

PE-EU-46
M561
C.2

B. Upena I - 21,499 - 2008 c.2

**“El Estilo Gerencial y su influencia en el Clima
Organizacional de Funerales del Castillo Jireh S.A.
de Huehuetenango”**
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Clementina Esperanza Mérida Castillo

Msc. Percy Douglas Meza Arriola, Asesor o Tutor
Licda. Ana María Rojas, Revisora

Quetzaltenango, Mayo de 2008



Autoridades de la Universidad Panamericana

Ing. M.A. Abel Antonio Girón Arévalo

Rector

M. Sc. Alba Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

Lic. Mynor Herrera Lemus

Vicerrector Administrativo

M. Sc. Alba Rodríguez de González

Secretaria General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Licda. Nancy Gabriela Lam de León

Coordinadora

**Tribunal que practicó el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Msc. Silvia del Carmen Recinos

Examinadora

Licda. Mayra Leonor González Castro

Examinadora

Lic. Giovanni Granados Navarro

Examinador

Msc. Percy Douglas Meza Arriola

Asesor o Tutor

Licda. Ana Maria Rojas

Revisora

UNIVERSIDAD



PANAMERICANA

Sabiduría Ante Todo.

Adquiere Sabiduría

Facultad de Ciencias Económicas
Teléfonos 2261-1663 al 63
Teléfax 2261-1663 al 65
Campus Central
Carretera a San Isidro Zona 16
Guatemala, Ciudad
Correo electrónico
SECRETARIAECONOMICA@upana.edu.gt

REF.: C.C.E.E.0016-2008-CPA

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 03 DE MAYO DE 2008**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Percy Douglas Meza Arriola tutor, y Licenciada Ana Maria Rojas revisora de la Práctica Empresarial Dirigida proyecto –PED- titulada “EL ESTILO GERENCIAL Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE FUNERALES DEL CASTILLO JIREH S.A. DE HUEHUETENANGO”. Presentada por la estudiante Clementina Esperanza Mérida Castillo y la aprobación del Examen Técnico Profesional Privado, según consta en el Acta No. 0010-2008 Quetgo. de fecha 29 de Marzo del 2008; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional como Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano

Facultad de Ciencias Económicas



Quetzaltenango, 19 de Octubre de 2007

Licenciado
César Custodio
Decano de Facultad
Ciencias Económicas
Universidad Panamericana de Guatemala

Estimado Licenciado:

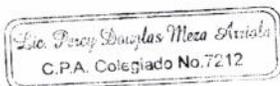
Conforme el nombramiento que me hiciera como tutor de CLEMENTINA ESPERANZA MÉRIDA CASTILLO, carné número 0703484 y previo a optar a su Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) de la Carrera de Administración de Empresas, me complace informarle que su trabajo titulado EL ESTILO GERENCIAL Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE FUNERALES DEL CASTILLO JIREH S.A. DE HUEHUETENANGO, ha finalizado satisfactoriamente y a mi consideración llena los requisitos necesarios para ser sometida a dicha evaluación.

Por tal motivo emito dictamen favorable al tema antes mencionado desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Atentamente,



Msc. Percy Douglas Meza Arriola
Colegiado 7,212



Quetzaltenango, 24 de Enero de 2008

Licenciado
César Custodio
Decano de Facultad
Ciencias Económicas
Universidad Panamericana de Guatemala

Estimado Licenciado:

Conforme el nombramiento que me hiciera como revisora de la estudiante CLEMENTINA ESPERANZA MÉRIDA CASTILLO, carné número 0703484 y previo a optar a su Examen Técnico Profesional Privado (ETPP) de la Carrera de Administración de Empresas, me complace informarle que su trabajo titulado EL ESTILO GERENCIAL Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE FUNERALES DEL CASTILLO JIREH S.A. DE HUEHUETENANGO, ha finalizado satisfactoriamente y a mi consideración llena los requisitos necesarios para ser sometida a dicha evaluación.

Por tal motivo emito dictamen favorable al tema antes mencionado desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Atentamente,

Licda. Ana María Rojas
Colegiado 558


Licda. Ana María Rojas Conroy
CONTADOR PÚBLICA Y AUDITORA
COLEGIADA No. 558



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría

Acta de Examen Técnico Profesional Privado No. 0010-2008 QUETGO.

El Infrascrito Secretario General de la Universidad Panamericana, conforme dictamen del Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Lic. César Augusto Custodio Cobar, hace constar el resultado del **Examen Técnico Profesional Privado** de el (la) estudiante del Programa de Actualización y Cierre Académico –ACA- Licenciatura en Administración de Empresas, **CLEMENTINA ESPERANZA MÉRIDA CASTILLO**

El cual se desarrolló de la siguiente manera:

1. La Terna Examinadora fue integrada con los siguientes catedráticos, profesionales colegiados activos en su orden y por áreas asignadas:

Área de Administración: **Licda. Silvia del Carmen Recinos**

Área de Mercadotecnia: **Licda. Mayra Leonor González Castro**

Área de Finanzas: **Lic. Giovanni Granados Navarro**

2. La realización de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- constituye la nota equivalente a la parte escrita **habiendo obtenido la nota global de:** 96.

3. El examen general de la Práctica Empresarial Dirigida-PED-en la parte oral, consistió en la evaluación de los elementos técnico-formales y de contenido científico del Informe final de la PED, denominado **“El Estilo de Liderazgo y su influencia en el clima organizacional de Funerales del Castillo Jireh S.A.”** **habiendo obtenido la nota global de:** 87.

Elaborado por el (la) postulante bajo la tutoría y revisión de profesionales asignados por UPANA.

4. Previo a la aprobación final de la Práctica Empresarial Dirigida-PED- El (la) postulante debe incorporar las recomendaciones emitidas en reunión del Jurado Examinador; las cuales se entregaran por escrito y presentadas nuevamente en la –PED- en el plazo máximo de 30 días a partir de la presente fecha.

5. El examen oral se practicó el día 29 Del mes de: Marzo

del año: 2008

Iniciándose a las: 09:00

Con el resultado siguiente:

6. La evaluación general del examen lo conforma:

La parte escrita, correspondiendo al 50% de la nota global de (96) = 48

La parte oral, correspondiente al 50% de la nota global de (67) = 33

De conformidad a lo anterior, el (la) estudiante:

MÉRIDA CASTILLO, CLEMENTINA ESPERANZA

Ha sumado la nota final de: 81 Puntos.

Siendo ésta calificada en la siguiente categoría:

De 0 a 69	Reprobado
De 70 a 89	Aprobado
De 90 a 94	Aprobado con distinción
De 95 a 100	Aprobado con honores

7. Lo anterior hacer constar para los registros de esta Universidad que el alumno ha sustentado su Examen Técnico Profesional Privado con 81 Puntos en la categoría de:

Aprobado

La presente Acta se extiende y firma en la ciudad de Guatemala, siendo las

14:00 Horas del día: 29 Del mes de: Marzo

Del año: 2008

Area de Administración

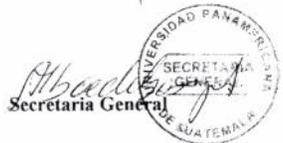
Area de Mercadotecnia

Area de Finanzas

Decano Facultad de Ciencias Económicas



Abel Gómez
Vicerrectoría Académica



Abel Gómez
Secretaría General

Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría

Resumen

Este estudio presenta resultados basados en la evaluación integral desarrollada en la empresa Funerales del Castillo Jireh en el área de recurso humano, logrando con ello un diagnóstico que ha permitido determinar la necesidad e importancia del clima organizacional en la misma.

La metodología que se utilizó para la obtención de la información indispensable para el proyecto es la encuesta, entrevista y la observación, que fueron practicadas en las instalaciones con el total de la población de la funeraria, esto permitió conocer de manera profunda los puntos débiles que necesitan reforzarse.

Dentro de los principales aspectos que se pudieron establecer y como parte fundamental se encuentran los diferentes estilos gerenciales, determinando que en Funerales del Castillo no se cuenta con el líder que permita a los empleados trabajar sobre un ambiente favorable, creando cierta inestabilidad laboral, sintiéndose desmotivados al realizar sus labores, a consecuencia de ello se estableció la importancia de implementar el estilo de liderazgo ya que él es quien hace sentir en los colaboradores orgullo e identidad lo cual se ve reflejado en la satisfacción que infiere directamente en las tareas que realizan, por lo anteriormente expuesto fue necesario proponer las alternativas de solución, conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Introducción

Funerales Del Castillo es una empresa que se dedica a la producción y venta de cajas mortuorias, prestando sus servicios al publico en general en capilla y a domicilio por lo que es importante que cuente con las herramientas necesarias para mejorar el servicio, lo cual se logra teniendo un ambiente laboral favorable.

La relación que existe entre la gerencia y el colaborador es uno de los factores más importantes que influye en el clima organizacional, ya que esta relación será percibida por los mismos como parte del clima en el que se desenvuelven ya que el gerente es quien se interesa en el trato que les dan a sus empleados puesto que ellos son el elemento principal en el logro de los objetivos de la funeraria.

Actualmente los colaboradores de la funeraria, no operan con efectividad ni se interrelacionan positivamente entre ellos. A nivel gerencial se desconoce la manera adecuada para dirigir y lograr un ambiente cómodo provocando que el personal de la funeraria no se interese ni se comprometa con la misma.

Para la empresa la necesidad de proveer un clima organizacional agradable y estimulante es de sumo interés, teniendo presente que el entorno que se respira, interviene en el comportamiento de cada persona, las condiciones físicas, el grado de motivación, reconocimiento, la comunicación e información y el grado de participación que el gerente posea para que se de a plenitud un ambiente de sana relación orientado al proceso de satisfacción.

En Funerales del Castillo se cuenta con poca información y experiencia en el manejo de personal por tal razón es necesario estudiar los factores que afectan el clima organizacional.

Este estudio es importante al empresario para poseer una visión amplia, integradora y realista, y que además le sirva para construir una ambiente laboral que propicie el logro de los objetivos deseados, dando oportunidad a las opiniones y conocimientos que los colaboradores aporten a la empresa. El objetivo principal de la presente práctica empresarial es implementar el estilo gerencial y obtener un clima organizacional favorable.

Indice

Resumen

Introducción

Capitulo I	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Justificación	2
1.3 Objetivos	3
1.3.1 Objetivo general	3
1.3.2 Objetivos específicos	3
1.4 Delimitación	3
1.4.1 Espacial	3
1.4.2 Temporal	3
1.5 Metodología	3
1.5.1 Sujetos	3
1.5.2 Instrumento	4
1.5.3 Procedimiento	4
1.6 Marco teórico	5
1.6.1 Antecedentes	5
1.6.2 Marco contextual	10
1.6.3 Marco conceptual	13
1.6.3.1 La Gerencia	13
1.6.3.2 Clima Organizacional	25
1.7 Aporte	32
Capitulo II	33
2.1 Presentación y análisis de resultados	33
2.2 Exposición y discusión	54

Capítulo III	56
Propuesta para mejorar el Estilo Gerencial	56
3.1 El Estilo Gerencial en las dimensiones del Clima Organizacional	57
3.2 Implementación del Coaching Gerencial y Círculos de Calidad como estrategia para la estabilidad del ambiente laboral	70
3.3 Plan de capacitación para colaboradores	105
3.4 Plan de Incentivos para colaboradores	117
Conclusiones	120
Recomendaciones	121
Referencias Bibliográficas	122
Anexos	123

Capítulo I

Diseño de Investigación

“El Estilo Gerencial y su influencia en el Clima Organizacional de Funerales del Castillo Jireh S.A. de Huehuetenango”

1.1 Planteamiento del problema:

La empresa Funerales Del Castillo Jireh S.A. se dedica a prestar servicios funerarios en capilla y a domicilio, además compra y produce las cajas mortuorias que ofrece al publico, cuenta con 20 trabajadores quienes son dirigidos por un gerente general.

Esta funeraria ha sido una empresa líder en el departamento, por los tipos de materiales que utiliza en la elaboración del producto y el servicio que presta en capilla y a domicilio. Sin embargo últimamente se han dado conflictos entre los colaboradores, ya que la identificación que tienen hacia la empresa no es evidente, por lo que se ven insatisfechos con el trabajo que realizan y en algunos casos a dado lugar a que el personal deserte. En cuanto a la motivación que existe entre los colaboradores no es la que ellos esperan, haciendo falta incentivos por el buen desempeño que ofrezcan a la funeraria y poder desarrollarse dentro de la empresa para mejorar su situación salarial y contar con prestaciones de ley.

La cooperación que los colaboradores brindan a la empresa es baja por la falta de conocimientos que los niveles superiores brindan a los miembros de la misma en general como ofrecer solución constante a problemas,

compartir la toma de decisiones y construir un ambiente laboral adecuado para el cumplimiento de sus objetivos.

Lo cual nos lleva a la siguiente interrogante:

¿Cómo influye el actual estilo Gerencial en el clima organizacional de Funerales del Castillo Jireh S.A.?

1.2 Justificación:

El presente estudio se realizará con el fin de conocer los aspectos en los que se debe tomar medidas correctivas para erradicar los problemas que actualmente se presentan en el ambiente en que los empleados se desenvuelven.

En la actualidad el gerente y el clima organizacional son dos partes fundamentales en el funcionamiento de la empresa, el ambiente que generará la gerencia estará dirigido a estimular una estructura positiva que tenga a la vez un efecto saludable en el deseo del empleado a participar en el cambio y la innovación de la misma, tendrá que ver con la estructura mental que permita al colaborador establecer por que es ventajoso o necesario colaborar para lograr los objetivos de la funeraria y cumplir con metas personales.

En la empresa Funerales del Castillo Jireh S.A es importante adoptar un estilo gerencial que induzca a los colaboradores a obtener un ambiente de calidad para realizar bien su trabajo y así lograr la mejora continua en su desarrollo empresarial.

1.3 Objetivos:

1.3.1 Objetivo general:

- .Evaluar el estilo gerencial de Funerales del Castillo como parte fundamental de la estabilidad del clima organizacional .

1.3.2 Objetivos específicos:

- Identificar el estilo gerencial de Funerales del Castillo Jireh para tener un panorama general de cual es el que se necesita
- Medir la satisfacción laboral con respecto a los indicadores del clima organizacional existentes.

1.4 Delimitación

1.4.1 Espacial: El estudio se realizó en la ciudad de Huehuetenango en Funerales del Castillo Jireh S.A.

1.4.2 Temporal: El proyecto de investigación de la gerencia y clima organizacional se llevará a cabo en seis meses.

1.5 Metodología:

1.5.1 Sujetos:

La muestra se obtendrá del total de los empleados de Funerales del Castillo Jireh: gerente general, sub gerente, secretaria, cobradores, carpinteros, pintores, tapiceros, personal de ventas y servicio al público, conserjes y guardianes.

1.5.2 Instrumento:

Encuesta y entrevista.

1.5.3 Procedimiento:

Para llevar a cabo la investigación se procedió de la siguiente manera:

- Se solicitó por escrito autorización para efectuar el presente estudio al gerente general de Funerales del Castillo Jireh, quién me concedió una primera entrevista y me proporcionó la historia de la empresa, misión, visión, naturaleza, objetivos, meta, slogan, ubicación, tamaño y algunos otros datos que ayudaron a la realización del análisis FODA, en donde se determinan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Elección del tema de estudio
- Elección del instrumento práctico (encuesta)
- Se encuestó a la totalidad de las personas de la empresa, con el fin de conocer el grado de satisfacción con respecto al ambiente en el que se desenvuelven.
- Presentación de los datos obtenidos.
- Análisis e interpretación de resultados.
- Investigación bibliográfica para la sustentación.
- Conclusiones
- Recomendaciones
- Elaboración de la propuesta o informe
- Presentación del informe final.

1.6 Marco teórico

1.6.1 Antecedentes:

En el presente siglo el clima organizacional y los estilos gerenciales, han sido temas de investigación y discusión en el país, esto debido al reciente interés que se ha mostrado en la productividad de la empresa y como referencia a éste análisis es importante mencionar los siguientes estudios:

Estela María Bran Campos (2,006), en su investigación “Evaluación del clima organizacional en una corporación comercializadora de ropa”, concluye en que:

- Dentro de la corporación comercializadora de ropa objeto de estudio se encontraron tanto fortalezas como debilidades en el clima organizacional existente. Se pudo determinar que la mitad de los trabajadores se encuentran satisfechos con el clima organizacional de la empresa, lo cual no cumple con el parámetro de aceptación establecido.
- Dentro de la corporación más de la mitad de los trabajadores están satisfechos en relación al liderazgo imperante, lo que no es un porcentaje aceptable. Se determinó que éstos tienen acceso a comunicarse con sus directivos y tienen plena confianza en ellos.
- La mitad de los empleados considera que sus opiniones y sugerencias no son tomadas en cuenta por sus jefes inmediatos para la resolución de conflictos o problemas que se presentan en la empresa.
- Dos quintas partes del personal de la corporación consideran que nunca reciben un trato justo por parte de sus superiores.
- El personal de la corporación está comprometido con la misma, ya que según los resultados de las encuestas las tres cuartas partes de la totalidad de trabajadores se sienten comprometidos a mejorar

la calidad del servicio que presta la corporación. Aunque no en su totalidad estos se sienten identificados con la misma.

- Los canales de comunicación utilizados dentro de la corporación no son eficientes ya que solamente menos de la mitad de los trabajadores están satisfechos con la comunicación existente entre compañeros y directivos.
- Se encontró que la resolución de conflictos dentro de la corporación es deficiente ya que aunque se trata de encontrar solución a la problemática de forma conjunta, existen rumores dentro de la empresa en relación a lo que sucede dentro de ella, y existe rivalidad entre los compañeros de trabajo, lo cual es confirmado por más de la mitad de los trabajadores.
- Existen deficiencias en cuanto al conocimiento de los trabajadores con respecto a las funciones específicas de sus puestos de trabajo, lo que tiene como resultado que no tengan claras sus atribuciones y responsabilidades, así como de los objetivos que deben de alcanzar. Solamente la mitad de los trabajadores siempre tienen conocimiento de estos aspectos.
- No se tiene dentro de la organización un espíritu de ayuda y colaboración por parte de los compañeros de trabajo, menos de la mitad de los encuestados señalan que se sienten apoyados por los otros departamentos de la corporación, igualmente por parte de los directivos, aunque consideran que ellos individualmente otorgan apoyo a sus demás compañeros.
- Los trabajadores no se encuentran satisfechos con respecto a las instalaciones físicas dentro de la empresa, mayormente en lo referente a iluminación, ventilación, seguridad y comodidad en el área de trabajo, ya que solamente dos quintas partes de los trabajadores están totalmente satisfechos.

- Dentro de la corporación existe un descontento generalizado con respecto a los salarios y prestaciones que otorga la empresa, ya que solamente menos de la mitad de los trabajadores se encuentran satisfechos.
- Las tres quintas partes de los trabajadores ven a la corporación como una empresa que les proporciona oportunidades de ascender dentro de la empresa, según lo expresan las encuestas, índice que se encuentra un poco por debajo de lo aceptado. Aunque ellos consideran que en los últimos 6 meses han tenido la oportunidad de aprender y desarrollarse dentro de la empresa.
- Se determinó que la empresa cuenta con un programa de incentivos deficiente ya que más de la mitad de los trabajadores expresó que no siempre se otorgan reconocimientos al trabajo bien realizado lo que contribuye a que dentro de la organización se cuente con un clima organizacional poco motivador.

Quetzaltenango cuenta con estructura económica desarrollada y en ella la industria hotelera ofrece sus servicios a visitantes nacionales como extranjeros quienes por una u otra razón se hospedan en ésta ciudad.

Vivian Jeannette Díaz Villagran (2,000), en su investigación “ La importancia de una eficaz gerencia del mercadeo para el incremento de la demanda y el éxito de los servicios hoteleros de la ciudad de Quetzaltenango”, concluye en que:

- La empresas hoteleras de Quetzaltenango operan sin la aplicación directa de la mercadotecnia, sus gerentes trabajan algunos de sus elementos de manera empírica; esto con el fin de supervivencia en el mercado actual; ya que el número de hoteles existentes va en

aumento y deben de ingeniar nuevas formas para ser líderes en el mercado.

- En ningún caso se observó que exista un Plan de Mercadotecnia que sirva de manual de referencia para la administración donde se concentren todas las actividades para alcanzar los objetivos del hotel.
- La Gerencia de los Hoteles estudiados están a cargo de profesionales que no tienen ninguna relación con la rama de la Mercadotecnia. Se encuentran problemas al enfrentar factores externos como internos relacionados con mercadeo que afecta el desarrollo del hotel, además, se notó que no hay necesidad urgente de un Mercadólogo según el punto de vista de sus gerentes.
- Se observa que la delegación de autoridad en las empresas hoteleras de Quetzaltenango es muy restringida, las decisiones se toman en la gerencia general y muy pocas veces se comunican de manera correcta a los demás empleados del hotel por lo que no existe una departamentalización en los hoteles.
- El mercado atendido por los hoteles de la ciudad son tres segmentos grandes que son: el viajero nacional entre ellos los visitantes médicos, representantes de ventas de diferentes empresas que visitan el área del occidente; los viajeros extranjeros y los del mercado de eventos sociales y académicos siendo atendidos por únicamente cuatro de los hoteles que cuentan con la infraestructura y los recursos necesarios para atender a este mercado.
- No se conocen los beneficios de la aplicación de la mercadotecnia, aunque esta se vea inmersa en todas las actividades diarias, se atribuye a que la cultura empresarial todavía ve la mercadotecnia como un gasto y no como una inversión para mejorar su empresa ni mucho menos como la razón del aumento de la demanda.

- Se desconoce totalmente lo que es planeación estratégica que consiste en un proceso administrativo de crear y mantener un buen acoplamiento entre los objetivos y los recursos de la empresa y el desarrollo de oportunidades de mercados aunque los gerentes de los hoteles estudiados manifestó que aplica éste concepto, se concluye que no es la manera correcta y lo que se está haciendo no es una proyección a largo plazo.
- El concepto de estrategia de promoción se desconoce en las empresas hoteleras de Quetzaltenango, aplican elementos independientes como lo son ofertas, promociones de ventas o en su caso el concepto es confundido con lo que es publicidad.
- Se concluye que la publicidad es un instrumento de mercadeo que no se está empleando correctamente. La industria hotelera usa los medios de comunicación tradicionales como lo son: radio, prensa, revistas, publicidad en exteriores.
- Aunque no se ha notado la necesidad de contratar los servicios de un mercadólogo para que desarrolle actividades como lo son: investigación de mercados, planeación estratégica y mercadológica, estrategias de promoción y publicidad, etc., en las empresas hoteleras de Quetzaltenango, se hará necesaria cuando el mercado crezca y la competencia obligue a implementarlo. Por lo tanto se concluye que el campo de trabajo de un mercadólogo está en una etapa introductoria y esta de parte de los profesionales en mercadeo el crear la necesidad de sus servicios.
- Los servicios prestados por los hoteles que formaron la muestra del presente estudio se encuentran completos dando los servicios indispensables como lo son: habitaciones, restaurante, bar, salones de fiesta y convenciones y parque, para un huésped; brindando

comodidad, seguridad y buen servicio. Sin dejar notar que se pueda mejorar el servicio prestado.

1.6.2 Marco contextual:

El objeto de Funerales del Castillo Jhire S. A. es la compra y venta de cajas mortuorias, ataúdes, madera, venta de servicios funerarios, arrendamientos de bienes muebles e inmuebles, fabricación y elaboración de ataúdes, reproducción de materiales.

Reseña histórica de la empresa

Funerales del Castillo inicio sus actividades de prestación de servicios funerarios y comercialización de cajas mortuorias aproximadamente en el año 1953 con la idea del señor Rosendo Castillo, quién al fallecer deja su patrimonio a su hijo, el señor Herman Roberto Castillo Prieto, quién asume la responsabilidad al lado de su esposa Gilda Violeta Gordillo Herrera y sus cinco hijos, en ese entonces la empresa únicamente se dedicaba a la comercialización y otorgamiento de los servicios funerarios y fue hasta 1996 que el propietario con la colaboración de artesanos especializados del municipio de Antigua Guatemala, decide fabricar cajas mortuorias de alta calidad y estética. Esto permitió que aumentara la venta de servicios, cumpliera con la demanda y se posicionara como la número uno en la ciudad de Huehuetenango.

El señor Roberto Castillo en el año 2000 decide realizar una ampliación de las instalaciones con el objeto de alcanzar un mayor número de usuarios del servicio funerario, prestar servicios más cómodos, aumentar la producción de cajas mortuorias y lograr un desarrollo total de su patrimonio.

Luego del éxito alcanzado, la empresa se unió al Banco de Desarrollo Rural S.A. con el fin de poner a disposición de las familias huehuetecas un proyecto muy interesante, denominado “Previsión 2000”, el cual consistía en la venta anticipada de servicios funerarios, sin embargo no se logró el éxito esperado.

Funerales del Castillo es una empresa privada catalogada secundaria porque se dedica a la transformación de materia prima a un producto terminado (cajas mortuorias) y terciaria porque se dedica a la comercialización de las mismas.

Es mediana empresa debido a que cuenta con una alta variedad de servicios que cubren las necesidades de usuarios de todos los estratos sociales, posee ventajas competitivas inigualables a nivel departamental .

Localización

Agencia Central: 5ta. Calle 7-48 zona 1 Huehuetenango,
Huehuetenango.

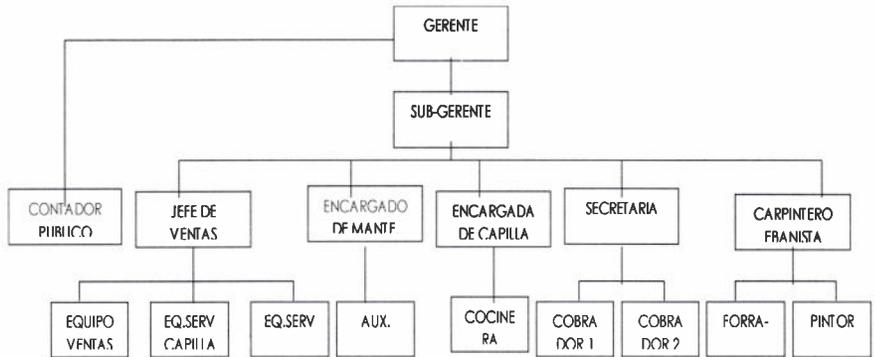
Sub-agencia 1: Aguacatán, Huehuetenango.

Sub-agencia 2: La Democracia, Huehuetenango.

Sub-agencia 3: San Antonio Huista, Huehuetenango.

Sub-agencia 4: Jacaltenango, Huehuetenango.

Estructura Organizacional Funerales Del Castillo Jireh S.A.



Logotipo de la empresa



1.6.3 Marco conceptual:

1.6.3.1 La Gerencia:

Chiavenato, Idalberto (2001), “Gerente, ejecutivo que trabaja en el nivel intermedio de las empresas, está subordinado a otros ejecutivos del nivel institucional (directores) y dirige a otros ejecutivos del nivel operacional (supervisores)”.

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las “cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”.

Otras definiciones son: -”El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas”

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías de investigación del liderazgo, señala que “existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

- Los miembros de un grupo ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.

- Entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo quienes no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- Es la forma de usar el poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. Algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía.
- Es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Chiavenato, Idalberto (1993), destaca lo siguiente:

“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sublidereadas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado, pero carente de las habilidades del

líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces, con habilidad para desatar el entusiasmo, pero carente de habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

Importancia del liderazgo:

Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.

Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.

Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

Tendencias de liderazgo:

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta). Ellas son:

- **Edad del liderazgo de conquista** Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

- **Edad del liderazgo comercial:** A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo, la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.
- **Edad del liderazgo de organización:** Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde “pertenezer”. La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.
- **Edad del liderazgo e innovación:** A medida que se incrementa la taza de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolencia.
- **Edad del liderazgo de la información:** Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan como se maneja la información. El líder moderno de la información es quien mejor la procesa, interpreta más inteligentemente y la utiliza de la forma más moderna y creativa.
- **Liderazgo en la “Nueva Edad”:** Las características del liderazgo que describiremos, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir qué habilidades especiales van a necesitar

nuestros líderes en el futuro, podemos hacer solo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber como se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber como pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Serán capaces de suministrar lo que quiera la gente con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Desarrollarán su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Proyectarán tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

Estilos de liderazgo:

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a como cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

a. El líder autócrata:

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión se

centraliza en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

b. El líder participativo:

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que a ambos les incumben. Un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus colaboradores y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico, cultiva la toma de decisiones de los mismos para que sus ideas sean cada vez más útiles, impulsa a incrementar su capacidad de auto control e insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos, apoya y no asume una postura de dictador, sin embargo la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

c. El líder de rienda suelta o liberal:

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores “aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien”. Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene

que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos. Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

Diferencia entre los directores de grupos y los líderes de equipos:

DIRECTORES DE GRUPO	LÍDERES DE EQUIPO
<ul style="list-style-type: none"> ● El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros. ● Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto límite. ● Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el gerente. ● Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia. ● Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber. Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos. ● En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniencia personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas. ● Es proactivo en la mayoría de sus relaciones, muestra un estilo personal, puede estimular la acción, inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo. ● Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe. ● Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta. ● Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo. ● Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio. Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos. ● Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos. ● Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.

Diferencias entre un jefe y líder:

JEFE	LÍDER
Existe por la autoridad.	Existe por la buena voluntad.
Considera la autoridad un privilegio de mando.	Considera la autoridad un privilegio de servicio.
Inspira miedo.	Inspira confianza.
Sabe cómo se hacen las cosas.	Enseña como hacer las cosas.
Le dice a uno: ¡Vaya!.	Le dice a uno: ¡Vayamos!.
Maneja a las personas como fichas.	No trata a las personas como cosas.
Llega a tiempo.	Llega antes.
Asigna las tareas.	Da el ejemplo.

La rejilla administrativa:

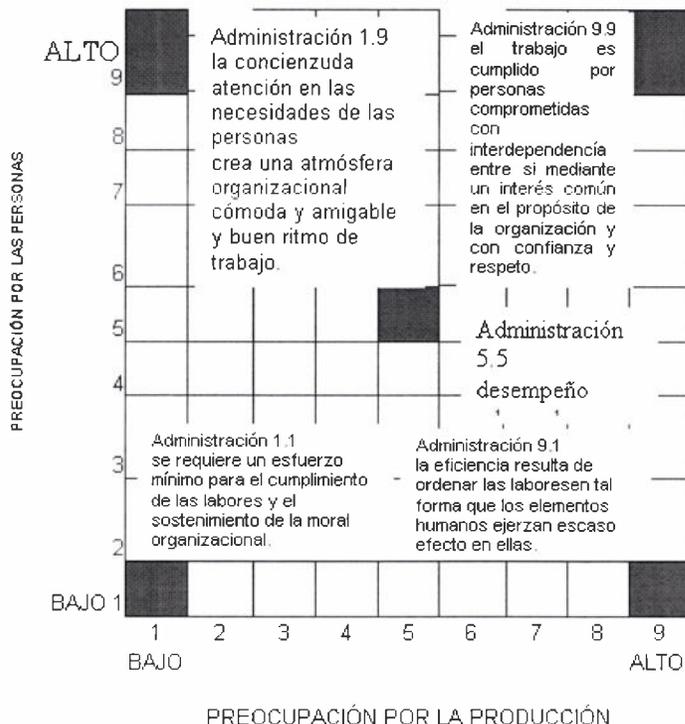
Uno de los enfoques más reconocidos para la definición de los estilos de liderazgo es la rejilla administrativa, creada hace unos años por Robert Blake y Jane Mouton. Con base en investigaciones previas en las que se demostró la importancia de que los administradores pongan interés tanto en la producción como en las personas, Blake y Mouton idearon un inteligente recurso para la dramatización de ese interés. La rejilla resultante, se ha usado como un medio para la capacitación de los administradores y la identificación de varias combinaciones de estilos de liderazgo

Dimensiones de la rejilla:

La rejilla tiene dos dimensiones, preocupación por las personas y la producción. Tal como han insistido Blake y Mouton en este caso la expresión “preocupación por” significa “como” se interesan los administradores en la

producción o “como” se interesan en las personas, no, por ejemplo “cuanta” producción les interesa obtener de un grupo. La “preocupación por la producción” incluye las actitudes de un supervisor respecto de una amplia variedad de cosas, como la calidad de las decisiones sobre políticas, prostaff, la eficiencia laboral y el volumen de producción. La “preocupación por las personas” también se interpreta en un sentido amplio. Incluye elementos como el grado de compromiso personal con el cumplimiento de metas, la preservación de la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no en la obediencia, el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias.

La rejilla administrativa:



Fuente: Administración una perspectiva global, Harold Koontz, Heinz Wehrlich, Mc Graw Hill.

Características de un líder:

- El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja , aspecto , voz, etc.), sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.
- Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.
- El líder tendrá la oportunidad de demostrar su capacidad en el grupo.

La autoridad para el liderazgo:

Si un líder debe lograr eficazmente las metas que se espera que logre, debe tener autoridad para actuar de manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él hacia el logro de las metas. La autoridad para el liderazgo consiste en tomar decisiones o en inducir el comportamiento de los que guía. Existen por lo menos dos escuelas de pensamiento acerca de las fuentes de autoridad del líder. La posición tradicional con respecto a la selección de líderes y al otorgamiento de autoridad para éstos afirma que la función del líder se otorga a individuos a los que se considera capaces y deseosos de servir, de tal modo que logren una respuesta productiva de parte de sus subordinados. En la jerarquía organizacional la decisión real respecto a quién recibirá la autoridad formal la toman los representantes de línea. La fuente de toda autoridad proviene de la gerencia, el presidente, el

director general, o aquel que representa la autoridad máxima. Desde esta fuente se delega progresivamente y en descenso la autoridad a los líderes que ocupan un puesto esencial para lograr los resultados necesarios.

Otras consideraciones sobre el líder:

Además de todo lo anterior, consideramos que todo líder debe:

- Comprender las tendencias económicas y políticas del entorno y su impacto en la administración y en la estrategia de la organización.
- Poseer capacidad para formular estrategias.
- Identificar los factores clave para la implementación de cambios organizacionales.
- Fomentar una cultura de servicio al cliente interno y externo de la institución o empresa.
- Rediseñar procesos, implementar el aprendizaje organizacional, tener una mayor apertura al enfoque del “empowerment” (dar poder).
- Saber autoevaluarse para conocer el impacto de sus estilos de liderazgo y la identificación de metas personales para mejorar la calidad de su contribución a la institución o empresa pública.

SER LIDER	
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Se mantiene excelentes relaciones humanas con el grupo. • Se esta actualizando en los temas de interés. • Es la cabeza y responsable frente a otros directrices • Se da sentido humano a la administración. • Se gana aprecio, gratitud y respeto de las personas. • La persona líder construye el ser persona. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene demasiadas responsabilidades. • Quita mucho tiempo personal. • Ser responsable cuando un miembro comete un error. • No es fácil, se tiene que mantener un aprendizaje continuo y rápido • Se pierde confianza de grupo, cuando el líder tiene un fracaso en un proyecto. • Se esta a la zozobra del ambiente externo, creando preocupaciones.

1.6.3.2 Clima organizacional:

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los colaboradores que se supone son una fuerza que influye en su conducta. Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta. El clima tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

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



- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándose en las consideraciones precedentes se puede llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

“El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”.

Características del clima organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento que tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- **Estructura:**

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que enfrentan en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

- **Responsabilidad (empowerment):**

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de la autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

- **Recompensa:**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

- **Desafío:**

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

- **Relaciones:**

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

- **Cooperación:**

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda entre directivos, se enfatiza en el apoyo mutuo tanto de niveles superiores como inferiores.

- **Estándares:**

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que marca la organización sobre las normas de rendimiento.

- **Conflictos**

Es cuando los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

- **Identidad:**

Es el sentimiento de pertenencia a la organización considerándose un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el clima organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

Funciones del clima organizacional

Nombre del objetivo	Descripción
1. Desvinculación	Consiste en un grupo que actúa mecánicamente; es un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza ni se compromete.
2. Obstaculización	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, se vuelvan útiles.
3. Spirit	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva sensible al feedback.
7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización" y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgo calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
18. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

1.7 Aporte:

Una guía para implementar el estilo gerencial, constituye una base primordial para toda organización, este estudio presenta una herramienta valiosa en el desarrollo y realización del personal, de manera que la gerencia conozca el estilo gerencial que le sea más útil para obtener resultados exitosos en el personal. Con la presente investigación se pretende servir de apoyo a la administración de Funerales del Castillo Jireh S.A., al proporcionarle información valiosa sobre el ambiente que se vive en la misma, lo que permitirá conocer las inquietudes de los colaboradores, dándole una visión amplia sobre el ambiente en el que labora el personal con el fin de implementar acciones que les permita optimizar el trabajo.

Este estudio es importante a:

- La sociedad porque servirá de guía para las demás funerarias que desean mejorar el nivel de vida laboral de sus miembros
- La población se verá beneficiada con el servicio que se brinde.
- La universidad al contribuir con futuras investigaciones relacionadas con el tema, principalmente al estudiante de la facultad de Ciencias Económicas..
- Toda persona interesada en el tema para que tenga un valioso documento de consulta en todo momento.

Capítulo II

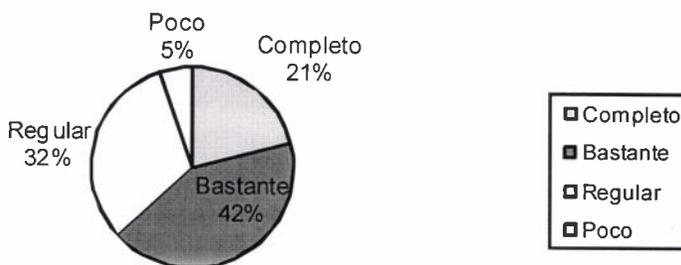
2.1 Presentación y Análisis de Resultados:

A continuación se presentan los resultados obtenidos del trabajo de campo realizado en el nivel operativo y administrativo de Funerales del Castillo Jireh, el cual se realizó con el fin de evaluar el estilo gerencial y el clima organizacional, se hizo mediante una encuesta la cual se aplicó a la totalidad de los trabajadores ubicados en las oficinas centrales de la funeraria. Para una mejor interpretación se unieron los resultados obtenidos en las escalas de temporalidad de completo, bastante, regular, poco y nada. Al final de cada uno de los indicadores evaluados se presentó una gráfica concluyente la cual presenta un panorama general de los resultados obtenidos en cada uno de los indicadores.

Pregunta No. 1

¿La alta gerencia se involucra en las diferentes áreas de trabajo?

Gráfica No. 1



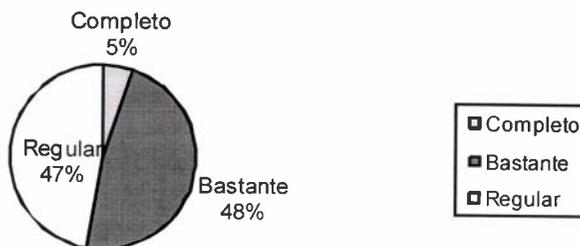
Fuente: Investigación de Campo, año 2007

Según los datos recopilados se demuestra que un 21% de los colaboradores opinan que el gerente se involucra en las diferentes áreas de trabajo, 42% opinan que bastante, el 32% opinan regular, y el 5% opinan que poco, impidiendo mayores beneficios para la funeraria ya que no existe supervisión o control constante lo cual ocasiona inconformidad entre los colaboradores al ver que no hay nadie que se interese por el trabajo que ellos realizan dando lugar al incumplimiento de sus funciones y que el gerente a través del tiempo pierda el don de mando.

Pregunta No. 2

¿El gerente se comunica con todo el personal?

Gáfica No. 2



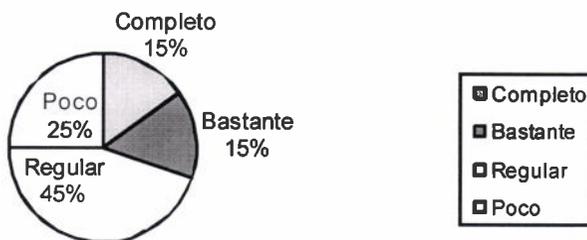
Fuente: Investigación de Campo, año 2007

Solamente un 5% de los colaboradores opinan que el gerente se comunica con ellos, el 48% dice que bastante, y el 47% opina que regular, no existiendo medios internos para la misma tales como carteleras, memorandos, revistas, pláticas, etc, lo cual da lugar a que los colaboradores no tengan conocimiento de los errores o fracasos que se dan dentro del lugar de trabajo por lo que no pueden mejorar en sus labores y obtener resultados de alto rendimiento.

Pregunta No. 3

¿ Organiza el gerente sesiones de trabajo?

Gráfica No. 3



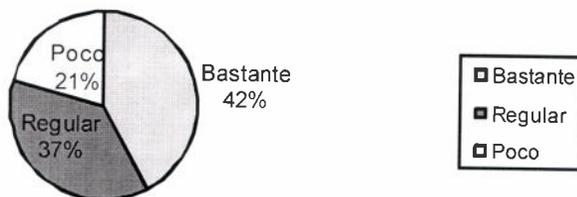
Fuente: Investigación de Campo, año 2007

La encuesta refleja que un 15% de colaboradores opinan que se organizan sesiones de trabajo, el 45% regular, el 25% poco, por lo que no se llevan a cabo constantemente por falta de interés, creando un ambiente desfavorable por que no existe oportunidad de discutir problemas y dar soluciones entre empleados y tratar sobre los planes de trabajo para el logro de objetivos.

Pregunta No. 4

¿ La gerencia proporciona incentivos o recompensas por un buen trabajo?

Gráfica No. 4



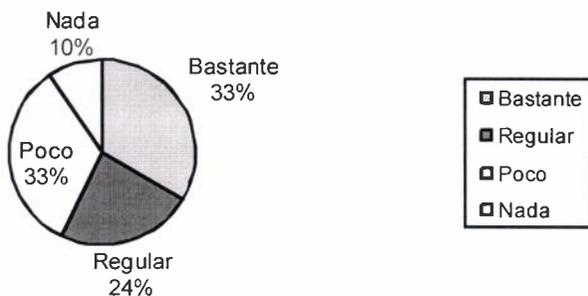
Fuente: Investigación de Campo, año 2007

El 42% de los colaboradores opinan que se les proporciona incentivos por realizar bien su trabajo, el 37% opinan que se le dan recompensas de forma regular y el 21% poco, faltando incentivos ya sea verbales, escritos o monetarios por el buen desempeño, a causa de que el control que se lleva de el trabajo de todo el personal no es eficiente dando lugar a que en muchas ocasiones no se den cuenta de la mejoría que existe en el desempeño, creando desilusión y desmotivación, provocando así ineficiencia en el ambiente laboral.

Pregunta No. 5

¿Brinda la gerencia capacitación al personal?

Gráfica No. 5



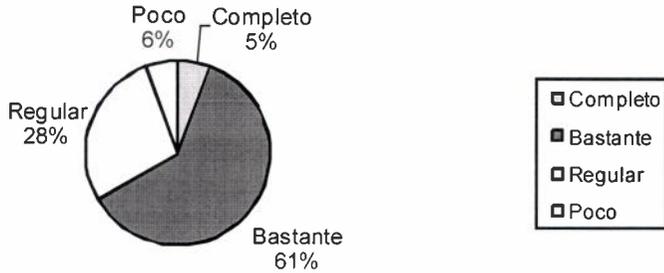
Fuente: Investigación de Campo, año 2007

La recopilación de datos de ésta gráfica refleja que el 33% de colaboradores opinan que se les proporciona capacitación, el 24% regular, el 33% poco y el 10% nada, a la mayoría de los colaboradores no se les brinda capacitación del trabajo a desempeñar, debido a que la funeraria solicita personal con experiencia en las diferentes áreas de trabajo tales como producción, servicios administrativos, ventas etc, dando lugar a que la técnica que éstos poseen no es la requerida por la funeraria y existan desperfectos a la hora de entregar terminado el producto, provocando en los colaboradores inseguridad y desmotivación

Pregunta No. 6

¿El gerente vela por la calidad tanto del producto como del servicio?

Gráfica No. 6



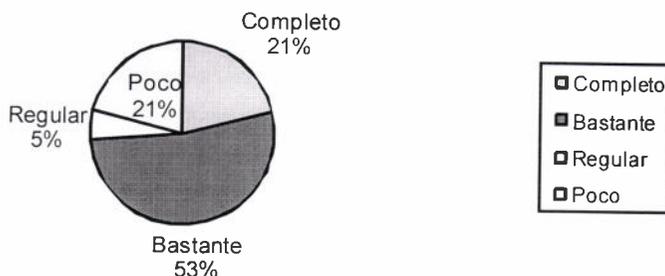
Fuente: Investigación de Campo, año 2007

En ésta gráfica se refleja que un 5% de colaboradores opinan que el gerente vela por la calidad del producto como del servicio, el 60% opinan que bastante, el 28% regular y el 6% poco, debido a que no delega funciones ni define su posición provocando desinterés en los colaboradores al momento de entregar el producto terminado o de prestar un servicio funerario.

Pregunta No. 7

¿Se interesa la gerencia por el mantenimiento del local?

Gráfica No. 7



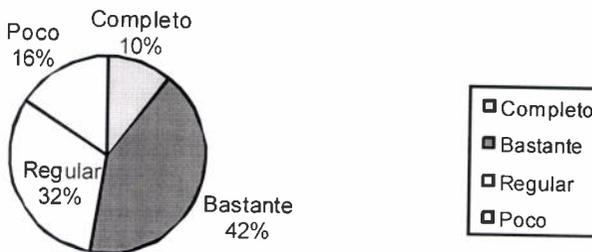
Fuente: Investigación de Campo, año 2007

La gráfica anterior muestra que el 21% de colaboradores dan a conocer que el gerente si se interesa por el mantenimiento del local, el 53% opinan que bastante, lo cual conlleva a que haya un ambiente cómodo y seguro con una buena ventilación, iluminación, suministros de oficina necesarios para realizar eficazmente las actividades laborales, esto constituye un punto positivo dentro del clima organizacional.

Pregunta No. 8

¿La gerencia participa en las actividades de la empresa?

Gráfica No. 8



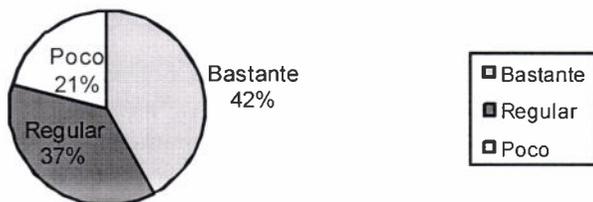
Fuente: Investigación de Campo, año 2007

La gráfica anterior demuestra que solamente un 11% de los colaboradores opinan que la gerencia si participa en las diferentes actividades de la empresa, lo cual provoca un ambiente desmotivante entre colaboradores ya que no existe relación de confianza con la gerencia..

Pregunta No. 9

¿La gerencia posee asesoría técnica para la administración de la funeraria?

Gráfica No. 9



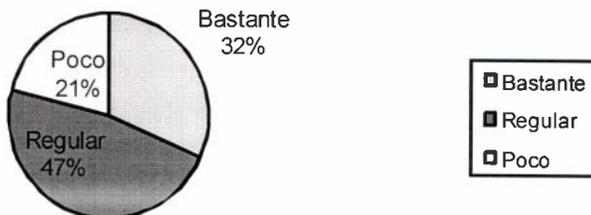
Fuente: Investigación de Campo, año 2007

El 42% de los colaboradores opinan que el gerente ha adquirido bastante asesoría, el 37% opinan que regular y el 21% opina que en pocas ocasiones ha adquirido asesoría técnica, debido a que utiliza conocimientos y técnicas de administración empíricamente provocando inestabilidad en el ambiente de la funeraria por la falta de apoyo técnico que puedan necesitar para realizar el trabajo.

Pregunta No. 10

¿El gerente llena las condiciones necesarias para el puesto que ocupa?

Gráfica No. 10



Fuente: Investigación de Campo, año 2007

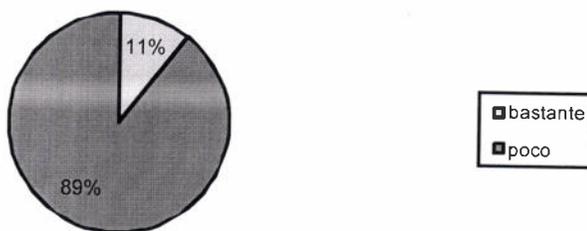
La gráfica anterior refleja que el 47% de los colaboradores dan a conocer de manera regular que el gerente no cumple con las condiciones necesarias para ocupar el puesto ya que no posee conocimientos suficientes en administración, su actitud es autoritaria, no delega funciones, no supervisa el trabajo de los colaboradores, encaminandolos a formarse en un ambiente de inconformidad e inestabilidad en la funeraria ya que ellos no poseen motivación para realizar su trabajo a gusto.

Resultados correspondientes a la encuesta para evaluar El Clima Organizacional los cuales se presentan en porcentajes.

Pregunta No. 1

¿Considera usted que la empresa es un buen lugar para trabajar?

Gráfica No. 1



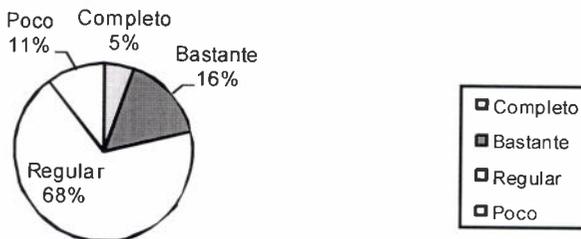
Fuente: Investigación de Campo, año 2007

La información recopilada en esta gráfica refleja que un 11% consideran la funeraria como un buen lugar para trabajar, debido a que se sienten identificados con la empresa, satisfechos en las relaciones laborales, dando lugar a que se sienta motivados para realizar de forma eficiente el trabajo que desempeñan, mientras que el 89% no consideran la funeraria como un buen lugar para trabajar.

Pregunta No. 2

¿ Generalmente usted es animado a compartir su conocimiento, experiencias con los demás, sus ideas son escuchadas?

Gráfica No. 2



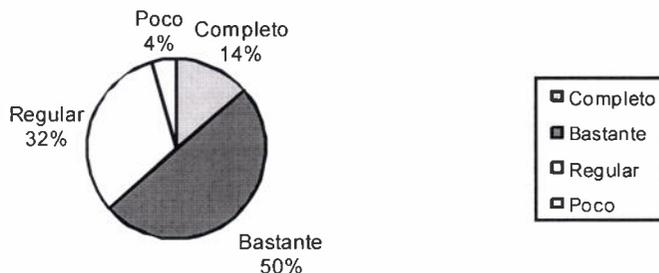
Fuente: Investigación de Campo, año 2007

Se refleja que un 5% de los colaboradores comparten conocimientos y experiencias completamente, el 16% comparten bastante, mientras que el 68% no opinan lo mismo por que califican de manera regular y el 11% opinan poco, debido a que no se les ha dado oportunidad o suficiente confianza para compartir ideas que quizá sirvan al resto de personal en la solución de problemas o bien obtengan conocimientos nuevos que puedan aplicar en sus labores y proporcionen a la funeraria beneficios, todo esto es importante por que incentiva a los colaboradores a sentirse útiles y buscar alternativas motivantes para el resto del personal

Pregunta No. 3

¿Las reuniones de equipo resultan de utilidad para realizar el trabajo?

Gráfica No.3



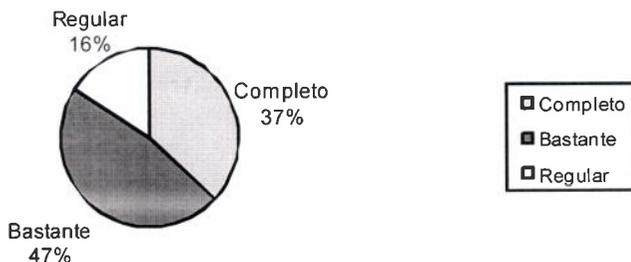
Fuente: Investigación de Campo, año 2007

Un 14% de colaboradores opinan que las reuniones laborales son de utilidad para realizar el trabajo, lo cual es un porcentaje muy bajo por que dichas reuniones se llevan a cabo en pocas ocasiones, la gerencia no ha establecido formalmente grupos de trabajo, lo que provoca en los colaboradores ineficiencia en el trabajo por lo que no se sienten bien al realizar lo que les corresponde ya que necesitan apoyo e ideas nuevas de lo contrario no podrán cumplir con sus objetivos de la mejor manera posible.

Pregunta No. 4

¿Cuenta usted con todas las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo su trabajo?

Gráfica No. 4



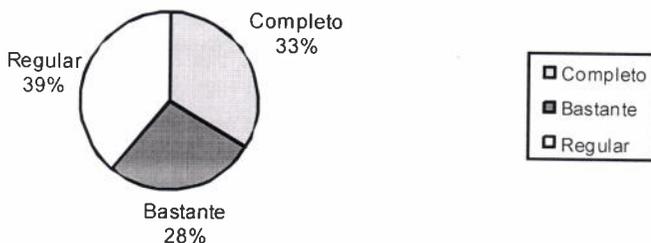
Fuente: Investigación de Campo, año 2007

Esta gráfica refleja que hay un 37% de colaboradores que indican contar con el equipo y materiales necesarios para realizar el trabajo completamente, debido al desgaste y pérdida de los mismos, lo que perjudica al personal en las diferentes áreas creando incomodidad al tener que estar prestando los materiales al momento de usarlos, dando lugar a no cumplir eficientemente con las labores establecidas.

Pregunta No. 5

¿ Cuenta con espacio suficiente y cómodo para hacer su trabajo en forma adecuada?

Gráfica No. 5



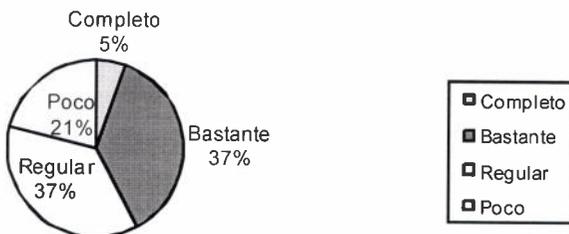
Fuente: Investigación de Campo, año 2007

En esta gráfica se demuestra que el 33% de los colaboradores se siente con un espacio cómodo para realizar su trabajo, el 28 % se siente con bastante comodidad y el 39% con comodidad regular, lo que indica que hay un poco de inconformidad con el espacio que utilizan para realizar su trabajo, a causa de que no hay suficiente iluminación, demasiado ruido, lugar amplio etc, impulsando a los colaboradores a desistir del puesto de trabajo, no terminar correctamente el producto o bien el ambiente laboral sea de inconformidad o enojo.

Pregunta No. 6

¿ Recibe el entrenamiento adecuado para realizar su trabajo?

Gráfica No. 6



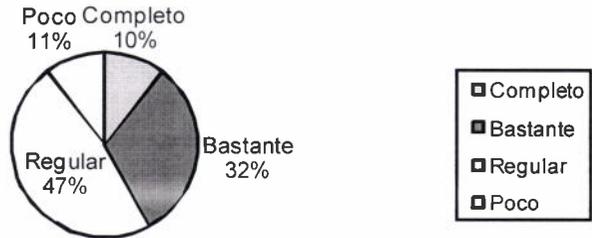
Fuente: Investigación de Campo, año 2007

En la gráfica anterior se refleja que un 5% de los colaboradores opinan que reciben un entrenamiento para realizar su trabajo, el 37% indican que bastante, el 37% regular, puesto que la empresa requiere personal con experiencia, por lo mismo no se les proporciona capacitación ni se les indica como elaborar el producto, lo que puede ocasionar que éste no sea terminado satisfactoriamente y se cree en la funeraria un clima deficiente por la pérdida de tiempo en arreglar nuevamente lo que no se realizó bien en su momento.

Pregunta No. 7

¿Recibe una compensación salarial acorde con sus habilidades y experiencia?

Gráfica No. 7



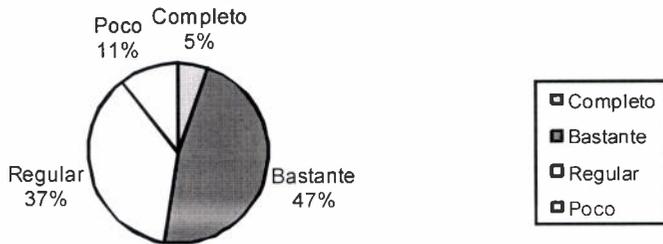
Fuente: Investigación de Campo, año 2007

Esta grafica refleja que el 11% de colaboradores están completamente de acuerdo a que reciben la compensación salarial adecuada, el 32% esta bastante de acuerdo, mientras que existe inconformidad con el 46% y 11% porque poseen compensación salarial regular y poca debido a que no reciben un salario de acuerdo a sus habilidades y experiencia puesto que la mayoría de los colaboradores no posee un nivel académico alto, provocando malestar en el ambiente de trabajo y en algunas ocasiones la deserción del puesto por un mejor ofrecimiento de otra empresa.

Pregunta No. 8

¿Considera usted que en la funeraria los empleados que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos?

Gráfica No. 8



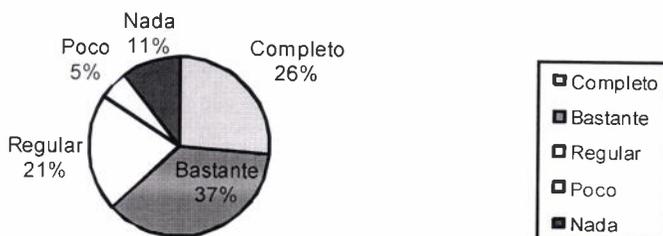
Fuente: Investigación de Campo, año 2007

En los resultados obtenidos se refleja que un 5% de los colaboradores indican que son reconocidos completamente por el desempeño sobresaliente, el 47% opina que son reconocidos bastante, el 37% regular y el 11% poco, provocando inconformidad debido a que en la empresa no existen suficientes sistemas de control para medir el desempeño de todos los empleados y proporcionarles un incentivo verbal, por lo que no se sienten satisfechos con la motivación en el trabajo.

Pregunta No. 9

¿La relación entre los diferentes departamentos es buena para lograr un buen ambiente laboral?

Gráfica No. 9



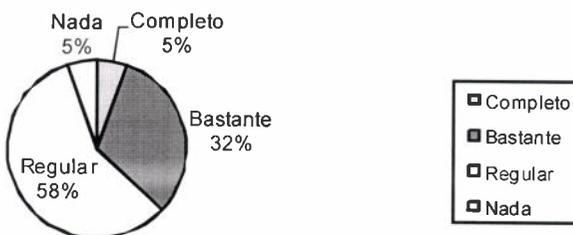
Fuente: Investigación de Campo, año 2007

La gráfica anterior muestra que el 26% de los colaboradores opinan que la relación entre los diferentes departamentos de trabajo crean un ambiente laboral favorable, mientras que el 37% dice que el ambiente es bastante bueno, el 21% es regular, el 5% poco y el 11% nada, por lo que existe cierta inconformidad en la relación desfavorable debido a que se han dado casos que entre los mismos colaboradores existen malas intenciones, provocando peleas, inestabilidad, inconformidad, mal humor, pensamientos negativos y rendimiento laboral no aceptable

Pregunta No. 10

¿ Considera usted que cuando hay problemas entre colaboradores son solucionados adecuadamente?

Gráfica No. 10



Fuente: Investigación de Campo, año 2007

El 5% de los colaboradores dan a conocer que cuando existen problemas entre ellos, éstos son solucionados, el 58% dice que son solucionados de manera regular, el 5% cree que no se les da solución adecuada, la inconformidad es por la falta de comunicación que existe con la gerencia, dando lugar a que los problemas aumenten y a la vez se pierda el respeto entre colaboradores

2.2 Exposición y Discusión:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, se reflejaron varios factores que muestran la inestabilidad en el clima organizacional entre los cuales esta la inconformidad de los colaboradores de la influencia de la gerencia ya que no es favorable porque existen tales situaciones que no le ayudan como la falta de conocimientos técnicos para el manejo de la funeraria, no se involucra en las diferentes áreas de trabajo lo cual impide mayores beneficios, no existe supervisión o control constante lo cual ocasiona inconformidad entre los colaboradores al ver que no hay nadie que se interese por el trabajo que ellos realizan, no se les proporciona la oportunidad de compartir sus conocimientos, experiencias e ideas con el resto del personal por la falta de reuniones de trabajo y no cuentan con el equipo y materiales necesarios para realizar el trabajo, debido al desgaste y pérdida de los mismos, dando lugar al incumplimiento de labores.

El gerente tiene un estilo de liderazgo autoritario ya que no tiene comunicación constante con los colaboradores por lo que no existen medios internos para la misma tales como carteleras, memorandos, revistas, platicas etc, no organiza cesiones de trabajo por falta de interés, no proporciona incentivos por el buen desempeño, no existe oportunidad de discutir problemas y dar soluciones entre empleados lo que induce a los colaboradores a no contribuir voluntariamente en la funeraria.

No se proporciona entrenamiento a los colaboradores para realizar su trabajo, puesto que la empresa requiere personal con experiencia, no se les da una orientación a fondo de la elaboración del producto lo que provoca que éste no sea terminado con calidad creando un clima deficiente por la pérdida de tiempo en arreglar nuevamente lo que no se realizó bien en su momento.

En cuanto al salario no es devengado de acuerdo a las habilidades y experiencia que se posee, ya que la mayoría de los colaboradores no cuenta con un nivel académico alto, creando en ellos la idea de desistir del puesto que ocupan.

La relación laboral entre las diferentes áreas de trabajo es desfavorable debido a que se han dado casos que entre los mismos colaboradores existen malas intenciones, provocando peleas, inestabilidad, inconformidad, mal humor, pensamientos negativos y rendimiento laboral no aceptable.

CAPITULO III

PROPUESTA PARA MEJORAR EL ESTILO GERENCIAL

Introducción

Después de haber realizado el trabajo de campo, concluida la investigación y haber interpretado y analizando los datos, sobre el tema: El Estilo Gerencial y su Influencia en el Clima Organizacional, se considera conveniente modificar el Estilo Gerencial como estrategia para mejorar el clima organizacional en la empresa Funerales del Castillo Jireh S.A. Un gerente debe tener la responsabilidad de asumir un estilo gerencial que le permita cumplir con sus tareas de manera eficiente logrando con ello fortalecer el compromiso de los empleados o colaboradores en el trabajo que desempeñan para la funeraria.

El éxito de toda empresa no radica solamente en un ambiente adecuado de trabajo sino en el criterio, capacidad y conocimiento del líder y en éste caso del gerente de Funerales del Castillo Jireh; por lo que se sugiere adoptar un estilo gerencial descrito en ésta propuesta que le permita dirigir eficientemente la empresa y mejorar el clima laboral.

Una estrategia que le permitirá al gerente lograr un adecuado clima organizacional consiste en estimar cada uno de los estilos gerenciales y de ser necesario realizar una mezcla de los mismos y adaptarlos a las necesidades de la empresa.

Objetivo:

Proponer los Estilos Gerenciales que debe adoptar el gerente en las diferentes áreas de trabajo para crear un ambiente laboral favorable.

Justificación:

La presente propuesta se realizará con el fin de contribuir con el desarrollo de la empresa modificando el estilo de gerencial que debe adoptar el gerente para solucionar problemas del ambiente o clima organizacional. Es importante crear un ambiente adecuado de trabajo en las empresas; las relaciones interpersonales en las diferentes vías originándose desde los niveles jerárquicos altos, en el caso de la funeraria desde el gerente general por lo que se requiere de él su involucramiento en las tareas de los empleados, identificación de las necesidades, reconocimiento público de los esfuerzos de los empleados, las recompensas de los colaboradores, motivar a los empleados a crear un ambiente adecuado de trabajo logrando que ellos puedan desempeñar sus tareas por satisfacción personal y que no las cumplan por obligación.

Responsables:

- Gerente General de Funerales del Castillo Jireh S.A.
- Sub Gerente

3.1 El Estilo Gerencial en las dimensiones del Clima Organizacional:

Según Litwin y Stinger la estructura del clima se divide en áreas, las cuales serán analizadas de acuerdo a la investigación:

Área:

Estructura:

Concepto:

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

Problema:

En Funerales del Castillo Jireh la estructura organizacional no está reglamentada de manera adecuada por ejemplo, los cargos de trabajo no están descritos en un documento por lo que las funciones las realizan de acuerdo a instrucciones verbales de parte de la autoridad superior competente ya que el estilo de liderazgo que se maneja es autocrático y muy esporádico. En general no se cuentan con los controles de trabajo adecuados y esto desmotiva a los colaboradores

Sugerencia:

Para éste aspecto se sugiere adoptar el estilo de liderazgo participativo, que permita conformar equipos de trabajo para elaborar y/o actualizar los controles necesarios (manuales de funciones, manuales de procedimientos, reglamento interno de trabajo, etc.), que llevaran a la empresa a alcanzar los objetivos planteados y adicionalmente mejorará la estabilidad emocional de los colaboradores a través del establecimiento de incentivos por producción, eficiencia y en general por reglamentar cada uno de los derechos y obligaciones de los empleados.

Cada uno de los procesos de producción será controlado y supervisado por el gerente general el cual se realizara con inspección visual basándose en la experiencia que posea.

El gerente general junto al carpintero de la empresa se pondrán de acuerdo en los diseños que se producirán para lo cual es necesario que el gerente cree por escrito el proceso de elaboración de cajas mortuorias.

Para llevar a cabo el procedimiento de elaboración de cajas mortuorias se podría adoptar el tipo de liderazgo liberal para crear un ambiente de independencia, tomando en cuenta la creatividad de los colaboradores para hacerlas.

Existen personas encargadas de vender contratos, equipo de servicio a domicilio y capilla, quienes son los encargados de trasladar toda la utilería necesaria para que el servicio se lleve a cabo.

Área:

Responsabilidad

Concepto:

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Problema:

En Funerales del Castillo, la sensación predominante es que las decisiones son tomadas por el gerente sin existir libertad para administrar las funciones

propias sobre la realización de las órdenes y para hacer algunos comentarios o sugerencias.

No es evidente el nivel de confianza de el gerente hacia los colaborados quién por poseer el estilo autoritario chequea severamente todas las actividades que se realizan en la funeraria.

Sugerencia:

En ésta área se sugiere adoptar el estilo de liderazgo participativo por que se necesita que el gerente escuche y analice seriamente las ideas de sus colaboradores y acepte contribuciones siempre que sea posible y práctico, además cultive la toma de decisiones de los mismos para que sus ideas sean cada vez más útiles, impulse e incremente la capacidad de auto control y los inste a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. En esta área es necesario que el líder se involucre en todas las actividades administrativas, para lograr un ambiente de trabajo favorable inculcando las siguientes características:

- ejemplo de integridad, para que los colaboradores entreguen cuentas cabales haciendo el trabajo que les corresponde legalmente.
- Responsabilidad tanto en horarios de entrada y salida como en las tareas que asigne a los colaboradores.
- Sea agente de cambio buscando la mejora continua para la funeraria y poseer disponibilidad para comunicarse y así solucionar problemas
- Trabajador
- Justo con todos lo cual debe percibirse para no crear disgustos.
- Organizador de actividades cuando lo amerite.
- Flexible en cuanto a métodos de control

El estilo autocrático es necesario únicamente para esperar de los colaboradores el cumplimiento de horarios, entregas a tiempo de informes y papelería que se requieran, pero no es conveniente obligarlos o imponerles sino que es mejor tener la capacidad para negociar y armonizar con ellos para obtener resultados con un alto nivel de desempeño.

Área:

Recompensa

Concepto:

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Problema:

En Funerales del Castillo, a los colaboradores que sobresalen con su trabajo no se les incentiva, ni proporciona ningún reconocimiento ni se mide el desempeño.

Sugerencia:

En ésta área se sugiere adoptar el estilo de liderazgo participativo ya que se pretende el cambio de actitud y hacer conciencia del problema para los cual se aconseja lo siguiente:

- Proporcionar un agradecimiento verbal por parte del gerente hacia los colaboradores por el buen desempeño de su trabajo poniendo en práctica expresiones como: excelente trabajo, buen trabajo, bien hecho, gracias por colaborar con la funeraria, lo que se debe

buscar es elogiar al personal de acuerdo al empeño y realización de sus labores.

- Felicitar a los colaboradores por sus triunfos fuera de la funeraria.
- Conceder tiempo libre a los colaboradores cuando la situación lo amerite
- Proporcionar comisiones a los colaboradores por alcanzar sus metas.

Área:

Desafío

Concepto:

Corresponde al sentimiento que tienen los colaboradores acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Problema:

No existe la percepción del gerente como capaz de asumir retos, sino más bien, que marca el paso en lo que tiene que ver con su actividad, apostando a lo seguro o conocido, postura que en todo caso, da tranquilidad a los colaboradores, que prefieren esa actitud a un arranque de audacia que haga que la funeraria fracase.

En la funeraria el líder no ha recibido un asesoramiento externo de liderazgo lo cual puede resultar indispensable en la relación con los colaboradores.

Sugerencia

Se sugiere el estilo de liderazgo participativo para que el gerente participe y se involucre en el mercado funerario para captar nuevas expectativas en organizaciones que se dediquen a la venta de seguros funerarios con lo cual se beneficia la empresa y se garantiza a los miembros de la misma estabilidad laboral.

Un reto para el gerente es contratar los servicios de una asesoría técnica de alto impacto para reforzar sus prácticas y conocimientos de liderazgo y al momento en que los colaboradores realizan sus actividades se involucre en las diferentes áreas..

En Huehuetenango existen empresas que se dedican a impartir sesiones prácticas de liderazgo para definir un plan personal y ejercer un mejor estilo de liderazgo en la organización, las cuales duran alrededor de 8 horas, con un costo accesible y se llevan a cabo de preferencia en las instalaciones del cliente.

Área:

Relaciones

Concepto:

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones entre jefes y subordinados.

Problema:

La percepción de los colaboradores de la funeraria es de insatisfacción con el ambiente de trabajo: Califican como regular las relaciones entre sus

compañeros de trabajo y con el gerente, lo que permite deducir que no hay una aceptación satisfactoria de el ambiente laboral.

Sugerencia:

Se sugiere que el gerente adopte el estilo de liderazgo participativo y se involucre en las diferentes áreas de trabajo manteniendo comunicación constante y compartiendo decisiones importantes para ambos ya que la mayor parte de colaboradores se relacionan con los clientes, y a la vez les proporcionará confianza y seguridad creando un ambiente favorable lo cual los inducirá a ser amables, cordiales, tolerantes y auto disciplinados al prestar un servicio funerario.

Área:

Cooperación

Concepto:

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Problema:

En la funeraria, el sentimiento de cooperación existe muy poco y es percibido como un requisito de operatividad y eficiencia organizacional, además un elemento de responsabilidad en el sentido de que los colaboradores lo evalúan como relacionado con el cumplimiento de las labores propias de cada cargo. En la medida que cada uno cumpla su parte, estará cooperando a que todo salga bien, esto es porque miembros de la funeraria no se perciben como

un equipo de trabajo, de manera consciente, ya que la costumbre de trabajar es gerente/colaborador.

Sugerencia:

Se sugiere que el gerente de la funeraria posea el estilo participativo para que coopere de la siguiente manera:

- Proporcionando a los colaboradores ideas nuevas de cómo realizar bien su trabajo
- Sea buscador del bien común.
- Enseñándoles a los colaboradores que trabajar en equipo es más eficiente que trabajar solo, ya que aquí se pueden intercambiar ideas para la mejora en el cumplimiento de las actividades.
- Teniendo confianza en si para la satisfacción de los colaboradores
- Sea agente de cambio y buscar la mejora continua para la funeraria.
- Tener vocación para cooperar.
- Escuchando a los colaboradores de la funeraria y solucionar problemas.

Área:

Estándares

Concepto:

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

Problema:

Para los colaboradores de la funeraria la percepción de exigencia en el cumplimiento de sus tareas es alta a pesar que no les han proporcionado un procedimiento completo.

Sugerencia:

Se sugiere que el gerente de la funeraria se capacite en las diferentes áreas de trabajo para que participe aportando exitosamente políticas, procedimientos, sistema de reportes e información, lo cual da lugar al mayor desempeño posible.

Área:

Conflictos

Concepto:

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Problema:

En la funeraria se perciben algunos conflictos los cuales surgen al momento de realizar un trabajo del cual no se ha proporcionado un procedimiento a seguir, los colaboradores no se ponen de acuerdo en las diferentes actividades que realizan, el gerente no se involucra en las diferentes áreas de trabajo impidiendo la comunicación constante.

Sugerencia:

Se sugiere el estilo de liderazgo participativo para que se involucre y a la vez vele por la reglamentación de todos los procedimientos de la funeraria encargándose que los colaboradores los acepten.

En cuanto a la resolución de los conflictos pequeños se sugiere que se resuelvan entre las partes involucradas, pero siempre reportándolos.

Cuando se presentan conflictos mayores, lo mejor es que éstos sean resueltos por el gerente y los colaboradores involucrados para evitar malos entendidos, dirigiéndose hacia ellos con respeto y demostrándoles interés de lo que pueda pasarles.

Área:

Identidad

Concepto:

Es el sentimiento de pertenencia a la organización siendo un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Problema:

En la funeraria el sentimiento de identidad es bajo, ya que algunas normas que se tienen no poseen aceptación al igual que la percepción de estar en un buen ambiente de trabajo, de sentir que su trabajo es importante para la organización y su sentimiento de estabilidad relativa al compararse con otras realidades empresariales.

Sugerencia:

Es importante que en la funeraria el gerente adopte el estilo de liderazgo participativo para que tome en cuenta las ideas o sugerencias que los colaboradores puedan aportar para mejora de la misma, haciéndolo sentir parte esencial, introduciendo cambios planificados en las actitudes y conductas de los miembros como en la estructura organizacional.

Perfil del Estilo Gerencial

En las diferentes áreas de funerales del Castillo se sugiere adoptar diferentes estilos gerenciales pero además se le sugiere al gerente tomar en cuenta lo siguiente:

Atributos:

- Motivador: creando un plan de motivación para los colaboradores.
- Creativo: ayudándolos a darle forma a la materia prima.

Habilidades:

- Auto control: Tomando las cosas con calma y saber controlarse.
- Autoridad: Ganándose el respeto de los colaboradores.
- Generador de Ideas: Proporcionar ideas a los colaboradores.
- Vocación al triunfo: Siempre ser positivo hasta alcanzar el triunfo.

Cualidades:

- Sentido de responsabilidad: Dando el ejemplo
- Entusiasta: Poniendo en práctica las ideas que tenga.
- Arriesgado: Cuando piense en algún proyecto lo ponga en práctica.
- Orientado hacia la gente: Creando un ambiente laboral favorable para el buen desempeño de los colaboradores
- Buen vocabulario: posea expresiones positivas.

Características:

- Evita métodos autoritarios
- Enfatiza la competitividad
- Ofrece incentivos económicos prácticos
- Alienta el pensamiento no estructurado
- Establece los límites en las relaciones internas
- Favorece el debate interno
- Mantiene el equilibrio entre la autoridad y el debate
- Promueve el compromiso con el trabajo y la empresa
- Favorece a los más participativos y contributivos
- Mide el resultado más que el esfuerzo
- Favorece al que usa intensivamente los recursos tecnológicos a su alcance
- Establece con claridad los resultados esperados y deja difusos los medios para lograrlo
- Incentiva la comunicación en todos los sentidos
- Evalúa en forma independiente el desempeño de los equipos del de sus integrantes
- Negocia y enseña a negociar
- Desalienta el juego político en favor de la relación cara a cara

- Corrige cuando se equivoca y lo considera parte del trabajo
- Evalúa basado en el pasado, el presente y el futuro con igual peso
- Gerencia el cambio
- Delega, delega y delega

3.2 IMPLEMENTACION DEL COACHING GERENCIAL Y CIRCULOS DE CALIDAD COMO ESTRATEGIA PARA LA ESTABILIDAD DEL AMBIENTE LABORAL

Coaching:

El coaching es un modelo que tiene la finalidad de desarrollar el potencial de las personas, de forma metódica estructurada y eficaz. Se considera como un estilo de gestión. Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es una conversación que involucra al menos dos personas en nuestro caso a un supervisor y a un individuo; aunque en ocasiones puede ser entre un superior y su equipo El coaching consiste en ayudar a las personas individuales a acceder a lo que saben. El coaching esta relacionado con el aprendizaje, el coach observa pautas, define el escenario de las nuevas acciones y luego colabora con el individuo para ponerlas en práctica.

Mediante diferentes técnicas de tutoría tales como:

- Escuchar
- Reflexionar
- Formular preguntas

- Suministrar información

Los tutores se convierten en entes auto correctores (aprenden a modificar su comportamiento) y autogeneradores (crean sus propias preguntas y respuestas). El coaching esta muy relacionado con el cambio y la transformación de la capacidad humana de crecer, alterar comportamientos mal adaptados, y generar nuevas acciones satisfactorias. Está relacionado con la reinención de uno mismo, es decir con la creación de nuevas historias, nuevas identidades y nuevos futuros. También opera en el plano emocional.

El Coach

No es más que el líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio. Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente, y que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orientan al equipo en el caminar hacia esa visión convirtiéndola en realidad, es decir, es un líder que promueve la unidad del equipo, sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales.

Valores

Son personas que comparten creencias sobre:

La competencia humana: se refiere a que los coaches creen en personas; desean ser competentes y obteniendo la ayuda necesaria harán lo posible para ser mas competentes aun. Se les debe dar la oportunidad para demostrar su competencia en forma continua.

- El desempeño superior: los coaches comparten un compromiso hacia el desempeño superior creyendo que: - Gerenciando y Liderizando por control no es practico y no conduce hacia un

compromiso con un desempeño superior o con la mejora continua hacia un mejor desempeño. -Un desempeño óptimo es el resultado del compromiso de los individuos y los equipos para desempeñarse lo mejor que les permiten sus habilidades.

- Valores sobre la importancia del coaching: los coaches mantienen valores comunes sobre la importancia del coaching, igualmente comparten valores sobre como realizar el coaching. Esto significa su comprensión sobre el coaching y la forma de interactuar con las personas durante las conversaciones de coaching; creen que deben ser los iniciadores de las interacciones de coaching, así como utilizar toda interacción con los individuos y equipos como una oportunidad potencial para realizar coaching, más que para simplemente ordenar.

Principios del Coaching:

- El coaching se centra en las posibilidades del futuro, no en los errores del pasado ni en el rendimiento actual.
- Coaching se centra en métodos de “Entrenamiento” en el lugar de trabajo, para ayudar a que los colaboradores logren un desempeño elevado mediante la búsqueda de compromiso, antes que de control, y de resultados, antes que culpar a alguien.
- Para obtener lo mejor de las personas, el coach debe creer en su potencial.
- Las creencias sobre las capacidades de los otros tienen un impacto directo sobre su actuación.
- El coaching funciona en base a una relación de confianza y confidencialidad mantenida entre el entrenador y el entrenado.
- El entrenado no aprende del coach, sino de si mismo estimulado por el coach.

- Aunque a veces no es fácil, el coach debe evitar transferir su experiencia al entrenado, ya que si lo hiciera, estaría incumpliendo uno de los principios básicos del coaching.

Tipos de Coaching:

Coaching Personalizado sesiones de desarrollo directivo: Trata la clarificación de valores y visiones, así como el establecimiento de objetivos y nuevas acciones para que el individuo pueda llevar una vida mas satisfactoria Las sesiones de coaching personalizado o desarrollo directivo abordan situaciones de ayuda o desarrollo del potencial de directivos. Las razones de intervención más habituales suelen ser: toma de decisiones, conflictos, estrés, búsqueda de recursos, desarrollo de competencias, apoyo a promociones.

Coaching Grupal o Empresarial (dinamización de equipos): Las sesiones de coaching grupal tienen por objetivo dinamizar a un grupo de personas o directivos. Las intervenciones más habituales pueden ser: solución de problemas, sesiones de creatividad, conflictos.

Coaching Ejecutivo: Es una relación individualizada entre el ejecutivo y el coach con el objetivo de conseguir un cambio sostenido en su comportamiento y transformar su calidad de vida personal y profesional. Se centra en la vida laboral.

Roles De Coaching:

- Coaching para técnicas: se centra en una de las tareas actuales del ejecutivo.

- Coaching para el rendimiento: se centra en la eficacia de un ejecutivo en una de sus actividades actuales.
- Coaching para el desarrollo: se centra en la futura carrera de profesional del ejecutivo.

Metas del Coaching:

El Coaching es bueno para los empleados y para los gerentes, pues mediante éste, el gerente desarrolla sus relaciones, las cuales tendrán como resultado un desempeño continuamente mejorado para el jefe y sus empleados. De hecho, otra de las principales metas del coaching efectivo son:

- Crear un ambiente en el cual los empleados estén dispuestos y puedan compartir sus ideas con su superior. El coaching efectivo cambia la actitud del empleado hacia una perspectiva de cooperación en equipo, lo que le permite al coach que sus esfuerzos rindan resultados específicos.
- Desarrollo de las habilidades de los empleados.
- Facilitar el diagnóstico y la corrección de problemas de desempeño,
- Fomentar relaciones laborales productivas.
- Mejorar el desempeño y la actitud, entre otras.

El coaching permite operativizar ese cambio de rol en las organizaciones, aportando un modelo estructurado y eficaz, que permite gestionar adecuadamente el rendimiento e impulsar el desarrollo del potencial de los colaboradores. El coaching aporta valor a las organizaciones porque:

- Mejora del rendimiento de los colaboradores.
- Desarrolla el potencial.
- Mejora las relaciones directivo-colaborador.

- Fomenta el liderazgo
- Facilita la motivación
- Aumenta la implicación.
- Refuerza la autoestima.

Existen tres atributos esenciales que motivan a sus empleados para realizar sus tareas con eficiencia:

- La necesidad de alcanzar un logro: se da cuando las personas sienten que pueden hacer algo y que eso los hace sentir bien, así que continúan haciéndola para mejorar cada vez más.
- Deseo vehemente de aprender: cuando los empleados aman su trabajo desean aprender más y ser mejores en éste.
- Anhelo de contribuir: cuando lo empleados conocen el valor de lo que hacen y el de sus aportes, entonces tratan de optimizar su trabajo.

Para dichos atributos, existen diferentes estrategias de coaching que se pueden aplicar: ofreciendo desafíos adecuados, creando oportunidades de aprendizaje y asignando trabajos de importancia.

Características del coaching

Las esenciales son cinco, estas son:

- **Concreta:** Se focalizan en conductas que pueden ser mejoradas. El coach utiliza un lenguaje que va al grano y anima a la persona que esta haciendo “coacheada” a ser específica. Se focaliza en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño. El desempeño puede ser mejorado solamente cuando puede ser descrito en forma

precisa que ambas partes entiendan exactamente lo mismo que se esta discutiendo.

- **Interactiva:** En este tipo de conversaciones se intercambia información. Se dan preguntas y respuestas, se intercambian ideas con el total involucramiento de ambas partes.
- **Responsabilidad compartida:** Tanto el coach como el colaborado tiene una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño. Todos los participantes comparten la responsabilidad de lograr que la conversación sea lo mas útil posible y por la mejora del desempeño que sigue a la conversación.
- **Forma específica:** Esta forma esta determinada por dos factores primordiales: la meta de la conversación esta claramente definida y el flujo de la conversación implica una primera fase en la cual se amplia la información, para luego focalizarla en aspectos específicos en la medida en que los participantes logran la meta pautada al inicio de la conversación.
- **Respeto:** El líder que utiliza este modelo comunica en todo momento su respeto por la persona que recibe el coaching.

Elementos Del Coaching

Son los siguientes:

- **Valores:** El coaching tiene base fundamental los valores subyacentes que ya han sido discutidos. Si no, se convierte simplemente en una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesante.
- **Resultados:** El coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.

- **Disciplina:** El coaching es una interacción disciplinaria. A fin de lograr la meta de la mejora continua, un coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y manejar adecuadamente una conversación de coaching.
- **Entrenamiento:** Para emprender conversaciones de coaching reales, se requiere de entrenamientos. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y conceptos, ya que esto no garantiza que se lleve a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.

Coaching... El nuevo liderazgo

Se tendrá que construir una visión de liderazgo que inspire al equipo a cumplir objetivos trascendentales. Existen muchas frases trascendentales como “ser el número uno en la satisfacción total de los clientes”. Esta frase y muchas deben ser una visión inspiradora de liderazgo, visión que debe ser compartida por todos los miembros del equipo.

Para todo esto existen tres lecciones que son:

- Que el trabajo debe ser visto como algo importante.
- Que debe llevar a una meta comprendida y compartida por todos.
- Que los valores deben orientar todos los planes, las decisiones y las actualizaciones.

La conducción de equipos triunfadores es el arte de la visión trascendente, de la satisfacción por los logros superiores.

Análisis comparativo entre liderazgo tradicional y el liderazgo coaching.

	LIDERAZGO TRDICIONAL	LIDERAZGO COACHING
VISION DEL LIDER	"La cuota de ventas".	El liderazgo, ser campeón.
PLANEACION	Anual/ Trimestral / Mensual.	Anual / Semanal / Diaria.
EJECUCIÓN – VALORACIÓN	Diaria / Mensual / Trimestral.	Diaria.
AJUSTES	Mensual / Trimestral.	Día – día.
METAS	Cumplir las metas impuestas por la empresa.	El liderazgo de la empresa en el mercado. "Ganar todos los partidos".
ESTILO DE DIRECCIÓN	Autoritario.	Mediante el ejemplo.
DISCIPLINA	Normas y Ordenes.	Mediante valores y ejemplo personal.
ESCENARIO DE TRABAJO	Oficina	Terreno – Cliente
SELECIÓN DE PERSONAL	Generalmente delegado.	Dirigido y ejecutado personalmente con el apoyo de otras áreas.
ENTRENAMIENTO	Ocasional, sin objetivos de mediano y largo plazo.	Día – día, con objetivos concretos para cada persona y para el grupo y orientado al desempeño.
ACOMPANAMIENTO AL TERRENO	Ocasional, para controlar, supervisar y dar ordenes.	Diario, para observar crecimiento y desarrollo y reformular planes de acción.
SISTEMAS MOTIVACIONALES	Económicos.	Económicos, sistemas de motivación individualizados y desarrollo de carrera.
SISTEMAS DE TRABAJO	Individualizado.	Trabajo en equipo.

Modelo:

La secuencia podría ser:

1. Descripción de la situación deseada (objetivo)
2. Descripción de la situación actual (área de mejora o dificultad)
3. Mapa de opciones y recursos (generación y selección)
4. Plan acción (plan específico de actuación)
5. Resultados (control y seguimiento)

En las fases primera y segunda, el objetivo del coach es incrementar el nivel de consciencia (sensorial y emocional) del entrenado. Esta fase es fundamental, ya que solo podemos controlar aquello de lo que somos conscientes, ser consciente nos da poder para actuar.

En la fase tercera el objetivo es implicarlo en la generación de alternativas y en la creación de un plan de acción (su plan). Finalmente solo queda establecer cómo y cuándo se evaluarán los resultados.

Pasos para el coaching efectivo:

Para un coach es muy importante el hecho de que sus empleados se desarrollen para que realicen su trabajo con efectividad e independencia.

Para ello, existen una serie de pasos que el coach debe seguir:

- Definir el desafío y describir el resultado esperado.
- Analizar posibles opciones de solución.
- Desarrollar un plan de acción.
- Establecer plazos.
- Definir criterios de evaluación.
- Facilitar la acción.
- Perseverar hasta el final.
- Retroalimentación

Círculos de Calidad:

Un Círculo de Calidad es un pequeño grupo de personas que se reúnen voluntariamente y en forma periódica, para detectar, analizar y buscar soluciones a los problemas que se suscitan en su área de trabajo. Un Círculo de Calidad está formado por pequeños grupos de empleados que se reúnen

e intervienen a intervalos fijos con su dirigente, para identificar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas.

Atributos del Círculo de Calidad

- La participación en el Círculo de Calidad es voluntaria.
- Son grupos pequeños, de 4 a 6 personas en talleres pequeños, de 6 a 10 en talleres medianos y de 8 a 12 en talleres grandes.
- Los miembros del Círculo de Calidad realizan el mismo trabajo o trabajos relacionados lógicamente.
- Los Círculos de Calidad se reúnen periódicamente para analizar y resolver problemas que ellos mismos descubren o que le son propuestos a al gerente.
- Cada Círculo de Calidad tiene un jefe que es responsable del funcionamiento del Círculo.
- La dirección establece los objetivos, política y pautas de las actividades de los Círculos de Calidad, y sustenta el sistema de los Círculos mediante los recursos adecuados y el interés de la dirección.
- Los participantes de un programa de Círculos de Calidad recibe formación o información acorde con el grado de participación que tenga en el sistema.

Principios de los Círculos de trabajo

- Reconocimiento a todos los niveles de que nadie conoce mejor una tarea, un trabajo o un proceso que aquel que lo realiza cotidianamente.
- Respeto al individuo, a su inteligencia y a su libertad.
- Potenciación de las capacidades individuales a través del trabajo en grupo.

Actividades de un Círculo de Calidad

- Identificar una lista de posibles problemas a tratar. Se suele emplear la técnica de “lluvia de ideas” para obtener un listado lo suficientemente amplio que permita dar una visión ajustada del estado actual del área de trabajo.
- Seleccionar un problema a resolver. De la lista previamente elaborada el Círculo elige un problema que tratará de solucionar; comienza reduciendo la lista previa llegando a un consenso sobre los problemas más importantes.
- La evaluación de los problemas muchas veces requiere que previamente se realice acopio y análisis de información.
- Clarificar el problema. Se trata de que todos los miembros comprendan por igual el significado e implicaciones del problema seleccionado. Con tal fin puede ser útil responder a cuál es el problema, y dónde y cuándo se produce.
- Identificar y evaluar causas. Las posibles causas se organizan en un diagrama causa-efecto. Esta técnica permite ver gráficamente de qué modo y desde qué área del trabajo pueden actuar las posibles causas. Para evaluar la probabilidad de que una de éstas sea la responsable del problema se necesitará información adicional.
- Identificar y evaluar soluciones. El Círculo tratará de confeccionar un listado de soluciones potenciales que, posteriormente, serán evaluadas por el grupo en función de determinados criterios.
- Decidir una solución. El Círculo inicia una discusión para llegar a un consenso sobre qué solución parece en principio mejor que las demás.
- Desarrollar un plan de implantación de la solución. Este plan debe explicar cómo será ejecutada la solución elegida.

- Presentar el plan a la dirección. Es recomendable incluir un cálculo aproximado de los beneficios que se esperan conseguir con el plan propuesto.
- Implantar el plan. Si la dirección aprueba el plan presentado, los miembros del Círculo se responsabilizarán de su implantación en su área de trabajo.
- Evaluar los resultados de la solución propuesta. Desde su implantación el Círculo recoge y analiza información sobre los resultados que el plan de implantación genera. Es conveniente dar seguimiento a largo plazo de sus efectos.
- Optimizar los resultados de la solución. No se trata únicamente de solucionar problemas, sino de prever su ocurrencia en zonas que aún no los han sufrido.
- Vuelta a identificar una lista de problemas.

La idea básica de los Círculos de Calidad consiste en crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de una organización, a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos, así como el apoyo recíproco. Todo ello, para el estudio y resolución de problemas que afecten el adecuado desempeño y la calidad de un área de trabajo, proponiendo ideas y alternativas con un enfoque de mejora continua.

La Operación de los Círculos de Calidad.

En la operación de los Círculos de Calidad se distinguen dos etapas:

Primera Etapa: Se ubica en el nivel de los empleados, quienes identifican un problema, lo analizan y presentan una solución a la gerencia mediante un planteamiento viable, estructurado y documentado.

Segunda Etapa: Se realiza a nivel gerencial, al ser éstos quienes escuchen las propuestas emanadas de los Círculos de Calidad, las evalúan y deciden -por lo general después de dos o tres reuniones- si puede ser puesta en práctica o no. Si la decisión es favorable, elaboran un plan para ejecutar la propuesta y lo ponen en marcha a la mayor brevedad posible.

Posteriormente el ciclo del proceso regresa a su punto de partida, ya que los empleados tienen la responsabilidad de controlar el buen resultado de sus propuestas de vuelta a su área de trabajo.

Objetivos de los Círculos de Calidad.

- Propiciar un ambiente de colaboración y apoyo recíproco en favor del mejoramiento de los procesos operativos y de gestión.
- Fortalecer el liderazgo de los niveles directivos y de supervisión.
- Mejorar las relaciones humanas y el clima laboral.
- Motivar y crear conciencia y orgullo por el trabajo bien hecho.
- Concientizar a todo el personal sobre la necesidad de desarrollar acciones para mejorar la calidad.
- Propiciar una mejor comunicación entre los trabajadores y los directivos o gerentes.
- Dar a conocer los avances y obstáculos a vencer para lograr una mejora constante.

Por otra parte, existen personajes encargados del desarrollo de los Círculos de Calidad:

El Facilitador. El o ella, es el responsable para dirigir las actividades de los Círculos y atender sus juntas. Siendo también miembro de la Oficina de

los Círculos de Calidad sirve como un enlace o vía entre los Círculos y el resto de la compañía y reporta a una alta autoridad que apoya la idea de los círculos de control de calidad.

Otras responsabilidades incluyen el entrenamiento de líderes y la formación de otros círculos dentro de la organización. Consigue asistencia técnica externa cuando se requiera.

El Líder del Círculo de Calidad: El supervisor es el jefe natural del grupo de trabajo y a la vez el símbolo del respaldo de la gerencia. Su ausencia de los Círculos de Calidad, de una u otra forma, es siempre perjudicial para el proceso. Con el tiempo, los integrantes del Círculo de Calidad elegirán al líder que mas prefieran según sus acuerdos; mientras tanto y hasta que esto suceda, el supervisor será el generalmente elegido.

Más adelante después y durante, los supervisores empezarán a comprender el Círculo y no tomarán el liderazgo de otro como una agresión personal, ya que entenderán que la operación y el progreso del Círculo es en mucho su trabajo.

Las actividades del líder comprenden:

- Crear un ambiente en las reuniones que aliente la participación.
- Utilizar técnicas de interacción que dan a cada uno la oportunidad de hablar a fin de que se escuchen todos los puntos de vista.
- Trabajar con el equipo para ayudarles a tomar decisiones sin conflictos.
- Asegurar que alguien se encargue de llevar a cabo las decisiones y acuerdos tomados por el Círculo de Calidad.

- Dar seguimiento a las propuestas y resoluciones tomadas.

Instructor: Organiza y realiza los cursos de capacitación para gerentes, supervisores y jefes de los círculos, así como para los empleados miembros de los círculos y asesores. Inicialmente, los cursos están dirigidos a explicar las funciones de cada quien debe desempeñar dentro del proceso, después la capacitación se orienta al manejo de herramientas y técnicas para la identificación y resolución de problemas.

Asesor: Aconseja a los Círculos y en particular a los líderes, sobre la manera como deben de manejarse las reuniones, solucionar los problemas y hacer la presentación de los casos a la gerencia. El asesor asiste a todas las reuniones de los Círculos que le han sido asignados, se reúne en privado con sus líderes antes y después de cada reunión con el propósito de ayudarles a organizar y evaluar su progreso, y brinda su apoyo en lo que se refiere a material de estudio.

El asesor lleva registro minucioso sobre el progreso de cada uno de los Círculos y sirve también como mediador para tratar de solucionar cualquier problema que pueda surgir dentro de ellos, o entre ellos y el resto de la empresa. En otras palabras, el asesor es el eje de acción dentro del proceso de introducción de los Círculos de calidad. Un asesor puede trabajar aproximadamente con un máximo de quince Círculos.

El asesor cumple con tres funciones esenciales:

- Vela por que los miembros pongan en práctica lo que han aprendido durante su capacitación y porque reciban la instrucción necesaria “dentro del Círculo” para poder solucionar los diferentes problemas.

Esto conlleva igualmente la detección de necesidades de capacitación.

- Controla las actividades del Círculo con el fin de garantizar que los miembros cumplan con las reglas del proceso y no distorsionen su propósito.
- Garantiza que el supervisor no domine y reprima a los demás miembros del Círculo. En cierto sentido, actúa como árbitro dispuesto a intervenir si el supervisor trata de dirigir al grupo en forma tradicional y autoritaria. Por otra parte, actúa como contrapeso, como otro jefe que en términos de estructura, representa otra autoridad, evitando así que el supervisor o líder del Círculo llegue a monopolizar al grupo.

El experto: Es aquél que por su conocimiento científico o técnico está facultado para dictaminar la factibilidad de la solución o medida propuesta por el Círculo de Calidad.

Competencias:

La propuesta del coaching gerencial” implica el reconocimiento de un conjunto de competencias que forman parte del arte de la conversación. No importa dónde, cuándo o con quién se converse, no importa de qué se hable o, no importa el idioma que se utilice, toda conversación se sustenta en un conjunto delimitado de competencias. Ellas inciden no sólo en los resultados que se alcancen a través de las conversaciones. Las competencias o incompetencias conversacionales constituyen el tipo de ser humano y ello condiciona el tipo de vida que cabe esperar.

Por lo tanto, más allá de las competencias técnicas específicas, los seres humanos operamos a partir de determinadas competencias genéricas que se expresan en la forma como se conversa.

Lo interesante de la noción de competencias genéricas es que una vez que esta noción es introducida, se descubre que muchos de los obstáculos que se encuentran en el desempeño y en la búsqueda por sentido a la vida, se encuentran en ellas su raíz.

El trabajo del coach gerencial, por lo tanto, consiste en indagar e intervenir en este sustrato de competencias conversacionales. En rigor, el proceso de indagación y de intervención del coaching gerencial es bastante más complejo y requiere de otras nociones igualmente fundamentales.

Uno de los grandes saltos que permite inaugurar bases sólidas para un coaching, es el reconocimiento de un principio que ha sido bautizado con el nombre de “el principio del carácter no lineal del comportamiento humano”. Se sostiene que los seres humanos encuentran límites en su capacidad de acción y de aprendizaje. La competencia de aprendizaje es la madre de todas las demás competencias.

El aprendizaje es una acción dirigida a incrementar la capacidad de acción. Si alguna competencia es importante es precisamente la competencia de aprender. El coach gerencial es, por sobretodo, un gran facilitador del aprendizaje. Su tarea es contribuir en facilitar el aprendizaje en quienes no saben cómo hacerlo. En tal sentido, el coach es un facilitador de los procesos de transformación de otros seres humanos, de sus procesos de auto invención de sí mismos. El principio al que se apunta sostiene que los seres humanos no pueden incrementar lineal e indefinidamente su capacidad de

acción. No pueden aprender linealmente cualquier cosa que se propongan. Tanto en su capacidad de acción, como en su capacidad específica de aprendizaje, encuentran límites, se enfrentan con obstáculos que les impide alcanzar determinados resultados.

La capacidad de acción y de aprendizaje no es continua ni homogénea. Cuando nos se preguntantan por los factores que inciden en el comportamiento de los seres humanos, se puede apuntar con facilidad a los que se llaman “los factores visibles del comportamiento humano”. Entre ellos cabe mencionar, en primer lugar, determinadas predisposiciones biológicas. . En segundo lugar, podemos reconocer el importante papel de las competencias técnicas adquiridas a través del aprendizaje. En tercer lugar, cabe mencionar a las herramientas y la tecnología. Cambiando de herramienta se logran resultados que antes no eran posibles. Por último, se reconoce la importancia de factores emocionales, los que podemos se pueen agrupar en lo que se llama motivación. Nadie pone en duda que el nivel de motivación incide en el desempeño de individuos y equipos. Lo anterior hace pensar que si encontramos dificultades en obtener determinados resultados, bastaría tocar algunos de estos factores para disolverlas.

La inteligencia emocional determina la capacidad potencial de que se dispone para aprender las habilidades prácticas basadas en uno de los siguientes cinco elementos compositivos:

- Conciencia de uno mismo
- Motivación
- Autocontrol,
- Empatía
- Capacidad de relación.

Competencias Emocionales: Existen varias competencias emocionales que pueden ser desarrolladas por las personas. Entre las cuales se mencionan:

Competencia Personal: Esta competencia determina el modo de relacionarse con uno mismo. Es tomar conciencia de los propios estados internos, recursos e intuiciones y la capacidad de reconocer las propias emociones.

Competencia de Valoración adecuada de sí mismo: Conocer las propias fortalezas y debilidades. Las personas dotadas de esta competencia, son conscientes de sus puntos fuertes y de sus debilidades, reflexionan y son capaces de aprender de la experiencia, son sensibles al aprendizaje sincero de la experiencia, a los nuevos puntos de vista, a la formación continua y al desarrollo de sí mismo, cuentan con un sentido del humor que les ayuda a tomar distancia de sí mismos. Las personas que no desarrollan esta competencia pueden manifestar los llamados puntos ciegos, entre los cuales se mencionan:

- **Ambición Ciega:** Tiene que vencer siempre o parecer “adecuado” en todo momento, compite en lugar de colaborar, exagera su propia valía y contribución; es jactancioso y arrogante, juzga a las personas en términos de blanco y negro en tanto que aliados o enemigos.
- **Objetivos poco realistas:** Suele fijar objetivos demasiado ambiciosos y frecuentemente inalcanzables para el grupo o la organización, también es poco realista con respecto a lo que se requiere para que el trabajo funcione.
- **Esfuerzo desmedido:** Trabaja compulsivamente a expensas del resto de su vida, huye del vacío, es propenso al burnout.

- **Intromisión:** Fuerza a las personas y las lleva más allá de su límite; ejerce su dirección de un modo asfixiante y no delega funciones; se muestra mordaz, implacable e insensible al daño emocional que pueda infligir a los demás.
- **Sed de poder:** No busca el poder para el colectivo sino cínicamente para sí o para sus propios intereses, impone su propia agenda personal independientemente de las demás alternativas; es explotador.
- **Necesidad insaciable de reconocimiento:** Es adicto a la gloria,
- **capitaliza los esfuerzos de los demás y les acusa también de los errores, es capaz de sacrificar cualquier cosa en aras de su próxima victoria**
- **Preocupación por las apariencias:** Necesita parecer bueno a toda
- **costa, se halla abiertamente preocupado por su imagen pública, anhela el lujo material que conlleva el prestigio.**
- **Necesidad de parecer perfecto:** Las críticas, por más fundadas que sean, le irritan o le producen rechazo, condena a los demás por sus propios errores, es incapaz de admitir sus equivocaciones o sus debilidades personales.

Competencia confianza en si mismo: Se refiere a la seguridad en la valoración que se hace sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades. Las personas dotadas de esta competencia: manifiestan confianza en sí mismas y poseen “presencia”, pueden expresar puntos de vista impopulares y defender sin apoyo de nadie lo que consideran correcto, son emprendedores y capaces de asumir decisiones importantes a pesar de la incertidumbre y las presiones, aunque nunca lo hubiese admitido, el desempeño de su trabajo es una auténtica muestra de valentía. En cambio, para quienes carecen de auto confianza cada fracaso no hace sino confirmar

su sensación de incompetencia. La falta de confianza en uno mismo puede manifestarse como sentimientos de impotencia, inoperancia y una abrumadora sensación de inseguridad. Por el contrario, el exceso de confianza puede acabar convirtiéndose en arrogancia, especialmente en el caso de que la persona carezca de habilidades sociales y, del mismo modo, tampoco debe confundirse con la impulsividad porque, para tener un impacto positivo, la confianza en uno mismo debe hallarse en armonía con la realidad.

Autorregulación: La autorregulación emocional no sólo tiene que ver con la capacidad de disminuir el estrés o sofocar los impulsos, sino que también implica la capacidad de provocarse deliberadamente una emoción, aunque ésta sea desagradable.

Competencia autocontrol: Mantener bajo control las emociones e impulsos conflictivos. las personas dotadas de esta competencia gobiernan adecuadamente sus sentimientos impulsivos y sus emociones, conflictivas, Permanecen equiibrados, positivos e imperturbables aun en los momentos más críticos, piensan con claridad y permanecen concentrados a pesar de las presiones.

Competencia motivación de logro: Esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia. El logro es el impulso que nos lleva a mejorar, Es el impulso director para mejorar o satisfacer un modelo de excelencia. Las personas dotadas de esta competencia se hallan orientadas hacia los resultados y poseen una motivación muy fuerte para cumplir sus objetivos y sus exigencias, no vacilan en afrontar objetivos desafiantes y en asumir riesgos calculados, recaban la información necesaria para reducir la incertidumbre y descubrir formas más adecuadas de llevar a cabo las tareas en las que se hallan implicados Aprenden a mejorar su desempeño.

Competencia compromiso: La capacidad de asumir la visión y los objetivos de la organización o el grupo. Las personas dotadas de esta competencia están dispuestas a sacrificarse en aras del objetivo superior de la organización, encuentran sentido en su subordinación a una misión más elevada, recurren a los valores esenciales del grupo para clarificar las alternativas y tomar las decisiones adecuadas, buscan activamente oportunidades para cumplir la misión del grupo.

Optimismo: Persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos. Trabajan con Iniciativa, están dispuestas a aprovechar las oportunidades, persiguen los objetivos más allá de lo que se requiere o se espera de ellas no dudan en saltarse las rutinas habituales cuando sea necesario para llevar a cabo el trabajo.

Competencia social: Estas competencias determinan el modo en que nos relacionamos con los demás. Las personas dotadas de esta competencia actúan ética e irreprochablemente, su honradez y sinceridad proporcionan confianza a los demás, son capaces de admitir sus propios errores y no dejan de señalar las acciones poco éticas de los demás, adoptan posturas firmes y fundamentadas en sus principios aunque resulten impopulares, en el caso de la integridad, cumplen sus compromisos y sus promesas, se responsabilizan de sus objetivos, son organizados y cuidadosos en su trabajo. Tomando como elementos importantes los siguientes:

- Empatía: Conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas.

- **Comprensión de los demás:** Tener la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarse activamente por las cosas que les preocupan.
- **Orientación hacia el servicio:** Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes
- **Aprovechamiento de la diversidad:** Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas.
- **Conciencia política:** Capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo.
- **Habilidades sociales:** Capacidad para inducir respuestas deseables en los demás.
- **Influencia:** Utilizar tácticas de persuasión eficaces
- **Comunicación:** Emitir mensajes claros y convincentes
- **Liderazgo:** Inspirar y dirigir a grupos y personas
- **Catalización del cambio:** Iniciar o dirigir los cambios
- **Resolución de conflictos:** Capacidad de negociar y resolver conflictos.
- **Colaboración y cooperación:** Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.
- **Habilidades de equipo:** Ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas.
- **Confiability:** Ser honrado y sincero ser íntegro y ser responsable.
- **Integridad:** Cumplir responsablemente con las obligaciones
- **Adaptabilidad:** Afrontar los cambios y los nuevos desafíos con la adecuada flexibilidad.
- **Innovación:** Permanecer abierto a nuevas ideas, perspectivas e Información. No obstante, si alguna competencia resulta necesaria en nuestro tiempo es la capacidad de adaptación. Las personas

que destacan en esta competencia disfrutan con los cambios y saben sacar provecho de la innovación.

Orientación Hacia El Servicio: Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente, las personas dotadas de esta competencia: Comprenden las necesidades de sus clientes y tratan de satisfacerlas con sus productos o sus servicios, buscan el modo de aumentar la satisfacción y fidelidad de sus clientes, brindan desinteresadamente la ayuda necesaria, asumen el punto de vista de sus clientes, actuando como una especie de asesores en quienes se puede confiar.

Aprovechamiento de la Diversidad: Cultivar las oportunidades que brindan las diferentes personas Las personas dotadas de esta competencia, respetan y se relacionan bien con individuos procedentes de diferentes sustratos, comprenden diferentes visiones del mundo y son sensibles a las diferencias existentes entre los grupos, consideran la diversidad como una oportunidad, creando un ambiente en el que puedan desarrollarse personas de sustratos muy diferentes, afrontan los prejuicios y la intolerancia.

Conciencia Política: Cobrar conciencia de las corrientes sociales y políticas subterráneas. Las personas dotadas de esta competencia advierten con facilidad las relaciones clave del poder, perciben claramente las redes sociales más importantes, comprenden las fuerzas que modelan el punto de vista y las acciones de los consumidores, los clientes y los competidores, Interpretan adecuadamente tanto la realidad externa como la realidad interna de una organización la capacidad de interpretar adecuadamente las realidades políticas resulta esencial para establecer el tipo de coaliciones que permiten que todo el mundo aumente su esfera de influencia sin que importe su rol profesional.

Liderazgo: Es Inspirar y guiar a los colaboradores o a los grupos, las personas dotadas de esta competencia, articulan y estimulan el entusiasmo por las perspectivas y los objetivos compartidos, cuando resulta necesario, saben tomar decisiones independientemente de su posición, son capaces de guiar el desempeño de los demás, lideran con el ejemplo, Dicho en otras palabras, el liderazgo implica la capacidad de activar la imaginación de los demás e inspirarles a moverse en la dirección deseada, algo que trasciende, sin duda, la capacidad de movilizar y dirigir.

Los Catalizadores Del Cambio: Iniciar o controlar el cambio, las personas dotadas de esta competencia, reconocen la necesidad de cambiar y eliminar barreras, desafían el status y reconocen la necesidad del cambio, promueven el cambio y consiguen que otros hagan lo mismo, modelan el cambio de los demás.

Establecer Vínculos: Forjar relaciones instrumentales. Las personas dotadas de esta competencia, cultivan y mantienen amplias redes informales, crean relaciones mutuamente provechosas, establecen y mantienen el rapport,, crean y consolidan la amistad personal con las personas de su entorno laboral.

Colaboración y Cooperación: Trabajar con los demás en la consecución de objetivos compartidos, las personas dotadas de esta competencia, equilibran el centramiento en la tarea con la atención a las relaciones, colaboran y comparten planes, información y recursos, promueven un clima de amistad y cooperación, buscan y alientan las oportunidades de colaboración.

Capacidades de equipo: Creación de una sinergia laboral enfocada hacia la consecución de objetivos colectivos, las personas dotadas de esta competencia, alientan cualidades grupales como el respeto, la disponibilidad y la cooperación, despiertan la participación y el entusiasmo, consolidan la identidad grupal, el esprit de corps y el compromiso, cuidan al grupo y su reputación, y comparten los méritos

Líneas de aprendizaje

Para el inicio del aprendizaje se sugiere:

1. Evaluar el trabajo: El adiestramiento debe centrarse en las competencias fundamentales requeridas para alcanzar la excelencia en un determinado trabajo

El diseño del programa de formación debe basarse en una evaluación sistemática de las necesidades.

2. Evaluación individual: Es preciso evaluar el perfil de puntos fuertes y débiles de los colaboradores para identificar aquellos que debe mejorar El entrenamiento debe adaptarse a las necesidades del individuo.

3. Proporcionar feedback: El feedback adecuado resulta motivador.

4. Necesidad de evaluar la predisposición: Las personas tienen distintos grados de predisposición.. Es importante valorar la predisposición y en el caso de que alguien carezca de ella, cultivarla como primer objetivo.

5. Motivación: Se aprende a medida en que los colaboradores se encuentran motivados y comprenden cuando una competencia es importante

para hacer bien su trabajo para lo cual se necesita que se les adiestre correctamente.

6. Fomentar el cambio autogestionado: El aprendizaje resulta mucho más eficaz cuando las personas dirigen su propio programa de formación, adaptándolo a sus necesidades, circunstancias y motivaciones.

Las personas pueden elegir los objetivos que deben desarrollar y forjar sus planes y a la vez alcanzarlos.

7. Centrarse en objetivos claros y manejables: Las personas necesitan comprender con claridad la competencia que deben desarrollar y los pasos que necesitan dar para llegar a conseguirla, además explicar los detalles de la aptitud y elaborar un plan de acción conveniente para alcanzarla.

8. Prevenir las recaídas: Ayudar a las personas a utilizar los contratiempos y retrocesos como lecciones para hacer mejor las cosas en la próxima ocasión y así evitar las recaídas.

9. Proporcionar feedback sobre la actuación: Conviene incluir el feedback continuo procedente de los supervisores, los compañeros, los amigos o cualquiera que pueda ayudar al formador o guía y dar información adecuada sobre el progreso realizado lo cual ayuda a el cambio..

10. Alentar la práctica: El cambio duradero requiere una práctica sostenida tanto dentro como fuera del entorno laboral.

11. Disponer de un apoyo adecuado: Las personas que tratan de llevar a cabo cambios semejantes pueden apoyarse mutuamente..

12. Proporcionar modelos: Las personas eficaces que posean la habilidad que se desee aprender pueden convertirse en modelos inspiradores del cambio.

13. Ser animoso: El cambio puede ser mayor cuando el entorno de la empresa lo alienta, valora la habilidad lo cual brinda un ambiente seguro para la experimentación.

14. Reforzar el cambio: Las personas necesitan el reconocimiento y tener muy claro, que su esfuerzo por cambiar vale la pena, valorando el cambio mediante el elogio, el ascenso o la confianza.

15. Evaluación: Establecer formas de evaluar el esfuerzo del desarrollo para ver si tiene efectos duraderos. Establecer medidas de competencia o habilidad en el puesto de trabajo, idealmente antes y después del proceso de formación y también algunos meses después.

Enseñanza de habilidades

- Aprender y dominar los pasos para controlarse mejor, como anticiparse a las situaciones que desencadenaban su respuesta y prepararse para estos momentos. Recordar que lo que consideraba como “críticas” o “ataques” bien pudieran ser un feedback útil.
- Practicar sus respuestas constantemente y ensayarlas mentalmente una vez al mes.
- Ensayar estrategias de autocontrol.
- Buscar a un compañero para que le recuerde practicar el autocontrol

Fases del Curso:

1. Auto examen en cual el participante pasa revista a sus valores, aspiraciones y metas.
2. Evaluación de sus competencias con la intención de identificar sus puntos fuertes y los débiles.
3. Mapa de las competencias semejante
4. Reunión semanal de dos horas de duración. La primera semana se centran en la evaluación mientras que las ocho siguientes lo hacen en los resultados.
5. Cinco semanas desarrollando sus propios planes de aprendizaje,

Fundamentos Institucionales

Oficina Gerencial de Funerales del Castillo Jireh S.A.

La Oficina gerencial de Funerales del Castillo Jireh S.A. esta ubicada en el primer nivel del edificio ubicado en 5ta. Calle de la zona 1 en Huehuetenango, el gerente general es el señor Roberto Castillo, la oficina esta constituida como una unidad ejecutora de actividades que persiguen el bienestar de los colaboradores, persiguiendo poner en práctica el servicio, coaching y extensión, lo cual requiere utilizar una metodología y técnicas adecuadas de una forma profesional.

Objetivo General:

En este lugar los coaches gerenciales formados en el programa podrán escuchar mejor las oportunidades y dificultades empresariales, serán más efectivos al coordinar acciones, desarrollarán estándares de impecabilidad, serán capaces de generar en su equipo mayores niveles de compromiso con la misión de la empresa, sabrán crear ambientes de aprendizaje para la

excelencia, podrán manejar adecuadamente los conflictos y aprenderán a relacionarse desde una nueva base ética, personal y empresarial.

Objetivos específicos:

- Asistir a los colaboradores e identificar los obstáculos que limitan su desempeño y el de su gente y ser capaces de disolverlos.
- Lugar accesible para escuchar mejor las oportunidades y las dificultades de cada persona.
- Ser más efectivos al coordinar acciones.

Actividades:

- Participar en las reuniones y actividades que sean propiciadas por la gerencia de la funeraria..
- Realizar actividades de información y su funcionamiento con los colaboradores
- Llevar un registro de los colaboradores que sean atendidos en la oficina de la funeraria..

Recursos:

- Humanos: Gerente General y colaboradores de la funeraria.
- Físicos: Se utilizará el local que actualmente utiliza la oficina y todos los enseres necesarios.
- Financieros: Serán cubiertos por la funeraria.

Modelo Propuesto:

Coaching Gerencial y Círculos de Calidad

Introducción:

Las exigencias actuales, como la competitividad, impulsan a las instituciones de hoy a buscar estrategias que ayuden a las mismas a adaptarse y anticiparse a los cambios, a través de la adopción de un estilo gerencial y de la formación de sus colaboradores, con el objetivo de que los mismo cumplan con las funciones asignadas en su puesto de trabajo, así como que asuma actitudes que ayuden a fomentar y crear un clima agradable en Funerales del Castillo Jireh S.A.

Justificación:

Los programas de Formación integran una serie de pasos que contribuyen en el aprendizaje de nuevas habilidades, conocimientos y actitudes del gerente para que puedan ser llevadas acabo en la funeraria y a la vez el desempeño, buscando la participación de todos los niveles que la integran para contar con un ambiente laboral favorable que permita a la funeraria estar en un nivel de competitividad, por lo que es necesario que la gerencia implemente los programas de formación y desarrollo, buscando las estrategias mas adecuadas para fomentar la participación de todos los colaboradores.

Objetivo:

Aumentar la eficacia organizacional, a través de la contribución en el cumplimiento de los objetivos de la funeraria, desarrollando las capacidades gerenciales, para la construcción de un ambiente laboral favorable para desempeñar funciones de manera, eficaz, eficiente a través de los círculos de calidad.

Beneficiarios:

Colaboradores de Funerales del Castillo Jireh S.A.

Beneficios:

Contar con un gerente ejemplar.

Crear un clima agradable

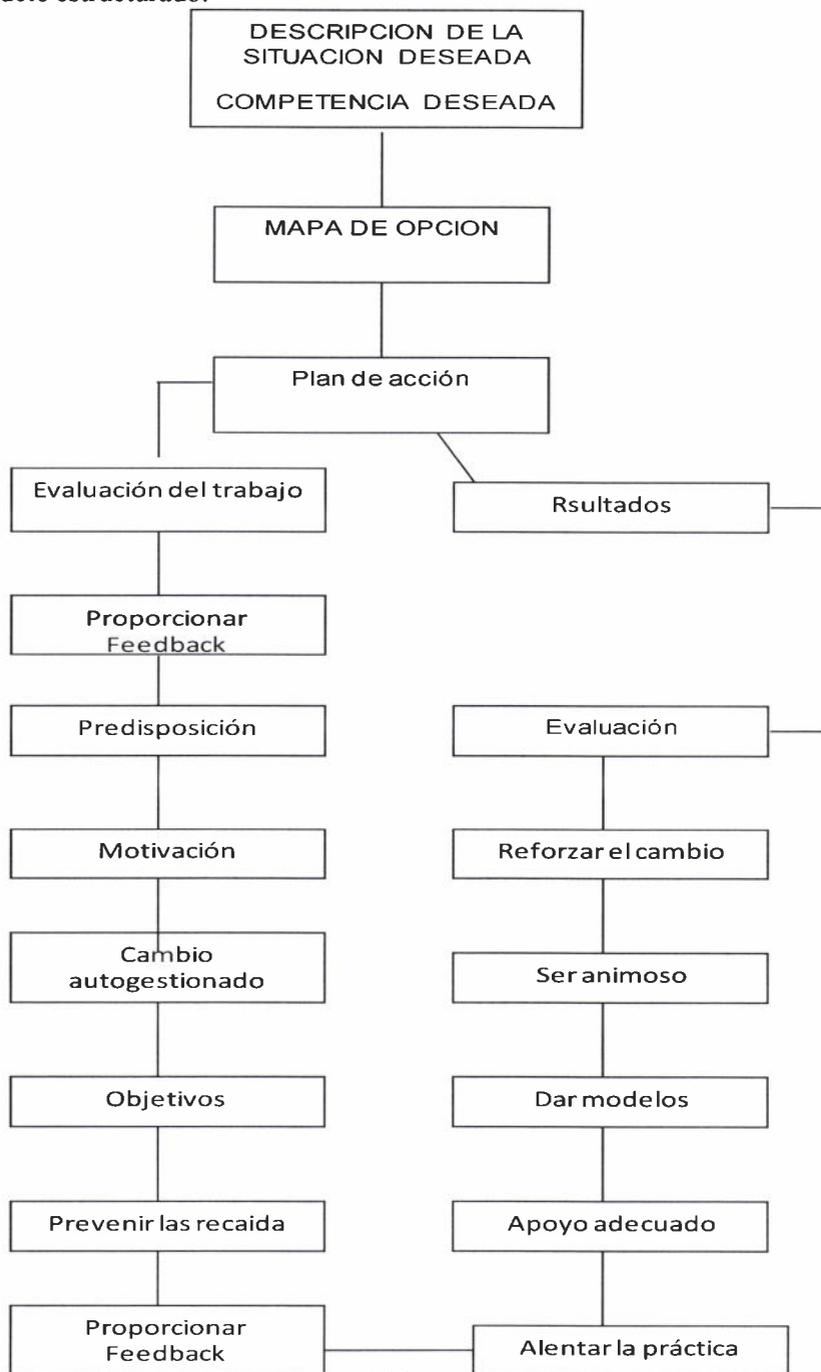
Fortalecimiento de las relaciones interpersonales de los colaboradores.

Trabajar en equipo para un bien común.

Responsables:

Gerente general de la funeraria.

Modelo estructurado:



El modelo de Coaching para el desarrollo de Competencias tiene siete fases las cuales pueden ser modificadas y adaptadas de acuerdo a los requerimientos y necesidades de La Funeraria.

I FASE: Coordinación entre la gerencia y los colaboradores

II FASE: Invitación a participar en el Programa

III. FASE: Creación de Círculos de Calidad

IV. FASE: Reuniones En Una Sesión Semanal De dos Horas

V. FASE: Otorgación De reconocimtos Académicos por participación en las reuniones de formación.

VI. FASE: Evaluación

VII. FASE: Retroalimentación

3.3 Plan de capacitación para colaboradores de Funerales del Castillo Jireh S.A.

Presentación:

El Plan de Capacitación y desarrollo del clima organizacional, constituye un instrumento que determina las prioridades de capacitación de los colaboradores de Funerales del Castillo Jireh S.A.

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la empresa, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo de los colaboradores, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto y a la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. Y, por otro un conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo. En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

El Plan de Capacitación esta orientado a los colaboradores de la Sede Central de funerales del Castillo S.A., agrupados de acuerdo a las áreas de actividad con un presupuesto por capacitación de Q 2,689.50 y de un monto estimado anual de Q 24,205.50.

Plan de capacitación y desarrollo de recursos humanos:

I Actividad de la empresa:

Funerales del Castillo S.A., es una empresa de derecho privado, dedicada a la fabricación, compra y venta de cajas mortuorias y prestación de servicios funerarios.

II. Justificación

El recurso más importante en cualquier empresa lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una empresa que fabrica, compra, vende y presta servicios funerarios, en la cual la conducta y rendimiento de los colaboradores influye directamente en la calidad y optimización de los servicios y productos que se brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las empresas de mayor éxito sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales, en la confianza, respeto y consideración que el gerente les proporcione diariamente. También son importantes el ambiente laboral, ya que en la mayoría de empresas, ni la motivación, ni el trabajo en equipo tienen el nivel de trato que sea deseable, dejándose con ello de aprovechar significativos aportes de la fuerza laboral y por consiguiente el de obtener mayores ganancias y posiciones más competitivas en el mercado.

Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de la empresa.

En tal sentido se plantea el presente Plan de Capacitación Anual en el área del desarrollo del clima organizacional y eficiencia en la prestación de los servicios.

III. Alcance:

El presente plan de capacitación es de aplicación general a los 20 colaboradores que trabaja en la empresa Funerales del Castillo Jireh S.A,

IV. Fines del plan de capacitación:

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.
- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima laboral, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.
- La compensación que asume la empresa por la participación de los colaboradores en programas de capacitación.

- Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.
- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

V Objetivos

4.1 Objetivos Generales

- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.
- Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.
- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima laboral satisfactorio, incrementar la motivación del colaborador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

4.2 Objetivos Específicos

- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Empresa.
- Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

VI. Metas:

Capacitar al Gerente, encargados de área y personal operativo de Funerales del Castillo Jireh S.A en temas actuales para mejora de los servicios.

VII. Estrategias:

Las estrategias a emplear son.

- Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente
- Presentación de casos casuísticos de su área
- Realizar talleres
- Metodología de exposición - diálogo

VIII. Tipos, modalidades y niveles de capacitación:

8.1 Tipos de Capacitación

Capacitación Inductiva

Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular.

Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

Capacitación Preventiva

Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal de Funerales del Castillo Jireh S.A., toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodologías de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

Capacitación Correctiva

Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar “problemas de desempeño”. En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normalmente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

Capacitación para el Desarrollo de Carrera

Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores de Funerales del Castillo Jireh S.A, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

8.2 Modalidades de Capacitación

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

Formación

Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

Actualización

Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico -tecnológicos en una determinada actividad.

Especialización

Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a una área determinada de actividad.

Perfeccionamiento

Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

Complementación

Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

8.3 Niveles de Capacitación

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

Nivel Básico

Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la Empresa.

Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.

Nivel Intermedio

Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella.

Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

Nivel Avanzado

Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta.

Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la Empresa.

IX. Acciones a Desarrollar:

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación en Funerales del Castillo Jireh S.A. están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente:

Temas de capacitación

Sistema institucional:

- Planeamiento Estratégico
- Administración y organización
- Tecnología
- Gestión del Cambio

Imagen institucional:

- Relaciones Humanas
- Relaciones Públicas
- Administración por Valores
- Mejoramiento Del Clima Laboral

Ccontabilidad:

- Auditoria y Normas de Control

X. Recursos:

10.1 Humanos

Lo conforman 20 colaboradores y el expositor especializado en la materia.

10.2 Materiales:

Infraestructura: Las actividades de capacitación se desarrollaran en las instalaciones de Funerales del Castillo Jireh S.A.

Mobiliario, equipos y otros: esta conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, marcadores, rota folios, televisión y ventilación adecuada entre otros.

Documentos-Tecnico – Educativo: entre ellos tenemos diplomas, encuestas de evaluación, material de estudio, etc.

XI. Financiamiento:

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestados por la Funeraria.

XII. Presupuesto mensual

NO.	ESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Marcadores de colores.	Unidad	4	Q.5.00	Q 20.00
2	Alquiler de retroproyector	Unidad	1	Q. 125.00	Q 125.00
3	Fólder	Unidad	20	Q 1.00	Q 20.00
4	Ganchos para fólder.	Unidad	20	Q 0.35	Q 7.00
5	Diplomas por participación	Unidad	20	Q 6.00	Q 120.00
6	Lapiceros color negro.	Unidad	22	Q 1.25	Q 27.50
7	Hojas de bond.	Ciento	2	Q 10.00	Q 20.00
8	Refrigerio	Unidad	25	Q 10.00	Q 250.00
9	Honorarios de Expositor.	Global	1	Q 8,000.00	Q 2,000.00
10	Imprevistos	General	1	Q 100.00	Q 100.00
Total Presupuesto.					Q 2.689.50

XIII Cronograma

MESES

ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Seminario: Planeamiento Estratégico.	X											
Conferencia: Tecnología		X										
Conferencia: Relaciones Humanas				X								
Curso: Administración y organización					X							
Conferencia: Relaciones Públicas							X					
Seminario: Mejoramiento del clima laboral								X				
Cursillo: Gestión del cambio										X		
Seminario: Auditoría y normas de control											X	
Conferencia: Administración por valores.												X

Medios de capacitación::

- Seminario: Organismo docente en que, mediante el trabajo en común de capacitadores y colaboradores, se adiestran estos en la investigación o en la práctica de alguna disciplina.
- Conferencia: Permite llegar a una gran cantidad de personas y transmitir un amplio contenido de información o enseñanza. Se puede emplear como explicación preliminar antes de demostraciones prácticas.

- **Cursillo:** Es un curso breve para completar la preparación, actualizar conocimientos o facilitar la readaptación profesional

XIV Evaluación:

Se procederá a evaluar las habilidades de los miembros que serán sometidos a capacitación para verificar el beneficio que trae a la funeraria el plan de capacitación:

En primer lugar es necesario establecer normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación para el efecto resugiere utilizar las técnicas de observación, cuestionario y entrevista.

Es necesario pasar a los participantes un examen anterior a la capacitación y otro posterior de lo cual la comparación entre ambos resultados permitirá verificar los alcances logrados en sus habilidades y conocimientos.

Mediante la observación se determinará si la capacitación fue un éxito o no tomando en cuenta los resultados siguientes:

- Las reacciones de los capacitados.
- Los acontecimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
- Los cambios en el comportamiento.
- Los resultados o mejoras para cada miembro de la empresa
- Mejoramiento del clima organizacional.
- Mejores relaciones entre empresa y empleado
- Facilidad en los cambios y en la innovación.
- Aumento de la eficiencia.

Finalmente se hace necesario efectuar el seguimiento, tanto del programa como a los participantes, para garantizar el efecto multiplicador de la capacitación en los niveles de productividad y rendimiento económico, y la eficiencia de l colaborador y sus perspectivas de desarrollo personal.

3.4 Plan de incentivos para colaboradores de Funerales del Castillo

Jireh S.A.

I. Objetivos:

1.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de inventivos para Funerales del Castillo Jireh S.A. con mayor participación en las actividades, para lograr un ambiente gratificante de trabajo.

1.2 Objetivos Específicos

- Proporcionar satisfacción laboral en el personal a través de reconocimientos e incentivos.
- Fomentar en los colaboradores el deseo de participación a través de actividades de convivencia.

AREA	OBJETIVO	ACT. A REALIZAR	COMO LOGRARLO	QUE SE OBTENDRA
Area Administrati-va, producción, ventas, financiera.	Incentivar al personal a través de actividades sin ningún costo.	<ul style="list-style-type: none"> • Agradecimiento verbal público por parte del gerente hacia el personal por el buen desempeño de su trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poniendo en práctica las siguientes expresiones Excelente trabajo. Buen trabajo. Bien hecho Gracias por colaborar con la funeraria. • Elogiar al personal de acuerdo al empeño y realización de labores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción y compromiso laboral
		<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios Asistenciales 	Asistencia médica, hospitalaria, odontológica a través del Iggss.	

		<ul style="list-style-type: none"> Beneficios recreativos. 	Brindando condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental.		
		<ul style="list-style-type: none"> Felicitar al personal por sus triunfos fuera de la funeraria. 	Empleando las frases siguientes: <ul style="list-style-type: none"> Adelante Éxitos Felicidades 		

Actividades específicas de trabajo:

ÁREA	OBJETIVO	ACT A REALIZAR	COMO LOGRARLO	FECHA Y HORA SUGERIDAS	QUE SE OBTENDRA	RESPONSABLE
Area Administrativa, Produccion y Ventas	<ul style="list-style-type: none"> Incentivar a los colaboradores a través de actividades a bajo costo. Fomentar en los colaboradores el deseo de participación. 	Entregar notas de agradecimiento a los colaboradores por su esfuerzo o buen desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> Elabore una nota de agradecimiento. Elabore una tarjeta de agradecimiento. 	Cuando lo aniente	Compromiso y satisfacción laboral.	Gerente general
		Sorprender al colaborador con un caramelo	<ul style="list-style-type: none"> Compartir caramelos con todo el personal 	Eventual-mente	Satisfacción laboral.	
		Recompensar al colaborador que aporte una brillante idea.	<ul style="list-style-type: none"> Invite a cenar al colaborador a un lugar agradable. 	Eventual-mente	Compromiso y satisfacción laboral.	
		Diploma para el miembro más amable y colaborador.	<ul style="list-style-type: none"> Elija mediante votación al miembro que demuestre más amabilidad, colaboración y mejor atención al cliente, lo cual se hace mediante una pequeña ceremonia. 	Mensual-mente	Compromiso y satisfacción laboral.	

	Fortalecer las relaciones interpersonales en el grupo de trabajo para incrementar la realización en el ámbito personal.	<ul style="list-style-type: none"> Convivio de bienvenida de año. 	<ul style="list-style-type: none"> Almuerzo de bienvenida organizado por el gerente. 	<ul style="list-style-type: none"> Primera semana de enero. De 2:00 P.M. 	<ul style="list-style-type: none"> Compromiso y satisfacción laboral 	
		<ul style="list-style-type: none"> Celebración del día del carniño. 	<ul style="list-style-type: none"> Recuerdo de la empresa para sus miembros. 	<ul style="list-style-type: none"> 14 de Febrero a las 16:00 horas. 	<ul style="list-style-type: none"> Participación del personal Fortalecimiento entre colaboradores 	
		<ul style="list-style-type: none"> Conmemorar el día de la madre. 	<ul style="list-style-type: none"> Organice un evento donde se les de a las madres un regalo. 	<ul style="list-style-type: none"> 10 de mayo de 18:00 a 20:00 horas. 		
		<ul style="list-style-type: none"> Conmemorar el día del padre. 	<ul style="list-style-type: none"> Evento donde se les proporciona un incentivo a los padres. 	<ul style="list-style-type: none"> 17 de Junio de 18:00 a 20:00 horas. 	<ul style="list-style-type: none"> Participación del personal y satisfacción. 	
		<ul style="list-style-type: none"> Convivio navideño. 	<ul style="list-style-type: none"> Cena con menú tradicional en restaurante de su elección. 	<ul style="list-style-type: none"> 23 de Diciembre de 18:00 a 20:00 horas. 	<ul style="list-style-type: none"> Compromiso y satisfacción laboral. 	
	Incentivar a los colaboradores por el cumplimiento de metas.	<ul style="list-style-type: none"> Premie al mejor empleado del mes. 	<ul style="list-style-type: none"> Elija mediante votación al colaborador que se destaque por su desempeño, otorgue recompensa en efectivo (a criterio del gerente). 	<ul style="list-style-type: none"> Mensualmente. 		<ul style="list-style-type: none"> Gerente General.
		<ul style="list-style-type: none"> Premie al colaborador por su puntualidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Proporcione una recompensa al colaborador que se destaque por su puntualidad al ingresar a la funeraria. 	<ul style="list-style-type: none"> Mensual. 	<ul style="list-style-type: none"> Puntualidad en el ingreso a la funeraria. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente General.
		<ul style="list-style-type: none"> Premie al colaborador que llegue a las metas trazadas en las diferentes áreas de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Recompense con bonos a los colaboradores que cumplan con las metas mensualmente. 	<ul style="list-style-type: none"> Mensualmente. 		<ul style="list-style-type: none"> Gerente General.
		<ul style="list-style-type: none"> Premie al colaborador que sobrepase las metas requeridas por la funeraria. 	<ul style="list-style-type: none"> Proporcione comisión por sobrepasar las metas. 	<ul style="list-style-type: none"> Mensualmente. 		<ul style="list-style-type: none"> Gerente General.

Conclusiones

1. La inestabilidad del clima organización se ve influenciado por le comportamiento autocrático por lo que se considera la necesidad de adoptar nuevos estilos gerenciales
2. El estilo gerencial que se posee actualmente es autoritario, el cual al cambiarlo, el gerente tiene la oportunidad de estandarizar procedimientos , formar lineamientos y dar un mejor servicio.
3. Se detecto que el ambiente de trabajo no es agradable, por lo que los colaboradores no se sienten identificados, debido a que no se les proporcionan incentivos, oportunidad para expresarse, existen conflictos entre ellos, no poseen documentos que les indique como realizar el trabajo, provocando el incumplimiento de labores.

Recomendaciones

1. Se recomienda al nivel institucional de Funerales del Castillo Jireh implementar la propuesta ya que son ellas las personas claves para llevar a cabo este procedimiento con el fin de lograr la formación y desarrollo de los colaboradores.
2. Se recomienda la Implementación del Coaching gerencial como Estrategia para desarrollar las relaciones a nivel institucional con los colaboradores, lo cual tendrá como resultado un desempeño mejorado para ambos.

Referencias bibliográficas

Libros:

Koontz, Harold. (2003). *Administración: una perspectiva global*. Duodécima edición. México: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana.

De León López, Sandra Concepción (2006). *El nivel de inteligencia emocional del recurso humano y su repercusión en el comportamiento organizacional del Centro Univesitario de Occidente*. Guatemala: Tesis USAC.

Universidad Panamericana, Fólder naranja.

Chiavenato, Idalberto, (2001). *Administración: teoría, proceso y práctica*. Tercera edición. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana.

Internet:

www.aulafacil.com/administraciondeempresas/

<http://www.monografias.com/trabajos35/escala-clima-organizacional/escala-clima-organizacional.shtml>

Anexo 1

Encuesta para evaluar la gerencia

		Comp. (5)	Bast. (4)	Reg. (3)	Poco (2)	Nada. (1)
1	Considera usted que la organización es un buen lugar para trabajar?					
2	Generalmente usted es alentado a compartir su conocimiento/experiencias con los demás, sus ideas son escuchadas?					
3	Las reuniones de su equipo resultan de utilidad para realizar su trabajo?					
4	Cuenta usted con todas las herramientas, equipos y material necesarios para llevar a cabo su trabajo?					
5	Cuenta con espacio suficiente y cómodo para hacer su trabajo en forma adecuada?					
6	Recibe el entrenamiento adecuado para realizar su trabajo?					
7	Recibe una compensación salarial acorde con sus habilidades y experiencia?					
8	Considera usted que en la funeraria los empleados que tienen un desempeño sobresaliente son reconocidos?					
9	La relación entre los diferentes departamentos es buena para lograr un buen ambiente laboral?					
10	Considera usted que cuando hay problemas entre colaboradores son solucionados adecuadamente?					

Procedimiento y Resultados de la evaluación efectuada en Funerales del Castillo Jireh S.A

Anexo A: Procedimiento de evaluación:



PROCEDIMIENTO PARA CALIFICAR LA EVALUACIÓN EFECTUADA Y EL INFORME DEL RESULTADO FINAL.

La evaluación se realizará de la siguiente manera:

1. Todas las preguntas en los apartados o áreas evaluadas tendrán la oportunidad de ser evaluadas con el mismo puntaje (de 1 a 5).
2. Se sumarán las notas asignadas en las respuestas de las diez preguntas por boleta y se obtendrá el promedio de la boleta.
3. Luego se repite el procedimiento con cada boleta.
4. Se suman los promedios del total de boletas y se saca un promedio general, es decir la suma total de los promedios de cada boleta dentro del número de boletas.
5. Una vez obtenido el promedio general de la encuesta correspondiente a este rubro se calificará de la siguiente manera:
 - a. Si el promedio está entre 1 y 1.5 se calificará como muy malo.
 - b. Si el promedio está entre 1.6 y 2.5 se calificará como malo.

- c. Si el promedio está entre 2.6 y 3.5 se calificará como regular.
 - d. Si el promedio está entre 3.6 y 4.5 se calificará como bueno
 - e. Si el promedio está entre 4.6 y 5 se calificará como muy bueno.
6. Para determinar el total general de la evaluación se asignará una nota a cada área conforme su resultado (el obtenido en el paso 5) de la siguiente manera:
- a. Si el apartado se calificó como muy malo se le asignará 1
 - b. Si el apartado se calificó como malo se le asignará 3
 - c. Si el apartado se calificó como regular se le asignará 5
 - d. Si el apartado se calificó como bueno se le asignará 7
 - e. Si el apartado se calificó como muy bueno se le asignará 10
7. Luego se sumarán los puntos asignados de cada apartado y se dividirán dentro del número de apartados para sacar el promedio general y se determinará el resultado de la evaluación de la siguiente manera:
- a. Si el promedio está entre 1 y 2 se calificará como muy malo.
 - b. Si el promedio está entre 2.1 y 3.5 se calificará como malo.
 - c. Si el promedio está entre 3.6 y 6 se calificará como regular.
 - d. Si el promedio está entre 6.1 y 8 se calificará como bueno
 - a. Si el promedio está entre 8.1 y 10 se calificará como muy bueno.

Se procederá a dar el informe final y general de la evaluación, sin embargo se debe indicar el resultado (malo, muy malo, regular, bueno, muy bueno) de cada rubro o área evaluada (malo, muy malo, regular, bueno, muy bueno).

Anexo B: Resultados de la evaluación:

B.1 Resultados de la Gerencia:

EVALUACIÓN GERENCIA

	Paso 4	Paso 5	Paso 6
BOLETA	PROMERDIO	CATEGORIA	NOTA
1	2.2	MALO	3
2	3.1	REGULAR	5
3	2.8	REGULAR	5
4	3	REGULAR	5
5	2.5	MALO	3
6	3.1	REGULAR	5
7	2.9	REGULAR	5
8	3	REGULAR	5
9	2.8	REGULAR	5
10	3.3	REGULAR	5
11	3	REGULAR	5
12	3.3	REGULAR	5
13	2.9	REGULAR	5
14	3.5	REGULAR	5
15	3.2	REGULAR	5
16	3.2	REGULAR	5
17	3.3	REGULAR	5
18	3.4	REGULAR	5
19	2.8	REGULAR	5
20	2.5	MALO	3
Total	59.8		94
No. De Apartados	20		20
Prom. General	2.99		4.7

Resultado (paso 7):

El promedio general de la evaluación es de 4.7 el cual se encuentra en la escala entre 3.6 y 6, determinándose que la evaluación de la gerencia de la funeraria es regular.

B.2 Resultado del clima organizacional:

CLIMA ORGANIZACIONAL:

BOLETA	Paso 4	Paso 5	Paso 6
	PROMERDIO	CATEGORIA	NOTA
1	3.2	REGULAR	5
2	3	REGULAR	5
3	2.9	REGULAR	5
4	2.9	REGULAR	5
5	3.2	REGULAR	5
6	3	REGULAR	5
7	3	REGULAR	5
8	2.9	REGULAR	5
9	3.3	REGULAR	5
10	3.4	REGULAR	5
11	3.2	REGULAR	5
12	3.4	REGULAR	5
13	2.9	REGULAR	5
14	3	REGULAR	5
15	3.1	REGULAR	5
16	3.1	REGULAR	5
17	3.3	REGULAR	5
18	2.9	REGULAR	5
19	3	REGULAR	5
20	3.3	REGULAR	5
Total	62		100
No. De Apartados	20		20
Prom. General	3.1		5

Resultado (paso 7):

El promedio general de la evaluación es de 5, el cual se encuentra en la escala entre 3.6 y 6, determinándose que el clima organizacional de la funeraria es Regular.

Anexo 2



ENTREVISTA

Clima Organizacional

1. Que tipos de lineamientos se utilizan en la realización de su trabajo?
2. Como es el comportamiento del gerente al dirigirse a ustedes?
3. Es tomada en cuenta su decisión o solamente lo hace el gerente?
4. Le chequean constantemente las actividades que hace en la funeraria?
5. Se le incentiva o reconoce cuando hacen bien su trabajo?
6. Describa el ambiente de trabajo que percibe?
7. De a conocer la relación que existe con el gerente?
8. De que forma coopera con la empresa?
9. De que manera se apoyan cuando existe una necesidad?
10. De que manera les exigen el cumplimiento de tareas?

11. Que clase de conflictos existen entre empleados?
12. Cree usted que su trabajo es importante para la funeraria?
13. Se siente usted identificado con la funeraria?

Anexo 3

Filosofía Institucional

Naturaleza:

Funerales Del Castillo es una empresa privada que de acuerdo a sus actividades se cataloga como mixta, debido a que se dedica a la fabricación y comercialización de cajas mortuorias, además de brindar un amplio repertorio de servicios funerarios, así mismo proyecta se proyecta en los municipios de Aguacatán, La Democracia, San Antonio Huista, todos del departamento de Huehuetenango, satisfaciendo las necesidades de miles de familia.

En la actualidad se han expandido también a Jacalatenango municipio de Huehuetenango, donde prestan servicios a domicilio y la ciudad capital en donde hay un encargado de traslados hacia el departamento de Huehuetenango, para satisfacer las necesidades de las familias

Ubicación:

La empresa está ubicada en la 5ta. Calle 7-48 zona 1, Huehuetenango.

Tamaño de la empresa:

Debido a que la empresa cubre las necesidades de usuarios de todos los estratos sociales, cuenta con la ventaja de competitividad inigualables a nivel de departamento, como ser la única de producir sus propias cajas mortuorias en el departamento y contar con un plan de aseguramiento. Lo anterior lo hace ser la número uno en el departamento de Huehuetenango.

Organización jurídica:

En la actualidad pertenece a una Sociedad Anónima.

Misión:

Somos una empresa privada netamente huehueteca, dedicada a la producción y prestación de servicios funerarios enfocados a satisfacer las necesidades de cada uno de los estratos sociales a nivel departamental.

Visión:

Ocupar en el área regional la función de funeraria líder en producción y servicios, ofreciendo un catálogo que satisfaga las necesidades de nuestros usuarios, con rentabilidad justa pero sin olvidar la función social y humanista.

Filosofía:

“No lucrar con el dolor ajeno”, trata de ofrecer un servicio a las familias huehuetecas, en base a precios módicos al alcance de sus posibilidades.

Objetivo general:

- El objetivo general de Funerales del Castillo Jireh es darle la gloria a Dios en todo, posesionarse en el mercado huehueteco como líder en prestar éste tipo de servicios y aumentar el grado de ventas.

Objetivos específicos:

- Trascender e imponer el estilo funerario en la región.
- Llegar con los servicios tanto a las personas que lo requieran con gran lujo como a las personas de escasos recursos.
- Obtener un buen porcentaje de utilidades, no imponiendo costos altos sino teniendo un nivel de ventas a gran escala.
- Satisfacer necesidades en el momento oportuno

Estrategia:

- Hacer bien el trabajo
- Dar mejor servicio
- Saber que el cliente se sienta satisfecho.

Meta:

Superar los niveles de venta y prestación de servicios de años anteriores.

Valores y principios:

- Conocer a Cristo
- Honradez
- Verdad
- Valorar el trabajo
- Trabajar con alegría.

Slogan:

Su Funeraria Amiga.

Reglamento:

Esta en proceso

Anexo 4
Area de mercadotecnia
Análisis foda

Fortalezas:

1. Empresa fabricante: Funerales del Castillo tiene como fortaleza principal que es fabricante del producto principal que vende.
2. La empresa además de ser fabricante de su producto principal, presta el servicio de contratos funerarios, presentando dos opciones a sus clientes:
 - 1) Servicio a domicilio, 2) Servicio de capillas.
3. La empresa cuenta con una infraestructura de calidad, la cual le ha ayudado a incrementar sus ingresos en los últimos años. Consta de dos capillas de velación, con mobiliario y equipo necesario para que el servicio que se preste sea satisfactorio para deudos y asistentes.
4. La empresa ofrece varias opciones de servicios funerarios para que el cliente decida cual es el que más le conviene y agrada.
5. Funerales del Castillo cuenta con la venta de lápidas.
6. Lealtad: Los clientes reales de la empresa, están satisfechos con los servicios que ésta presta. Por lo que existe un grupo de clientes que hasta el momento la empresa los tiene como clientes reales.

7. Personal de ventas: La empresa cuenta con un personal de ventas calificado, que enfoca todos sus esfuerzos a la satisfacción del cliente y asistente.
8. Diferenciación del servicio: La empresa pretende que sus esfuerzos sean diferentes al prestar el servicio funerario en comparación con la competencia.
9. La empresa es la número uno a nivel departamental.

Oportunidades:

1. Participación en el mercado: La empresa puede obtener una mayor participación en el mercado ya que en la actualidad a dedicado sus esfuerzos de mercadeo a la satisfacción de clientes con alto nivel de ingresos.
2. Ser proveedores: La empresa puede convertirse en proveedora de cajas mortuorias en la región occidental, especialmente de las cajas fabricadas de conacaste.
3. Posicionamiento: La empresa puede llegar a ser la número uno en la región occidental ya que el mercado al que dirige sus esfuerzos aún no esta posicionado por ninguna empresa.
4. Exportadora: Funerales del Castillo puede convertirse en una empresa exportadora de cajas mortuorias, puesto que, en México aprecian mucho el tipo de cajas mortuorias que se fabrican en Guatemala y ha habido

ocasiones que personas del mencionado país prefieren viajar a Huehuetenango para su compra.

Debilidades:

1. Fijación de precios: La empresa no cuenta con un método específico de fijación de precios de venta, ya sea de los servicios o de las cajas mortuorias, estos se fijan a criterio del gerente y jefe de ventas. Influyendo en la decisión final factores como: precios de la competencia, criterio propio, negociación con el cliente, costo de materias primas, entre otros.
2. La publicidad: La empresa no cuenta con un plan de medios publicitarios. Únicamente invierte en medios de publicidad que no le dan el empuje que la misma necesita para incrementar su participación en el mercado.
3. Productividad: Funerales del Castillo es fabricante de cajas mortuorias, esto le ha ayudado a incrementar sus ventas en los últimos años, pero es muy importante determinar que en el proceso de fabricación de las mismas se desaprovechan recursos, los cuales podrían hacer más productiva la fabricación. Entre los recursos que se desaprovechan se pueden mencionar: Tiempo, mano de obra, entre otros.
4. Promoción de ventas: La empresa no ha considerado que la promoción de ventas es muy importante y por lo mismo no ha implementado planes para incentivar la compra.

5. Propiedad intelectual: La empresa no cuenta con un Registro de Propiedad Intelectual.

Amenazas:

1. Globalización: La empresa no ha tomado en cuenta que la globalización es un proceso económico que ya esta influyendo y por lo mismo no ha considerado importante crear estrategias de innovación tecnológica, modernización, productividad, competitividad y efectividad.

Área de administración de recursos humanos

Análisis foda

Fortalezas:

1. La empresa cuenta con personal suficiente para lo prestación de servicios funerarios.
2. El personal de la empresa esta capacitado para lograr la satisfacción de los clientes.
3. Funerales del Castillo otorga incentivos a cobradores y secretaria.

Oportunidades:

1. La empresa puede contratar personal mucho más capacitado para los puestos que ofrece, por medio del aprovechamiento de las fuentes externas.
2. Existen empresas que pueden seleccionar y contratar personal para la empresa.
3. Funerales del Castillo otorga incentivos a cobradores y secretaria.

Debilidades:

1. La empresa únicamente recluta personal por medio de fuentes internas.
2. La empresa no otorga prestaciones laborales que estipula la ley.
3. La organización cuenta con un manual del empleado el cual no es utilizado por la falta de conocimiento en cuanto a su uso.
4. La empresa no cuenta con políticas para que los empleados sepan como deben desenvolverse desde el momento de ingreso a la empresa.
6. A excepción de los cobradores y la secretaria, ningún empleado de la empresa recibe un incentivo por el desempeño de su trabajo.

Amenazas

1. Existencia de empresas que ofrecen el mismo tipo de producto y servicio que la empresa y que brindan mejores incentivos y prestaciones a sus empleados.

Area de producción

Análisis foda

Fortalezas:

1. La infraestructura con la que cuenta el taller de producción de la empresa, es adecuada para la producción de innovaciones. Dado que este cuenta con tres salas de trabajo.
2. La fabricación de cajas mortuorias reduce costos, siendo esto una ventaja competitiva frente a la competencia de la empresa lo que hace que la misma pueda ofrecer diversidad en los modelos que se van a presentar a los clientes.
3. La empresa cuenta con una capacidad instalada para 2 servicios en capilla por noche.

Oportunidades:

1. Ampliar la capacidad de ventas para la obtención de mejores ingresos.

2. Implementación de tecnología y maquinaria que modernice el taller de producción e incremente el número de cajas mortuorias producidas por semana.
3. Reducción de costos con la producción de cajas mortuorias.

Debilidades:

1. Nivel de automatización bajo para que la empresa mejore la producción de cajas mortuorias.
2. Productividad: La empresa no es lo suficientemente productiva porque no aprovecha sus recursos a totalidad.
3. La empresa no tiene una relación formal con sus proveedores porque en algunas ocasiones la materia prima se termina, lo que conlleva a no tener inventarios de cajas mortuorias disponibles.
4. La empresa no cuenta con un sistema en contra de incendios lo que hace que la misma corra peligro ya que la materia prima principal para la fabricación de cajas mortuorias es la madera.
5. La empresa no cuenta con un control de inventarios.
6. En la empresa hace falta la implementación de un sistema de seguridad.
7. En la empresa no hay ningún tipo de controlador del ambiente.

8. La empresa no cuenta con diagramas y recorridos que faciliten la producción.
9. En la empresa no existe un manual de procedimientos.
10. La empresa no cuenta con el servicio de cremación de cadáveres.

Amenazas:

1. Competencia: Existen empresas muy interesadas en reducir la participación que Funerales del Castillo tiene en el mercado, por lo que representa una amenaza para la producción.
2. Desactualización de la tecnología.
3. Cambios en los procesos de entierro.

Area de finanzas

Análisis foda

Fortalezas:

1. Funerales del Castillo realiza las actividades contables que requiere el fisco.
2. La empresa cuenta con un contador, encargado de realizar todas las operaciones contables y pagos a tiempo de impuestos.

Oportunidades:

1. Obtención de mayores ingresos a la empresa, provenientes de la venta de contratos funerarios.
2. Ampliación de la capacidad de ventas para la obtención de mayores beneficios para la empresa.

Debilidades:

1. La empresa cuenta con dos tipos de control financiero, los cuales son independientes impidiendo tener una visión clara de lo que esta pasando con los ingresos, egresos, utilidad, etc.
2. Funerales del Castillo no toma en cuenta los estados financieros de la empresa para optimizar la toma de decisiones.
3. Como resultado de la hipoteca adquirida existe descapitalización, lo que deja como consecuencia el atraso del proceso de implementación de nuevos procesos y retrasa el crecimiento de la producción.
4. No se cuenta con reservas para prever pago de indemnizaciones, remodelación tecnología y servicios que ya se tienen contratados.
5. Retraso en la compra de materia prima para la producción por falta de capital.
6. Lo empresa no cuenta con un punto de equilibrio.

7. La empresa no realiza razones financieras.

Amenazas:

1. Contratos vendidos que representan una obligación futura para la empresa y que en caso de incumplimiento pueden ocasionar problemas legales.

