

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Humanidades

Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano



**Caso sobre Clima Organizacional de una empresa de contratación de personal
técnico**

(Sistematización de la Práctica Profesional Dirigida)

Karen Yaneth Samayoa Colocho

Álamos, septiembre 2019

**Caso sobre Clima Organizacional de una empresa de contratación de personal
técnico**

(Sistematización de la Práctica Profesional Dirigida)

Karen Yaneth Samayoa Colocho

M.A. Beatriz Ortiz Monfort(Asesor)

M.A. Rosa María Nochez (Revisor)

Álamos, septiembre 2019

Autoridades Universidad Panamericana

Rector M.Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Vicerrectora Académica Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

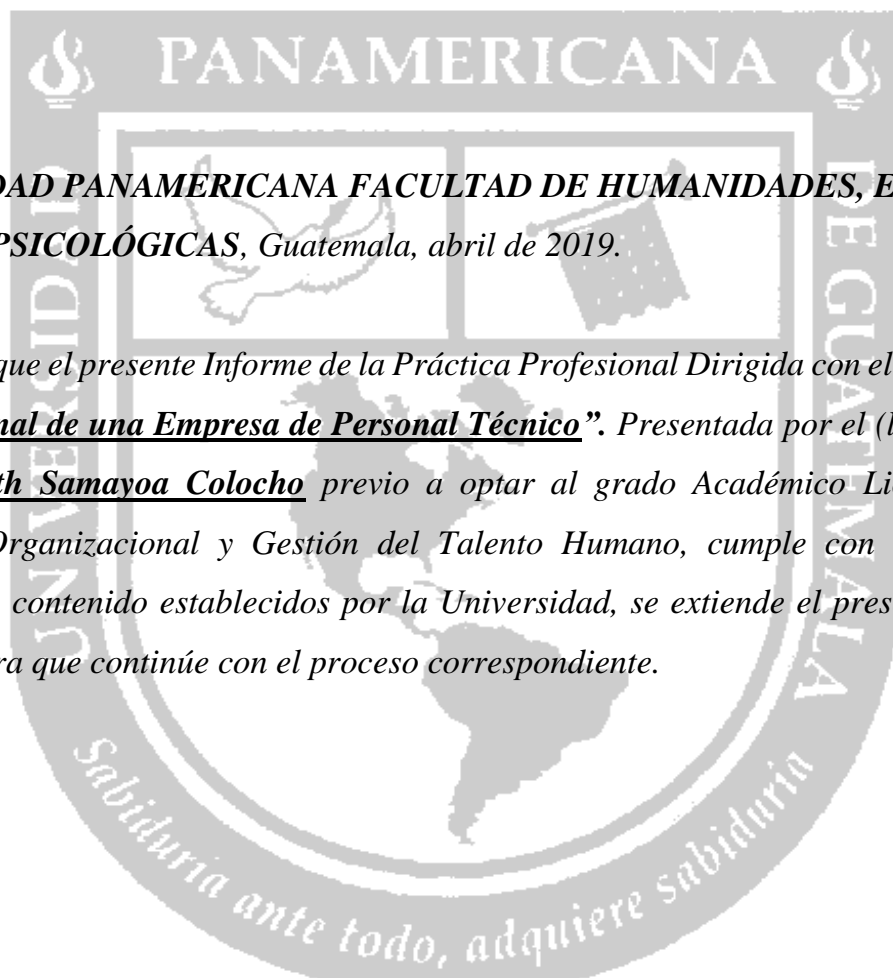
Vicerrector Administrativo M.A. César Augusto Custodio Cobar

Secretaria General EMBA Adolfo Noguera Bosque

Autoridades Facultad de Humanidades

Decano M.A. Elizabeth Herrera de Tan

Vice Decano M.Sc. Ana Muñoz de Vásquez



UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala, abril de 2019.

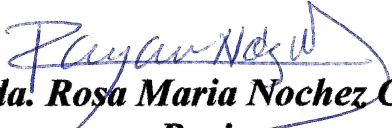
*En virtud de que el presente Informe de la Práctica Profesional Dirigida con el tema: **“Clima Organizacional de una Empresa de Personal Técnico”**. Presentada por el (la) estudiante: **Karen Yaneth Samayoa Colocho** previo a optar al grado Académico Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.*

A handwritten signature in black ink, enclosed within a large, stylized oval. The signature is cursive and appears to read 'Beatriz G. Ortíz Monfort'.

Licda. Beatriz G. Ortíz Monfort, M.A.
Asesora

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala mes agosto año 2019.

*En virtud de que el presente Informe de la Práctica Profesional Dirigida con el tema: **“Caso sobre Clima Organizacional de una empresa de contratación de personal técnico.”** Presentada por el (la) estudiante: **Karen Yaneth Samayoa Colocho** previo a optar al grado Académico Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.*


Licda. Rosa Maria Nochez Carrillo
Revisor



UPANA

Universidad Panamericana
"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

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

*En virtud de que el Informe Final de la Sistematización de la Práctica Profesional Dirigida con el tema "Caso sobre Clima Organizacional de una empresa de contratación de personal técnico", presentado por el (la) estudiante Karen Yaneth Samayoa Colocho, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, esta Decanatura extiende **Dictamen de Aprobación** previo a optar grado académico de Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, para que el (la) estudiante proceda a la entrega oficial en Facultad.*


M.A. Elizabeth Herrera de Tan
Decano
Facultad de Humanidades



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

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1 Marco de Referencia	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Descripción	2
1.3 Ubicación	2
1.4 Diagnóstico Organizacional	3
1.5 Organigrama	3
1.6 Misión	5
1.7 Visión	6
1.8 Justificación de la Investigación	6
Capítulo 2 Marco Teórico	8
2.1 Clima Organizacional	8
2.2 Diferencia entre Clima y Cultura Organizacional	12
2.3 Evaluación del Clima Organizacional	13
2.4 Liderazgo	13
2.5 Motivación	14
2.6 Tipos de Clima Laboral	16
2.7 Elementos del Clima Laboral	17
2.8 Factores que determinan el Clima Laboral	18

2.9	Procesos que intervienen en el Clima Laboral	18
2.10	Características del Clima Laboral	19
2.11	Importancia del Clima Laboral	21
	Capítulo 3 Marco Metodológico	22
3.1	Planteamiento del problema	22
3.2	Pregunta de investigación	22
3.3	Objetivo General	22
3.4	Objetivos Específicos	22
3.5	Alcances y límites	23
3.5	Metodología	24
	Capítulo 4 Presentación de Resultados	25
4.1	Sistematización del Estudio de Caso	25
4.2	Manual de Reclutamiento y Selección de Personal	25
4.3	Manual de Contratación de Personal	26
4.4	Manual de Aspectos Legales	26
4.5	Manual de Capacitación	27
4.6	Manual de Seguridad Industrial	27
4.7	Análisis de Resultados	28
	Conclusiones	30
	Recomendaciones	31
	Referencias	32
	Anexos	34

Lista de Imágenes

Imagen No.1 Ubicación

2

Imagen No.2 Organigrama

3

Resumen

En la perspectiva siguiente se realizó una investigación tipo descriptiva cuyo objetivo fue identificar el Clima Laboral de los colaboradores de una empresa de personal técnico, proponiendo una guía de seguimiento y apoyo, para futuras ocasiones donde fuera aplicado el estudio.

Con base a lo planteado, se trabajó diferentes manuales con 99 personas, en el año 2018, así como también se realizó el Reglamento Interno de Trabajo. Derivado de los resultados se estableció que el Clima Laboral dentro de la empresa, no es satisfactorio, resaltando la mala comunicación y relación entre compañeros, así mismo con jefes, lo que revela las posibilidades de una mejora a corto plazo.

Por lo que se concluye con realizar la pregunta de qué herramienta se puede establecer para dar una adecuada medición del clima organizacional determinando como objetivo específico que fue analizar el clima organizacional de la empresa. Así como también el específico que es conocer el nivel de motivación que tiene el personal, proponiendo un plan para mejorar la satisfacción de los colaboradores en su área de trabajo definiendo cuales son los elementos que afectan la correcta resolución de conflictos.

Procedente de los hallazgos significativos se proponen conclusiones y recomendaciones sugiriendo estrategias motivacionales y de comunicación, donde se promueva el clima laboral favorable, en beneficio de todo el talento humano de la empresa.

Introducción

Actualmente tanto a nivel nacional como internacional, las compañías dirigen su esfuerzo en proveer productos o bien servicios de indiscutible calidad, esto con el fin de obtener una buena participación que le permita ser competitivos en el sector en que se desarrollan, es de suma importancia hacer énfasis que para cumplir este objetivo, es necesario contar con el recurso humano que se encargue de desarrollar dichas actividades, aplicando técnicas y promoviendo las actitudes necesarias que lleven a la empresa a obtener habilidades que le permitan crear ambientes de trabajo agradables.

El estudio realizado se derivó de la mala comunicación que se ve reflejada en procesos, así que se necesita fortalecer aspectos favorables para la empresa. Se puede evidenciar que dentro de la empresa existe un liderazgo autocrático por parte de los jefes, quienes son los que toman la mayor parte de las decisiones dentro de la empresa hacia el resto de los colaboradores, sin dejar que estos se involucren o participen en la toma de las mismas. Por lo que fue necesario que en Técnica GT, S.A. se estableciera una herramienta que pueda contribuir para la adecuada medición del clima organizacional.

Capítulo 1

Marco de Referencia

1.1 Antecedentes

El Departamento de Recursos Humanos es vital para toda organización, ya que los objetivos de este son seleccionar estratégicamente a las personas que van a formar parte de la empresa, formar y desarrollar a los empleados, así como también, garantizar medios para el cumplimiento de las responsabilidades cotidianas del personal.

Este departamento debe estar siempre alineado con la estrategia de la organización, de esta manera se lograrán constituir los objetivos en las diferentes áreas de trabajo de la empresa, con el fin de contar con personal debidamente capacitado para alcanzar las metas establecidas.

Hoy en día, Recursos Humanos no solo se encarga de la administración del personal, sino también debe velar por la gestión humana y sensibilizarse con el personal. Actualmente es importante que los equipos de trabajo sean productivos, garantizando un buen clima laboral: para medir la satisfacción del personal y además estar preparados para la mediación y eliminación de conflictos que se puedan generar.

El clima laboral es uno de los aspectos más importantes para una empresa. Corresponde a un conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a una organización y que repercuten en el desempeño de sus trabajadores. Si una empresa posee un clima laboral favorable, esto repercutirá en una mayor calidad de vida de sus trabajadores. Por el contrario, un mal clima resultará negativamente en el ambiente de trabajo, provocando situaciones de conflicto y falta de coordinación.

1.2 Descripción

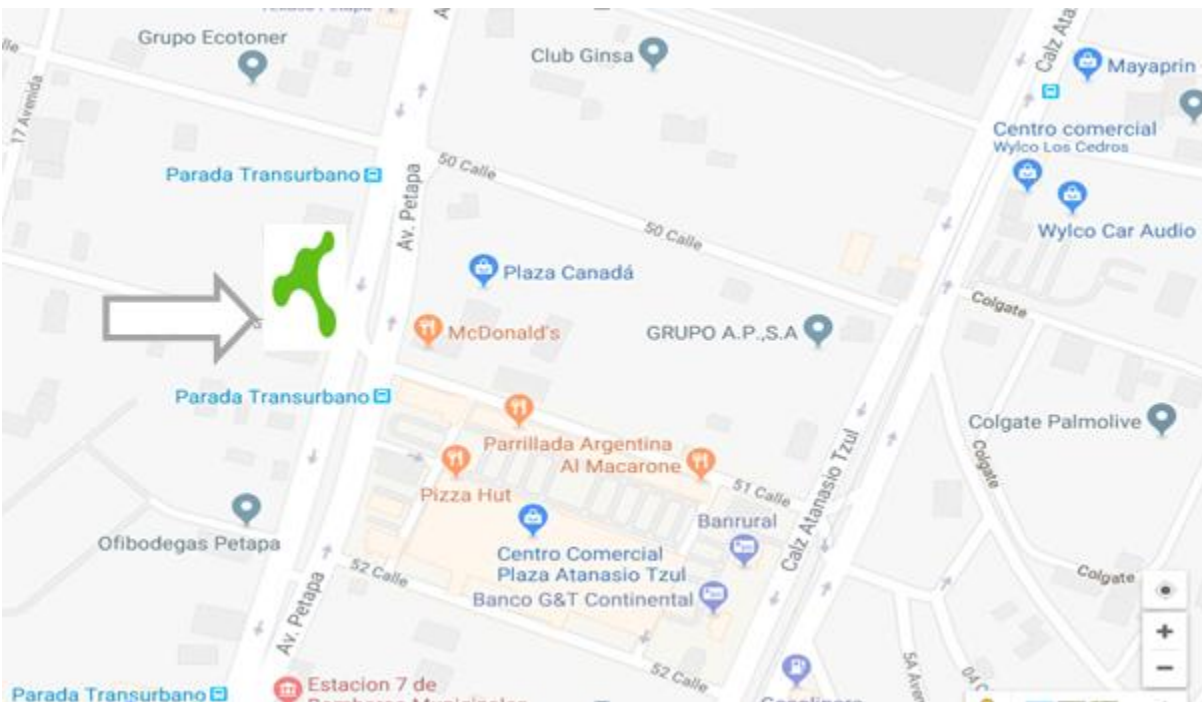
Técnica GT, S.A. fue creada por el Licenciado Juan Francisco Apuy en octubre 2015, inició labores en febrero 2016 y surge como una iniciativa luego de haberse quedado sin trabajo y percibiendo la necesidad de personal Outsourcing en las empresas. Es así como surge la empresa con el servicio de mecánicos, soldadores, enderezadores y pintores.

Para el año 2017 contaba con 100 empleados distribuidos en su único y actual cliente Cervecería Centroamericana, S.A. en las diferentes sucursales para el mantenimiento y reparación de las flotas de camiones y carros.

1.3 Ubicación

La empresa se encuentra ubicada en la Avenida Petapa 50-60 zona 12

Imagen No.1
Ubicación

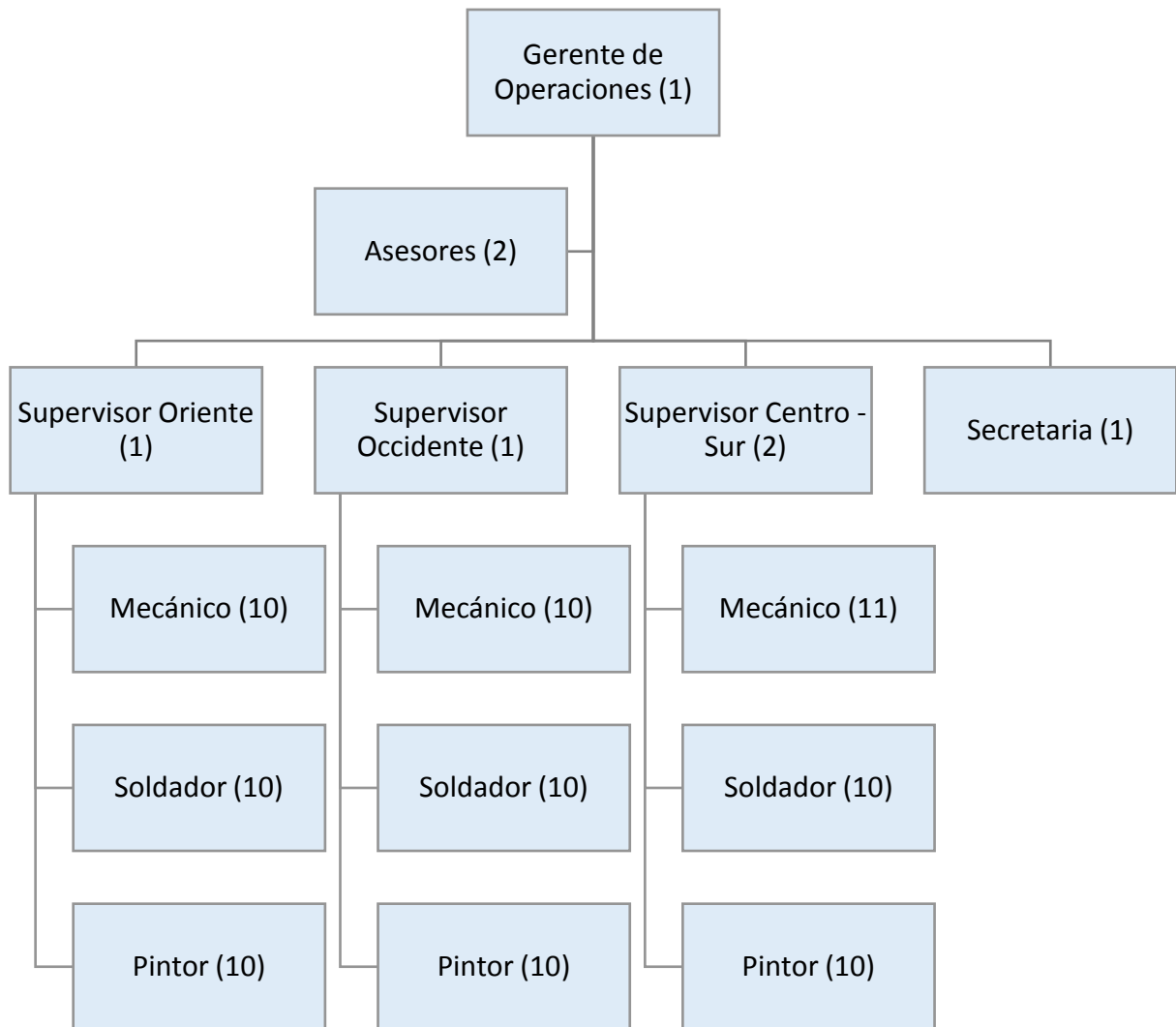


Fuente: Google Maps

1.4 Diagnóstico Organizacional

1.5 Organigrama

**Imagen No.2
Organigrama**



Fuente: Técnica GT

A continuación, se detallan las atribuciones que corresponden a cada puesto:

Gerente de Operaciones:

- Verificar finanzas
- Corroborar cheques de pago de cada uno de los colaboradores de la organización
- Recibir comentarios y sugerencias de parte de los proveedores
- Coordinación de metas de meses próximos
- Resolución de quejas
- Llevar el control de las altas y bajas de los colaboradores
- Control de Vacaciones

Asesores

- Ejecutar formatos de exanimación de procesos
- Actualización de procesos de cada una de las áreas
- Eficiencia al momento de la exanimación
- Confidencialidad del proceso

Supervisores

- Verificar finanzas
- Corroborar cheques de pago de cada uno de los colaboradores de la organización
- Recibir comentarios y sugerencias de parte de los proveedores
- Coordinación de metas de meses próximos
- Resolución de quejas
- Proporcionar resultados a Gerencia sobre los procesos departamentales

Secretaria

- Recepción de documentos
- Llevar notas al día
- Llevar las reuniones calendarizadas de las líneas de mando

- Realizar cierres contables
- Atender a los clientes
- Realizar los trámites de IGSS e IRTRA para cada uno de los colaboradores

Mecánico

- Instalación de equipos mecánicos
- Especificar materiales a utilizar
- Realización de presupuesto por los materiales a utilizar
- Planeación de instalación de equipos
- Evaluación de procesos de conversión de energía

Soldador

- Fijación de piezas a utilizar en el taller
- Lograr la fusión de las piezas al momento de soldar
- Mantener orden al momento de la soldadura
- Garantizar una soldadura duradera

Pintor

- Ejecución correcta de las tareas de pinturas asignadas
- Trabajar y relacionarse efectivamente con otras personas integrando equipos de trabajo.
- Cumple con las normas y programas de seguridad y salud en el trabajo establecidas para su área de competencia
- Promueve la mejora continua y el servicio orientado al usuario.

1.6 Misión

Somos una empresa dedicada al mantenimiento de flotas de vehículos en Guatemala, con una excelente calidad y a un precio competitivo. Nos apoyamos en el recurso humano como

elemento clave en nuestro proceso para garantizar la satisfacción de nuestros clientes, proveedores y colaboradores.

1.7 Visión

Ser el proveedor número uno en mantenimiento de flota de vehículos.

1.8 Justificación de la Investigación

Desde hace algunos años se ha producido la necesidad de generar cambios en la estructura de las organizaciones, esto se produce a partir de la constante actualización y rápida evolución de la tecnología y las telecomunicaciones, como también la necesidad de desarrollo de las personas por las constantes demandas de cumplimiento de la filosofía organizacional y de desarrollo de niveles que generen competitividad.

Por definición, una organización se ve como una entidad social, la cual está representada por un grupo de colaboradores los cuales llevan a cabo su trabajo buscando un fin común, entre las características de este fin común podemos encontrar el clima laboral y el desempeño de sus atribuciones. Llevar a cabo estas actividades de buena o mala manera será determinante en la consecución de las metas.

Es muy importante tomar en cuenta que el ambiente laboral está determinado por la relación que existe entre un jefe y sus subordinados, este punto es muy importante ya que de ahí se forma el denominado Clima Laboral, el cual puede ser muy beneficioso para la organización, o de darse de mala manera puede llegar a perjudicar el desempeño interno.

Es por eso, que durante la práctica realizada en la empresa Técnica GT, se identificó como problema el clima organizacional ya que se pudo evidenciar que existe demasiados conflictos, insatisfacciones laborales y falta de motivación dentro de los empleados.

Por lo que este tema es de gran importancia para realizar una sistematización y así poder establecer una herramienta para la medición del clima organizacional.

Capítulo 2

Marco Teórico

2.1 Clima Organizacional

En la actualidad dentro de una organización es de suma importancia propiciar un ambiente agradable dentro de la misma, con esto podremos obtener resultados beneficiosos en las diferentes actividades que se realicen.

Chiavenato (2001), expresa el clima organizacional “al ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación”. Esto lleva a concluir que el clima organizacional tiene su origen en distintas clases de motivación que surge entre sus miembros.

El mismo autor complementa, que el clima organizacional “puede percibirse dentro de una amplia gama de características cualitativas: saludable, malsano, cálido, frío, incentivado, desmotivado, desafiante, neutro, animador, amenazador, etc., de acuerdo con la manera en que cada participante realiza sus transacciones con el ambiente organizacional, y pasa a percibirlo en función de éstas”. (pág. 314).

Filion, Cisneros y Mejía-Morelos (2011) establecen que “cada organización incluye un sistema inmunitario. Es importante que el dirigente dé el ejemplo y comunique la buena nueva: ¡las innovaciones son bien recibidas aquí y son deseables!”. En otras palabras, la responsabilidad recae en los líderes quienes deberán tomar la iniciativa para dar paso a un ambiente agradable para todos los colaboradores por medio de la generación de confianza y apertura a la opinión sin el temor de ser reprimidos. En conclusión, generar una apertura para propiciar la comunicación de parte de los colaboradores a los líderes

Tuban (2000) concreta, el clima organizacional como “un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”.

Para Méndez (2008), citado por García (2009) menciona que el clima organizacional “ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en las organizaciones de diferentes sectores y tamaños”.

De este modo, se menciona dentro de la autoría, que el clima organizacional es en la organización el que va a generar un ambiente agradable o desagradable en cada uno de sus colaboradores, esto dependerá del ambiente de trabajo en que desarrollen sus actividades.

Características del clima organizacional

García e Ibarra (2012) citando a (Rodríguez, 2001) indican que el clima organizacional se caracteriza por:

- La permanencia, se refiere a que las organizaciones mantienen cierto nivel de estabilidad dentro del clima laboral, generando cambios graduales.
- La forma de comportarse de los trabajadores cambia por el clima de una empresa
- Los trabajadores se verán influenciados por el clima de una empresa, lo que les llevará a identificarse con ella y obtener mayor compromiso con sus actividades.
- Los trabajadores pueden afectar su comportamiento dentro de la empresa, generando cambios en el clima laboral.
- Las distintas variables dentro de la estructura pueden llegar a tener efecto sobre el clima laboral, de la misma manera dichas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Situaciones que se dan dentro de una organización como la rotación y la ausencia de los colaboradores, pueden ser un indicativo de que se está viviendo un clima laboral no agradable, el cual genera insatisfacción en los empleados.

Escalas del Clima Organizacional

Cuando una de las personas llega a su lugar de trabajo y documenta en su pensamiento una serie de ideas sobre cuál será su desempeño en las actividades que debe de realizar, hacia donde debe enfocarse para el desarrollo de las mismas, en función de lograr que la empresa cumpla los objetivos esperados, todas los errores o aciertos que esas ideas tengan en la realidad del día a día son las que conformaran el clima laboral de la organización.

A continuación, el autor García e Ibarra (2012) hace referencia a una escala que ejemplifica algunos de los principales climas que pueden encontrarse en una organización:

- Desvinculación: Se refiere a la actuación de manera mecánica, es un grupo de colaboradores que no se identifica con las tareas que realiza.
- Obstaculización: Al realizar una tarea, los colaboradores muestran agobio o pesadez al desarrollar tareas rutinarias y llevar a cabo otras actividades las cuales consideran innecesarias.
- Sprint: Los colaboradores sienten que están velando por sus necesidades como personas, también generan un sentimiento de satisfacción al cumplir tareas, es una dimensión de espíritu de trabajo.
- Intimidad: Los colaboradores de la organización llegan a desarrollar relaciones sociales con otros miembros de la misma, estas relaciones se vuelven más fuertes con el paso del tiempo, tanto dentro de la empresa como fuera de la misma, esto produce que el empleado genere un sentimiento de satisfacción y llegue a valorar más su trabajo, dicha satisfacción no estará necesariamente asociada con el cumplimiento de una tarea.
- Alejamiento: El área administrativa es bastante autoritaria, se enfoca grandemente en la supervisión y no toma en cuenta la retroalimentación por parte de los colaboradores.
- Empuje: Es un comportamiento dentro del área administrativa, el cual se caracteriza por desarrollar esfuerzos para generar movimiento en la organización, motivando a los colaboradores por medio del ejemplo.

- Consideración: Este tiene la característica de inclinarse a ver el lado humano de los colaboradores, procurando hacer algo para los mismos en términos sociales.
- Estructura: La opinión de los colaboradores sobre las posibles limitantes que existan en el grupo de trabajo, en cuanto a lo que dicten los reglamentos internos.
- Responsabilidad: Los colaboradores se consideran cada uno su propio jefe, entienden que deben de realizar sus actividades sin que les estén consultando o dando seguimiento, saben que deben desarrollar su trabajo a cabalidad.
- Recompensa: La satisfacción de recibir una remuneración justa por el trabajo realizado, se enfoca en reconocer positivamente el esfuerzo del día a día y dejar a un lado las sanciones y actitudes negativas, se puede ver que existe igualdad en las políticas de pago de salario y promoción de personal.
- Riesgo: El sentido de probabilidad de que una acción se lleve a cabo o no.
- Cordialidad: El ambiente agradable de compañeros que se puede percibir dentro de un grupo de trabajo, los grupos sociales permanecen de una manera agradable y amistosa, cada uno se enfoca en lo que quiere.
- Apoyo: La actitud de servicio que se percibe entre los gerentes y otros miembros del grupo, se enfoca mucho en el apoyo continuo dentro de las diferentes áreas de trabajo.
- Normas: El enfoque en las metas establecidas y las formas de llevar a cabo las mismas, procurar realizar un buen trabajo, obtener estímulo por medio del cumplimiento de objetivos tanto a nivel persona como grupal.
- Conflicto: El sentir de que quieran escucharse diversas opiniones entre jefes y colaboradores, enfocarse en que los problemas se ventilen dentro de la organización y no que permanezcan ocultos o se traten de disimular.
- Identidad: El sentimiento de pertenencia hacia una organización, el creerse parte importante de un equipo de trabajo, sentirse valioso de pertenecer al mismo.
- Conflicto e inconsecuencia: Las contradicciones que puedan aparecer, el buscar intereses diferentes a los que se persiguen dentro de la organización, las instrucciones mal dictadas y que no se adaptan a la forma de trabajo establecida.

- Formalización: Generar responsabilidades en las diferentes áreas y establecer normas claras para el desarrollo de las actividades.
- Adecuación de la planeación: Es visualizar los proyectos de manera adecuada para la consecución de los objetivos de trabajo.
- Selección basada en capacidad y desempeño: La forma en que son aplicados los criterios de selección, basándose en la capacidad y el desempeño más que en otros criterios como políticas de trabajo, personalidad o logros académicos obtenidos.
- Tolerancia a los errores: Es visualizar los errores cometidos más que de manera negativa, buscar una forma de aprendizaje por medio de los mismos, evitar señalar o inculpar a quienes los cometan.

2.2 Diferencia entre Clima y Cultura Organizacional

La mayoría de investigadores que llevan a cabo estudios del clima y cultura organizacional están en desacuerdo respecto a las semejanzas e incompatibilidades entre ellos, esto provoca que no sea nada fácil llegar a obtener conclusiones definitivas. Ambos conceptos de cultura y clima organizacional deben de visualizarse como interpretaciones independientes una de la otra, más que buscar diferencias entre ambas.

Por otro lado, Soria (2008) citando a Denison (1996) expresa que “clima se considera relativamente temporal, sujeto a control directo y limitado a aquellos aspectos del medio social que son conscientemente percibidos por los miembros de la organización”. Esta idea lleva a concluir, que el clima es cambiante y que depende de elementos aparte, como el control que se pueda ejercer sobre él, asimismo por los elementos sociales a los que los miembros de la organización están expuestos. Dichos factores se verán reflejados en el clima.

2.3 Evaluación del Clima Organizacional

Newstrom (2003), al evaluar el clima organizacional “se habla de la gestión a nivel dirección, y se refiere a que los directivos dada su responsabilidad, actividades y comportamientos poseen un efecto determinante en la motivación de los empleados; asimismo, se proveen de oportunidades para el desarrollo de sus habilidades, consultando a sus empleados para la toma de decisiones logrando que sientan que tienen un efecto positivo sobre la organización”. (p.22)

Teniendo presente esta afirmación, se concluye que la evaluación efectiva del clima laboral debe medirse desde una perspectiva descendente, en la que el gobierno empresarial se dedique a evaluar favores tales como liderazgo y motivación. Esta evaluación indudablemente necesita de la participación activa de todos los colaboradores, pues a través de su expresión y visión se logrará obtener un resultado verdadero.

2.4 Liderazgo

“El liderazgo es uno de los papeles de los administradores en las empresas. En su carácter de líder, el emprendedor influye en el comportamiento de sus empleados para que éstos cumplan con los objetivos de la empresa”. (Robbins, Coulter, Rodriguez, Amaru, Varela, Jones y Huerta, 2009 p.507) El líder es un personaje influyente, directivo y orientador.

“Un proceso por el cual un individuo ejerce influencia sobre otra gente y la inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudarla a alcanzar los objetivos del grupo o la organización”. (Jones y George 2006 p.495) El líder por lo tanto cumple una importante función en la organización: es originado de motivación, es apoyo en las actividades de su equipo de trabajo, es una guía que va más allá de cumplir una función de control.

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2008) el liderazgo se define como “influencia, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el

logro de las metas del grupo”. (p.440) En este enfoque el líder también genera el compromiso en su equipo con la finalidad de que se alcancen las metas, pero, a través de la inspiración más que de la persecución.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) indican que liderazgo es “la relación de influencia que existe entre los líderes y seguidores que luchan por generar un verdadero cambio y resultados que reflejan los fines que comparten”. (p.497)

El líder por lo tanto cumple diversas funciones, las que trabajan en forma bidireccional: de la dirección a los colaboradores y viceversa.

Hitt, Black y Porter (2006) definen el liderazgo organizacional como “un proceso interpersonal que implica los intentos de influir en otros individuos para lograr una determinada meta” (p.350), de la misma manera con este enunciado, los autores recalcan el liderazgo en la sociedad como un proceso influyente en el ser humano.

2.5 Motivación

Robbins, et al. (2009) define la motivación como “el proceso por el cual alguna razón –o motivo- incentiva, estimula y energiza el comportamiento humano”. (p.502) La motivación es por tanto generar el deseo de movilización que nace desde lo interior de las personas pero que es influido. Así mismo, el autor clasifica estos motivos como:

- Motivos internos: Se enfoca en las necesidades, habilidades de los colaboradores, interés que presente, desarrollo de habilidades, valores que posea como persona.
- Motivos externos: Se refiere a estímulos o incentivos que las organizaciones ofrezcan a sus colaboradores, despertando en ellos sentimientos de interés o de recompensa, estos buscan satisfacer las necesidades de las personas.

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2008) define motivación como “un término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares”. (p.415) Es decir, la motivación en los colaboradores se dará al satisfacer ciertas necesidades en ellos, no necesariamente debe de ser un tema económico, puede darse a través de reconocimientos, premios por metas obtenidas, entre otros.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) expresan que motivación es “un estado psicológico que se presenta siempre que las fuerzas internas y/o externas estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos”. (pág. 458).

De acuerdo con (Jones y George 2006 p.457) la definición de motivación es “fuerzas psicológicas que determinan la dirección del comportamiento de una persona en una organización”. Esto quiere decir que cuando los altos mandos motivan frecuentemente a sus colaboradores, estos desempeñaran mejor sus labores, se identificaran más con las metas que persigue la organización y crearan un ambiente laboral más propicio para la consecución de los objetivos en común. La motivación puede darse de dos maneras intrínsecas o extrínsecas. A continuación, una descripción de cada uno:

- Comportamiento de motivación intrínseca: Este tipo de comportamiento se ejecuta por medio del valor que tiene en sí; la motivación se origina realizando el comportamiento mismo, y la misma proviene de realizar el trabajo en sí. Varios administradores se encuentran motivados intrínsecamente, desarrollan un camino de éxito ayudando de esta manera a la organización a obtener ventaja competitiva sobre otras organizaciones, alcanzando sus metas de una manera eficiente
- Comportamiento de motivación extrínseca: Es el tipo de comportamiento en se busca obtener algún tipo de recompensa, ya sea material o social, o bien se incurre en este comportamiento para evitar ser sancionado, el origen de esta motivación es la consecuencia del comportamiento y no el comportamiento como tal.

Varios ejemplos que describen diferentes autores a cerca de comportamientos motivados extrínsecamente se refieren a vendedores que encuentran la fuente de la motivación en recibir el pago por concepto de comisión al realizar muchas ventas, un abogado que busca percibir un buen salario y obtener un status más alto dentro del gremio o un obrero cuya fuente de motivación es la obtención de un ingreso seguro para poder mantener a su familia. En todos estos casos el origen de la motivación es la consecuencia que se obtiene como resultado de su comportamiento. La gente puede motivarse de ambas formas o de una sola.

2.6 Tipos de Clima Laboral

Según Likert (citado por Robbins, 2010) “Existen dos tipos de clima Laboral: el Clima tipo Autoritario y el Clima de tipo Participativo”.

El Clima de Tipo Autoritario está constituido por:

- **Autoritarismo Explotador:** Se caracteriza por ser un clima laboral en el cual los directivos tienen desconfianza de sus empleados. La mayor parte de las decisiones corporativas son tomados en sesiones donde únicamente participan los altos mandos. Los colaboradores desarrollan sus labores en un ambiente muy tenso, con muy poca motivación y con mucha desconfianza y temor por perder sus puestos de trabajo. La comunicación entre jefe-subordinado tiene como factor común, el miedo del empleado y la mayor parte de veces se da únicamente para que el jefe emita órdenes.
- **Autoritarismo Paternalista:** Se da un grado de confianza entre directivos y empleados, como la confianza que puede existir entre un patrón y su sirviente, la dirección trata de confiar en sus colaboradores. Aunque también son los directivos quienes toman decisiones, en ocasiones es tomada en cuenta la opinión de los de rango menor. Los empleados tienen motivación a través de métodos como recompensas y llamadas de atención. En muchas ocasiones la dirección se aprovecha de las necesidades de los empleados para transmitir la idea de que existe un ambiente de trabajo con una estructura definida y buena estabilidad.

El Clima de Tipo Participativo está integrado por:

- Participativo – Consultivo: Es un tipo de clima donde los directivos confían en sus colaboradores, las decisiones son tomadas por los altos mandos, pero también son tomadas en cuenta las opiniones de los colaboradores en los niveles más bajos. La motivación a los empleados se da por medio de recompensas al cumplir los objetivos de trabajo, existen castigos ocasionales, se premia con promociones de trabajo y se demuestra estima, la comunicación entre jefe-subordinado es más fluida, se percibe un ambiente dinámico y se busca alcanzar los objetivos propuestos. La comunicación se presenta en forma descendente.
- Participativo en Grupo: Los directivos confían plenamente en sus colaboradores, se toman decisiones de forma equitativa dentro de la organización, la comunicación entre jefe-subordinado es mucho más frecuente y se da de forma lateral. Aplican técnicas de motivación como la participación y reconocimiento por el cumplimiento de objetivos, buscan mejorar los métodos de trabajo. Se forma un equipo de trabajo entre directivos y colaboradores en busca del cumplimiento de metas, trabajando por medio de planeación estratégica.

2.7 Elementos del Clima Laboral

Martínez (2008)“Refiere que el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores el sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (Productividad, satisfacción, rotación, entre otros.)”. Los elementos que se mencionan a continuación deben de ser resaltados en el clima organizacional:

- Cuando se menciona clima se estará refiriendo a las características presentes en el medio ambiente del trabajo.

- Las características de un ambiente de trabajo son apreciadas de manera directa o indirecta por los colaboradores de la organización.
- El clima repercute directamente en el comportamiento laboral
- El clima es una variable que sirve de mediador entre el comportamiento del individuo y la organización.
- Estas características organizaciones son permanentes en el tiempo de una manera relativa, tienden a diferenciarse entre una organización a otra, y dentro de diferentes secciones de una misma empresa.
- El Clima en conjunto con la estructura, las características organizaciones y el personal que la compone, forman en conjunto un sistema bastante independiente y que actúa con mucho dinamismo.

2.8 Factores que determinan el Clima Laboral

Para Werther y Davis (2010) “Existen algunas aportaciones recurrentes que han dado como resultado propuestas de dimensiones del clima laboral que permiten fijar las principales variables de los modelos que perfilan la determinación y medición de su comportamiento en las organizaciones, existen cuatro factores fundamentales:”.

- Contexto, tecnología y estructura.
- Posición jerárquica del individuo y remuneración.
- Factores personales: Personalidad, actitudes y nivel de satisfacción.
- Percepción que tienen sobre el clima organizacional los subordinados, los colegas y los superiores.

2.9 Procesos que intervienen en el Clima Laboral

Todas las audiencias tienen un rol que desempeñar, en estas no pueden estar ausentes los agentes externos, los cuales cobran cada vez más relevancia en un ambiente en que la fluidez de

información cada vez es más rápida y se está dando la relación entre la oferta del mercado y el surgimiento de nuevos profesionales. Existen dos tipos de agentes los cuales juegan un papel muy importante.

- Agentes Internos: Se debe establecer entre los representantes de la empresa una relación de confianza, ya que estos tienen la gran responsabilidad de definir la forma en que van a interactuar los empleados y todas las necesidades de estos con los requerimientos del negocio, los empleados formarán parte de las políticas de la compañía y deben ser involucrados en los procesos de gestión.
- Agentes Externos: se debe tener profundo conocimiento de cómo la familia, amigos, u otros elementos influyen en el empleado y los efectos que dicha influencia pueda causar, se debe también examinar a las diferentes empresas del mercado que puedan influir directa o indirectamente en el desempeño de la organización.

2.10 Características del Clima Laboral

Según Litwin y Stringer (2009) “Indica que las características del clima en una organización, generan un determinado comportamiento”. Este tiene un papel de suma importancia al momento de motivar a los miembros de una organización y como su personalidad actúa por medio de esta. Son muchas las consecuencias que se dan dentro de la organización por medio de este comportamiento, entre ellas podemos mencionar, la productividad, la satisfacción, la adaptación, etc. Algunas de sus principales características son:

- Referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo.
- Tiene cierta permanencia.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.

- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes.
- Es afectado por diferentes variables estructurales, como las políticas, estilo de dirección, sistema de despidos, etc.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima organizacional.

El clima organizacional se adaptada perfectamente al significado de “salud emocional”, existen tres características que describen a las personas que gozan de buena salud mental: Las personas llevan una buena relación consigo mismas, se sienten bien al tener interacción con otras personas y poseen capacidad de hacerle frente a las diferentes pruebas de la vida, están estrechamente relacionadas con la motivación de los miembros de la organización, al momento de que la motivación es alta entre los participantes, se tiende a tener un ambiente de satisfacciones dentro del clima organizacional, existe ánimo e interés por propiciar la colaboración entre los participantes. Cuando la motivación entre el grupo es baja, por cualquier circunstancia, tal como frustración o por no poder satisfacer las necesidades individuales, tiende a generarse una baja en el clima organizacional, la cual está acompañada por un notorio desinterés, apatía, insatisfacción y en muchos casos depresión, existen casos extremos en que puede llegarse a la agresividad en los que miembros de la organización se enfrentan contra los directos o la propia empresa como puede ser el caso de una huelga laboral, el clima organizacional demuestra el ambiente que existe entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente relacionado con el grado de motivación.

Dentro de una organización, el clima organizacional demuestra la influencia que existe en el ambiente sobre la motivación de los miembros de la misma, de tal manera que puede describirse el ambiente organizacional que los participantes experimentan o perciben y como este influye en su conducta, refiriéndose en específico a las propiedades motivaciones de dicho ambiente, como los diferentes aspectos que causan algún tipo de motivación en los participantes. Cuando se procura la satisfacción de las necesidades de los participantes, tiende a existir un clima organizacional bastante algo y el cual es favorable en beneficio de la organización, las personas

se ven influenciadas por el buen clima y a su vez sirven de influencia a otros miembros de la organización, existirá retroalimentación entre las personas motivadas y el clima organizacional.

2.11 Importancia del Clima Laboral

El objetivo final que persigue el clima laboral es dar a entender los distintos motivos por los que las personas que trabajan en una organización pueden llegar a sentir una mayor o menor motivación al momento de desempeñar sus funciones dentro de un puesto de trabajo. Conocer las diferentes causas y motivos ya sean internos o externos ya que logrando esto se podrá actuar sobre ellos y aumentar el grado de motivación y con ello lograr ser más eficientes en el cumplimiento de los objetivos trazados.

Las instituciones deberían de estar interesadas en que sus colaboradores se encuentren altamente motivados dentro de la organización, existen muchos estudios que afirman la estrecha relación que se da entre el clima laboral y la gratificación de los colaboradores dentro de la institución.

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Planteamiento del problema

Durante la investigación, se diagnosticó que actualmente la empresa Técnica GT,S.Ase evidencia que el clima dentro de la empresa es bastante tenso, cuesta mucho que los colaboradores logren trabajar en equipo, contestan mal y no tiene buena comunicación ni entre ellos ni mucho menos con sus jefes inmediatos. Esto viene a crear una desintegración y un ambiente tedioso dentro de la empresa.

3.2 Pregunta de investigación

¿Qué herramienta se puede establecer para la correcta medición del clima organizacional?

3.3 Objetivo General

Analizar el clima organizacional de la empresa.

3.4 Objetivos Específicos

- Conocer el nivel de motivación que tiene el personal desde la misma perspectiva.
- Proponer un plan para mejorar la satisfacción de los colaboradores en su área de trabajo.
- Definir cuáles son los elementos que afectan la correcta resolución de conflictos.

3.5 Alcances y límites

Durante el año 2018 se realizaron estudios de las diferentes áreas de la empresa Técnica GT, S.A. con el fin de diagnosticar aportes para conformar el departamento de Recursos Humanos, en este proceso se realizaron manuales con los cuales no contaba la empresa, entre los cuales podemos mencionar: manual de políticas, manual de reclutamiento y selección de personal, manual de descriptor de puestos, entre otros. Así mismo se realizó un estudio a profundidad el cual incluyó un DNC y se dividió en fases para llevar un mejor orden y control del mismo.

Se realizó un diagnóstico para saber con qué contaba la empresa, derivado del mismo, se considera que es indispensable que tenga un departamento de Recursos Humanos y en los aspectos que se evidenció que no existían, se dejó una sugerencia de cómo debería estar conformado.

Dentro de los aspectos que se evaluaron están: organigrama, visión, misión, perfiles y descriptores de puestos, escala salarial, proceso y flujograma del reclutamiento de personal, el formato de solicitud de empleo, el proceso que se debe llevar para la selección de personal, flujograma del proceso de contratación, como debe estar conformado el expediente del colaborador.

De igual manera, se revisaron los aspectos legales los cuales incluyeron: planilla del IGSS, libro de salarios, pago de vacaciones, proyecciones ISR asalariados, como debe ser manejada la documentación legal, los informes que se debe dar el patrono al MINITRAB.

Así mismo se abordó el tema de Sistema Disciplinario el cual incluía: verificación del Reglamento Interno de Trabajo, entrega del reglamento a los colaboradores al momento de ser contratados, flujograma de la desvinculación laboral, políticas de despido.

Finalmente se realizó la verificación de Seguridad Industrial la cual incluía: sugerencia de procesos de SSO, señalización, el uso de equipo de protección personal, libros de actas, entre otros.

Dentro de las limitaciones que se tuvo para realizar el estudio se puede mencionar:

- Falta de tiempo del Gerente General para brindar información
- Falta de conocimientos de los colaboradores respecto al organigrama, misión y visión

3.5 Metodología

Para llevar a cabo el estudio, se utilizaron los siguientes métodos y técnicas:

- Observación: Acción de observar a alguien con mucha atención para adquirir algún conocimiento sobre su comportamiento o conducta
- Entrevista: Es un diálogo entablado entre dos o más personas, el entrevistador interroga y el que contesta es el entrevistado
- Revisión de Documentos: Permite hacerse una idea del desarrollo y características de los procesos.
- Encuestas: Cuestionario que permite recopilar información.

Al realizar la entrevista se utilizaron preguntas cerradas, ésta se realizó por departamentos en donde se entrevistó a un representante de cada uno de ellos.

En la encuesta realizada, se les consultó sobre diversos temas enfocados en Recursos Humanos para determinar el conocimiento que tenían de los mismos.

Capítulo 4

Presentación de Resultados

4.1 Sistematización del Estudio de Caso

Debido a que la empresa Técnica GT, S.A. no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, es decir no posee una persona encargada o especializada en llevar a cabo todos los procesos, es por ello que a continuación se describen procedimientos y documentación fundamental que debería de utilizar el personal al momento sea contratado para desempeñarse como encargada.

4.2 Manual de Reclutamiento y Selección de Personal

El manual fue elaborado con la finalidad de proveer un instrumento que permita la descripción clara del proceso de reclutamiento y selección de personal, este es un proceso importante para la empresa, ya que se realiza de acuerdo a las necesidades del área que corresponda y con los requisitos de perfil de puesto que corresponda. El contenido del manual se detalla a continuación: (Anexo 1)

- Establecer políticas aplicables al proceso de reclutamiento y selección de personal
- Descripción y flujograma del proceso de reclutamiento
- Formulario de requisición de personal
- Ejemplo de anuncio para realizar reclutamiento de personal interno y/o externo
- Descripción y flujograma del proceso de selección
- Solicitud de empleo
- Descripción de pruebas psicológicas
- Formulario para la verificación de referencias
- Modelo de informe de resultados

4.3 Manual de Contratación de Personal

Este documento establece los lineamientos normativos que establecerán las políticas y procedimientos que se necesitan para incorporar a nuevo personal dentro de la empresa. (Anexo 2)

- Establecer políticas aplicables al proceso de contratación de personal
- Descripción y flujograma del proceso de contratación
- Plantilla para registrar la documentación que conforma un expediente laboral
- Identificar los aspectos legales para la elaboración de contratos laborales

4.4 Manual de Aspectos Legales

En el manual se encuentra una cantidad de obligaciones legales laborales, sustentadas por el Código de Trabajo de la República de Guatemala, con el fin que sea una herramienta que guíe cuales son las obligaciones legales que se deben cumplir. (Anexo 3)

- Reglamento Interno de Trabajo
- Régimen salarial
- Libro de salarios
- Planilla de IGSS
- Proyección ISR asalariados
- Informe del patrono al MINITRAB
- Vacaciones
- Licencias y suspensiones
- Proceso disciplinario
- Clasificación de faltas laborales
- Diseño de llamada de atención al colaborador
- Terminación de la relación laboral
- Cálculo de prestaciones y finiquito laboral

4.5 Manual de Capacitación

El documento contiene el proceso para la detección de necesidades de capacitación en la empresa, así poder instruir a los nuevos y antiguos empleados sobre debilidades registradas. Estableciendo la aplicación, tabulación y análisis de información proporcionada para reforzar conocimientos y habilidades.

- Conceptualización de capacitación
- Aspectos para considerar para preparar una capacitación
- Formulario de entrevista a mandos altos y medio para detectar necesidades de capacitación
- Formulario de entrevista a trabajadores administrativos y/o operativos para detectar necesidades de capacitación
- Elementos indispensables para ejecutar el proceso de capacitación
- Formulario para evaluar capacitación
- Sugerencia de temas de capacitación

4.6 Manual de Seguridad Industrial

Este manual tiene por objetivo conocer el acuerdo 229-2014 en el Código de Trabajo y la Ley Orgánica del IGSS y así estableciendo normas, reglas, procedimientos y medidas de seguridad e higiene laboral; de esta manera velar por su cumplimiento y evitar algún tipo de siniestro y la aplicación por parte del Ministerio de trabajo u otra dependencia al momento de que se realice una inspección.

- Base legal
- Medidas obligatorias para el empleador
- Procedimientos de primero auxilios
- Tipos de fuego
- Uso correcto de extintores

- Plan de evacuación en caso de incendio
- Plan de evacuación en caso de sismo
- Señales y su significado
- Guía para elaboración de plan de evacuación
- Modelo de plan de evacuación empresarial

4.7 Análisis de Resultados

Durante el periodo de práctica se detectó la necesidad de estudiar el clima organizacional de la empresa Técnica GT, S.A. ya que este es uno de los aspectos más importantes de una empresa y se puede definir como el conjunto de condiciones sociales y psicológicas que caracterizan a una empresa.

Es de suma importancia prestar atención al clima organizacional que se tiene en la empresa, ya que esto puede ayudar a aumentar o disminuir el rendimiento de sus colaboradores. Si se cuenta con empleados identificados e integrados con la empresa tendrán mayor lealtad y compromiso, se tendrá también reducción de costos y hasta existiría una mayor productividad, pero sobre todo satisfacción de los colaboradores.

Es necesario tener a los colaboradores bien claros con sus funciones, responsabilidades y derechos dentro de la organización; también es necesario el reconocimiento del trabajo bien realizado y así poder dar igualdad de oportunidades a los colaboradores, es de importancia la implicación de los colaboradores para que tengan un grado de compromiso hacia la empresa manteniendo así una escala salarial acorde al mercado y tiempo actual. Con respecto al liderazgo de cada jefe de taller hay que tener muy en cuenta el nivel de adaptabilidad para afrontar las diferentes circunstancias y así tener la mejor relación entre jefe subordinado logrando así la integración entre todos los empleados de la empresa.

Conocer el clima organizacional de la empresa brinda oportunidad de tener cierta retroalimentación acerca de todo el comportamiento organizacional. Es ahí donde se crean diferentes planes para la mejora de la empresa y sus colaboradores, tomando en cuenta sobre todo las actitudes y conductas de las personas que forman parte de la organización para darles motivación y se tenga un mejor rendimiento.

Conclusiones

Para llegar a las siguientes conclusiones, se utilizaron diversas encuestas como herramientas de medición, las cuales se encuentran al final del presente documento en los anexos (1, 3, 4,6 y 7).

El Clima se encuentra deficiente, principalmente en los mandos medios y bajos, siendo esencialmente los factores que afectan la comunicación interna, el reconocimiento y las relaciones interpersonales.

La mayoría de los empleados reconoció como nada favorable el indicador de reconocimiento, ya que pocas veces los otorgan de forma explícita, aunque los jefes si se dan cuenta del trabajo y esfuerzo que hacen por realizar el trabajo de manera eficiente.

Se determinó que los elementos que afectan resolución de conflictos es la comunicación incorrecta que existe, así como también que no tiene claro qué funciones, responsabilidades y derechos tienen dentro de la organización.

Recomendaciones

Medir con más precisión el indicador de comunicación entre cada departamento en sus diferentes regiones para definir acciones de mejora.

Fomentar el trabajo en equipo y la participación en la toma de decisiones por medio de los jefes, ya que el estilo de liderazgo llega a influir en el desempeño de sus labores.

Se recomienda de forma periódica realizar constantes evaluaciones del clima organizacional, para que se puedan identificar mejor los indicadores que no son favorables. De esta manera se puede lograr que los colaboradores se sientan incorporados y sobre todo parte de la empresa. Siempre es necesario analizar los resultados que se obtengan a largo tiempo, para poder realizar cambios de tendencia y generar planes para cada eventualidad.

Referencias

- Bigne, E. (2011). *Los Mercados del Mañana: Bases para su Análisis hoy*. Madrid: Edición y Texto Esic. Editorial.
- Brunet, L. (2009). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*, México: Editorial Trillas.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso Administrativo*. (3ª ed.). Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las Organizaciones*. (8ª. ed.) México: Mc.Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las Organizaciones*. (9ª. ed.) México: Mc.Graw-Hill
- Fernández, J (2011). *Fundamentos de la Organización de Empresas, Breve Historia del Management*. (Sin ed.) Madrid, España: Editorial Narcea, S.A.
- Filion, L., Cisneros, L. y Mejía, J. (2011). *Administración de PYMES “Emprender, dirigir y desarrollar empresas”*. (1ª ed.). México: Pearson Educación.
- García, I. (2012). *La formación del Clima Psicológico y su relación con los estilos de Liderazgo*. Tesis Doctoral, Universidad de Granada, España.
- Hellriegel, Jackson, S. y Slocum, J. (2009). *Administración: Un Enfoque basado en competencias*. (11ª ed.). Cengage Learnigeditores, S.A.

Jones, G. y George, J. (2006). *Administración Contemporánea*. (4ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Koontz, H. Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). *Administración: Una perspectiva Global y Empresarial*. (13ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Litwin, G. y Stringer, R. (2009). *Comportamiento Organizacional*, Harward Business School presi, Boston.

Martínez, M. (2008). *La Gestión Empresarial*. España: Editorial Díaz de Santos.

Méndez, C. (2008). *Clima Organizacional en Colombia, un método de análisis para su intervención*. (3ª. ed). Colombia: Editorial Internacionales Thomson Editores.

Rodríguez, A. (2010). *Clima organizacional y su influencia en el rendimiento individual*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar, Campus Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.

Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. (10ª Ed.). México: Editorial Pearson Educación.

Robbins, S., Coulter, M., Rodriguez, G., Amaru, A., Varela, R., Jones, G y Huerta, J. (2009). *Administración: Un empresario competitivo*. (2da. Ed.). México: Pearson Educación.

Werther. W. y Davis. K. (2010). *Administración de Personal y Recursos Humano* (4ª. ed.) México: McGraw-Hill.

Tuban, R. (2000). Evaluación. [En Red]. Extraído en:

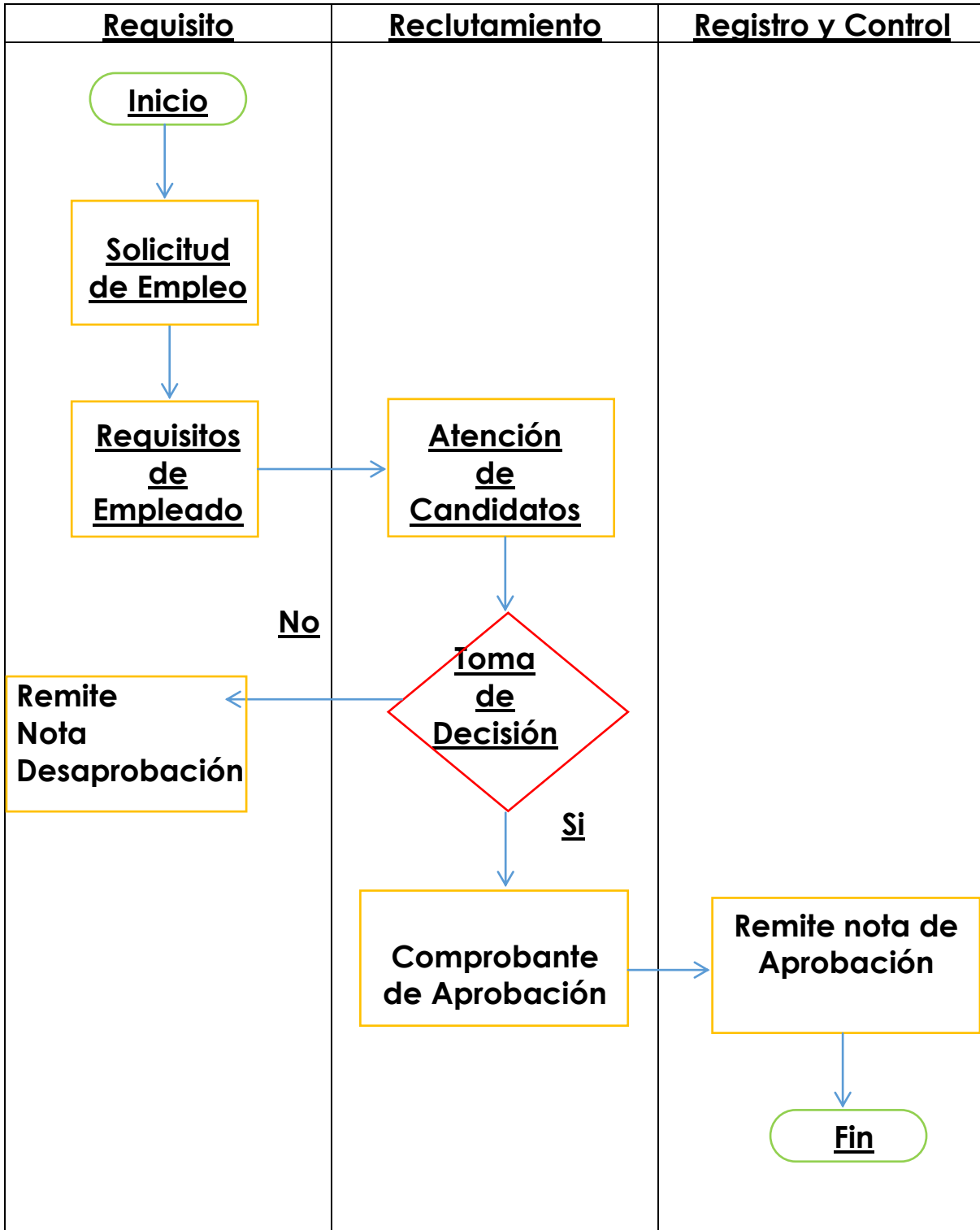
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/garcia_s_ac/capitulo2.pdf

Anexos

Anexo 1
Reclutamiento de Personal

PREGUNTA	SI	NO	Diagnostico
Posee requisición de Personal		X	Se solicita al candidato vía correo
Poseen fuentes de reclutamiento internas	X		Si, se colocan boletines informativos con las plazas vacantes
Poseen fuentes de reclutamiento externas	X		Se publican las plazas en Facebook, prensa o radio de los sectores a contratar
Poseen elecciones de medios de reclutamiento (Periódico, radio, Televisión, redes sociales, etc.)	X		Se posee el medio de radio y redes sociales para reclutar a los posibles candidatos
Posee presupuesto para implementar cada uno de los recursos a utilizar para el reclutamiento	X		Cuenta con un presupuesto de Q5,000 al mes para este rubro
Posee requisitos para las plazas	X		Se cuenta con un listado donde se explica cuáles son los requisitos para cada puesto

Anexo 2
Flujograma Del Proceso De Reclutamiento



Anexo 3
Selección de Personal

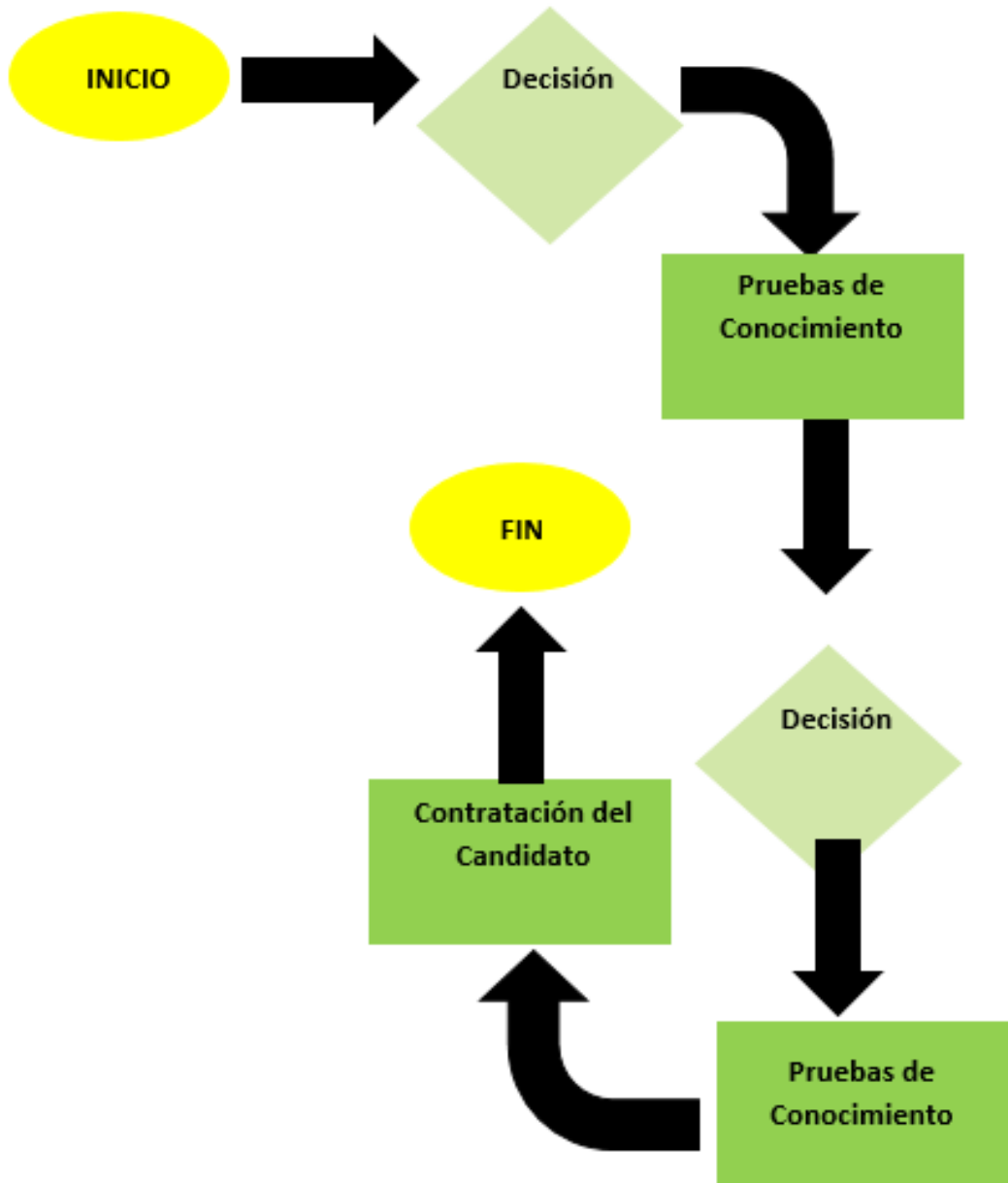
Dato Para Verificar	Si	No	Diagnostico
Entrevista Preliminar	X		La empresa cuenta con una entrevista preliminar vía telefónica la cual la realiza la secretaria-recepcionista
Solicitud de Empleo	X		Poseen un formato bastante detallado y completo para que los candidatos llenen al momento de ser citados
Investigación de Referencias		X	No se realizan llamadas para investigar las referencias laborales y personales del candidato que está aplicando al puesto vacante
Se verifica la papelería del candidato	X		La secretaria-recepcionista se encarga de validar toda la información que presentan los candidatos hablándose de antecedentes, licencia, RTU, etc

Anexo 4
Selección de Personal

Dato Para Verificar	Si	No	Diagnostico
Entrevista Formal	X		Realizan una entrevista con el Gerente de Operaciones quien es el encargado de ofrecerles el sueldo, condiciones y beneficios que obtienen en la empresa (personal o vía telefónica)
Serie de Preguntas para los solicitantes		X	No se posee una serie de preguntas para realizar la entrevista con los candidatos ya que cada candidato se le realizan diferentes formas por el área en que trabajará
Pruebas de empleo	X		Depende de la vacante se le realizan pruebas si es una plaza muy operativa no se realizan pruebas pero si se tienen
Entrevista Final	X		El encargado de la entrevista final es el jefe inmediato o jefe del taller donde el candidato realizará su trabajo

Anexo 5

Flujograma del Proceso de Contratación



Anexo 6
Aspectos Legales

Dato Para Verificar	Si	No	Diagnostico
Planilla de IGSS	X		Contadores externos llevan las planillas y realizan pagos
Libro de Salarios		X	2018 se tiene programado realizar libros de salarios en el segundo semestre del año
Pago de Vacaciones	X		Al personal no se le pagan vacaciones únicamente las goza el mes en el que cumple el año de estar en la empresa
Proyecciones ISR asalariados	X		Se realizan descuentos a los empleados ya que la mayoría gana más de lo estipulado por la ley
Manejo de la documentación	X		A partir del 2017 se cuenta con el expediente del colaborador
Informe del Patrono al Ministerio de trabajo	X		Se está gestionado el reglamento interno de trabajo y se lleva un control de los expedientes y cartas para enviarlas al MT
Escala Salarial		X	La empresa no cuenta con una escala salarial física para verificar los salarios de cada uno de los puestos que conforman en la organización.

Anexo 7
Herramienta medición clima laboral

A continuación, se presenta la herramienta que fue utilizada para la medición del clima organizacional.

Puesto: _____ Fecha: _____

Lugar de trabajo: _____

Instrucciones: Responda lo que a continuación lo que se le solicita, se le encomienda mucho hacerlo de una manera consciente.

1. ¿Qué le motiva a seguir trabajando?
2. ¿Le gusta el ambiente laboral en el que se encuentra? ¿Por qué?
3. ¿Qué necesitaría usted para dar el 100 dentro de la empresa?
4. ¿Qué anhela tener como beneficio de la empresa?
5. ¿Qué le gustaría tener a usted que la competencia tiene?
6. ¿Qué no le gustaría tener que la competencia tiene?
7. ¿Cuenta con la colaboración de las personas de otros departamentos?
8. ¿Cuenta con la colaboración de sus compañeros del departamento?

9. Considera que existe un buen clima organizacional
10. ¿La comunicación sobre los resultados y los objetivos que tiene la empresa son comunicados de manera clara?
11. ¿Al momento que su jefe le proporciona información que viene de la alta gerencia es de manera clara?
12. ¿Recibe suficiente información de su jefe inmediato para realizar las labores solicitadas?
13. ¿Tengo información sobre todos los beneficios y compensaciones que posee la empresa?
14. ¿Cómo se siente usted dentro de la empresa?
15. ¿Le es proporcionado de inmediato la herramienta necesaria para realizar sus labores?
16. ¿Cree que tiene la posibilidad de desarrollarse profesionalmente dentro de la empresa?
17. Posee libertad para llevar a cabo su trabajo
18. Los planes de formación de la empresa se acomodan a las necesidades de desarrollo profesional que posee
19. Su jefe inmediato se preocupa por mantener un buen clima en el equipo
20. El jefe inmediato proporciona periódicamente información sobre su desempeño
21. Su jefe inmediato escucha sus opiniones y lo hace partícipe de las mismas
22. ¿Recibe ayuda de los demás departamentos conforme lo necesite?

23. ¿Su trabajo le favorece retos y la oportunidad a seguir mejorando?

24. ¿Tiene claro cuáles son sus responsabilidades y derechos?

25. ¿Conoce cuáles son las líneas de mando de la empresa