

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Administración Corporativa



**Evaluación del nivel de satisfacción de los colaboradores de una empresa de
Desarrollo de *Software* a través del análisis del clima organizacional.**

(Tesis de Maestría)

Astrid Mariola De la Cruz Mérida

Guatemala, Enero de 2015

**Evaluación del nivel de satisfacción de los colaboradores de una empresa de
Desarrollo de *Software* a través del análisis del clima organizacional.**
(Tesis de Maestría)

Licenciada Astrid Mariola De la Cruz Mérida (Estudiante)

M. Sc. Anabella Cerezo de García (**Asesora**)

Dr. Luis Roberto García Leiva (**Revisor**)

Guatemala, Enero de 2015

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque

Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. César Augusto Custodio Cobar

Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz

Vicedecano

M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa

Coordinadora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduria ante todo, adquiere sabiduria"

REF.:UPANA.C.C.E.E.0040-2014-MSc.AC.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
GUATEMALA, 02 DE DICIEMBRE DEL 2,014**

De acuerdo al dictamen rendido por M. Sc. Anabella Cerezo de García, asesora y doctor Luis Roberto García Leiva, revisor de la Tesis, titulada: "EVALUACIÓN DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DE DESARROLLO DE SOFTWARE A TRAVÉS DEL ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL", elaborada por la licenciada Astrid Mariola De la Cruz Mérida, **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a su graduación profesional en el grado de Magíster en Administración Corporativa.

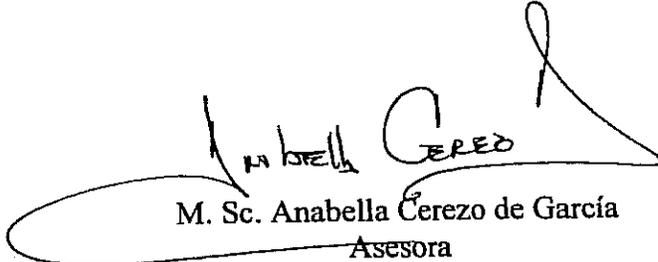

Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano Facultad de Ciencias Económicas

Guatemala, 14 de Agosto del 2014

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Tesis con el tema **“Evaluación del nivel de satisfacción de los colaboradores de una empresa de Desarrollo de *Software* a través del análisis del clima organizacional”**, presentado por la estudiante: **“Astrid Mariola De la Cruz Mérida”**, previo a optar al grado Académico de **“Maestría en Administración Corporativa”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.



M. Sc. Anabella Cerezo de García
Asesora
Colegiado 13,423

c.c file

Guatemala, 21 de noviembre de 2014.

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

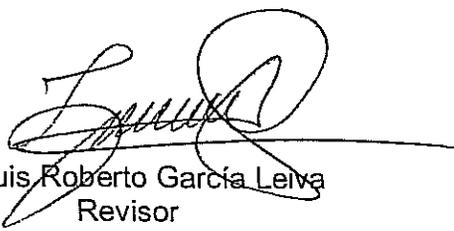
Estimadores señores:

En relación al trabajo de revisión de tesis del tema: **Evaluación del nivel de satisfacción de los colaboradores de una empresa de Desarrollo de Software a través del análisis del clima organizacional**. Elaborado por **Astrid Mariola De la Cruz Mérida** estudiante de la Maestría en Administración Corporativa, he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos, por lo tanto doy el dictamen de **Aprobado** al tema desarrollado en dicha tesis.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

Atentamente,



Dr. Luis Roberto García Leiva
Revisor

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo I	
1.1 Antecedentes de la empresa	1
1.2 Visión	2
1.3 Misión	3
1.4 Organigrama	5
1.5 FODA	6
1.6 Estudios Previos	9
Capítulo II	
2.1 Marco Teórico	11
Capítulo III	
3.1 Planteamiento del problema	27
3.2 Objetivo General	28
3.3 Objetivo Específico	28
3.4 Justificación	29
Capítulo IV	
4.1 Metodología	30
4.2 Población y Muestra	32
4.3 Sujeto de Estudio	32
4.4 Instrumento	32
4.5 Procedimiento	33
4.6 Variables	34
4.7 Alcance	35
4.8 Limitaciones	35
4.9 Aporte	35
Capítulo V	
5.1 Presentación de los Resultados de la Investigación	37
5.2 Discusión de los Resultados	58
Conclusiones	63
Propuesta	64

Cronograma	70
Costo	71
Referencias Bibliográficas	73
Anexos	
Anexo 1: Diagnóstico del Problema	76
Anexo 2: Instrumento	78
Anexo 3: Recolección de Datos	82
Anexo 4: Matriz de Variables	85

Resumen

Dentro de toda organización existe un ambiente el cual determina en gran medida el comportamiento de los colaboradores. Este ambiente, es conocido como Clima Organizacional. Este se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, este puede impactar significativamente los resultados.

El recurso humano es el principal capital de las empresas, éstas deben de contar mecanismos de medición periódica de su clima organizacional, el cual permitirá evaluar las creencias y valores que comparten los miembros que la integran, sus costumbres y normas de comportamiento, tiene una estrecha relación con la motivación y satisfacción laboral.

La presente investigación permite demostrar cómo es percibida una empresa (Micro, Pequeña y Mediana empresa - MIPYME) del sector de Tecnologías de la Información y Comunicación por su cliente interno y conducir acciones que permitan una mejora permanente sobre el tema, lo cual es de suma importancia, son los colaboradores los clientes principales de la misma, pues son quienes hablan bien o mal de la misma organización.

En el capítulo I, se presenta la reseña histórica, evolución y situación actual de la compañía, así como su análisis FODA que evidencia las oportunidades de crecimiento tanto en generación de empleo como expansión de negocios en el extranjero, para lo cual también se hace presentación del organigrama actual de la misma.

Se definió el marco teórico en el capítulo II, donde se seleccionaron temas que conceptualmente le dieron forma al trabajo de investigación y fueron la base técnica para sustentar el análisis, la identificación de áreas de mejora y los factores a considerar para una evaluación integral.

En el capítulo III, se abordó el planteamiento del problema de tal forma que quedó plasmada la situación real de la empresa, los objetivos de la investigación e identificación de los indicadores que permitieron la definición de la metodología de investigación y selección de instrumentos, descritas en el capítulo IV.

Una vez definida la metodología, se procedió a realizar el trabajo de campo en donde se consideró la entrevista al gerente general y el traslado de una encuesta a los colaboradores con el fin de recabar, analizar y presentar los resultados en el capítulo V, exponer la información recabada en cuadros, gráficas y matriz de sentido que permitieron el análisis de los datos cuantitativos y cualitativos.

La propuesta trabajada en el capítulo VI, se trabajó en función de fortalecer las relaciones interpersonales de los colaboradores de la empresa, con miras a una sostenibilidad a corto plazo sobre aspectos como la sistematización de evaluaciones de desempeño, beneficios adicionales al salario, creación de un departamento de recursos humanos, entre otros.

Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo investigar las razones por las cuales el personal de una empresa de tecnología de Información en Guatemala se siente desmotivado y existe una cultura de comunicación negativa, lo cual afecta en los resultados trazados por la empresa en cuanto a la generación de ventas y utilidades.

Para tal efecto es necesario identificar los motivos por el cual el desempeño de los colaboradores es negativo y esto afecta su labor diaria dentro de la organización.

Se realizó una investigación descriptiva para poder llegar a los resultados que es generar un plan de acción para el mejoramiento de la productividad, responsabilidad y alcance de los objetivos organizacionales.

Así mismo, se realizó una serie de instrumentos que permitieron recabar y analizar información sobre la percepción de los colaboradores y la gerencia general en cuanto al clima organizacional, tema principal de esta investigación.

Ante estos resultados se realizó una propuesta para mejorar aspectos tales como el liderazgo, los incentivos y la creación de una unidad de administración del capital humano que permita el fortalecimiento de las relaciones y el trabajo en equipo.

Capítulo 1

1.1. Antecedentes de la empresa VIA Asesores, S.A

En el año 2001, dos ingenieros guatemaltecos fueron llamados a trabajar en el desarrollo de un proyecto que iniciaron con el nombre de VIA Asesores, S.A.

Durante el proyecto fue necesario desarrollar un *Enterprise Resource Planning*, (ERP por sus siglas en inglés) el cual fue creciendo en sus módulos. En ese año, los sistemas centroamericanos estaban mal vistos por el mercado guatemalteco debido a que en un 95% se tenían:

- Errores de programación por todos lados.
- A los clientes les aparecían los nombres de otras empresas en sus reportes.
- El tiempo de implementación era el doble de lo estimado, cuando se lograba finalizar el proyecto.
- El costo de implementación era el triple de lo que se le había indicado al cliente.
- La mayoría de los proyectos se quedaban a la mitad por descontento con los clientes.

Al analizar dicho panorama, cuando se inicia con el desarrollo del sistema, se utilizaron buenas prácticas de las empresas privadas, de gobierno, municipalidades, de agroindustria, así como buenas prácticas en el desarrollo de los sistemas e información de software de categoría mundial.

Así es como nace el sistema ORBIS ERP (de la palabra en latín "mundo") en la empresa, producto estrella de la misma, con el cual se ha logrado competir contra *software* de categoría mundial.

La versatilidad de sus sistemas, la parametrización de los módulos y el éxito en el proceso de implementación, les ha permitido finalizar con éxito los proyectos, es la clave de su sistema, tener una única versión del producto el cual, según su forma y función puede utilizarse en:

- ✓ Banca
- ✓ Gobierno Central
- ✓ Municipalidades
- ✓ Empresas Privadas
- ✓ Empresas Semi-Privadas
- ✓ Comercializadoras

Al día de hoy, la madurez de sus sistemas y las mejoras continuas que se aplican, hacen que la marca ORBIS sea un elemento importante y que la venta normal se traduzca en una alianza estratégica para continuar apoyando a sus clientes en automatizar todos sus procesos administrativos.

Otro producto diferenciador de la competencia es el servicio de *Outsourcing*, que les ha permitido apoyar a las empresas en el desarrollo de sistemas propios que por su complejidad o especialización deben continuar utilizando y mejorando, lo cual les ha permitido iniciar operaciones en Centro América.

Luego de nueve años (en 2010), los cambios tecnológicos, la globalización y la apertura de nuevos mercados por los Tratados de Libre Comercio, la empresa inició su proceso de certificaciones a nivel internacional, para profesionalizar a su personal y ser más competitivo a nivel global.

1.2. Visión

Ser el aliado estratégico de nuestros clientes, brindando soluciones integrales e innovadoras que rentabilicen su negocio.

1.3. Misión

Proporcionar soluciones integrales, confiables y de alta calidad en Tecnologías de la Información, convirtiéndonos en aliados estratégicos, rentabilizando los procesos administrativos y

productivos, automatizando la cadena de valor de nuestros clientes; apoyados en los valores de nuestra empresa y colaboradores.

Los productos que ofrece la empresa son desarrollos propios que tienen como objetivo maximizar y eficientizar el tiempo y utilidades de sus cliente; proporcionar sistemas orientados tanto a usuarios finales, como a niveles gerenciales para toma de decisiones, por medio de reportes y estadísticas principales.

La clave de éxito de sus proyectos y en lo que enfocan su esfuerzo y recursos son:

Ilustración 1:

Esquema Clave de Éxito de sus proyectos



Fuente: Información propia de la empresa, 2014.

El segmento de sus clientes es diverso, al considerar que la tecnología es de uso transversal para todas las industrias, sin embargo se han enfocado a los sectores: Industriales, Agrícola, Médico, Banca, Gobierno y Telecomunicaciones.

Para el desarrollo de sus productos utilizan diversas plataformas incursionando en los últimos 2 años en el desarrollo móvil.

Sus principales productos y servicios son:

- ✓ Sistema de Administración Contable Financiera
- ✓ Sistema de Administración de Expedientes
- ✓ Sistema de Administración Municipal
- ✓ Servicios de: Consultoría, desarrollo de estrategias comerciales virtuales, auditoria de sistemas, rediseño y optimización de procesos, entre otros.

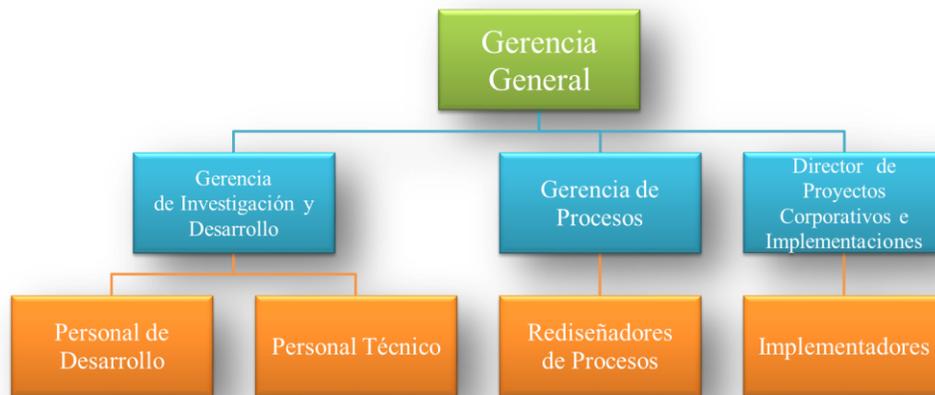
Su planilla de colaboradores es de 13 personas. Actualmente (año 2014) no cuenta con una estructura organizacional amplia, sin embargo la visión es poder crecer y contar inclusive con sus propias oficinas, pues actualmente rentan.

En la actualidad, el 60% de los colaboradores trabajan fuera de la oficina, asignados a diferentes proyectos en las oficinas del cliente.

1.4. Organigrama

Ilustración No. 2:

Estructura Organizacional



Fuente: Información propia de la empresa, 2014.

1.5. FODA

A continuación se presenta el FODA de la empresa, con la finalidad de determinar sus fortalezas y debilidades, sus oportunidades y amenazas.

Ilustración No. 3:

FODA VIA Asesores, S.A.

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS (+)	DEBILIDADES (-)
		<ul style="list-style-type: none"> • Ética profesional y personal de los socios fundadores. • Contar con productos propios. • Experiencia en diversos campos de administración e informática. • Alianzas estratégicas establecidas y activas. • Capacitación constante al personal que labora en la empresa. • Filosofía organizacional bien estructurada y compartida al personal de la empresa. • Posicionamiento de la marca y del nombre de la empresa en el mercado. • Baja rotación de personal. • Cultura Exportadora.
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES (+)	AMENAZAS (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado poco explotado en el interior del país. • Auge de aplicaciones para la web (que implica apertura del mercado). • Empresas insatisfechas por el servicio prestado por la competencia. • Demanda y tendencia de la población para optimizar y adquirir productos tecnológicos. • Crecimiento de la empresa en cuanto a empleados y oficina propia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recelo del empresario nacional en invertir en soluciones informáticas nacionales, prefieren internacionales. • Competencia con precios bajos.

Fuente: Información propia de la empresa, 2014

Algunos de los factores más relevantes encontrados en el FODA son:

Fortalezas:

- a. Los 2 socios fundadores de la empresa tienen un alto grado de ética profesional y personal, lo cual ha permitido que a lo largo del tiempo la empresa se establezca y maneje de manera transparente, proactiva y con altos estándares de calidad en cuanto a servicio al cliente interno y externo.
- b. El contar con productos propios les ha permitido evolucionar con cada uno de sus clientes, considerando que pueden realizar las modificaciones necesarias que se acoplen a las necesidades de los clientes actuales o los potenciales.
- c. Cultura Exportadora: la empresa ha tenido oportunidad de participar en eventos de tecnología internacional y cuenta con clientes fuera de la frontera guatemalteca.

Oportunidades:

- a. Mercado potencial no explotado a nivel nacional, incluyendo mercado del interior de la república, en dónde el comercio ha crecido y la necesidad de tecnificar (automatizar y sistematizar) los procesos es demandante.
- b. Crecimiento en número de empleados y poder contar con oficinas propias que permitan desarrollar una cultura organizacional fuerte y estable.

Debilidades:

- a. Cartera de clientes pequeña: a pesar de que los productos son propios y pueden expandirse, la cartera de clientes es limitada. Esto se debe a la falta de posicionamiento de la marca y la búsqueda de nuevos contactos. (estructura de ventas que no existe).

- b. No contar con oficinas propias ha limitado la expansión en cuanto a número de empleados e infraestructura, lo que puede provocar una mala imagen por no contar con suficiente espacio para atender a sus clientes.

Amenazas:

- a. Recelo del empresario nacional en invertir en soluciones informáticas nacionales, prefieren internacionales. Esto se debe a que el consumidor local no confía en lo nacional por temas de cultura y desconocimiento de empresas de tecnología guatemaltecas.
- b. Competencia con precios bajos: Existen empresas guatemaltecas que ofrecen tecnología a bajo costo pero la calidad y estándar de servicio negativa, lo que afecta la imagen de empresas nacionales en la rama tecnológica.

1.6.Estudios Previos

1.6.1. Según Saavedra y Rivera (2008), en su tesis titulada “*El clima organizacional y su repercusión en el rendimiento de la productividad*”, donde el objetivo general es: Determinar los factores que pueden dar un buen ambiente de trabajo que inciden en la satisfacción laboral y la productividad en la Cooperativa UPA R.L Amatitlán y sus principales conclusiones:

- a. La falta de fortalecimiento en las posibles áreas afectadas definitivamente bajan la productividad en el departamento que sea orientando a la deserción y al deterioro de la imagen de la organización.
- b. Se logró evidenciar el área más afectada y se pudo relacionar con resultados cualitativos que facilita los pasos de la solución de la problemática.
- c. Durante todo el proceso se identificaron cinco áreas repetitivas en todos lo departamentos con un porcentaje aceptable, no deja de llamar la atención que en su mayoría se quejaron de los mismos.

1.6.2 Según Leal A. (2011), en su tesis titulada “*Influencia del Clima Organizacional en una empresa de Servicios*”, donde el objetivo general es: Establecer cómo influye el clima organizacional de una empresa de servicios y sus principales conclusiones:

- a. Según la interpretación de la encuesta realizada, se pudo establecer que la rotación de personal es baja en la empresa, a pesar de la falta de motivación, incentivos y el clima laboral, este resultado podría sugerir que el personal de la empresa se ha acomodado a esas situaciones, no siendo la rotación de personal un factor relevante dentro de la misma.
- b. Se determinó que el clima organizacional de E-Marketing no es tan bueno, debido a que el personal se encuentra desmotivado provocando que no cumplan con las tareas que le competen en el desarrollo de sus actividades, adicional no se cuenta con un plan de motivación, capacitación e incentivos, ni una medición del mismo periódicamente.
- c. De acuerdo al trabajo realizado se determinó que la empresa no presenta conflictos serios y la mayoría de los que se presentan son resueltos a nivel de los supervisores en el punto

de venta, siendo los más fuertes resueltos por la gerencia general, y es este un problema relevante en cuanto al clima organizacional.

- d. Se pudo establecer que el liderazgo ejercido por su propietario, quien concentra las decisiones administrativas más importantes de la empresa, derivando que el estilo de liderazgo gerencial predominante en la empresa es el de tipo autocrático, impide que los funcionarios alternos desarrollen sus destrezas, iniciativas y responsabilidades gerenciales adecuadamente.

1.6.3 Según Gómez (2012) en su tesis titulada “*Percepción de los practicantes del clima organizacional en una empresa farmacéutica en la ciudad de Guatemala*”, donde el objetivo general es: Establecer la percepción de los practicantes del clima organizacional de una empresa farmacéutica de la ciudad de Guatemala y sus conclusiones son:

- a. Por medio de la investigación se logró establecer que la percepción de los practicantes del clima organizacional de una empresa farmacéutica de la ciudad de Guatemala es alto.
- b. Se pudo identificar que los indicadores mejor evaluados son relaciones interpersonales, seguridad industrial e identificación.
- c. De igual manera se logró identificar que los indicadores que se perciben con menor escala son satisfacción laboral, comunicación y por último participación y confianza.
- d. Se puede observar que no existe diferencia significativa entre hombres y mujeres respecto a la percepción que se tiene en cuanto al clima organizacional ya que ambos géneros obtuvieron la media más alta en el factor relaciones interpersonales y la media más baja en el factor participación y confianza.

Capítulo II

2.1.Marco Teórico

Para efectos de esta tesis y tomando en cuenta lo que con ella se relaciona, se tomarán en cuenta los siguientes términos para un mejor contexto y entendimiento del entorno del caso:

a. Influencia

Uno de los principales trabajos que tiene todo líder es el de aumentar su grado de influencia respecto de sus subordinados. Según Foresman, S. (2008) el proceso de influencia puede ser llevado a cabo tanto para conseguir beneficios como para eventualmente llegar a consecuencias negativas.

La influencia existe cuando dos personas interactúan entre ellas y ambas dependen una de la otra, es decir las acciones de A influyen sobre B y asimismo las acciones de B influyen sobre A.

Según investigaciones de diferentes especialistas, las principales estrategias que aplican los dirigentes para ejercer influencia sobre el personal, tanto subordinados como colegas y jefes, son las llamadas tres "R": Retribución, Reciprocidad y Razonamiento. Whetten y Cameron las resumen en lo que sigue:

- La retribución: que identifican como coerción o intimidación.
- La reciprocidad: intercambio, integración.
- El razonamiento: persuasión basada en hechos, necesidades o valores personales), puede asumir los siguientes comportamientos.

El poder de la Influencia en las Organizaciones (2014, 11 de Abril).
<http://www.monografias.com/trabajos61/poder-influencia-organizaciones/poder-influencia-organizaciones3.shtml>

b. Clima Organizacional

Chiavenato, I. (2002) sostiene que el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales) (p.54).

Según Robbins, S. (2004), “es un vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, es un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran”. Es la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Además, incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo y está expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, apertura, entre otras. (p. 78)

El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral.

El clima es una variante interviniente que media entre los factores organizacionales y los individuales. Las características de la organización son relativamente estables en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización, esto afecta el comportamiento y la percepción del individuo tanto dentro de la misma organización como en el cambio de una organización a otra. Mide las expectativas, percepciones, sentimientos y comportamiento de cada empleado de la organización. En otras palabras, toma "la temperatura" o "el pulso" de la organización.

El clima organizacional mide diversos factores tales como comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, ambiente laboral, motivación y satisfacción, responsabilidad, capacitación y desarrollo de carrera.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación 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.

c. Productividad

Palacios, A. (2006) sostiene que productividad es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo empleados. (p. 137)

- ✓ Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento.
- ✓ En un enfoque sistemático alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.
- ✓ La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores.

Deben considerarse factores que influyen. Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como:

- ✓ Calidad: La calidad es la velocidad a la cual los bienes y servicios se producen especialmente por unidad de labor o trabajo.
- ✓ Productividad = Salida/ Entradas.
- ✓ Entradas: Mano de Obra, Materia prima, Maquinaria, Energía, Capital.
- ✓ Salidas: Productos.

d. Servicio al Cliente

Según el autor Humberto Serna Gómez (2006) define que:

El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. De esta definición se deduce que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa. (p.19)

Características del servicio al cliente

En relación a este punto, Humberto Serna Gómez (2006) afirma que:

Entre las características más comunes se encuentran las siguientes:

1. Es Intangible, no se puede percibir con los sentidos.
2. Es Perecedero, Se produce y consume instantáneamente.
3. Es Continuo, quien lo produce es a su vez el proveedor del servicio.
4. Es Integral, todos los colaboradores forman parte de ella.
5. La Oferta del servicio, prometer y cumplir.
6. El Foco del servicio, satisfacción plena del cliente.
7. El Valor agregado, plus al producto. (p. 19)

e. Software

De acuerdo a Castellano Casas, R. (2001), el *software* es “el conjunto de instrucciones y datos en formato binario almacenados en la memoria principal de un equipo de cómputo o tecnológico, que le indica al aparato que debe hacer y cómo”.

El *software* dirige al *hardware* y el *software* es la parte lógica del sistema informático.

f. Recurso Humano

Bohlander S. (2002) opinó que las personas siempre han sido esenciales para las organizaciones pero su importancia estratégica está en aumento en las industrias actuales cuyo desarrollo se basa en el conocimiento. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, las habilidades y las destrezas de los trabajadores, en especial en la medida en que ayudan a establecer un conjunto de aspectos medulares de competencia que diferencian una organización de sus competidores (p. 87).

Cuando el talento de los empleados es valioso, raro, difícil de imitar y organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas y en la industria de tecnologías de la información y comunicación, el talento humano es su principal capital pues depende de la creatividad, la innovación, el compromiso y desarrollo del mismo es que la empresa establece su cartera de productos y se desarrollan los proyectos.

g. Organización

Koontz, H. y O'Donnell, C. (2008), sostiene que organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignando a cada grupo, un administrador con autoridad para supervisar y coordinar, tanto en sentido horizontal como vertical la estructura empresarial, por lo que se hace importante debido a:

- Carácter continuo,
- Medio por el cual se establece la manera de lograr los objetivos,
- Suministra métodos de desempeño de actividades eficientemente,
- Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo costos e incrementando la productividad.

h. Desafíos del entorno externo:

Los desafíos del entorno externo afectan o favorecen a las empresas, dependiendo del buen uso y manejo de estas olas, tales como los desafíos sociales (posición de la mujer en el ámbito laboral), Migración de las fuerzas de trabajo, Expansión o Contracción Demográfica, Cambios

económicos, Cambios Políticos, Culturales, Tecnológicos, Ecológicos, Gubernamentales y Corporativos, son factores que no deben de olvidarse al momento de administrar el capital humano de una empresa. Adicional a monitorear el entorno interno, como lo es las relaciones interpersonales, comunicación efectiva, manejo de los recursos, entre otros.

i. Administración del Recurso Humano

Según Werther, W. y Davis, K. (2008,) sostienen que “la administración del recurso humano describe la manera en que el esfuerzo de los gerentes y directivos se relaciona con todos los aspectos del personal y demuestra las contribuciones que hacen a este campo los profesionales del área. El valor del capital humano de la organización determina el grado de éxito de la empresa” (p.09).

Para ello es importante invertir en capacitar y desarrollar el talento humano a través de un plan de desarrollo profesional, el cual es administrado y realizado por el departamento de recursos humanos. Pero considerando que por informes del Ministerio de Economía de Guatemala el 80% de las empresas en Guatemala son micro, medianas y pequeñas empresas (MYPIMES), la mayoría de ellas no cuentan con ese departamento, por lo que realizan esfuerzos propios para motivar, desarrollar y fidelizar a su personal.

Muchas empresas pretenden que las personas trabajen más y mejor, pero nunca se interesan por su personal interno.

j. Motivación

Para Maristany, (2002):

La motivación es la cualidad que mejor demuestra la modernidad del manager. Hay una cantidad muy grande de managers que aunque digan “lo que corresponde” a la actualidad, siguen actuando como se hacía antes de que la tecnología revolucionara las comunicaciones. Motivar no es pagar más ni dar más estatus, por lo tanto dar motivo para algo significa:

- a. Tomar en cuenta cuales son las causas generales por las que los seres humanos nos movilizamos.
- b. Tomar en cuenta en qué proporción las personas a quienes nos referimos priorizan estas causas generales, cuales pesan más para esas personas en ese momento

Necesidad = acción posible

Hacer = dar trabajo

Crecer = dar oportunidades de mayor responsabilidad y de entrenamiento

Tener = pagar una remuneración interna y externamente equitativa, dar poder

k. Tipos de Motivación

Pérez López, J. A. (2004), IPADE *Business School* en México indica en un documental que el hombre puede estar animado por varios tipos de motivación:

- **Motivación extrínseca:** Está relacionada con lo que el trabajador puede obtener de los demás con su trabajo. En principio, cuando trabajan, las personas buscan la propia subsistencia y el bienestar material, es decir "tener más".
- **Motivación intrínseca:** La motivación intrínseca se refiere a lo que se obtiene en sí del trabajo mismo. Esta motivación es de un orden superior a la extrínseca porque, en ella, el trabajo provee el medio más propicio para desarrollar nuestras mejores capacidades, ampliar los espacios de la perfección y desplegar el horizonte humano que se tiene por delante.
- **Motivación transitiva:** La motivación transitiva se relaciona con lo que se puede aportar a los demás a través del trabajo.
- **Motivación trascendente:** La motivación trascendente se refiere a la actitud del líder para desarrollar las potencialidades de sus clientes y subordinados.

Una vez se conozcan los intereses de los colaboradores se podrán enfocar los esfuerzos personales a los organizaciones de tal manera que se alcancen las metas trazadas en ambas vías, como un ganar-ganar, en dónde el individuo se sienta motivado a desarrollar el trabajo, desarrollando y explotando sus capacidades y dónde la empresa alcance su cometido que es su crecimiento constante alcanzando un nivel de productividad y eficacia mayor, expandiendo sus productos y/o servicios a los mercados meta.

I. Comunicación

Las organizaciones se han dado cuenta del valor de la comunicación como recurso estratégico para desarrollarse y sobrevivir en un mundo altamente competitivo. En donde las estructuras cerradas, aisladas impiden la toma de decisiones, la confrontación, el diálogo franco, la valoración de las acciones individuales y colectivas, y de las relaciones armónicas.

Francois, F. (2002) afirma que “EL lenguaje y la comunicación es la transferencia de la información por medio de mensajes”. En este sentido, un mensaje es una sustancia que ha recibido cierta forma; por ejemplo, las vibraciones acústicas del mensaje oral, los impulsos eléctricos del mensaje telefónico, las formas visuales del mensaje escrito, el surco grabado del disco fonográfico (p.155).

Bilboa, R. (2002), sostiene que “La comunicación puede definirse matemáticamente como el establecimiento de una correspondencia unívoca entre un universo espacio-temporal E, (emisor), y un universo espacio-temporal R, (receptor)” (p. 119).

Mota, I. (2002) describe: “La comunicación es una ciencia que estudia la transmisión de un mensaje directa o indirectamente de un emisor a un receptor y de este a aquel a través de medios personales o masivos, humanos o mecánicos, mediante un sistema de signos convenido” (p. 161).

Algunos conceptos de relaciones humanas sobre la comunicación:

Las relaciones humanas son las que establecen los seres humanos en la convivencia con sus semejantes. De allí que en el mismo momento en que se establece contacto con otro ser humano, se inician las relaciones humanas.

- Es el conjunto de principios que gobiernan las relaciones entre los individuos.
- Es el conjunto de "Reglas de Oro", que solucionan casi todos los problemas humanos.
- Es el conjunto de reglas para el logro de buenas relaciones.
- Son las normas y hábitos que nos convierten en personas útiles y agradables a nuestros semejantes, representando todo acto de comprensión, o de servicios, en un motivo de satisfacción para quien lo práctica.
- Es el trato con las personas en el hogar, en el trabajo, en la sociedad es lo que en resumidas cuentas son las Relaciones Humanas.

Frecuentemente, sin darse cuenta, las personas dificultan las relaciones debido a barreras que puedan ser, entre otras, la falta de una buena comunicación interpersonal, lo cual muchas veces se lleva a la práctica sobre todo en el trabajo, pues es dónde se pasa la mayor parte del tiempo y es por el contrario en dónde se debe de aprender a comunicar para que el entorno externo, es decir la familia, los amigos, los colegas de universidad, entre otros, no se vean afectados.

Para que la comunicación sea efectiva y en este caso, tomando de base el tema de investigación, es importante no olvidar que:

- Cada persona es diferente.
- Que esas diferencias son el producto de:
 - Diversas culturas
 - Ambientes familiares
- Que cada persona posee diferentes personalidades, habilidades, gustos, actitudes: en estos factores se encuentran: la edad, el sexo, la educación, la religión, la religión, la creencia, entre otros.

Por lo anterior y en base al tema de investigación se debe considerar al ser humano como personas y no como activo que genera utilidades dentro de la organización. Cuando se comete el error de tratar a las personas como activos que generan utilidad tiene efectos tales como:

- a. Desmotivación
- b. Falta de Iniciativa
- c. Calidad en el trabajo desarrollado
- d. Baja de la productividad
- e. Baja en las ventas
- f. Clientes insatisfechos
- g. Comunicación afectada, por los chismes, rumores, mal tratos, se quejan, no hablan.
- h. Los colaboradores no asumen responsabilidades y se vuelven víctimas

Por lo contrario, cuando la comunicación y motivación está en un buen nivel, los resultados son diferentes:

- Personal motivado
- Comprometido
- Responsable
- Servicio al cliente efectivo
- Se crea un sentimiento de fidelización con la empresa y sus colaboradores.
- Se trabaja con metas y se solucionan problemas de manera efectiva.

Existen tres factores claves en la comunicación organizacional:

- Se da en un sistema complejo y abierto influenciado e influyente en el ambiente.
- Conlleva mensajes.
- Implica personas.
- Mensajes claros.

- Receptores que interactúan, indagan y aportan.
- Existe una retroalimentación eficaz.

m. Trabajo en equipo

Koontz (2004) afirma

No existen reglas precisas para la formación de equipos eficaces. No obstante, se ha comprobado la utilidad de determinadas disposiciones.

Entre las recomendaciones que plantea están las siguientes:

- Los miembros del equipo deben estar convencidos del valor, significación y urgencia del propósito del equipo;
- Se les debe seleccionar de acuerdo con las habilidades requeridas para el cumplimiento del propósito;
- Un equipo debe contener la mezcla exacta de habilidades funcionales o técnicas, así como para la solución de problemas y toma de decisiones y, por supuesto, para las relaciones interpersonales;
- Deben normarse con reglas de conducta grupal como: asistencia regular a las reuniones, confidencialidad, discusiones basadas en hechos y contribuciones de todos los miembros;
- Deben identificarse las metas y tareas requeridas desde la misma etapa de formación del equipo;
- Finalmente, los miembros deben alentarse entre sí por medio de reconocimientos, retroalimentación positiva y premios.

Diferencia entre grupo y equipo de trabajo:

Los grupos y los equipos no son lo mismo. Un grupo son dos o más individuos que interactúan, son interdependientes y se reúnen para lograr objetivos particulares.

Un grupo de trabajo es aquel que interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada uno de sus miembros a realizar el objeto de su responsabilidad.

n. Necesidades del Ser Humano

No hay que olvidar cuales son las necesidades primarias del ser humano para poder desarrollar su potencial y cumplir con sus expectativas. Según el psicólogo Maslow, A. (2005), un ser humano tiende a satisfacer sus necesidades primarias (más bajas en la pirámide), antes de buscar las de más alto nivel.

Esto significa que una persona no busca tener satisfechas de seguridad, por ejemplo: evitar los peligros del ambiente, si no tiene cubiertas sus necesidades fisiológicas, como comida, bebida, aire, entre otros.

Ilustración No. 4:
Jerarquía de las necesidades según Maslow



Fuente: Piramide de Maslow, 2013.

o. Liderazgo

Según Maxwell, J. C.(2009: p.34), 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”.

En opinión de Chiavenato, I. (2000), el liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines.

En el caso de Kotter, J. (2010, p.76), “El liderazgo implica aprender a moldear el futuro”. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias. El liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que en realidad el liderazgo tiene que ver es con la creación de nuevas realidades.

p. Evaluación de Desempeño

Según Chiavenato, I. (2000, p. 114), la evaluación del desempeño es “una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”.

Según Alles, M. (2006), en su libro Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias indica que la evaluación de desempeño se relaciona entre subsistemas:

- Análisis y descripción del puesto
- Remuneración y beneficios
- Desarrollo y planes de sucesión
- Formación

Y el análisis de esta evaluación es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar al personal. Entre sus principales objetivos señala el desarrollo personal y profesional del colaborador, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos (p. 54).

q. Capacitación

Mathis, J. y Jackson, M. (2003) mencionan que la capacitación es un proceso mediante el cual el personal adquiere habilidades que ayudan al logro de los objetivos de la organización, debido a

que este proceso está vinculado a diversos propósitos organizacionales, la capacitación puede darse de manera limitada o amplia. En sentido limitado, la capacitación proporciona a los empleados conocimientos y destrezas específicas e identificables para que los apliquen en sus puestos actuales.

Alcance de la capacitación

Mathis, J. y Jackson, M. (2003), indican que generalmente a las empresas varios empleados nuevos llegan con una importante proporción del conocimiento, habilidades y capacidades necesarias para comenzar a trabajar. Otros quizá requieren una capacitación extensa antes de poder contribuir a la organización, sin embargo la mayoría necesita cierto tipo de capacitación continua, a fin de mantener un desempeño eficaz, o bien para ajustarse a las nuevas maneras de trabajar.

r. Mobiliario y Equipo

Rodas, L. y Rodas, G. (2006) mencionan que el mobiliario de la oficina es la parte importante del ambiente físico, ésta debe tener buena presentación porque motiva al empleado para que pueda realizar sus labores con eficiencia, también influye en el comportamiento de los empleados, economiza el esfuerzo humano y reduce el tiempo para ejecutar sus tareas.

Al elegir el mobiliario debe tenerse en cuenta, el diseño estético, la adecuación y operatividad, comodidad, las facilidades de conservación y limpieza, así como su resistencia y durabilidad.

s. El rol de la gerencia

Por lo anterior, es importante que a nivel de organización la alta gerencia adopte y desarrolle su rol real de Gerencia.

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a

través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

Mintzberg, H. (2006) define los diez roles que necesariamente y simultáneamente o en distintos momentos deben desempeñar las personas que están a cargo de cualquiera organización (p. 103). A continuación se describen:

“Los tres roles interpersonales: se refieren a las relaciones entre personas tanto internas como externas.

1. En el rol de representante la persona del dirigente representa oficialmente a la organización en todos los asuntos formales.
2. En el rol relacional debe interactuar con personas y organizaciones externas para crear convenientes redes de apoyo.
3. En el rol de líder debe definir y crear el clima de buenas relaciones entre los miembros de la organización que es fundamental para el logro de los objetivos grupales.

Los tres roles informacionales: Se desprenden de la posición central del dirigente en el manejo de las relaciones interpersonales

4. En el rol de monitor es responsable de recolectar, mantener y procesar toda la información que es de utilidad para la organización.
5. En el rol de diseminador debe difundir la información relevante para las actividades de la organización.
6. En el rol de vocero es el encargado de dar a conocer la opinión oficial de la institución frente a los temas que le competen.

Los cuatro roles decisionales: debido a su superior manejo de información, el dirigente está en el centro de la toma de decisiones.

7. En el rol de emprendedor el dirigente visualiza las oportunidades del entorno e inicia los procesos de innovación y cambio.

8. En el rol de manejador de conflictos debe resolver o atenuar los disturbios personales que se producen entre los miembros.
9. En el rol de asignador de recursos debe resolver las demandas de los miembros.
10. El rol de negociador se encarga de mantener relaciones mutuamente convenientes con personas y organizaciones externas”.

Capítulo III

Metodología de la Investigación

3.1.Planteamiento del Problema

En la actualidad la mayoría de las empresas enfocan sus esfuerzos en alcanzar metas en cuanto a la generación de utilidades, expansión de sus operaciones, crecimiento en cuanto a aliados, creación de nuevos productos, entre otros aspectos, lo cual permite alcanzar un nivel de competitividad e innovación constante en los productos y servicios que ofrecen.

Sin embargo, muchas empresas descuidan su capital principal que es el recurso humano o colaborador interno, lo cual afecta el rendimiento y productividad, así como las metas trazados por los altos directivos, ya que la falta de motivación, planes de profesionalización interna, falta de comunicación, evaluación de desempeño, afectando a:

- a. Colaborador: al no sentirse parte de la empresa y que sus planes personales y profesionales no están siendo alcanzados, lo cual conlleva una desmotivación y desinterés de un valor agregado al trabajo que desempeña y una falta de empatía con los logros de la institución.
- b. La Empresa: Se ve afectada porque el cliente externo se ve afectado por el descuido recibido, la respuesta equivocada o nula por parte del colaborador y lo más importante se ve reflejado en el impacto de las ventas y utilidades. Y también en sus estados financieros, pues el pago de la nómina puede ser alta versus el resultado de los colaboradores.

El enfocar esfuerzos en el control de las ventas y operaciones, y no en las áreas administrativas apoyadas por el departamento de recursos humanos, redundando en mal servicio a los clientes (internos y externos). Esto a lo largo del camino se convierte en una amenaza para las empresas considerando que es a través del empleado que se fideliza a los clientes actuales o se atrae a nuevos, pues son ellos quien tienen la relación directa con el cliente.

Al considerar lo anteriormente descrito, se ha identificado que la empresa VIA Asesores, S.A. pasa por un momento en el cual debido a su crecimiento y dinámica en el mercado, la falta de productividad de algunos de sus colaboradores afecta los resultados que la gerencia espera, razón por la cual se considera importante la evaluación del clima organizacional.

Adicional a que no cuenta un con departamento de Recursos Humanos el cual pueda apoyarle con la evaluación de desempeño, fidelización de los colaboradores, integración de equipo y compromiso; así mismo existe una mala comunicación entre el gerente y los subalternos.

Al tomar en consideración las razones anteriormente descritas se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es el resultado de evaluar el nivel de satisfacción de los colaboradores de la empresa de Desarrollo de *Software* a través del análisis del clima organizacional?

3.2 Objetivo General

Evaluar el nivel de satisfacción de los colaboradores de la empresa **de Desarrollo de *Software*** a través del análisis del clima organizacional.

3.3 Objetivos Específicos

- a. Determinar los factores que influyen en el clima laboral de la organización: Trabajo en equipo, Servicio al Cliente, Liderazgo, Motivación y satisfacción, Gestión de recursos humanos, Tecnología, Comunicación, Valores, Cultura y Organización.
- b. Precisar la productividad de los colaboradores en función de los resultados del clima organizacional.
- c. Identificar el grado de satisfacción de los colaboradores de la empresa, de acuerdo a la forma en que perciben los factores organizacionales.

- d. Elaborar una propuesta para mejorar el clima laboral en la empresa VIA Asesores, S.A.

3.3. Justificación

Para una empresa y en este caso una empresa de prestación de servicios y venta de productos intangibles como es el *software*; su capital principal es el recurso humano. Dónde cada individuo forma parte de un todo, es parte del engranaje que permite que la empresa crezca manteniéndose en el mercado o bien se paralice al no alcanzar los objetivos trazados.

Derivado de lo anterior y al considerar que el capital humano es lo principal, es necesario desarrollar una medición del clima organizacional en dónde se de la oportunidad a los colaboradores de poder expresar su opinión como parte del equipo de trabajo que conforman la empresa. Esto permitirá a la gerencia poder tomar acciones correctivas para mejorar el desempeño de los colaboradores o bien mantener un nivel optimo aspectos tales como la motivación, la comunicación, el trabajo en equipo, entre otros aspectos.

Capítulo IV

4.1. Metodología

Para efectos del presente trabajo se contempló el tipo de investigación descriptiva y se realizó un análisis de la situación actual de la empresa se utilizó un instrumento de levantamiento de la información (cuestionario estructurado) permitió la mediciones del clima organizacional y por último se desarrolló la propuesta de mejora continua.

El enfoque de la evaluación se realizó a través de la medición del clima organizacional de la empresa. Esta herramienta permitió a la alta gerencia obtener información detallada sobre el tema en diferentes dimensiones, para poder definir un plan, políticas y acciones a seguir para motivar, retener y comprometer al personal.

Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, éste puede impactar significativamente en los resultados trazados por la empresa. El clima organizacional se refiere al conjunto de prioridades medibles de un ambiente laboral, percibidas por quienes trabajan en él.

Se evaluaron los siguientes factores: Trabajo en equipo, Servicio al cliente, Liderazgo, Motivación y satisfacción, Gestión de recursos humanos, tecnología, comunicación, valores y cultura y organización; recomendados por estudios realizados por empresas como Price Waterhouse Cooper, denominado Encuesta ECO. La Encuesta de Clima Organizacional (ECO) es una herramienta que permite a la alta gerencia obtener información detallada del Clima Organizacional de su empresa en 9 dimensiones, se pueden definir un plan, políticas y acciones a seguir para retener, motivar y comprometer al personal; así como comparar sus resultados con la información estadística de otras empresas del mismo giro. A continuación la definición de cada aspecto a evaluar:

Recuperado el 20 de Octubre 2013, en http://www.pwc.com/es_MX/mx/servicios/archivo/2013-02-clima-organizacional.pdf

1. **Trabajo en equipo:** Este criterio evalúa las relaciones interpersonales entre los miembros de la empresa, si se genera un ambiente de confianza, respeto y cooperación.
2. **Servicio al cliente:** evalúa si la empresa está enfocada en el cliente, tanto interno como externo, buscando satisfacer e inclusive sobrepasar las expectativas y necesidades del mismo.
3. **Liderazgo:** Se refiere a las acciones, características y tipo de dirección que identifican a los jefes de área.
4. **Motivación y satisfacción:** Evalúa si su trabajo ayuda a las personas a desarrollarse de acuerdo con sus capacidades, si es desafiante lo que realizan y si este se puede equilibrar con la vida personal.
5. **Gestión de recursos humanos:** evaluar si la empresa motiva a sus colaboradores y si estos están conformes con las condiciones laborales tales como el salario, desarrollo profesional, reconocimiento y reconocimiento.
6. **Tecnología:** Se refiere al uso de la tecnología, si ésta es usada de forma adecuada y oportuna dentro de la empresa y si aporta el desarrollo de sus labores.
7. **Comunicación:** Se refiere a actividades que están destinadas a administrar el flujo de información, si las decisiones por más pequeñas son compartidas y trasladadas a los colaboradores de manera oportuna y adecuada.
8. **Valores y cultura:** Evalúa aspectos tales como si la misión, visión y valores de la empresa están presentes en el día a día del trabajador.
9. **Organización:** Se refiere a la evaluación de la planificación de la empresa, si las responsabilidades, procesos, roles y recursos están bien definidos.

4.2. Población y Muestra

La estructura actual de la empresa es de 13 colaboradores, de los cuales 4 son de reciente ingreso (1 mes de contratación) por lo que la encuesta se trasladó únicamente a 8 personas, descartando a la gerencia general. Por lo anterior, se realizó un censo para la obtención de la información, considerando que el universo es finito.

En cuanto a la gerencia general se le realizó una entrevista con preguntas abiertas y cerradas.

4.3. Sujeto de Estudio

Para la presente investigación se eligieron a los siguientes sujetos:

- a. Colaboradores de la empresa a todo nivel, a quienes se les pedirá completar el cuestionario estructurado en donde tendrá la oportunidad no solo de plasmar los aspectos positivos, sino también las sugerencias de mejora dentro de su organización.
 - a. Nivel operativo (5)
 - b. Jefaturas (3)
- b. A la gerencia general, a quién se entrevistara para conocer su punto de vista en cuanto al desempeño del personal y su percepción del clima organizacional.

4.4. Instrumentos

Para este estudio y para el área operativa se utilizó un instrumento de levantamiento de información denominado cuestionario estructurado, el cual permite realizar el levantamiento de información sobre el clima organizacional de la empresa.

El cuestionario estructurado es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa.

Este documento consta de 19 preguntas cerradas y 01 pregunta abierta para que el colaborador pueda emitir su opinión referente a algún aspecto positivo o negativo tanto de la empresa, sus compañeros de trabajo, su trabajo o bien de la propia encuesta.

Por aparte, para conocer la opinión de la gerencia general, se realizó una entrevista utilizando una guía de preguntas relacionadas al tema.

Entrevista: “La entrevista es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar o recibir información, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones”
Arias Galicia, Definición de la entrevista (2014, 10 de Agosto) Recuperado de
http://biblio3.url.edu.gt/Libros/la_entrevista/4.pdf

4.5.Procedimiento

El estudio es de tipo descriptivo, se examinó y analizó sistemáticamente los resultados obtenidos a través de las variables definidas, con el propósito de buscar una respuesta a los problemas que se identifiquen.

Los resultados se presentan por medio de gráficas y de acuerdo a los principales hallazgos. El proceso de desarrollo del levantamiento de la información tuvo las siguientes etapas:

Ilustración No. 5:

Procedimientos

No.	Actividades /Semanas	AÑO 2013												AÑO 2014																											
		MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO			
1	Definición del tema																																								
2	Descripción de la empresa																																								
3	Planteamiento del problema																																								
4	Diseño de instrumento																																								
5	Validación del instrumento con Gerencia																																								
6	Desarrollo de instrumento en herramienta virtual																																								
7	Aplicación del instrumento																																								
8	Recopilación de la información																																								
9	Análisis de los resultados																																								
10	Conclusiones																																								
11	Redacción de la propuesta																																								
12	Elaboración de resumen																																								
13	Presentación del documento final																																								

Fuente: Elaboración propia, 2014.

4.6 Variables

Se estudiaron 2 tipos de variables (Ver Anexo 4):

1. Clima Organizacional, de donde se evaluará y analizara:
 - **Ambiente social:** describe el nivel de compañerismo, comunicación, trabajo en equipo.
 - **Propias del comportamiento organizacional:** nivel de productividad, carga de trabajo, satisfacción laboral.
 - **Estructural:** incluye el espacio físico y condiciones de trabajo ambiental y el estilo de liderazgo y dirección de la organización.
2. Productividad

4.7.Alcances

- a. El estudio del clima organizacional se realizó a todo nivel jerárquico.
- b. El instrumento de evaluación no se trabajará de forma confidencial, debido a que el número de colaboradores es reducido y trabajable.

4.8.Limitaciones

- a. Al momento de solicitar a los colaboradores de la empresa que respondieran el cuestionario, algunos de ellos mostraron desinterés y otros temores por miedo a ser despedidos, recibir llamadas de atención, entre otros aspectos negativos.
- b. El 40% de los colaboradores trabajan fuera de la oficina, asignados a proyectos en las oficinas del cliente. Al respecto, se solicitó permiso a los clientes para que estas personas puedan salir de sus labores al menos 2 horas para el desarrollo de la encuesta.

4.9.Aporte

A la Empresa:

Diagnóstico sobre el clima organizacional actual y plan de acción o mejora sobre aspectos que se encuentren débiles.

A la Universidad:

Desarrollo de un proyecto de calidad que sea utilizado como guía para gestionar en otras empresas independientemente el segmento, un diagnóstico y plan de desarrollo del clima organizacional.

Al País:

Investigación descriptiva sobre la situación de la Mipymes guatemalteca en relación al clima organizacional, con el objeto de incentivar a la población al cumplimiento de sus obligaciones, pero también al goce de sus derechos, pero sobre todo el aprovechamiento de las oportunidades laborales, considerando que se hacen equipos a través de las personas, quienes son el capital principal en cualquier organización.

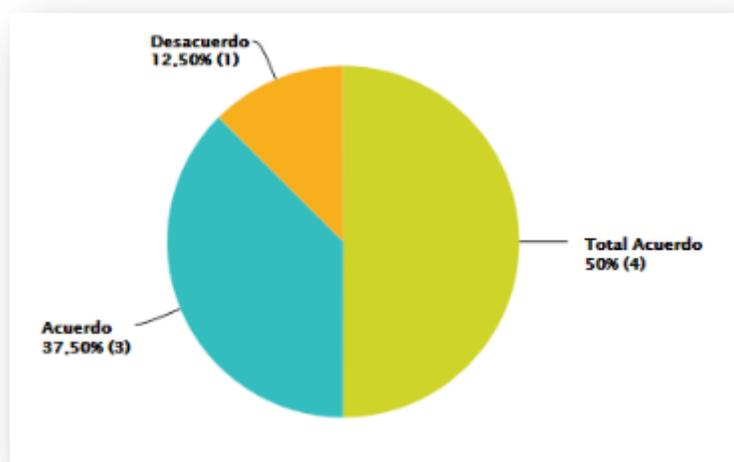
Capítulo V

5.1. Presentación de Resultados de la Investigación: Nivel Operativo

Luego de obtener la información en base al instrumento utilizado (cuestionario estructurado) trasladado al personal operativo se han obtenido los siguientes resultados.

Ilustración No. 1:

Reconocimiento: Objetividad en Evaluación de Desempeño



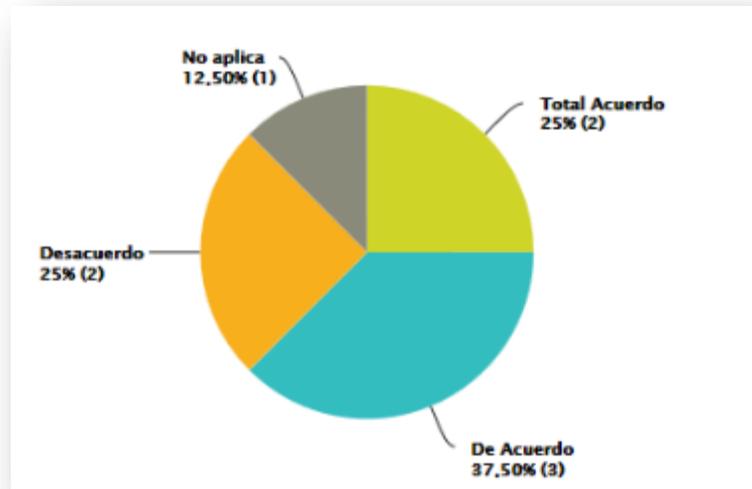
Fuente: Elaboración propia

Base: 08 personas encuestadas

Al momento de ser evaluados por su jefe inmediato en relación al desempeño de su trabajo 7 de 8 colaboradores consideran que son tratados con objetividad.

Ilustración No. 2:

Reconocimiento: Incentivos o premios adicionales al sueldo



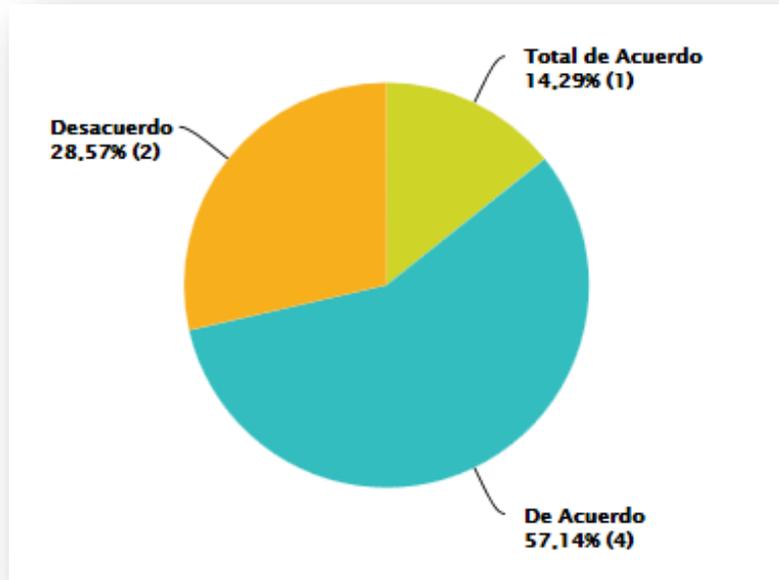
Fuente: Elaboración propia

Base: 08 personas encuestadas

2 de 8 colaboradores perciben que no hay incentivos adicionales al salario del cual ellos puedan beneficiarse.

Ilustración No. 3:

Mejora y Cambio: Servicio al cliente e innovación en el trabajo.



Fuente: Elaboración propia

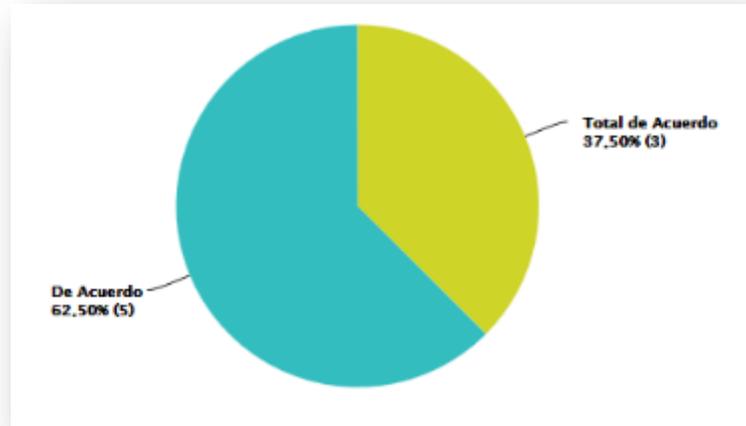
Base: 08 personas encuestadas

Del total de encuestados 4 personas indican que en su área se buscan nuevas formas de brindar los servicios de manera eficiente.

Comentario de 1 encuestado: Esto se debe a que por la dinámica de la industria les es flexible modificar los productos o servicios y desarrollar estrategias que fortalezcan el alcanzar los objetivos trazados y que el cliente se sienta satisfecho con el resultado esperado.

Ilustración No. 4:

Mejora y Cambio: Aceptación de cambios en la forma de trabajar



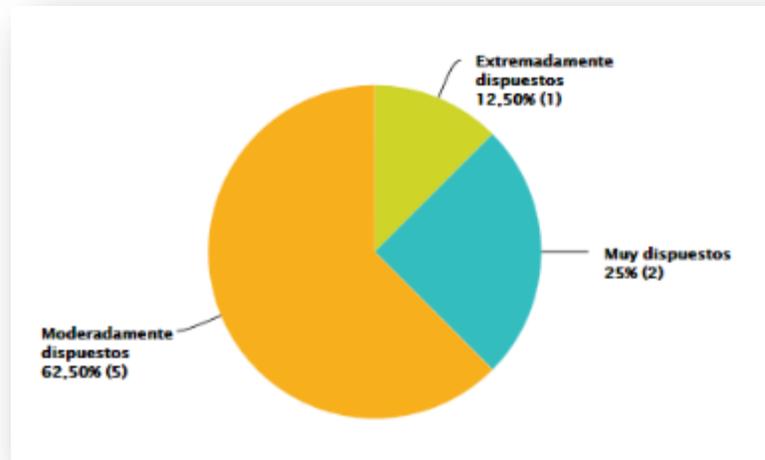
Fuente: Elaboración propia

Base: 08 personas encuestadas

Los 08 colaboradores encuestados están abiertos y dispuestos a aceptar cambios dentro de la organización relacionados al trabajo que cada uno desempeña.

Ilustración No. 5:

Balance de Trabajo: Aceptación de sugerencias y opiniones de otros miembros del equipo



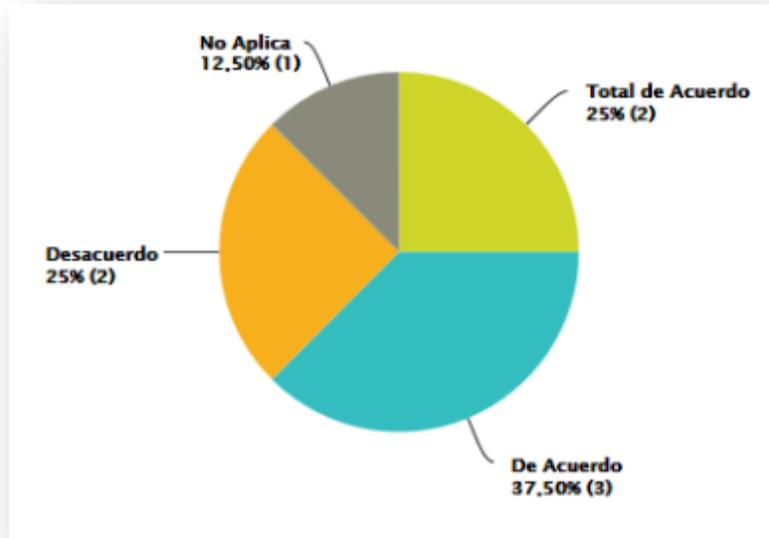
Fuente: Elaboración propia

Base: 08 personas encuestadas

05 de los 08 encuestados opinan que sus compañeros de trabajo están moderadamente abiertos a recibir sugerencias y opiniones sobre su desempeño, mientras que 2 opinan que los compañeros están muy dispuestos y 1 persona indica que están extremadamente dispuestos.

Ilustración No. 6:

Equidad: Promociones y ascensos a quiénes lo merecen



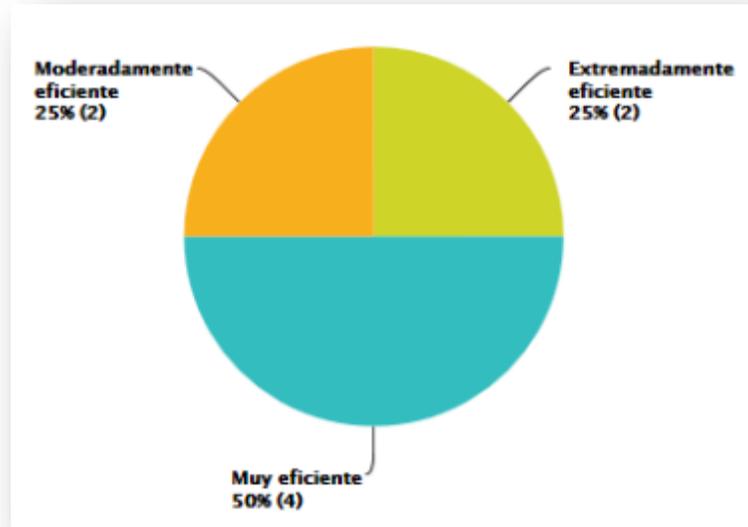
Fuente: Elaboración propia

Base: 08 personas encuestadas

El análisis de los resultados indica del 100%, el 62.5% de los encuestados opinan que las promociones y ascensos en la empresa se les dan a las persona que obtienen mejores resultados, por el contrario un 25% considera lo contrario.

Ilustración 7:

Comunicación: Sistema de Comunicación, uso de medios

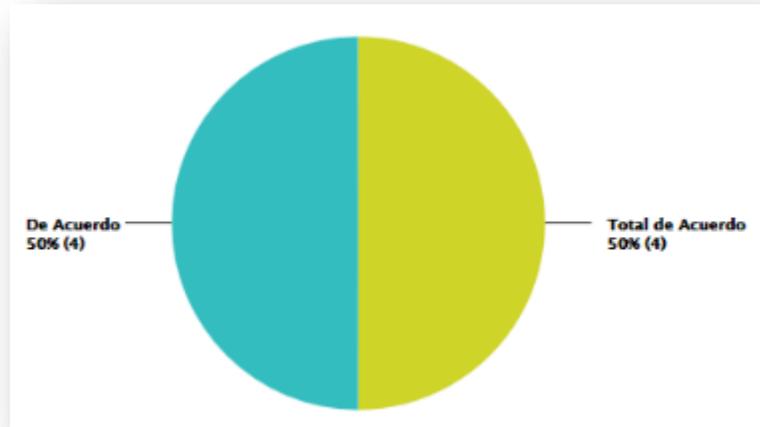


Fuente: Elaboración propia

Base: 08 personas encuestadas

El 100% de los encuestados manifiestan que están realizando un buen uso de los recursos de comunicación en pro del desarrollo de su labor y de los objetivos trazados en la empresa. 4 personas indican que el uso de medios es muy eficiente, 2 personas indican que es moderadamente eficiente y 2 extremadamente eficiente.

Ilustración 8:
Comunicación: Objetivos claros por proyecto



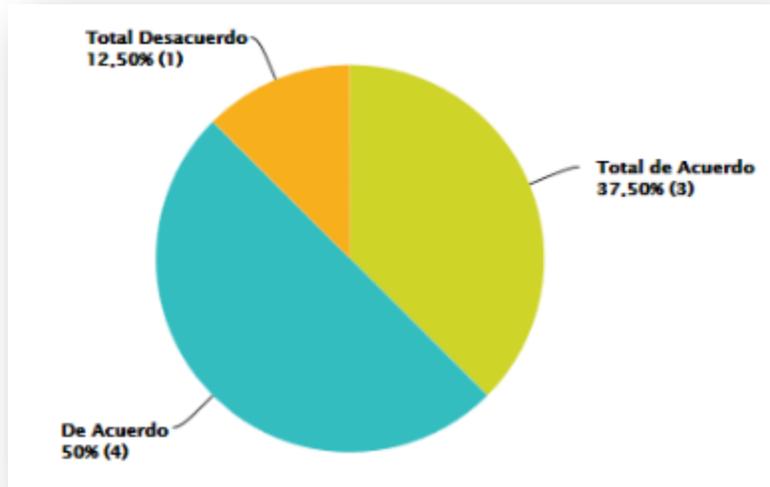
Fuente: Elaboración propia

Base: 08 personas encuestadas

50% de los colaboradores indican estar de acuerdo y 50% en total acuerdo sobre que su jefe les informa los objetivos que deben lograr en cada proyecto asignado, lo cual fortalece los resultados esperados, pues conocen el alcance y lo que se espera de ellos en el desarrollo del mismo, lo cual se traduce en satisfacción del cliente externo.

Ilustración No. 9:

Disponibilidad de Recursos: Recursos necesarios para el desempeño de funciones



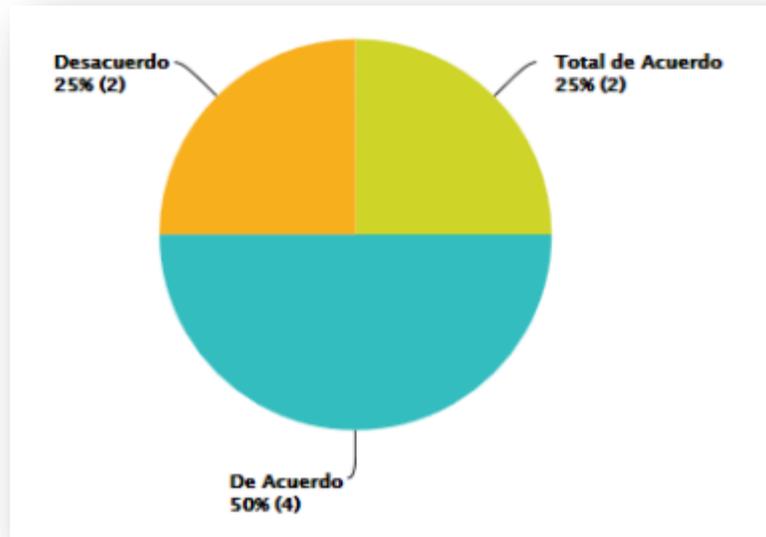
Fuente: Elaboración propia

Base: 08 personas encuestadas

87.5% de los encuestados opinan que si cuentan con los recursos necesarios para el desempeño de sus funciones, lo cual es positivo para el logro de las metas trazadas, sin embargo 01 persona indica lo contrario indicando estar en total desacuerdo.

Ilustración No. 10:

Disponibilidad de Recursos: Equipo de cómputo adecuado

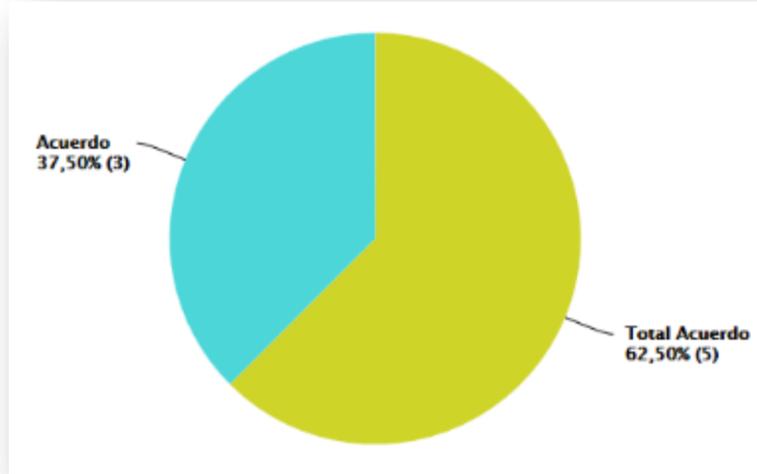


Fuente: Elaboración propia

Base: 08 personas encuestadas

06 colaboradores indican estar satisfechos con el equipo de cómputo con que cuentan para el desarrollo del trabajo asignado y por el contrario 02 personas indican no estar satisfechos.

Ilustración No. 11:
Calidad e Higiene: Condiciones de seguridad e higiene

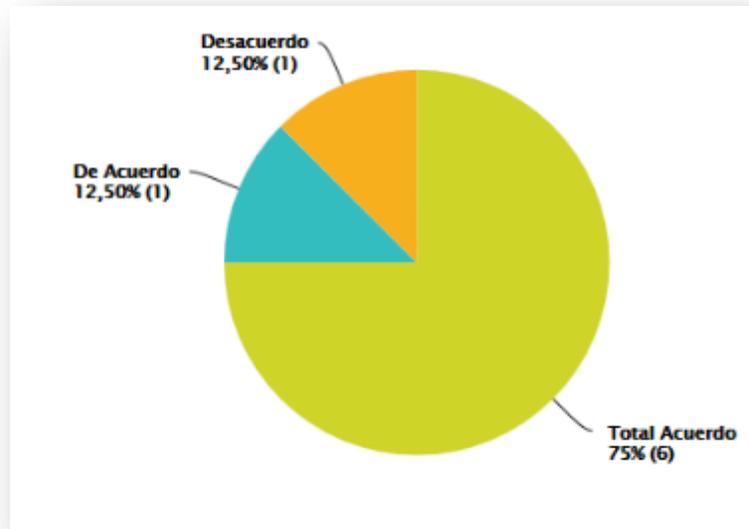


Fuente: Elaboración propia

Base: 08 personas encuestadas

Las 8 personas encuestadas indican gozar de condiciones de seguridad e higiene adecuadas para el desempeño interno de sus labores, con un 37.5% de acuerdo y 62.5% en total de acuerdo.

Ilustración No. 12:
Calidad e Higiene: Satisfacción en el trabajo

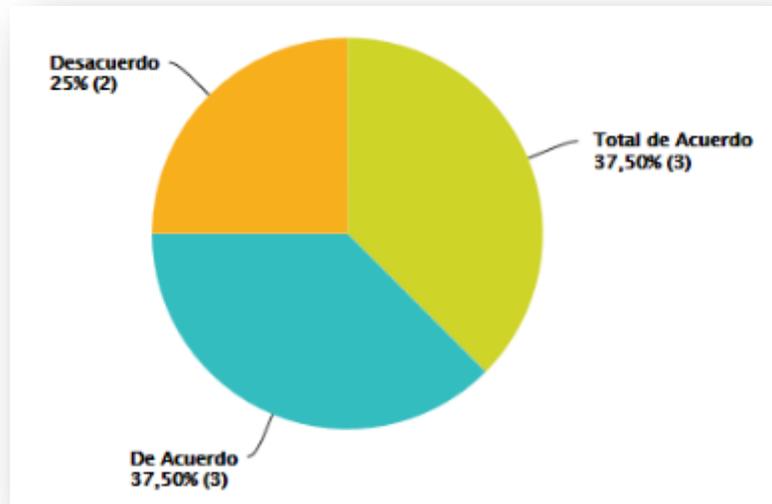


Fuente: Elaboración propia

Base: 08 personas encuestadas

06 de 08 colaboradores indican estar en total acuerdo y 01 de acuerdo en relación a estar satisfechos con el trabajo que realizan, mientras que 01 persona indica lo contrario estando en desacuerdo.

Ilustración No. 13:
Balance de Trabajo: Carga de Trabajo asignado

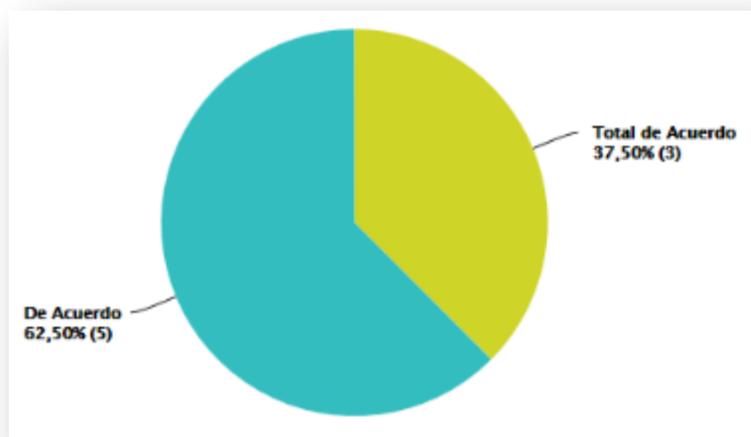


Fuente: Elaboración propia

Base: 08 personas encuestadas

El trabajo colaborativo y el balance en la carga de trabajo es importante para el logro de los objetivos trazados. En este caso, dos terceras partes consideran que su carga de trabajo es balanceada (75%), mientras que el restante (25%) indica estar en desacuerdo.

Ilustración 14:
Balance de Trabajo: Trabajo en equipo y colaboración



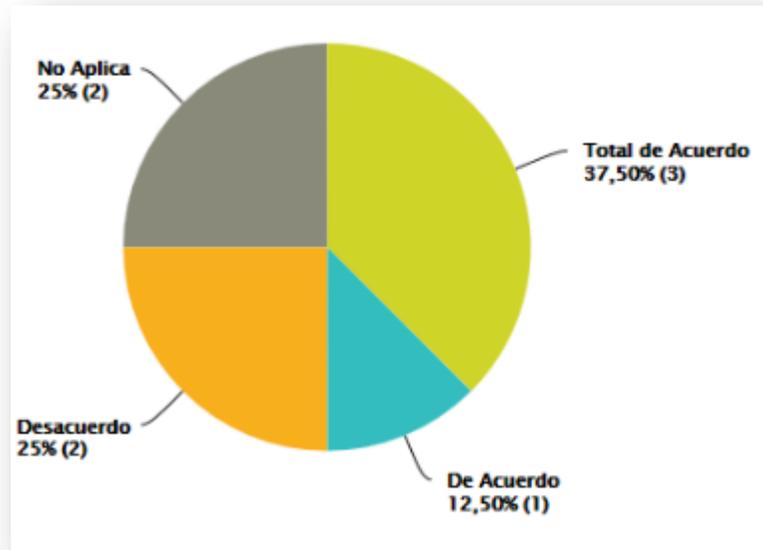
Fuente: Elaboración propia

Base: 08 personas encuestadas

5 de 8 colaboradores manifiestan estar de acuerdo y 3 en total acuerdo sobre que al momento de solicitar apoyo a sus compañeros de trabajo para desarrollar una labor, siempre y cuando ellos la soliciten, si cuentan con ellos.

Ilustración No. 15:

Balance de Trabajo: Cumplimiento en el horario de trabajo

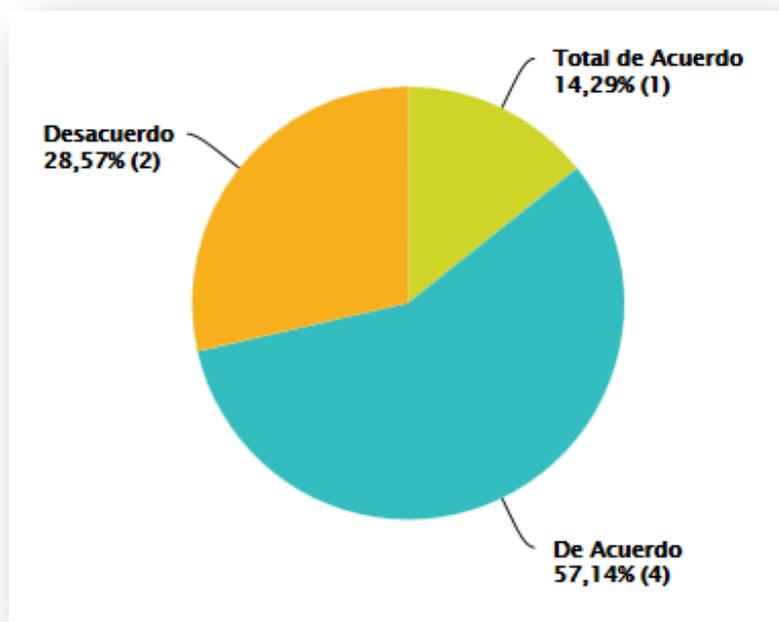


Fuente: Elaboración propia

Base: 08 personas encuestadas

La gráfica muestra que 4 de 8 colaboradores consideran que si se respeta el horario de trabajo y 2 indican que no se hace, indicando su desacuerdo, mientras que 2 personas indican que no aplica para ellos esta consulta.

Ilustración No. 16:
Liderazgo: Congruencia del hablar y actuar del gerente



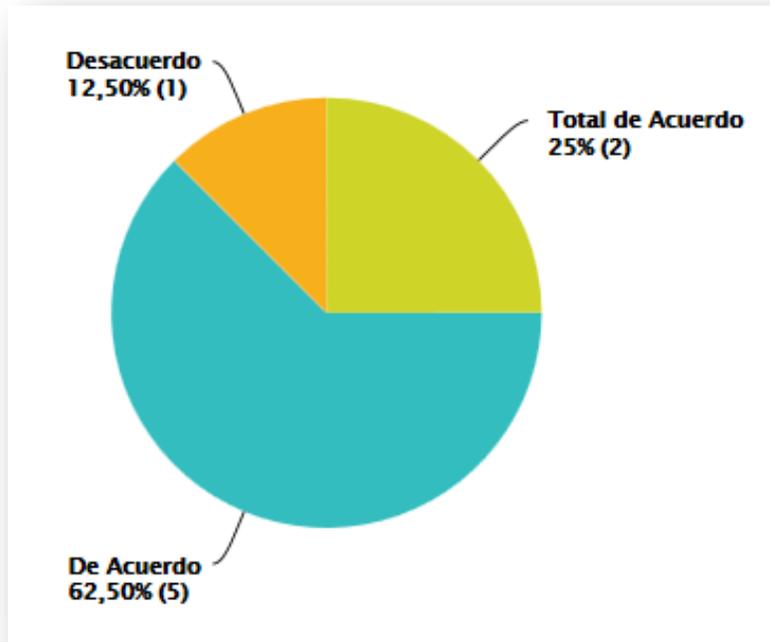
Fuente: Elaboración propia

Base: 08 personas encuestadas, se obtuvo 7 respuestas

05 colaboradores coinciden en que el gerente de la empresa es coherente entre su manera de actuar y hablar, por el contrario 1 persona no respondió a la consulta y 2 personas indicaron estar en desacuerdo.

Ilustración No. 17:

Liderazgo: Congruencia del hablar y actuar del jefe directo



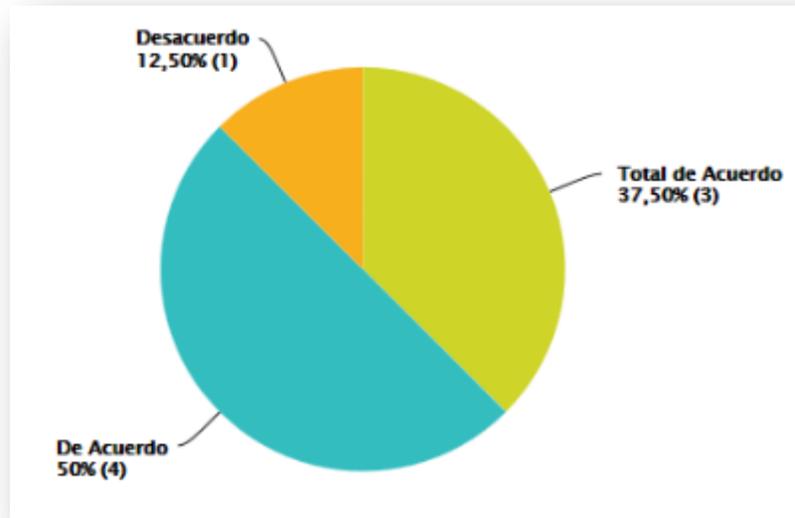
Fuente: Elaboración propia

Base: 08 personas encuestadas

2 de 8 colaboradores indican estar en total de acuerdo, 5 indican estar de acuerdo y 01 persona en desacuerdo en relación a que su jefe inmediato es coherente en su manera de actuar y hablar.

Ilustración No. 18:

Liderazgo: Aceptación de sugerencias y comentarios por parte del Gerente



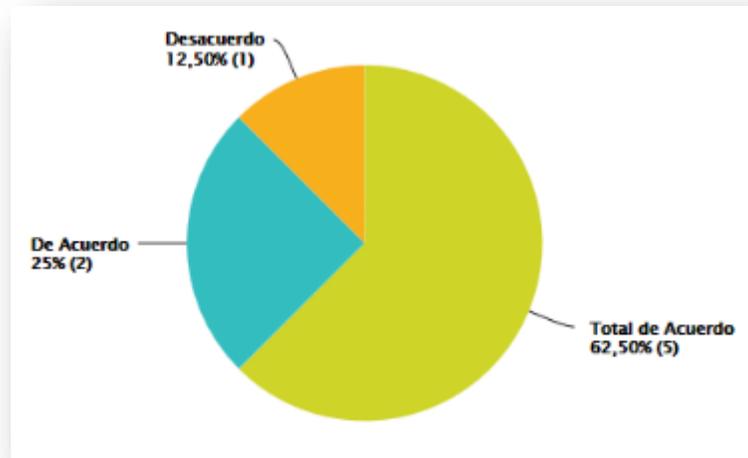
Fuente: Elaboración propia

Base: 08 personas encuestadas

07 de 08 encuestados manifiestan que el gerente de la empresa SI está abierto a recibir sugerencias y comentarios, lo cual es positivo pues fortalece las relaciones interpersonales y una buena comunicación, lo cual tiene efecto en alcanzar los objetivos y metas trazadas. Y 01 persona indicó estar en desacuerdo.

Ilustración No. 19:

Satisfacción Laboral: satisfacción y orgullo de ser parte de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Base: 08 personas encuestadas

El nivel de satisfacción de los colaboradores al trabajar en la empresa es positivo con un 87.5% de satisfacción, en dónde 5 de 8 colaboradores indican estar en total de acuerdo, 2 en acuerdo y 1 persona en desacuerdo.

5.2. Presentación de resultados: Entrevista a Gerencia

Matriz de Sentido

No. Pregunta	Pregunta	Respuesta Gerente	Observaciones
1	¿Considera usted que la organización es un buen lugar para trabajar?	Sí, es un ambiente cordial, aunque eso no implica que no exista presión por tiempos y calidad del producto a entregar.	Se observa al personal cómodamente trabajando.
2	¿Existe un plan para lograr los objetivos de la organización?	Si, anualmente se elabora la planificación estratégica.	La planeación la realiza el gerente con los 3 jefes de áreas.
3	¿Considera usted que sus colaboradores planifican cuidadosamente antes de tomar acción?	No, esto es un proceso que solo lo hacen conforme el tiempo y como se tienen recursos de todos los niveles (desde <i>Junior</i> hasta <i>Expertos</i>) y no todos lo llevan a cabo.	Se considera un aspecto a mejorar.
4	¿Está satisfecho con la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo?.	Sí, aunque considera que puede mejorar.	
5	¿Considera que tanto usted, como su equipo de trabajo cuentan con los materiales y equipos necesarios para realizar el trabajo?	Si, el equipo y servidores cumplen con las necesidades de nuestra empresa.	Aspecto que se observa se puede mejorar, la oficina es pequeña y sin espacio para recrearse, únicamente condiciones básicas.
6	¿Los clientes externos están recibiendo el servicio que demandan de la empresa y su persona?	Si, por eso son clientes recurrentes los que mantienen la operación, más que clientes nuevos.	Se considera una oportunidad a corto plazo.
7	¿En la empresa valoran el trabajo que usted como Gerente desempeña?	No está seguro, al menos el personal de más arriba cree que sí,	

		porque ellos se enteran de interioridades que el personal operativo no sabe.	
8	¿Considera que el horario de trabajo le permite a usted y sus colaboradores atender sus necesidades personales?	Si, usan horarios flexibles, considerando que el trabajo se basa más en resultados	
9	¿En la empresa existe un espíritu o mística de que “estamos todos juntos en esto”?	Si, lo considera parte del éxito del trabajo.	
10	¿Hay evidencia de que la falta de conocimiento sobre las funciones de algún departamento ha provocado quedar mal con los clientes?	No, se consideran una empresa no muy grande lo que facilita la comunicación.	Se considera una oportunidad de mejora para documentar lecciones aprendidas tanto de lo positivo, como lo negativo para futuros proyectos.
11	¿Están establecidos los canales de comunicación entre la Gerencia y las diferentes áreas de la entidad? Cuáles son?	Si, cuentan con políticas de puertas abiertas, correo electrónico y plan de celulares empresarial.	El plan de celulares empresariales permite la comunicación gratuita, facilitando el acceso a información.
12	¿Cuándo hay una vacante primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato?	Normalmente las vacantes son de personal netamente operativo, por lo cual se busca fuera de la oficina.	
13	¿Existe reconocimiento de dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la institución.	Si, bonos por cumplimientos de metas, así como un plan de mejora continua por avanzar en estudios universitarios.	
14	¿Qué aspectos considera que deben de mejorarse	Más que el clima como tal, considera que sería	Oportunidad de mejora, al

	en su empresa, en cuanto al clima organizacional?	el reclutamiento y selección del personal que ingresa a la empresa.	implementar el departamento de recursos humanos.
15	¿Qué beneficios adicionales al salario perciben sus colaboradores?	Bonos por cumplimientos de metas, permisos con goce de sueldo, cursos internos y externos en nuevas tecnologías, café, té, agua, línea telefónica empresarial, entre otros.	

Fuente: Elaboración propia, 2014.

5.3. Discusión de Resultados

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

Factores que influyen en el clima laboral de la organización:

a. Trabajo en equipo

De acuerdo a la teoría analizada, no existen reglas precisas para la formación de equipos eficaces, sin embargo el trabajar en equipo implica la mezcla exacta de habilidades funcionales o técnicas, así como para la solución de problemas y toma de decisiones y por supuesto, para las relaciones

interpersonales, debiendo identificar las metas y tareas requeridas desde la misma etapa de formación del equipo, según lo expresa Koontz (2004).

Un adecuado trabajo en equipo contempla el compromiso, el apoyo entre áreas, el trabajo colaborativo y el balance en la carga de trabajo, lo cual es importante para el logro de los objetivos trazados. En este caso 06 de 08 personas indicaron estar satisfechos con el trabajo en equipo.

El trabajo en equipo es un factor esencial para el éxito de una organización, pues permite la participación completa de todos sus miembros, sean estos de los niveles superiores o de nivel operativo. Por su parte el gerente general indica que parte de la mística de la empresa es el trabajo colaborativo.

b. Comunicación

Francois, F. (2002) afirma que “El lenguaje y la comunicación es la transferencia de la información por medio de mensajes” (p.155). En este sentido y tomando de base el concepto y los resultados obtenidos se puede observar que VIA Asesores, S.A. cuenta con una política de puertas abiertas, en dónde se insta al colaborador a compartir sus inquietudes tanto positiva como negativamente tanto a nivel operativo como gerencial.

.En cuanto al desarrollo del trabajo asignado el 100% de los colaboradores indican conocer el alcance y lo que se espera de ellos en el desarrollo del mismo, y de tener necesidad de apoyo entre compañeros esta se da sin inconveniente alguno.

c. Liderazgo

En opinión de Chiavenato, I. (2000), el liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines.

Al respecto, los resultados demuestran que este valor debe de fortalecerse, ya que tanto el nivel operativo como el gerencial están conscientes que el actuar del líder de proyecto y de la gerencia debe ser congruente entre el hablar y el actuar, esto permitirá mejorar las relaciones interpersonales.

d. Motivación y Satisfacción

La palabra motivación se deriva del vocablo latino “movere”, que significa mover. podemos definir la motivación como: “el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado“.

Satisfacción y Motivación en el Trabajo (2014, 12 de Agosto) Recuperado en: <http://www.luismiguelmanene.com/2012/09/16/la-motivacion-y-satisfaccion-en-el-trabajo-y-sus-teorias/>

Toda empresa con altos niveles de satisfacción en sus clientes cuenta también con altos niveles de satisfacción en sus empleados. La política de compensación monetaria para mantener motivada y satisfecha a las personas, colaboradores de las organizaciones es algo que ya no se realiza en la actualidad. En este caso se evidencia que la empresa investigada, cuenta con beneficios adicionales al salario tales como: parqueo, línea telefónica dentro de una red empresarial (llamadas gratuitas entre la red), permisos especiales con goce de sueldo, incentivos por cumplimiento de meta, reconocimiento y ascensos por evaluación de desempeño. Esto permite fortalecer la relación y fidelizar a los colaboradores.

e. Tecnología (Software)

De acuerdo a Castellano Casas, R. (2001), el *software* es “el conjunto de instrucciones y datos en formato binario almacenados en la memoria principal de un equipo de cómputo o tecnológico, que le indica al aparato que debe hacer y cómo”.

Como resultado de la encuesta, esta evidencia que los colaboradores cuentan con la tecnología necesaria para el desempeño de sus labores, lo cual facilita la entrega de los proyectos o productos en tiempo.

f. Servicio al cliente

Según Humberto Serna Gómez (2006) el servicio al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa. Lo que implica un clima de trabajo cordial, con empatía, buscando el bien común. Esto se ve reflejado en los resultados, que muestran que en las áreas de trabajo buscan nuevas formas de brindar los servicios de tal manera que estos sean eficientes, que cumplan con lo prometido y en tiempo. (p.19)

g. Valores y cultura

El análisis de los resultados indica que el 100% de los colaboradores están abiertos y dispuestos a escuchar y aceptar opiniones, apoyo de parte de sus compañeros de trabajo y a aceptar cambios dentro de la organización, lo que evidencia un nivel de madurez profesional de los mismos. Esto enriquece los otros aspectos a evaluar, tales como: trabajo en equipo, satisfacción y motivación, pues están conscientes que trabajan en pro del desarrollo de la empresa, demostrando una cultura de atención y servicio al cliente interno.

Organización

Koontz, H. y O'Donnel, C . (2008) sostienen que organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar objetivo, asignando a cada grupo un administrador con autoridad para supervisar y coordinar.

Al respecto, los resultados evidencian que es necesario mejorar el tema de planificación y organización de las atribuciones asignadas a los colaboradores ya que es un aspecto que puede estar vinculado a la insatisfacción en cuanto a la carga de trabajo y cumplimiento en el horario de trabajo (4 de 8 mostraron insatisfacción al respecto).

h. Productividad

Partiendo de la premisa de Palacios, A. (2006), sostiene que productividad es “la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados”. En este sentido, se ha identificado que los colaboradores de VIA Asesores, S.A. están satisfechos y motivados para realizar su trabajo, sin embargo aspectos tales como la falta de organización, planificación y tiempo para atender actividades personales son aspectos que pudieran estar afectando el cumplimiento de metas.

Por consiguiente, los resultados del clima organizacional de la empresa VIA Asesores, S.A. demuestran que su Clima Organizacional es bastante positivo resaltando su sistema de comunicación, uso de los recursos, satisfacción de sus colaboradores y liderazgo. Lo cual servirá de línea base para crear un sistema de medición de por lo menos una vez al año.

Esto permitirá a la gerencia tener la certeza de poder impulsar nuevos proyectos, consciente de que contará con el compromiso y apoyo equipo de trabajo actual, enfrentando de manera positiva cualquier cambio que pueda surgir. Así mismo, le permitirá identificar y resolver situaciones o inconformidades como es el establecimiento de mejores incentivos adicionales al salario.

Sin importar el tamaño de las empresas o el giro del negocio, es importante gestionar y mantener un buen clima organizacional lo cual permitirá el logro de los objetivos tanto personales como organizacionales.

Entre los resultados positivos de la evaluación se puede destacar los siguientes aspectos: logro, disciplina, afiliación, colaboración, identificación, baja rotación, productividad, satisfacción, innovación, adaptación, entre otras, del recurso humano, el cual es el principal activo de toda organización y mayormente en esta industria en el cual el talento intelectual es importante.

Conclusiones

1. En general el clima organizacional de la empresa se encuentra en condiciones positivas, demuestra que los colaboradores de la empresa se sienten satisfechos de trabajar en la misma, sin embargo puede mejorar aún los sistemas de comunicación y el uso de los recursos con que cuentan.
2. Paralelamente se pudieron identificar algunas características positivas como la relación entre compañeros, el ambiente de trabajo y en general toda la estructura física de la empresa, así como un respeto hacia el personal directivo
3. Aspecto tal como el balance de trabajo afecta la productividad y alcance de resultados trazados; en dónde la carga de trabajo asignada y el cumplimiento en el horario laboral están desmotivando a los colaboradores.
4. Los factores que influyen positivamente son: el ambiente agradable y la cordialidad entre sus colaboradores, la satisfacción en su puesto de trabajo y los salarios, beneficios y prestaciones que brinda la empresa.
5. Finalmente de esta información puede concluirse que el clima organizacional juega un papel de vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, y en particular de la productividad de sus colaboradores, llegando a ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

PROGRAMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO INNOVACIÓN

(Innovación + Acción)

VIA Asesores, S.A.

CONTENIDO

Presentación y discusión de resultados a la gerencia	66
Presentación y discusión de resultados con colaboradores	66
Desarrollo de Focus Group	67
Capacitación a colaboradores	67
Transferencia de conocimientos al resto del equipo	68
Supervisión de avance a los colaboradores	68
Implementación de evaluación de desempeño	68
Actividades de convivencia	69
Desarrollo de plan de acción con cada colaborador	69
Cronograma de ejecución del plan	70
Costo	71
Recomendaciones	72

Propuesta

Mediante la presentación y validación con el gerente general se contempla la realización de las siguientes actividades en donde todo el personal de la empresa se vea involucrado, con el propósito de reducir los niveles de estrés, motivarlos y reforzar tanto el trabajo en equipo como la comunicación.

1. Presentación y discusión de resultados a la gerencia

Se presentaran los resultados obtenidos del cuestionario estructurado que se trasladó a los colaboradores a la gerencia general presentando los principales hallazgos y la propuesta del plan de acción para mejorar en aquellos aspectos que mostraron una oportunidad de mejora, como por ejemplo: la creación de un plan de incentivos adicionales al salario, pudiendo ser la implementación de un programa de seguro médico, parqueo gratuito para todos, extensión de días de vacaciones, presentes en fiestas festivas como cumpleaños, navidad, día del padre/madre, entre otros.

2. Presentación y discusión de resultados con colaboradores

Se contempla el desarrollo de un taller de al menos 04 horas para la presentación y discusión de los resultados obtenidos en la encuesta, brindando la oportunidad a los colaboradores de conocer los resultados, validando inclusive en ese taller los resultados presentados.

Se sugiere aprovechar ese espacio para realizar una lluvia de ideas sobre aspectos que pudieran estar dejándose fuera de este estudio y desarrollar planes de acciones con responsables, entregables y matrices de verificación de cumplimiento.

Es importante que esta actividad sea liderada por el gerente general, quién tendrá la oportunidad de interactuar más de cerca con los subalternos y compartirles los planes de corto, mediano y largo plazo.

3. Desarrollo de Focus Group

Se propone el desarrollo de un taller tipo focus group de 08 horas en dónde además de convivir y salir de la rutina laboral, el colaborador tenga la oportunidad de dar a conocer su opinión en cuanto a los resultados de la evaluación y proponer acciones de mejora que permitan una mejor convivencia y adaptación en los diferentes roles y actividades que su puesto de trabajo le demanda.

En dicho focus group se contempla la activa participación del gerente general, más como oyente que como participante, de esta manera tendrá la oportunidad de acercarse más a sus colaboradores y conocer de primera mano la percepción de los mismos.

Este tipo de actividades se sugieren se realicen por lo menos 02 veces al año, de manera semestral para poder analizar y evaluar plan de trabajo y proyectar, priorizar y mejorar el planteamiento de acciones para los siguientes 06 meses.

4. Capacitación a colaboradores

Se propone el desarrollo de 2 capacitaciones al personal, dividido a los 13 colaboradores en 2 grupos de 6 y 7 personas respectivamente. Los temas propuestos al tomar de base los resultados del estudio son:

- Técnicas de Comunicación
- Trabajo en equipo
- Administración del tiempo
- Administración de Proyectos

5. Transferencia de conocimientos al resto del equipo

Cada equipo de trabajo posterior a la capacitación tendrá el deber de transferir los conocimientos adquiridos a sus compañeros de trabajo de manera que cada integrante comparta a otro integrante que no participó en la capacitación todo lo aprendido (uno a uno).

Este ejercicio contempla además mejorar la convivencia y el trabajo en equipo, fortalecer valores como la escucha, la comunicación, la tolerancia, entre otros.

6. Supervisión de avance a los colaboradores

Será tarea del gerente y jefes de área el observar y supervisar al personal de tal manera que los compromisos adquiridos se realicen de manera correcta y oportuna. Esto permitirá la fidelización de los colaboradores con la empresa, de tal manera que perciban la oportunidad de superación profesional en la misma.

Para esta actividad se sugiere sistematizar una matriz que permita evaluar el desempeño de los colaboradores y dejar plasmados los compromisos adquiridos y el cumplimiento de metas. Esta herramienta será útil para identificar factores débiles en cada colaborador y poder reforzarlas ya sea a través de actividades de capacitación, integración, auto capacitación, entre otros.

7. Implementación de evaluación de desempeño

Se propone que como parte del desarrollo profesional de los colaboradores se realice por lo menos una vez al año una evaluación de desempeño tipo 360° en el cual tanto el jefe como el colaborador puedan emitir comentarios y sugerencias de mejora en aquellas áreas débiles.

Se sugiere la creación de un departamento de Recursos Humanos que pueda gestionar y administrar la relación del colaborador y la empresa. Este departamento será el responsable por el cumplimiento de los compromisos adquiridos, llevar el control de vacaciones, incentivos, planilla, recreación y monitoreo de superación profesional de los colaboradores.

8. Actividades de convivencia

Una vez al mes se propone el desarrollo de al menos una actividad de convivencia, ya sea en horario laboral (no más de 2 horas) o bien fuera de horario de oficina, con el fin de establecer relaciones a largo plazo y que las relaciones sean más de amigo a amigo, que de jefe a colaborador.

Sugerencias de actividades que pueden estar realizando:

- ✓ Torneo de juegos de mesa,
- ✓ Campeonatos de juegos como basketbol, futbol
- ✓ Celebración de cumpleaños
- ✓ Celebración de días festivos

9. Desarrollo de plan de acción con cada colaborador

Posterior a la evaluación de desempeño el jefe en coordinación con el colaborador deberán crear un plan de acción que permita monitorear el avance de mejora en aquellos aspectos en los cuales haya salido puntuado bajo o bien se consideren relevantes para el desempeño del puesto requerido.

10.Cronograma de ejecución del plan

A continuación se presenta el cronograma de actividades relacionado a la implementación del plan de mejora continua para la empresa VIA Asesores, S.A. estimado en 7 meses.

Ilustración No. 5:

Propuesta

		AÑO 1																															
		MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7							
No.	Actividades /Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Presentación y discusión de resultados a la gerencia	■	■																														
2	Presentación y discusión de resultados con colaboradores			■																													
3	Desarrollo de focus group			■	■																												
4	Capacitación 1 a colaboradores			■	■	■	■																										
5	Transferencia de conocimientos al resto del equipo							■	■	■	■																						
6	Supervisión de avance a los colaboradores																																
7	Capacitación 2 a colaboradores													■	■																		
8	Transferencia de conocimientos al resto del equipo																	■	■	■	■												
9	Supervisión de avance a los colaboradores																																
10	Implementación de evaluación de desempeño																																
11	Revisión de evaluación																																
	Actividades de convivencia			■				■				■				■				■				■				■				■	
12	Desarrollo de plan de acción con cada colaborador																																

Fuente: Elaboración Propia, 2014.

11.Costo

A continuación se presenta la propuesta de costo estimado para la implementación del plan de mejora continua para la empresa VIA Asesores, S.A.

Ilustración No. 6:

Inversión para la implementación de la propuesta

No.	Cantidad	Actividades /Semanas	Costo Unitario	Costo Total
1	1	Presentación y discusión de resultados a la gerencia	Q -	Q -
2	1	Coffe break para el desarrollo de un taller de presentación y discusión de resultados con colaboradores	Q 250.00	Q 250.00
3	1	Material y alimentación para desarrollo de focus group con colaboradores	Q 500.00	Q 500.00
4	4	Capacitación 1 a colaboradores área operativa	Q 1,200.00	Q 4,800.00
5	2	Transferencia de conocimientos al resto del equipo	Q 100.00	Q 200.00
6	n/a	Supervisión de avance a los colaboradores		
7	4	Capacitación 2 a colaboradores	Q 1,200.00	Q 4,800.00
8	2	Transferencia de conocimientos al resto del equipo	Q 100.00	Q 200.00
9	n/a	Supervisión de avance a los colaboradores		
10	1	Bateria de preguntas para la implementación de evaluación de desempeño	Q 2,500.00	Q 2,500.00
11	0	Revisión de evaluación		Q -
	7	01 actividad de convivencia al mes	Q 200.00	Q 1,400.00
			TOTAL	Q 14,650.00

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Recomendaciones

Como resultado del el análisis y los hallazgos del presente ejercicio se recomienda lo siguiente:

- a. En relación al tema de comunicación, realizar reuniones periódicas con todos los colaboradores involucrados para que se fortalezca el sentimiento de responsabilidad y compromiso y en dónde se plasmen nuevas ideas e innovaciones en los procesos y productos.
- b. Esto también permitirá mejorar el proceso de comunicación entre los niveles superiores y los inferiores.
- c. Desarrollar un manual de funciones por puesto de trabajo, así los colaboradores estarán conscientes de lo que se espera de ellos y servirá de respaldo para el buen uso y manejo de los recursos en la empresa.
- d. Relevante que la alta gerencia y altos mandos den a conocer la misión, visión y objetivos de la empresa, así como lo que se espera de cada puesto de trabajo. Esto permitirá que los colaboradores se sientan parte del proyecto y los resultados se mejoren alcanzándolos inclusive en menor tiempo, pues el sentido de pertenencia, de responsabilidad amarrado al buen uso de los medios de comunicación influirá en la mejora de la productividad.
- e. A medida que la empresa crezca se deberán realizar esfuerzos para crear el departamento de recursos humanos para el desarrollo organizacional de la misma.

REFERENCIAS

1. Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. (5ª ed.). Colombia: McGraw-Hill.
2. Bohlander, Snell. Sherman (2002). *Administración de recursos humanos*. (12ª ed.). México: Thomson Editores.
3. Robbins, S. (2004) *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
4. Werther W. y Davis K. (2008) *La Administración del Recurso Humano*, México.
5. Maristany, Jaime. (2002). *Administración de recursos humanos*. Buenos Aires. Prentice Hall.
6. Valli Antonio y Ramos Carolina (2008), *Clima Laboral Diagnóstico y Transformación*, Buenos Aires.
7. Francois F. (2002) *EL lenguaje: La comunicación*.
8. Bilboa (2002) *La comunicación y las Masas*.
9. Cifuentes, C.(2009), Fundación IPADE Business School: Enfocar resultados al desarrollo organizacional por medio del RRHH interno, estudio propio.
10. Mota I. (2002) *Diccionario de la comunicación*.
11. Maxwell, J. (2009), *Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo*
12. Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Colombia: McGraw-Hill.

13. Mathis y Jackson (2003). *Fundamentos de Administración de Recursos Humanos*. Editorial Thomson. (Segunda Edición).
14. Rodas L. y Rodas G. (2006) *Administración, organización y prácticas de oficina*. Zantmaró Ediciones, S.A. (Tercera Edición). Guatemala
15. Serna, H. (2006). Conceptos básicos. En *Servicio al cliente* (pp.19-27). Colombia: Panamericana editorial Ltda.
16. Serna, P. (2006). Del servicio al cliente a la gestión de clientes. En *Servicio al cliente* (pp.29-39). Colombia: Panamericana editorial Ltda.
17. Universidad Panamericana (2012). *Manual de estilo de trabajos académicos*. Guatemala.
18. Universidad Panamericana (2011). Leal, Ana. Tesis de licenciatura, *Influencia del Clima Organizacional en una empresa de servicios*. Guatemala.
19. Universidad Panamericana (2013). Lima, Sonia (2013) Tesis de licenciatura, *Evaluación del clima organizacional de la empresa de software, Sortel*. Guatemala.
20. Foresman, S. y Whetten y Cameron, *El poder de la influencia en las organizaciones*, <http://www.monografias.com/trabajos61/poder-influencia-organizaciones/poder-influencia-organizaciones3.shtml>, extraído el 11 de Abril de 2014.
21. Castellanos Casas, R. Blog May Domingo, Tema: *Software*, recopilado el 04 de marzo de 2014, en <http://elsoftwaremay1.blogspot.com/2008/10/clasificacion-del-software.html>.
22. Koontz, H. y O'Donnell, C. Tema: *Importancia de la Comunicación Organizacional*, recuperado el 07 de julio de 2013, en <http://www.youtube.com/watch?v=t50Gd46dBC0>

23. Koontz, H. y O'Donell. Tema: *Trabajo en equipo*, en http://www.aves.edu.co/ovaunicor/recursos/1/index_introduccion_a_la_administracion.pdf, extraído el 07 de julio de 2013.
24. Llanos Cifuentes, Carlos, *Cuatro fuentes de la motivación*, recuperado el 07 de julio de 2013, en <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/554533/Cuatro-fuentes-de-la-motivacion-laboral.html>
25. Price Waterhouse Cooper, *Instrumento para desarrollo del Clima Organizacional*, recuperado el 20 de Julio de 2013, de: http://www.pwc.com/es_MX/mx/servicios/archivo/2013-02-clima-organizacional.pdf
26. Jaramillo, Olga: Investigación sobre *Clima Organizacional en las Mipymes*, recuperado el 20 de Julio de 2013, de: http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/18/4_Gestion%20del%20talento%20humano.pdf.
27. Investigación sobre el clima organizacional de una empresa comercial, recuperado el 20 de Julio de 2013, en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2011/capm.html>.
28. Blog sobre Liderazgo y su definición según autores, recopilado el 04 de marzo de 2014, en <http://anniesanchezgutierrez.blogspot.com/2011/09/definicion-de-liderazgo-segun-autores.html>.
29. Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión de Competencias, Capítulo 6, (2006) Evaluación de Desempeño, recopilado el 04 de marzo de 2014, en: <http://albinogoncalves.files.wordpress.com/2011/03/6.pdf>.
30. Evaluación de desempeño, recopilado el 04 de marzo de 2014, en: http://www.geocities.ws/mi_portal_de_enfermeria/pagina18.html.

31. Blog de Gerencia.com, tema: Trabajo en Equipo: Enfoques y aportes principales; recopilado el 04 de marzo de 2014, en: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=838>.

Anexos

Anexo 1: Diagnóstico del Problema

Síntomas	Causas	Pronóstico	Alternativas de Solución
Falta de información oportuna sobre el desempeño del RRHH en cuanto a las metas propuestas individuales y de la organización.	Existe un clima laboral deficiente, considerando que los incentivos no son equitativos.	Se ejecutan despidos al no alcanzar los objetivos de la organización, sin embargo en la mayoría de ocasiones es por desconocimiento o por la falta de medición de los mismos.	Evaluar la situación actual sobre la medición de indicadores.
Desmotivación de los colaboradores pues no se sienten identificados con el logro de la Institución.	Perdida del talento humano efectivo y productivo, al no ser reconocido y evaluado de manera efectiva.	Desvío de labores del personal para por no contar con la estrategia clara de la organización y/o de sus puestos de trabajo.	Consultar y observar a los colaboradores sobre la administración del tiempo y el alcance de metas.
Competencia desleal entre	No hay un sistema de Remuneración	Pérdida de oportunidades	Crear un ambiente de apertura y

<p>compañeros de trabajo.</p>	<p>salarial justa o de acuerdo a competencias, conocimientos, experiencia, antigüedad.</p>	<p>crecimiento del recurso humano interno, prefiriendo contratar a alguien externo lo cual afecta el desarrollo y alcance de las metas, considerando que la curva de aprendizaje es de no menos de 6 meses.</p>	<p>comunicación efectiva para que al momento de requerir información sea más fácil la obtención.</p>
<p>Deficiencia en la comunicación interna (chismes, murmuraciones)</p>		<p>Preferencias laborales, pues quién hace más bulla es quién se da a conocer y no necesariamente de lo que dice que hace, lo hace.</p>	<p>Involucrar a los altos directivos en todas las fases del desarrollo del proyecto, creando compromisos en cuanto al uso, manejo de la información.</p>
<p>No hay participación de los colaboradores en las reuniones de trabajo, pues no se sienten parte de, pues consideran que cuando opinan no son tomadas en</p>		<p>La imagen corporativa de la Institución puede verse afectada por la misma reputación que los colaboradores o ex colaboradores puedan realizar.</p>	<p>Informar a los colaboradores sobre el proceso de análisis, evaluación y mejora de cada una de las etapas para crearles sentido de pertenencia y</p>

cuenta sus opiniones.			apertura.
--------------------------	--	--	-----------

Anexo 02: Instrumento de Recolección de Datos

2.1 Instrumento: Personal Operativo

Investigación: Clima Organización empresa “VIA Asesores, S.A.”

Fecha de recaudación de información: Marzo 2014

Encuestador: Astrid De la Cruz

No.: _____

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA

Objetivo: Determinar y analizar el estado de satisfacción laboral de los colaboradores para encontrar aspectos que puedan entorpecer la obtención de los resultados establecidos por la empresa y desarrollar un plan de acción de mejora continua.

Instrucciones: Luego de leer cada pregunta y sus respectivas opciones, favor marcar con una “X” la que más se acerque a su experiencia en esta empresa o bien responder en base a su percepción lo concerniente al desarrollo de la misma. No hay respuestas buenas, ni malas; el fin es conocer su percepción.

No.	PREGUNTA	TOTAL ACUERDO	DE ACUERDO	DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO	NO APLICA
1	¿Mi jefe es objetivo cuando evalúa mi desempeño?					
2	¿En la empresa se reconocen el trabajo con incentivos o premios adicionales al sueldo?					
3	¿En mi área buscamos nuevas formas de brindar los servicios eficazmente?					

4	¿Me siento preparado(a) para aceptar y enfrentar los cambios que ocurran en la forma de trabajar?					
---	---	--	--	--	--	--

Continuación encuesta, hoja 2 de 3.

No.	PREGUNTA	TOTAL ACUERDO	DE ACUERDO	DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO	NO APLICA
5	¿Las promociones y ascensos en mi área se las dan a las personas que obtienen mejores logros laborales?					
6	¿En la empresa existe una cultura de comunicación de puertas abiertas?					
7	¿Mi jefe me informa de los objetivos que tengo que lograr en cada proyecto?					
8	¿Cuento con los recursos necesarios para el desempeño de mis funciones?					
9	¿El equipo de cómputo con que cuento es adecuado para el desarrollo de mi trabajo?					
10	¿Cuento con condiciones adecuadas de seguridad e higiene para realizar mi trabajo?					
11	¿Me siento feliz y satisfecho(a) de hacer mi trabajo?					
12	¿La carga de trabajo asignada a mi persona está balanceada?					

13	¿Cuándo necesito apoyo para concluir una tarea asignada, cuento con el apoyo de mis compañeros? (siempre y cuando la solicite)					
----	--	--	--	--	--	--

Continuación encuesta, hoja 3 de 3.

No.	PREGUNTA	TOTAL ACUERDO	DE ACUERDO	DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO	NO APLICA
14	¿En mi área se respeta el horario de trabajo?					
15	¿Mi jefe es congruente en lo que dice y lo que hace?					
16	¿El gerente de la empresa es congruente en lo que dice y lo que hace?					
17	¿Mi jefe está abierto para recibir sugerencias y comentarios?					
18	¿El gerente de la empresa está abierto para recibir sugerencias y comentarios?					
19	¿Me siento orgulloso(a) de ser parte de la empresa?					
20	Comentarios y Sugerencias:					

2.2 Instrumento: Guía de Entrevista Gerencia General

Clima Organizacional VIA Asesores, S.A.

Instrucciones: Por cada cuestionamiento, amplíe la información más allá de un Sí o un No.

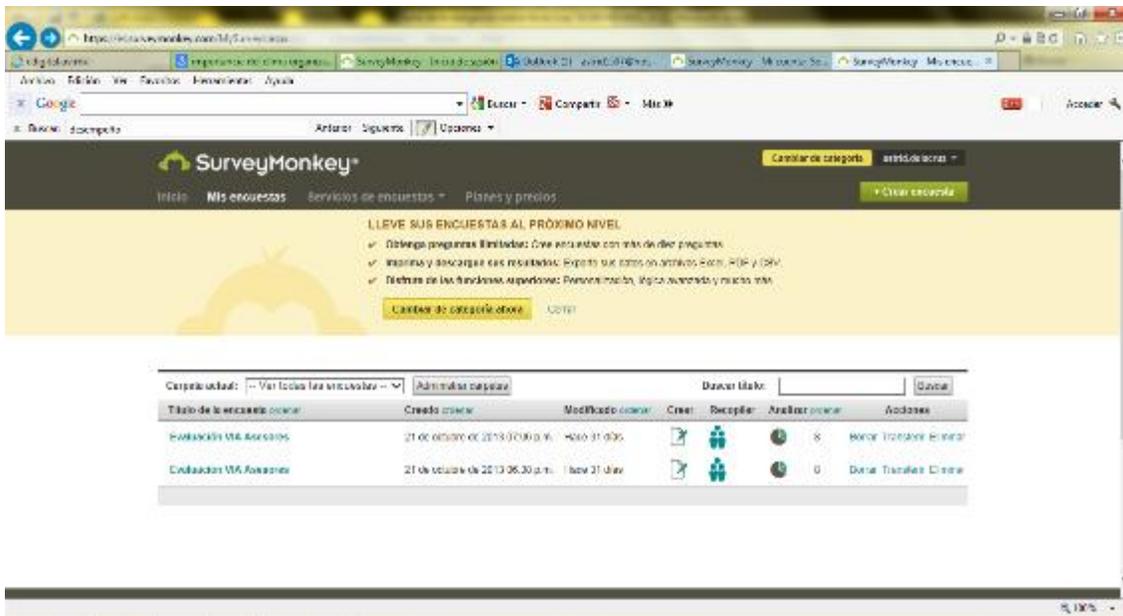
1. ¿Considera usted que la organización es un buen lugar para trabajar?
2. ¿Existe un plan para lograr los objetivos de la organización?
3. ¿Considera usted que sus colaboradores planifican cuidadosamente antes de tomar acción?
4. ¿Está satisfecho con la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo?.
5. ¿Considera que tanto usted, como su equipo de trabajo cuentan con los materiales y equipos necesarios para realizar el trabajo?
6. ¿Los clientes externos están recibiendo el servicio que demandan de la empresa y su persona?
7. ¿En la empresa valoran el trabajo que usted como Gerente desempeña?
8. ¿Considera que el horario de trabajo le permite a usted y sus colaboradores atender sus necesidades personales?
9. ¿En la empresa existe un espíritu o mística de que “estamos todos juntos en esto”?
10. ¿Hay evidencia de que la falta de conocimiento sobre las funciones de algún departamento ha provocado quedar mal con los clientes.
11. ¿Están establecidos los canales de comunicación entre la Gerencia y las diferentes áreas de la entidad? Cuáles son?
12. ¿Cuando hay una vacante primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato?
13. ¿Existe reconocimiento de dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la institución.
14. ¿Qué aspectos considera que deben de mejorarse en su empresa, en cuanto al clima organizacional?

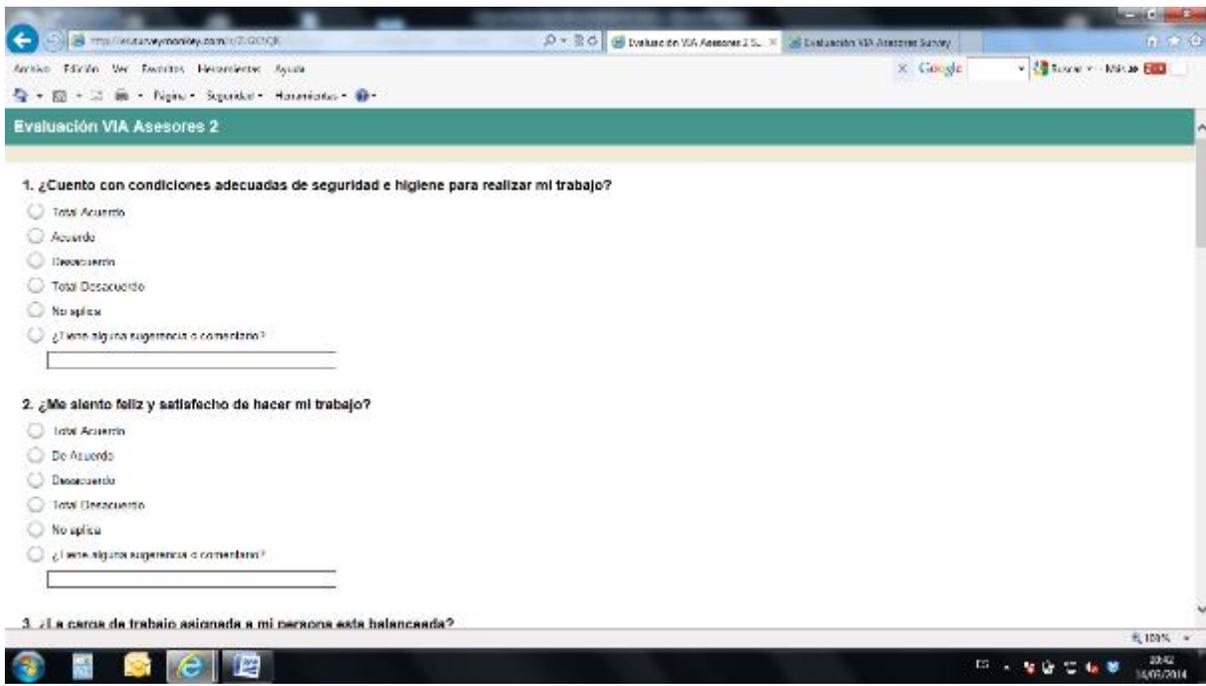
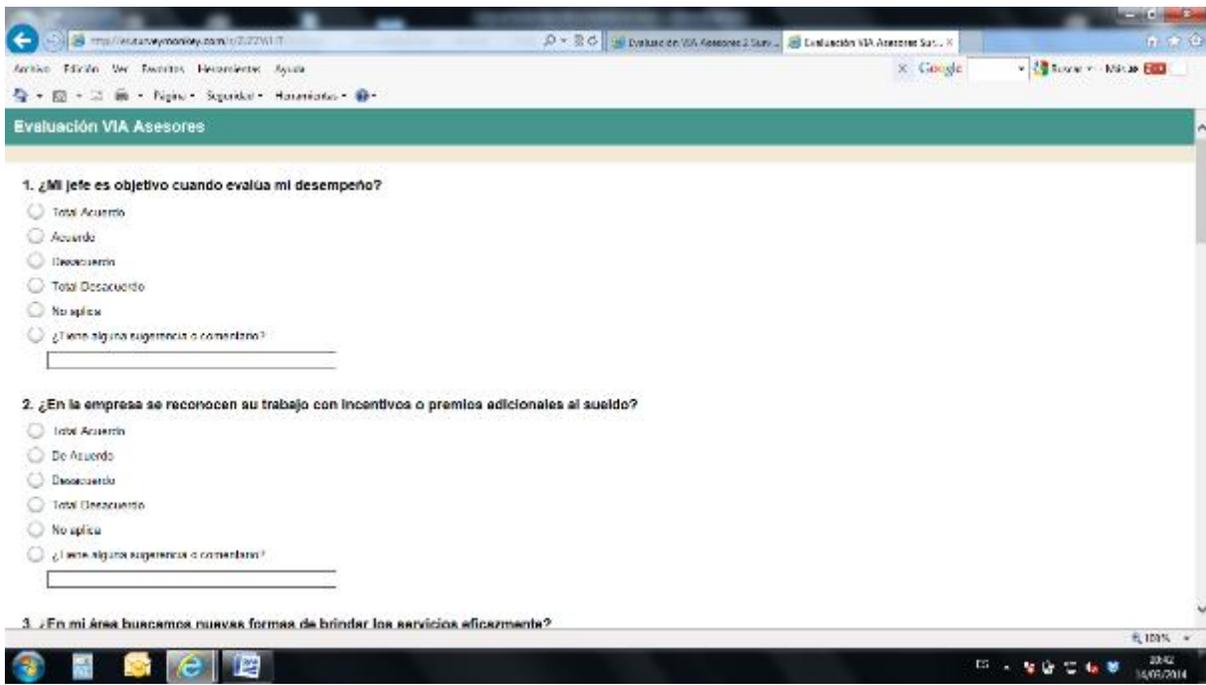
15. ¿Qué beneficios adicionales al salario perciben sus colaboradores?

Anexo 03: Recolección de Datos

Para recopilar la información de los colaboradores de la empresa VIA Asesores, S.A. se utilizó la herramienta tecnológica *Survey Monkey*, (www.surveymonkey.com) en la cual se puede diseñar la encuesta y enviar el link a los colaboradores.

Esto se realizó ya que la mayoría de colaboradores no se encuentran físicamente en la oficina central de la empresa, sino más bien están asignados a proyectos en oficinas de clientes.

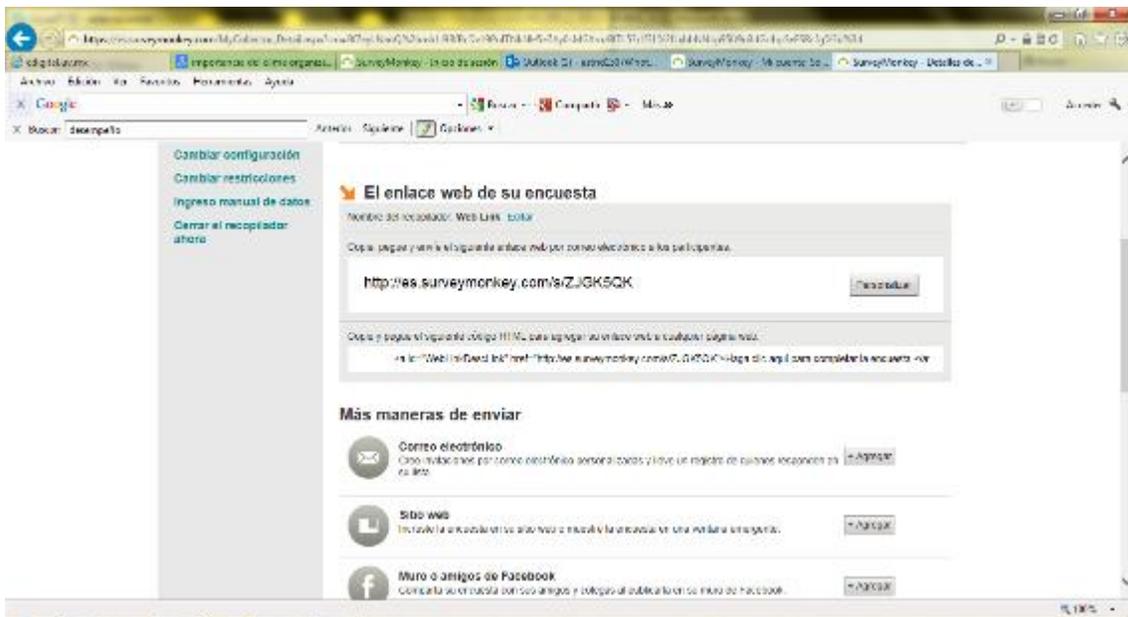




Los links para ingresar a la plataforma *web* son:

<http://es.surveymonkey.com/s/ZJZZWHT>

<http://es.surveymonkey.com/s/ZJGK5QK>



Anexo 4: Matriz de Variables

A continuación se presenta la tabla de variables e indicadores que han sido objeto de estudio del presente trabajo.

Problemática	Variable de estudio	Indicador de variable	Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Instrumento	sujetos
Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente Social • Nivel Estructural 	Comunicación Trabajo en equipo Satisfacción	¿Cómo influye el clima organizacional en la productividad de los colaboradores de una empresa de Desarrollo de <i>Software</i> ubicada en la Ciudad de Guatemala?	Evaluar el nivel de satisfacción de los colaboradores de la empresa a través del análisis del clima organizacional .	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los factores que influyen en el clima laboral de la organización y su efecto en la productividad Identificar el grado de satisfacción de los colaboradores de la empresa, de acuerdo a la forma en que perciben los factores 	Cuestionario Estructurado	Sujeto 1
Productividad	Nivel de productividad de los colaboradores	Alcance de resultados					

					<p>organizacional s.</p> <ul style="list-style-type: none">• Elaborar una propuesta para mejorar el clima laboral en la empresa VIA Asesores, S.A.•		
--	--	--	--	--	--	--	--