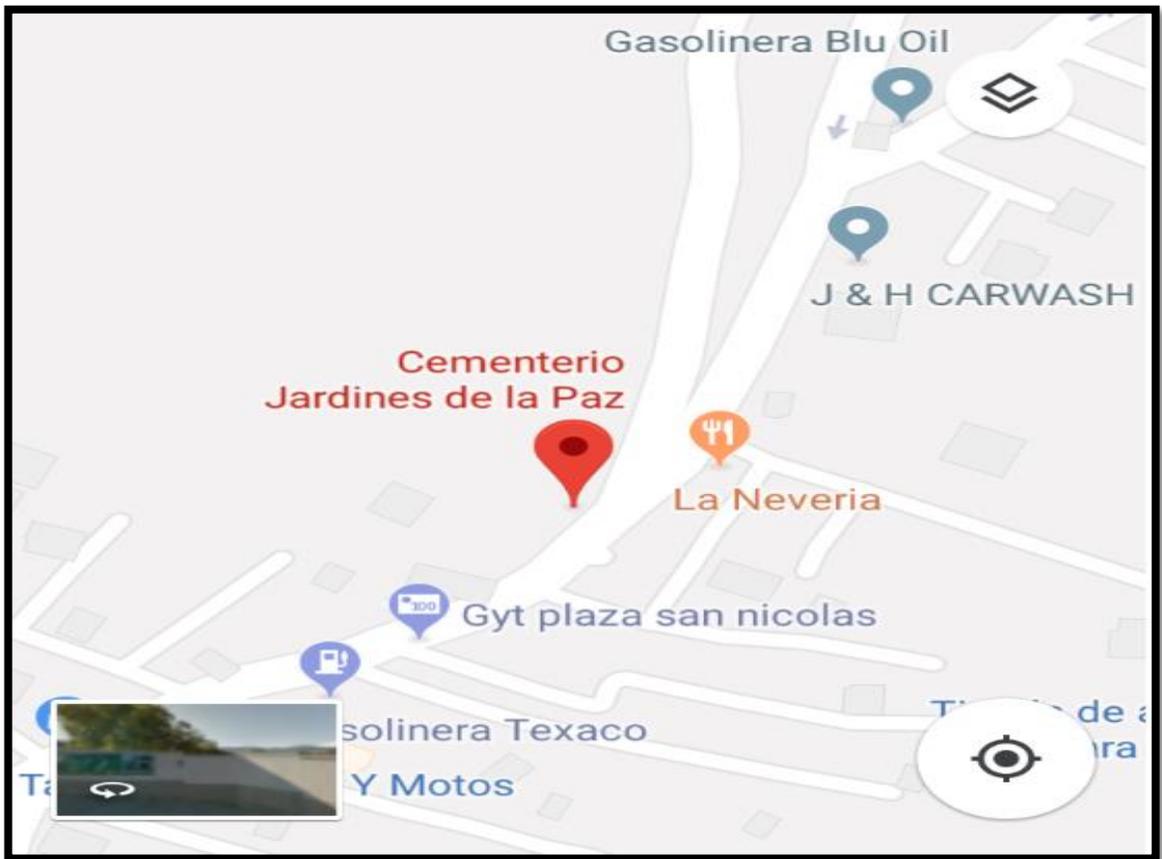
Al inicio, la única persona como mando superior e intermediario entre los colaboradores y los socios era el supervisor a cargo. Al verse afectados en el rendimiento de ventas y que no existía mayor alcance, decidieron que uno de los socios debía estar presente en la oficina para estar en mayor control de todo el personal, eso no fue sino hasta finales del año 2016.

La primera inhumación se realizó el 1 de diciembre de 2016, fecha en la que fue inaugurado el Cementerio Privado Jardines De la Paz; y en el año 2018 iniciaron con servicios funerarios disponiendo de una capilla.

1.3 Ubicación

Cementerio Jardines De La Paz se encuentra ubicado en boulevard el milagro 33-85 Aldea lo de Bran zona 6 de Mixco Guatemala

Imagen 1
Ubicación geográfica mapa Google



Fuente: Mapa de Google (2019)

1.4 Diagnostico Organizacional

Al iniciar la Práctica Profesional Supervisada III, se efectuó un diagnóstico sobre la forma en que la organización realizaba la administración del recurso humano. A continuación, se detallan los resultados obtenidos:

Nombre de la empresa: Cementerio Privado Jardines De la Paz

Giro de la empresa: La empresa se dedica a la inhumación con área de jardín, nichos y osarios, también cuentan con servicio de velación con elegantes Capillas Familiares

Según la información obtenida por parte de la Gerencia y del personal administrativo de Cementerio Jardines de la Paz, se determinó que existen procesos del área de recursos humanos que actualmente realizan y otros que aún no tienen establecidos.

En cuanto a la estructura administrativa, la organización está formada de la siguiente manera:

- Gerente General.
- Una persona de cobros.
- Una persona en contabilidad.
- Tres recepcionistas quienes realizan también labor como asistentes de Gerente General.
- Tres directores.

A continuación, se presenta un análisis de cada uno de los subsistemas de recurso humanos de la organización:

- Planeación estratégica

Es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes, para alcanzar los propósitos u objetivos de la empresa.

En la actualidad, la organización cuenta con organigrama, visión, misión y valores. Por otro lado, se evidenció que por el momento no se han establecido los objetivos.

- **Administración de Recursos Humanos**

La administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación del talento. Así como el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

En este rubro, se determinó que la organización no cuenta con los formatos de Lista de cotejo de actualización de datos, carta de constancia de ingresos, promoción o asenso y solicitud de vacaciones. Además, carecen de los registros de solicitud de permisos para ausentarse, carta de felicitaciones, notificación de aumento y de anticipo salarial.

- **Reclutamiento y Selección de personal**

Es el proceso por el cual las organizaciones atraen personal, identificando al candidato adecuado con los debidos atributos para ocupar un puesto vacante.

En la actualidad, la organización posee los siguientes documentos relacionados al proceso de reclutamiento y selección de personal: políticas de reclutamiento y selección, procedimiento documentado, banco de datos físico, perfil y descripción de puesto y solicitud de empleo. Además, utilizan los formatos de pre-entrevista y entrevista.

En cuanto a las pruebas psicométricas que aplican, se estableció que solamente utilizan una prueba de habilidades para la venta y una prueba que mide la habilidad verbal.

Asimismo, se encontró que en la empresa se realiza reclutamiento interno y externo. Los anuncios los realizan por medio de prensa. Aunque el método que más utilizan es el de reclutamiento por referidos.

Por otro lado, se estableció que la empresa no posee los formatos de requisición de personal y formato de entrevista con jefe de área. Además, no aplican pruebas psicométricas de personalidad, razonamiento, e inteligencia. No realizan informes de evaluación psicométrica.

En cuanto a mecanismos de investigación de candidatos se evidenció que no realizan polígrafo, exámenes médicos, Infornet y estudios socioeconómicos. En cuanto al reclutamiento externo por ahora no utilizan las redes sociales ni bolsa de empleo.

- Vinculación del personal

Cuando una relación laboral da inicio, se debe dar a conocer a los nuevos colaboradores los beneficios que tendrá dentro de la organización. Por otra parte, también se debe tener toda la documentación en orden para evitar futuros problemas.

Se estableció que la vinculación se realiza bajo las siguientes condiciones: Los contratos se establecen a plazo indefinido. Para el área de vendedores, el pago se realiza por medio de honorarios (facturación). Actualmente, a todo colaborador que inicie a laborar en la organización se le hace entrega de carta de bienvenida. Las prestaciones de ley únicamente aplican para el personal que se encuentra en planilla.

Como prestaciones adicionales a la ley, todo el personal tiene acceso a parqueo gratuito. Al área de ventas se le brindan las siguientes prestaciones adicionales: almuerzo, bono de productividad, transporte y seguro de vida. En el caso de los directores, se les brinda un bono de combustible. Además, no pagan liquidación universal, ni ventajas económicas.

En relación a los documentos relacionados a la vinculación, se estableció que no cuentan con política, procedimiento documentado, contratos laborales autorizados por el Ministerio de Trabajo, contrato de confidencialidad, constancia entrega de activos y carta confirmación periodo de prueba.

- Desvinculación de personal

Es el proceso mediante el cual se procede a finalizar un contrato laboral ya sea por despido o por renuncia.

Al realizar el diagnóstico de Recursos Humanos, se identificó que los únicos dos documentos que han utilizado en la organización son los siguientes: Constancia laboral y carta de recomendación. Sin embargo, no es que tengan un formato establecido.

Los documentos que hacen falta en el proceso de desvinculación de personal son los siguientes: políticas de desvinculación, procedimiento de desvinculación, cartas de llamada de atención verbal, carta de llamada de atención escrita, carta de suspensión laboral, carta de despido, entrevista de salida y finiquito laboral.

- Inducción y capacitación

Inducción es la orientación que se da a los colaboradores de reciente ingreso. Mientras que capacitación es el proceso de adquirir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejoran el desempeño de un colaborador en sus tareas laborales.

En este rubro se identifica que la organización cuenta con proceso de inducción al puesto y a la empresa. Además, realizan capacitaciones para lo cual utilizan un formato de control de asistencia de los colaboradores.

La organización no cuenta con políticas de inducción y capacitación, manual de inducción, constancia de inducción, DNC, plan de capacitación y evaluación del capacitador.

- Escalas salariales y reglamento de trabajo

También conocida como matriz de salario, es un gráfico o una tabla que muestra como el salario de un empleado aumenta con el tiempo.

Al realizar el diagnóstico, se termina que la organización aún no tiene establecido clasificación de puestos, rango salarial, políticas salariales, régimen disciplinario, código de ética. Únicamente cuentan con reglamento de trabajo, pero este no está autorizado por el Ministerio de Trabajo.

- Evaluación del desempeño

Es un proceso sistemático y periódico de estimulación cuantitativa y cualitativa del grado de eficiencia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.

En la actualidad, la organización si realiza este proceso contando con los siguientes documentos: Políticas, procedimiento y formatos de evaluación del desempeño documentados. Estos se aplican al personal operativo, administrativo y jefes. Pero hace falta implementar la hoja de compromiso.

- Evaluación clima organizacional

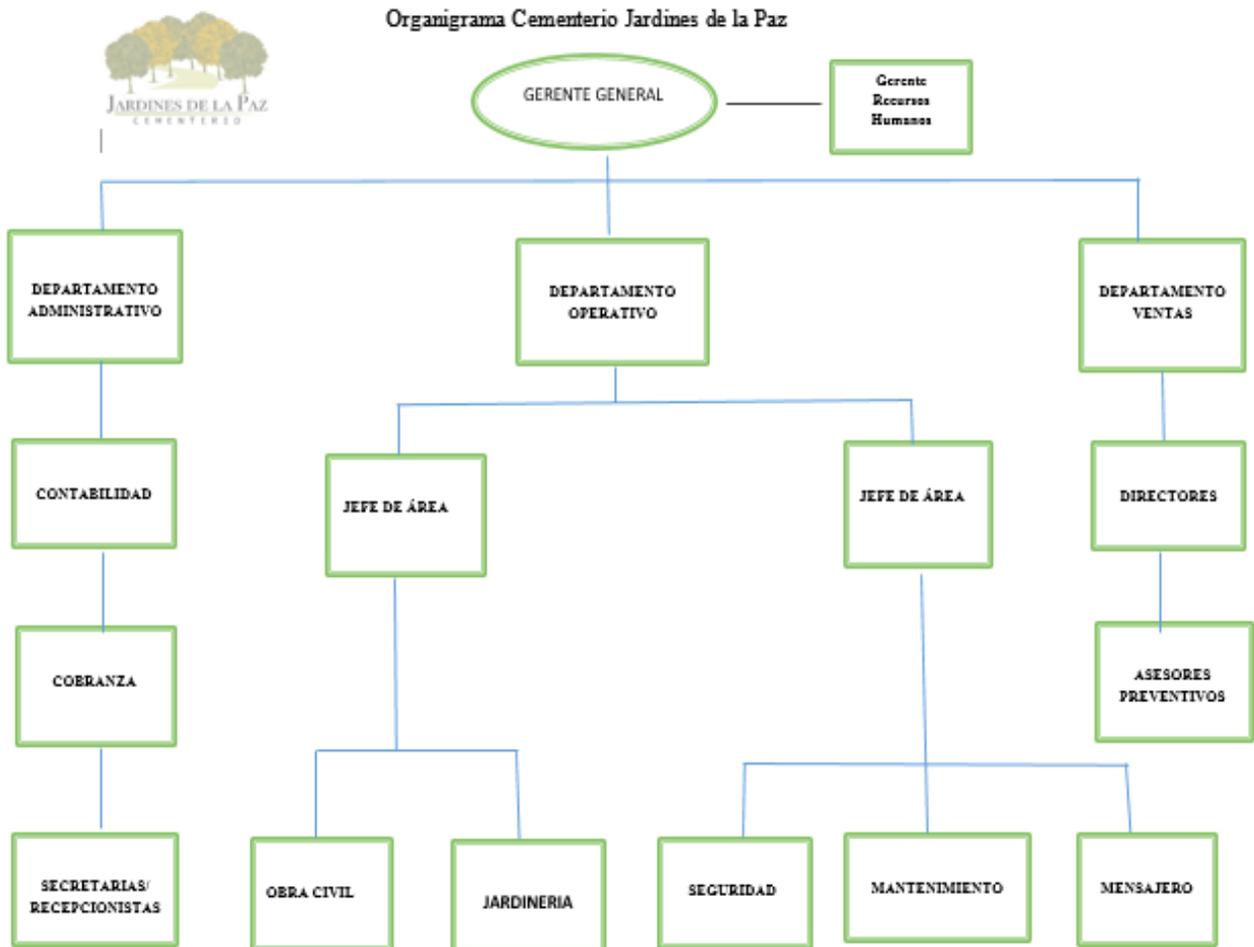
Es el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los colaboradores. Se refiere tanto a la parte física, emocional y mental del personal.

Se determinó que la organización cuenta con política y procedimiento de evaluación del clima organizacional. Sin embargo, aún no tienen establecido los formatos relacionados con este procedimiento.

1.4.1 Organigrama

Imagen 2

Organigrama de Cementerio Privado Jardines De La Paz



Fuente: Cementerio Privado Jardines De La Paz (2019)

1.4.2 Visión

“Ser reconocidos como el mejor Cementerio Privado de Guatemala que brinda un alto estándar de calidad a los mejores precios en todos nuestros servicios.”

1.4.3 Misión

“Brindar a nuestros clientes servicios de excelencia y calidad que les permita recordar y honrar la memoria de sus seres queridos respetando su cultura, con personal altamente capacitado y profesional”.

1.5 Justificación

El presente informe se realizó como requisito de egreso de la carrera de Psicología Organizacional y Gestión del talento humano de Universidad Panamericana, busca aportar el conocimiento sobre el tema abordado.

El objetivo de este estudio es dar a conocer la importancia que conlleva el que la organización tenga un buen clima organizacional, que a su vez puede afectar o beneficiar la motivación de los colaboradores, sin dejar a un lado la importancia de tener políticas de recursos humanos establecidas para un mejor control en la administración y gestión del personal.

Capítulo 2

Marco Teórico

Dentro de la Gestión del talento humano existen áreas claves que deben trabajarse para lograr un buen desarrollo del personal, entre ellos se puede mencionar el Clima Organizacional. Este busca que los colaboradores puedan desempeñar sus labores de forma efectiva y positiva al tener un buen ambiente laboral.

2.1 Clima organizacional

2.1.1 Concepto clima organizacional

Para las organizaciones debería ser importante que el personal se sienta bien en su lugar de trabajo, para poder tener un buen nivel de motivación en las personas. Al respecto del concepto de clima organizacional varios autores lo definen como:

Al respecto, Marroquín (2016) afirma que:

Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Esta relación con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. (p.11)

Por otro lado, Hall (1972) refiere que el clima laboral puede definirse como “el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibido directa o indirectamente por los colaboradores. Y es a su vez influye en la conducta del empleado.” (Ramos, 2012, p.16).

Por otra parte, Brunet (2011) define el clima organizacional como:

“La manera en que se percibe el ambiente organizacional está definido por los valores, actitudes u opiniones personales de los colaboradores, dando como resultado la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.” (Ramos, 2012, p.16)

Asimismo, Goncalves (1997) firma que: “El clima organizacional es un fenómeno que influye en los factores de la organización y las tendencias motivacionales que repercute en el comportamiento generando consecuencias sobre la organización como la es en la productividad, satisfacción, rotación, entre otros.” (Ramos, 2012, p.20).

Finalmente, Chiavenato (2001) brinda el siguiente aporte sobre la definición de clima organizacional:

Es el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e india de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. (p.86)

Al comparar las definiciones que brindan los autores se puede determinar que el clima organizacional está enfocado en el ambiente interno de la organización, ya sea que esté generando un comportamiento positivo o negativo, dando como resultado motivación o desmotivación por parte de los colaboradores.

2.1.2 Medición del clima organizacional

La manera en que se mida el clima organizacional es muy importante, si este se mide de la forma adecuada, la empresa logrará obtener información muy valiosa sobre este tema.

El Programa Misión (2009) afirma que:

La encuesta es una manera de medir el clima organizacional. Así mismo, brinda puntos importantes que se deben tomar en cuenta al momento de aplicarla: Debe ser anónima para asegurar la confiabilidad de los resultados, debe contar con un ambiente agradable y tranquilo para la realización de la encuesta, debe realizarse en una fecha en la que no haya alguna variable que pueda intervenir en los resultados y la medición del clima laboral por área permitirá realizar planes de acción más específicos.

Por otro lado, Caal (2015) indica que existen tres estrategias para medir el clima organizacional, los cuales se detallan a continuación: Observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores, realizar entrevistas directas a los trabajadores, realizar una encuesta a todos los trabajadores utilizando uno de los cuestionarios diseñados para ellos. (p.17)

Asimismo, Joblers (2015) afirma que:

Se debe conocer el ambiente organizacional de una empresa, lo primero que hay que tener en cuenta son los principales indicadores del clima laboral que miden la satisfacción laboral de cada empleado. Estos factores del clima laboral miden desde las emociones personales y la felicidad en el trabajo, hasta el espacio en el que se desarrollan las actividades laborales,

Continuando con este autor afirma que la medición del clima laboral debe tener los siguientes aspectos importantes: Relaciones sociales e interpersonales con compañeros y la empresa, condiciones ambientales de trabajo, grado de control sobre el trabajo, autonomía y apoyo en el trabajo, desarrollo personal, motivación laboral y formación recibida por la empresa, recompensas económicas y desarrollo y crecimiento profesional; comunicación organizacional y toma de decisiones con conocimiento de los objetivos de trabajo y resultados obtenidos e innovación y creatividad en el trabajo.

Los aspectos que mide el clima organizacional son desde las emociones del colaborador, hasta identificar si donde desarrollan sus actividades es adecuado. Los instrumentos que se pueden utilizar en la medición pueden ser la entrevista, observación y encuesta en el caso de la última se sugiere que sea anónima. Se puede medir si el ambiente es agradable, si se encuentran motivados, si están satisfechos con las recompensas y si existe desarrollo profesional o de planes de carrera, identificar todo esto permitirá mejorar el clima organizacional

2.1.3 Instrumentos de medición del clima organizacional

Existen varios instrumentos de medición para el clima organizacional, el uso de estos dependerá de las necesidades de la empresa que las va a utilizar. A continuación, se detallarán los aspectos de tres instrumentos que elaboraron los siguientes autores:

Al respecto, Koys & Decottis (1991) “La elaboración de una encuesta es útil para la medición del clima organizacional la cual consistente en 40 elementos que mide ocho escalas: Autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación.” (Chiang, Salazar, Huerta y Núñez, 2008, pp.77 y 78)

Según lo mencionado por los autores, la autonomía se refiere a la manera en como el trabajador ve la autodeterminación y la responsabilidad en la toma de decisiones, con respecto a los procedimientos del trabajo, metas y prioridades. Mientras que la cohesión se refiere a la relación entre los trabajadores dentro de la organización, un ambiente amigable y de confianza proporcionando ayuda material en la realización de las tareas. Asimismo, abordan el tema de la confianza, la cual consiste en la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, con suficiente confianza de no ser usada en su contra. También se incluyen a la presión que puede explicarse como la percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.

Además, los autores refieren que el apoyo es importante ya que es necesario que los empleados sientan respaldo y tolerancia, esto incluye el aprendizaje de los errores, por parte del trabajador, sin miedo a la represalia de sus superiores o compañeros de trabajo. Por otro lado, los autores mencionan que los colaboradores esperan recibir reconocimiento y recompensa por la contribución que su trabajo brinda a la empresa. Otro concepto mencionado por Koys & Decottis es el de la equidad, relacionada a que existan políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la organización. Finalmente, la innovación que se refiere al ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y asumir nuevas áreas de trabajo, en donde tenga poco o nada de experiencia.

Por otra parte, Litwin y Stringer (1968) sostiene que

“El clima organizacional está compuesto por nueve dimensiones, las cuales deben ser evaluadas al realizar la encuesta de clima organizacional que es la estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.” (Roa, 2004, pp.30 y 31)

Según lo explicado por estos autores, la estructura son las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se requieren en el desarrollo del trabajo, generando burocracia versus un ambiente libre de trabajo, informal e estructurado. Por otro lado, la responsabilidad es el sentido de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la forma de decisiones relacionadas a su trabajo. Seguidamente esta la recompensa, la cual esperan recibir los colaboradores por el trabajo bien hecho, utilizando más el premio que el castigo.

Luego está el desafío, el cual se conceptualiza como la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados, a fin de lograr los objetivos propuestos. Además, mencionan el tema de las relaciones, las cuales se explican como la manera en que los miembros de la empresa visualizan el ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados. Por otro lado, se menciona la cooperación, haciendo énfasis en el puesto de trabajo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores respecto a la ayuda que reciben.

Por otra parte, los estándares consisten en la percepción de los miembros acerca de las normas de rendimiento establecidas por la organización. Así mismo, la dimensión de los conflictos es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, de cómo aceptan las opiniones y solución de problemas. Finalmente, la identidad es el sentimiento de pertenencia a la organización y el sentirse valioso dentro del grupo de trabajo. Es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Al respecto, Pritchard y Karasick (1973)

Utiliza como instrumento de medición la encuesta, mencionan once aspectos importantes que debe ser medido en el clima organización: “la autonomía, conflictos y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad, centralización de la toma de decisiones y apoyo (...) (Roa, 2004, pp.31 y 32).

Según lo dicho por estos autores, la autonomía se refiere al grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y solución de problemas. El conflicto y cooperación es el nivel de colaboración que existe entre los empleados en la realización de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que recibe. Asimismo, las relaciones sociales son el tipo de atmósfera social y de amistad dentro de la organización. Por otro lado, la estructura corresponde a las directrices, consignas y políticas que pueden emitir una organización afectando la forma de llevar a cabo una tarea.

Continuando con la explicación brindada por Pritchard y Karasick, la remuneración consiste en los aumentos de salarios, beneficios sociales, reconocimientos entre otros. Seguido a esto está el rendimiento, el cual se refiere a la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho. No se puede dejar a un lado la motivación, ya que es un aspecto que debe desarrollarse entre los empleados de la empresa. Así mismo, el estatus se refiere a las diferencias jerárquicas entre jefes y subordinados.

Además, Pritchard y Karasick mencionan el aspecto de la flexibilidad e innovación, el cual se puede explicar cómo el interés de una organización de experimentar nuevas cosas y cambiar la

forma de hacerlas. Una de las últimas dimensiones mencionadas es la centralización de la toma de decisiones, la cual analiza de qué manera la empresa delega el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos. Finalmente, el apoyo está basado en el soporte que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas laborales.

Al recopilar la información de los distintos enfoques brindados, se identifica que el instrumento que los tres autores proponen es la encuesta. Además, coinciden en incluir entre los aspectos a medir los siguientes: motivación, rendimiento laboral, identidad con la organización, conflictos, relaciones entre los miembros de la empresa.

2.1.4 Ventajas y desventajas de la medición del clima organizacional

El realizar la medición del clima organizacional, pueden tener muchas ventajas para la organización, pero este proceso también tiene sus desventajas. A continuación, establece lo que indican algunos autores los autores.

Al respecto, Sánchez (s.f) hace referencia de las ventajas y desventajas de aplicar una encuesta de clima laboral:

- Ventajas: a) Los directivos pueden tener información de primera fuente sobre lo que pasa en todos los rincones de la organización; b) Se ahorra en gastos de personal al poder priorizar las acciones de mejora que tendrán el mayor impacto; c) Permite prevenir posible desmotivación masiva que repercutiría en baja productividad, fuga de talentos, huelgas u otras expresiones de insatisfacción laboral. d) Brinda importante información para elaborar una estrategia de recursos humanos eficiente y de gran impacto. e) Refuerza el liderazgo y mejora la comunicación a nivel de toda la organización.

- Desventajas: a) Si la encuesta no garantiza confidencialidad y anonimato, el personal tiende a contestar positivamente por miedo a represalias y por lo tanto la encuesta pierde su validez. b) Si la encuesta no es válida, los directivos pueden tener información errónea respecto a la realidad llevándolos a tomar decisiones incorrectas. c) Si los colaboradores no reciben información de los resultados se pierde credibilidad en las intenciones de haber tomado la encuesta. Y finalmente, d) Una encuesta de Clima Laboral genera expectativas en los colaboradores; si luego no se hace nada al respecto, se puede generar un ambiente de frustración.

Por otra parte, Navarro (2014) menciona las ventajas en la medición del clima organizacional:

- a) Determinar el grado de satisfacción laboral del trabajador; b) Identificar las fuentes de conflicto laboral; c) Analizar el impacto de la toma de decisiones y de las acciones que se ponen en práctica en el seno de la empresa; d) Analizar los comportamientos a lo largo de toda la escala jerárquica; e) Implantar las medidas correctoras necesarias, tanto si son nuevas como si se trata de consolidar las que existen y funcionan.

Existen más ventajas en la medición del clima organizacional, que desventajas. Entre las primeras se puede mencionar que se obtiene información de primera fuente, se puede implementar medidas correctivas, se identifica el grado de satisfacción. Entre las desventajas que mencionan los autores se encuentra el hecho de que las empresas no tomen acciones posteriores a tener los resultados, esto podría hacer que la medición pierda credibilidad entre el personal.

2.1.5 Consecuencias de un mal clima dentro de la organización

Todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, deben medir el clima organizacional, para así poder identificar la percepción que los miembros del personal tienen al respecto. Al tener

los resultados, se puede establecer un plan de mejora, en las áreas en las que se obtenga bajos resultados. La no medición del clima laboral puede tener consecuencias para las organizaciones. A continuación, se presenta lo que algunos autores afirman al respecto:

Al respecto, Universidad de Chile (2013) menciona que

Cuando una organización no consigue fomentar un buen ambiente laboral, esta se enfrenta al descontento de su público interno, es decir de sus trabajadores, lo que provoca una serie de desventaja (...) (Quizhpi 2016, pp. 26 y 27)

Continuado con la Universidad de Chile (2013), este autor menciona que las desventajas pueden ser conspiración entre colegas, murmuraciones, mala comunicación generando desconfianza y un ambiente tenso. Por otro lado, la reducción de personal incrementando trabajo a otros colaboradores sin reconocimiento. Por otro lado, el personal se vuelve rebelde y tiende a desacatar toda disposición sin preocuparse de las consecuencias negativas por lo que es necesario implementar normas, procedimientos, reglamentos y políticas de la empresa. También las acusaciones entre compañeros que derivan en conflictos laborales.

Finalmente, Problemas en la comunicación cuando las expectativas, objetivos y actividades de la empresa no logran ser bien transmitidos, generando descontento y especulaciones en los trabajadores que luego resultan incontrolables

Por otra parte, Joblers (2015) detalla las consecuencias de un mal clima organizacional

Los efectos de un clima laboral malo causadas por una mala gestión de las dimensiones del clima organizacional básicas en una empresa (relaciones, comunicación, liderazgo, motivación y pertenencia) afecta tanto a los empleados como a las organizaciones empresariales, donde la productividad laboral es la principal afectada.

Continuando con Joblers (2015), este autor menciona que entre las consecuencias que puede provocar en la empresa un mal ambiente laboral destacan:

a) Una gestión del tiempo y una gestión de la calidad ineficientes: la probabilidad de que haya más retrasos en las entradas a trabajar y mayor número de descansos aumenta, ya que el clima laboral y la motivación de los empleados es inversamente proporcional; b) Ausencia del personal, física o mentalmente: ambos tipos de absentismo laboral crecen porque no tienen ganas ni interés en trabajar; c) Aumentan los conflictos y la posibilidad de establecer huelgas, parando así las actividades laborales y el funcionamiento correcto de la empresa; y d) Disminución de la productividad laboral: todo lo anterior afecta a la productividad de la empresa y, por lo tanto, a los beneficios económicos, ingresos y gastos.

Asimismo, Litwin y Stringer (1999) mencionan que:

Se pueden resaltar las siguientes consecuencias de un mal clima organizacional: Referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo, la motivación tiene cierta permanencia, fuerte impacto sobre el comportamiento de los miembros de la organización, afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización, es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes. Es afectado por diferentes variables estructurales, como las políticas, estilo de dirección, sistema de despidos, entre otros. Y, por último, el ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima organizacional. (Sierra, 2015, p.36)

En resumen, se puede decir que existen varios aspectos críticos que afectan a las organizaciones cuando hay un mal clima organizacional, entre los que se encuentran: la desmotivación de los colaboradores, rendimiento ineficiente en la realización de las actividades laborales, conflictos laborales, entre otros.

2.2 Planes de carrera

2.2.1 Concepto de planes de carrera

Una de las mejores estrategias para atraer y retener el talento en las organizaciones, es ofrecer a los colaboradores la posibilidad de desarrollar un plan de carrera. Este procedimiento es propio de la gestión del departamento de Recursos Humanos, junto con la alta gerencia. Al respecto, Werther y Keith (2014) define los planes de carrera de la siguiente manera: “La planeación de la carrera constituye una herramienta idónea para hacer frente a sus necesidades de personal, aunque en la práctica este servicio tiende a limitarse a los empleados de nivel profesional y ejecutivo, debido a sus costos”. (p.203).

Por otra parte, Guízar (2013) conceptualiza los planes de carrera como: “El proceso mediante el cual se seleccionan los objetivos y se determina el futuro profesional” (p.250).

Así mismo, Gan (2007) indica que:

Es una situación futura deseable a la que se pretende llegar para un colaborador en la organización. Este proceso de llegada se podrá definir con precisión para identificar si se ha alcanzado el objetivo o, en su defecto, qué prácticas o técnicas se han realizado para llevarlo a conclusión con eficacia. Esto quiere decir en un plano práctico, si un colaborador (Macario, 2018, p. 25)

Por su parte, Parets (2018) indica que:

Un plan de carrera es uno de los beneficios que las empresas ofrecen a sus empleados en forma de proyecto de formación y capacitación, de forma que los empleados puedan superarse y crecer dentro de la empresa a la vez que las empresas se benefician de este crecimiento.

Finalmente, Souza (2015) refiere que:

El plan de carrera implica un proceso vinculado a la atracción y retención de talento de tu organización, por medio del cual la compañía ofrece a los colaboradores guiarlos, prepáralos y entrenarlos para tomar posiciones laborales con mayores responsabilidades, de acuerdo a las habilidades y potencial de cada trabajador.

En resumen, el objetivo de contar con un plan de carrera consiste en que los colaboradores puedan superarse y crecer dentro de las organizaciones, por medio de la capacitación y la formación.

2.2.2 Objetivo del plan de carrera

Dentro de las organizaciones se debe trabajar por medio de metas profesionales que motiven a los colaboradores a hacer bien su trabajo. El plan de carrera puede tomarse como una manera de incentivar y demostrar que las personas pueden tener una larga vida laboral dentro de la empresa, aprovechando sus capacidades y habilidades en distintas áreas.

La Revista Listin Diario (2010) establece los siguientes objetivos en los planes de carrera:

a) Fortalecer las Estrategias del Negocio, b) Retener el personal con talento, c) Reconocer el proceso de desarrollo de la carrera profesional en la organización, Gestionar la movilidad del Recurso Humano, d) Propiciar la motivación del personal, e) Fortalecer la cultura y clima organizacional, f) Evaluar los planes de formación, g) Proteger la gestión del conocimiento, h) Crear y mantener la imagen externa de la compañía.

Por otro lado, Parets (2018) detalla los siguientes objetivos de planes de carrera:

Por la parte del empleado, el plan de carrera profesional les brinda la posibilidad de obtener una mejor formación dentro de la empresa, y que dicha formación sea encaminada a ascender y crecer dentro de la organización. De esta forma, el empleado se siente integrado y valorado en la empresa, haciéndolo más feliz también como persona. Es una estrategia para que el reclutamiento interno sea efectivo y eficaz.

Así mismo, Huaman (2013) refiere que entre los objetivos del plan de carrera se destacan:

Fortalecer las Estrategias del Negocio, retener el personal con talento, reconocer el proceso de desarrollo de la carrera profesional en la organización, gestionar movilidad del Recurso Humano, propiciar la motivación del personal. fortalecer la cultura y clima organizacional, evaluar los planes de formación y proteger la gestión del conocimiento. y finalmente, crear y mantener la imagen externa de la compañía.

Hay ciertos puntos que resaltan y que coinciden los autores respecto al plan de carrera, entre los cuales se puede mencionar una mejor formación dentro de la empresa, motivación del personal, los jefes inmediatos son los encargados de mantener informado a su personal sobre los planes de carrera y estar en constante retroalimentación para mejorar el desempeño del colaborador, por otra parte, la organización es la encargada de capacitar al personal.

2.2.3 Elaboración de los planes de carrera

Los planes de carrera no son únicamente responsabilidad de la organización, los involucrados son desde el colaborador quien debe poner su mayor esfuerzo en el desempeño de su trabajo, como el hecho que su jefe inmediato los tenga en constante retroalimentación y por último la organización representada por medio del departamento de Recursos Humanos.

Al respecto la Revista Listin Diario (2010) menciona:

Para gestionar el plan de carrera se requieren como insumos: El plan estratégico de la empresa, las políticas organizacionales, estructura organizacional, planeación del talento humano, perfiles de los cargos, resultados del proceso de elección de personal, resultados del proceso de gestión del desempeño, evaluación del potencial del desarrollo y proceso de formación.

Por su parte, Gan (2007) refiere que:

Las etapas para desarrollar un plan de carrera son las siguientes: Conocer las metas personales y profesionales de los colaboradores dentro de una organización. Así mismo, conciliar e

integrarlas expectativas personales y profesionales con las expectativas de la organización. Por otro lado, identificar los puestos que tienen posibilidades de hacer carrera dentro de la organización. Además, se debe diseñar la ruta para realizar una carrera en la organización. También se debe orientar el plan de carrera a objetivos y metas reales. Finalmente, comunicar que existe un plan de carrera dentro de la organización (Macario, 2018, pp. 25 - 26)

Al realizar la comparación sobre la información que brindan los autores, se identifica que no coinciden en la información brindada. Sin embargo, los datos que proporciona cada uno son de suma importancia para la realización de los planes de carrera. La Revista Listin Diario se enfoca en las principales funciones que realiza el departamento de Recursos Humanos, quien realiza el proceso de la elaboración del plan de carrera. Mientras que Macario especifica las etapas por medio de las cuales se desarrolla dicho plan.

2.2.4 Diferencia entre planes de carrera y planes de sucesión.

Dentro de los términos utilizados en el área de recursos humanos, es posible que se llegue a confundir o quizás considerar que planes de carrera y sucesión significa lo mismo. Por esta razón presenta la siguiente información:

Al respecto Socorro (2004) indica que:

A diferencia de los planes de carrera, cuya planificación suele ser rígida y lineal, los planes de sucesión no prevén el crecimiento o desarrollo profesional del empleado basado en años de permanencia en un cargo o de acuerdo a los niveles académicos obtenidos. Los planes de sucesión parten principalmente del mapa de competencias desarrolladas o potenciales del individuo y las comparan con los mapas correspondientes a las diferentes vacantes que puedan existir en alguna unidad, aquella que más se aproxime se convierte de manera inmediata en el futuro sucesor sin importar para ello si el candidato posee tres meses o tres años en la empresa.

Por su parte, Revista Listin Diario (2010) menciona las siguientes diferencias entre el plan de carrera y el plan de sucesión:

Plan de carrera:

- Es el proceso mediante el cual se determina para las personas un desarrollo previsible dentro de la organización, ya sea en la carrera profesional, jerárquica o en ambas.
- Éstos planes son una forma para retener al personal en las organizaciones, por lo cual desarrollarlos resulta atractivo para los que forman parte de una empresa, pues demuestra su interés por el desarrollo y crecimiento a lo interno.
- El plan de carrera orienta la ruta de desarrollo que una persona puede tener al interior de la organización, es decir, cómo puede caminar por la estructura, aspecto que se identifica desde el proceso de elección de personal, con los resultados de la gestión del desempeño, y se entrelaza con el plan de formación y desarrollo de competencias.

Plan de sucesión:

- Es la continuación ordenada y planificada de una persona en lugar de otra, en cargos considerados críticos, con iguales o superiores características.
- Proceso por el que se genera un “back up” de ocupantes para los cargos críticos.
- El plan de sucesión analiza en el contexto de la organización los puestos claves y las personas potenciales para ocuparlos.
- Los planes de sucesión suelen ser mucho más exigentes que los planes de carrera, porque demandan mayor esfuerzo en el desarrollo del talento individual y la realización o su puesta en práctica, además del correspondiente valor agregado de manera efectiva y medible, eficaz y palpable, por cuanto demanda no sólo el manejo de la información, sino el conocimiento actualizado, así como su traducción al entorno laboral.

Por otra parte, Colomer (2012) hace las siguientes diferencias:

Plan de carrera: Es un conjunto de pasos y niveles condicionados por factores como la experiencia, nivel académico o calidad del desempeño que se le ofrece al candidato o al trabajador para motivarlo y ofrecerle un futuro próspero basado principalmente en su esfuerzo. Si el empleado logra lo establecido para alcanzar una posición superior que se encuentre vacante, puede reclamar lo que le corresponde.

Plan de sucesión: consiste en el reemplazo de manera ordenada y planificada de una persona por otra con características iguales o superiores. A diferencia de los planes de carrera, cuya planificación suele ser rígida y lineal, los planes de sucesión parten de las competencias desarrolladas o potenciales del individuo y las comparan con las establecidas para los puestos vacantes. El candidato interno que más se aproxime se convierte de manera inmediata en el futuro sucesor, sin importar su antigüedad en la empresa.

Al contar con la información de diferentes autores se identifica que, aunque no utilizan exactamente las mismas palabras, la definición y comparación que realizan entre plan de sucesión y plan de carrera es muy similar.

En resumen, la diferencia entre planes de carrera y planes de sucesión radica en que los primeros es un proceso por el cual los colaboradores pueden desarrollarse dentro de la empresa ya sea en la carrera profesional, jerárquica o en ambas ocupando diferentes puestos vacantes, tomando en cuenta la experiencia, nivel académico y el desempeño laboral. Mientras que el plan de sucesión es un reemplazo de manera ordenada y planificada para una persona que tengas las habilidades, destrezas y características iguales o superiores, suelen ser mucho más exigentes ya que requieren de mayor esfuerzo

2.2.5 Beneficios de los planes de carrera en la organización

Para las organizaciones es importante conocer los beneficios de los planes de carrera, al respecto se pronuncian varios autores:

Al respecto, Werther y Keith (2014) enumeran los siguientes beneficios: Permite coordinar las estrategias generales de la compañía con las necesidades del personal, permite el desarrollo de empleados con potencial de promoción, Facilita la ubicación internacional, disminuye la rotación de personal, Satisface las necesidades psicológicas de los empleados.

Continuando con estos autores, ellos explican que los planes de carrera permiten coordinar las estrategias generales de la compañía con las necesidades del personal, debido a que ayuda a los empleados a planear su carrera profesional, el departamento puede prepararlos mejor para los puestos que prevé crear la empresa. Por otro lado, permite el desarrollo de empleados con potencial de promoción, ya que la planeación de la carrera profesional es una poderosa herramienta para estimar el talento latente del capital humano y mantenerlo motivado.

Asimismo, facilita la ubicación internacional, ya que las organizaciones multinacionales emplean la planeación de la carrera profesional para detectar los empleados y los puestos que podrán tener relevancia a nivel internacional, contar con talento que conoce las operaciones de la corporación, así como lograr una integración más rápida a sus funciones. Por otro lado, disminuye la rotación, porque cuando los empleados perciben que hay interés en el desarrollo de sus carreras, muestran mayor lealtad a la empresa, arraigo y pertenencia hacia la organización y disminuye la tendencia abandonarla. Finalmente, satisface las necesidades psicológicas de los empleados, ya que establece una serie de pasos específicos y concretos para que los empleados consigan una promoción.

Por su parte, Business School EAE (2018) menciona que los planes de carrera en la empresa aportan múltiples beneficios, entre los que destacan:

- a) Las estrategias de la organización consiguen alinearse con los empleados.
- b) Motiva a los trabajadores debido al crecimiento al que pueden optar dentro de la empresa, gracias a los ascensos y aclara los requisitos para acceder a puestos de mayor responsabilidad;
- c) Disminuye la salida de trabajadores de la empresa debido a que optan a un crecimiento laboral dentro de la misma y por tanto aporta seguridad y disminuye la incertidumbre sobre el desarrollo

profesional; d) Ayuda a las empresas a retener el talento al ofrecer a sus trabajadores oportunidades de desarrollo; e) Crece el compromiso y la productividad de los trabajadores debido a que no solamente se ofrecen tareas, sino que se ofrecen unas carreras profesionales con objetivos a cumplir, lo que genera en el trabajador un sentimiento de reconocimiento del esfuerzo; y finalmente, f) La empresa se convierte en un sitio recomendable para trabajar ya que ésta se preocupa por el desarrollo, crecimiento y bienestar de sus trabajadores, por tanto, refuerza la imagen de la empresa de manera positiva

Finalmente, Pérez (2015) menciona que existen múltiples beneficios para las empresas que deciden poner en práctica los planes de carrera y desarrollo para su equipo de trabajo, entre otros te presentamos los siguientes:

- Permite alinear las estrategias de la organización con el personal al prepararlos de mejor manera para los puestos que se tienen previstos que serán creados por la empresa.
- Permite desarrollar a los empleados por medio de ascensos contando con talento humano dentro de la misma empresa identificando los requisitos para acceder a puestos de mayor responsabilidad.
- Disminuye la tasa de rotación al brindar a los colaboradores un camino laboral de crecimiento y un sentido de seguridad, así como al reducir la incertidumbre sobre su desarrollo profesional.
- Ayuda a la empresa a tener la capacidad de retener el talento humano de valor al proveerles oportunidades de desarrollo evitando con esto que cuando busquen un cambio en su trabajo lo hagan fuera de la organización.

- Aumenta el compromiso y productividad de tus colaboradores al brindarles más que tareas y actividades, carreras significativas con metas por cumplir. Esto genera un sentimiento de reconocimiento y de valoración de parte de la empresa hacia su conocimiento y esfuerzo.
- Refuerza la imagen positiva de la organización al ser considerada como un lugar recomendable para trabajar ya que se preocupa por el desarrollo y bienestar de sus empleados.

Al realizar una comparación de la información que los autores brindan sobre los beneficios de plan de carrera, estos coinciden en señalar que el poseerlo mantiene motivados a los colaboradores por lo que incrementa su compromiso y productividad y disminuye incluso la rotación de personal.

2.2.6 Relación entre los planes de carrera y el clima organizacional.

Definitivamente los planes de carrera y el clima organizacional son aspectos que están relacionados y no solo por el hecho de ser gestionados por el departamento de Recursos Humanos, sino porque ambos están orientados en la búsqueda de la satisfacción laboral.

En cuanto a este tema, Gan (2007) refiere que: “En cuanto al clima organizacional, permitirá que los colaboradores trabajen con mayor motivación ya que su desempeño está condicionado por optar por puestos de mayor jerarquía, liderazgo, influencia y beneficios económicos.” (Macario, 2018, p.25).

Por su parte, Cummings (2007) señala que:

Los planes de carrera son la forma en que la organización permite a sus colaboradores alcanzar sus objetivos como profesionales. El colaborador necesita materializar sus necesidades y metas profesionales, por lo tanto, una empresa con un plan estratégico enfocado hacia la empresa y su equipo de trabajo tendrá garantizado un buen clima laboral, definiendo así cuál es el rumbo y la evolución de sus colaboradores. (Macario, 2018, pp. 26 - 27)

Al comparar las dos definiciones de los autores, se puede identificar que ambos relacionan la satisfacción del colaborador y el obtener buenos resultados en la realización de las actividades laborales, beneficiando así a la organización. Por lo tanto, el tener planes de carrera beneficia tanto al trabajador como a la empresa, generando un buen clima organizacional.

2.3 Motivación de personal

2.3.1 Concepto de motivación

La motivación laboral es un factor que debe formar parte del día a día entre los empleados. Es labor del departamento de Recursos Humanos hacer lo posible por mantener un ambiente agradable, por medio de distintos procesos, para que el rendimiento del trabajador sea el deseado.

Chiavenato (2000) define la motivación como:

El resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Este autor sostiene que para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento, el resultado por esta interacción es lo que permitirá que el individuo este o no motivado. (Williams, 2013, p.50)

Por otro lado, Ramírez (2012) brinda la siguiente definición respecto a la motivación:

Es el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

Finalmente, Robbins (1999) hace el siguiente aporte sobre la motivación.

Es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, siempre condicionado por la necesidad de satisfacer sus necesidades. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por conseguir cualquier meta, nos concentramos en metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés primordial por el comportamiento relacionado con la motivación y el sistema de valores que rige la organización. (Williams 2013, p.50).

En resumen, la motivación es lo que impulsa al colaborador hacer determinada acción, esforzándose para alcanzar las metas establecidas, por lo que se debe estimular a la persona en la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente.

2.3.2 Teorías de la motivación

Existe una amplia lista sobre los tipos de teorías de la motivación, en este documento se plasmaron aquellas que se enfocan en la motivación laboral, con el fin de poder demostrar la importancia de gestionar adecuadamente y mantener a los colaboradores con una actitud positiva. Recursos Humanos puede brindar las herramientas para que la organización se encuentre motivada pero también es labor del jefe inmediato poder mantener a su equipo satisfecho.

Al respecto, Robbins y Judge (2013) mencionan varios autores que han estudiado respecto a las teorías de la motivación, los cuales se detallan a continuación:

Teoría de la jerarquía de las necesidades: Esta teoría de la motivación es una de las más conocidas, enunciada por Abraham Maslow, quien planteo la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades, las cuales son:

Fisiológicas: incluye hambre, sed, refugio, sexo y otras necesidades corporales.

De seguridad: Abarcan el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.

Sociales/de pertenencia: Incluyen el afecto, el sentido de pertenencia, la aceptación y la amistad.

De Estima: Factores internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y el logro; y factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.

De autorrealización: impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: incluye el crecimiento, el desarrollo del propio potencial y la autorrealización. (p.210).

Asimismo, Robbins y Judge (2013) afirman que:

Según Maslow, cuando cada necesidad alcanza un nivel de satisfacción suficiente, la siguiente se vuelve dominante. Entonces, si usted desea motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y concentrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores. (p.210).

Continuando con Robbins y Judge (2013):

Teoría de los dos factores: Con las premisas de que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental, y que la actitud de alguien hacia su puesto de trabajo muy bien podría determinar el éxito o el fracaso. El psicólogo Frederick Herzberg se planteó la teoría de la motivación o higiene, aunque este término no se utiliza mucho en la actualidad. Con base a sus investigaciones, llegó a la conclusión de que es posible hacer algunas predicciones entre la necesidad de logro y el desempeño laboral:

Cuando los puestos de trabajo implican mucha responsabilidad personal, retroalimentación y un nivel intermedio de riesgo, los individuos con una alta necesidad de logro se sienten muy motivados.

Una gran necesidad de logro no necesariamente convierte a una persona en un buen administrador, sobre todo en las grandes organizaciones. Los individuos con alta necesidad de logro se interesan en su buen desempeño personal y no en influir en otros para que trabajen bien.

Las necesidades de afiliación y poder suelen estar muy relacionadas con el éxito gerencial, los mejores gerentes tienen mucha necesidad de poder y poca de afiliación. (pp.211 - 212).

Así mismo Robbins y Judge (2013) hace referencia a la siguiente teoría:

Teoría del establecimiento de metas: Esta teoría fue planteada por Edwin Locke. Según su teoría, las intenciones de trabajar para alcanzar una meta se consideran una fuente poderosa de motivación laboral. Las metas específicas incrementan el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles; y que la presencia de retroalimentación genera un mejor desempeño de su ausencia. El autor explica su teoría en tres ideas básicas:

La especificidad en sí misma parece actuar como un estímulo interno. Por ejemplo, cuando un conductor se compromete a hacer cada semana 12 viajes redondos con carga entre Toronto y Nueva York, esta intención le da un objetivo específico por alcanzar. Si todo lo demás permanece igual, tendrá un mejor desempeño que el conductor que opera sin metas o con el objetivo general de "hazlo lo mejor que puedas".

Si factores como la aceptación de las metas permanecen constantes, cuanto más difícil sea la meta, mayor será el nivel de desempeño. Desde luego, resulta lógico suponer que las metas más fáciles tienen mayores probabilidades de ser aceptadas. Pero una vez que acepta una tarea difícil, se esperaría que el individuo muestre un esfuerzo más intenso para tratar de conseguirla. Las personas se desempeñan mejor cuando reciben retroalimentación sobre su progreso hacia las metas, porque esto ayuda a identificar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que quieren hacer, es decir, la retroalimentación guía su comportamiento. (p.216).

En resumen, dentro de las distintas teorías de la motivación se puede identificar que las personas necesitan cubrir diversas necesidades. Por lo tanto, cada persona es motivada de diferente manera es labor del jefe inmediato identificarlo.

2.3.3 Motivación del personal en las organizaciones

La motivación en las organizaciones es importante, porque está muy relacionada al nivel de productividad de las personas.

Al respecto, Newstrom (2011) refiere que:

La motivación del trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. Desde un punto de vista ideal, estas conductas se dirigirán al logro de una meta organizacional.

Continuando con Newstrom (2011), este autor afirma que:

La motivación del trabajo es una combinación compleja de fuerzas psicológicas dentro de cada persona, y los empleados tienen un interés vital en tres elementos de ella: El primero de ellos es la dirección y el enfoque de la conducta, el cual posee factores positivos como la confiabilidad, creatividad, sentido de ayuda, oportunidad; y factores disfuncionales son los retrasos, ausentismo, retiro y bajo desempeño. En segundo de los elementos es el nivel del esfuerzo aportado, que tiene relación con contraer compromiso pleno con la excelencia, en lugar de hacer apenas lo suficiente para salir adelante. Y Finalmente, el tercer elemento es la persistencia de la conducta, que consiste en mantener repetidas veces el esfuerzo en contraste con su abandono prematuro.

Asimismo, Newstrom (2011) afirma que:

La motivación requiere también descubrir y comprender los impulsos y necesidades de los empleados, pues se origina en ellos. Deben reforzarse sus actos positivos para la organización, como crear satisfacción entre los consumidores mediante un servicio personalizado. Además, los empleados estarán más motivados cuando tengan metas claras. (p.107).

Seguidamente, Ashraf (2011) hace referencia sobre la motivación en las empresas “La motivación en las organizaciones y la satisfacción laboral, están vinculadas con el rendimiento general de los trabajadores y las recompensas que pueden recibir. Un colaborador motivado es probable que se sienta satisfecho o no.” (Caal 2015, p.28).

Por su parte, Sum (2015) hace el siguiente aporte:

La motivación en los empleados se relaciona con el proceso de trabajo y con la participación y la dedicación que tengan en el mismo, sin dejar atrás una constante comunicación con la empresa. (...). Es importante saber que la motivación de los colaboradores se debe abordar desde un proceso del trabajo, los objetivos conseguidos en el mismo y la retribución final.

Continuando con Sum (2015), este autor recomienda aplicar las siguientes pautas administrativas:

a) Crear los procesos administrativos eficientes en donde exista transparencia en las reglas de conducta establecidas por la empresa (...); b) Explicar con claridad las etapas de los proyectos y así prevalecer en todo momento la verdad, (...) lo que motivara la confianza del empleado para desarrollar su potencial; c) El deseo de las personas de poder cooperar para realizar cosas excelentes, grandiosas. (...); d) Es necesario utilizar sus valores personales y compartirlos con el personal. (pp.15 - 16)

Según Toro (1998) brinda la siguiente definición respecto a motivación laboral

“Establece la diferencia entre satisfacción laboral, motivación y clima organizacional, aclarando que, aunque los tres tienen efectos en la productividad, la motivación es un interés que promueve la acción, la satisfacción es una consecuencia afectiva de complacencia o desagrado, y el clima es un modo colectivo de percibir la realidad. También define la cultura como el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa y que operan inconscientemente para regular la acción, mientras que el clima organizacional lo establecen los modos de percibir compartidos, conscientes, manifiestos y

medibles. Añade que la cultura moldea el clima organizacional en la medida en que puede afectar los modos de percibir la realidad.” (Chaparro, 2006, p. 8).

En conclusión, la motivación en las organizaciones depende de fuerzas internas y externas, las cuales están dirigidas al logro de una meta. Uno de los mayores retos de motivar a otros es crear desafíos que estimulen su energía e intereses. Las recompensas también es otra estrategia que se puede utilizar para poder tener a los colaboradores motivados. No hay que olvidar que los valores pueden ser una base fundamental en este tema incluso puede generar un buen clima laboral.

2.3.4 Claves para superar la falta de motivación del personal

Lograr la motivación del personal es un trabajo arduo para el departamento de Recursos Humanos, puesto que no todas las personas se motivan de la misma manera.

Al respecto, Nuñez (2017) indica cuatro principales causas de la desmotivación laboral de los trabajadores:

- a) Logros que pasan desapercibidos ya que alcanzar un objetivo no siempre es suficiente motivación, en ocasiones debe acompañarse de una felicitación o compensación añadida. (...);
- b) Mal clima laboral El ambiente laboral no sólo lo conforman los propios trabajadores, también el espacio de trabajo ha cobrado una importancia vital. (...)
- c) Desajuste entre las perspectivas y la realidad, algunos empleados desmotivados lo achacan a una falta de desafíos laborales En muchas ocasiones son los propios profesionales los que tienen en su mano revertir una situación negativa. Una actitud proactiva y una predisposición abierta mejorará el ánimo con el que se acude al puesto de trabajo;
- d) Limitaciones comunicativas (...) las empresas del futuro avanzan hacia jerarquías más horizontales donde todas las opiniones cuentan para sumar. Hay que evolucionar los canales comunicativos verticales, porque frustran y limitan las expectativas de

los trabajadores. Además, los líderes tienen que tener empatía y transmitir motivación entre sus compañeros. Deben ser los primeros en asumir los fracasos y compartir los éxitos.

Por otra parte, Pimentel (2015) refiere que:

Para asegurar los máximos niveles de compromiso por parte de los empleados, es importante detectar los primeros signos que puedan causar desmotivación. A continuación, se describen algunas formas en las que se puede generar motivación laboral: a) Escuchar con atención: Como directivo, es crucial que escuches con atención a todo aquello que gusta y disgusta dentro del ambiente de trabajo. (...) b) Mantener a los empleados enterados sobre lo que ocurre en la empresa. (...); c) Promover el trabajo en equipo: El trabajo en equipo es una excelente vía para generar motivación, puesto que, dentro de éste se forman expectativas y objetivos que se deben de alcanzar. (...) d) Alentar y valorar: Los empleados se sienten motivados cuando su esfuerzo y rendimiento es apreciado por los directivos o jefes. Los elogios y palabras de aliento son tus grandes aliados para motivar a tu equipo de trabajo. Expresar que aprecias su trabajo, siempre dará buenos resultados; e) Felicitar y reconocer el buen trabajo: Saber premiar y reconocer el trabajo de los miembros de tu empresa, es un elemento clave para la motivación laboral. Además, este tipo de acciones genera que los trabajadores se identifiquen con la compañía y le sean leales; f) Mostrar interés y ofrecer ayuda cuando sea necesaria: Ofrece capacitación para que tus empleados puedan crecer dentro de la empresa y, de la misma forma, provee entrenamiento para aquellos que son nuevos o que necesitan aprender algún tipo de procedimiento.

Finalmente, Grau (2016) proporciona seis claves para mantener motivado a los colaboradores:

- Dejarles claro el valor que aportan a la organización. Esto no solo mejorará su motivación sino también su compromiso por la empresa, ya que este realmente notará que la empresa lo necesita;
- Otorgarles feedback de manera continua es vital. Por esta razón las evaluaciones de desempeño deben ser periódicas y frecuentes. (...)

- Hacerlos crecer profesionalmente: (...) Confiar en los empleados, darles nuevas responsabilidades, otorgarles autonomía, formarlos, ascenderlos. Son claves esenciales para el crecimiento y la motivación del empleado;
- Fijar objetivos. Saber que se tienen objetivos y progresar hacia ellos, es uno de los factores que motiva a trabajar de forma más eficiente;
- Mejora el clima laboral. El puesto de trabajo es el lugar en el que los empleados van a pasar gran parte de su día a día.
- Mejorar la comunicación y la empatía sirve para evitar malentendidos, incertidumbres, dejadez laboral, además de solucionar problemas.

Al identificar las claves para superar la desmotivación, se llega a la conclusión que existen diferentes maneras o herramientas para motivar las más destacadas son remuneración, felicitación, buen clima laboral lo cual permite tener un ambiente positivo y generar mejores resultados en el rendimiento laboral. Otra clave importante es mantener en constante capacitación esto demuestra el interés que la empresa tiene por el colaborador generando motivación.

2.3.5 Principales aspectos que influyen en la motivación del personal

Para Recursos Humanos es importante identificar cuáles son los aspectos que influyen en la motivación de personal y así poder poner en marcha planes de acción dentro de la organización. Al respecto, Griffin, Philips y Gully (2017) mencionan tres enfoques creados por distintos autores que abordan este tema: El tradicional, el de las relaciones humanas y el de los recursos humanos. (pp. 172-173)

Continuando con estos autores, ellos describen los tres enfoques afirmando que el enfoque tradicional afirma que los empleados están motivados económicamente, por lo que trabajarán para

obtener tanto dinero como les sea posible. Mientras que, sobre el enfoque de las relaciones humanas, refieren que los empleados buscan sentirse útiles e importantes y tienen que satisfacer necesidades sociales más relevantes que el dinero. Se espera que el sentimiento de importancia y participación, satisfaga las necesidades sociales básicas de los empleados y los motive a mostrar un mejor desempeño. Y finalmente, el enfoque de los recursos humanos afirma que la tarea gerencial consiste en alentar la participación y crear ambientes laborales que hagan uso extensivo de todos los recursos humanos con los que cuenta. Esta filosofía rige la mayor parte del pensamiento contemporáneo sobre la motivación en el trabajo.

Por otro lado, López y Grandío (2005) hacen referencia a los aspectos que influyen en la motivación:

El primer paso del proceso motivacional consiste en analizar los factores que influyen el trabajo de las personas y la manera en que lo hacen. En este sentido, lo primero que se viene a la cabeza es que la gente trabaja con más entusiasmo en la medida en que se incrementa su remuneración. (...) lo cierto es que actualmente su importancia es discutible, por la existencia de otros factores motivacionales que han pasado a cobrar una mayor importancia. Así, hacer bien el trabajo y ver el resultado del mismo, sentirse parte de un equipo, disponer de información, tener cierto nivel de control y de responsabilidad sobre el trabajo, recibir las alabanzas de un superior, la participación activa, la calidad de vida laboral, la comunicación interna, la autonomía, el apoyo social, la visión gerencial, la formación o el poder, son algunos de los factores que resultan claramente motivadores. (p.10)

Continuando con López y Grandío (2005) estos autores mencionan que: “Existen tres condiciones necesarias para motivar al personal de cualquier nivel de la empresa: La competencia interpersonal, la oportunidad de trabajar con unos objetivos claros y significativos y la existencia de unos sistemas de dirección adecuados”. (p.10)

Seguidamente, Chiavenato (2009) afirma que:

“Las teorías de la motivación ofrecen numerosas oportunidades para que las organizaciones mejoren el ánimo y el clima organizacional, fueron analizados cuatro elementos que se observan en las organizaciones: recompensas monetarias, las recompensas no monetarias, enriquecimiento de las tareas y la modificación de la semana laboral.” (Gálvez, 2015, p.13)

Según lo mencionado Chiavenato, las recompensas monetarias son una aplicación práctica de la teoría de Maslow, sobre las necesidades básicas y que el dinero es un excelente motivador de los colaboradores por tres razones: Porque cubre las necesidades básicas de la persona como alimento, vivienda, vestido y recreación. Además, actúa como un incentivo o una meta que puede llegar a reducir las necesidades o carencias que padece el colaborador. Y, por último, ayuda a reductor de problemas económicos y de la ansiedad que se genera en las personas como consecuencia de dichos problemas.

Por otro lado, Chiavenato hace referencia a las recompensas extra monetarias que se relacionan con las necesidades sociales como, por ejemplo, el reconocimiento, el prestigio y el estatus. También se considera que el beneficio de las tareas, es una manera de hacer que el trabajo resulte motivador por sí mismo, ya que mejora el desempeño y brinda satisfacción. Finalmente, la flexibilización del horario de trabajo, el cual es utilizado para aumentar la satisfacción laboral de los colaboradores y mejorar su desempeño.

En conclusión, toda la información obtenida por los autores es de suma importancia ya que en su mayoría se enfocan en los mismos aspectos que influyen la motivación. Ellos coinciden en mencionar que uno de los principales motivadores son los beneficios económicos o incentivos. Otro aspecto que motiva es el recibir reconocimiento y sentirse importante en la organización. Por último, pero no menos importante, está el hecho de tener buenas condiciones de trabajo y obtener crecimiento profesional.

2.4 Políticas de Recursos Humanos

2.4.1 Concepto de política

Todos los departamentos en las organizaciones deben contar con políticas claramente establecidas, ya que esto le servirá de guía en todas las actividades que se realizan.

Pérez y Gardey (2008) definen el concepto de política de la siguiente manera:

Es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos. También puede definirse como una manera de ejercer el poder con la intención de resolver o minimizar el choque entre los intereses encontrados que se producen dentro de una sociedad.

Por otro lado, Chiavenato (2007) brinda la siguiente definición:

Las políticas establecen el código de valores éticos de la organización, por medio de ellas gobierna sus relaciones con los empleados, accionistas, consumidores, proveedores, etc. Con base en estas políticas se pueden definir los procedimientos a implantarse, los cuales son guías de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades y que toman en cuenta los objetivos de la organización. (p. 122)

Finalmente, Riquelme (2017) menciona lo siguiente sobre las políticas: “Son un conjunto de directrices que establecen normas, procedimientos y comportamientos que deben llevar los empleados. En muchos casos, la política de una empresa debe cumplir con determinados requisitos legales, por ejemplo, los relativos a los derechos del empleado”.

En resumen, las políticas son importantes porque estandarizan procedimientos, establecen normas claras y generan comportamientos adecuados.

2.4.2 Políticas de RRHH

Relacionarse con personas en una organización puede resultar difícil cuando no se dispone de una política de recursos humanos bien definida. Las políticas son un conjunto de reglas y normas que ayudan a la organización para llevar a los colaboradores de forma que su trabajo esté de acuerdo con las metas y objetivos del negocio.

Chiavenato (2007) afirma que:

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían enormemente de una organización a otra. (p. 120)

Asimismo, Sy (2018) refiere que:

Una buena política de recursos humanos proporciona una disposición general sobre el enfoque adoptado por la organización, y por tanto por sus empleados, en relación con diversos aspectos del empleo. Cada organización tiene un conjunto diferente de circunstancias y, por tanto, desarrolla un conjunto individual de políticas de recursos humanos.

Seguidamente, Bernal (2012) hace la siguiente referencia:

La política de una organización es una declaración de principios generales que la empresa u organización se compromete a cumplir. En ella se dan una serie de reglas y directrices básicas acerca del comportamiento que se espera de sus empleados y fija las bases sobre cómo se desarrollarán los demás documentos de la empresa.

En síntesis, las políticas de Recursos Humanos son reglas y directrices claras para regir las funciones y garantizar un buen comportamiento del colaborador. Las políticas pueden variar según las necesidades y requerimientos de la organización.

2.4.3 Importancia de las políticas de Recursos Humanos para generar un buen clima laboral

En la gestión del talento humano, es indispensable contar con políticas que optimicen los diferentes procesos que ejecutan. En otras palabras, son el medio por el cual se logra estandarizar el desarrollo de las distintas actividades dentro de la organización, asegurando el éxito de la misma.

Al respecto, Sy (2018) enumera las razones por las cuales son importantes las políticas en el área de Recursos Humanos:

El establecimiento de políticas puede ayudar a una organización a demostrar, tanto interna como externamente, que cumple con los requisitos de diversidad, ética y capacitación, así como sus compromisos en relación con las regulaciones y el gobierno corporativo de sus empleados.

El establecimiento de una política de recursos humanos que establece obligaciones, normas de comportamiento y documenta procedimientos disciplinarios, es ahora la guía estándar para cumplir con estas obligaciones.

Las políticas de recursos humanos proporcionan marcos dentro de los cuales se toman decisiones consistentes y promueven la equidad en la forma en que se trata a las personas.

Las políticas de recursos humanos también pueden ser muy efectivas para apoyar y construir la cultura organizativa deseada.

Asimismo, Ramírez (2010) explica la importancia de las políticas y el beneficio que otorga a la empresa de la siguiente manera:

El tener políticas de recursos humanos implica el éxito dentro de la empresa. Puesto que estas provocan un ambiente sano de armonía, de confianza desde los trabajadores se sienten cómodos y motivados trabajando por un buen trato de todo el personal; donde existe comunicación desde los puestos directivos, hasta los puestos más bajos.

Por último, Diez (2000) enlista las razones por las cuales las políticas de Recursos Humanos son importantes:

a) Alinear a las personas con los objetivos de la compañía; b) Identificar a las personas con sus funciones y responsabilidades para una mejor alineación de la persona al puesto; c) Mejorar el aprendizaje continuo de los empleados adecuándolo a los objetivos de la compañía; d) Promover el desarrollo y la mejora de las personas en la organización; e) Incrementar la participación y desarrollar una comunicación interna más efectiva. f) Incrementar el nivel de satisfacción, motivación e implicación de las personas en la organización.

Dos de los autores antes mencionados coinciden en que tener políticas de recursos humanos genera confianza, satisfacción y motivación laboral; generando un ambiente sano y de confianza. Por otra parte, las políticas establecen obligaciones, normas de comportamiento y documentos procedimientos disciplinarios, es ahora la guía estándar.

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Planteamiento del problema

En la actualidad los colaboradores tienden a ser más exigentes en cuanto al trato que las empresas les pueden dar, por lo que el área que gestione al recurso humano tiene una gran labor que realizar. El clima organizacional puede ser una ventaja competitiva para la organización o un obstáculo para el cumplimiento de las metas organizacionales.

Un mal clima organizacional puede ser causado por factores como la falta de planes de carrera, desmotivación a los colaboradores y no contar con procedimiento y políticas de Recursos Humanos establecidos correctamente. Esto influye en cierto modo en el comportamiento y rendimiento de los colaboradores en el trabajo e incluso en algunos casos, puede provocar un alto nivel de rotación de personal.

3.2 Pregunta de investigación

¿Cuáles son las consecuencias de un mal clima laboral dentro de la organización?

3.3 Objetivos

3.3.1 Objetivo General

Determinar las consecuencias de un mal Clima dentro de la organización.

3.3.2 Objetivos Específicos

- Establecer la relación entre planes de carrera y el clima organizacional.
- Identificar los principales aspectos que influyen en la motivación del personal.
- Importancia de las políticas de Recursos Humanos para generar un buen clima laboral

3.4 Alcances y límites

3.4.1 Alcances

Durante el año 2018, se realizó la Práctica Profesional Dirigida III. Durante este período se logró recabar información sobre los procesos del departamento de Recursos Humanos. A su vez, se documentaron de las políticas, procesos y formatos que se utilizan dentro de la administración de la gestión del talento humano.

3.4.2 Limites

Dentro de las limitaciones encontradas durante la práctica, se identificó la falta de interés y resistencia del personal de la empresa para la implementación procedimiento y formatos a utilizarse en el Departamento de Recursos Humanos.

3.5 Método

La práctica Profesional Dirigida III fue realizada en Cementerio Privado Jardines De La Paz, para contar con la experiencia de conocer cómo se ejecuta la gestión del talento humano, sin tener el departamento de Recursos Humanos.

El tipo de investigación que se realizó fue la documental ya que, por medio de la base teórica, se respondieron las preguntas de investigación

3.6 Procedimiento

A continuación, se detallan los pasos que se realizaron:

- La práctica profesional dirigida fue realizada en el año 2018.
- Por medio de la información que se logró reunir durante el periodo de prácticas, se logró determinar el tema de estudio para la presente investigación.
- Se realizó el cuadro de variables, en el cual se determinó la problemática de estudio y subtemas. A través de la pregunta de investigación, se logró determinar cuál era el objetivo general de estudio y el objetivo específico de cada subtema.
- Se realizó el marco de referencia, por medio del cual se presentó la información propia de la organización donde se realizó la práctica, tratando de contextualizar el Departamento de Recursos Humanos.
- Por medio de la variable de estudio a investigar y los subtemas, se determinaron los temas a desarrollar en cada uno de ellos, colocando las referencias que se utilizarían al realizar el marco teórico.
- Se desarrolló la parte teórica de los temas relacionados a la variable de estudio, los temas y subtemas relacionados.
- Se estableció el planteamiento del problema de la investigación, dando a conocer los límites y alcances que se encontraron al realizar el periodo de práctica, y la metodología que se utilizó en la realización de la presente investigación.
- Se realizó el análisis de los resultados obtenidos en la investigación documentada, para contestar la pregunta de investigación, los objetivos generales y específicos.
- Conclusiones y recomendaciones: Se establecieron las conclusiones y recomendaciones de la investigación, con base del análisis de resultados realizado.

- Se procedió a realizar el informe final de la investigación y se entregó a la facultad de humanidades.

Capítulo 4

Presentación de Resultados

4.1 Sistematización de estudio de Caso

Durante los meses de enero a noviembre del año 2018, se realizó la Práctica Profesional Dirigida III, la cual se llevó a cabo en el Cementerio Privado Jardines De La Paz.

Al inicio, se realizó un diagnóstico para dar a conocer acerca de cómo se realizaban los procesos relacionados a la gestión del talento humano en la organización. Para la cual, se efectuó una entrevista previa con el Gerente General, en el cual se logró la recopilación de información acerca de los procesos que se realizaban, ya que la organización no contaba con un Departamento de Recursos Humanos como tal, ni con todos los formatos para gestionar sus distintos procesos.

Luego se procedió a realizar un cronograma, con el fin de programar la realización de las políticas, procedimientos y los formatos o registros propios del área. Posteriormente, se realizaron los siguientes formatos para los siguientes subsistemas de Recursos Humanos:

Procedimiento de reclutamiento y selección de personal

Se establecieron las políticas y los procedimientos de reclutamiento, selección, vinculación y desvinculación de personal. Luego, se elaboraron los formatos que se utilizan en los primeros dos procedimientos, entre los que se encuentran los siguientes: Requisición de personal, descripción y perfil de puestos, solicitud de empleo, referencias laborales, formato de entrevista y formato de informe del proceso de selección.

En cuanto al procedimiento de vinculación, se elaboraron los formatos de carta de bienvenida, carta entrega de activos, carta de confidencialidad, contrato laboral y confirmación periodo de prueba.

Asimismo, con relación al procedimiento de desvinculación se realizaron los siguientes documentos: carta de despido, formato entrevista de salida, finiquito laboral y carta de recomendación.

Procedimiento de inducción y capacitación de personal

Se establecieron las políticas y los procedimientos relacionados a la inducción y capacitación de personal. Además, se realizaron los siguientes formatos: carta de bienvenida, y plan de inducción.

También se documentaron en el área de capacitación los formatos de diagnóstico de necesidades de capacitación conocido como (DNC), el plan de capacitación anual, lista de asistencia, evaluación del capacitador, constancia de capacitación.

Procedimiento de evaluación del desempeño

Por otro lado, se establecieron las políticas y el procedimiento de evaluación del desempeño, por lo que se elaboraron los siguientes documentos: Evaluación del desempeño y hoja de compromiso.

Procedimiento de evaluación Clima Organizacional

Asimismo, se documentaron las políticas y el procedimiento para realizar la evaluación del clima organizacional. Además, se elaboró el formato de la encuesta del clima organizacional.

Administración de personal

Se elaboró las políticas relacionadas a la administración de personal. Además, se realizaron los siguientes documentos: Carta de reconocimiento, constancia de ingreso, solicitud de vacaciones, llamadas de atención escrita y verbal, permiso de ausencia, suspensión laboral, carta de recomendación y carta de felicitaciones.

Por último, se procedió a integrar el manual de políticas y procedimiento de Recursos Humanos, colocando información relacionada a los procesos antes mencionados. Además, se completó la siguiente información: Generalidades del manual, antecedentes de la organización, organigrama,

diagnostico organizacional, políticas y procedimiento de recursos humanos, anexos en los cuales se colocaron los registros revisados y aprobados.

4.2 Análisis de resultados

A continuación, se presenta el análisis de la información obtenida en la investigación documentada, la cual se utilizará para contestar la pregunta de investigación, el objetivo general y específicos del presente estudio.

Para determinar las consecuencias de un mal Clima dentro de la organización se tomará en cuenta lo expresado por Goncalves (1997) quien firma que:

“El clima organizacional es un fenómeno que influye en los factores de la organización y las tendencias motivacionales que repercute en el comportamiento generando consecuencias sobre la organización como la es en la productividad, satisfacción, rotación, entre otros.” (Ramos, 2012, p.20).

Al respecto, la Universidad de Chile (2013) menciona que

“Cuando una organización no consigue fomentar un buen ambiente laboral, esta se enfrenta al descontento de su público interno, es decir de sus trabajadores, lo que provoca una serie de desventaja (...)” (Quizhpi 2016, pp. 26 y 27)

Continuando con la Universidad de Chile (2013), este autor menciona que las desventajas pueden ser conspiraciones entre colegas, murmuraciones, mala comunicación generando desconfianza y un ambiente tenso. Por otro lado, la reducción de personal incrementando trabajo a otros colaboradores sin reconocimiento. Asimismo, el personal se vuelve rebelde y tiende a desacatar toda disposición sin preocuparse de las consecuencias negativas por lo que es necesario implementar normas, procedimientos, reglamentos y políticas de la empresa. También las acusaciones entre compañeros que derivan en conflictos laborales.

Finalmente, Problemas en la comunicación cuando las expectativas, objetivos y actividades de la empresa no logran ser bien transmitidos, generando descontento y especulaciones en los trabajadores que luego resultan incontrolables

Por otra parte, Joblers (2015) detalla las consecuencias de un mal clima organizacional

Los efectos de un clima laboral malo causadas por una mala gestión de las dimensiones del clima organizacional básicas en una empresa (relaciones, comunicación, liderazgo, motivación y pertenencia) afecta tanto a los empleados como a las organizaciones empresariales, donde la productividad laboral es la principal afectada.

Continuando con Joblers (2015), este autor menciona que entre las consecuencias que puede provocar en la empresa un mal ambiente laboral destacan:

a) Una gestión del tiempo y una gestión de la calidad ineficientes: la probabilidad de que haya más retrasos en las entradas a trabajar y mayor número de descansos aumenta, ya que el clima laboral y la motivación de los empleados es inversamente proporcional; b) Ausencia del personal, física o mentalmente: ambos tipos de absentismo laboral crecen porque no tienen ganas ni interés en trabajar; c) Aumentan los conflictos y la posibilidad de establecer huelgas, parando así las actividades laborales y el funcionamiento correcto de la empresa; y d) Disminución de la productividad laboral: todo lo anterior afecta a la productividad de la empresa y, por lo tanto, a los beneficios económicos, ingresos y gastos.

Asimismo, Litwin y Stringer (1999) mencionan que:

“Las características del clima en una organización, generan un determinado comportamiento. Este juega un papel importante en las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su personalidad dentro de esta. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros”. (Roa, 2004, pp.30 y 31)

Continuando con lo indicado por Litwin y Stringer (1999)

“Se pueden resaltar las siguientes consecuencias de un mal clima organizacional: Referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo, la motivación tiene cierta permanencia, fuerte impacto sobre el comportamiento de los miembros de la organización, afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización, es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes. Es afectado por diferentes variables estructurales, como las políticas, estilo de dirección, sistema de despidos, entre otros. Y por último, el ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima organizacional.” (Sierra, 2015, p.36)

En síntesis, con lo expresado por los autores antes mencionados, se puede establecer que un mal clima organizacional afecta el comportamiento de los colaboradores en cuanto a su productividad, satisfacción, comunicación, motivación y desconfianza.

Por otro lado, para establecer la relación entre planes de carrera y el clima organizacional, se hace referencia a lo dicho por, Gan (2007) refiere que: “En cuanto al clima organizacional, permitirá que los colaboradores trabajen con mayor motivación, ya que su desempeño está condicionado por optar por puestos de mayor jerarquía, liderazgo, influencia y beneficios económicos.” (Macario, 2018, p.25).

Por su parte, Cummings (2007) señala que:

Los planes de carrera son la forma en que la organización permite a sus colaboradores alcanzar sus objetivos como profesionales. El colaborador necesita materializar sus necesidades y metas profesionales; por lo tanto, una empresa con un plan estratégico enfocado hacia la empresa y su equipo de trabajo tendrá garantizado un buen clima laboral, definiendo así cuál es el rumbo y la evolución de sus colaboradores. (Macario, 2018, pp. 26 - 27)

Al analizar lo que indican los autores sobre la relación entre planes de carrera y el clima organizacional, se puede determinar que por un lado los colaboradores buscan desarrollarse y

crecer profesionalmente. Y, por otro lado, la empresa debe contar con planes de carrera que motive a los trabajadores y contribuya de esta manera, en generar un buen clima laboral

Asimismo, para identificar los principales aspectos que influyen en la motivación del personal, se menciona lo dicho por los siguientes autores:

Al respecto, Griffin, Philips y Gully (2017) mencionan tres enfoques creados por distintos autores que abordan este tema: El tradicional, el de las relaciones humanas y el de los recursos humanos. (pp.172 -173)

Continuando con estos autores, ellos describen los tres enfoques afirmando que el enfoque tradicional afirma que los empleados están motivados económicamente, por lo que trabajarán para obtener tanto dinero como les sea posible. Mientras que, sobre el enfoque de las relaciones humanas, refieren que los empleados buscan sentirse útiles e importantes y tienen que satisfacer necesidades sociales más relevantes que el dinero. Se espera que el sentimiento de importancia y participación, satisfaga las necesidades sociales básicas de los empleados y los motive a mostrar un mejor desempeño. Y finalmente, el enfoque de los recursos humanos afirma que la tarea gerencial consiste en alentar la participación y crear ambientes laborales que hagan uso extensivo de todos los recursos humanos con los que cuenta. Esta filosofía rige la mayor parte del pensamiento contemporáneo sobre la motivación en el trabajo.

Por otro lado, López y Grandío (2005) hacen referencia a los aspectos que influyen en la motivación:

El primer paso del proceso motivacional consiste en analizar los factores que influyen el trabajo de las personas y la manera en que lo hacen. En este sentido, lo primero que se viene a la cabeza es que la gente trabaja con más entusiasmo en la medida en que se incrementa su remuneración. (...) lo cierto es que actualmente su importancia es discutible, por la existencia de otros factores motivacionales que han pasado a cobrar una mayor importancia. Así, hacer bien el trabajo y ver el resultado del mismo, sentirse parte de un equipo, disponer de información, tener cierto nivel

de control y de responsabilidad sobre el trabajo, recibir las alabanzas de un superior, la participación activa, la calidad de vida laboral, la comunicación interna, la autonomía, el apoyo social, la visión gerencial, la formación o el poder, son algunos de los factores que resultan claramente motivadores. (p.10)

Continuando con López y Grandío (2005) estos autores mencionan que: “Existen tres condiciones necesarias para motivar al personal de cualquier nivel de la empresa: La competencia interpersonal, la oportunidad de trabajar con unos objetivos claros y significativos y la existencia de unos sistemas de dirección adecuados”. (p.10)

Seguidamente, Chiavenato (2009) afirma que:

Las teorías de la motivación ofrecen numerosas oportunidades para que las organizaciones mejoren el ánimo y el clima organizacional, fueron analizados cuatro elementos que se observan en las organizaciones: recompensas monetarias, las recompensas no monetarias, enriquecimiento de las tareas y la modificación de la semana laboral. (Gálvez, 2015, p.13)

Según lo mencionado Chiavenato, las recompensas monetarias son una aplicación práctica de la teoría de Maslow, sobre las necesidades básicas y que el dinero es un excelente motivador de los colaboradores por tres razones: Porque cubre las necesidades básicas de la persona como alimento, vivienda, vestido y recreación. Además, actúa como un incentivo o una meta que puede llegar a reducir las necesidades o carencias que padece el colaborador. Y, por último, ayuda a reductor de problemas económicos y de la ansiedad que se genera en las personas como consecuencia de dichos problemas.

Por otro lado, Chiavenato hace referencia a las recompensas extra monetarias que se relacionan con las necesidades sociales como, por ejemplo, el reconocimiento, el prestigio y el estatus. También se considera que el beneficio de las tareas, es una manera de hacer que el trabajo resulte motivador por sí mismo, ya que mejora el desempeño y brinda satisfacción. Finalmente, la flexibilización del horario de trabajo, el cual es utilizado para aumentar la satisfacción laboral de los colaboradores y mejorar su desempeño

En resumen, se logró establecer que los principales aspectos que influyen en la motivación del personal son principalmente la remuneración económica, ya que de esa manera los colaboradores cubren sus necesidades. Como segundo aspecto está el ser reconocidos por su trabajo, prestigio y un buen status dentro de la organización

Finalmente, para determinar la importancia de las políticas de Recursos Humanos para generar un buen clima laboral, se hace referencia a lo dicho por Sy (2018) quien enumera las razones por las cuales son importantes las políticas en el área de Recursos Humanos:

- El establecimiento de políticas puede ayudar a una organización a demostrar, tanto interna como externamente, que cumple con los requisitos de diversidad, ética y capacitación, así como sus compromisos en relación con las regulaciones y el gobierno corporativo de sus empleados.
- El establecimiento de una política de recursos humanos que establece obligaciones, normas de comportamiento y documenta procedimientos disciplinarios, es ahora la guía estándar para cumplir con estas obligaciones.
- Las políticas de recursos humanos proporcionan marcos dentro de los cuales se toman decisiones consistentes y promueven la equidad en la forma en que se trata a las personas.
- Las políticas de recursos humanos también pueden ser muy efectivas para apoyar y construir la cultura organizativa deseada.

Asimismo, Ramírez (2010) explica la importancia de las políticas y el beneficio que otorga a la empresa de la siguiente manera:

El tener políticas de recursos humanos implica el éxito dentro de la empresa. Puesto que estas provocan un ambiente sano de armonía, de confianza desde los trabajadores se sienten cómodos y motivados trabajando por un buen trato de todo el personal; donde existe comunicación desde los puestos directivos, hasta los puestos más bajos.

Por último, Diez (2000) enlista las razones por las cuales las políticas de Recursos Humanos son importantes:

a) Alinear a las personas con los objetivos de la compañía; b) Identificar a las personas con sus funciones y responsabilidades para una mejor alineación de la persona al puesto; c) Mejorar el aprendizaje continuo de los empleados adecuándolo a los objetivos de la compañía; d) Promover el desarrollo y la mejora de las personas en la organización; e) Incrementar la participación y desarrollar una comunicación interna más efectiva. f) Incrementar el nivel de satisfacción, motivación e implicación de las personas en la organización.

En conclusión, se puede determinar que es importante que las organizaciones cuenten con políticas de Recursos Humanos para generar un buen clima laboral. Ya que estas sirven para estandarizar los procesos, de tal manera que los colaboradores cumplan con sus obligaciones y normas de comportamiento adecuado, promoviendo la equidad y la motivación de personal.

Conclusiones

Se concluye que un mal clima dentro de la organización tiene como consecuencias afectar el comportamiento de los colaboradores, su nivel productividad, satisfacción, comunicación, motivación y desconfianza. Generando descontento, conflictos laborales, mala comunicación, rebeldía en los trabajadores, alto nivel de rotación y ausentismo del personal y disminuye el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.

Se establece que existe relación entre los planes de carrera y el clima organizacional. Uno de los beneficios que se tiene al implementar planes de carrera en las organizaciones es obtener un buen rendimiento de los colaboradores, porque se encuentran motivados en lograr crecimiento profesional. Asimismo, se esforzarán en la búsqueda de puestos con mayor jerarquía, liderazgo, influencia y beneficios económicos.

Al analizar los aspectos que influyen en la motivación del personal, se puede determinar que existen dos principales: la remuneración económica, por medio de la cual los colaboradores pueden cubrir sus necesidades. Y la remuneración no monetaria, que incluye el reconocimiento al trabajo que realiza el colaborador, el sentirse útiles e importantes para el logro de los objetivos organizacionales. Si la empresa logra implementarlos de manera correcta, obtendrá personal motivado e identificado con la organización.

Finalmente, se determina que las políticas de Recursos Humanos son importantes porque establecen las obligaciones y normas de comportamiento que se esperan del personal. Además, contribuye a documentar los procedimientos disciplinarios, promoviendo equidad en la forma de tratar a los colaboradores. Lo anteriormente mencionado, provoca un ambiente sano de armonía, confianza y motivación.

Recomendaciones

Habiendo determinado las consecuencias que conlleva un mal clima laboral dentro de la organización y cómo este puede afectar el comportamiento de los colaboradores. Se recomienda a la empresa cementerio Privado Jardines De La Paz, medir el clima organizacional cumpliendo las políticas y el procedimiento establecido en el Manual de Recursos Humanos realizado durante la Práctica Profesional Dirigida III.

Al identificar la relación que existe entre planes de carrera y el clima organizacional, se sugiere a Cementerio Privado Jardines de La Paz efectuar un estudio para determinar los puestos claves dentro de la empresa y a la vez, elegir a los candidatos que serían tomados en cuenta para formar parte del Plan de Sucesión para ocupar dichas posiciones cuando se requiera.

Tomando en cuenta que la motivación influye en un buen clima laboral, se recomienda establecer un Programa de motivación del personal de la empresa Cementerio Privado Jardines De La Paz, por medio de incentivos económicos y no económicos. Acordes a los intereses y necesidades reales del personal.

Se ha establecido la importancia que tienen las políticas de Recursos Humanos para generar un buen clima laboral. Por tal motivo, se recomienda a el Cementerio Privado Jardines De La Paz comunique a los colaboradores las Políticas de Recursos Humanos que se establecieron durante la Práctica Supervisada Dirigida III, para generar un buen clima laboral donde se conozcan las obligaciones y normas de comportamiento, de tal manera que se promueva la equidad en la forma de tratar a los colaboradores.

Referencias

- Caal Díaz, B. (2015). *Satisfacción laboral y clima organizacional, evaluación y análisis comparativo entre diferencias administrativas de una institución pública*. (Tesis de maestría) Universidad San Carlos de Guatemala.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. Colombia. Quinta edición. Editorial Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México. Octava edición. Editorial Mc Graw Hill
- Griffin, R., Phillips, J., y Gully, S. (2017). *Comportamiento organizacional administración de personas y organizaciones*. México: 12va. Edición. Editorial Cengage Learning.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional principios y aplicaciones*. México: Cuarta edición. Editorial Mc Graw Hill.
- Macario De Paz, F. (2018). *Rotación de personal y clima organizacional*. (Tesis de grado) Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Marroquín Aguilar, A. (2016). *Clima laboral y su impacto en el desempeño del colaborador de restaurantes skillets*. (Tesis de Licenciatura) Universidad San Carlos de Guatemala.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Editorial Mc Graw Hill. Edición 13.
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Edición 17. Pearson.

- Werther, W. y Keith, P. (2014). *Administración de Recursos Humanos gestión del talento humano*. México: Séptima edición. Editorial Mc Graw Hill
- Bernal, J. (2012, 19 de noviembre). *Cómo crear la política de tu empresa: Definiciones, requisitos y tipos de políticas*. Recuperado de: <https://www.pdcahome.com/2551/como-crear-la-politica-de-tu-empresa-definiciones-requisitos-y-tipos-de-politicas/>
- Business School EAE. (2018, 27 de junio). *Planes de carrera y sus beneficios en la empresa*. Recuperado de: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/planes-de-carrera-y-sus-beneficios-en-la-empresa/>
- Chaparro, L. (2006, 10 de junio). *Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802802.pdf>
- Chiang, M., Salazar, C., Huerta, P. y Nuñez, A. (2008, 22 de mayo). *Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (instituciones públicas) desarrollo, adaptación y validación de instrumentos*. 77-78. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/650/65027765004.pdf>
- Colomer, E. (2012, 2 de octubre). *Mire la solución. Desarrollo de los recursos humanos: plan formativo, plan de carrera y plan de sucesión*. Recuperado de: <http://www.mirelasolucion.es/blog/plan-formativo-de-carrera-y-plan-de-sucesion/>
- Diez, J. (2000, 20 de noviembre). *Los Beneficios Sociales como factor de motivación en la política de Recursos Humanos de la empresa*. Recuperado de: <http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=436>

- Gálvez, R. (2015, 27 de enero). *Elementos que influyen en el clima organizacional del personal de hospital privado ubicado en la cabecera departamental de Zacapa*. (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar. Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Galvez-Rosa.pdf>
- Grau, J. (2016, 7 de septiembre). *Qué hacer con los empleados desmotivados. 6 claves para motivarlos*. Recuperado de: <https://beprisma.com/que-hacer-con-los-empleados-desmotivados/>
- Huaman, A. (2013, 1 de septiembre). *Planificación y desarrollo de recursos humanos. Análisis del plan de carrera*. Recuperado de: <http://planificaciondesarrollo-ugma-guayana.blogspot.com/p/analisis-del-plan-de-carrera.html>
- Joblers. (2015, 22 de junio). *Clima laboral negativo*. Recuperado de: <https://www.joblers.net/clima-laboral-negativo/>
- Joblers. (2015, 22 de junio). *¿Cómo medir el clima organizacional?* Recuperado de: <https://www.joblers.net/como-medir-el-clima-organizacional/>
- López, A. y Grandío, A. (2005, 3 de enero). *Capital Humano como fuente de ventajas competitivas*. Recuperado de: <https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/11793/8497451198.pdf?sequence=2>
- Navarro, F. (2014, 20 de febrero). *El clima laboral y los recursos humanos*. Revista digital INESEM. Recuperado de: <https://revistadigital.inesem.es/gestion-integrada/el-clima-laboral-y-los-recursos-humanos/>
- Núñez, R. (2017, 24 de mayo). *Desmotivación laboral, causas y soluciones*. Recuperado de: <http://empresas.infoempleo.com/hrtrends/desmotivacion-laboral>

- Parets, D. (2018, 23 de noviembre). *Superrhheroes. Plan de carrera profesional*. Recuperado de: <https://superrhheroes.sesametime.com/plan-carrera-profesional/>
- Pérez, J. y Gardey, A. (2008, 1 de enero). *Definición de política*. Recuperado de: <https://definicion.de/politica/>
- Pérez, O. (2015, 20 de enero). *6 beneficios de implementar planes de carrera y desarrollo de una empresa*. Recuperado de: <https://blog.peoplenext.com.mx/6-beneficios-de-implementar-planes-de-carrera-y-desarrollo-en-tu-empresa>
- Pimentel, S. (2015, 29 de septiembre). *Cómo evitar la desmotivación laboral*. Recuperado de: <https://info.netcommerce.mx/blog/como-evitar-la-desmotivacion-laboral/>
- Programa misión. (2009, 1 de marzo). *Medición del clima laboral para IMF'S*. Recuperado de: https://sptf.info/images/medicion_del_clima_laboral.pdf
- Quizhpi, B. (2016, 30 de septiembre). *Diagnóstico del clima laboral en los centros de desarrollo infantil del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón cuenta en el periodo de marzo de septiembre de 2016*. (Tesis de Licenciatura) Universidad politécnica salesiana sede cuenca. Ecuador. Recuperado de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/12777/1/UPS-CT006630.pdf>
- Ramírez, A. (2012, 29 de marzo). *La motivación*. Recuperado de: <http://motivaciongrupob.blogspot.com/2012/03/concepto-de-motivacion.html>
- Ramírez, P. (2010, 19 de agosto). *Importancia de las políticas de recursos humanos*. Recuperado de: <http://patsramjim.blogspot.com/2010/08/politicas-de-recursos-humanos-patricia.html>

Ramos Moreno, D. (2012, 1 de agosto). *El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelo de abordaje*. (Trabajo de grado) Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Recuperado de: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/21111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>

Revista Listin Diario. (2010, 19 de abril). *Los planes de carrera y de sucesión de empresas*. Recuperado de: <https://listindiario.com/economia/2010/04/19/138902/los-planes-de-carrera-y-de-sucesion-en-empresas>

Riquelme, M. (2017, 14 de julio). *¿Qué son las políticas de la empresa?* Recuperado de: <https://www.webyempresas.com/politicas-de-la-empresa/>

Roa, Y. (2004, 1 de septiembre). *Diagnóstico del clima organizacional en el departamento de operaciones de una empresa transnacional*. (Trabajo especial de grado) Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela. Recuperado de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ1863.pdf>

Sánchez, I. (s.f). *Info capital humano. Encuesta de clima laboral ventajas y desventajas*. Recuperado de: <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/encuesta-de-clima-laboral-ventajas-y-desventajas/>

Sierra, M. (2015, 9 de enero). *El clima laboral en los/las colaboradoras del área administrativa del hospital regional de Cobán, A.V.* (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar. Guatemala. Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/43/Sierra-Maria.pdf>

Socorro, F., (2004, 3 de agosto). *Gestiopolis. Planes de sucesión en la empresa*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/planes-sucesion-empresa/>

Souza, T., (2015, 23 de febrero). *Gympass. Planes de carrera: la importancia de implementarlos en la empresa.* Recuperado de: <https://blog.gympass.com/es-mx/planes-de-carrera-la-importancia-de-implementarlos-en-la-empresa/>

Sum, M., (2015, 19 de marzo). *Motivación y desempeño laboral.* (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar. Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

Sy, T. (2018, 20 de agosto). *Políticas de recursos humanos: en qué consiste, tipos, ejemplos.* Líder.com Recuperado de: <https://www.lifeder.com/politicas-de-recursos-humanos/>

Williams, L. (2013, 1 de febrero). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública.* Recuperado de: <http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>

Anexos

Anexo 1

Tabla de variables

Nombre completo: Mildred Ivonne López Gómez

Título de la Sistematización: Estudio de caso: Relación entre clima organizacional y la motivación del personal de Cementerio Privado Jardines de la Paz.

Licenciatura: Psicología Organización y Gestión del talento Humano

Problemática	Variable de Estudio (Tema a investigar)	Sub temas de la variable de estudio	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos espe
<ul style="list-style-type: none"> • Alto nivel de rotación de personal. • Falta de planes de carrera para el personal. • Bajo nivel de motivación en los colaboradores • Falta de procedimientos y políticas. • Mal clima organizacional. 	Clima organizacional.	1. Planes de carrera.	¿Cuáles son las consecuencias de un mal clima dentro de la organización?	Determinar las consecuencias de un mal Clima dentro de la organización.	1. Establecer la relación entre planes de carrera y el clima organizacional.
		2. Motivación laboral			2. Identificar los principales aspectos que influyen en la motivación del personal.
		3. Políticas y procedimientos de Recursos Humanos			3. Determinar la importancia de las políticas de Recursos Humanos para generar un buen clima laboral.

Fuente: Elaboración propia (2019)

Anexo 2

Tabla de Marco Teórico

Nombre completo: Mildred Ivonne López Gómez

Título de la Sistematización: Relación entre clima organizacional y la motivación del personal de Cementerio Privado Jardines de la Paz

Licenciatura: Psicología organizacional y Gestión del Talento Humano

VARIABLE DE ESTUDIO A INVESTIGAR	TEMAS PARA DESARROLLAR	REFERENCIAS PROPUESTAS
Clima organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Concepto de clima organizacional• Medición del clima organizacional.• Instrumentos de medición del clima organizacional.• Ventajas y desventajas de la medición del clima organizacional.• Consecuencias de un mal Clima dentro de la organización	<ul style="list-style-type: none">• Chiang, M.; Rodrigo, J.; y Nuñez, A. (2010). <i>Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral</i>. Madrid: Editoriales, S.I.• Ramos, D. (2012, 1 de agosto). <i>El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje</i>. Recuperado de: https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf• Toro, F. (2013) <i>Gestión del clima organizacional</i>. Medellín: L. Vieco e Hijas Ltda• Sanin, A. (2010). Metodología para la gestión del clima organizacional basada en el modelo del mejoramiento del desempeño de American, Society for Training and Development. En Toro, F. (Ed.). <i>Clima Organizacional. Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana</i>. Medellín: Cincel.

SUB TEMAS DE LA VARIABLE DE ESTUDIO	TEMAS PARA DESARROLLAR	REFERENCIAS PROPUESTAS
Planes de carrera	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto de planes de carrera. • Objetivo del plan de carrera. • Elaboración de los planes de carrera. • Diferencia entre planes de carrera y planes de sucesión. • Beneficios de los planes de carrera en la organización. • Relación entre los planes de carrera y el clima organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Alles, M. (2007). <i>Desarrollo del talento humano</i>. Buenos aires. Ediciones Granica, S.A. • Martinez, E.; Martinez, F. (2009). <i>Capacitación por competencias</i>. Chile. Recuperado de: http://www.sence.cl/601/articles-5675_archivo_01.pdf
Motivación laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto de motivación • Teorías de la motivación • Motivación del personal en las organizaciones • Claves para superar la falta de motivación del personal • Principales aspectos que influyen en la motivación del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • González, L. (2001). <i>Satisfacción y motivación en el trabajo</i>. España: Editorial Diaz de Santos, S.A. • Robbins, S.; Judge, T. (2009). <i>Comportamiento organizacional</i>. Mexico: Decimotercera edición, Pearson. • Grandio, A. (2005). <i>Capital Humano como fuente de ventajas competitivas</i>. España: Edición Netbiblo. Recuperado de: https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/11793/8497451198.pdf?sequence=2

<p>Políticas de Recursos Humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto de política. • Políticas de RRHH. • Importancia de las políticas de Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gómez, L; Balkin. D; Cardy,R. (2008) <i>Gestión de Recursos Humanos</i>. Madrid: Pearson. Recuperado de: https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/d7e0325bb6a6982056e13a3d70e015c7.PDF
--------------------------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia (2019)