

Instituto Tecnológico de Costa Rica
Escuela de Administración de Empresas

Proyecto de Graduación

Para optar por el grado de Bachiller en Administración de empresas.

**ESTUDIOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA FERRETERIA INDUSTRIAL LA
FLORIDA S.A.**

Tomo I

Elaborado por:
José Fabio Fallas Morales

Profesora asesora:
Lic. Xenia Chanto Sánchez

San José Noviembre, 2007

INDICE GENERAL

INDICE DE APÉNDICES	II
INDICE DE GRAFICOS	III
INDICE DE CUADROS	V
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I: GENERALIDADES DEL PROYECTO	5
A. REFERENCIA EMPRESARIAL:.....	6
B. ANTECEDENTES	9
C. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
D. JUSTIFICACION DE ESTUDIO.....	10
E. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	11
F. ALCANCE	12
CAPITULO II: MARCO TEORICO	13
A. ADMINISTRACION	14
B. PROCESO ADMINISTRATIVO.....	14
C. LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	15
D. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y CULTURA:	24
E. LIDERAZGO	25
F. COMUNICACION ASERTIVA:	30
G. MANEJO DE CONFLICTOS	35
H. MOTIVACION	45
CAPITULO III: METODOLOGIA	56
A. TIPO DE ESTUDIO	57
B. FUENTES DE INFORMACION:	58
C. SUJETOS DE ESTUDIO	59
D. VARIABLES	59
F. ANALISIS DE LA INFORMACION	60
E. TECNICAS DE INVESTIGACION.....	60
F. GENERACION DE LA PROPUESTA.....	61
CAPITULO IV: ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL	63
CAPITULO V: PROPUESTA.....	92
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	102
A. CONCLUSIONES:	103
B. RECOMENDACIONES:	106
BIBLIOGRAFIA	109
APENDICES.....	113

Indice de Apéndices

Apéndice A.....114
Apéndice B.....115
Apéndice C.....116
Apéndice D.....117
Apéndice E.....120

índice de gráficos

Grafico 1 Reclutamiento: La empresa da la oportunidad de promover al empleado a puestos superiores	64
Grafico 2 Reclutamiento: Hay oportunidad de crecer dentro de la empresa	65
Grafico 3 Diseño de Cargos: Se cuenta con procedimientos escritos, manuales de puestos o instrumentos que facilitan el desempeño de las labores	66
Grafico 4 Diseño de Cargos: Conocimiento del supervisor o jefe inmediato, de quien debe recibir instrucciones	67
Grafico 5 Evaluación del Desempeño: Aplicación de procesos de evaluación periódicos con respecto a la funciones que realiza.....	68
Grafico 6 Evaluación del desempeño: Se recibe una retroalimentación adecuada para mejorar sus funciones	69
Grafico 7 Evaluación del desempeño: El jefe comunica las debilidades en su trabajo	70
Grafico 8 Remuneración y Beneficios: Se recibe puntualmente el salario.....	71
Grafico 9 Remuneración y Beneficios: Se recibe pago por tiempo adicional trabajado	71
Grafico 10 Remuneración y Beneficios: Equidad entre las recompensas económicas y el esfuerzo realizado.....	72
Grafico 11 Remuneración y Beneficios: Las recompensas actuales estimulan a hacer un mejor trabajo	73
Grafico 12 Entrenamiento: Se ha recibido un entrenamiento adecuado para llevar con éxito las funciones	74
Grafico 13 Entrenamiento: Con el entrenamiento recibido se tienen suficientes herramientas para desempeñar correctamente las funciones asignadas	75
Grafico 14 Relación con los colaboradores: Las relaciones entre los compañeros son de confianza y apoyo	76
Grafico 15 Relación con los colaboradores: El trabajo se distribuye equitativamente.....	76
Grafico 16 Relación con los colaboradores: El personal asignado es el suficiente para realizar el trabajo diario	77
Grafico 17 Liderazgo: El jefe propone soluciones a los problemas que surgen en el trabajo	78
Grafico 18 Liderazgo: El jefe goza del aprecio y aceptación de sus colaboradores.....	78
Grafico 19 Liderazgo: Solo el jefe toma la iniciativa en la solución de problemas y la tomas de decisiones.....	79
Grafico 20 Liderazgo: El jefe toma las medidas necesarias para solucionar conflictos entre los compañeros de trabajo	79
Grafico 21 Comunicación: Se toma en cuenta la opinión de los colaboradores en la toma de decisiones de la compañía.....	80
Grafico 22 Comunicación: Existe una adecuada comunicación entre colaboradores y jefatura ..	81
Grafico 23 Comunicación: Es fácil la comunicación del personal hacia los niveles superiores ..	82
Grafico 24 Comunicación: Las instrucciones y procedimientos son comunicadas apropiadamente	82
Grafico 25 Motivación: Se brinda independencia y autonomía para tomar decisiones.....	83
Grafico 26 Motivación: La empresa escucha nuevas ideas y sugerencias en pro del mejoramiento continuo.....	84
Grafico 27 Motivación: Existe un programa de capacitación que le permite mejorar su trato con el cliente, o que le permite mejorar su desarrollo dentro de la empresa.....	85

Grafico 28 Ruido.....	86
Grafico 29 Ventilación.....	87
Grafico 30 Iluminación.....	88
Grafico 31 Temperatura.....	88
Grafico 32 Salidas de Emergencia.....	89
Grafico 33 Equipo y Mobiliario.....	90

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Reclutamiento	64
Cuadro 2 Diseño de Cargos	66
Cuadro 3 Evaluación del desempeño	68
Cuadro 4 Remuneración y Beneficios	70
Cuadro 5 Entrenamiento	73
Cuadro 6 Relación con los Colaboradores.....	75
Cuadro 7 Liderazgo.....	77
Cuadro 8 Comunicación	80
Cuadro 9 Motivación	83

INTRODUCCION

INTRODUCCION

El siguiente trabajo responde al interés de la Ferretería Industrial la Florida, S.A., ubicada en la Lima de Cartago, de realizar un estudio de Clima Organizacional, en función de la necesidad que tienen las empresas de lograr un equilibrio, entre los objetivos de sus colaboradores y los objetivos de la empresa.

En vista del interés mostrado por parte de la administración de la compañía, nace la necesidad de empezar a recabar información, con los niveles jerárquicos para empezar a entender, en forma general, el ambiente y las políticas generales con respecto al recurso humano. Esto se hizo a través de entrevistas al Gerente General, para comentar sobre la necesidad del estudio del clima organizacional en la compañía y luego una entrevista al Gerente de ventas.

La información que consolida el proceso de investigación se obtuvo a través de un cuestionario aplicado a la población total de los trabajadores de Ferretería Industrial la Florida en la Lima de Cartago de forma personal e individual. Además se realizó un proceso de observación y posteriormente se comentó de manera informal con algunos empleados, en relación con los procesos que se realizan y las percepciones de éstos al respecto de las variables aplicadas en el cuestionario.

Posteriormente, se analizaron y los resultados obtenidos de los cuestionarios se tabularon y graficaron, para identificar las percepciones de los empleados, acerca de cada variable en estudio y cuya función conjunta consistía en la evaluación del clima organizacional de la Ferretería Industrial la Florida, S.A.

Como resultado de este análisis, se logró determinar que áreas están bien y cuáles necesitan ser enriquecidas y fortalecidas. A partir de esto, se logró construir las conclusiones y recomendaciones.

La estructura del trabajo que se presenta a continuación está dividido en los siguientes capítulos:

Capítulo I Referencia de la empresa: Este capítulo menciona una referencia de la empresa, presenta el problema a resolver, la justificación del trabajo, los objetivos, así como el alcance del proyecto.

Capítulo II Marco Teórico: que presenta la descripción de los conceptos teóricos que son base y guía para la realización de este trabajo.

Capítulo III Metodología: En este capítulo se incluyeron las bases metodológicas que dieron sustento al estudio. Se definió el tipo de investigación, los sujetos de estudio, las variables y las técnicas de investigación.

Capítulo IV Análisis de la situación actual: Este capítulo muestra el análisis de la situación actual como resultado de las respuestas obtenidas del cuestionario aplicado a los empleados, sobre la percepción del clima organizacional en La Ferretería Industrial la Florida S.A.

Capítulo V La Propuesta: El capítulo, contiene la propuesta, para mejorar los procesos que reflejan áreas que pueden ser reforzadas. De esta manera, se busca lograr un mejor equilibrio entre los objetivos de los colaboradores y los de la empresa, en función de incrementar la satisfacción laboral de los trabajadores y mejorar la productividad de la compañía.

CAPITULO VI Conclusiones y recomendaciones: Luego de elaborar todo el proceso de investigación, se logró determinar cuáles áreas necesitan ser mejoradas y cuáles ser reforzadas.

CAPITULO I: GENERALIDADES DEL PROYECTO

CAPITULO I GENERALIDADES DEL PROYECTO

Este capítulo menciona una referencia de la empresa, presenta los, el problema a resolver en la empresa, la justificación del trabajo, los objetivos, así como el alcance del proyecto.

A. REFERENCIA EMPRESARIAL:

Ferretería Industrial la Florida S.A. inició como una Ferretería que suplía materiales de construcción, su fundación data de 1948 con el nombre de Hermanos González la Florida pero en 1995 es adquirida por los señores José Ruiz y Carlos Ruiz quienes compraron la compañía y se trasladaron a la Lima de Cartago donde actualmente se ubica. La compañía forma parte de un grupo de empresas siendo estas: REMUSA, MAFISA y Ferretería Industrial La Florida S.A. Son independientes entre si, pero existen programas de convenios de ayuda, ya que por ejemplo en MAFISA le sule algunos de los productos que distribuye Industrial la Florida.

En la actualidad la empresa estratificó su nicho de mercado consolidándose como un suplidor de equipo para la industria y para transportes de equipo pesado (camiones, cabezales, etc).

Como parte de los cambios que la empresa ha implementado ha sido definir la estructura del departamento de ventas. Existe la tienda que está orientada al mercado de camiones pesados. También existe el departamento de telemarketing donde se reciben las solicitudes de pedidos vía telefónica, este servicio está dirigido hacia la industria, según la política de ventas al cliente se lo ofrecerá lo que necesite bajo las

preguntas ¿En qué le podemos ayudar?, ¿Cómo podemos servirle? Se ofrecen desde llantas, hasta una línea de distribución de gases industriales. Por último tenemos la bodega que está definida por el gerente de ventas como el corazón propio de la empresa, ya que ésta trabaja en conjunto con la logística del departamento de mercadeo para localizar el producto que se encuentra en bodega según la solicitud del cliente, o para coordinar la entrega del producto.

A principio del año la empresa inauguró una sucursal en Liberia. También tiene su propia página electrónica bajo la dirección: **www.floridacr.com**

La misión de la compañía es la siguiente:

MISION: **Somos negociadores de productos industriales, aplicando un concepto de proveeduría total, mediante un servicio ágil y oportuno para satisfacer las necesidades de nuestros clientes con una filosofía de trabajo de la "Mejora Continua" con asesores profesionales de alto desempeño que generen valor agregado tanto a sus colaboradores, clientes y accionistas.**

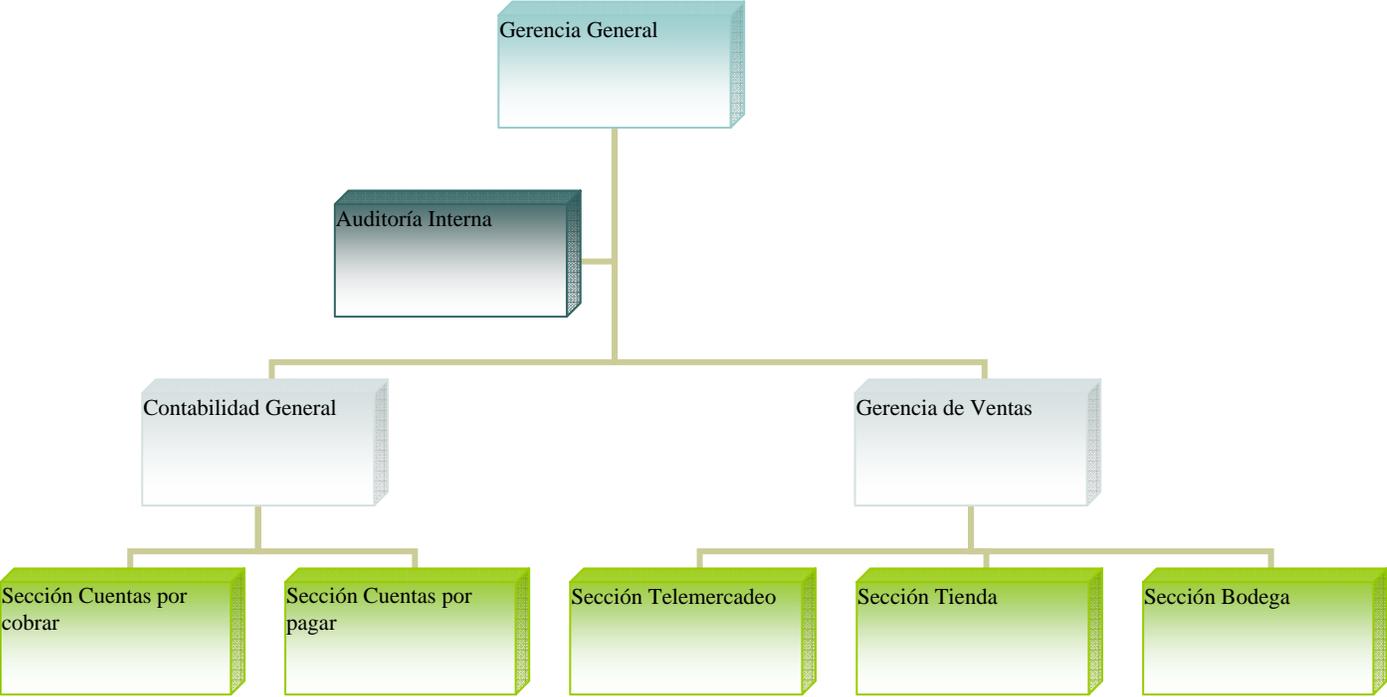
VISION: Antes de terminar esta década, aspiramos a ser reconocidos a nivel nacional como líderes en proveeduría total, para el sector industrial.

Su Política de Calidad consiste en: Dar un servicio eficiente y oportuno, superando las necesidades y expectativas tanto legales como reglamentarias de nuestros clientes, a través de la comercialización y distribución de nuestros productos, por medio de un mejoramiento continuo de nuestro sistema de gestión de la calidad.

En cuanto a la organización del departamento de Recursos Humanos, la empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, las labores de contratación

quedan bajo la disposición de encargado de cada departamento, estas contrataciones son de forma empírica e informal, los procesos de inducción también son informales. La socialización laboral es inducida, cuando los compañeros con más experiencia ayudan al empleado nuevo en aprender las funciones para las que fue contratado.

A.1 ORGANIGRAMA FERRETERIA INDUSTRIAL LA FLORIDA S.A.



FUENTE: Entrevista con el Sr. Jorge Castro, Gerente de Ventas

B. ANTECEDENTES

En la actualidad, las nuevas tendencias y cambios en el ámbito laboral han conducido a las empresas a ser cada día más competitivo. Además de tomar en consideración el valor de los recursos materiales y financieros para medir el éxito empresarial, se ha enfatizado la importancia que tiene el recurso humano en relación con el alcance de objetivos de la compañía.

Los avances en el campo de la investigación han logrado determinar como la satisfacción laboral percibida por el trabajador se puede ver reflejada en su nivel de desempeño, así como en la calidad del servicio brindado al cliente interno y externo de la empresa.

De acuerdo con los postulados anteriores, para que exista una óptima interacción y un equilibrio entre las expectativas tanto personales como empresariales, es importante garantizar al máximo que los objetivos del trabajador y los objetivos de la empresa se encuentren estrechamente relacionados en función de lograr el mayor beneficio para ambas partes.

Por lo tanto como parte de un proceso de mejoras que ya se han llevado a cabo dentro de la compañía en las áreas operativas y de ventas, se rescata el hecho de que la empresa esta consciente de que parte de mantener el éxito en sus ventas y lograr mejorar sus servicios, es realizar un estudio de clima organizacional, ya que el Recurso Humano en equipo, trabajando en un ambiente competitivo, puede lograr objetivos más eficaces y eficientes.

C. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es importante rescatar que el clima organizacional está estrechamente relacionado con la percepción por parte de los trabajadores del ambiente laboral, tomándose en cuenta factores organizacionales e individuales.

Una adecuada medición del clima organizacional de una empresa, es una herramienta valiosa que permite determinar cuales son las variables que intervienen en el desempeño eficiente y eficaz del personal.

Tomando en cuenta que en Industria la Florida no existe un estudio formal previo que determine cuál es la percepción del clima organizacional que poseen los trabajadores de la empresa, creando desventajas a nivel competitivo ya que se desconoce si la empresa esta optimizando la capacidad del recurso humano, se realizó un estudio que muestra la situación actual del clima organizacional. Para esto se pretendió investigar:

¿Cuál era la percepción que tenían los trabajadores de Ferretería Industrial la Florida S.A. acerca del clima organizacional predominante en la empresa?

D. JUSTIFICACION DE ESTUDIO

En vista de la preocupación de la compañía Industrial la Florida por mejorar la calidad de vida de sus trabajadores, y tomando en consideración que no existe un precedente de estudios que se hayan desarrollado en el ámbito del clima organizacional, se vuelve fundamental la elaboración de una propuesta que permita valorar la influencia del ambiente laboral sobre la satisfacción de los trabajadores y su repercusión con respecto a la efectividad de la compañía.

La presente investigación establece las pautas que permiten valorar cuales son los factores que intervienen en el desempeño de los trabajadores en forma individual y grupal y establecen como es el clima organizacional de la empresa industrial la Florida.

E. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

OBJETIVO GENERAL:

- ❖ Determinar la percepción que tienen los trabajadores de Industrial la Florida acerca del clima organizacional predominante en la empresa.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- ❖ Medir el nivel de Motivación predominante entre los trabajadores de Ferretería la Florida.
- ❖ Ilustrar las diferentes variables que complementan el concepto de clima organizacional, para facilitar la comprensión del estudio del clima organizacional dentro de la Compañía.
- ❖ Caracterizar la percepción que tienen los trabajadores de Ferretería la Florida acerca del variable liderazgo en su entorno empresarial.
- ❖ Describir el tipo de Cultura Organizacional predominante entre los trabajadores de Ferretería la Florida.
- ❖ Determinar la influencia de la Cultura Organizacional sobre la satisfacción de los trabajadores de Ferretería Industrial la Florida S.A.
- ❖ Diseñar los instrumentos necesarios que se requieren al determinar la percepción del trabajador sobre las variables en estudio

F. ALCANCE:

La población en estudio está compuesta por 30 personas, la política a seguir fue hacer el estudio a la totalidad de la población, con el objetivo de promover la participación total, además de buscar resultados más confiables. Ver apéndice A.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Con el objetivo de establecer una conceptualización adecuada de los elementos y factores que intervienen en el Clima Organizacional de Industrial la Florida S.A., a continuación se describirán los conceptos teóricos que son base y guía para realizar este trabajo.

A. ADMINISTRACION:

Según Koontz y Weihrich (1994) "La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas."

B. PROCESO ADMINISTRATIVO:

Es importante definir que en el proceso administrativo se han definido cinco funciones básicas dentro del concepto de la administración. Según Koontz Y Weihrich (1994) estas son:

- ❖ **Planeación:** Incluye la selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos, requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar cursos futuros de acción entre varias opciones.
- ❖ **Organización:** Es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de los papeles que deben desempeñar las personas en una organización.
- ❖ **Integración de Personal:** Implica llenar y mantener ocupados los puestos en la estructura organizacional.

- ❖ Dirección: Consiste en influir sobre las personas para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo, se refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración.
- ❖ Control: Implica medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegura que los hechos se ajusten a los planes. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra dónde existen desviaciones de los estándares y ayuda a corregirlas.

C. LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS:

Según lo explica Chiavenato (2004) cuando nacen los departamentos de recursos humanos, estos empiezan a desarrollar funciones operacionales y tácticas como órganos prestadores de servicios especializados. Se encargan del reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación, la remuneración, la higiene y seguridad en el trabajo y las relaciones laborales y sindicales, y muestran diverso grado de centralización y monopolio de esas actividades.

Según Chiavenato (1999) La administración de Recursos Humanos produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas monitorearlas y controlarlas, en otras palabras, administrarlas en la organización, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional.

1) Concepto de Reclutamiento:

Según Chiavenato (2004) El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de

ocupar cargos en la organización. Básicamente, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar.

Es importante mencionar que también Chiavenato (2004) separa el concepto de reclutamiento en dos áreas: reclutamiento interno y reclutamiento externo. El reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. El reclutamiento externo se dirige a candidatos que están en el mercado, fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal.

2) Concepto de Selección:

Para Chiavenato (2004) selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado

3) Definición de diseños de cargos:

Para Chiavenato (2004) el diseño de cargos incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos. Chiavenato (2004) establece que para el diseño de cargos de cumplir cuatro condiciones básicas:

- ❖ El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).

- ❖ Cómo deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo).
- ❖ A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato.
- ❖ A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quiénes son sus subordinados.

4) La evaluación del desempeño:

Para Chiavenato (2004) la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que deben alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización.

Según Chiavenato (2004) toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. La organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades, para tener una idea de sus potenciales.

5) El Concepto de Remuneración:

Como lo explica Chianvenato (2004) como socio de la organización, cada empleado se preocupa de invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada. Así mismo, las organizaciones se interesan en invertir en compensación para las personas, si reciben contribuciones que estén al alcance de sus objetivos.

6) Recompensas y Sanciones:

Para Chiavenato (2004) para funcionar dentro de ciertos estándares de operación, las organizaciones disponen de un sistema de recompensas (es decir, incentivos y alicientes para estimular ciertos tipos de comportamientos) y de sanciones (es decir, sanciones y penas, reales o potenciales, para evitar ciertos tipos de comportamiento) para dirigir el comportamiento de sus miembros.

7) Concepto de Beneficios Sociales:

Según Chiavenato (2004) beneficios son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios. En general, constituyen un paquete de beneficios y servicios que es parte integral de la remuneración del personal. Los beneficios y servicios sociales incluyen variedad de comodidades y ventajas ofrecidas por la organización, como asistencia medico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación subsidiada, transporte, pago de tiempo no laborado, planes de pensión o jubilación, etc. En el caso del personal de nivel más elevado, incluyen la provisión de automóvil (desde el *leasing* de vehículo hasta el pago de todos los gastos, incluido el conductor), casa, escuela para los hijos, club para la familia, pago de pasajes y estadía durante las vacaciones, tarjetas de crédito y planes especiales de salud y seguro de vida. Los beneficios, además de su aspecto pecuniario o financiero, sirven para evitar a los empleados una serie de inconvenientes, como búsqueda de medios de transporte hasta la compañía o búsqueda de restaurantes.

8) Concepto de entrenamiento:

Para Chiavenato (2004) el entrenamiento se considera un medio de desarrollar competencias en las personas para que sean mas productivas, creativas e innovadoras, puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas.

Las cuatro clases de cambio logrado mediante el entrenamiento son:

- ❖ Transmisión de informaciones: (Aumentar el conocimiento de las personas) Información sobre la organización, sus productos o servicios, políticas y directrices, reglas y reglamentos y sus clientes.
- ❖ Desarrollo de habilidades: (Mejorar las habilidades y destrezas) Capacitar para la ejecución y operación de tareas, manejo de equipos, máquinas y herramientas.
- ❖ Desarrollo de actitudes: (Desarrollar o mejorar comportamientos) Cambio de actitudes negativas a actitudes favorables, de toma de conciencia y sensibilidad con las personas, con los clientes internos y externos.
- ❖ Desarrollo de conceptos: (Elevar el nivel de abstracción) Desarrollar ideas y conceptos para ayudar a las personas a pensar en términos globales y amplios.

9) Estilos de Administración:

McGregor (1961) identificó dos conjuntos de supuestos que denominó teoría X y teoría Y. En resumen las explicó de la siguiente forma:

Teoría X:

- ❖ Las personas normales no sienten placer en trabajar y tratan de evitar el trabajo a toda costa.

- ❖ A las personas no les gusta trabajar, muchas deben ser coaccionadas, controladas dirigidas y amenazadas con castigos para que se esfuercen en alcanzar los objetivos organizacionales.
- ❖ Las personas normales prefieren ser dirigidas, desean evitar responsabilidades, tienen poca ambición y esperan seguridad por encima de todo.

Teoría Y:

- ❖ La aplicación de esfuerzo físico o intelectual en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- ❖ Las personas gustan de ejercer auto dirección y autocontrol para alcanzar los objetivos con los que están comprometidas.
- ❖ El compromiso con objetivos es una función de las recompensas asociadas con su alcance.
- ❖ Las personas normales aprenden, en condiciones adecuadas, no solo aceptar, sino a buscar responsabilidades.
- ❖ La capacidad de emplear en gran medida la imaginación, innovación y creatividad en la solución de los problemas organizacionales esta ampliamente difundida en toda la población.

10) Diseño de un Programa de Relaciones con los Empleados:

Según Milkovich y Boudreau (1994), las principales decisiones de los gerentes de línea para diseñar un programa de relaciones con los empleados deben incluir:

- ❖ Comunicación: la organización debe comunicar su filosofía a los empleados y pedirles sugerencias y opiniones sobre temas laborales.
- ❖ Cooperación: la organización debe compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados, para obtener su cooperación.
- ❖ Protección: el sitio de trabajo debe contribuir al bienestar de los empleados y garantizar protección contra posibles retaliaciones o persecuciones.
- ❖ Asistencia: la organización debe responder a las necesidades especiales de cada empleado, brindándole asistencia.
- ❖ Disciplina y conflicto: la organización debe tener normas claras para imponer la disciplina y manejar el conflicto.

11) Higiene Laboral:

Como lo define Chiavenato (2004), la higiene laboral esta relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental, y con las condiciones de bienestar de las personas.

Los principales elementos del programa de higiene laboral están relacionados con:

- ❖ Ambiente físico de trabajo, que implica:
 - Iluminación: luz adecuada a cada tipo de actividad.
 - Ventilación: remoción de gases, humo y olores desagradables, así como la eliminación de posibles generadores de humo, o empleo de máscaras.
 - Temperatura: mantenimiento de niveles adecuados de temperatura.
 - Ruidos: eliminación de ruidos o utilización de protectores auriculares.
- ❖ Ambiente psicológico de trabajo, que incluye:

- Relaciones humanas agradables.
- Tipo de actividad agradable y motivadora.
- Estilo de gerencia democrática y participativa.
- Eliminación de posibles fuentes de estrés.
- ❖ Aplicación de principios de ergonomía, que incluye:
 - Máquinas y equipos adecuados a las características humanas.
 - Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas.
 - Herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano.
- ❖ Salud ocupacional.

Como nos explica Chiavenato (2004) una manera de definir salud ocupacional es la ausencia de enfermedades. Sin embargo, riesgos de salud físicos y biológicos, tóxicos y químicos, así como condiciones estresantes, pueden provocar daños a las personas en el trabajo. El ambiente de trabajo en sí también puede generar enfermedades.

Según Chiavenato (2004) la forma de desarrollar un programa de higiene y seguridad contempla los siguientes puntos:

1. Involucre a la administración y a los empleados en el desarrollo de un plan de higiene y seguridad.
2. Reúna el apoyo necesario para desarrollar el plan, se necesita de un líder que proporcione recursos para impulsar el plan y hacerlo confiable.
3. Determine los requisitos de higiene y seguridad. Cada sitio de trabajo tiene diferentes necesidades para atender requisitos de higiene y seguridad.
4. Evalúe los riesgos existentes en el sitio de trabajo.

5. Corrija las condiciones de riesgos existentes.
6. Entrene a los trabajadores en técnicas de higiene y seguridad. Obligatoria para todos los empleados.
7. Desarrolle la preocupación porque el trabajo esté libre de riesgos.
8. Maneje continuamente el programa de higiene y seguridad.

Para Chiavenato (2004) existen dos causas básicas de accidentes en el sitio de trabajo: las condiciones de inseguridad y los actos inseguros.

Los factores de Condiciones de inseguridad son:

- ❖ Equipos sin protección.
- ❖ Equipo defectuoso.
- ❖ Procedimientos riesgosos en máquinas o equipos.
- ❖ Almacenamiento inseguro, congestionado o sobrecargado.
- ❖ Iluminación deficiente o inadecuada.
- ❖ Ventilación inadecuada, cambio insuficiente de aire o fuente de aire impuro.
- ❖ Temperatura elevada o baja en el sitio de trabajo.
- ❖ Condiciones físicas o mecánicas inseguras, que constituyen zonas de peligro.

Los factores relacionados con actos inseguros son:

- ❖ Cargar materiales pesados de manera inadecuada.
- ❖ Trabajar a velocidad inadecuada (muy rápido o muy lento).
- ❖ Utilizar esquemas de seguridad que no funcionan.
- ❖ Emplear equipo inseguro o utilizarlo de manera inadecuada.
- ❖ No emplear procedimientos seguros.

- ❖ Adoptar posiciones inseguras.
- ❖ Subir o bajar de prisa escalones.
- ❖ Distraerse, olvidar, saltar, arriesgar, correr, abusar, etc.

D. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y CULTURA:

Para iniciar el estudio de un clima organizacional en una compañía es necesario entender definiciones básicas como por ejemplo que es el Comportamiento Organizacional, para Robbins (1994) es el "Campo de estudio que investiga las repercusiones que los individuos, los grupos y la estructura producen en el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de una organización." Con respecto a la definición de Cultura Organizacional Robbins (1994) la define como un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que distinguen a una organización de otras.

Para Chiavenato (2004) la cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización; el sistema de significados compartidos por todos los miembros, que distinguen una organización de las demás; el modo institucionalizado de pensar y actuar de una organización. La esencia de la cultura de una empresa se expresa en la manera de negociar, tratar a sus clientes y empleados, en el grado de autonomía a libertad que existe en sus unidades u oficinas y el grado de lealtad de los empleados. La cultura organizacional

representa las percepciones de los dirigentes y empleados de la organización y refleja la mentalidad predominante en la organización; por esta razón, la cultura condiciona la administración de personas.

Es importante también recalcar que Chiavenato (2004) habla de la socialización organizacional en donde la organización adapta las personas a sus conveniencias y la personalización en donde las personas adaptan la organización a sus conveniencias, esto lo define como las dos caras de la adaptación mutua entre personas y organizaciones.

E. LIDERAZGO

En todo tipo de organización es necesario el liderazgo, el cual es definido como la influencia interpersonal que se ejerce por medio de la comunicación en una situación orientada a lograr objetivos específicos. (Chiavenato, 1999). Esto requiere conocer cómo motivar a las personas, conducirlos y en especial comunicarse con ellas.

En ocasiones se habla del liderazgo como una serie de cualidades personales, sin embargo este concepto debe verse de manera más amplia, ya que no solo depende de las personas sino de la situación en la que se encuentran. El líder debe planear, informar, evaluar, controlar, estimular, y realizar todo lo necesario para ayudar a un grupo a alcanzar sus objetivos y satisfacer sus necesidades (Chiavenato, 1999). El liderazgo significa comportamientos, habilidades y acciones. (Montoya, 1999).

Por esta razón, aunque no todos los líderes pueden ser jefes, los jefes deben ser líderes. Se necesita que elaboren estas habilidades para guiar a su equipo de trabajo

hacia los lugares deseados. Se trata de tomar decisiones por el grupo y reducir su incertidumbre (Chiavenato, 1999).

En realidad, el liderazgo consiste en la relación entre un individuo y un grupo, y esta relación sólo existe si el grupo percibe como funcional seguir a ese individuo porque puede ayudarlos a conseguir sus objetivos. Por lo tanto, el jefe para ser considerado un líder debe transmitir esa sensación a las personas a su cargo.

En este punto se resalta la importancia de la comunicación, ya que no es tan solo necesario transmitir una sensación de ayuda a los subalternos, sino de lograr su participación en el liderazgo, tomando en cuenta sus ideas e intereses en las estrategias a seguir, ya que esto promueve la productividad, el compromiso y la motivación. (Montoya, 1999).

El liderazgo por lo tanto está compuesto de motivación, comunicación y saber guiar al grupo de personas a su cargo como un equipo. Todos estos aspectos serán tratados en esta guía de mejores prácticas de liderazgo dirigida a jefes. Sin embargo, para empezar se tomarán en cuenta dos aspectos básicos del liderazgo: las actitudes, comportamientos y responsabilidades del jefe como líder, y la relación del líder con sus empleados.

Actitudes, comportamientos y responsabilidades del líder

Para ser un líder para su departamento, el jefe debe tener una serie de actitudes y comportamientos que le coloquen en ese rol frente a los ojos de sus empleados. Estas se derivan de responsabilidades específicas propias del líder.

A continuación se presentan las actitudes, comportamientos y responsabilidades sugeridas por los autores para reforzar el liderazgo en los jefes:

❖ El líder debe orientar el trabajo de su equipo por metas. Es su responsabilidad establecer objetivos claros que marquen el norte de acción (Work, 2004).

❖ Debe ser un guía para el grupo que sepa donde dirigirlo y sepa darle confianza de que las situaciones tienen solución. Como expone Pollard (2004) debe estar al servicio de su equipo.

❖ Se debe ser constante en lo que propone, dispone y exige. Además, el jefe como líder debe asegurarse de alinear sus objetivos y el trabajo de su equipo con la visión y misión de la Fundación. (Covey, 2004)

❖ El líder debe ser exigente consigo mismo, no sólo con sus empleados. Debe ser congruente consigo mismo y mostrar el compromiso, responsabilidad y eficacia que exige a las personas a su cargo. Esto implica compromiso de su parte con la labor, la Fundación y su equipo de trabajo (Pollard, 2004).

❖ El jefe debe ser capaz de asumir con seriedad (DeCrane, 2004) sólo los retos que está en la capacidad de cumplir y que su equipo está en capacidad de responder, pues sino se verá con el problema de tener que demandar a su equipo más de lo posible, creando en el grupo desconfianza, inseguridad y estrés.

❖ Se debe ser capaz de reconocer sus equivocaciones. Aunque esto puede costar, el reconocerlas le dará más respeto por parte de sus subalternos que el insistir en el error. Esto implica la necesidad de confiar en sí mismo como

líder y conocerse a si mismos, siendo sinceros en cuanto a sus capacidades y limitaciones (DeCrane, 2004).

- ❖ Se debe ser positivo: si el líder se muestra negativo, su equipo será negativo, y es su deber dar confianza de que las cosas tienen solución. Además, como expone Work (2004) debe dar inicio a acciones positivas.

- ❖ El jefe como líder debe ser humilde y persistente (Scholtes, 1999), debe actualizar constantemente sus conocimientos y sobre todo, ser una persona al servicio de los demás (Work, 2004).

- ❖ El jefe debe de respaldar al equipo y no exponerlo nunca, asumiendo como jefe la responsabilidad de cualquier error.

El líder y sus empleados

- ❖ El líder toma en cuenta los intereses y la opinión de sus empleados. Por lo tanto, el líder es una persona accesible a los demás, lo que implica el darle a las personas la libertad de acercarse a hablarle, hacerle ver a los empleados que no deben tener miedo de lo que tienen que hacer ni de hacer preguntas al respecto. (DeCrane, 2004). Debe no solo escuchar a sus empleados, sino también aprender de ellos (Pollard, 2004).

- ❖ Esto debe motivar la creación de un ambiente laboral donde se puedan expresar la frustración y los sentimientos, así como debe propiciar que las personas contribuyan en el trabajo como parte de un todo. (Pollard, 2004). El jefe líder se encuentran orientados hacia las personas (Scholtes, 1999).

❖ El jefe trabaja dentro del marco de las capacidades y debilidades de las personas a su cargo, y debe conocer las características personales de cada uno (Feinberg, 1975). Se les debe tratar como iguales: personas dignas de confianza cada una con su propia experiencia importante. Se les toma en cuenta, se les escucha y se les invita a participar (Scholtes, 1999).

❖ El jefe como líder propone y no ordena directamente, ya que no está tratando con soldados, sino personas a su cargo que merecen ser tratadas como tales. Como explica DeCrane (2004) el líder busca provocar e influir, no mandar y controlar.

❖ Una actividad fundamental del líder que suele dejarse de lado es el delegar facultades en las personas a su cargo. (Covey, 2004). Esto es muy importante porque así se ayuda a formar nuevos líderes (Pollard, 2004).

Ulrich (2004) propone 5 pasos que los jefes deben ejecutar para ser líderes que lleven acabo sus funciones y aspiraciones:

1. Evaluación: se deben evaluar las fortalezas y debilidades propias y de la Fundación. Esto permite un mayor autoconocimiento y se debe enfocar a potenciar las fortalezas.

2. Inteligibilidad: se debe expresar de manera clara los objetivos que se persiguen, no asumir que se entienden de manera tácita.

3. Asignación de recursos: esto implica la administración del tiempo, ya que un jefe que nunca logra cumplir con lo que debe hacer debido a falta de

tiempo pierde credibilidad. Implica también asignar los recursos de personal que tiene a las diversas labores.

4. Atención: el jefe como líder debe ser capaz de centrarse en sus prioridades.

5. Responsabilidad: el líder debe hacer que su equipo rinda cuentas con las cuales se valore la consecución de objetivos.

F. COMUNICACION ASERTIVA:

Para Thayer (1975), una de las definiciones de comunicación es la siguiente: "Comunicación es el mutuo intercambio de ideas a través de cualquier medio efectivo." La comunicación humana no es una ciencia. Todavía es y posiblemente siempre será un arte.

Hacer y rechazar peticiones

Según Caballo (1998), algunas recomendaciones importantes para hacer peticiones son:

- a) Ser directo
- b) No es necesaria ninguna justificación, aunque las explicaciones ayudan
- c) No hay que disculparse
- d) No hay que ofenderse si hay una respuesta negativa
- e) Hay que estar listo para un no como para un sí, y respetar la decisión de la otra persona.

En el caso de rechazar una petición, Caballo (2005) dice que antes de rechazar una petición hay que estar seguros de que entendemos bien lo que nos piden. Si no entendemos, sería mejor pedir que nos aclaren qué es lo que quieren.

Mientras tanto, algunas recomendaciones para rechazar peticiones, según Caballo (1998) son:

- a) Decir simplemente no.
- b) Pedir tiempo para pensar la petición.
- c) Pedir más información y clarificación.
- d) Asumir la responsabilidad de las propias decisiones.
- e) Si uno es presionado, hay que repetir el no, pero no existe la obligación de justificar la respuesta. Ejemplos de esta situación son: "Le agradecería que no me lo volviese a pedir. Mi respuesta seguirá siendo la misma."

Cuando hay circunstancias que causan molestia, desagrado o disgusto, también se puede hacer lo anterior.

Algunas técnicas para comunicarse

Caballo (1998) indica que la persona tiene derecho a expresar sus sentimientos. Pero también existe la responsabilidad de no humillar o rebajar a la otra persona en el proceso. Hay que comunicar lo que se quiere decir de una forma no agresiva. La expresión de estos sentimientos puede ser que se complique si la otra persona no responde favorablemente a esto.

Esto se puede manejar de una forma más suave:

- a. Determinar si vale la pena criticar una conducta determinada.
- b. Ser breve.
- c. Evitar hacer acusaciones, dirigiendo la crítica a la conducta y no a la persona.
- d. Pedir un cambio de conducta específico.
- e. Expresar los sentimientos en primera persona y no en términos absolutos.
- f. Empezar y terminar la conversación en un tono positivo.
- g. Escuchar el punto de vista de la otra persona. Terminar la conversación si puede terminar en riña.

En el lugar de trabajo, se puede presentar que las personas a cargo critiquen la labor y esto puede generar sentimientos negativos hacia quien dice la crítica. Por esto, Garner (1981, citado en Caballo, 1998) plantea abordar la crítica por parte de otras personas de una forma constructiva siguiendo dos pasos:

1. Pedir detalles, por medio de preguntas estilo "reportero" como: qué, quién, cuándo, cómo, dónde, y por qué, sobre la situación y la crítica planteada por la otra persona. Esto con el objetivo de tener bien claro cuál es la situación y si la crítica tiene razón de ser. Con base en esto, se toma la decisión de establecer un cambio o no. En el caso de que se decida no cambiar, es recomendable que haya un compromiso por mejorar la situación.
2. Estar de acuerdo con la crítica por medio de 2 modalidades a escoger según la circunstancia: a. Estar de acuerdo porque la crítica es cierta

y válida. b. Estar de acuerdo con el derecho de quien critica a una opinión. La idea de esto es reconocer al otro porque presentó su opinión. Sin embargo, ambos no la comparten y eso está bien. No hay porqué compartir siempre la opinión.

Algunas técnicas más específicas a distintas situaciones son:

- ❖ Cuando no se quiere aceptar una petición: La técnica del disco rayado funciona cuando no se quiere acceder a una petición poco razonable. La idea de la técnica es no prestar atención a otros temas que se salgan de la cuestión que interesa. El jefe habla como disco rayado, repitiendo una y otra vez su posición de forma tan precisa como sea posible. La frase clave de esta técnica es "sí, pero..." o "pero, el hecho es que...". (Caballo, 1998).

- ❖ Ofrecer disculpas: A veces, el ofrecer disculpas es una acción legítima cuando se ha faltado el respeto o se ha abusado de otro individuo. La idea es disculpar la conducta sin la intención de dar a entender que constantemente se incurre en la falta de respeto a los demás. (Caballo, 1998).

- ❖ Cuando la otra persona está reaccionando impulsivamente: Las preguntas pueden ayudar a que la otra persona se dé cuenta de una reacción impulsiva y no pensada. Un ejemplo es que si un dependiente envuelve un paquete enojado, se le podría preguntar si está enojado porque se le solicitó envolver un paquete. (Caballo, 1998).

❖ Cuando se tiene que comunicar una situación negativa: Al comunicar una expresión negativa, la misma se puede comunicar en medio de dos expresiones positivas con el fin de que la persona escuche lo negativo con una molestia mínima. (Caballo, 1998).

❖ Comunicarse asertivamente: Al expresar las opiniones es conveniente hacerlo de forma clara y firme, sabiendo que se tiene el derecho de hacerlo, sin presionar a la otra persona a que esté de acuerdo con la misma. Para tener una buena relación con otros lo ideal es que no se les critique en público. (Caballo, 1998).

Conducta no verbal y verbal (el uso de las palabras) en la comunicación asertiva

Caballo (1991 citado en Calvo, 2004) plantea que en la comunicación asertiva se da la conducta no verbal y la verbal. La conducta verbal consiste en toda comunicación que se dé entre las personas por medio de la utilización de las palabras, mientras que la no verbal se refiere a la comunicación que se puede transmitir por medio del cuerpo (por ejemplo, gestos, miradas, etc.).

En cuanto a la comunicación no verbal, es recomendable hacer lo siguiente cuando uno se está comunicando asertivamente con otra persona:

- ❖ Tener una mirada directa (y no intimidante)
- ❖ Presentar un nivel de voz conversacional y fluido
- ❖ Tener gestos firmes
- ❖ Presentar una postura erguida

- ❖ Transmitir mensajes en primera persona
- ❖ Es importante la honestidad
- ❖ Usar verbalizaciones positivas (asentir con la cabeza, ajá, ¡mmm!)
- ❖ Tener respuestas directas a la situación
- ❖ Tener las manos sueltas y relajadas

Con respecto a la conducta verbal Caballo (1991 citado en Calvo, 2004) recomienda el uso de las palabras que se citan a continuación:

- ❖ Pienso
- ❖ Siento
- ❖ Quiero
- ❖ Hagamos
- ❖ ¿Cómo podemos solucionar esto?
- ❖ ¿Qué piensa?
- ❖ ¿Qué le parece?

G. MANEJO DE CONFLICTOS

Un conflicto es definido por Tjosvold (1993) como actividades y conductas incompatibles, parte normal de toda organización.

Cuando se tiene un conflicto o problema se deben orientar los esfuerzos a buscar una solución y ponerla en práctica, como explica Caballo (1998), buscando además soluciones eficaces, o sea, aquellas que dan respuesta a la situación y buscan no solo solucionarla sino maximizar consecuencias positivas y disminuir las negativas. Esto

implica en gran medida utilizar los principios de comunicación ya estudiados en la resolución de conflictos.

El conflicto suele percibirse como algo negativo, y en eso podría convertirse dependiendo de la manera como sea enfocado para buscar su solución. Tjosvold (1993) propone trabajar bajo el enfoque del conflicto positivo, ya que si este es bien manejado da fuerza a los equipos ya que provoca innovación. El problema no está en el conflicto en sí, sino en la actitud que se tome frente a él. Lo más perjudicial es esencialmente el evitar buscar soluciones a la situación.

Para que se haga un manejo de conflictos positivo este debe tener cuatro componentes: valorar la diversidad de los conflictos y de las soluciones que cada quien puede proponer, la búsqueda de un beneficio para todos los implicados, que todos sientan que se puede hacer frente a los conflictos y reflexionar constantemente sobre el manejo que se hace del conflicto. (Tjosvold, 1993).

¿Cuáles son los beneficios del conflicto?

Según Tjosvold (1993) se pueden identificar los siguientes beneficios si se maneja el conflicto positivo dentro de una organización:

- ❖ Conciencia de los problemas: hablar sobre ellos evidencia los factores implicados y otros potenciales problemas.
- ❖ Cambio: a raíz de la resolución de conflictos de manera positiva se generan cambios en distintos aspectos con el objetivo de mejorar.

- ❖ Soluciones mejoradas: el discutir los puntos de vista opuestos sobre el conflicto logra que se profundice en los temas y se mejore la comprensión de estos.
- ❖ Confianza: el poder discutir los problemas aumenta la confianza en el equipo para enfrentar los problemas.
- ❖ Desarrollo personal: los ajustes que las personas realicen en este proceso le hará desarrollar habilidades importantes.
- ❖ Conciencia de sí mismo y los demás: al propiciar la comunicación para resolver los conflictos en conjunto se aprende sobre lo que los otros piensan y sienten sobre las situaciones. Esto implica el aprender a valorar los puntos de vista de los otros.

Errores que se deben evitar

Hay diversos obstáculos para enfrentar el conflicto desde este enfoque positivo, los cuales pueden ser salvados por las propias personas del equipo, y que es el líder del grupo quien debe evitar en primer lugar propiciar estos tropiezos al proceso. Tjosvold (1993) explica estos obstáculos de la siguiente manera:

- ❖ Evasión del conflicto: *"No tenemos tiempo"*. Las personas pueden tener múltiples razones para no querer reunirse a hablar del problema o situación que enfrentan. La limitación de tiempo puede tener mucho peso en este sentido, así como la separación física del equipo. Sin embargo, se deben buscar alternativas para solventar estos obstáculos. Evadir el conflicto nunca es una solución.

- ❖ Pelear para ganar: *“Dar por un hecho que las metas de otros se oponen a las propias”*. El conflicto suele pensarse como al menos dos posiciones totalmente contrarias entre sí enfrentadas. Esto limita el explorar la posición del otro y saber si se tienen metas parecidas pero se está orientando la acción de manera distinta.

- ❖ Rigidez. *“Utilizar la misma estrategia en todas las circunstancias”* Esto consiste en enfocar la resolución de todos los conflictos de la misma forma, ignorando la flexibilidad necesaria para negociar, discutir y ceder.

- ❖ Convertir el conflicto en *“tema prohibido”*. El sentimiento de impotencia hace que las personas al no creerse capaces de enfrentar la situación prefieran callar y esperar a que otros resuelvan el conflicto.

Componentes para lograr el conflicto positivo

El llevar acabo todo este proceso requiere de la puesta en práctica de habilidades de comunicación y tomar en cuenta los siguientes aspectos propuestos por Tjosvold (1993):

- ❖ Valorar la diversidad: esto implica la confrontación entendida como el hacer expresar de manera directa las diversas opiniones sobre los problemas, para recabar la información y comprender la posición de todos. En esta no se deben utilizar bajo ninguna circunstancia expresiones que puedan considerarse insultantes a lo que alguien propone, ser lo más claro posible y no dar sorpresas dentro de lo posible. Esto no implica tampoco el echarle la culpa a los otros.

❖ Se debe transmitir el hecho de que la opinión de todos interesa y es importante, tratando de ponerse en el lugar del otro para entender lo que propone y expresa, estimulando que todos expresen dudas, opiniones e incertidumbres. El hecho de que el mismo jefe se exprese de manera sincera invita a los otros a hacerlo. En este punto es necesario ser claro a la hora de exponer las opiniones, respaldándose en hechos, metas y datos que sustenten la posición.

❖ Buscar beneficios mutuos: esto no se puede hacer si cada quien trata de resolver el conflicto por separado. Los conflictos deben tratarse en conjunto, pero esto solo se logra buscando objetivos en común. En este punto es preciso recordar que el líder precisamente guía a su equipo hacia la consecución de objetivos, por lo que aunque la resolución de conflictos deba incluir a todos los involucrados es labor del jefe como líder orquestar la resolución de los mismos y propiciar la unidad de grupo, para lo que se debe buscar un carácter distintivo para el grupo.

❖ Conferir poder: se debe dar a las personas el poder y la confianza como grupo para resolver los conflictos. Se deben crear ambientes y situaciones donde se puedan abordar abierta y directamente los conflictos. Para esto se sugieren no solo programar sesiones, sino aprovechar las reuniones informales en las horas de comida o en la misma oficina, donde se integre el conflicto positivo como parte del día a día. Para que esto se logre las personas deben sentirse aceptados por el equipo. Se motiva el que las personas traten de

convencerse mutuamente defendiendo sus propuestas, pero nunca la posición rígida de “mi idea es la mejor y tiene que ganar”. En el conflicto positivo no hay dominio de una idea.

- ❖ Integración: no se trata de escuchar todas las perspectivas para decidir cuál es la que tiene razón, sino de combinar las propuestas de todos para responder a las necesidades de todos. Esto incluye también el que todos puedan compartir las emociones, ya que el conflicto positivo se orienta a la unión y no a la separación y aislamiento debido a los problemas.

- ❖ Evaluación: Todos llevan a la práctica lo que se ha decidido en conjunto, y se debe brindar retroalimentación sobre el manejo del conflicto que se está realizando y planificar a partir de este, intervenciones a futuro. Además, de la misma forma que se buscan soluciones como grupo deben celebrarse los éxitos del equipo en ese sentido.

Pasos para la resolución de conflictos

Todos estos son principios para conseguir el conflicto positivo, pero la resolución de problemas requiere de una guía de pasos concretos a seguir. Se debe tener una línea de acción para la resolución de conflictos. Caballo (1998) propone cinco pasos básicos a seguir para la resolución de conflictos, los cuales el jefe tendría la labor de dirigir, pero siempre desde la posición líder de conducir a su equipo a través de ellos. Dichos pasos son los siguientes:

❖ Orientación hacia el problema: este paso consiste en identificar cual es el problema que se presenta. Como se dijo, se debe entender el conflicto para poder manejarlo. Esto implica no responder a todas las situaciones que se parecen de la misma forma, pues ningún conflicto es igual. Esto implica además aceptar que los problemas son normales e inevitables pero se les debe hacer frente.

❖ Definición y formulación de problema: una vez que se tiene la disposición de buscar el problema preciso que causa el conflicto, se debe pasar a definirlo. Para ello se debe buscar toda la información y hechos involucrados en la situación. Esto puede significar hablar con las personas involucradas por aparte para recabar la versión de cada uno sobre lo que sucede, consultar informes, reportes, etc. Estas averiguaciones se pueden basar en 5 preguntas *¿Quiénes* están involucrados en el problema? *¿Qué* está sucediendo? *¿Dónde* ocurre el problema? *¿Cuándo* empezó este problema? *¿Por qué* ocurre el problema?

A partir de esta información se debe obtener una descripción clara de la situación e identificar los factores y circunstancias que hacen de la situación un problema. Una vez determinados dichos puntos se deben generar objetivos realistas para solucionar el problema, lo que implica también qué obstáculos se pueden enfrentar para cumplir los mismos.

❖ Generación de alternativas: para esto se propone hacer una lista exhaustiva de alternativas, donde se contemplen todas las posibilidades que se pueda producir. Entre más alternativas se generen y más variedad haya entre

ellas, mayor probabilidad hay de obtener una eficaz. Sin embargo, no se debe juzgar la calidad de las propuestas hasta tener toda la lista, de manera que se tomen decisiones ya con todas las alternativas propuestas. En la formulación de alternativas también puede incluirse las propuestas de las personas implicadas. (Tjosvold, 1993)

- ❖ Toma de decisiones: Para tomar la decisión de qué alternativa utilizar, se deben plantear las posibles consecuencias de cada una de las alternativas planteadas, enfocándose en la probabilidad de que cada una sea realmente eficaz para solucionar la situación y la capacidad de los individuos involucrados de llevar a cabo la solución propuesta. Posteriormente se comparan las posibles consecuencias de todas las alternativas planteadas y se elige una o bien una combinación entre algunas.

- ❖ Puesta en práctica de la solución y verificación: se debe llevar a la práctica la solución escogida, hacer un registro de los resultados que dicha medida tiene y evaluar si tiene el efecto deseado. De no ser así, es mejor realizar una revisión del proceso realizado para replantear las soluciones propuestas.

Consejos generales

Para el manejo de los conflictos la buena comunicación y el manejo de la disciplina es clave. Por lo tanto, la comunicación asertiva también resulta base en este aspecto en particular. Para el manejo de conflicto se presenta una serie de consejos generales, tomados tanto de Tjosvold (1993) como de aquellas prácticas localizadas como positivas dentro de la FOD.

- ❖ Se debe entender un conflicto para poder manejarlo, de manera que lo primero que hay que hacer es identificar cuál es el verdadero problema, no sea que se empiece a trabajar los efectos de este pero no el problema en sí.

- ❖ Deben escucharse las sugerencias de las personas para resolver los problemas, y se debe creer en las capacidades de estas para proponer soluciones. Sino se toman en cuenta las ideas de todos se mina la potencialidad del grupo de producir como un conjunto.

- ❖ Se debe transmitir que los problemas tienen solución, haciendo ver a los empleados que la persona como jefe lo cree. Si un conflicto no se enfrenta, este crece y toma control de la situación, cuando las personas deberían tener el control de ellos a través de la búsqueda de soluciones.

- ❖ Es importante tener siempre presente al enfrentar los conflictos que se trabaja con personas, y esto implica personalidades distintas, inestables, emocionales e incluso incongruentes. Es muy probable que en la resolución de conflictos haya personas enojadas, disgustadas, que se sientan ofendidas o poco apreciadas, que se muestren hostiles y protagonicen enfrentamientos. Ante esto, es necesario poner en juego las habilidades de comunicación ya estudiadas.

- ❖ Debe enseñarse al equipo a pensar en el conflicto como algo más que enojo y crisis, sino como un debate de ideas para explorar problemas y tomar decisiones, lo que implica negociar las preferencias de cada quien, expresar las emociones y buscar la mejora de la eficacia del equipo.

❖ Una buena opción para impulsar el conflicto como algo positivo en el equipo es pidiéndole a las personas que ubiquen las dificultades que encuentran en su departamento en el manejo de conflictos. Al ser el mismo grupo quien identifica dichas dificultades puede proponer luego formas de trabajar en conjunto para cubrir estas carencias.

❖ También debe tomarse en cuenta que los conflictos se pueden presentar en distintos niveles, y cada uno requiere de una intervención distinta:

□ Entre el jefe y algún empleado: Por ejemplo, lo que se llama un subalterno "serrucha pisos", en ese caso se recomienda hablar con la persona y reflejarle su actitud pidiéndole un cambio, de manera que trate de conservarse el recurso humano en la oficina. Si la persona no cambia, se debe buscar cómo reubicarla para que no afecte el grupo.

□ Entre empleados del departamento: Se debe hablar con las dos personas por aparte para conocer las dos versiones y las razones de cada uno. Estas conversaciones deben ser privadas y por aparte, y luego se puede realizar una reunión con las dos personas para buscar un arreglo entre ambas que no perjudique el trabajo en la oficina.

□ Conflictos a nivel de todo el departamento: Por ejemplo, un alto nivel de estrés en la oficina por la cantidad de trabajo y la presión del tiempo. En ese caso debe hablarse con el equipo y proponer medidas de compensación al terminar el trabajo que sirvan para reponerse del estrés, y

en especial tener una reunión en grupo para tomar conciencia del problema conjunto y replantear como manejar la situación.

H. MOTIVACION

En la teoría y práctica administrativas pocas veces puede encontrarse un área de preocupación tan acentuada y constante, como la relativa a la motivación para el trabajo (Motta, 1993).

Según Keith Davis y John Newstrom (1999), la motivación tiene lugar en el marco de la cultura, refleja un modelo de comportamiento organizacional y requiere de habilidades de comunicación, ésta requiere además del descubrimiento y la comprensión de los impulsos y las necesidades de los empleados.

La motivación es un proceso que se desarrolla cuando las necesidades e impulsos internos crean tensiones que se ven afectadas por el entorno del individuo, por su parte la presencia de metas y el conocimiento de los incentivos para satisfacer sus propias necesidades son poderosos factores motivacionales que inducen a la realización de esfuerzos y al logro de una tarea. (Davis; Newstrom, 1999)

Existen diferentes impulsos motivacionales que determinan el tipo de motivación dada, esta puede ser dividida en: motivación de logro, la cual está relacionada con un impulso a cumplir objetivos y seguir adelante; motivación afiliativa, esta consiste en un impulso a relacionarse eficazmente con los demás; motivación hacia la competencia, tiene que ver con un impulso a realizar un trabajo de alta calidad y desarrollar las habilidades propias, y finalmente la motivación por el poder que está mediada por un impulso a influir en personas y situaciones (Davis; Newstrom, 1999).

Según Cortés (2004) las verdaderas fuentes de motivación estarán dadas por la necesidad de relaciones interpersonales provechosas, oportunidades para demostrar una capacidad de contribución y proyectos que impliquen un reto y fomenten el desarrollo personal, es por esto que Davis y Newstrom (1999, p.127), afirman en cuanto a la motivación en una organización que *"el punto de partida más importante es la comprensión de las necesidades de los empleados"*.

La motivación posibilita la congruencia entre deseos y aspiraciones individuales con las necesidades del bien común, por esto las teorías de la motivación buscan comprender la propia naturaleza humana, explicando, previendo y creando formas para orientar el comportamiento del individual hacia el trabajo (Motta, 1993, p.173).

Debido a lo anterior es muy importante tomar en consideración que para que el proceso de la motivación ocurra, uno de los elementos importantes es que la persona pueda satisfacer sus intereses y expectativas en el trabajo que desempeña. La motivación laboral entonces, es un proceso interno que parte de una serie de necesidades personales y que se orienta a la satisfacción de estas, a través de realizaciones externas concretas de índole laboral (Cortés, 2004).

"La esencia de la fuerza laboral motivada está en la calidad de las relaciones individuales que cada trabajador tiene con sus directivos, y en la confianza, el respeto y la consideración que sus jefes les prodigan diariamente" (Nelson, 1997, p. 1).

Según Nelson (1997), la motivación de los empleados en una empresa depende de los siguientes siete elementos básicos:

1) Mantener la moral en alto

Para poder realizar esta labor es importante trabajar en algunos aspectos como:

❖ Conectarse con los empleados : ¿Cómo saber que un jefe sí está conectado con su empleado?

□ Cuando un jefe está conectado, los empleados se sienten en libertad para hablar, saben que sus opiniones son importantes.

□ Los empleados conectados confían que recibirán oportunamente la información que concierne a su área y a la compañía en general.

□ La conexión genera compromiso en los empleados, aquellos que sienten que no tienen una relación con su empresa, rara vez aportan la energía extra o las ideas que son esenciales para tener éxito en el mercado de hoy.

□ La única forma de lograr metas de alta calidad, servicio excelente y utilidades justas es la comprensión mutua entre los trabajadores y su jefe.

❖ Mantener una visión común: ¿Cómo mantener una visión común?

□ Expresar opiniones sinceras y directas sobre el desempeño de los empleados.

□ Cerciorarse de que en la empresa todos tengan la información que necesitan para hacer su trabajo.

□ Permitir que los empleados tengan influencia en sus propias metas de desempeño.

□ Ser accesible a responder inquietudes, a hablar con los subalternos.

- Comunicar una visión clara del rumbo de la unidad de trabajo a largo plazo.
- Escuchar atentamente y mostrarse abierto a considerar las opiniones de los demás antes de evaluarlas.
- Comunicar altas normas personales de manera informal, por ejemplo en conversaciones o en el contacto cotidiano.

2) Facultar a los empleados, darles independencia y autonomía

Los empleados quieren sentir que son miembros de confianza y valor para la organización, al darles autonomía e independencia estos sentirán que deben tomar no sólo sus propias decisiones, sino las mejores por lo cual se sienten mucho más a gusto y comprometidos en el trabajo. (Nelson, 1997)

Para facultar a los empleados es importante tomar en cuenta, según Nelson (1997):

- ❖ Decirle a los empleados cuáles son sus responsabilidades.
- ❖ Darles autoridad de acuerdo con sus responsabilidades.
- ❖ Fijar normas de excelencia.
- ❖ Darles la capacitación que les permita cumplir esas normas.
- ❖ Ofrecerles conocimiento y motivación.
- ❖ Brindar retroalimentación sobre el desempeño.
- ❖ Reconocer los logros.
- ❖ Confiar en ellos.
- ❖ Concederles el derecho de equivocarse.

- ❖ Tratarlos con dignidad y respeto.

3) La comunicación uno a uno

Un empleado bien informado es un empleado productivo porque se siente participe. Lo más motivador que se puede hacer por una persona es escucharla, para esto es importante que los empleados aprendan que sus jefes comprenden sus necesidades, es decir son empáticos. (Nelson, 1997)

Para establecer empatía con los subalternos, es decir que haya una comprensión mutua es importante:

- ❖ Emplear lenguaje corporal para mostrar que se está escuchando.
- ❖ Reflejar interés con su expresión facial.
- ❖ Afirmar verbalmente que se está entendiendo.
- ❖ Pedir aclaraciones.
- ❖ Decir "nosotros" en vez de "yo y usted" siempre que sea posible.

Es importante tener en cuenta que un individuo sin información no puede asumir responsabilidad alguna; un individuo que recibe información, como mínimo debe ser consiente de sus obligaciones. (Nelson, 1997)

4) Programa de sugerencias

Una manera de que los empleados participen en la organización y de motivarlos en el proceso es pedir sus sugerencias, para involucrar a los empleados es importante realizar las siguientes consideraciones (Nelson, 1997):

- ❖ Incitar a los empleados a manifestar de forma adecuada sus ideas y puntos de vista.

- ❖ Inspirar a los jefes a acoger nuevas ideas.
- ❖ Respaldar el pensamiento innovador.
- ❖ Promover la creatividad como una destreza que se puede aprender.
- ❖ Abogar por el mejoramiento continuo.
- ❖ Promover la buena administración de las ideas.
- ❖ Capacitar.
- ❖ Promover la comunicación total y libre, independientemente del rango y del poder.
- ❖ Tomar decisiones por consenso más que por compromiso o coerción.

5) Fomentar la creatividad

Para Nelson (1997) un empleado motivado es un empleado creativo; cuando una persona está comprometida con el funcionamiento de la organización busca voluntariamente nuevas maneras de abordar problemas y resolverlos; por lo que siempre es importante innovar.

La innovación es la esencia de una organización exitosa y creciente, a la hora de promover una perspectiva innovadora es importante tomar en cuenta:

- ❖ Animar a los empleados a trabajar fuera de las rígidas limitaciones de la organización.
- ❖ Cultivar la creatividad.
- ❖ Promover la iniciativa.
- ❖ Permitir a los empleados que tomen tiempo para pensar y planear.

- ❖ Ser accesible para responder inquietudes.

6) Capacitación y desarrollo

Las organizaciones reconocen que tanto ellas como los empleados salen ganando cuando estos tienen oportunidad de aprender, las organizaciones requieren trabajadores mejor capacitados, de talentos variados y flexibles en sus asignaciones, sólo de esta forma podrán tener poder competitivo (Nelson, 1997).

Es importante reconocer que una organización que muestra aprecio por los empleados les incentiva ayudándoles a desarrollarse, reconociendo su desempeño y preocupándose por ellos; además la capacitación promueve el aprovechamiento de las aptitudes y recursos con los que cuentan los subalternos.

7) Trabajo interesante y estimulante

Si un empleado no pasa de cumplir las mismas tareas una y otra vez va a estancarse, en este sentido los nuevos retos sirven para motivarlos y reavivan el entusiasmo (Nelson, 1997).

Para asignar nuevos retos a los empleados es necesario tomar en cuenta:

- ❖ Asignar pequeños proyectos que exijan aprender tareas nuevas, trabajar con presión de tiempo y tratar con nuevos grupos de personas.
- ❖ Asignar labores estratégicas pequeñas que hagan hincapié en las destrezas del subalterno.
- ❖ Procurar que los empleados se involucren en actividades que les permitan conocer algo nuevo.

- ❖ Incentivar a los empleados a emprender actividades independientes del trabajo que destaquen las habilidades de liderazgo individual, el trabajo con personas nuevas y el aprender a influir y persuadir.

Un elemento importante de reconocer es que si se quiere que alguien haga un buen trabajo hay que asignarle un buen trabajo por hacer (Nelson, 1997).

Según Feinberg (1975) un objetivo fundamental en el ámbito de la motivación es evitar hacer cosas que motiven negativamente, es decir que impiden que el individuo consiga su rendimiento más efectivo, por esto se sugiere:

- ❖ No ofender nunca a un subalterno.
- ❖ No hacer críticas de un empleado frente a sus compañeros.
- ❖ No dejar de prestarle atención particular a cada empleado.
- ❖ No hacerle pensar a los subalternos que el jefe sólo piensa en su propio beneficio y deja el de ellos de lado.
- ❖ No demostrar nunca favoritismos.
- ❖ No dejar de contribuir al desarrollo del empleado, es importante darle a los empleados la impresión de que el jefe lucha y se preocupa por ellos.
- ❖ No hacer nunca afirmaciones precipitadas.
- ❖ No disminuir el nivel de exigencia laboral con un empleado pues esto desmotiva la iniciativa de los demás.

Otra forma de motivación inadecuada es el temor, el empleado que teme a la consecuencias del enfado de su jefe, es muy probable que le odie y le obedezca a la fuerza por lo cual no rinda lo que debería.

En general para poder motivar es importante tener en cuenta las siguientes recomendaciones expuestas tanto por Feinberg (1975), como de aquellas prácticas localizadas como positivas dentro de la FOD :

- ❖ La fijación de objetivos: son un requisito fundamental para que las personas actúen, es importante que los objetivos que se planteen constituyan un desafío siempre y cuando sean alcanzables para que la persona no se desanime.

- ❖ Fijar objetivos por encima del nivel actual, por ejemplo: establecer el objetivo de forma específica, no decir tenemos que trabajar más duramente, sino vamos a superar en un 5% el rendimiento del año pasado.

- ❖ Trabajar bajo un objetivo, que el subalterno sepa que se espera de él.

- ❖ Para poder motivar es sumamente importante ser sensible a las necesidades de los empleados, escucharlos, preguntar cómo se sienten.

- ❖ No dejarse guiar por opiniones sino por realidades, no permitir que los juicios de valor afecten la percepción sobre el trabajo de los subalternos.

- ❖ Manifestar interés, permitirle a los empleados saber que se están considerando las maneras de ayudarles a mejorar.

- ❖ Elogiar a los empleados cuando sea conveniente, es importante evitar felicitar a un empleado por cualquier pequeña tarea. Los elogios demasiado frecuentes pierden el efecto deseado y pueden incluso ser contraproducentes, es importante reservar los elogios para una tarea particularmente difícil, que haya sido bien resuelta; cuando se trate de elogiar

a los empleados debe hacerse de forma breve y concreta, además en el lugar adecuado (Feinberg, 1975).

- ❖ Para poder motivar a un empleado es preciso conocerle, saber que es lo que a este le trae satisfacción. Para poder corregir cuando hay un error, mejorar cuando hay una deficiencia o reforzar cuando hay una debilidad es preciso conocer al individuo.

- ❖ Estimular la iniciativa y el pensamiento crítico, ayuda a los subalternos a conseguir su propio y completo potencial a través de la independencia.

- ❖ Se motiva con el ejemplo, los mejores motivadores son aquellos que se exigen a si mismos y que van más allá de lo que se requiere.

- ❖ Disponerse a aprender de los demás, a escuchar, y reconocer que se puede aprender de los empleados.

- ❖ Demostrar la confianza que se tiene hacia el equipo de trabajo.

- ❖ Permitir que el empleado se desenvuelva bajo su propio estilo, es importante dejarlos demostrar sus competencias.

- ❖ Delegar responsabilidades, permitir a los subalternos tomar sus propias decisiones, pues esto los hace sentir competentes y adquirir confianza.

- ❖ Estimular la creatividad, permitirles hacer recomendaciones y crear sus propias estrategias de realizar la labor.

- ❖ Los empleados acogerán mejor los programas de la empresa si sienten que esta se interesa de verdad por ellos, personal y diariamente.

- ❖ Si se le muestra a los empleados que no interesan, ellos harán lo mismo, por el contrario si se les demuestra que existe interés hacia ellos, estos actuarán con reciprocidad.

- ❖ Es importante considerar que errores que cometerán los empleados son mucho menos importantes que el error que comete el jefe cuando les dice exactamente lo que tienen que hacer.

- ❖ Es importante recordar un principio fundamental a la hora de motivar: las respuestas reforzadas se repiten.

La motivación es personal y los jefes deben conocer a los empleados de manera individual para saber que les motiva (Nelson, 1997)

CAPITULO III: METODOLOGIA

CAPITULO III

METOLOGIA

En este capítulo se incluirán las bases metodológicas que dieron sustento al estudio. Se define el tipo de investigación, los sujetos de estudio, las variables y las técnicas de investigación.

A. TIPO DE ESTUDIO

El estudio comprende dos etapas, uno exploratoria, y otra descriptiva.

El trabajo se basó en un estudio descriptivo de lo que es el clima organizacional, en relación con las variables que se estudiaron según Apéndice D, para analizar e interpretar los resultados obtenidos.

Además la investigación fue exploratoria, porque requirió a entrevistar al Gerente General y al Gerente del departamento de ventas para obtener nociones básicas de la estructura de la empresa, como están distribuidas las funciones generales, cuál es la distribución de los empleados en los departamentos, como se realizan las funciones básicas del departamento de recursos humanos, para entender las necesidad del estudio del clima organizacional en la Ferretería Industrial la Florida S.A. Fue necesario explorar sobre las percepciones de los trabajadores, como elemento vital del trabajo.

Además fue un estudio descriptivo ya que se midió la opinión de los empleados sobre el las variables que estaban inmersas en el ambiente y reflejan influencia en la conducta y el clima de la empresa y que conforman el clima organizacional. Dicha información se obtuvo a través de la aplicación de un cuestionario.

B. FUENTES DE INFORMACION:

Para aportar información al trabajo en estudio, se recurrieron a fuentes de información primaria, así como fuentes secundarias.

Fuentes de información primaria

La información primaria inició con las entrevistas previas al Gerente General Carlos Ruiz en forma informal, para comentar sobre la necesidad del estudio del clima organizacional en la compañía y luego una entrevista formal (ver apéndice B). Luego se continuó con otra entrevista formal al Gerente de Ventas para recabar más detalles con respecto a la estructuras de la empresa, revisar las funciones básicas realizadas etc (Apéndice C).

La información que consolida el proceso de investigación es el cuestionario (Ver apéndice E) aplicado a los trabajadores en forma personal.

También es importante mencionar, que se hizo un proceso de observación, en esta se lograron obtener detalles de la estructura organizativa de la empresa, o detalles de higiene ocupacional, o por ejemplo la falta de capacitación. Enriquecido por una visita informal a la empresa, en la cual se realizó un programa de "focus group" con algunos empleados, sobre procesos que se realizan y las percepciones del personal, muy en general acerca de las variables aplicadas en el cuestionario. Esta última visita se hizo después de realizar el cuestionario, para analizar en forma informal si los resultados obtenidos en el cuestionario realizado anteriormente, eran coherentes o si reflejaron la situación actual de la empresa.

Fuentes de información Secundaria:

Como fuentes de información secundaria para establecer la base científica del estudio, se ha recurrido a libros de autores reconocidos en el tema de recursos humanos, información relacionada con el tema de clima organizacional, en páginas de Internet, así como tesis relacionadas con el estudio o análisis de clima organizacional.

C. SUJETOS DE ESTUDIO

Los sujetos de estudio son todas las personas que laboran en La Ferretería Industrial La Florida S.A. en la Lima de Cartago al lunes al 8 de Octubre del 2007, es importante indicar que el estudio cubre la totalidad de la población. (Ver apéndice A).

D. VARIABLES

Para las variables a evaluar en el desarrollo del cuestionario son las siguientes. (La definición básica de cada una se encuentra en el Apéndice D, del glosario de definiciones de variables a evaluar.

- 1) Reclutamiento.
- 2) Diseños de cargos.
- 3) La evaluación del desempeño.
- 4) Remuneración y beneficios.
- 5) Entrenamiento.
- 6) Relación con los Colaboradores.
- 7) Liderazgo.
- 8) Comunicación.
- 9) Motivación.

10) Higiene Laboral.

F. ANALISIS DE LA INFORMACION

Se realizó un análisis cuantitativo para el procesamiento de la información del cuestionario. Primero se seleccionaron las variables a estudiar en (Apéndice D) y se procesó y tabuló las respuestas del cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa (apéndice E). Los resultados de estos se tabularon y graficaron, para identificar las percepciones de los empleados, acerca de cada variable en estudio, y así lograr construir las conclusiones y recomendaciones.

E. TECNICAS DE INVESTIGACION

A) Diseño de instrumentos

Los instrumentos utilizados, para la recolección de la información fueron los siguientes:

- 1- Se diseñó una entrevista dirigida al Gerente General, con nueve preguntas generales sobre la empresa, con el objetivo de recabar información acerca del nombre, creación y fundación de la empresa a estudiar. El nombre de la razón social es Ferretería industrial la Florida S.A. o Industrial la Florida S.A.
- 2- Se diseñó una segunda entrevista con el Gerente de Vetas, para lograr más datos acerca de la empresa, esta segunda entrevista estaba conformada por ocho preguntas, el fin principal fue obtener la información necesaria acerca de la estructura organizativa, así como de cómo y quién realiza las funciones del departamento de recursos humanos.
- 3- Se establecieron las variables a estudiar (Apéndice D), a partir de haber establecido cuáles iban a ser las variables de estudio, se generó un cuestionario con sus respectivas instrucciones, conteniendo 33 preguntas. Este cuestionario fue aplicado a

la población total de La Ferretería Industrial la Florida, en la Lima de Cartago (Apéndice E). El objetivo de este cuestionario, fue recabar la información necesaria, para el proceso de análisis de la información.

B) Proceso de recolección de la información

Primero se entrevistó al Gerente General y al Gerente de ventas, recolectando datos generales de empresa, después determinando las variables a estudiar resumidas en apéndice D, se aplicó el cuestionario (apéndice E) a los trabajadores personalmente. Para efectos de estudio, el cuestionario del apéndice E indica las variables de estudio junto a cada pregunta; y los cuestionarios que se le aplicaron al personal no mostraban el nombre de la variable a estudiar, para lograr la mayor objetividad. Por último se realizó un proceso de observación, comentando con algunos empleados, las variables estudiadas para confirmar los resultados, obtenidos a través del cuestionario.

F. GENERACION DE LA PROPUESTA

Para lograr la realización del estudio se siguió el siguiente proceso:

Se determinó el objetivo del estudio, el alcance y los antecedentes.

Posteriormente se indagó sobre aspectos generales de la empresa y se determinó el problema a estudiar.

Luego se realizó una exploración bibliográfica, en tesis, documentos, libros Internet y material de apoyo que le dio el sustento teórico al trabajo.

Además se definió la metodología a seguir considerando las variables a estudiar (Ver anexo D) recolectando la información a través del cuestionario, las respuestas

obtenidas de este cuestionario se tabularon y graficaron para hacer el análisis de la situación actual.

Posteriormente se formularon las conclusiones y recomendaciones.

Por último se realizó un análisis de la información para luego generar la propuesta.

Se incluye en el estudio un detalle de la bibliografía consultada así como, todo el material de apoyo dentro de los anexos y apéndice.

CAPITULO IV: ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL

CAPITULO IV

ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL

El presente capítulo contiene el análisis de la situación actual, como resultado de las respuestas obtenidas del cuestionario según apéndice F, sobre la percepción del clima organizacional en La Ferretería Industrial la Florida S.A., en la Lima de Cartago.

Cuadro 1 Reclutamiento

Cuadro # 1					
RECLUTAMIENTO					
Distribución de las respuestas de los colaboradores de Ferretería Industrial la Florida de la Lima de Cartago en términos absolutos y relativos.					
(Octubre 2007)					
<i>Respuesta</i>	<i>Si</i>	<i>SI</i>	<i>No</i>	<i>NO</i>	<i>Total</i>
Pregunta 1	28.00	93.33%	2.00	6.67%	30.00
Pregunta 2	28.00	93.33%	2.00	6.67%	30.00

Fuente: Encuesta de Estudio de Clima Organizacional

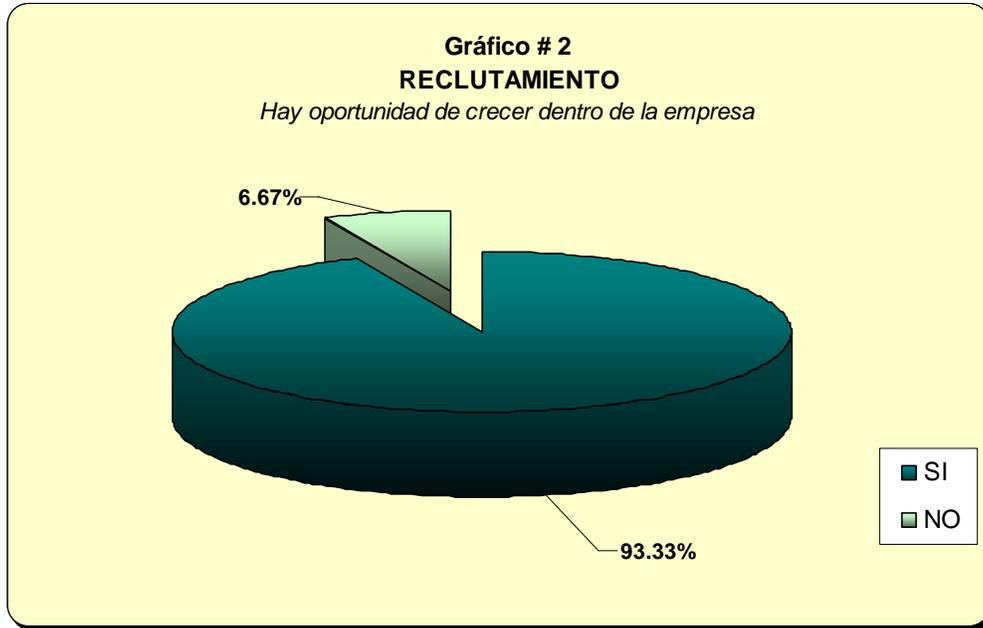
Gráfico 1 Reclutamiento: La empresa da la oportunidad de promover al empleado a puestos superiores



Fuente: Encuesta de Estudio de Clima Organizacional

El resultado del primer gráfico, muestra que los colaboradores tienen una positiva percepción a las oportunidades que brinda la compañía para ser promovido a puestos superiores, el 93,33% de ellos piensan que la empresa si da oportunidades de ser promovidos y un 6.67% que no.

Gráfico 2 Reclutamiento: Hay oportunidad de crecer dentro de la empresa



Fuente: Encuesta de Estudio de Clima Organizacional

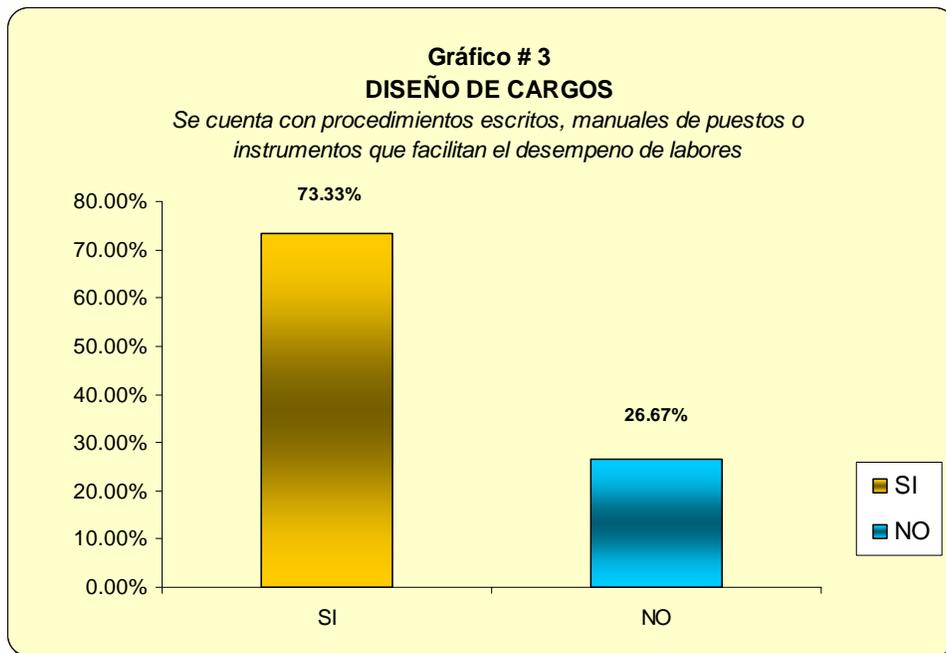
El gráfico # 2 confirma que las expectativas actuales de los colaboradores para crecer dentro de la empresa son bastante altas. De un total de 30 trabajadores, el 93.33% piensa que la empresa da oportunidad para crecer dentro de la empresa contra un 6.67% que piensa que no. Con lo que se puede intuir que el personal se siente motivado al tener la percepción de ser promovido a puestos más altos o motivadores.

Cuadro 2 Diseño de Cargos

Cuadro # 2					
DISEÑO DE CARGOS					
Distribución de las respuestas de los colaboradores de Ferretería Industrial la Florida de la Lima de Cartago en términos absolutos y relativos.					
(Octubre 2007)					
Respuesta	Si	SI	No	NO	
Pregunta 3	22.00	73.33%	8.00	26.67%	30.00
Pregunta 4	30.00	100.00%	-	0.00%	30.00

Fuente: Encuesta de Estudio de Clima Organizacional

Gráfico 3 Diseño de Cargos: Se cuenta con procedimientos escritos, manuales de puestos o instrumentos que facilitan el desempeño de las labores

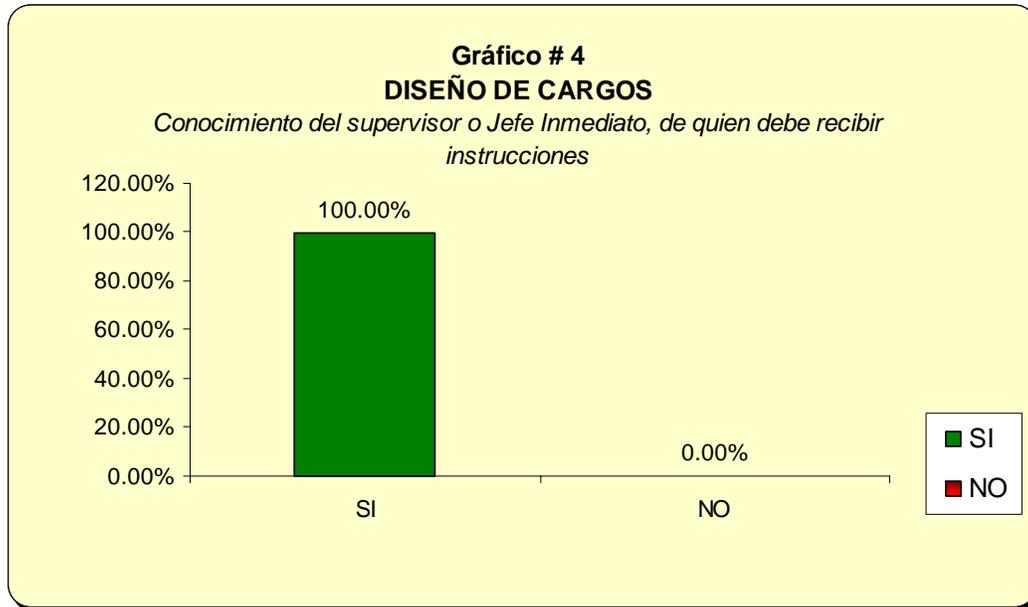


Fuente: Encuesta de Estudio de Clima Organizacional

Con respecto al diseño de cargos un porcentaje importante 73.33% de 30 colaboradores dijo tener procedimientos escritos, manuales de puestos o instrumentos que facilitan el desempeño de sus labores, pero un 26.67% dijo no contar con ninguno de estos instrumentos para desempeñar sus funciones. Esta característica es

importante, ya que un alto porcentaje de los colaboradores tienen claro cuales son las tareas que le corresponde realizar.

Gráfico 4 Diseño de Cargos: Conocimiento del supervisor o jefe inmediato, de quien debe recibir instrucciones



Fuente: Encuesta de Estudio de Clima Organizacional

El cuadro # 4 si nos señala que el 100% de la población comprende claramente de quien debe recibir instrucciones.

Cuadro 3 Evaluación del desempeño

Cuadro # 3					
EVALUACION DEL DESEMPEÑO					
Distribución de las respuestas de los colaboradores de Ferretería Industrial la Florida de la Lima de Cartago en términos absolutos y relativos.					
(Octubre 2007)					
Respuesta	Si	SI	No	NO	
Pregunta 5	20.00	66.67%	10.00	33.33%	30.00
Pregunta 6	21.00	70.00%	9.00	30.00%	30.00
Pregunta 7	28.00	93.33%	2.00	6.67%	30.00

Fuente: Encuesta de Estudio de Clima Organizacional

Gráfico 5 Evaluación del Desempeño: Aplicación de procesos de evaluación periódicos con respecto a las funciones que realiza



Fuente: Encuesta de Estudio de Clima Organizacional

En cuanto a la evaluación del desempeño un 66.67% dijo que se aplican procesos de evaluación periódicos con respecto a las funciones, que realiza, no obstante un 33.33% contestó que no recibir un proceso de evaluación periódica. Lo cual indica que la empresa estaría obteniendo una buena idea de los potenciales de sus empleados.

Gráfico 6 Evaluación del desempeño: Se recibe una retroalimentación adecuada para mejorar sus funciones



Fuente: Encuesta de Estudio de Clima Organizacional

Con respecto a la percepción de cómo se recibe la retroalimentación para mejorar las funciones, el 70% de la población dijo que esta se recibía de forma adecuada, un 30% contradijo la respuesta contestando que no era adecuada.

Gráfico 7 Evaluación del desempeño: El jefe comunica las debilidades en su trabajo



Fuente: Encuesta de Estudio de Clima Organizacional

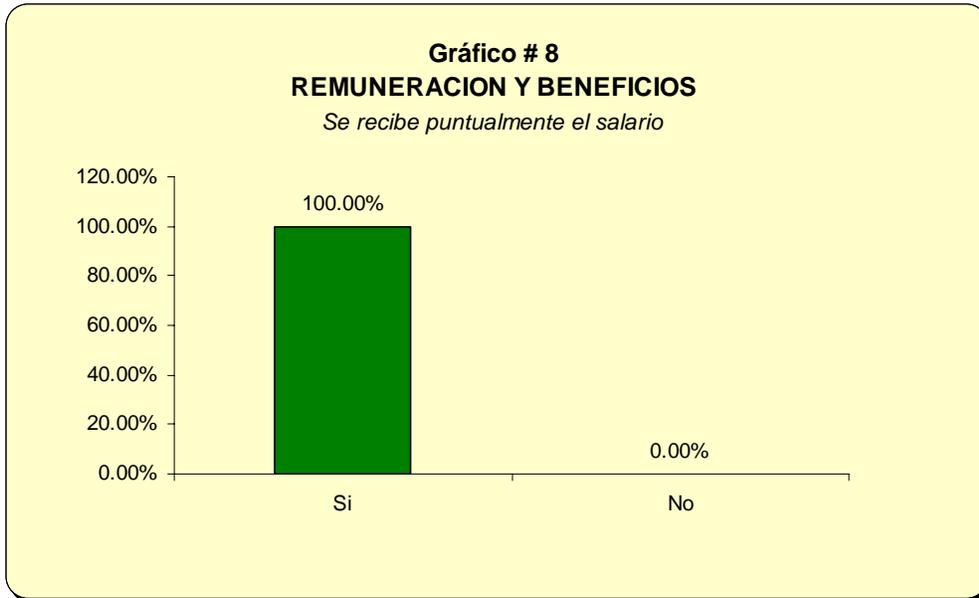
El gráfico # 7 si nos dice que la mayoría de la población considera que el jefe comunica las debilidades que se tiene en el trabajo, un 93.33% menciona que si contra un 6.67% que no lo considera así. Esto nos diría que los colaboradores se retroalimentan de los aspectos que pueden mejorar.

Cuadro 4 Remuneración y Beneficios

Cuadro # 4					
REMUNERACION Y BENEFICIOS					
Distribución de las respuestas de los colaboradores de Ferretería Industrial la Florida de la Lima de Cartago en términos absolutos y relativos.					
(Octubre 2007)					
<i>Respuesta</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>	<i>No</i>	
Pregunta 8	30.00	100.00%	-	0.00%	30.00
Pregunta 9	1.00	3.33%	29.00	96.67%	30.00
Pregunta 10	13.00	43.33%	17.00	56.67%	30.00
Pregunta 11	23.00	76.67%	7.00	23.33%	30.00

Fuente: Encuesta de Estudio de Clima Organizacional

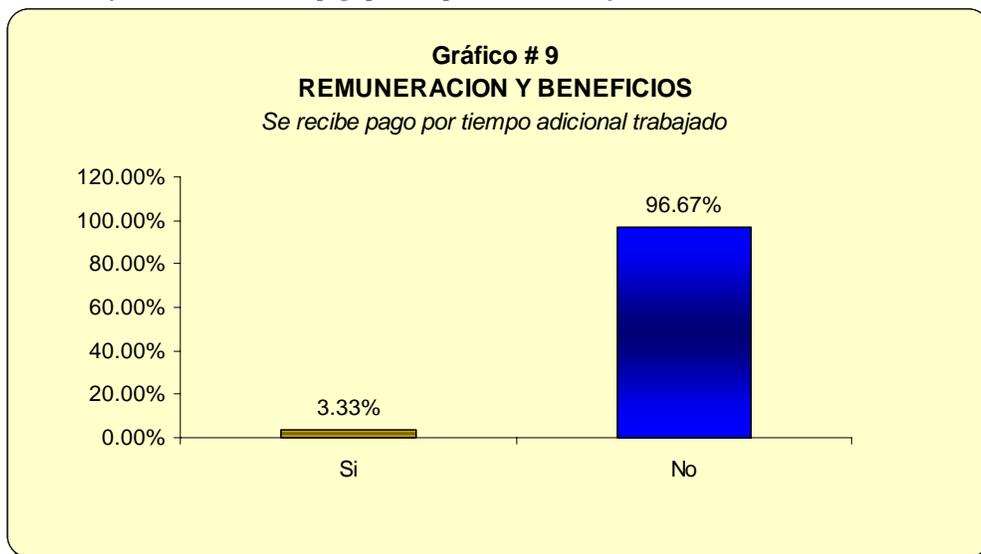
Grafico 8 Remuneración y Beneficios: Se recibe puntualmente el salario



Fuente: Encuesta de Estudio de Clima Organizacional

El gráfico # 8 con respecto a la variable de remuneración y beneficios nos indicó el salario es recibido puntualmente por el 100% de la población.

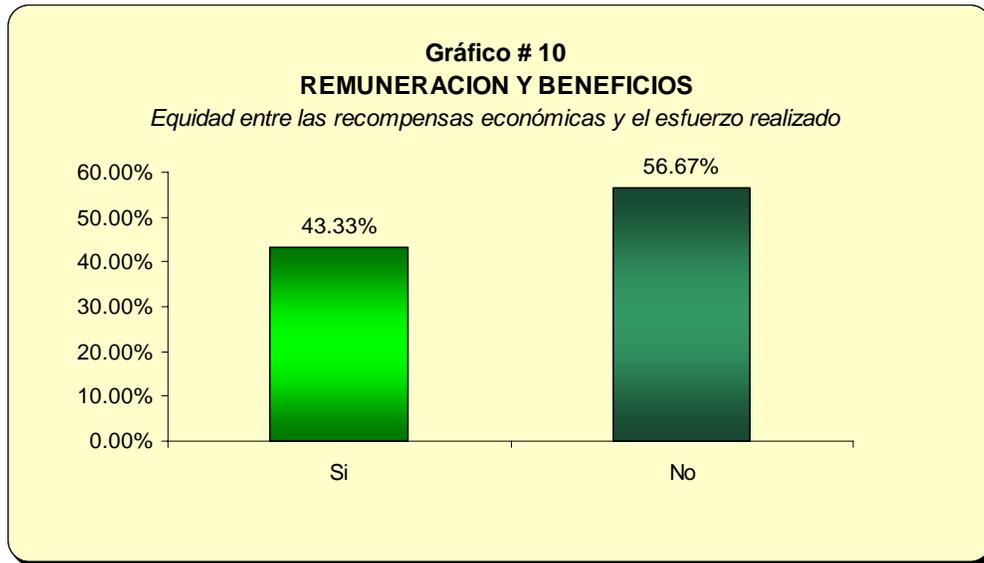
Grafico 9 Remuneración y Beneficios: Se recibe pago por tiempo adicional trabajado



Fuente: Encuesta de Estudio de Clima Organizacional

El gráfico # 9 nos indica que el 96.67% de la población, que no se recibe pago el tiempo adicional laborado, solo el 3.33% dijo si recibir ese beneficio. Es importante acotar que si los colaboradores trabajan horas extras, reciban el apropiado reconocimiento económico de parte de la empresa y así elevar el nivel de satisfacción para mejorar el aporte y esfuerzo hacia la compañía.

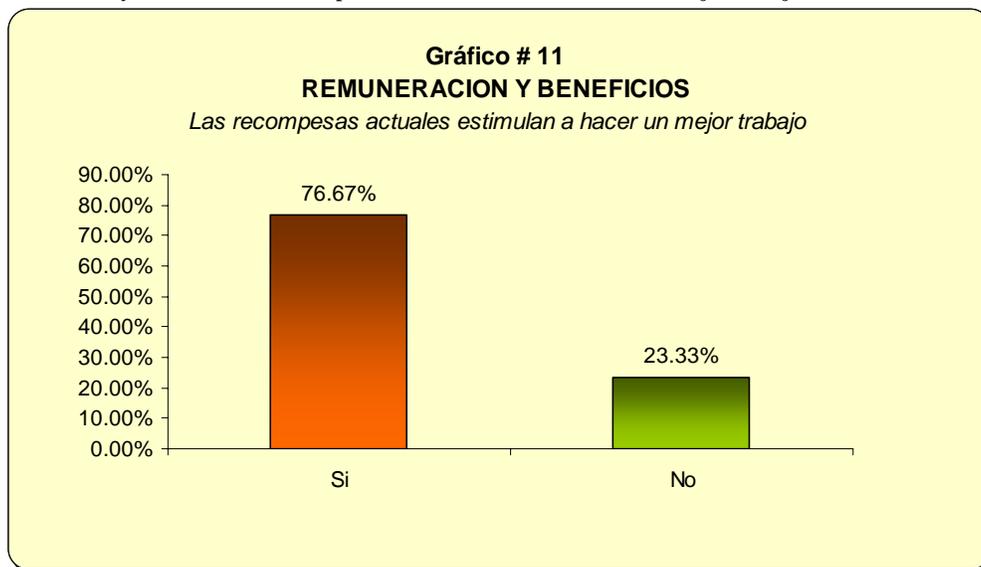
Grafico 10 Remuneración y Beneficios: Equidad entre las recompensas económicas y el esfuerzo realizado



Fuente: Encuesta de Estudio de Clima Organizacional

Con respecto a la equidad entre las recompensas económicas y el esfuerzo realizado, un 56.67% del total de población, mostró no sentirse satisfecho ante esta variable, pero el 43.33% si esta recuerdo entre la equidad entre las recompensas económicas y el esfuerzo realizado. La empresa debe revisar su programa de incentivos, para equilibrar el grado de satisfacción de sus empleados, o revisar de nuevo el programa de incentivos, ya que en esta variable, se podría deducir que existe un cierto grado de desmotivación de los empleados.

Grafico 11 Remuneración y Beneficios: Las recompensas actuales estimulan a hacer un mejor trabajo



Fuente: Encuesta de Estudio de Clima Organizacional

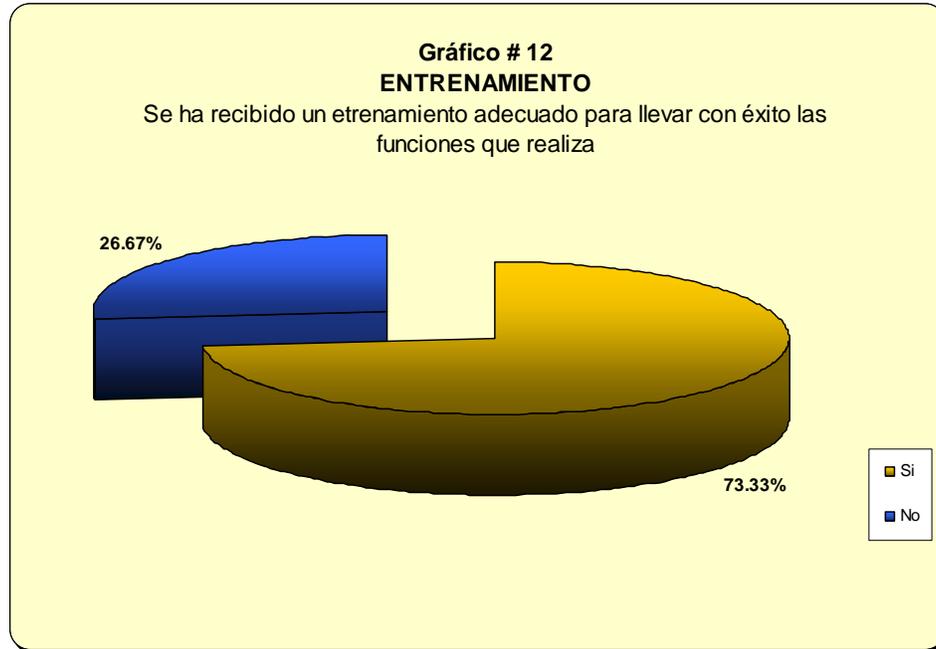
En el gráfico # 11 si considera que las recompensas actuales estimulan a hacer un mejor trabajo, pero el 23.33% consideró que no es así.

Cuadro 5 Entrenamiento

Cuadro # 5					
ENTRENAMIENTO					
Distribución de las respuestas de los colaboradores de Ferretería Industrial la Florida de la Lima de Cartago en términos absolutos y relativos.					
(Octubre 2007)					
<i>Respuesta</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>	<i>No</i>	
Pregunta 12	22.00	73.33%	8.00	26.67%	30.00
Pregunta 13	21.00	70.00%	9.00	30.00%	30.00

Fuente: Encuesta de Estudio de Clima Organizacional

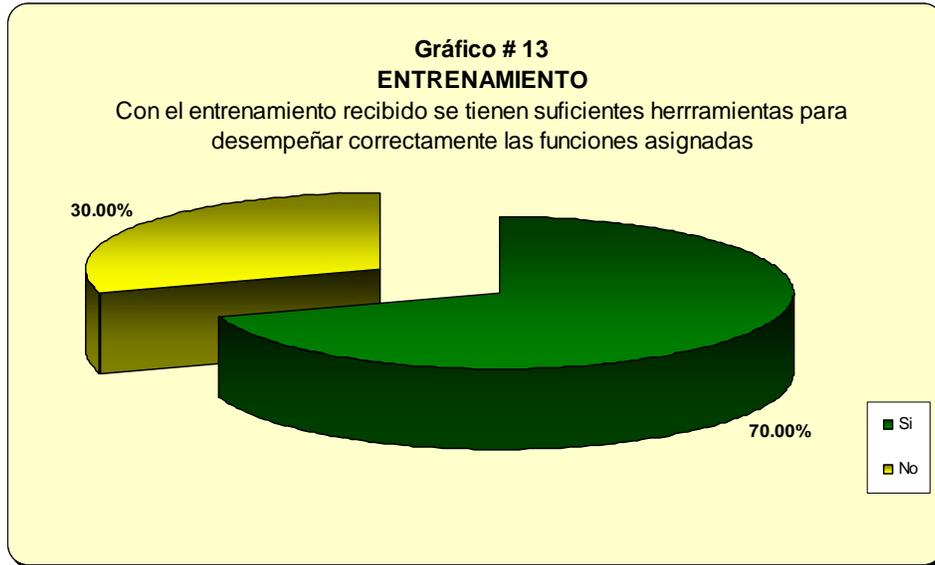
Grafico 12 Entrenamiento: Se ha recibido un entrenamiento adecuado para llevar con éxito las funciones



Fuente: Encuesta de Estudio de Clima Organizacional

En lo que se refiere al entrenamiento, el 73.33% contestó afirmativamente con respecto al entrenamiento para realizar adecuadamente las tareas que realiza, no lo consideró así un 23.67% de la población. Lo cual indica que la mayoría tiene un nivel de destrezas y habilidades que le facilitan cumplir con los objetivos de la organización en sus funciones diarias. Pero también es cierto que la empresa, por el tipo de labores que desempeña debe poner especial atención a esta variable, ya que todo el personal debe estar debidamente capacitado, en las funciones que realiza al ser su principal función el servicio al cliente.

Grafico 13 Entrenamiento: Con el entrenamiento recibido se tienen suficientes herramientas para desempeñar correctamente las funciones asignadas



Fuente: Encuesta de Estudio de Clima Organizacional

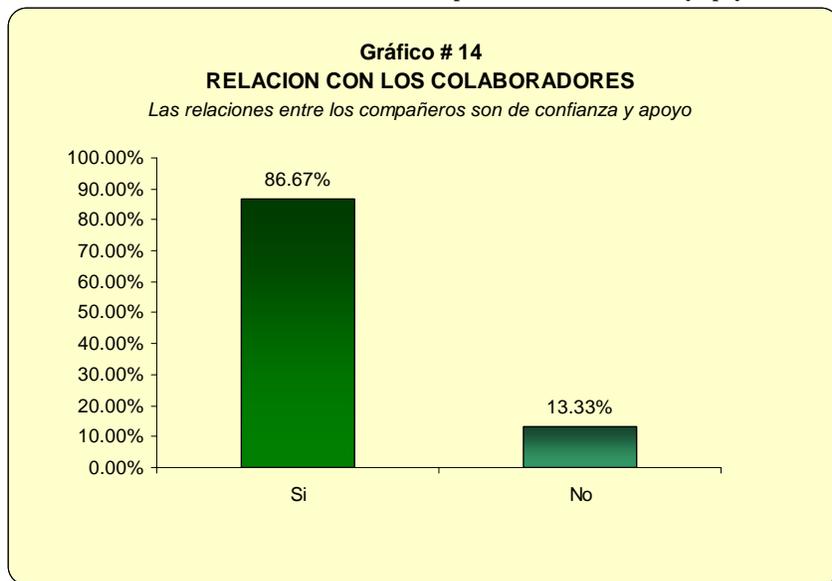
Igualmente el 70% de los colaboradores consideró que el entrenamiento recibido fue suficiente para desempeñar correctamente las funciones asignadas. Un 30% piensa que el entrenamiento no fue suficiente.

Cuadro 6 Relación con los Colaboradores

Cuadro # 6					
RELACION CON LOS COLABORADORES					
Distribución de las respuestas de los colaboradores de Ferretería Industrial la Florida de la Lima de Cartago en términos absolutos y relativos.					
(Octubre 2007)					
Respuesta	Si	Si	No	No	
Pregunta 14	26.00	86.67%	4.00	13.33%	30.00
Pregunta 15	23.00	76.67%	7.00	23.33%	30.00
Pregunta 16	25.00	83.33%	5.00	16.67%	30.00

Fuente: Encuesta de Estudio de Clima Organizacional

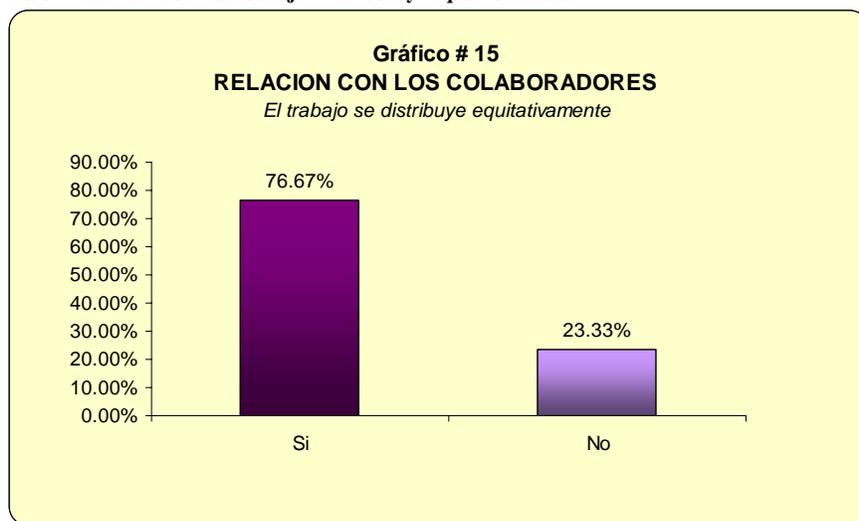
Grafico 14 Relación con los colaboradores: Las relaciones entre los compañeros son de confianza y apoyo



Fuente: Encuesta de Estudio de Clima Organizacional

El gráfico # 14 señala que la relación entre los compañeros son de confianza y apoyo, según el 86.67%. Un 13.33% no lo señaló así. Lo cual beneficia tanto a la empresa, porque la mayoría del grupo se va a sentir en un buen clima para comunicarse, cooperar y resolver conflictos de la mejor manera con sus colegas dentro de la organización.

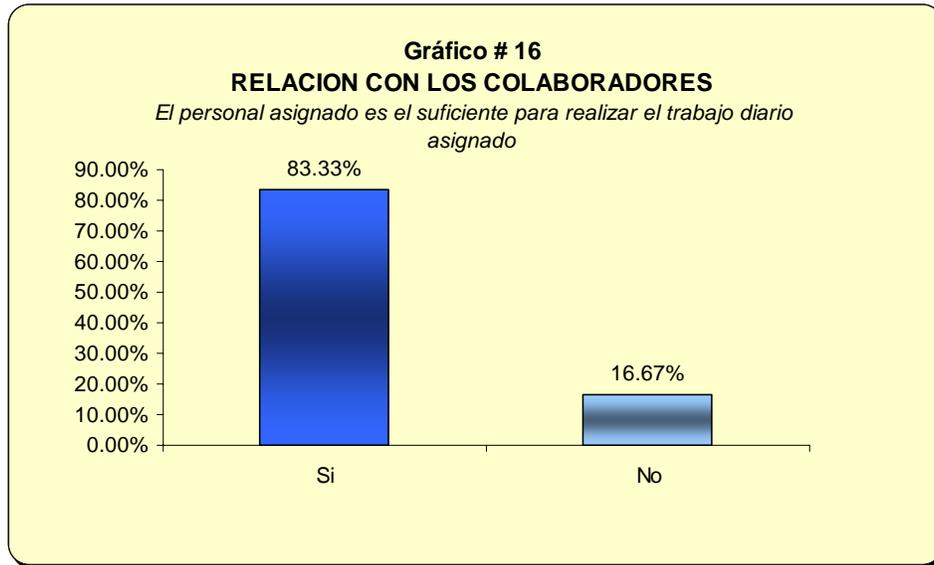
Grafico 15 Relación con los colaboradores: El trabajo se distribuye equitativamente



Fuente: Encuesta de Estudio de Clima Organizacional

Con respecto al trabajo y a la pregunta de si este estaba distribuido equitativamente, el 76.67% dijo que si, no obstante existe un 23.33% que no estaba de acuerdo.

Grafico 16 Relación con los colaboradores: El personal asignado es el suficiente para realizar el trabajo diario



Fuente: Encuesta de Estudio de Clima Organizacional

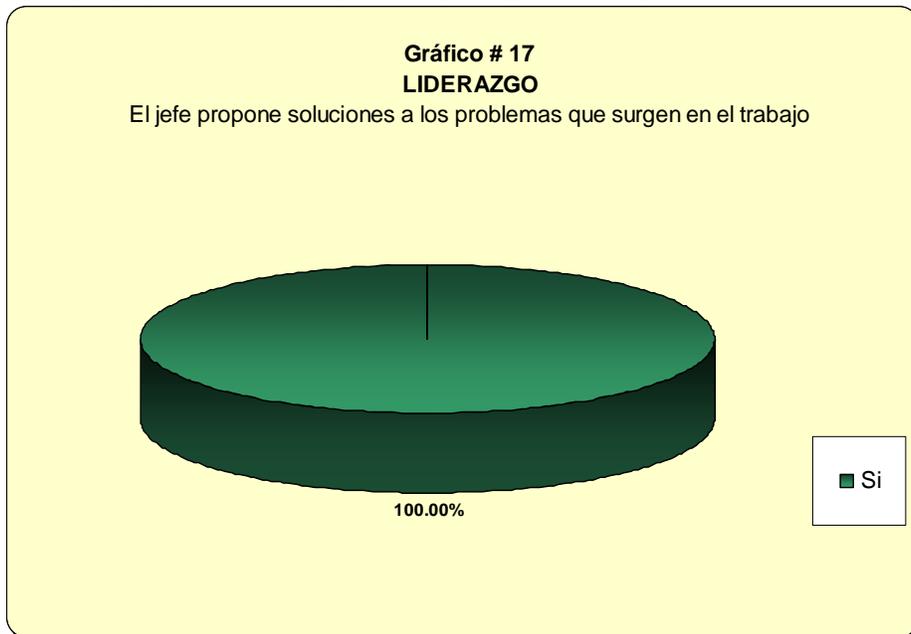
Un 83.33% que el personal asignado es suficiente para realizar el trabajo diario asignado, un 16.67% considera que no es suficiente.

Cuadro 7 Liderazgo

Cuadro # 7					
LIDERAZGO					
Distribución de las respuestas de los colaboradores de Ferretería Industrial la Florida de la Lima de Cartago en términos absolutos y relativos.					
(Octubre 2007)					
<i>Respuesta</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>	<i>No</i>	
Pregunta 17	30.00	100.00%	-	0.00%	30.00
Pregunta 18	28.00	93.33%	2.00	6.67%	30.00
Pregunta 19	8.00	26.67%	22.00	73.33%	30.00
Pregunta 20	28.00	93.33%	2.00	6.67%	30.00

Fuente: Cuestionario de estudio de Clima Organizacional

Gráfico 17 Liderazgo: El jefe propone soluciones a los problemas que surgen en el trabajo



Fuente: Encuesta de Estudio de Clima Organizacional

Una variable bastante positiva es la que esta relacionada con el liderazgo, ya que el 100% de la población, concuerda a que sus jefes proponen soluciones a los problemas que surgen en el trabajo. Lo cual indica que el jefe tiene el respeto para conducirlos o comunicarse con sus subalternos, en caso de necesitar apoyo.

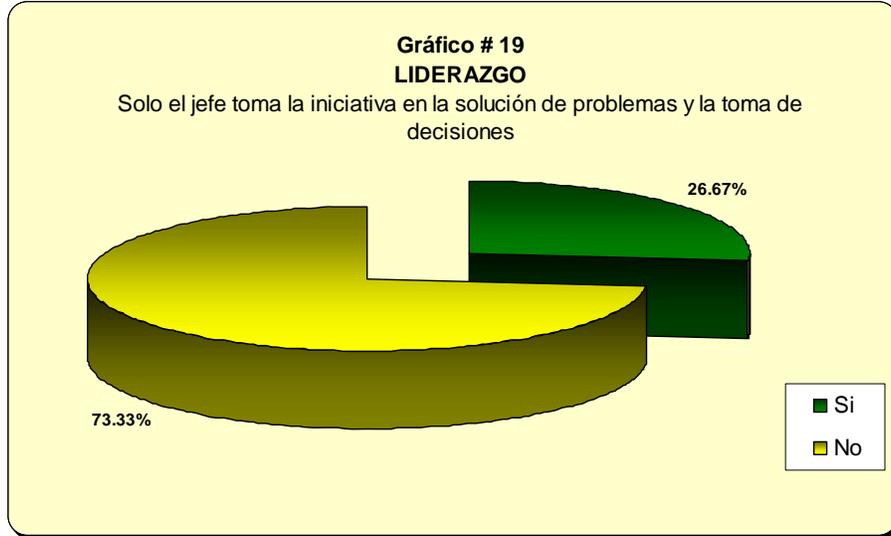
Gráfico 18 Liderazgo: El jefe goza del aprecio y aceptación de sus colaboradores



Fuente: Encuesta de Estudio de Clima Organizacional

El gráfico # 18 también refuerza la aceptación y aprecio de los colaboradores por su jefe en un 93.33%. Lo cual fortalece el alcance de objetivos.

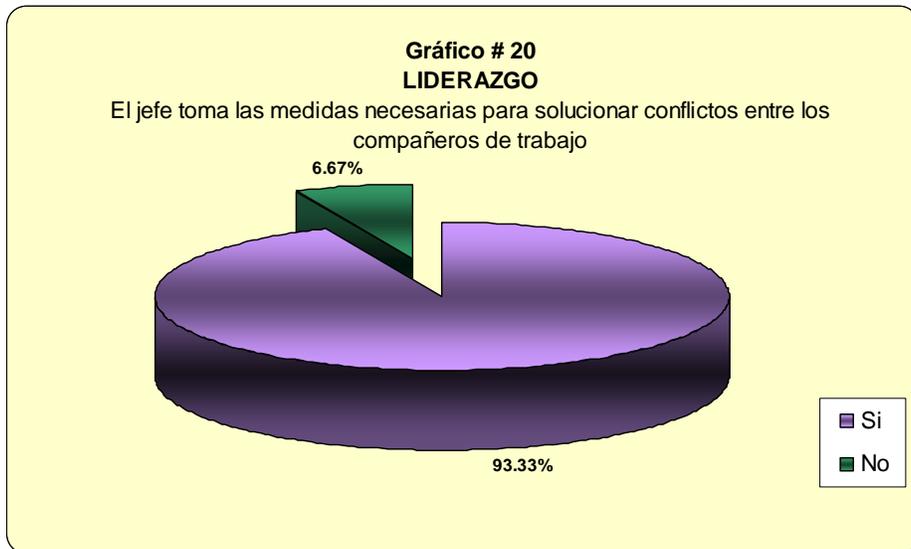
Gráfico 19 Liderazgo: Solo el jefe toma la iniciativa en la solución de problemas y la toma de decisiones



Fuente: Encuesta de Estudio de Clima Organizacional

También en el gráfico # 19 solo el 26.67% indica que solo el jefe toma la iniciativa en la solución de problemas y toma de decisiones. El 73.33% indica que no es así.

Gráfico 20 Liderazgo: El jefe toma las medidas necesarias para solucionar conflictos entre los compañeros de trabajo



Fuente: Encuesta de Estudio de Clima Organizacional

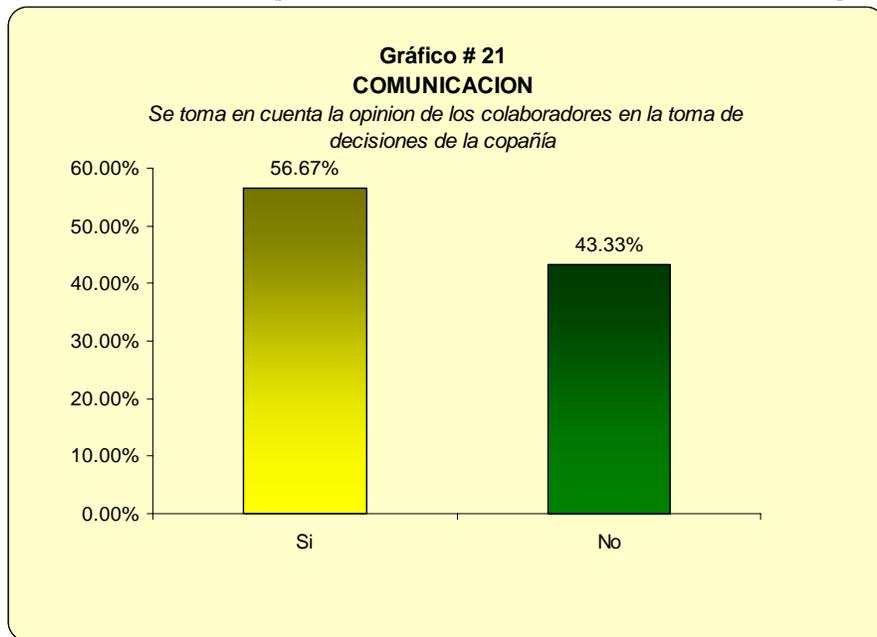
Para reafirmar el liderazgo que se evidencia en este estudio, el 93.33% considera que el jefe toma las medidas necesarias, para solucionar conflictos entre los compañeros. Sólo el 6.67% se opuso. Lo que muestra por parte del personal una alta capacidad de liderazgo por parte de la jefatura.

Cuadro 8 Comunicación

Cuadro # 8					
COMUNICACION					
Distribución de las respuestas de los colaboradores de Ferretería Industrial la Florida de la Lima de Cartago en términos absolutos y relativos.					
(Octubre 2007)					
<i>Respuesta</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>	<i>No</i>	
Pregunta 21	17.00	56.67%	13.00	43.33%	30.00
Pregunta 22	27.00	90.00%	3.00	10.00%	30.00
Pregunta 23	25.00	83.33%	5.00	16.67%	30.00
Pregunta 24	26.00	86.67%	4.00	13.33%	30.00

Fuente: Encuesta de Estudio de Clima Organizacional

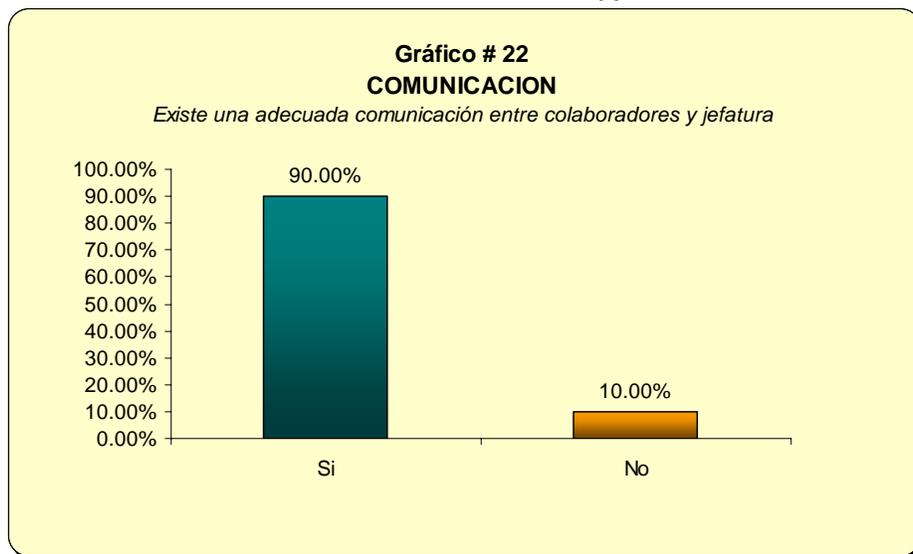
Grafico 21 Comunicación: Se toma en cuenta la opinión de los colaboradores en la toma de decisiones de la compañía



Fuente: Encuesta de Estudio de Clima Organizacional

En cuanto a la comunicación, un 56.67% considera que se le toma en cuenta su opinión en la toma de decisiones de la compañía, pero un 43.33% considera que no es así. Esto nos dice que un alto porcentaje de la población, mantiene el criterio que su opinión no es tomada en cuenta para decisiones importantes dentro de la compañía, por lo que se estaría omitiendo comentarios o aportes importantes de los colaboradores.

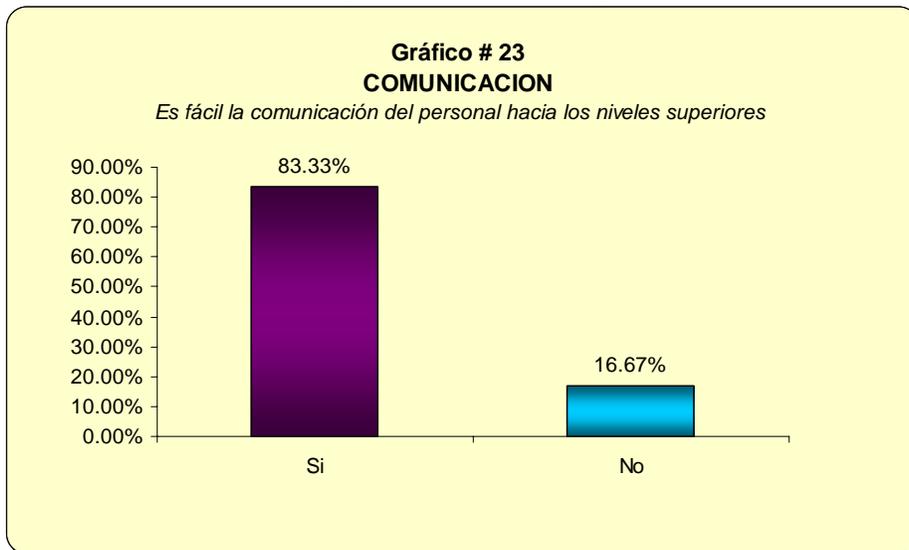
Gráfico 22 Comunicación: Existe una adecuada comunicación entre colaboradores y jefatura



Fuente: Encuesta de Estudio de Clima Organizacional

En cuanto a la comunicación entre colaboradores y jefatura, el 90% considera que es adecuada, solamente un 10% no lo ve de esa forma. Por lo que se puede suponer o sugerir, que existe la confianza necesaria para acercarse al jefe resolver conflictos, o mejorar procesos, etc.

Grafico 23 Comunicación: Es fácil la comunicación del personal hacia los niveles superiores



Fuente: Encuesta de Estudio de Clima Organizacional

También el gráfico # 23 señala que es fácil la comunicación del personal hacia los niveles superiores, apoyado por el 83.33% de la población contra un 16.67%.

Grafico 24 Comunicación: Las instrucciones y procedimientos son comunicadas apropiadamente



Fuente: Encuesta de Estudio de Clima Organizacional

A la consulta con respecto a si las instrucciones y procedimientos eran comunicados apropiadamente, solo el 13.33% dijo no estar de acuerdo, pero el 86.67 si

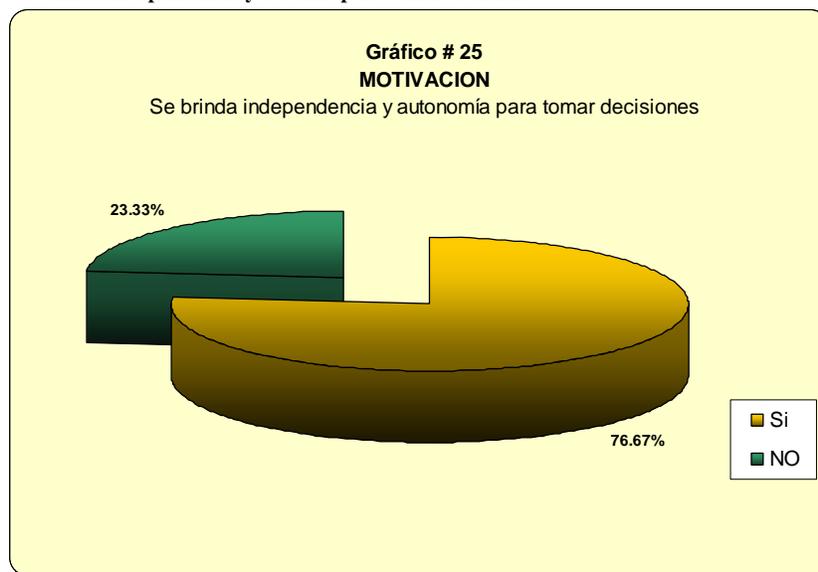
lo esta. Lo que nos confirma que la comunicación asertiva puede estar funcionando y el intercambio de ideas se puede estar logrando efectivamente de jefatura a colaboradores y viceversa.

Cuadro 9 Motivación

Cuadro # 9					
MOTIVACION					
Distribución de las respuestas de los colaboradores de Ferretería Industrial la Florida de la Lima de Cartago en términos absolutos y relativos.					
(Octubre 2007)					
<i>Respuesta</i>	<i>Si</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>	<i>NO</i>	
Pregunta 25	23.00	76.67%	7.00	23.33%	30.00
Pregunta 26	28.00	93.33%	2.00	6.67%	30.00
Pregunta 27	17.00	56.67%	13.00	43.33%	30.00

Fuente: Encuesta de Estudio de Clima Organizacional

Gráfico 25 Motivación: Se brinda independencia y autonomía para tomar decisiones

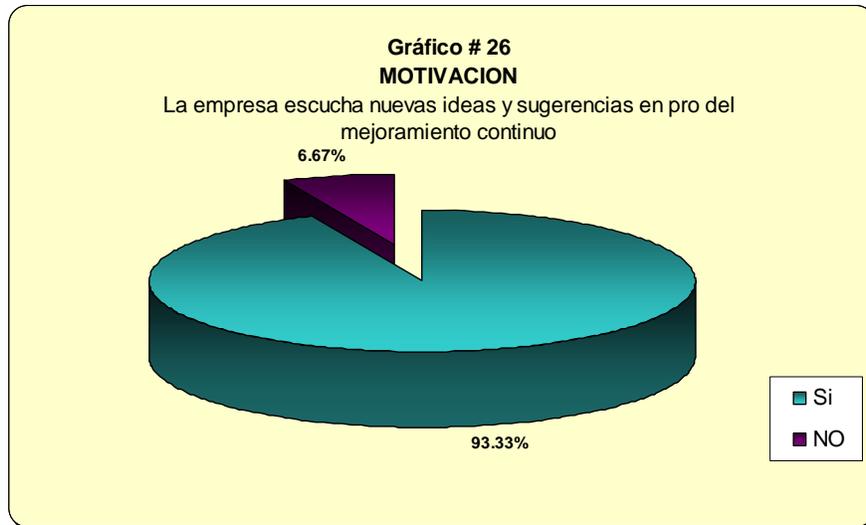


Fuente: Encuesta de Estudio de Clima Organizacional

En el gráfico # 25 el 76.67% de la población dijo esta de acuerdo con que la compañía brinda independencia y autonomía para tomar decisiones. El 23.33% dijo no

estar de acuerdo. Por lo que el grado de motivación de los empleados puede verse influenciada positivamente por este factor.

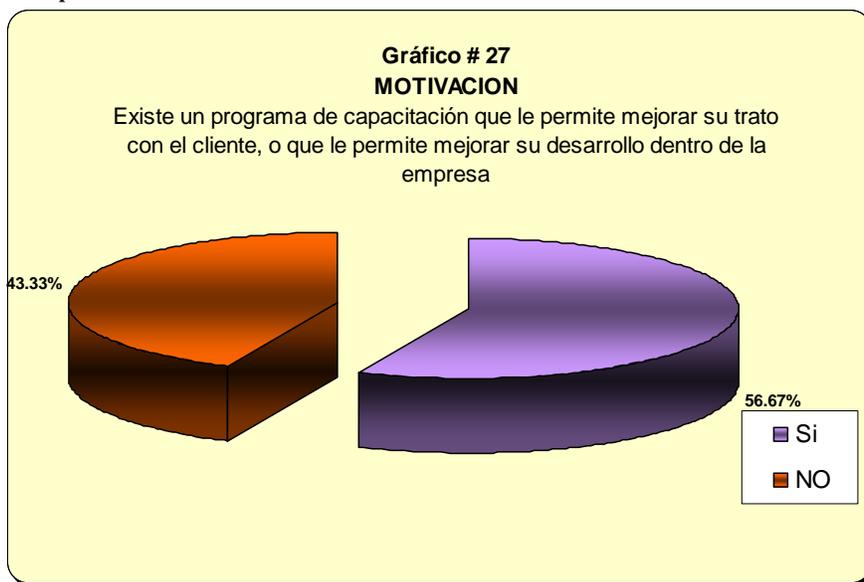
Gráfico 26 Motivación: La empresa escucha nuevas ideas y sugerencias en pro del mejoramiento continuo



Fuente: Encuesta de Estudio de Clima Organizacional

Pero en gráfico # 26 el 93.33% de la población que la empresa escucha nuevas ideas y sugerencias en pro del mejoramiento continuo. Lo que viene a confirmar los resultados anteriores, buena relación entre jefatura y colaboradores, así como una comunicación acertada y efectiva.

Gráfico 27 Motivación: Existe un programa de capacitación que le permite mejorar su trato con el cliente, o que le permite mejorar su desarrollo dentro de la empresa



Fuente: Encuesta de Estudio de Clima Organizacional

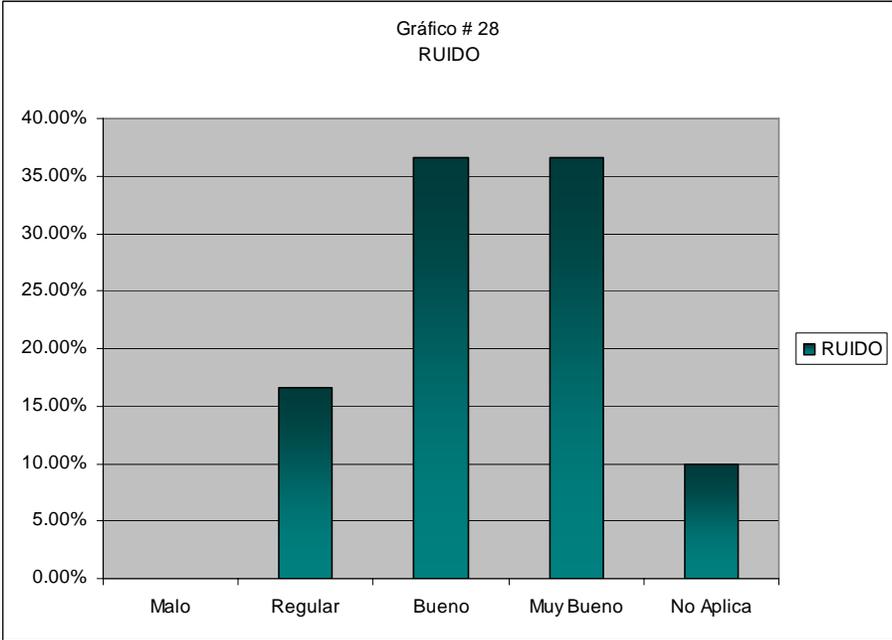
Con respecto a si existe un programa de capacitación que le permita mejorar el trato con el cliente, o que le de herramientas para mejorar el desarrollo laboral dentro de la empresa. El 56.67% dijo que si existía, pero el 43.33% dijo no contar con ese programa. Por lo que es importante revisar, que seguimiento se le da al personal para mejorar y crecer dentro de la empresa y mejorar el alcance de objetivos.

Cuadro # 10
HIGIENE LABORAL
Distribución de las respuestas de los colaboradores de Ferretería Industrial la Florida de la Lima de Cartago en términos absolutos y relativos.

Respuesta	Malo	Malo	Regular	Regular	Bueno	Bueno	Muy Bueno	Muy Bueno	No Aplica	No Aplica	
RUIDO	-	0.00%	5.00	16.67%	11.00	36.67%	11.00	36.67%	3.00	10.00%	30.00
VENTILACION	1.00	3.33%	5.00	16.67%	6.00	20.00%	17.00	56.67%	1.00	3.33%	30.00
ILUMINACION	-	0.00%	2.00	6.67%	7.00	23.33%	21.00	70.00%	-	0.00%	30.00
TEMPERATURA	-	0.00%	5.00	16.67%	10.00	33.33%	14.00	46.67%	1.00	3.33%	30.00
SALIDAS DE EMERGENCIA	4.00	13.33%	4.00	13.33%	12.00	40.00%	9.00	30.00%	1.00	3.33%	30.00
EQUIPO Y MOBILIARIO	-	0.00%	2.00	6.67%	12.00	40.00%	15.00	50.00%	1.00	3.33%	30.00

Fuente: Encuesta de Estudio de Clima Organizacional

Grafico 28 Ruido

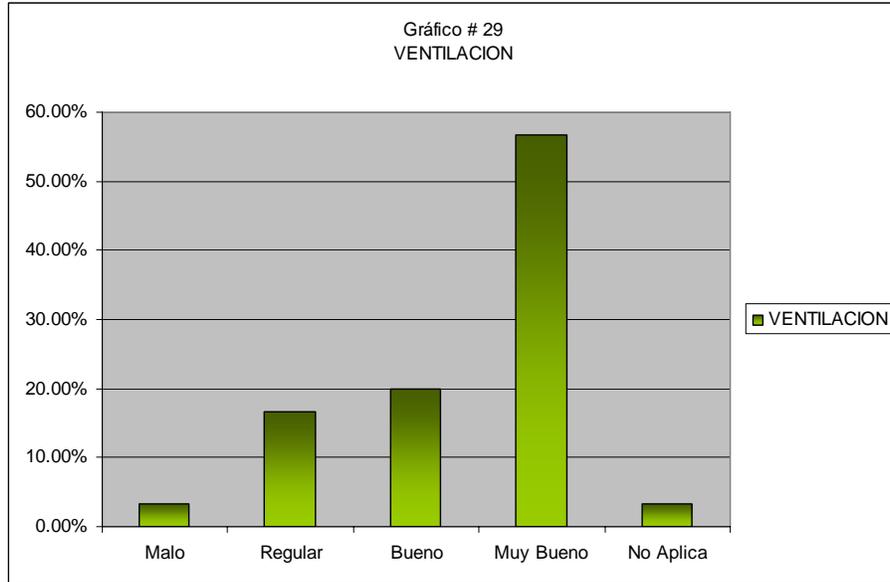


Fuente: Encuesta de Estudio de Clima Organizacional

Como lo evidencia el gráfico 28, el factor de Ruido no es un indicador de distorsión que afecta a la mayoría de la población, si es necesario tomar en cuenta que

el departamento de telemercadeo, muestra cierta disconformidad con este factor, por la cercanía que se mantiene de un cubículo a otro.

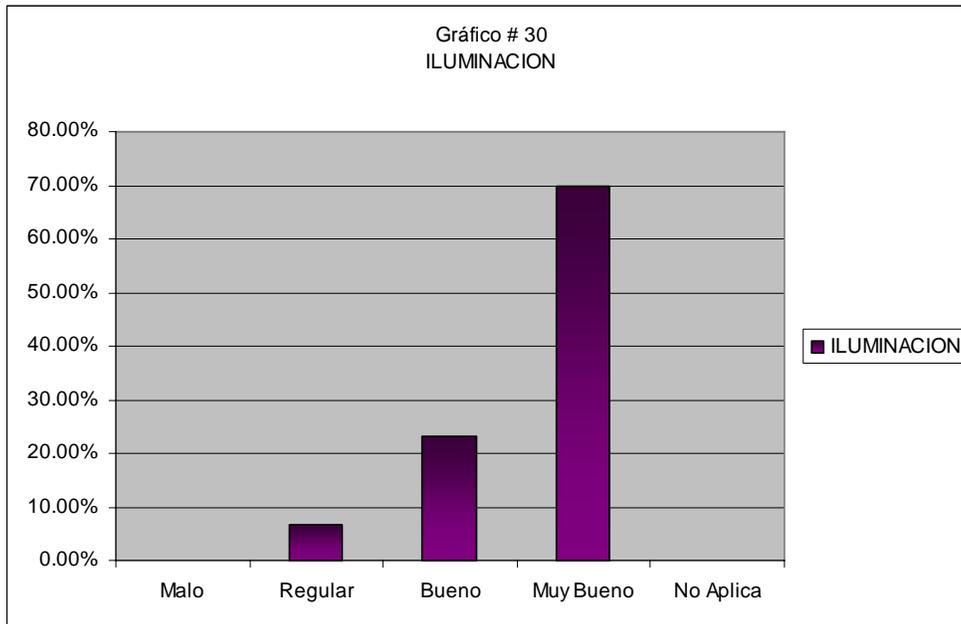
Gráfico 29 Ventilación



Fuente: Encuesta de Estudio de Clima Organizacional

Más del 50% de la población considera que es bueno, pero es necesario revisar que existen una pequeña cantidad de la población que sugiere, que no cumple con la condición adecuada.

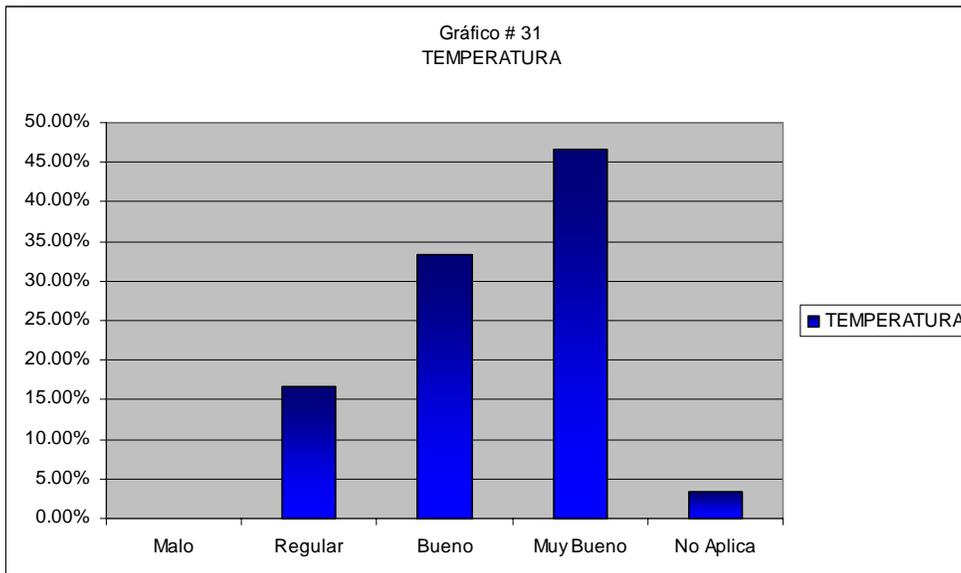
Grafico 30 Iluminación



Fuente: Encuesta de Estudio de Clima Organizacional

El tema de iluminación, deja claro que según la percepción de los empleados esta cumple con los requisitos.

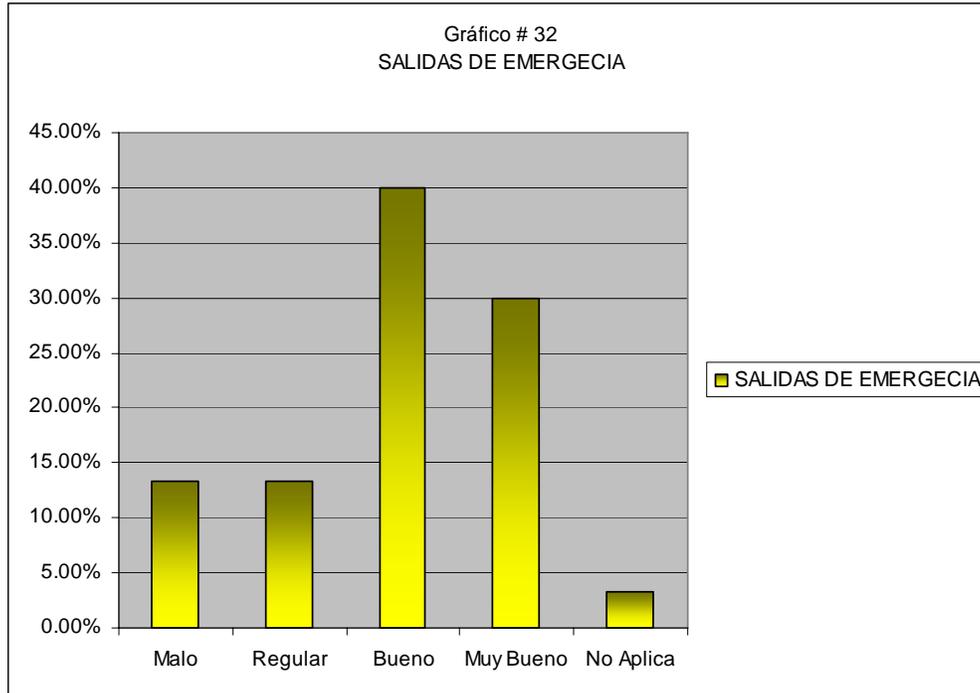
Grafico 31 Temperatura



Fuente: Encuesta de Estudio de Clima Organizacional

A pesar de que un 46.67% la calificó de muy buena, un porcentaje importante la calificó como buena o regular, así que como un variable del higiene laboral, este debe de revisarse.

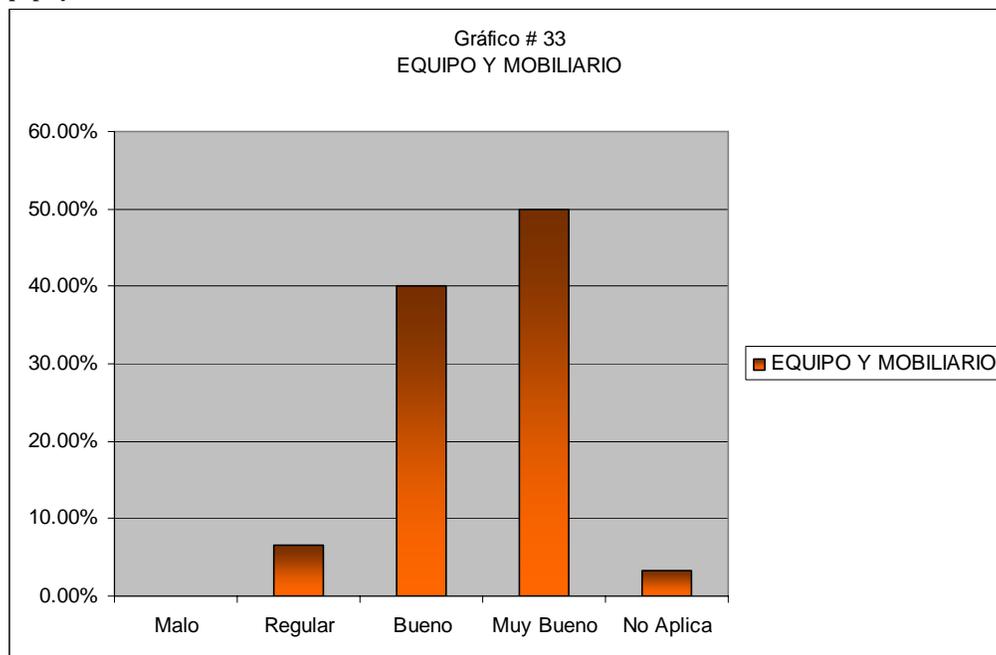
Gráfico 32 Salidas de Emergencia



Fuente: Encuesta de Estudio de Clima Organizacional

El gráfico 32 sugiere una revisión de las salidas de emergencia, un 13.33% la calificó de mala y otro 13.33% la calificó de regular.

Grafico 33 Equipo y Mobiliario



Fuente: Encuesta de Estudio de Clima Organizacional

En cuanto al equipo y mobiliario, la mayor parte de la población, concordó que estaba bien, el 40% la calificó de buena y el 50% de muy bueno.

Es importante también mencionar, que a través del proceso de observación y focus group que se hicieron en las diferentes visitas a la empresa, se lograron observar áreas de mejoras, por ejemplo la necesidad de crear el departamento de recursos humanos, ya que las funciones están distribuidas o bajo la responsabilidad de departamentos especializados o enfocados en otras responsabilidades dentro de la empresa. Se evidenció también la necesidad de crear un programa de inducción formal, la necesidad de realizar un debido análisis de descripción de puestos. Se debe trabajar en formalizar el programa formal de evaluación del desempeño, también mediante la

observación se evidenció la necesidad de fortalecer un plan estratégico y un plan de ética y moral, ya que durante las visitas estas no se vieron evidentes. Pero también es importante rescatar que existe una buena relación entre compañeros, o al menos el personal percibe que las relaciones interpersonales son de positivas y de apoyo mutuo.

CAPITULO V: PROPUESTA

CAPITULO V

PROPUESTA

El siguiente capítulo, contiene la propuesta, para mejorar los procesos que reflejan áreas que pueden ser reforzadas o mejoradas, para lograr un mejor equilibrio entre los objetivos de los colaboradores y de la empresa y así mejorar la calidad de vida del personal y mejorar la productividad de la compañía.

La propuesta contiene los siguientes diez puntos a seguir:

- 1) Crear un Manual de Procedimientos de Recursos Humanos.
- 2) Crear un Programa de Inducción formal.
- 3) Realizar un Análisis y Descripción de Puestos.
- 4) Crear un Programa formal de evaluación del desempeño.
- 5) Desarrollar un Programa de capacitación y entrenamiento.
- 6) Crear un plan de socialización.
- 7) Crear un programa de reconocimientos, a manera de nominaciones.
- 8) Debe existir un programa de salud ocupacional.
- 9) Plan de Etica y Moral.
- 10) Desarrollar el plan estratégico establecido.

A continuación se detalla cada uno de ellos:

1) Crear un Manual de Procedimientos de Recursos Humanos:

Como uno de los aspectos esenciales para mejorar la calidad de vida de los trabajadores, podemos mencionar la necesidad de crear formalmente un manual de procedimientos que contenga los procesos que corresponden a Recursos Humanos.

Este manual contendría en los siguientes aspectos:

- a) Reclutamiento: Cuyo fin es atraer las personas idóneas para las plazas vacantes.
- b) Selección: En el proceso de selección se buscarán las herramientas para atraer al candidato idóneo, en esta sección se describiría, quién sería el

encargado de realizar las entrevistas y que pruebas se pueden realizar, por ejemplo, pruebas psicométricas.

c) Contratación: Los parámetros para finiquitar el contrato laboral con el personal elegido.

2) Crear un Programa de Inducción formal: Este estará basado en un proceso mediante el cual, el colaborador podrá identificarse con la compañía, primero se le explicará a que se dedica la compañía, una breve reseña histórica en cuanto a su nacimiento, crecimiento, donde estamos y hacia donde se dirige la compañía, objetivo, misión; esto ayudara al empleado a sentirse como parte de un equipo de trabajo, identificado con la razón de ser de la empresa y motivando a una equidad entre objetivos colaborador-empresa.

Es importante que el nuevo colaborador en su proceso de inducción conozca su entorno, a través del conocimiento de la estructura organizativa, que tenga claro el nombre del departamento al que pertenece, así como el nombre de los otros departamentos.

Es importante que el primer día de trabajo el colaborador reciba la bienvenida del Gerente General. el jefe inmediato se encargará de completar el proceso de inducción.

Este proceso de inducción contendría los siguientes aspectos:

- ❖ Antecedentes.
- ❖ Actividad a la que se dedica la empresa.
- ❖ Misión

- ❖ Políticas Generales,
- ❖ Los beneficios.
- ❖ Horario de trabajo.
- ❖ Días de pago y feriados.
- ❖ Estructura Organizativa de la empresa.

3) Realizar un Análisis y Descripción de Puestos: Un manual de puestos debe contener y registrar las funciones de cada puesto, sus principales compromisos y actividades, las condiciones bajo las cuales estas se llevan a cabo así como las destrezas, capacidades y aptitudes mentales y físicas, para lograr el objetivo al que esta destinado el puesto.

Cada puesto de trabajo deberá describir:

- La descripción del puesto: Principales funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo, requisitos para desempeñarlo.
- La descripción de la persona: (educación mínima requerida, capacitación y experiencia; así como las competencias personales, profesionales y sociales que se necesitan para ocupar el cargo).

Es muy importante que en este manual de puestos, se especifique el contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos, que nos faciliten identificar las características deseables y necesarias que debe cubrir un candidato como mínimo para cubrir un determinado cargo dentro de la organización.

4) Crear un Programa formal de evaluación del desempeño: Este debe contener, evaluaciones periódicas del desempeño de los colaboradores, el cual puede estar estrechamente relacionado con un programa específico de incentivos y beneficios. En este programa periódico de evaluación del desempeño, es importante que los colaboradores reciban la retroalimentación acerca de los puntos que deben mejorar, también es importante que el empleado conozca cuáles son las áreas en que se les va a evaluar. Los aspectos con mayor importancia para poder de esta forma evaluar, el desempeño de cada colaborador y con su respectivo significado:

- Calidad: evalúe la precisión, la frecuencia de errores, la exposición, el disposición y el cuidado que caracterizan el trabajo del colaborador.
- Conocimiento del trabajo: mida el grado de comprensión que tiene el colaborador acerca de las funciones que realiza.
- Cooperación: mide el propósito de cooperar, la ayuda que presta a los colegas, la forma como sigue las instrucciones.
- Alcance de metas: evalúe la capacidad del colaborador para lograr los objetivos planteados eficaz y eficientemente.
- Confiabilidad: considere la confianza que infunde el colaborador, la cualidad de desempeñarse correctamente, sin necesidad de dejarlo solo en el trabajo.
- Creatividad: tenga en cuenta la agudeza, la capacidad de crear ideas y planes.

- Capacidad de realización: Es el logro de objetivos y metas propuestas por el colaborador y la intervención activa en la consecución de los objetivos de la empresa.
- Capacidad para trabajar en equipo: Se identifica y participa activamente en las otras áreas de trabajo.
- Relaciones Interpersonales: La actitud y disposición para relacionarse con sus jefaturas, colegas de trabajo y los clientes con el objetivo de establecer la armonía y mejorar la imagen externa de su unidad de trabajo.
- Hábitos de orden y aseo: La manera de desarrollar sus funciones, con el correspondiente orden y limpieza en cuanto al lugar donde realiza las labores.

5) Desarrollar un Programa de capacitación y entrenamiento: Es importante que exista un programa formal de entrenamiento, que contenga un manual práctico o un instructivo determinado para cada puesto. Este no solo debería contener as funciones específicas que se realizan, si no que deberían de entrenar al personal con cursos de servicio al cliente, por ejemplo, que pueden profesionalizar al personal con su trato al cliente externo principalmente, sin menos preciar al cliente interno. Dentro del desarrollo y capacitación, recomiendo la capacitación de una buena parte del personal, en el idioma ingles, como herramienta para prepararse a un mundo cada vez mas globalizado. Así como cursos de capacitación específico para cada puesto de trabajo.

6) Crear un plan de socialización: En vista de que se debe fortalecer las relaciones interpersonales de la empresa, es necesario considerar que creando programas, que promuevan las relaciones entre los colaboradores, el ambiente de trabajo, puede crear un ambiente mas cercano y crear un sentimiento de afiliación entre el personal.

Con respecto al tema de socialización, seria bueno realizar actividades recreativas fuera de la oficina, formar equipos de fútbol y patrocinar el alquiler de canchas de fútbol, patrocinar uniformes, ya estas actividades promueven la comunicación y la socialización y fortalecen la comunicación entre los miembros del grupo. También se pueden crear actividades dentro de la empresa, como concursos, juegos y promoviendo algún tipo de premiación, que si bien es cierto, son detalles pequeños que pueden crear un ambiente menos rígido y mas positivo para el personal.

7) Crear un programa de reconocimientos, a manera de nominaciones: Esta puede ser en forma vertical, ya que podría reconocer el trabajo de lideres hacia colaboradores, o colaboradores hacia lideres, o en forma horizontal, donde los un compañero de trabajo, puede nominar a otro compañero, tomándose en cuenta, variables como puntualidad, excelencia, compañerismo, aporte a otros departamentos, buen servicio al cliente, etc. Documento para nominar al compañero, puede estar disponible a todos los trabajadores, este contendría, un titulo, como Reconocimiento de Excelencia, nombre persona que nomina, el nombre de la persona nominada, un espacio para los comentarios, y seria importante que se llevara a cabo una reunión por departamento, reconociendo ante los demás colegas el reconocimiento recibido.

8) Debe existir un programa de salud ocupacional: Este debe de incluir, un entrenamiento en el manejo de extinguidotes, señalización en caso de emergencia, como inundaciones, incendio terremoto, señalar debidamente las salidas de emergencia, programar simulacros, y crear un equipo debidamente entrenado, para asistir en caso de necesitarse soporte de primeros auxilios. Es recomendable, evaluar periódicamente con el personal, aspectos de ventilación, temperatura, aspectos de ergonomía, iluminación, ruido. Es importante mencionar, que como un aspecto básico se cuente con un botiquín, para que el personal, sienta la mínima protección y consideración, de parte de su patrono. Es importante acudir al Ministerio de Trabajo o acceder la página de Internet: www.ministrabajo.go.cr la cual contiene amplia información, acerca de las brigadas de emergencia, extinguidotes, simulacros, etc.

9) Plan de Etica y Moral: Es muy importante que el trabajador se sienta cómodo no solo en el aspecto salarial, beneficios, o si obtiene las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones. Sino también en su lugar de trabajo ya que en muchos casos es donde pasa la mayor parte del tiempo, es el tema del acoso sexual, ya que influye en aspectos motivacionales y productivos del trabajador, es importante que siga la ley de Ley contra el hostigamiento sexual en el empleo y la docencia, artículo 7476, y se aplique dentro de la empresa, no solo el aspecto sexual, si no en cualquier aspecto que atente, contra religión, sexo, raza, o ideología, y se proponga una ley interna, que haga respetar los aspectos mencionados anteriormente.

10) Desarrollar el plan estratégico establecido: Es importante mencionar, que a pesar de que existe una visión y una misión, es importante hacerla llegar de forma adecuada a los empleados, ya es que es importante que esta Misión: "Somos negociadores de productos industriales, aplicando un concepto de proveeduría total, mediante un servicio ágil y oportuno para satisfacer las necesidades de nuestros clientes con una filosofía de trabajo de la "Mejora Continua" con asesores profesionales de alto desempeño que generen valor agregado tanto a sus colaboradores, clientes y accionistas" por lo tanto los líderes de los departamentos, así como los empleados deben formar parte de una estrategia, se debe reforzar un plan general que indique, cuáles son las necesidades del cliente, y que posición o hacia donde se dirige la compañía, como lo explican en la Visión: Antes de terminar esta década, aspiramos a ser reconocidos a nivel nacional como líderes en proveeduría total, para el sector industrial. Como lo sugiere Thompson y Strickland (2001) para en este plan estratégico es importante definir.

1. Las necesidades de los clientes. o qué es lo que se esta tratando de satisfacer.
2. Los grupos de clientes o a quién se esta tratando de satisfacer.
3. Las tecnologías utilizadas y las funciones desempeñadas, es decir, cómo se esta tratando de satisfacer las necesidades de los clientes.

Por lo tanto es importante que para desarrollar con mayor agilidad el programa estratégico de la compañía se involucre todo el personal y se compartan las metas a seguir y los objetivos específicos de cada departamento. Es importante además, señalar

a través de carteles en cada departamento, cual es la misión y la visión de la empresa, para que el empleado se sienta cada vez mas identificado con los objetivos de la empresa.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECONMENDACIONES

A. CONCLUSIONES:

- Se nota la necesidad de que los colaboradores reciban un adecuado programa de inducción, ya que el personal no identifica claramente el departamento al que pertenece, lo que evidencia una falta de identificación con la empresa.
- Existe una percepción positiva por parte de los colaboradores, en cuanto a las oportunidades de ser promovidos a puestos superiores o a crecer dentro de la empresa, un 93.33% así lo dijo.
- Un 73.33% del personal consideró que los procedimientos escritos, los manuales de puestos o los instrumentos facilitan el desempeño de las labores, por lo que se concluye que el personal considera que la información suministrada es adecuada para realizar correctamente sus funciones.
- Un 70% del personal indicó que reciben retroalimentación en cuanto a sus evaluaciones, pero un 30% consideran que no, por lo tanto no todo el personal está recibiendo la retroalimentación necesaria en cuanto a como mejorar sus funciones y esto debe ser revisado.
- El 76.67% de los colaboradores consideran que las recompensas actuales son equitativas con el trabajo realizado, solo un 23.33% dijo que no. pero se contradijeron cuando se les pregunto si estas estimulan a hacer un buen trabajo, el 56.67% dijo que si y un 43.33% dijo que no. Por lo tanto se podría revisar cuales beneficios pueden estimularlos para mejorar, como por ejemplo las horas extras que

no son cubren a la mayoría de los empleados y podría ser una variable de motivación en cuanto a bonificaciones y beneficios que se puede estar viendo afectada en forma negativa.

- Se debe revisar el entrenamiento, ya que a pesar de que el 73.33% concordó que les ayudó a realizar mejor sus funciones, un 26.67% no lo consideró así
- Con respecto a la relación de los compañeros, un 86.67% concordó que existe una buena relación entre ellos, por lo tanto es una gran fortaleza con que cuenta la compañía que debe de fortalecerse.
- El tema del liderazgo es uno de los más interesantes, las jefaturas cuentan con un alto porcentaje de apoyo, ejemplo de ello lo dice el 100% que concordó, que el jefe propone soluciones a los problemas que surgen en el trabajo o el 93.33% que indicó que el jefe goza de aprecio y aceptación por parte de los colaboradores.
- En cuanto al tema de la comunicación en general la se sienten que la información de parte de sus jefes para lograr los objetivos comunes, fluye de forma adecuada, un 90% así lo confirmó en la encuesta, pero es importante anotar, que en el tema de toma de decisiones de la empresa, el personal se encuentra dividido, un 56.67% dice que se le toma en cuenta a la hora de la toma de decisiones, contra un 43.33 que no siente que se les toma en cuenta.
- Pero si es bueno saber que los colaboradores sienten que algunas de sus ideas o propuestas pueden ser tomadas en cuenta, para mejorar los procesos o para manejarse en forma independiente con respecto a la relación con los clientes o como realizar sus funciones, un 76.67% así lo dijo.

- Pero es importante indicar que no existe un programa de capacitación adecuado, que les permite a los empleados mejorar sus procesos, un 56.67% dijo que no existe y un 43.33% dijo que no existía.
- A pesar de que en el tema de higiene laboral, los empleados no sienten, problemas graves para realizar sus funciones, no hay un programa adecuado de salud ocupacional, o un programas de primeros auxilios, por ejemplo RCP (Resucitación Cardio Pulmonar), o de incendios, terremoto. No vi señalamiento claro de salida de emergencias, etc. El personal menciona que no existe un programa adecuado en este aspecto, ya que no existe un botiquín disponible para alguna emergencia.

B. RECOMENDACIONES:

- Crear y desarrollar el departamento de Recursos Humanos, desarrollando los procesos de reclutamiento, selección, diseño de cargos, evaluación del desempeño, remuneración, beneficios y servicios, entrenamiento, programas de comunicación.
- Desarrollar y ejecutar la propuesta establecida.
- Ya que existe una buena percepción de crecimiento por parte de los empleados dentro de la organización, es importante mantener y desarrollar esta percepción, manteniendo informado al personal, cuando haya un concurso interno, explicando el puesto, las características del puesto y elaborando un plan, que contribuya a que se haga todo lo posible, para que el personal interno, pueda colocarse en la plaza vacante.
- Crear y definir un programa de inducción de personal, que como se explicó en la propuesta, es importante que este contenga todo lo necesario, para que el empleado logre identificarse con la empresa desde el primer día de trabajo, es importante que esta incluya mucho aspectos como la historia y formación de la empresa, a que se dedica, pero hago énfasis a que esta contenga, la definición de forma clara y concisa cómo esta compuesta la estructura organizativa de la empresa y la relación del puesto con los demás departamentos.
- Desarrollar y mejorar el planteamiento estratégico, para que los trabajadores conozcan y se involucren, con respecto a cual es la misión y la visión de la empresa, en el cual se pueden generar documentos o carteles y colocarlos en lugares visibles para lograr mayor identificación de parte del personal.

- Se debe brindar al empleado herramientas para establecer un mejor intercambio en el proceso de servicio al cliente, con programas de capacitación en servicio al cliente, idioma extranjero (inglés) o programas de capacitación específico para el puesto que desempeña. Como lo evidenció el gráfico 27 casi la mitad de los colaboradores, un 43.33% confirmaron sobre la necesidad de mejorar en este aspecto.
- Se debe crear un manual de puestos que debe contener y registrar las funciones de cada puesto, sus principales compromisos y actividades, las condiciones bajo las cuales estas se llevan a cabo así como las destrezas, capacidades y aptitudes mentales y físicas, para lograr el objetivo al que esta destinado el puesto.
- Crear un manual de procedimientos para un departamento de Recursos Humanos, el cual debe contener como se realizan los procesos de de contratación y reclutamiento del personal.
- Se debe crear un programa de higiene y salud ocupacional, para incendios, inundaciones, terremoto, manejo de herramientas, primeros auxilios. Es importante mencionar, que este aspecto los colaboradores externaron la necesidad de un botiquín como mínimo que cubra las necesidades de primeros auxilios básicos.
- Es muy importante contar con un plan de ética y moral que cubra necesidades de protección que atente contra creencias religiosas, de índole sexual (acoso, escogencia sexual), raza, u otra ideología que no atente contra la dignidad humana, y se proponga una ley interna, que haga respetar los aspectos mencionados anteriormente.

- Que haya un programa de socialización que promueva la interacción positiva del grupo, en programas recreativos y deportivos.
- Se debe incentivar y desarrollar el programa de evaluación del desempeño, ya que al existir una percepción positiva del concurso interno y de crecimiento dentro de la empresa, este aspecto puede ser muy sensible, para que los colaboradores con mejores evaluaciones, puedan tener expectativas altas de ser tomados en cuenta para un futuro puesto.
- Es importante que cuando se tomen decisiones en la compañía, se fomente la participación del personal El gráfico 21 señala que un 43.33% no se le toma en cuenta en la toma de decisiones de la empresa, por lo tanto, habría que mejorar el proceso de comunicación de este aspecto.

BIBLIOGRAFIA

Bibliografía

- Caballo, V. (1998) Manual de técnicas de terapia y modificación de conducta. Cuarta edición. España: Siglo Veintiuno España Editores.
- Calvo, J. C. (2004). Propuesta de un Programa Conductual de Capacitación en Asertividad Dirigido a Empleados de una Organización Laboral._Tesis para optar al Grado de Licenciatura en Psicología, Escuela de Psicología, Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica
- Chiavenato, I. (1999) Introducción a la teoría general de la administración. *Quinta edición*. México D.F.: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2004) Gestión del Talento Humano_(1ra Edición), Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Cortes, A., (2004). Análisis Comparativo de las relaciones entre los estilos de Liderazgo y la Motivación Laboral Asociada: Un estudio en Centros Educativos de Enseñanza Media. Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Psicología, Universidad de Costa Rica.
- Cortes Mora, Melvin. Sistema de Gestión del Talento Humano, para el despacho de Contadores Públicos Gutiérrez y Asociados. (Noviembre 2006) Práctica de especialidad para optar por el Grado de Bachiller en Administración de Empresas en el Instituto Tecnológico de Costa Rica.
- Covey, S (2004). Los tres papeles que desempeña el líder en el nuevo paradigma. En; Hesselbein, F.; Goldsmith, M.; Beckhard, R., *El líder del Futuro* (comp.),. España: Deusto.
- Davis, K.; Newstrom, J., (1999). Comportamiento Humano en el Trabajo_(10ma ed.). México: Mc.Graw Hill.
- DeCrane, A. (2004). Un modelo constitucional del liderazgo. En; Hesselbein, F.; Goldsmith, M.; Beckhard, R., *El líder del Futuro* (comp.),. España: Deusto.
- Feinberg, M., (1975). Psicología efectiva para directores y jefes. España: Editorial Hispano Europea.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1994). Administración una Perspectiva Global. (10ma. Edición) McGraw-Hill, México.
- Litwin y Stringer. Motivation and Organizational Climate. Division of Reschart, Harvard Business School. 1968.

- McGregor, Douglas (1961), *The Human Side of Enterprise*, New York, McGraw-Hill.
- Milkovich, George y Boudreau (1994), *Human Resource Management*, New York, Richard D. Irwin.
- Montoya, L. (1999) *El clima organizacional de la dirección regional de educación de Desamparados y como incide en el mismo los factores de liderazgo, relaciones interpersonales y condiciones de infraestructura*. Informe de investigación de la maestría de educación con mención de Administración Educativa. Universidad de Costa Rica.
- Motta, P., (1993). *La ciencia y el arte de ser dirigente*. Colombia: Ediciones Uniandes.
- Nelson, B., (1997). *1001 formas de motivar a los empleados*. Bogota: Editorial Norma.
- Pollard, C.W. (2004). El líder que es útil. En; Hesselbein, F.; Goldsmith, M.; Beckhard, R., *El líder del Futuro* (comp.),. España: Deusto.
- Pritchard R.D; Karasick B.W. *The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction*. New York, Mc Graw Hill, 1973.
- Quesada Brenes, Kenneth. *Modelo de Medición del Clima Organizacional de la Soda – Comedor del Instituto Tecnológico de Costa Rica*. (Mayo 2007) *Práctica Profesional para optar por el Grado de Bachiller en Administración de Empresas en el Instituto Tecnológico de Costa Rica*.
- Robbins, Stephen P. *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall, Hispanoamericana S.A., 1994
- Rodríguez Mansilla, Darío. *Diagnóstico Organizacional*. Ediciones Universidad Católica de Chile, 1992.
- Scholtes, P., (1999). *Como Liderar: Manual Práctico*. Colombia: Mc.Graw Hill.
- Schuster, Frederick. *Informe Schuster: Ambiente de Trabajo y Productividad*. México, Editorial Limusa S.A de C.V. Grupo Noriega, Editores Balderas, México D.F. 1992.
- Thayer, L., (1975). *Comunicación y Sistemas de Comunicación*. Barcelona: Ediciones Península.

- Thompson, Jr. Arthur A. y Strickland III. A. J., (2001). *Administración Estrategia Conceptos y Casos*: Mexico: Programas Educativos S.A. de C.V.
- Tjosvold, D., (1993). *El conflicto Positivo en la organización*. E.U.A.: Addison-Wesley Iberoamericana, S.A. de C.V.
- Ulrich, D (2004). *Credibilidad x Aptitud*. En; Hesselbein, F.; Goldsmith, M.; Beckhard, R., *El líder del Futuro* (comp.),. España: Deusto.
- Work, J (2004). *La dirección de una variada planilla de personas*. En; Hesselbein, F.; Goldsmith, M.; Beckhard, R., *El líder del Futuro* (comp.),. España: Deusto.

APENDICES

APENDICE A

DISTRIBUCION DE LA POBLACION DE LOS TRABAJADORES DE LA FERRETERIA INDUSTRIAL LA FLORIDA (LA LIMA DE CARTAGO) A OCTUBRE DEL 2007

DEPARTAMENTO O AREA	NUMERO DE COLABORADORES
1) Gerencia General	1
2) Auditoría Interna	1
3) Gerencia Ventas	1
a) Tienda	4
b) Telemercadeo	8
c) Bodega	9
4) Jefe Contabilidad	1
a) Cuentas por Cobrar	4
b) Cuentas por Pagar	2
Total	31

APENDICE B

ENTREVISTA No 1:

REFERENCIA DE LA EMPRESA:

1. El nombre de la razón social es Ferretería industrial la Florida S.A. o Industrial la Florida S.A.
2. Cuando cambió de nombre?
3. ¿Cuándo se fundó?
4. Cuando se compró?
5. Se compró por el señor José Ruiz?
6. Donde estaba ubicada?
7. Dirección actual? Exacta
8. Algún otro detalle importante con respecto a la fundación o creación de la empresa que quiera agregar?
9. Me puede enviar el logotipo de la empresa

APENDICE C

ENTREVISTA No 2:

REFERENCIA DE LA EMPRESA:

1¿ Cómo esta organizada la Compañía ? ¿ Es un grupo ? ¿Cuántas Sucursales tienen?

2¿Cuándo se fundó?

3Preguntas de interés general:¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Hacia dónde vamos?

4 ¿Cómo está organizada? Estructura Organizativa, Organigrama.

5¿Cuáles procesos o actividades se llevan a cabo?

6¿Ha existido algún estudio previo al Recurso Humano?

7¿Cómo está estructurado el Departamento de Recursos Humanos?

8¿Quién se encarga de reclutar el personal (procesos de contratación, selección, inducción y medición del desempeño)?

GLOSARIO DE VARIABLES A EVALUAR

1) Reclutamiento:

Según Chiavenato (2004) El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización.

2) Diseños de cargos:

Para Chiavenato (2004) el diseño de cargos incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos.

3) La evaluación del desempeño:

Para Chiavenato (2004) la evaluación del desempeño es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización.

4) Remuneración y beneficios:

Como lo explica Chianvenato (2004) como socio de la organización, cada empleado se preocupa de invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada.

Según Chiavenato (2004) beneficios son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios.

5) Entrenamiento:

Para Chiavenato (2004) el entrenamiento se considera un medio de desarrollar competencias en las personas para que sean mas productivas, creativas e innovadoras, puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas.

6) Relaciones con los Colaboradores:

Según Milkovich y Boudreau (1994), las principales decisiones de los gerentes de línea para diseñar un programa de relaciones con los empleados deben incluir: comunicación, cooperación, protección, asistencia, disciplina y conflicto.

7) Liderazgo:

En todo tipo de organización es necesario el liderazgo, el cual es definido como la influencia interpersonal que se ejerce por medio de la comunicación en una situación orientada a lograr objetivos específicos. (Chiavenato, 1999).

8) Comunicacion:

Para Thayer (1975), una de las definiciones de comunicación es la siguiente:
"Comunicación es el mutuo intercambio de ideas a través de cualquier medio efectivo."

9) Motivacion:

Según Keith Davis y John Newstrom (1999), la motivación tiene lugar en el marco de la cultura, refleja un modelo de comportamiento organizacional y requiere de habilidades de comunicación, ésta requiere además del descubrimiento y la comprensión de los impulsos y las necesidades de los empleados.

10) Higiene Laboral:

Como lo define Chiavenato (2004), la higiene laboral esta relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud fisica y mental, y con las condiciones de bienestar de las personas.

Apéndice E

Cuestionario

El objetivo de este cuestionario es recolectar información acerca del ambiente laboral, con el fin de aplicar medidas para el mejoramiento del mismo.

La información que usted nos brinde es completamente confidencial, por lo cual no es necesario anotar su nombre.

Su participación es voluntaria, puede realizar las consultas que considere necesarias.

Muchas gracias por su colaboración.

Instrucciones:

1. Para completar la información solicitada, marque con una X en la opción que considere más adecuada para cada pregunta.
2. NO existen respuestas buenas o malas, lo que nos interesa es conocer su opinión.
3. Llene cada una de las casillas, no deje ninguna en blanco.
4. No olvide consultar en caso de dudas.

Información General

Puesto que desempeña: _____ Departamento al que
Pertenece _____

RECLUTAMIENTO

1) Piensa que la empresa da la oportunidad para promover a los trabajadores a puestos superiores? SI__ NO__

2) Cree que hay oportunidad de crecer dentro de la empresa? SI__ NO__

DISEÑO DE CARGOS

3) Cuenta usted con procedimientos escritos, manuales de puestos o instrumentos que le faciliten u orienten el desempeño de sus labores?.....SI__ NO__

4) Conoce usted quién es el supervisor o jefe inmediato, de quien debe recibir

instrucciones?SI__ NO__

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

5) Se aplican procesos de evaluación periódicos con respecto a las funciones que realiza en la empresa?.....SI__ NO__

6) Con respecto a las evaluaciones, recibe una retroalimentación adecuada para mejorar sus funciones? SI__ NO__

7) El jefe o supervisor comunica las debilidades que usted tiene en su trabajo? SI__ NO__

REMUNERACION Y BENEFICIOS

8) Recibe puntualmente el salario que percibe?.....SI__ NO__

9) Recibe usted pago por tiempo adicional? SI__ NO__

10) Considera que hay equidad entre las recompensas económicas que usted recibe y el esfuerzo que realiza?.....SI__ NO__

11) Cree usted que actualmente las recompensas estimulan a quien hace un mejor trabajo?.....SI__ NO__

ENTRENAMIENTO

12) Ha recibido un entrenamiento adecuado para llevar con éxito las funciones que realiza?.....SI__ NO__

13) Con el entrenamiento recibido consideró que tiene suficientes herramientas para desempeñar correctamente las funciones asignadas?.....SI__ NO__

RELACION CON LOS COLABORADORES

14) Las relaciones entre compañeros son de confianza y apoyo?..... SI__ NO__

15) El trabajo es distribuido entre el personal de forma equitativa?.....SI__ NO__

16) Cree usted que el personal asignado es el suficiente para realizar el trabajo diario signado?.....SI__ NO__

LIDERAZGO

17) El jefe propone soluciones a los problemas que surgen en el trabajo?.....SI__ NO__

18) El jefe goza del aprecio y aceptación de sus colaboradores?.....SI__ NO__

19) En el departamento es únicamente su jefe quien toma las iniciativas en la solución de los problemas y la toma de decisiones?.....SI__ NO__

20) El jefe toma las medidas necesarias para solucionar conflictos entre los compañeros de trabajo?.....SI__ NO__

COMUNICACION

21) Cuando la compañía toma decisiones toma en cuenta la opinión de los colaboradores?.....SI__ NO__

22) En su unidad de trabajo, existe una adecuada comunicación entre colaboradores y jefatura?.....SI__ NO__

23) En la unidad en la que usted trabaja es fácil la comunicación del personal hacia los niveles superiores?.....SI__ NO__

24) Las instrucciones y procedimientos en su labores son comunicadas

apropiadamente?.....
 . SI__ NO__

MOTIVACION

25) En su trabajo se le brinda independencia y autonomía para tomar decisiones?.....
 SI__ NO__

26) Con respecto a las responsabilidades asignadas, la empresa escucha nuevas ideas o sugerencias, en pro del mejoramiento continuo?.....SI__ NO__

27) Existe un programa de capacitación que le permita mejorar su trato con el cliente, o que le de herramientas para mejorar su desarrollo laboral dentro de la empresa?..... SI__ NO__

Recuerde marcar con una x la casilla que considere mas adecuada

HIGIENE LABORAL

Como califica usted en el ambiente físico en el que trabaja, según lo siguientes factores:

Nº		MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	NO APLICA
28	Ruido					
29	Ventilación					
30	Iluminación					
31	Temperatura					
32	Salidas de emergencia					
33	Equipo y mobiliario					

¡ GRACIAS POR SU COLABORACION !