

**Implementación de un plan de capacitación para optimizar el clima laboral
en la Empresa Constructora del Atlántico
(Práctica Empresarial Dirigida –PED-)**

Claudia Mariza García López

Licda. Bilha Noemí Pineda Márquez (Tutora)
Licda. Melva Liseth Guillen González (Revisora)

Petén, noviembre 2014



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 ECONOMICAS

M.A César Augusto Custodio Cobar.
Decano

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz
Vicedecano

Lic. Baldomero Fidel Ramírez Zabala
Coordinador Regional

**Terna Examinadora que práctica el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida**

Lic. Ervin Armando López Pelaez

Examinador (a)

Lic. Sergio Ozaeta Burgos

Examinador (a)

Licda. Alitza Acevedo Morales

Examinador (a)

Licda. Bilha Noemí Pineda Márquez

Asesor (a)

Licda. Melva Liseth Guillen González

Revisor (a)



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.0122-2014

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
GUATEMALA, 06 DE OCTUBRE DEL 2014
SEDE SANTA ELENA, PETÉN**

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Bilha Pineda Márquez, tutora y Licenciada Melva Guillén González, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “Implementación de un plan de capacitación para optimizar el clima laboral en la empresa Constructora del Atlántico”, Presentado por él (la) estudiante Claudia Mariza García López, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.1155, de fecha 30 de agosto del 2014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferírle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.

M.A. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Santa Elena, Petén, 31 de Enero 2014

Licenciado

César Augusto Custodio Cóbar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Ciudad, Guatemala.

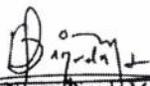
Licenciado Custodio:

He procedido a revisar el trabajo de la Practica Empresarial Dirigida PED, titulada "Implementación de un Plan de Capacitación para optimizar el Clima Laboral en la Empresa Constructora Del Atlántico" elaborado por el estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas Claudia Mariza García López

En mi calidad de Tutora de dicho trabajo, me permito informarle que este fue realizado con los lineamientos internos establecidos, por lo que cumple con los requerimientos académicos que la Universidad Panamericana solicita, por tales razones me permito emitir DICTAMEN FAVORABLE y la puntuación obtenida de ochenta y seis (86) puntos.

Sin otro particular por el momento me suscribo de usted.

Atentamente,



Bitha Npemi Pineda Márquez

Administradora de Empresas

Col. 11,404



UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
Guatemala 2 de mayo de 2014.

Señores:
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Guatemala, Guatemala.

En relación a la revisión de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema “Implementación de un plan de capacitación para optimizar el clima laboral en la empresa Constructora del Atlántico”, Realizada por **Claudia Mariza García López**, estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en el reglamento de la Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto, se extiende el presente dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

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


Licda. Mely Lisbeth Guillén González.
Colegiado No. 20556
Revisora.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"*Sabiduria ante todo, adquiere sabiduria*"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 1758.2014

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante García López Claudia Mariza con número de carné 0807066, aprobó con 84 puntos el Examen Técnico Profesional, de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día treinta de agosto del año dos mil catorce.

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los dieciséis días del mes de octubre del año dos mil catorce.

Atentamente,



M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico



Mo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretaría General

Sarahi Ruiz
cc. Archivo.

DEDICATORIA/ AGRADECIMIENTOS

A Dios: Mi Eterno Padre Celestial, por haberme dado fuerza, valor y sabiduría para culminar esta etapa importante de mi vida.

A mis padres: Por la vida, por apoyarme en el inicio de este gran sueño que hoy es una realidad.

A mis hermanos: Osman (+), Bárbara, David, Javier y Florita que ellos se sientan orgullosos de mi logro profesional.

A mis sobrinos: Ludwin Gabriel y Gabriel Estuardo, que mi esfuerzo le sirva de ejemplo en un futuro.

Agradezco especialmente al Ing. Fernando Estrada Castillo (+), por su sabia enseñanza en el inicio de mi carrera, donde quiera que se encuentre sé que me acompaña.

A los catedráticos: de la Universidad Panamericana, por brindarme sus enseñanzas con dedicación y profesionalismo.

Agradezco al personal administrativo-operativo: de la empresa Constructora del Atlántico por su amable y fina colaboración en el desarrollo de este documento.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	1
Marco conceptual	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Visión de la Empresa	2
1.1.2 Misión de la Empresa	2
1.1.3 Valores	2
1.1.4 Principios de la Empresa	2
1.1.4.1 Lealtad	2
1.1.4.2 Respeto	2
1.1.4.3 Responsabilidad	3
1.1.4.4 Integridad	3
1.1.4.5 Ética	3
1.2 Planteamiento del problema	3
1.3 Justificación	4
1.4 Objetivos	5
1.4.1 Objetivo General	5
1.4.2 Objetivos Específicos	5
1.5 Alcances y Límites	5
1.5.1 Alcances	5
1.5.4 Límites	6
1.6 Marco Teórico	6
Capítulo 2	13
Marco Metodológico	13
2.1 Metodología aplicada en la práctica	13
2.1.1 Tipo de investigación	13
2.1.2 Sujetos de la investigación	13
2.1.3 Instrumentos	14

2.1.4 Procedimientos	14
2.1.5 Aportes	15
Capítulo 3	16
Marco operativo	16
3.1 Resultados y Análisis de la investigación	16
3.1.1 Resultados de la investigación	16
3.1.2 Análisis de los resultados	16
3.1.3 Propuesta de Solución o Mejora	33
3.1.4 Objetivos de los seminarios	33
3.1.5 Viabilidad	46
3.1.5.1 Análisis de la viabilidad	46
3.1.5.2 Estado de Resultados	47
1.1.5.3 Balance de Situación	48
Análisis de Razones Financieras	50
Cronograma de trabajo	51
Conclusiones	52
Recomendaciones	53
Referencias bibliográficas	54
Anexos	55
Anexo No. 1 Cuestionario-operativo	56
Anexo No. 2 Cuestionario-administrativo	58
Anexo No. 3 Análisis FODA	60
Anexo No. 4 Matriz TOWS	61
Anexo No. 5 Logotipo de la empresa	62
Anexo No. 6 Oficinas administrativas	63
Anexo No. 7 Organigrama de la empresa	64

Índice de Cuadros

Cuadro 1	Objetivos de la empresa	17
Cuadro 2	Medios de comunicación	18
Cuadro 3	Toma de decisiones del personal	19
Cuadro 4	Instrucciones de trabajo	20
Cuadro 5	Estímulo por el esfuerzo en el trabajo	21
Cuadro 6	Puede opinar el personal	22
Cuadro 7	Realizan otras tareas que no le corresponden	23
Cuadro 8	Se provee de equipo al personal	24
Cuadro 9	Recibe capacitaciones el personal en su trabajo	25
Cuadro 10	Motivación en el área de trabajo	26
Cuadro 11	Comunicación de funciones a empleados	27
Cuadro 12	Cual medio utilizan para comunicar las funciones	28
Cuadro 13	Reconocen los empleados al jefe inmediato	29
Cuadro 14	Personal recibe órdenes de trabajo que no sea el jefe	30
Cuadro 15	Compromiso en el grupo de trabajo	31
Cuadro 16	Adaptación a las reglas y sistemas de la empresa	32
Cuadro 17	Plan de capacitaciones	33
Cuadro 18	Cronograma de trabajo	51

Indice de Gráficas

Gráfica 1 Comunicación objetivos de la empresa	17
Gráfica 3 Medios de comunicación	18
Gráfica 3 Toma de decisiones del personal	19
Gráfica 4 Comunicación de instrucciones de trabajo	20
Gráfica 5 Personal se siente motivado	21
Gráfica 6 Se toman en cuenta opiniones del personal	22
Gráfica 7 Realizan otras tareas que no le corresponden	23
Gráfica 8 Personal cuenta con equipo necesario	24
Gráfica 9 Personal capacitado en su área de trabajo	25
Gráfica 10 Personal motivado en su área laboral	26
Gráfica 11 Personal conoce sus funciones de trabajo	27
Gráfica 12 Medios de comunicación para comunicar funciones	28
Gráfica 13 Colaboradores reconocen jefe inmediato	29
Gráfica 14 Personal que recibe órdenes que no sea su jefe	30
Gráfica 15 Personal comprometido en su trabajo	31
Gráfica 16 Adaptación fácil a las reglas y sistemas de la empresa	32

Resumen

El presente documento de investigación se realizó a la Empresa Constructora del Atlántico creada el 02 de marzo del año 2,004 ubicada en el Km 6 Carretera que conduce al Municipio de San Francisco, Departamento de Petén. Para la realización del presente trabajo se cumplieron diversas etapas, dentro de las cuales se desarrollaron los pasos que incluyó la elaboración del estudio, para esto se analizaron todos aquellos elementos o problemas que estuvieran aquejando cada actividad laboral que realiza la empresa.

Estos se investigaron en los diversos departamentos o áreas de trabajo que integran la empresa, estas son: administrativa, financiera, Ingeniería y Recursos Humanos, con el fin de proponer estrategias que permitan la maximización y aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas, y la eliminación o minimización de las debilidades y amenazas por medio de las capacidades internas o externas que faciliten a la empresa el desarrollo exitoso de las actividades comerciales y provocando cambios positivos en la productividad, para mantenerse en el mercado de la industria de la construcción.

Aunque existan empresas que no le dan suficiente importancia al tema del clima laboral, el cual es prioritario en el desarrollo de las estrategias de cualquier empresa. El respeto en los distintos niveles jerárquicos debe ser permanente para que no existan obstáculos en el desempeño de la empresa, para que los mismos empleados se formen una opinión respetada de la organización a la que pertenecen. Con lo anteriormente, se dice que los colaboradores como los compañeros de trabajo en los distintos niveles desarrollen actitudes y aptitudes de autonomía, consideración, empatía, apoyo, humildad, integración, trabajo en equipo, motivación, liderazgo, comunicación eficaz entre otras.

El éxito en la empresa depende de la forma como sus clientes internos siendo estos los empleados perciban el clima o ambiente laboral. Si los colaboradores se sienten en un clima de trabajo adecuado, positivo, estable, seguro, entonces considerarán desarrollo en su desempeño laboral.

Introducción

Como toda organización enfrenta cambios constantes en el entorno del desarrollo de sus actividades comerciales y en donde tiene que adaptarse para mantenerse a flote en el mercado dentro del cual dirige sus operaciones. Igualmente la empresa identifica y desarrolla ventajas competitivas para brindar bienes y servicios de alta calidad, para el cumplimiento de estos objetivos; la empresa se encuentra en óptimas condiciones desde su interior, en los aspectos económicos, clientes y proveedores aunque exista insatisfacción por parte de los colaboradores para que se vea reflejado en el resultado de sus funciones y que tenga un impacto en la productividad.

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas de contar con un personal calificado y productivo. Los beneficios de la capacitación se reflejan a todos los niveles porque constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

En el capítulo número uno, se trataron los antecedentes de la empresa; el planteamiento del problema; la situación que afecta las actividades comerciales de la empresa, justificación de la investigación, objetivos generales y específicos de acuerdo a la propuesta, así mismo los alcances y límites que dificultaron de una u otra forma la realización del estudio del trabajo que nos ocupa.

En el capítulo número dos, se encuentra la metodología aplicada en la práctica, en donde se describe el tipo de investigación utilizada, la cual fue la metodología cuantitativa y descriptiva en donde se obtuvieron datos que indicaron el comportamiento organizacional de la empresa y mostró la problemática.

Esta metodología permite por medio de las encuestas conocer y ordenar el resultado de las observaciones de las conductas, y otras. Los instrumentos de investigación utilizados para el diagnóstico fueron la observación, entrevistas y encuestas a los sujetos de la investigación como: empleados y jefes. Además se realizó una descripción de los aportes que deja el presente trabajo de investigación a la empresa, al estudiante, la universidad y sociedad guatemalteca.

En el capítulo número tres, se encuentran los resultados y análisis de la investigación; después de haber realizado la encuesta para evaluar el clima laboral y ambiente de trabajo en la empresa, en donde los empleados manifiestan sus satisfacciones pero que también hay situaciones negativas que hace que ellos se sientan en ocasiones desmotivados en su trabajo; la encuesta fue dirigida a las áreas administrativa, financiera, ingeniería y de campo. Asimismo está plasmada la propuesta de solución o mejora, en esta parte se identifica cuál es la propuesta, como está formada, si será implementada, así como la viabilidad de la misma.

Capítulo 1

Marco conceptual

1.1 Antecedentes

Después que el hombre conforme fue capaz de inventar armas, vivienda, la búsqueda de alimentación y lenguaje, la urgencia y necesidad de entrenamiento se convirtió en un factor que se determinó como el ingrediente esencial para la civilización. No es relevante el hecho que el hombre haya inventado o no estos aspectos de civilización, lo importante es que tuvo que pasar y transmitir a otros los conocimientos y habilidades adquiridos al tropezarse y tener que enfrentar tales condiciones.

Esto que el hombre llevó a cabo, la transmisión del conocimiento lo hizo por medios considerados que tenía importancia, por medio de signos, símbolos y palabras. A través de esto el hombre logró administrar todo un proceso de desarrollo que hoy se conoce con el nombre de entrenamiento.

Se quiere aclarar oportunamente los conceptos de entrenamiento y capacitación.

El entrenamiento se considera como uno de los servicios de actividad física orientado a la atención al cliente, en este caso el objetivo es poner a disposición del cliente toda la tecnología, los recursos y el tiempo que un profesional pueda ofrecer, con la finalidad de alcanzar resultados en el menor tiempo y de la forma más efectivas y segura.

La capacitación tiene un significado más amplio, el objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en aspectos técnicos del trabajo. En tal virtud la capacitación se reparte a los empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual muy importante.

1.1.1 Visión de la Empresa

Ser la Empresa líder confiable, eficaz y eficiente con un equipo humano capacitado y motivado, trabajando por mejorar la calidad de vida de sus usuarios, logrando un nivel alto de rentabilidad que refleje beneficios a nuestros clientes.

1.1.2 Misión de la Empresa

Brindar servicios de calidad al segmento empresarial promoviendo la realización integral de nuestros trabajadores para mejorar la competitividad e incrementando los servicios de tal manera que satisfaga las necesidades de desarrollo integral y sostenible.

1.1.3 Valores

Su prioridad son los intereses de sus clientes, con los que se comprometen aportando: Trabajo en equipo, vocación de servicio, disposición al cambio, búsqueda permanente a la excelencia, justicia, equidad, seguridad, innovación, honestidad y confiabilidad.

1.1.4 Principios de la Empresa

1.1.4.1 Lealtad

En el cumplimiento de aquello que exige fidelidad en la empresa. Es una virtud que se desarrolla en la conciencia para cumplir con los compromisos frente a circunstancias contrarias.

1.1.4.2 Respeto

Con este valor se pretende buscar que en la empresa se reconozca, acepte, aprecie y se valoren las cualidades de nuestros semejantes y sus derechos así como sus obligaciones, permitiendo así convivir en base a normas.

1.1.4.3 Responsabilidad

La responsabilidad es un valor que está en la conciencia de las personas, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.

Una vez que pasa al plano ético (puesta en práctica), se establece la magnitud de dichas acciones y de cómo afrontarlas de la manera más positiva e integral.

1.1.4.4 Integridad

Podemos mencionar que una persona íntegra es honrada, honesta, tiene respeto por los demás, directa, apropiada, responsable, posee control emocional, respeto por sí mismo, puntualidad, lealtad, pulcro, disciplinado y firmeza en sus acciones. En general es alguien en quien se puede confiar.

1.1.4.5 Ética

Se relaciona a la moral, la virtud, el deber, la felicidad y el buen vivir. La ética requiere de la reflexión y del análisis. En la vida cotidiana la ética es una honradez profesional y personal, constituye una reflexión sobre el hecho moral, busca las razones que justifican la utilización de una conducta moral.

1.2 Planteamiento del problema

Ante un mundo tan competitivo, las empresas necesitan buscar un valor adicional que les permita mantenerse en un mercado. Se necesita entonces tener un personal capacitado y motivado para poder satisfacer tanto las necesidades individuales, como las organizacionales. Las empresas competitivas se destacan por tener personal eficiente, productivo, eficaz, en donde todas las actividades que tengan asignadas las desarrollen de la mejor forma en la organización.

El talento humano es un punto determinante en la empresa, de ello depende el logro de los objetivos que persigue la empresa.

En la empresa Constructora del Atlántico se han venido dando situaciones de insatisfacción, ineficiencia, improductividad, desmotivación y falta de comunicación eficaz, lo cual no ha permitido el desarrollo de las actividades de una forma positiva.

Por lo anterior la empresa Constructora del Atlántico necesita tener personal, motivado, capacitado para realizar sus obligaciones con eficiencia.

Las situaciones que están afectando notablemente el clima organizacional en la empresa son las siguientes:

- ❖ Mala comunicación
- ❖ Actividades no se asignan en tiempo
- ❖ Falta de trabajo en equipo
- ❖ Falta de liderazgo (por jefes de áreas)
- ❖ Atraso en los trabajos
- ❖ Duplicidad de funciones

Lo anterior expuesto conlleva a cambios constantes de personal, esto provoca que no los resultados esperados sean negativos de acuerdo a la planeación y obstaculice el buen desempeño de la actividad comercial de la empresa, por lo cual se plantea la siguiente pregunta de investigación ¿en qué beneficiará a la Empresa Constructora del Atlántico la Implementación de un plan de capacitación para mejorar el clima laboral?.

1.3 Justificación

La capacitación es un proceso a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento planeado y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, con el fin de propiciar mejores niveles de desempeño en la organización, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y la productividad en cada área de trabajo.

Por tal razón se proyecta que con la aplicación e implementación de las estrategias para recuperar la organización y control en la empresa, se beneficie el clima laboral en donde las gerencias de los distintos departamentos tengan un grado de compromiso en el trato al personal para que los haga sentir satisfechos y los motive a trabajar en equipo.

Comprometidos de esta forma se logre una buena interrelación en la ejecución de funciones ya que evita duplicar las tareas y que el colaborador conozca para qué y cuál es su aporte en la empresa, esto le da valor agregado al trabajo que realiza.

Además si se mejora las relaciones jerárquicas se obtendrá un aumento en la productividad, así como el talento humano capacitado, reconocido, motivado, incentivado, y estable; todo esto coadyuvará a aumentar el rendimiento comercial y utilidad de la empresa fin fundamental de la misma.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

- ❖ Diseñar el plan de capacitaciones para mejorar el clima organizacional en la empresa Constructora del Atlántico.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Fomentar el trabajo en equipo en los distintos departamentos de la empresa.
2. Contribuir al mejoramiento del clima laboral, que se verá reflejado un ambiente confiable y estable.
3. Recuperar la organización y control, coadyuvando al rendimiento en la ejecución de las operaciones de la empresa.

1.5 Alcances y Límites

1.5.1 Alcances

La investigación se llevó hasta la propuesta de estrategias que mejore el clima organizacional en la empresa Constructora del Atlántico conociendo los diferentes aspectos:

- Aspecto Recurso Humano: La empresa cuenta con más de 237 trabajadores en 7 frentes de trabajo distribuidos en toda la República, en la sede de Santa Elena, Petén cuenta con 35 empleados dirigiendo la presente investigación a los últimos.

- Aspecto Financiero: Se analizaron los estados financieros de la Empresa Constructora del Atlántico.
- Aspecto Material: Las instalaciones físicas de la empresa también fueron objeto de estudio.

1.5.4 Límites

En el desarrollo de la presente investigación se encontraron las siguientes limitantes:

- De acuerdo que en la empresa se trabaja con proyectos fuera del área Central fue difícil llegar a todos los colaboradores para conocer sus expectativas y dificultades.
- No se pudo realizar una entrevista al propietario de la empresa debido a que se encuentra en la Ciudad Capital del país y en constantes viajes al extranjero, lo cual impide la visita cercana a la sede en el Departamento de Petén.

1.6 Marco Teórico

1.6.1 Capacitación.

En términos generales, capacitación refiere a la disposición y aptitud que alguien observará en orden a la consecución de un objetivo determinado. Básicamente la Capacitación está considerada como un proceso educativo a corto plazo el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual el personal administrativo de una empresa u organización, por ejemplo, adquirirá los conocimientos y las habilidades técnicas necesarias para acrecentar su eficacia en el logro de las metas que se haya propuesto la organización en la cual se desempeña. La capacitación del personal de una empresa se obtendrá sobre dos pilares fundamentales, por un lado el adiestramiento y conocimientos del propio oficio y labor y por el otro a través de la satisfacción del trabajador por aquello que hace, esto es muy importante, porque jamás se podrá exigir ni pretender eficacia y eficiencia de parte de alguien que en definitivas cuentas no se encuentra satisfecho con el trato o con la recompensa que obtiene.

Existen dos tipos de capacitación, la inmanente y la inducida. La primera se origina propiamente dentro del grupo, es el producto del intercambio de las experiencias o fruto de la creatividad de alguno de los integrantes que luego será transmitida por este al resto de sus compañeros. Entre los principales objetivos que se buscan lograr a través de la capacitación se cuentan los siguientes: productividad, calidad, planeación de los recursos humanos, prestaciones indirectas, salud y seguridad, desarrollo personal, entre otros.¹

1.6.2 Planeación.

Implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos de acción futuros a partir de diversas alternativas. Ningún plan real puede existir sino se toma una decisión, el compromiso de recursos humanos o materiales o del prestigio. Antes de tomada una decisión, lo único que existe es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta; en se momento no puede hablarse aún de un plan real.²

1.6.3 Organización.

Las personas que trabajan en grupos para conseguir el cumplimiento de una meta deben disponer de papeles que desempeñar. Así pues, organización es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas.³

¹<http://www.definicionabc.com/general/capacitacion.php>

²Koontz H., Wehrich H. (2004). *Administración Una Perspectiva Global*. (12ª. ed.). México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

³Koontz H., Wehrich H. (2004). *Administración Una Perspectiva Global*. (12ª. ed.). México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

1.6.4 Dirección.

Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración. Todos los administradores coincidirían en que sus problemas más importantes son los que resultan de los individuos y en que los administradores eficaces deben ser al mismo tiempo líderes eficaces. Puesto que el liderazgo implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes, es comprensible que la dirección suponga motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación. ⁴

1.6.5 Control.

Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición de desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas. En pocas palabras, el control facilita el cumplimiento de los planes. Aunque la planeación debe preceder al control, los planes no se cumplen solos. Los planes orientan a los administradores en el uso de recursos para la consecución de metas específicas, tras de lo cual las actividades son objeto de revisión para determinar si responden a lo planeado. Las actividades de control suelen relacionarse con la medición de los logros. ⁵

1.6.6 Autoridad.

La autoridad en una organización es el derecho propio de un puesto (y por lo tanto de la persona que lo ocupa a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas. Se trata, por supuesto, de un tipo de poder, pero de poder en el marco de una organización. Aunque existan muchas bases de poder, el poder que más interesa es el poder legítimo. Este emerge normalmente de un puesto y se deriva del sistema cultural de derechos, obligaciones y deberes, con fundamento en el cual un "puesto" es aceptado como "legítimo"

⁴Koontz H., Wehrich H. (2004). *Administración Una Perspectiva Global*. (12ª. ed.). México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

⁵Koontz H., Wehrich H. (2004). *Administración Una Perspectiva Global*. (12ª. ed.). México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

por los individuos. En las empresas privadas la autoridad de un puesto procede primordialmente de la institución social (“conjunto de derechos”) de la propiedad privada.

Si bien la autoridad en una organización es el poder para ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones, casi invariablemente se deriva del poder del puesto, o poder legítimo. Cuando se habla de autoridad en un contexto administrativo, por lo general se hace referencia al poder que otorga un puesto. Al mismo tiempo, en el liderazgo se hallan implicados otros factores, como la personalidad y el estilo de trato con los demás.⁶

1.6.7 Unidad de Dirección.

Este principio puede expresarse así: Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin. Es ésta la condición necesaria de la unidad de acción, de la coordinación de fuerzas y de la convergencia de esfuerzos. Un cuerpo de dos cabezas es, en el mundo social como en el mundo animal, un monstruo. No vale la pena que viva. Es necesario no confundir Unidad de dirección, (un solo jefe, un solo programa) con Unidad de mando (un agente no debe recibir órdenes sino de un solo jefe). La unidad de dirección se crea mediante una buena constitución del cuerpo social; la unidad de mando depende del funcionamiento del personal. La unidad de mando no puede existir sin la unidad de dirección, pero no deriva de ésta.⁷

1.6.8 Unidad de Mando.

Para la ejecución de un acto cualquiera un agente sólo debe recibir órdenes de un jefe. Esa es la regla de la "unidad de mando", que es de una necesidad general y permanente y cuya influencia sobre la marcha de los negocios es por lo menos igual, a mi criterio, a la de cualquier otro principio; si es violada, la autoridad se resiente, la disciplina se compromete, el orden se perturba, la estabilidad se altera.

⁶Koontz H., Wehrich H. (2004). *Administración Una Perspectiva Global*. (12ª. ed.). México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

⁷http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/definicionprincipiosadministracion/default2.asp

Desde el momento en que dos jefes ejercen su autoridad sobre el mismo hombre se deja sentir un malestar; si la causa persiste, aumenta la confusión.⁸

1.6.9 Liderazgo.

El liderazgo es la influencia, esto es, el arte o proceso de influir en la personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. Lo ideal sería que se alentara a los individuos a desarrollar no solo disposición a trabajar, sino también a hacerlo con ahínco y seguridad en sí mismos. El ahínco es pasión, formalidad e intensidad en la ejecución del trabajo; la seguridad es reflejo de experiencia y capacidad técnica. Los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades. No se colocan a la zaga de un grupo para empujar y aguijónar; se colocan frente al grupo para facilitar el progreso e inspirarlo a cumplir metas organizacionales.⁹

1.6.10 Estrategia.

En el ejército se ha empleado tradicionalmente el término “estrategias” para designar los grandes planes resultantes de la deducción de las probables acciones u omisiones del enemigo. Pero a pesar de que el término “estrategia” sigue teniendo implicaciones competitivas, los administradores lo usan cada vez más para referirse a extensas áreas de la operación de una empresa. Se define estrategia como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los recursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.¹⁰

⁸http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/definicionprincipiosadministracion/default2.asp

⁹Koontz H., Weihrich H. (2004). *Administración Una Perspectiva Global*. (12ª. ed.). México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

¹⁰Koontz H., Weihrich H. (2004). *Administración Una Perspectiva Global*. (12ª. ed.). México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

1.6.11 Motivación.

Las motivaciones humanas se basan en necesidades, ya sea consciente o inconscientemente experimentadas. Algunas de ellas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, airea, alimentos, sueño y abrigo. Otras pueden considerarse secundarias, como la autoestima, el status, la asociación con los demás, el afecto, la generosidad, la realización y la afirmación personal. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y en el transcurso del tiempo entre diferentes individuos.

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fueras similares.

Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.¹¹

1.6.12 Administración.

La administración es un arte. Es saber cómo hacer algo. Es hacer cosas en vista de las realidades de una situación. Aun así, los administradores trabajarán mejor si hacen uso de los conocimientos organizados acerca de la administración. Estos conocimientos constituyen una ciencia. Por lo tanto, en la práctica la administración es un arte; los conocimientos organizados en los que se basa la práctica son una ciencia. En este contexto, ciencia y arte no son mutuamente excluyentes, sino complementarios.

Es indudable que la ciencia en la que se basa la administración es aun sumamente imperfecta e inexacta. Esto se debe a que las muchas variables que manejan los administradores son en extremo complejas. No obstante, los conocimientos administrativos pueden mejorar la práctica de la administración. Los ejecutivos que pretenden administrar sin recurrir a la ciencia administrativa deben atenerse únicamente a la suerte, la intuición o lo que hicieron en el pasado.¹²

¹¹Koontz H., Wehrich H. (2004). *Administración Una Perspectiva Global*. (12ª. ed.). México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

¹²Koontz H., Wehrich H. (2004). *Administración Una Perspectiva Global*. (12ª. ed.). México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

1.6.13 Estructura Organizacional.

Una estructura organizacional es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común. Una organización puede estructurarse de diferentes maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles. La estructura de una organización determinará los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que podrá alcanzar. Es por tanto la estructura organizacional la que permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes personas, departamentos o filiales.¹³

1.6.14 Identidad-Pertenencia.

La identidad como la conciencia definida de estar unidos, lleva a los individuos a sentir un interés por lo que sucede a los otros integrantes del grupo. El individuo siente que pertenece al grupo, que es parte de éste y que tiene un interés común en él. Hay una relación entre la identidad con un grupo y la participación en el mismo, pues una mayor identificación estimula la participación. La participación en el proceso de análisis y de concertación de decisiones da como resultado una mejor resistencia a los cambios, menor abandono de las funciones por parte de los integrantes del grupo y genera una mayor productividad.¹⁴

1.6.15 Clima Organizacional.

Al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional. El concepto se asimila al de dinámica de grupo al analizar las fuerzas internas que inciden en el ambiente laboral como resistencia al cambio. El clima organizacional parece afectar positivamente o negativamente a la existencia de cierto tipo de interacciones entre los miembros de una organización.¹⁵

¹³<http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacional.htm>

¹⁴Weinert, Ansfried. 1985, 2ª Ed. "Manual de Psicología de la Organización". Herder: Barcelona.

¹⁵Weinert, Ansfried. 1985, 2ª Ed. "Manual de Psicología de la Organización". Herder: Barcelona.

Capítulo 2

Marco Metodológico

2.1 Metodología aplicada en la práctica

La metodología utilizada en el desarrollo de la investigación está respaldada por una importante base teórica y práctica. En donde al involucrar a las personas que laboran en la empresa en las entrevistas se cuenta con su participación directa en el transcurso de la investigación para que de esta forma respondan de una manera objetiva y precisa de acuerdo a los objetivos de las preguntas. En donde con la aplicación de distintos métodos se logró identificar las problemáticas que aquejan el óptimo funcionamiento de la empresa Constructora del Atlántico, y con ello se generó una propuesta viable de trabajo para superar los conflictos que se suscitan en la ejecución de las tareas diarias de los colaboradores.

2.1.1 Tipo de investigación

Para obtener un resultado objetivo se utilizó la metodología cuantitativa y descriptiva en donde se arrojaron datos que indicaron el comportamiento organizacional de la empresa e indicó la problemática. Esta metodología permite por medio de las encuestas conocer y ordenar el resultado de las observaciones de las conductas, y otras.

2.1.2 Sujetos de la investigación

Los sujetos que se investigaron, fueron parte fundamental en la búsqueda de un resultado objetivo y preciso, para ello se consideró un universo de 35 personas de los distintos departamentos de la empresa:

- Colaboradores administrativos
- Colaboradores operativos
- Gerencias de los distintos departamentos

2.1.3 Instrumentos

- a. Cédulas de Observación: Por medio de este instrumento se realizó un análisis de la empresa en todos los departamentos y áreas de trabajo.
- b. Cédulas de Entrevista: A través de este tipo de comunicación se conoció aspectos importantes de la empresa así como de sus colaboradores.
- c. Análisis Documental: Se tomaron en consideración los estados financieros donde nos muestra los movimientos, la patente de comercio se encuentra los datos y objeto de la empresa, precalificado MICIVI y la inscripción como patrono ante el IGSS.
- d. Cédula de Análisis: Con este instrumento se pudo realizar observación general de la empresa en donde se llegó a varias conclusiones.

2.1.4 Procedimientos

- a. En la elaboración de la investigación se inició con la observación, realizando enseguida análisis de los antecedentes con el fin de conocer la historia de la empresa.
- b. La metodología utilizada también fue parte fundamental de esta investigación para llegar al objetivo de determinar la problemática de la investigación.
- c. Determinar el tipo y sujetos de la investigación, el cual permitió orientar hacia los resultados esperados.
- d. Los instrumentos fueron sustanciales en la investigación por medio de ellos se obtuvieron resultados confiables.
- e. La descripción de los aportes en la empresa, universidad y sociedad.
- f. Luego los resultados y análisis de la investigación.
- g. Después de obtener los resultados y análisis de la investigación, se procedió a la propuesta de solución o mejora en la cual se detallan las estrategias para contrarrestar la problemática y se establece la viabilidad de la propuesta.
- h. Asimismo se emiten conclusiones del trabajo de investigación y se enmarcan las recomendaciones necesarias.

2.1.5 Aportes

- A la Empresa

El presente documento de investigación contribuya a la empresa un marco de referencia para la implementación del plan de capacitaciones que se llevará a cabo según las consideraciones y necesidades que surjan en su momento con el fin de mejorar el clima laboral, trabajo en equipo, comunicación eficaz y dé como resultado el logro y optimización de los objetivos de la empresa.

- A la Universidad Panamericana

Cumplimiento de Práctica Empresarial Dirigida, en donde se plasme los conocimientos teórico-prácticos obtenidos en la carrera profesional de acuerdo al pensum de estudios de la universidad.

- A la Sociedad Guatemalteca

Profesionales con capacidades administrativas competitivas, para que contribuyan en la economía y desarrollo del país.

- Al Estudiante

Experiencia, habilidades administrativas y objetivas para desenvolverse en el ámbito profesional, y satisfacción personal en el logro de los objetivos profesionales obtenidos en el transcurso y culminación de la carrera.

Capítulo 3

Marco operativo

3.1 Resultados y Análisis de la investigación

3.1.1 Resultados de la investigación

Al realizar la encuesta como parte de una acción de mejora de acuerdo al grado de insatisfacción de los colaboradores en relación con el clima laboral, y la disminución de productividad en el trabajo, lo que repercute tanto a nivel personal como en la relación con los compañeros de trabajo.

Es por ello que con esta herramienta se pretende ver cuáles son los aspectos en los que los trabajadores se encuentran más insatisfechos, y por lo tanto, establecer y diseñar acciones de mejora para intentar corregir estos aspectos negativos.

Asimismo, es de vital importancia la transmisión de los resultados a los trabajadores, ya que la información hará que se sientan partícipes de esta acción de mejora y será crucial en el momento que se les solicite de nuevo colaboración para seguir repitiendo la encuesta en años futuros.

3.1.2 Análisis de los resultados

A continuación se presenta las gráficas, resultado de la elaboración de encuestas que se realizaron a todas las personas que laboran en la Empresa Constructora del Atlántico, obteniendo información fiable de acuerdo a la comprensión de los colaboradores al momento de responder las preguntas.

Área Operativa

Pregunta No. 01

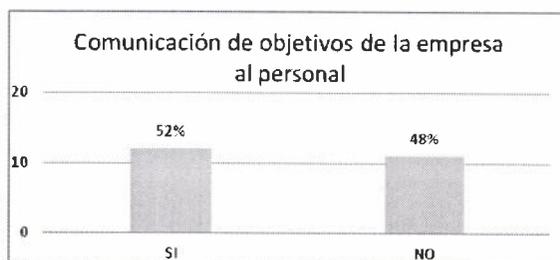
¿Cree usted que se le ha comunicado alguna vez los objetivos de la empresa?

Cuadro 1Objetivos de la empresa

Criterio de Respuesta	Total	%
SI	12	52%
NO	11	48%
TOTAL	23	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfica 1Comunicación objetivos de la empresa



Fuente: elaboración propia

Análisis

El resultado de esta gráfica indica que en el área de operaciones de la empresa un 52% respondió que se le han comunicado los objetivos de la empresa, provocando que éstos colaboradores se sientan identificados con los propósitos y que trabajen en base a ellos para lograr el rendimiento y objeto del negocio de la empresa, mientras que una menor parte indicó no tener conocimiento de los objetivos; esto debido a que cuando han realizado la transmisión de los mismos éstos se han encontrado trabajando en proyectos fuera del área central del municipio. Se recomienda reunir a estos colaboradores en el momento en que se encuentren accesibles para comunicarle los objetivos de la empresa.

Pregunta No. 02

¿Por cuál medio le han comunicado los objetivos de la empresa?

Cuadro 2 Medios de comunicación

Criterio de Respuesta	Total	%
POR ESCRITO	0	0%
REUNIONES DE TRABAJO	11	48%
POR EL JEFE INMEDIATO	5	22%
NINGUNA	7	30%
TOTAL	23	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfica 2 Medios de comunicación



Fuente: elaboración propia

Análisis

La presente gráfica muestra los diversos medios de comunicación por medio del cual se pueden comunicar los objetivos de la empresa a los colaboradores, en donde el 48% de los encuestados dijo que se le han comunicado por medio de reuniones de trabajo que se han sostenido dentro de la empresa con el Gerente General y jefes inmediatos.

Área Operativa-administrativa

Pregunta No. 03

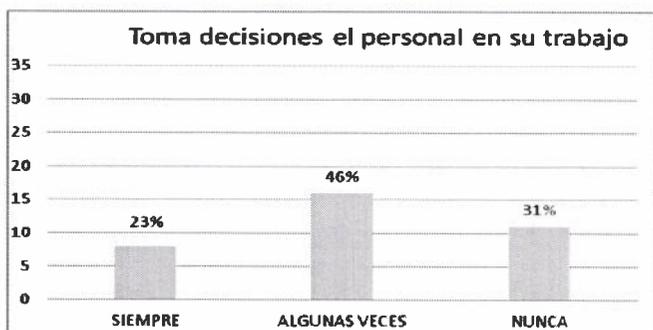
¿Puede usted tomar decisiones para realizar mejor su trabajo?

Cuadro 3 Toma de decisiones del personal

Criterio de Respuesta	Total	%
SIEMPRE	8	23%
ALGUNAS VECES	16	46%
NUNCA	11	31%
TOTAL	35	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfica 3 Toma de decisiones del personal



Fuente: elaboración propia

Análisis

Quedan reprimidas las intenciones de mejorar el nivel del rendimiento y reconocimiento en la empresa por parte de los colaboradores, esta es una situación que hace que ellos se desmotiven y bajen sus deseos que querer hacer mejor sus funciones. Es importante que los colaboradores tengan la confianza y seguridad de tomar decisiones y fundamental que la empresa los empodere para que sientan que son parte valiosa en la empresa.

Pregunta No. 04

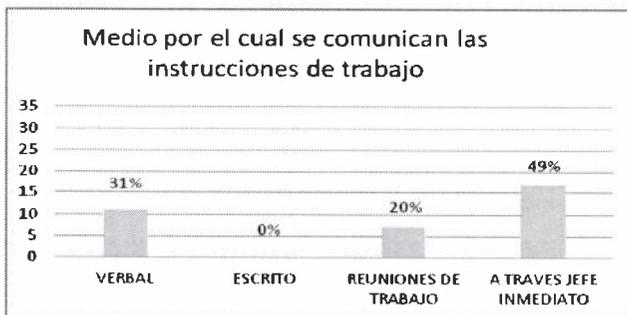
¿Las instrucciones de trabajo que recibe, a través de qué medio de comunicación?

Cuadro 4Instrucciones de trabajo

Criterio de Respuesta	Total	%
VERBAL	11	31%
ESCRITO	0	0%
REUNIONES DE TRABAJO	7	20%
A TRAVES JEFE INMEDIATO	17	49%
TOTAL	35	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfica 4Comunicación instrucciones de trabajo



Fuente: elaboración propia

Análisis

Marcados los datos que se notan en esta gráfica sobre los medios por medio del cual se giran instrucciones de trabajo a los colaboradores de la empresa; 49% dijo que es a través del jefe inmediato esto demuestra que tienen contacto directo y continuo con el mismo; haciendo que las actividades se desarrollen con prontitud.

Pregunta No. 05

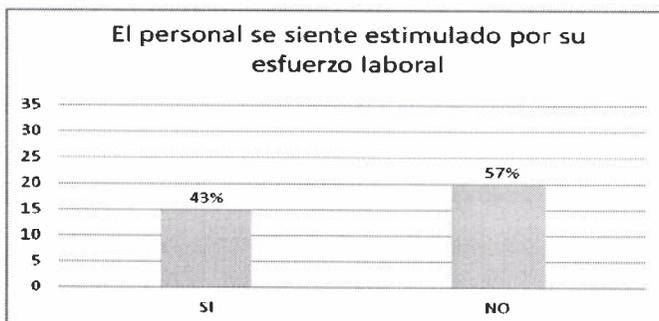
¿Los gerentes de la empresa lo han estimulado por todo el esfuerzo que realiza en el trabajo?

Cuadro 5Estímulo por el esfuerzo en el trabajo

Criterio de Respuesta	Total	%
SI	15	43%
NO	20	57%
TOTAL	35	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfica 5Personal se siente motivado



Fuente: elaboración propia

Análisis

El 57% de los encuestados no se sienten motivados por parte de los gerentes de la empresa por su esfuerzo laboral, esto provoca que los empleados se sientan insatisfechos, sin deseos de realizar bien su trabajo aunque cuenten con el equipo necesario para realizarlo y esta actitud del personal dará como resultado impacto negativo en la productividad, puede mejorarse con recibir estímulos por parte de la gerencia cada vez que se realicen reuniones de trabajo con el objeto de mejorar la actitud en los puestos de trabajo.

Pregunta No. 06

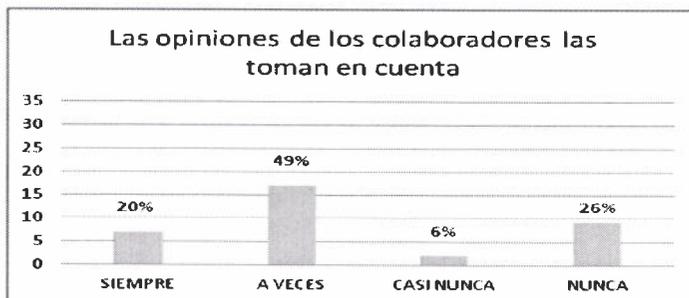
¿En el trabajo, sus opiniones son tomadas en cuenta?

Cuadro 6 Puede opinar el personal

Criterio de Respuesta	Total	%
SIEMPRE	7	20%
A VECES	17	49%
CASI NUNCA	2	6%
NUNCA	9	26%
TOTAL	35	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfica 6 Se toman en cuenta las opiniones



Fuente: elaboración propia

Análisis

Los colaboradores son parte primordial del capital de la empresa, por tanto, debe darse valor a sus opiniones e inquietudes que exterioricen, los gerentes y jefes inmediatos deben motivarlos para que ellos se sientan parte de la empresa y así se manifieste un ambiente de compañerismo, empatía y salud laboral. Se menciona lo anterior después de que el 49% respondió que a veces toman en cuenta sus opiniones, la empresa debe cuidar y estimular su capital humano porque es por medio de ellos que se llevan a cabo las actividades comerciales y crecimiento de la empresa.

Pregunta No. 07

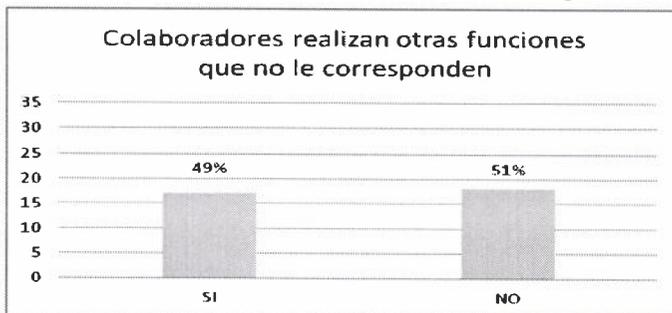
¿Realiza otras tareas que no le corresponden?

Cuadro 7 Realizan otras tareas que no le corresponden

Criterio de Respuesta	Total	%
SI	17	49%
NO	18	51%
TOTAL	35	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfica 7 Realizan otras tareas que no le corresponden



Fuente: elaboración propia

Análisis

El personal del área operativa indicó que tiene definidas sus funciones de trabajo y que es muy esporádico que el jefe inmediato le indique realizar otras funciones que no tenga asignadas, por el contrario el personal perteneciente al área administrativa si realiza otras tareas que no están dentro de sus funciones y que las realizan de forma frecuente. No es conveniente que sucedan estas acciones porque surge duplicidad de funciones provocando que se evadan responsabilidades, es recomendable que cada persona realice las tareas que sean propias de su puesto de trabajo.

Pregunta No. 08

¿La empresa le provee del equipo necesario para realizar su trabajo?

Cuadro 8 Se provee de equipo al personal

Criterio de Respuesta	Total	%
SI	21	60%
NO	5	14%
ALGUNAS VECES	9	26%
TOTAL	35	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfica 8 Personal cuenta con equipo necesario



Fuente: elaboración propia

Análisis

El 60% de los encuestados respondieron que cuentan con el equipo y herramientas necesarias para realizar sus actividades dentro de la empresa, comprometiéndose a entregar resultados positivos ya que no existe impedimento alguno para no realizar las funciones que tengan asignadas de acuerdo a su puesto de trabajo. Contar con las herramientas de trabajo hace que los trabajadores tengan confianza en su área de trabajo y los motiva haciéndolos sentir altamente efectivos.

Pregunta No. 09

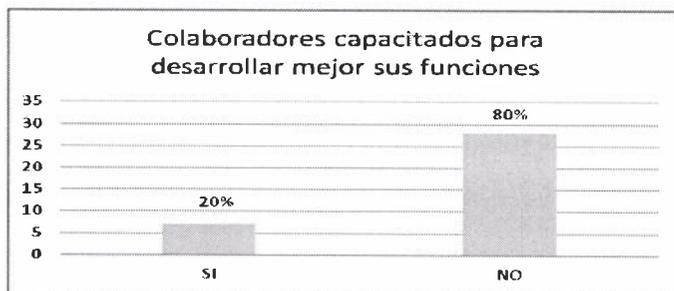
¿Ha recibido capacitaciones para que desarrolle mejor su trabajo?

Cuadro 9 Recibe capacitaciones el personal en su trabajo

Criterio de Respuesta	Total	%
SI	7	20%
NO	28	80%
TOTAL	35	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfica 9 Personal capacitado en su área de trabajo



Fuente: elaboración propia

Análisis

Las personas que respondieron no haber recibido capacitaciones para realizar mejor su trabajo son colaboradores del área operativa de la empresa representado un 80%, mientras que el 20% dijo que si había recibido capacitación esto perteneciente al área administrativa. Es importante que las personas que laboran en puestos donde el riesgo es alto como por ejemplo operarios de maquinaria pesada, mecánica y soldadura reciban capacitaciones con el objeto de prevenir accidentes en el trabajo y con esto evitar problemas a la empresa y atraso en la ejecución de trabajos y cumplimiento de resultados.



Pregunta No. 10

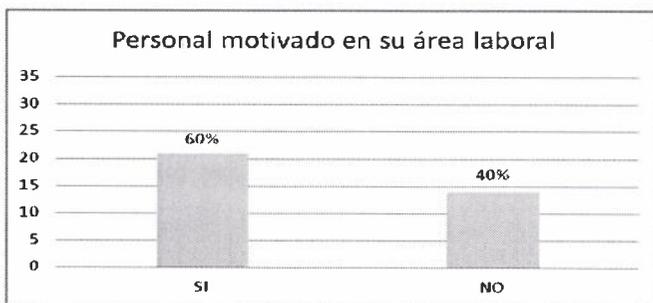
¿Se siente motivado en su área de trabajo?

Cuadro 10 Motivación en el área de trabajo

Criterio de Respuesta	Total	%
SI	21	60%
NO	14	40%
TOTAL	35	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfica 10 Personal motivado en su área laboral



Fuente: elaboración propia

Análisis

La motivación en los colaboradores es fundamental para lograr los objetivos de la empresa, un personal sin motivación retrasa los resultados positivos en la productividad, el 60% indicó que se siente motivado en su área de trabajo; sin embargo es necesario ocuparse en el motivo por el cual el 40% se siente desmotivado procurando establecer las rutas más adecuadas para lograr el estímulo en ellos. Tener un personal motivado en la empresa tiene varias ventajas: las personas se sienten parte importante de la empresa, se siente a gusto en su trabajo, se obtiene mayor rendimiento de ellos, permanecerán mayor tiempo en su área de trabajo, evitan la búsqueda de otro trabajo, existe una mejor comunicación entre compañeros, entre otras.

Pregunta No. 11

¿Le han comunicado cuáles son sus funciones de trabajo?

Cuadro 11 Comunicación de funciones a empleados

Criterio de Respuesta	Total	%
SI	30	86%
NO	5	14%
TOTAL	35	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfica 11 Personal conoce sus funciones de trabajo



Fuente: elaboración propia

Análisis

En relación al conocimiento que tiene el personal sobre las funciones que debe desarrollar el 86% indicó que si sabe lo que debe de hacer, por lo tanto, solo el 14% desconoce, esto debido a que este personal es contratado para diversas tareas que se puedan ir necesitando en el transcurso del trabajo en la empresa.

Pregunta No. 12

¿Por cuál medio le han comunicado sus funciones?

Cuadro 12 Cual medio utilizan para comunicar las funciones

Criterio de Respuesta	Total	%
VERBAL	21	60%
ESCRITO	1	3%
REUNIONES DE TRABAJO	13	37%
NINGUNA	0	0%
TOTAL	35	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfica 12 Cual medio utilizan para comunicar



Fuente: elaboración propia

Análisis

A la mayoría de los colaboradores de la empresa Constructora del Atlántico les comunican las funciones de trabajo por medio verbal directamente del jefe o jefe inmediato esto alcanza el 60% de los encuestados; y 37% dice que las recibe por medio de las reuniones de trabajo que se sostienen cuando el gerente general o gerentes convocan a reunión.

Pregunta No. 13

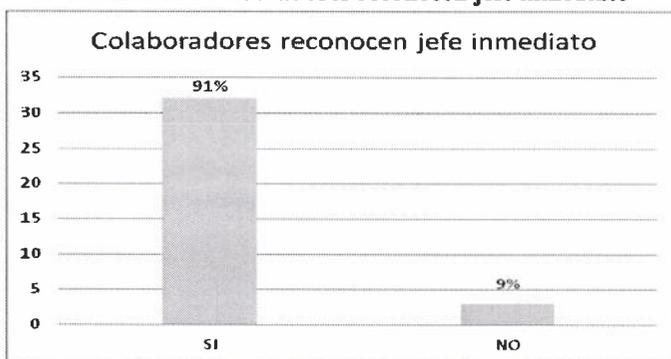
¿Reconoce quién es su jefe inmediato?

Cuadro 13 Reconocen los empleados al jefe inmediato

Criterio de Respuesta	Total	%
SI	32	91%
NO	3	9%
TOTAL	35	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfica 13 Colaboradores reconocen jefe inmediato



Fuente: elaboración propia

Análisis

El 91% de los colaboradores reconocen quien es su jefe inmediato, esto se registró en el área operativa de la empresa, mientras que el 9% perteneciente al área administrativa indicó que no, porque recibe instrucciones de varias personas que tienen el cargo de encargados de proyectos pero que no son jefes inmediatos administrativos. Lo anterior hace que el personal realice tareas de una forma insatisfecha porque recibe órdenes de la persona equivocada provocando que no se respeten las líneas de mando.

Pregunta No. 14

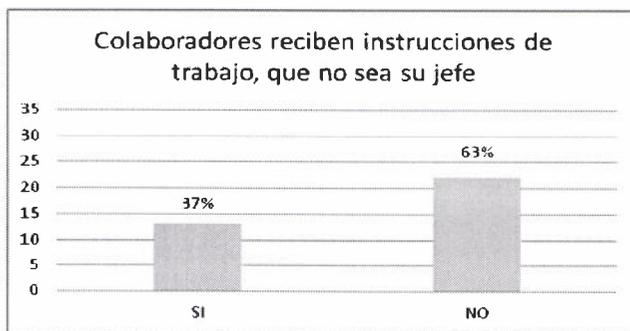
¿Recibe instrucciones de trabajo de otras personas que no sea su jefe?

Cuadro 14 Personal recibe órdenes de trabajo que no sea el jefe

Criterio de Respuesta	Total	%
SI	13	37%
NO	22	63%
TOTAL	35	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfica 14 Personal que recibe órdenes que o sea su jefe



Fuente: elaboración propia

Análisis

En relación a esta pregunta, el personal operativo labora bajo la dirección de una sola persona quien es su jefe inmediato, esta información está dentro del 63% de la encuesta, los colaboradores que respondieron que si reciben instrucciones de trabajo de otra persona que no sea su jefe pertenecen al área administrativa. Esta parte de la empresa considera que es un inconveniente trabajar bajo la dirección de varias personas que en ocasiones éstas no están de acuerdo en la organización de las tareas.

Área administrativa

Pregunta No. 15

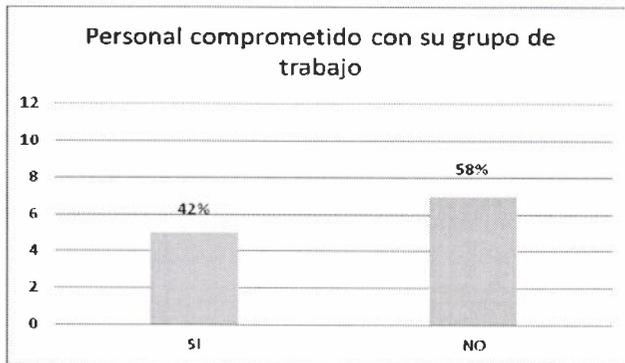
¿Hay un ambiente de compromiso en mi grupo de trabajo?

Cuadro 15Compromiso en el grupo de trabajo

Criterio de Respuesta	Total	%
SI	5	42%
NO	7	58%
TOTAL	12	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfica 15Personal comprometido en su trabajo



Fuente: elaboración propia

Análisis

La mayoría de los colaboradores correspondiente al 58% cree que existe un ambiente de compromiso con el grupo de trabajo permitiendo que por medio de ello trabajen en conjunto para realizar las actividades de la empresa y conseguir resultados eficientes, y el 42% considera que no existe este compromiso en su grupo de trabajo, esta pregunta dirigida solo al personal administrativo porque en la observación se identificó este problema, para luego comprobarlo en la encuesta.

Pregunta No. 16

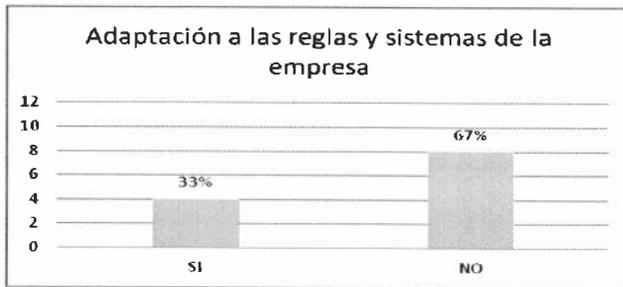
¿Las reglas y los sistemas de la empresa se adaptan fácilmente a los cambios requeridos?

Cuadro 16 Adaptación a las reglas y sistemas de la empresa

Criterio de Respuesta	Total	%
SI	4	33%
NO	8	67%
TOTAL	12	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfica 16 Adaptación fácil a las reglas y sistemas de la empresa



Fuente: elaboración propia

Análisis

Esta pregunta dirigida a los empleados del área administrativa, la mayoría considera que no se adaptan a las reglas y sistemas de la empresa, esto debido que existe resistencia al cambio de acuerdo a las necesidades y cambios constantes del negocio de la empresa, con integración del equipo de trabajo se puede coadyuvar a la adaptación.

3.1.3 Propuesta de Solución o Mejora

Cuadro 17 Plan de capacitaciones

PLAN DE CAPACITACIONES PARA LA EMPRESA

CONSTRUCTORA DEL ATLANTICO

Seminarios

No.	Nombre del evento	Duración en horas	Costo del evento
1	La excelencia en el servicio y atención al cliente	4	Q 500.00
2	Relaciones humanas	4	Q 500.00
3	Autoestima	4	Q 500.00
4	Cambio de actitud	4	Q 500.00
5	Comunicación efectiva	4	Q 500.00
6	Trabajo en equipo	4	Q 500.00
7	Motivación en el puesto de trabajo	4	Q 500.00
8	Valores y principios	4	Q 500.00
9	Manejo de stres	4	Q 500.00
10	Administración en el puesto de trabajo	4	Q 500.00
11	Manejo de conflictos	4	Q 500.00
12	Liderazgo	4	Q 500.00
COSTO TOTAL DEL PLAN DE CAPACITACIONES			Q 6,000.00

Fuente: Intecap

3.1.4 Objetivos de los seminarios

1. La excelencia en el servicio y atención al cliente: No es una decisión optativa sino un elemento imprescindible para la existencia de una empresa y constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso. El objetivo es proporcionar a los colaboradores los conceptos básicos para lograr que la atención y el servicio que se brinda a los clientes sean de calidad excelente. Factores claves de las expectativas del cliente en cuanto a un trato de calidad. Atención inmediata, Comprensión de lo que el cliente quiere, Atención completa y exclusiva. Trato cortés, Expresión de interés por el cliente, Receptividad a preguntas, Prontitud en la respuesta, Eficiencia al prestar un servicio.

Cuadro No. 20

Desarrollo Taller No. 1

La excelencia en el servicio y atención al cliente

Competencias	Contenidos Integradores	Actividades
<p>Que los colaboradores desarrollen habilidades, actitudes y los comportamientos que conducen a los clientes a las respuestas más rentables para su negocio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Atención al Cliente • Clasificación de clientes • Relación con clientes • Tratamiento de reclamos • Comunicación con clientes • La excelencia como habito 	<p>Juegos de roles</p> <p>Lecturas relacionadas</p> <p>Exposición y debate</p> <p>Combinación de teoría y Practica</p>

2. Relaciones humanas: Se tiene como objetivo primordial mejorar las relaciones interpersonales entre los colaboradores de la empresa y su medio. Para ello se debe conocer que la base de las relaciones humanas se encuentra en la aceptación.

Cuadro No. 21

Desarrollo Taller No. 2

Relaciones humanas

Competencias	Contenidos Integradores	Actividades
<p>Crear entre los colaboradores una relación de cordialidad, amistad basado en reglas de respeto de la personalidad humana.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Valores de la humildad • Comportamiento humano • Desarrollo de la Personalidad • Medio Ambiente • Cultura Organizacional 	<p>Juegos de roles</p> <p>Trabajo en equipo (procurar que la interacción entre los integrantes sea lo más cordial y eficaz posible)</p>

3. **Autoestima:** La autoestima positiva constituye una condición básica para la estabilidad emocional, el equilibrio personal y, en última instancia, la salud mental del ser humano. Por eso los objetivos son: Comprender el concepto de autoestima, Conocer y aplicar a nivel personal estrategias sobre la mejora de la autoestima y Conocer las estrategias para poderlas divulgar o enseñar.

Cuadro No. 22

Desarrollo Taller No. 3

Autoestima

Competencias	Contenidos Integradores	Actividades
Lograr que el talento humano desarrolle una actitud positiva	<ul style="list-style-type: none"> • Formación de la Autoestima • Razonamiento emocional • Formas de Mejorar la Autoestima • Pasos para plantearse una meta clara y concreta 	<p>Lectura del pensamiento</p> <p>Ejercicio de proyectos de superación personal</p> <p>Ejemplos de proyectos personales</p>

4. **Cambio de actitud:** La mayor parte de actitudes se adquieren durante el proceso de socialización, proceso mediante el cual se interioriza lo que está bien y lo que está mal. Se aplican distintas estrategias para cambiar las actitudes con la finalidad de incrementar la cultura preventiva dentro de la empresa. Las actividades a realizar pueden ser muchas y muy variadas.

Cuadro No. 23
Desarrollo Taller No. 4
Cambio de Actitud

Competencias	Contenidos Integradores	Actividades
Desarrollar en el talento humano una actitud de innovación para poder aprender a compartir en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación Social • Importancia del optimismo • Importancia de la perseverancia • Reglas para vivir 	<p>Taller de relación</p> <p>Juegos emocionales</p> <p>Videos recreativos</p>

5. **Comunicación efectiva:** En la actualidad una correcta comunicación, gestual y vocal son sinónimos de bienestar, dentro de un proceso en el que emisor y receptor entrelazan aspectos personales muy profundos. Se busca potenciar las cualidades de comunicar del habla y expresividad de cada persona respecto del lugar que ocupa en la vida. Se conocerán técnicas teórico-prácticas, fáciles de asimilar, que determinarán un entendimiento general sobre las ventajas y posibilidades de éxito cuando se habla bien, claro, preciso y con convicción.

Cuadro No. 24

Desarrollo Taller No. 5

Comunicación Efectiva

Competencias	Contenidos Integradores	Actividades
Desarrollar en el talento humano habilidades que faciliten procesos y acciones, y eviten retraso de respuestas y desinformación	<ul style="list-style-type: none"> • Arte de escuchar • Comunicación eficaz • Barreras de la comunicación • La persona y el yo integrado • Personalidad humana 	Talleres Juegos Videos Trabajo en equipo

6. Trabajo en equipo: Las ventajas de un buen trabajo en equipo van desde considerar que la totalidad es más que la suma de las partes, que cada miembro tiene la posibilidad de aprender de los otros, todos los miembros son considerados como importantes y en igualdad de condiciones y los objetivos esperados se alcanzan más fácilmente. Los objetivos comprenden; Descubrir mejores estrategias de trabajo en equipo, Desarrollar e internalizar el deseo interno de trabajar en equipo, Generar nuevas fuentes de motivación constantes, Conocer mejores estrategias y técnicas para fomentar el trabajo en equipo.

Cuadro No. 25

Desarrollo Taller No. 6

Trabajo en equipo

Competencias	Contenidos Integradores	Actividades
Mejorar los niveles de comunicación entre el personal	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría de Maslow, comprender, como se desarrolla el Liderazgo. • Definición y determinación de ¿Quién es un líder? Tipos de líderes, Liderazgo gerencial 	Reflexiones de humor, (fomentar la risa, la alegría y las bromas) Lluvia de ideas Trabajo en equipo Juegos de roles Exposición Técnica del rompecabezas

7. Motivación en el puesto de trabajo: Las empresas son las personas que las forman y su mayor recurso para consolidarse y ser cada día más competitivas y rentables. Objetivos, establecer una excelente política de comunicación, motivación y satisfacción en el desempeño del trabajo por parte del personal de la organización. Con el objetivo de lograr su movilización para conseguir mejorar en continuidad la competitividad y rentabilidad de la empresa reaccionando con eficacia a los cambios que surjan.

Cuadro No. 26

Desarrollo Taller No. 7

Motivación en el puesto de trabajo

Competencias	Contenidos Integradores	Actividades
Sensibilizar acerca la eficacia organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Relación entre clima y cultura organizacional • Satisfacción laboral • Aspectos del clima laboral • Tipos de clima Laboral: <ol style="list-style-type: none"> 1. Clima de tipo autoritario 2. Clima de tipo autoritario paternalista 3. Clima de tipo participativo 4. Calidad de vida laboral 	Visualización de un video sobre motivación Estudio de casos

8. **Valores y Principios:** Establecer los principios básicos que guían el actuar ético profesional de los trabajadores, gerentes y jefes inmediatos de la Empresa. Su objetivo es fortalecer y resguardar los valores que se consideran fundamentales en la ejecución de los negocios y administración de la empresa.

Cuadro No. 27
Desarrollo Taller No. 8
Valores y Principios

Competencias	Contenidos Integradores	Actividades
Fomentar un clima laboral armónico, ideal, a través de la práctica de valores como la integridad, excelencia, innovación y espíritu de servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de Valoración • Desarrollo Moral Profesionalista integral	Presentación de Videos Análisis y discusión de casos Juegos dinámicos

9. **Manejo de stress:** Entregar conceptos básicos respecto al tema del estrés y desarrollar habilidades para el manejo del estrés en el ámbito personal y laboral. Al término del seminario los participantes estarán en condiciones de reconocer los síntomas que caracterizan el estrés y comprender el efecto dañino que éste ejerce tanto en el ámbito personal como en el desempeño laboral, además de manejar un conjunto de técnicas y estrategias conductuales que les permitan enfrentar las tensiones en sus actividades diarias de una manera constructiva y energizante.

Cuadro No. 28
Desarrollo Taller No. 9

Manejo de Stress

Competencias	Contenidos Integradores	Actividades
Desarrollar habilidades en el talento humano para controlar, reducir o aprender a tolerar las amenazas que conducen al estrés	<ul style="list-style-type: none"> • Afrontamiento • Estrés laboral Manejo del estrés laboral <ul style="list-style-type: none"> • Técnicas para el manejo de estrés 	Ejercicios de relajación Exposición de casos

10. Administración del tiempo en el trabajo: La administración del tiempo se puede definir como una manera de ser y una forma de vivir. Hoy, se puede considerar al tiempo como uno de los recursos más importantes y críticos de los administradores. Una técnica recomendable para administrar mejor el tiempo, es utilizar los últimos 20 minutos de labores, en planear el día siguiente. Evitar perder de vista los objetivos o los resultados esperados y concentrar los esfuerzos en cada actividad. Las actividades de rutina de bajo valor para el logro de los objetivos generales deben ser delegadas o eliminadas hasta donde sea posible. El mantener a la vista la agenda del día facilita el administrar correctamente el tiempo entre otras.

Cuadro No. 29

Desarrollo Taller No. 10

Administración del tiempo en el trabajo

Competencias	Contenidos Integradores	Actividades
Concientizar al talento humano los beneficios del uso del tiempo en forma eficiente	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del tiempo • Establecimiento de objetivos • Productividad • Eficiencia • Eficacia 	<p>Videos</p> <p>Juegos</p> <p>Realización de Agenda</p>

11. Manejo de conflictos: El conflicto es una realidad de todos los días para una persona. En casa o en el trabajo, las necesidades y los valores de la persona entran constantemente en choque con los de las otras personas. Quienes ejercen el liderazgo en las organizaciones enfrentan diariamente situaciones dilemáticas. Una de ellas se presenta en el manejo de los conflictos, cuando se enfrenta al siguiente dilema: optar entre la solución del conflicto centrándose en el resultado - el qué o sustancia -, o la manera en que se resuelve el conflicto - el cómo o el proceso -. La solución de los conflictos se puede dar a través de tres estrategias: *evitándolos*, *postergándolos* y *enfrentándolos*.

Cuadro No. 30

Desarrollo Taller No. 11

Manejo de conflictos

Competencias	Contenidos Integradores	Actividades
Desarrollar técnicas para resolver un conflicto en el ambiente de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Razones para el comienzo de un conflicto • Maneras en que las personas manejan un conflicto • Indicadores de conflicto • Técnicas para evadir o resolver un conflicto • Manejo de conflictos uno a uno 	<p>Talleres</p> <p>Técnicas de relajación</p> <p>Videos</p>

12. Liderazgo: Para mandar hay que saber imponer la voluntad, pero la autoridad no puede imponerse por la fuerza, por la coacción o por el temor. Si no que se gana con la influencia personal. El buen jefe se hace respetar por sus cualidades morales e intelectuales, preparación humana y competencia técnica, que le aseguran un ascendiente sobre las persona. La verdadera función del liderazgo consiste en convencer no en imponer. El liderazgo debe expresar la visión de la empresa y definir su misión. De esta forma, debe impulsar el proceso generador de valores que permitan ir integrando los objetivos de las personas que componen la organización con los deseados por esta.

Cuadro No. 31
Desarrollo Taller No. 12

Liderazgo

Competencias	Contenidos	Actividades
Desarrollar habilidades para la aplicación de toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo audaz • Liderazgo abierto • Liderazgo efectivo • Hablar como un líder 	Trabajo en equipo Videos Resolución de casos

3.1.5 Viabilidad

3.1.5.1 Análisis de la viabilidad

De acuerdo a los estados financieros de la empresa del año 2,012, se refleja la situación financiera en la que se encuentran los movimientos de acuerdo a la actividad comercial a la que se dedica la empresa.

Por tanto, el proyecto de implementar un plan de capacitación para mejorar el clima laboral, es factible realizarlo debido a que la empresa considera que es primordial mantener un ambiente saludable a los colaboradores para que laboren satisfechos y motivados, asimismo es viable porque se cuenta con el recurso económico para llevarlo a cabo; fondos que se obtendrán de los ingresos de giro habitual, actividad principal de la empresa, al implementar este plan se aumentará la productividad debido a que el recurso humano gozará de salud laboral. El plan de capacitaciones está dirigido a todo el personal el cual consta de 35 personas.

En el cuadro de la propuesta se encuentran los nombres de los seminarios, las horas que durará el evento y el costo de cada uno de los seminarios por el total de empleados, propuestos para mejorar el ambiente laboral; el costo que tiene cada evento ya tiene realizado un descuento del 50%, por la razón de que la empresa Constructora del Atlántico paga la cuota de INTECAP que corresponde al 1% sobre el sueldo base de los empleados inscritos.

3.1.5.2 Estado de Resultados

Estado de Resultados
CONSTRUCTORA DEL ATLANTICO
SAN BENITO, PETEN.
 PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre 2012
 (Cifras expresadas en quetzales)

		2012
INGRESOS		
Ingresos de giro habitual		Q 39,006,843.96
(-) COSTO DE OPERACIÓN		Q 24,928,710.51
Sueldos y prestaciones	Q 5,184,000.00	
Viajeros	Q 230,000.00	
Arrendamiento de maquinaria	Q 3,380,521.00	
Materiales de construcción	Q 5,404,344.00	
Combustible	Q 2,439,206.70	
Mantenimiento, repuesto y accesorio para maquinaria	Q 1,306,617.50	
Servicios de ingeniería	Q 2,556,757.70	
Depreciaciones	Q 3,680,976.61	
Otros gastos	Q 741,287.00	
GANANCIA BRUTA EN VENTAS		Q 14,083,133.45
GASTOS DE OPERACIÓN Y ADMINISTRACION		Q 3,192,280.00
Viajeros	Q 18,237.00	
Serv. Limpieza admon.	Q 4,191.00	
Combustible y lub. admon.	Q 63,120.00	
Capacitaciones de personal	Q 6,000.00	
Atención al personal	Q 15,581.00	
Papelera y útiles	Q 35,917.00	
honorarios profesionales	Q 144,540.00	
Impuestos y contribuciones	Q 38,414.00	
Propaganda y publicidad	Q 58,584.00	
Gastos generales	Q 149,882.00	
Correo y courier	Q 19,634.00	
Tasa municipal	Q 867.00	
Servicio de Internet	Q 2,868.00	
Cuotas y suscripciones	Q 1,710.00	
Gastos no deducibles	Q 1,046,972.00	
Seguros y fianzas	Q 827,527.00	
Uniformes no deducibles	Q 43,552.00	
Gastos médicos no deducibles	Q 40,570.00	
Abarrotes no deducibles	Q 178,041.00	
Varios no deducibles	Q 293,516.00	
Mantenimiento y repuestos equipo computo	Q 13,834.00	
Servicios admon	Q 81,359.00	
Energía eléctrica	Q 22,084.00	
ISO	Q 44,005.00	
Obras	Q 41,275.00	
GANANCIA O PERDIDA EN OPERACIONES		Q 10,890,853.45
OTROS INGRESOS Y GASTOS FINANCIEROS		Q 14,743.00
Otros gastos	Q 99,129.00	
Otros ingresos	Q 113,872.00	
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA		Q 10,876,110.45

Fuente: elaboración propia

1.1.5.3 Balance de Situación

BALANCE DE SITUACIÓN GENERAL
CONSTRUCTORA DEL ATLANTICO
SAN BENITO, PETERI.
PRACTICADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012
 (Cifras expresadas en quetzales)

ACTIVO	2012	PASIVO Y PATRIMONIO NETO	
ACTIVO NO CORRIENTE		PATRIMONIO	62,845,119.69
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO (neto)		CUENTA CAPITAL GABRIEL GUERRA	51,989,039.24
Maqunaria y Equipo	9,234,436.50	UTILIDAD DEL EJERCICIO 2012	10,876,110.45
(-) Depreciación Acumulada	<u>1,840,883.30</u>	TOTAL PATRIMONIO	
Planta edificadora	1,387,116.00	PASIVO CORRIENTE	2,072,078.00
(-) Depreciación Acumulada	<u>257,433.20</u>	CUENTAS POR PAGAR	2,072,078.00
Mobiliario y equipo	235,234.50	TOTAL PASIVO	2,072,078.00
(-) Depreciación Acumulada	<u>51,044.90</u>	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	64,917,197.69
Inmuebles	43,121,564.00		
(-) Depreciación Acumulada	<u>1,509,254.74</u>		
Equipo de computo	11,944.00		
(-) Depreciación Acumulada	<u>3,941.52</u>		
Herramientas	52,153.00		
(-) Depreciación Acumulada	<u>13,098.25</u>		
Otros equipos	33,907.00		
(-) Depreciación Acumulada	<u>3,390.70</u>		
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	50,226,348.30		
ACTIVOS CORRIENTES			
CAJA Y BANCOS	4,897,233.25		
Bancos	<u>4,897,233.25</u>		
CUENTAS POR COBRAR	8,005,216.00		
Clientes	<u>8,005,216.00</u>		
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	1,719,400.05		
ISO, impuesto sobre la renta	77,870.55		
Otros anticipos	16L8465.50		
Otras cuentas por cobrar	<u>1,479,684.00</u>		
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	14,671,849.80		
TOTAL ACTIVO	64,917,197.69		

Fuente: elaboración propia

Razones Financieras

1	Relación Corriente:		
		<u>Activo Corriente</u> <u>Pasivo Corriente</u>	
	Q	41,374,473.00	R/ 9.98
	Q	4,144,158.00	
2	Endeudamiento S/activos totales		
		<u>Total Pasivo</u> <u>Total Activo</u>	
	Q	4,144,158.00	R/ 2.4%
	Q	169,536,692.00	
3	Rentabilidad del Patrimonio		
		<u>Utilidad Neta</u> <u>Patrimonio bruto</u>	
	Q	92,873,438.00	R/ 56%
	Q	165,392,536.00	
4	Gastos Admon y Ventas		
		<u>Gasto admon. y Ventas</u> <u>Ventas Netas</u>	
	Q	3,042,877.00	R/ 3.28%
	Q	92,873,438.00	
5	Margen operacional de UNIDAD		
		<u>Utilidad Operacional</u> <u>Ventas Netas</u>	
	Q	10,417,979.00	R/ 11%
	Q	92,873,438.00	

Fuente: elaboración propia

Análisis de Razones Financieras

- 1. En la razón de relación corriente se puede decir que la empresa por cada quetzal del pasivo corriente cuenta con Q. 9.98 como respaldo del activo corriente.**
- 2. El grado de participación de los acreedores en los activos de las empresa es del 2.40%.**
- 3. En relación a la rentabilidad sobre el patrimonio, la empresa es rentable en un 56%.**
- 4. El porcentaje de los ingresos que son absorbidos para los gastos de operación son de 3.28%, sobre la utilidad percibida.**
- 5. Esta razón nos permite concluir que la empresa generó utilidad operacional equivalente al 11%.**

Cronograma de trabajo

Cuadro 18 Cronograma de trabajo

**PLAN DE CAPACITACIONES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA DEL ATLANTICO**

CRONOGRAMA DE EJECUCION

No.	Nombre del evento	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL			
		SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	La excelencia en el servicio y atención al cliente		■														
2	Relaciones humanas			■													
3	Autoestima				■												
4	Cambio de actitud					■											
5	Comunicación efectiva						■										
6	Trabajo en equipo							■									
7	Motivación en el puesto de trabajo								■								
8	Valores y principios									■							
9	Manejo de stres										■						
10	Administración en el puesto de trabajo											■	■				
11	Manejo de conflictos													■			
12	Liderazgo																■

Fuente: elaboración propia

Responsables: La Gerencia de Recursos Humanos será responsable de la dirección de esta intervención, contando con el apoyo de la Gerencia General y Gerentes de cada departamento.

4 Conclusiones

- Con la implementación del plan de capacitaciones se logra una mayor eficiencia, pues coadyuva a que el colaborador perciba su ambiente laboral sano y estable y este a la vez se vea reflejado en su rendimiento, su productividad, su satisfacción etc.

- La satisfacción laboral es uno de los factores más importantes dentro del clima organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho en su puesto de trabajo, así será su entrega a este, contribuyendo al mejoramiento continuo de las actividades de la empresa.

- Las acciones propuestas en el plan de mejoras responden a las necesidades detectadas en el análisis de los resultados obtenidos en el diagnóstico de la satisfacción laboral, las cuales son (Duplicidad de funciones, instrucciones de trabajo por otras personas que no son jefes y necesidad de capacitación de los trabajadores en el área operativa, estímulo a los trabajadores).

5 Recomendaciones

- **Implementar los cambios e intervenciones propuestas en el plan para mejorar el clima organizacional, presentado en el presente estudio y considerar la implementación de planes alternos al presente, (evaluación del desempeño, diagnóstico de necesidades de capacitación) para los cuales será necesario un estudio específico al tema.**

- **Realizar mediciones de clima organizacional en el futuro, de forma periódica con el fin de mantener un ambiente sano.**

- **Colocar en un lugar visible el organigrama de la empresa, misión, visión, valores, para empoderar al colaborador.**

- **Realizar reuniones en donde el gerente general emita directrices claras y concisas para que las funciones se desempeñen de acuerdo a la planeación, organización, dirección y control.**

6 Referencias bibliográficas

1. Weinert, Ansfried. 1985, 2ª Ed. "Manual de Psicología de la Organización". Herder: Barcelona.
2. Koontz H., Wehrich H. (2004). *Administración Una Perspectiva Global. (12ª. ed.)*. México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Egraffias

1. El Prisma.com definición y Principios de la Administración, consultado noviembre 2013, Recuperado:
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/definicionprincipiosadministracion/default2.asp
2. Equipo de definición abc, Capacitación, consultado noviembre 2013, Recuperado:
<http://www.definicionabc.com/general/capitacion.php>
3. Enciclopedia financiera, Estructura organizativa, consultado noviembre 2013, Recuperado:
<http://www.encyclopediainanciera.com/organizaci-ondeempresas/estructura-organizacional.htm>

7 Anexos

Anexo No. 1 Cuestionario-operativo



Estimados colaboradores de la empresa Constructora del Atlántico a continuación se les presenta una encuesta que contribuye a un estudio relacionado al proyecto "Implementación de plan de capacitación para mejorar el clima laboral", de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Panamericana, por lo que le agradezco mucho su colaboración al responder con sinceridad el siguiente cuestionario.

Instrucciones: En el siguiente cuestionario marque con una X la respuesta que considera

01. ¿CREE USTED QUE SE LE HA COMUNICADO ALGUNA VEZ LOS OBJETIVOS QUE LA EMPRESA?

SI NO

02. ¿POR CUÁL MEDIO LE HAN COMUNICADO LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?

POR ESCRITO REUNIONES DE TRABAJO JEFE INMEDIATO

03. ¿PUEDE USTED TOMAR DECISIONES PARA REALIZAR MEJOR SU TRABAJO?

SIEMPRE ALGUNAS VECES NUNCA

04. ¿LAS INSTRUCCIONES DE TRABAJO QUE RECIBE, A TRAVÉS DE QUE MEDIO DE COMUNICACIÓN?

VERBAL ESCRITO REUNIONES DE TRABAJO JEFE INMEDIATO

05. ¿LOS GERENTES DE LA EMPRESA LO HAN ESTIMULADO POR TODO EL ESFUERZO QUE REALIZA EN EL TRABAJO?

SI NO

CÓMO _____

06. ¿EN EL TRABAJO, SUS OPINIONES SON TOMADAS EN CUENTA?

SIEMPRE A VECES NUNCA

07. ¿REALIZA OTRAS TAREAS QUE NO LE CORRESPONDEN?

SI

NO

CÚALES _____

08. ¿LA EMPRESA LE PROVEE DEL EQUIPO NECESARIO PARA REALIZAR SU TRABAJO?

SI

NO

ALGUNAS VECES

09. ¿HA RECIBIDO CAPACITACIONES PARA QUE SE DESARROLLE MEJOR EN SU TRABAJO?

SI

NO

CUÁLES _____

10. ¿SE SIENTE MOTIVADO EN SU AREA DE TRABAJO?

SI

NO

PORQUÉ _____

11. ¿LE HAN COMUNICADO CUÁLES SON SUS FUNCIONES DE TRABAJO?

SI

NO

12. ¿POR CUAL MEDIO LE HAN COMUNICADO SUS FUNCIONES?

VERBAL ESCRITO REUNIONES DE TRABAJO NINGUNA

13. ¿RECONOCE QUIEN ES SU JEFE INMEDIATO?

SI

NO

PORQUÉ _____

14. ¿RECIBE INSTRUCCIONES DE TRABAJO DE OTRAS PERSONAS QUE NO SEA SU JEFE?

SI

NO

PORQUÉ _____

Anexo No. 2 Cuestionario-administrativo



Estimados colaboradores de la empresa Constructora del Atlántico a continuación se les presenta una encuesta que contribuye a un estudio relacionado al proyecto “Implementación de plan de capacitación para mejorar el clima laboral”, de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Panamericana, por lo que le agradezco mucho su colaboración al responder con sinceridad el siguiente cuestionario.

Instrucciones: En el siguiente cuestionario marque con una X la respuesta que considera

01. ¿HAY UN AMBIENTE DE COMPROMISO EN MI GRUPO DE TRABAJO?
- SI NO
02. ¿LAS REGLAS Y LOS SISTEMAS DE LA EMPRESA SE ADAPTAN FÁCILMENTE A LOS CAMBIOS REQUERIDOS?
- SI NO
03. ¿PUEDE USTED TOMAR DECISIONES PARA REALIZAR MEJOR SU TRABAJO?
- SIEMPRE ALGUNAS VECES CASI NUNCA
04. ¿LAS INSTRUCCIONES DE TRABAJO QUE RECIBE, A TRAVES DE QUE MEDIO DE COMUNICACIÓN?
- VERBAL ESCRITO REUNIONES DE TRABAJO A TRAVES JEFE INMEDIATO
05. ¿LOS GERENTES DE LA EMPRESA LO HAN ESTIMULADO POR TODO EL ESFUERZO QUE REALIZA EN EL TRABAJO?
- SI NO CÓMO _____
06. ¿EN EL TRABAJO, SUS OPINIONES SON TOMADAS EN CUENTA?
- SIEMPRE A VECES CASI NUNCA NUNCA



07. ¿REALIZA OTRAS TAREAS QUE NO LE CORRESPONDEN?

SI NO CUÁLES _____

08. ¿LA EMPRESA LE PROVEE DEL EQUIPO NECESARIO PARA REALIZAR SU TRABAJO?

SI NO ALGUNAS VECES

09. ¿HA RECIBIDO CAPACITACIONES PARA QUE SE DESARROLLE MEJOR EN SU TRABAJO?

SI NO CUÁLES _____

15. ¿SE SIENTE MOTIVADO EN SU AREA DE TRABAJO?

SI NO PORQUÉ _____

10. ¿LE HAN COMUNICADO CUÁLES SON SUS FUNCIONES DE TRABAJO?

SI NO

11. ¿POR CUAL MEDIO LE HAN COMUNICADO SUS FUNCIONES?

VERBAL ESCRITO REUNIONES DE TRABAJO NINGUNA

12. ¿RECONOCE QUIEN ES SU JEFE INMEDIATO?

SI NO PORQUÉ _____

13. ¿RECIBE INSTRUCCIONES DE TRABAJO DE OTRAS PERSONAS QUE NO SEA SU JEFE?

SI NO PORQUÉ _____

Anexo No. 3 Análisis FODA

FODA	Positivos	Negativos
Internos	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.-Legalmente constituida, 2.-Seguridad económica, 3 Estabilidad comercial, 4.-Misión, 5.-visión, 6.-Organigrama 7.-Manuales puestos de funciones y reclutamiento, 8.-Experiencia, lleva laborando 9 años, 9.- Personal capacitado, 10.-Cumple con pagos y obligaciones, 11.-La empresa está dividida en departamentos, 12.-Tiene responsabilidad cada departamento 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.-Mala comunicación con la estructura jerárquica para revisión de resultados, 3-No tiene a la vista la misión y visión, 4.-No tienen programas motivacionales y recreativos para los empleados, 7.-La mayoría de los empleados no conocen la misión y visión
Externos	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.-Capacidad de mejorar en procesos 2.-Tiene proveedores de los materiales 3.-Construir carreteras, edificios, bordas 4.-Comunicación efectiva entre jefes y subordinados 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Reclutamiento por la competencia 2.-La inflación (devaluación de la moneda) 3.-Fenómenos naturales (clima)

Fuente: elaboración propia

Anexo No. 4 Matriz TOWS

Estrategia Maxi-Maxi (FO)	Estrategia Mini-Maxi (DO)
<p>(F3-O2) Mantener buenas relaciones con los proveedores (F6-O1) Capacitar al personal (F9-O1) Mejorar comunicación con la organización estructural</p>	<p>(D4-O1) Motivar a los empleados aumentar la confianza y productividad (D7-O4) Dar a conocer a los empleados misión y visión</p>
Estrategia Maxi-Mini (FA)	Estrategia Mini-Mini (DA)
<p>(F9-A1) Motivar a los empleados y capacitarlos (F8-A3) Entrega de los proyectos en el tiempo contratado (F10-A2) Realizar los pagos en el tiempo indicado</p>	<p>(FO-DA) Unión de fortalezas y oportunidades minimizan las debilidades y amenazas</p>

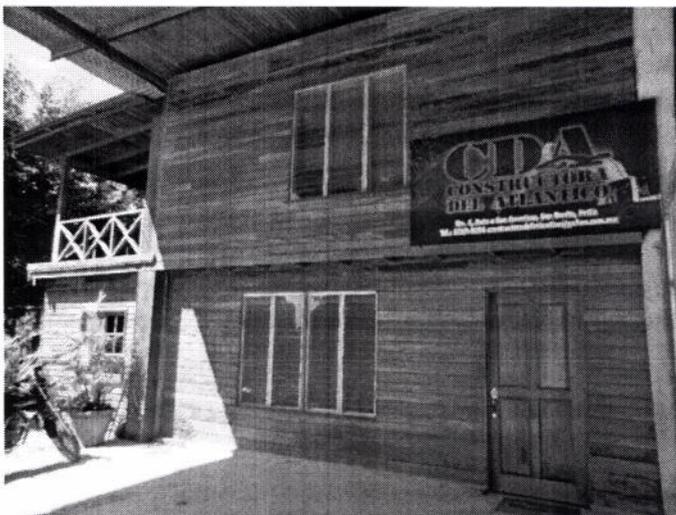
Fuente: elaboración propia

Anexo No. 5 Logotipo de la empresa



Fuente: Constructora del Atlántico

Anexo No. 6 Oficinas administrativas



Vista frontal de las oficinas de Constructora del Atlántico
Fuente: Empresa Constructora del Atlántico

ENTREVISTA PARA DNC

Nombre: Paola Villatoro

Edad: 24 años

Puesto: Gerencia

Área: RRHH

1.- ¿Considera que es importante la capacitación para usted y para las personas que componen la empresa? ¿Por qué?

Si, porque estimula al empleado

2.- ¿Estaría dispuesto a acudir a capacitación en este momento? ¿Por qué?

Si, mejoraría los procesos

3.- ¿Cómo cree que está desarrollando su trabajo en este momento? ¿Por qué?

Bien, se trabaja arduamente para conseguir los mejores resultados

4.- ¿Considera que su desempeño laboral es el ideal para usted?

Si, aunque siempre hay nuevos retos

5.- ¿Las actividades de su puesto están relacionadas con sus conocimientos y destrezas?

Si, desde luego hay un perfil que llenar desde el momento de la contratación

6.- ¿Qué conocimientos y destrezas necesita aprender para mejorar su desempeño dentro de su área de trabajo?

Aprender en el tema que es importante como el liderazgo

7.- ¿Cuáles son para usted las 3 metas más importantes en el desarrollo de su trabajo?

La motivación en el puesto de los colaboradores, cumplir con los pagos a tiempo y el personal adecuando en los puestos vacantes

8.- ¿Cuáles son los 3 problemas más presentados dentro del departamento donde trabajas?

Planchas, información de los empleados,

9.- ¿Qué capacitación le resultaría beneficiosa para un mejor desempeño dentro de su área?

liderazgo, comunicación, trabajo en equipo

10.- Menciona 3 temas específicos en los que le interesaría recibir capacitación.

liderazgo
Trabajo en equipo
manejo de conflictos con las otras gerencias

ENTREVISTA PARA DNC

Nombre: Lic. Oniel Benítez

Edad: 51 años

Puesto: Gerencia

Area: Administración

1.- ¿Considera que es importante la capacitación para usted y para las personas que componen la empresa? ¿Por qué?

Si, porque la capacitación permite un mejor desarrollo en la empresa, para ser más competitivos.

2.- ¿Estaría dispuesto a acudir a capacitación en este momento? ¿Por qué?

Si, porque la capacitación permite una concordancia con mis compañeros de trabajo.

3.- ¿Cómo cree que está desarrollando su trabajo en este momento? ¿Por qué?

bien, pero también es cierto que en la Administración todos los días podemos mejorar las actividades diarias que realizamos.

4.- ¿considera que su desempeño laboral es el ideal para usted?

en teoría si, pero en realidad todo tiene que mejorarse cada día.

5.- ¿Las actividades de su puesto están relacionadas con sus conocimientos y destrezas?

Si, los conocimientos son los que permiten enfrentarnos a las necesidades que se presentan cada día.

6.- ¿Qué conocimientos y destrezas necesita aprender para mejorar su desempeño dentro de su área de trabajo?

primero es conocer los principios básicos, saber como identificar las necesidades y tomar medidas de evaluación.

7.- ¿Cuáles son para usted las 3 metas más importantes en el desarrollo de su trabajo?

- ① Trazer los conocimientos necesarios entre varias Actividades
- ② Evaluar las Actividades para realizarlas.
- ③ Ejecutar las Actividades firmadas

8.- ¿Cuáles son los 3 problemas más presentados dentro del departamento donde trabaja?

- ① Falta de comunicación
- ② No respetar la jerarquía
- ③ Falta de objetivos claros
- ④ Falta de planificar

9.- ¿Qué capacitación le resultaría beneficiosa para un mejor desempeño dentro de su área?

Relaciones Humanas, Comunicación efectiva, valores y principios, Liderazgo.

10.- Menciona 3 temas específicos en los que le interesaría recibir capacitación.

- 1 Excelencia en el servicio
- 2 Relaciones Humanas.
- 3 Valores y principios

ENTREVISTA PARA DNC

Nombre: Ing. Boris Lara

Edad: 38 años

Puesto: Gerente

Área: Ingeniería

1.- ¿Considera que es importante la capacitación para usted y para las personas que componen la empresa? ¿Por qué?

Si, ayuda al logro de objetivos, resultando ser productivos en los puestos de trabajo.

2.- ¿Estaría dispuesto a acudir a capacitación en este momento? ¿Por qué?

Si, para apoyar en el crecimiento del equipo de trabajo

3.- ¿Cómo cree que está desarrollando su trabajo en este momento? ¿Por qué?

Considero que bien, aunque todos los días hay cambios y es necesario estar preparado

4.- ¿Considera que su desempeño laboral es el ideal para usted?

Yo diría que si, es un trabajo de todos los días mejorar para la empresa

5.- ¿Las actividades de su puesto están relacionadas con sus conocimientos y destrezas?

Si, los conocimientos específicos dentro de mi área permiten cumplir objetivos. -

6.- ¿Qué conocimientos y destrezas necesita aprender para mejorar su desempeño dentro de su área de trabajo?

Tener habilidad para tratar con distintos tipos de personalidades en mi área de trabajo, para solucionar mejor los conflictos. -

7.- ¿Cuáles son para usted las 3 metas más importantes en el desarrollo de su trabajo?

- * cumplir con los planes de trabajo
- * Trabajar en conjunto con los objetivos
- * cumplir las actividades de acuerdo a lo planeado

8.- ¿Cuáles son los 3 problemas más presentados dentro del departamento donde trabajas?

- * Ausentismo del personal
- * conflictos entre trabajadores
- * mala comunicación entre otros departamentos

9.- ¿Qué capacitación le resultaría beneficiosa para un mejor desempeño dentro de su área?

- * Motivación a los empleados
- * valores
- * Administración del tiempo

10.- Menciona 3 temas específicos en los que le interesaría recibir capacitación.

- * Relaciones Humanas
- * cambio de actitud
- * liderazgo

ENTREVISTA PARA DNC

Nombre: Sandra Escamilla

Edad: 26 años

Puesto: Gerente

Área: financiera

- 1.- ¿Considera que es importante la capacitación para usted y para las personas que componen la empresa? ¿Por qué?
Sí / Es necesario analizar si mis habilidades y destrezas están siendo bien aplicadas.
- 2.- ¿Estaría dispuesto a acudir a capacitación en este momento? ¿Por qué?
Sí / porque me gustaría saber en que nivel de productividad me encuentro.
- 3.- ¿Cómo cree que está desarrollando su trabajo en este momento? ¿Por qué?
Bien / porque se ha logrado cumplir con los objetivos que requiere mi cargo.
- 4.- ¿considera que su desempeño laboral es el ideal para usted? Sí
- 5.- ¿Las actividades de su puesto están relacionadas con sus conocimientos y destrezas? Sí
- 6.- ¿Qué conocimientos y destrezas necesita aprender para mejorar su desempeño dentro de su área de trabajo? Relaciones humanas, Liderazgo, manejo de conflictos.

7.- ¿Cuáles son para usted las 3 metas más importantes en el desarrollo de su trabajo? Lograr un buen equipo de trabajo, Comunicación efectiva, ~~Lograr un buen liderazgo~~, Logra un buen liderazgo.

8.- ¿Cuáles son los 3 problemas más presentados dentro del departamento donde trabajas?

- * Falta de comunicación
- * Desorganización
- * Desmotivación

9.- ¿Qué capacitación le resultaría beneficiosa para un mejor desempeño dentro de su área?

Comunicación Efectiva
Manejo de conflictos
Trabajo en Equipo

10.- Menciona 3 temas específicos en los que le interesaría recibir capacitación.

Comunicación Efectiva
Manejo de conflictos
Trabajo en Equipo.