



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y
RECURSOS HUMANOS**

TESIS

**PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS**

TEMA

**"IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEDICIÓN DEL CLIMA Y
DESEMPEÑO LABORAL EN EL GRUPO QUIROLA DE LA CIUDAD DE
GUAYAQUIL"**

AUTORA

JUDITH ELIZABETH RODRÍGUEZ BAILÓN

DIRECTORA DE TESIS

DOCTORA LUCY ROSERO PEÑA

GUAYAQUIL- ECUADOR – 2015

CERTIFICACIÓN

Certifico que bajo mi dirección la presente tesis ha sido realizada en su totalidad por la señora JUDITH ELIZABETH RODRÍGUEZ BAILÓN

Dra. Lucy Rosero Peña

Directora de Tesis

AUTORÍA

Del contenido de la presente tesis se responsabiliza la autora

JUDITH ELIZABETH RODRÍGUEZ BAILÓN

C.I. No: 1309069951

DEDICATORIA

El presente trabajo de tesis quiero dedicárselo en primer lugar a Dios, por ser mi fuente de inspiración.

A mi hija Nathaly Silvana Mera Rodríguez, a quien amo mucho y es mi razón de ser.

A mi esposo Fabián Mendoza Loor, mi compañero en este arduo camino llamado "vida"; y finalmente,

A mi madre Laura Bailón Alcívar, quien con sus sabios consejos se ha convertido en mi guía y ejemplo a seguir.

Va por ustedes!

JUDITH ELIZABETH RODRÍGUEZ BAILÓN

AGRADECIMIENTO

Dar las gracias es una muestra de gratitud a todas aquellas personas que formaron parte de mi vida y que con sus consejos y opiniones contribuyeron a la culminación de esta etapa de mi vida.

Quiero agradecer a Dios, a mi hija Nathaly, a mi esposo Fabián y a mi madre Laura, por su apoyo constante.

A mi directora de tesis, Dra. Lucy Rosero Peña, por su valiosa ayuda y guía para el desarrollo de este trabajo de tesis.

Muchas gracias!!

JUDITH ELIZABETH RODRÍGUEZ BAILÓN

PRESENTACIÓN SINTÉTICA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación titulado "IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE MEDICIÓN DEL CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL GRUPO QUIROLA DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL" fue desarrollado con la finalidad determinar la factibilidad de implementar un sistema que ayude a mejorar la eficiencia en los procesos internos de la empresa, mejorando el desempeño del talento humano a través de un sistema que identifique posibles falencias. Por este motivo la presente investigación fue dividida en cuatro capítulos, los cuales se detallan a continuación:

- **Capítulo 1. Problema de Investigación**

Contiene información relacionada con los principales problemas que se manifiestan dentro del Grupo Quirola, destacando casusas y efectos que se generan dentro del ambiente laboral. De acuerdo a la investigación realizada, entre los problemas analizados se destacan el nepotismo, los conflictos emocionales y la organización poco profesional de ciertos directivos al momento de tomar decisiones. Como consecuencia de aquello, la rentabilidad del negocio se ha visto afectada pues, con un personal desmotivado o con problemas, es difícil llevar a cabo una actividad de forma ágil y eficiente.

- **Capítulo 2. Marco Teórico**

Este capítulo contiene los acercamientos teóricos que se relacionan con el problema de investigación, el cual fue estructurado considerando aspectos concernientes al Talento Humano, el Clima Organizacional, la Evaluación del Desempeño y las Empresas Familiares. Posteriormente, las teorías de Maslow y Likert ayudan a determinar las necesidades de los seres humanos y como esto se relaciona con el plano laboral. El resultado de estas teorías, ayudan a formular una hipótesis que espera ser comprada mediante la investigación de campo.

- **Capítulo 3. Marco Metodológico**

Esta sección contiene información relacionada a la investigación de campo, considerando aspectos como el tipo y diseño de investigación, métodos aplicados para la investigación, población y muestra a analizar, técnicas e instrumentos para la recolección de datos y el posterior análisis y presentación de resultados, los cuales se enfocaron en determinar aspectos relacionados a los niveles de satisfacción de los empleados, el nivel de comunicación, actitud al cambio, solución de conflictos y tomas de decisiones.

- **Capítulo 4. Propuesta del Sistema**

Abarca la propuesta del sistema que debería implementarse en la empresa Grupo Quirola, con la finalidad de determinar los factores más relevantes y que presenten problemas en cuanto a satisfacción, comunicación, conflictos y toma de decisiones para efectuar correctivos que ayuden a la creación de un ambiente laboral armónico y eficiente.

- **Conclusiones y Recomendaciones**

Finalmente dentro de esta sección se hará una conclusión y recomendación final de acuerdo a los principales hallazgos que permitan verificar el cumplimiento de los objetivos tanto general como específico, para la comprobación de la hipótesis establecida.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO I.....	17
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	17
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
1.1.1. <i>Causas del problema</i>	17
1.1.2. <i>Efectos del problema</i>	18
1.1.3. <i>Análisis de la problemática</i>	19
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	20
1.3. SUB-PREGUNTAS	20
1.4. OBJETIVOS.....	21
1.4.1. <i>Objetivo General</i>	21
1.4.2. <i>Objetivos Específicos</i>	21
1.5. JUSTIFICACIÓN	21
1.6. LIMITACIONES	23
1.7. HIPÓTESIS.....	23
CAPÍTULO II.....	25
MARCO TEÓRICO	25
2.1. MARCO REFERENCIAL	25
2.1.1. <i>El Talento Humano</i>	25
2.1.1.1 <i>Generalidades</i>	25
2.1.1.2. <i>El talento humano como socio de las organizaciones</i>	27
2.1.1.3. <i>Los principales procesos de la gestión del talento humano</i>	28
2.1.1.4. <i>Estructura del órgano de gestión del talento humano</i>	29
2.1.1.5. <i>Planificación estratégica de la gestión del talento humano</i>	30
2.1.2. <i>El Clima Organizacional</i>	32
2.1.2.1. <i>Generalidades</i>	32
2.1.2.2. <i>Funciones del Clima Organizacional</i>	33
2.1.2.3. <i>El clima organizacional como promotor de la creatividad en la empresa</i>	36
2.1.2.4. <i>Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad</i>	38
2.1.2.5. <i>Cultura Organizacional</i>	39
2.1.3. <i>Evaluación del Desempeño</i>	40
2.1.3.1. <i>Generalidades</i>	40

2.1.3.2. <i>Inteligencia emocional y desempeño laboral</i>	41
2.1.3.3. <i>Elementos del desempeño laboral</i>	43
2.1.3.4. <i>El proceso de la evaluación de desempeño</i>	44
2.1.4. <i>Las empresas Familiares</i>	51
2.1.4.1. <i>Generalidades</i>	51
2.1.4.2. <i>Principios de las empresas familiares</i>	52
2.1.4.3. <i>Fortalezas de las empresas familiares</i>	53
2.1.4.4. <i>Debilidades de las empresas familiares</i>	55
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	56
2.2.1. <i>La teoría de Maslow</i>	56
2.2.2. <i>La teoría de Likert</i>	58
2.2.2.1. <i>Variables relacionadas a la teoría de Likert</i>	59
2.2.2.2. <i>Tipos de Clima según Likert</i>	60
2.3. MARCO CONCEPTUAL	60
2.4. VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	65
2.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	66
CAPÍTULO III	68
MARCO METODOLÓGICO	68
3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	68
3.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	69
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	70
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	72
3.5. TRATAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	72
3.6. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	73
3.6.1. <i>Objetivos</i>	73
3.6.2. <i>Satisfacción</i>	73
3.6.3. <i>Comunicación</i>	88
3.6.4. <i>Actitud al Cambio</i>	99
3.6.5. <i>Solución de Conflictos</i>	108
3.6.6. <i>Toma de Decisiones</i>	117
3.6.7. <i>Conclusiones de la investigación de campo</i>	128
CAPÍTULO IV	133
PROPUESTA DEL SISTEMA	133
4.1. INTRODUCCIÓN	133
4.1.1. <i>Descripción</i>	133
4.1.2. <i>Objetivos</i>	133
4.1.2.1. <i>Objetivo General</i>	133

4.1.2.2. Objetivos Específicos	133
4.1.3. Ventajas.....	134
4.1.4. Políticas	134
4.2. SISTEMA DE MEDICIÓN DEL CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL.....	138
4.2.1. Conformación del equipo evaluador	138
4.2.2. Cronograma de actividades	138
4.2.3. Selección de Factores	139
4.2.4. Estructuración del instrumento de evaluación	139
4.2.5. Aplicación del instrumento de evaluación	141
4.2.6. Análisis de resultados	142
4.2.7. Diseño del Informe de resultados	142
4.2.8. Elaboración de recomendaciones.....	142
4.3. RECURSOS PARA IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE MEDICIÓN DE CLIMA Y DESEMPEÑO LABORAL	143
4.3.1. Recursos Humanos	143
4.3.2. Recursos Materiales	145
4.4. ESCENARIOS	146
4.4.1. Logro – Reconocimiento	146
4.4.2. Comunicación	147
4.4.3. Planes de carrera y desarrollo profesional.....	147
4.4.4. Ambiente físico	148
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	150
BIBLIOGRAFÍA	154
ANEXOS	157

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Etapas de la administración estratégica	31
Tabla 2. Fases de la planificación estratégica del recurso humano	32
Tabla 3. Pirámide de Maslow	57
Tabla 4. Cronograma de actividades.....	139
Tabla 5. Formato de cuestionario para medir el clima y ambiente laboral	141
Tabla 6. Grupo evaluador.....	144
Tabla 7. Muebles de oficina.....	145
Tabla 8. Equipos de oficina	145
Tabla 9. Equipos de computación	146
Tabla 10. Logro - Reconocimiento	146
Tabla 11. Comunicación.....	147
Tabla 12. Desarrollo profesional.....	147
Tabla 13. Ambiente físico	148

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Distribución por puesto actual.....	74
Gráfico 2. Distribución por agrado.....	75
Gráfico 3. Distribución por interés por problemas laborales.....	76
Gráfico 4. Distribución por interés por problemas personales.....	77
Gráfico 5. Distribución por ascensos y promociones justas.....	78
Gráfico 6. Distribución por mecanismo de ascensos.....	79
Gráfico 7. Distribución por programa de capacitación.....	80
Gráfico 8. Distribución por trato justo de superiores.....	81
Gráfico 9. Distribución por reconocimiento de trabajo.....	82
Gráfico 10. Distribución por interés por subalternos.....	83
Gráfico 11. Distribución por identificación con la institución.....	84
Gráfico 12. Distribución por conformidad de sueldo.....	85
Gráfico 13. Distribución por ambiente laboral.....	86
Gráfico 14. Distribución por momentos agradables.....	87
Gráfico 15. Distribución por verificación de información.....	88
Gráfico 16. Distribución por consulta sobre dudas.....	89
Gráfico 17. Distribución por comunicación del departamento.....	90
Gráfico 18. Distribución por dificultad para dialogar con jefes.....	91
Gráfico 19. Distribución por dialogo sobre asuntos personales.....	92
Gráfico 20. Distribución por análisis de técnicas de trabajo.....	93
Gráfico 21. Distribución por información sobre comportamiento.....	94
Gráfico 22. Distribución por poca oportunidad de sugerencia.....	95
Gráfico 23. Distribución por opinión solicitada en asuntos laborales.....	96
Gráfico 24. Distribución por opinión de compañeros.....	97
Gráfico 25. Distribución por conocimiento de líneas de negocios.....	98
Gráfico 26. Distribución por ideas nuevas.....	99
Gráfico 27. Distribución por aportación con sugerencias.....	100
Gráfico 28. Distribución por promoción de innovación.....	101
Gráfico 29. Distribución por problemas por las innovaciones.....	102
Gráfico 30. Distribución por búsqueda de innovación en trabajo.....	103

Gráfico 31. Distribución por aplicación de nuevos métodos	104
Gráfico 32. Distribución por resistencia al cambio.....	105
Gráfico 33. Distribución por ideas por parte de trabajadores	106
Gráfico 34. Distribución por participación únicamente de jefes	107
Gráfico 35. Distribución por conocimiento de problemas	109
Gráfico 36. Distribución por solución de problemas	110
Gráfico 37. Distribución por impacto de problemas.....	111
Gráfico 38. Distribución por métodos para alcanzar acuerdo.....	112
Gráfico 39. Distribución por análisis objetivo de problemas	113
Gráfico 40. Distribución por agrado de las negociaciones	114
Gráfico 41. Distribución por tipo de solución a problemas.....	115
Gráfico 42. Distribución por resolución de problemas	116
Gráfico 43. Distribución por toma de decisiones en departamento	117
Gráfico 44. Distribución por diversidad de ideas en reuniones.....	118
Gráfico 45. Distribución por influencia de opinión del jefe	119
Gráfico 46. Distribución por decisiones sobre asuntos de trabajo	120
Gráfico 47. Distribución por influencia de problemas personales.....	121
Gráfico 48. Distribución por influencia de problemas laborales para decisión..	122
Gráfico 49. Distribución por discusión con subalternos sobre problemas	123
Gráfico 50. Distribución por decisión rápida por temor al enojo	124
Gráfico 51. Distribución por obstaculización de antagonismos personales	125
Gráfico 52. Distribución por participación en reuniones	126
Gráfico 53. Distribución por delegación de problemas a subalternos.....	127
Gráfico 54. Diagrama del Grupo Evaluador.....	144

INTRODUCCIÓN

Los nuevos desafíos que deben enfrentar a diario las empresas, incitan a que sus directivos tomen en cuenta importantes cambios dentro de sus sistemas y procesos administrativos, con el propósito de ofrecer mejores productos o servicios, en un ambiente proactivo, competitivo y sobre todo comprometido con la empresa, la sociedad y el medio ambiente; y así llevar a cabo los objetivos planteados en la planificación estratégica.

Para este efecto, es importante reconocer el papel que juega el recurso humano en el cumplimiento de los objetivos empresariales que, más que un recurso o instrumento, constituye un valioso patrimonio capaz de tomar decisiones, brindar grandes aportes, proponer ideas innovadoras, establecer soluciones prácticas y demás actividades que son posibles de realizar con un personal debidamente instruido y dirigido.

A pesar de que indiscutiblemente, las personas son el corazón de un negocio, algunas empresas desconocen la forma de gestionar eficientemente este recurso y dirigirlo de tal forma que se logre aprovechar el talento que cada persona tiene para aportar positivamente en las empresas. En algunos casos las empresas no realizan acciones de mejora en el personal, por algunas de las siguientes razones: desinterés por la situación de los empleados, la falta de recursos económicos para financiar programas de capacitación, o desconocimiento de la influencia que tiene su recurso humano en los resultados del negocio.

Por tanto, en el presente estudio se plantea la idea de diseñar una propuesta de un sistema de medición del clima y desempeño laboral para el "Grupo Quirola", en la ciudad de Guayaquil, como una alternativa de soporte en la toma de decisiones empresariales respecto al talento humano que disponen y así mejorar su rendimiento y cumplir las metas del negocio.

El Grupo Quirola es un conjunto de empresas privadas especializadas en diversas áreas principalmente del sector agrícola, acuícola, comercial e industrial, con décadas de actividad en el Ecuador. Desde su fundación, el Grupo Quirola exporta sus productos a diversos países de la Unión Europea, Asia, Estados Unidos y diversos países en el resto del mundo, siendo hoy su marca "Quirola" ampliamente reconocida y apreciada como la investidura de un producto de calidad superior en los mercados internacionales más exigentes, habiéndose constituido en un referente de excelencia, confianza, profesionalismo y experiencia.

Actualmente, el Grupo Quirola se encuentra finalizando su calificación EUREPGAP¹ que le permitirá contar con una certificación que garantice formalmente la óptima calidad de sus productos, aspecto positivo que indica claramente el crecimiento empresarial que está atravesando esta importante empresa, pero para lograr este objetivo es imprescindible contar con un recurso plenamente motivado y dispuesto a dar un rendimiento óptimo.

Bajo este concepto, es claro hacer un análisis del comportamiento y desempeño laboral de los empleados de Grupo Quirola, con el propósito de destacar fortalezas y utilizarlas para disminuir debilidades en los procedimientos para obtener resultados favorables para la compañía.

¹ Siglas de Euro-Retailer Produce Working Group: Es un programa privado de certificación voluntaria relativamente nuevo, creado por 24 grandes cadenas de supermercados que operan en diferentes países de Europa Occidental y que han organizado el Grupo Europeo de Minoristas. El propósito de EUREP es aumentar la confianza del consumidor en la sanidad de los alimentos, desarrollando "buenas prácticas agrícolas" (GAP) que deben adoptar los productores.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

1.1.1. Causas del problema

Grupo Quirola, pese a ser una importante empresa del Ecuador, asienta sus bases organizacionales y administrativas en una estructura familiar consolidada, aspecto que si bien le ha ayudado a obtener resultados importantes en el mercado, es conveniente también mencionar aspectos negativos que se suelen presentar en este tipo de organizaciones familiares. Generalmente por su carácter de empresa familiar, enfrentan complejos problemas que limitan su desarrollo, aspectos que se definen a continuación:

- ***Familismo o Nepotismo:*** se conoce como organización familista a aquella que incluye dentro de cargos administrativos claves, a gran cantidad de parientes ineficaces, como una alternativa de apoyo para la generación de empleo a miembros de la familia, sin tomar en consideración que su bajo desempeño podría derivar en resultados negativos para la institución.

- ***Conflictos emocionales:*** que se producen como resultado de la rivalidad que se pudiera dar entre parientes, debido a que en la mayoría de los casos, las disputas familiares son llevadas al plano laboral y esto afecta al adecuado funcionamiento de la empresa, como consecuencia del exceso de familiares en una organización.

- ***Organización poco profesional:*** por tratarse de una empresa familiar, muchas veces se incluyen parientes que no poseen las competencias o el perfil adecuado para llevar a cabo una actividad específica, por tanto esto conlleva a una organización poco profesional, porque el círculo familiar a veces se cierra y no permite el ingreso de gente con mejor formación, por

el hecho de no ser parte de la familia. Situación que tiene que ser corregida para evitar problemas más severos en la institución.

1.1.2. Efectos del problema

Tomando como base los puntos previamente analizados, se establece que en lo concerniente al campo laboral familiar existen ciertas discrepancias entre directivos y empleados, ya sea por conflictos internos, carencia de motivación, baja capacitación del personal, falta de compromiso empresarial, escasa comunicación e interrelación laboral, entre otros. Todas estas causas en conjunto constituyen un grave problema para las empresas familiares quienes se ven afectadas en su estructura organizacional y rentabilidad; por ello, los efectos de esta problemática podrían ser los siguientes:

- **Reducción de las ventas y rentabilidad**, ya que al no contar con personal debidamente capacitado para alcanzar las metas empresariales, se pierden clientes o negocios importantes que tienen un impacto negativo en los ingresos de la empresa y por ende disminuyen la rentabilidad del negocio.
- **Merma de Competitividad**, ocurre cuando las empresas competidoras ofrecen mejores productos o servicios y la organización actual no es capaz de hacer frente a la situación adversa con estrategias que le permitan mantenerse en el mercado.
- **Disminución de participación en el mercado**, como consecuencia de la pérdida de competitividad, la empresa poco a poco deja de ser atractiva en el mercado y su participación baja sustancialmente, siendo menos interesante para el cliente requerir algún servicio o producto, porque no satisface su necesidad completamente.

- **Escaso crecimiento de la empresa**, finalmente en una situación tan desfavorable, las empresas tienen poca oportunidad de crecer y desarrollarse económicamente, puesto que dejaron de ser rentable una vez que no pudieron cumplir sus metas a causas de la mala gestión de sus recursos humanos y evidentemente esto se traduce en un “estancamiento empresarial”.

1.1.3. Análisis de la problemática

Los escenarios previamente descritos permiten tener una visión clara de los problemas que atraviesan aquellas empresas familiares que desafortunadamente no pudieron aprovechar al máximo sus recursos y se alejaron de los objetivos empresariales.

De acuerdo a un informe de la empresa Deloitte (2010)², se establece que el mundo empresarial actual presenta una gama de desafíos en cuanto al manejo del capital humano, y que a pesar de que en Ecuador, la mayoría de las empresas reconoce su importancia, la crisis global y nacional, presenta a los empresarios algunos retos que deben enfrentar a diario, tales como:

- La presión de reducir costos y mantener sin cambio alguno la motivación en las personas.
- Alternativas de desarrollo y crecimiento profesional para las personas, a pesar de contar con una difícil situación económica.
- Enfrentar el fenómeno de un mercado salarial en recesión.

De alguna forma, es muy probable que estas razones sean el origen del por qué ciertas empresas no han tomado medidas que les ayude a sacar lo mejor de su recurso humano, ya que a veces se les dificulta lidiar con nuevos desafíos y desafortunadamente pierden grandes oportunidades de desarrollo. A pesar de esto, sus directivos están obligados a tomar medidas que les permita impulsar el

² Deloitte (2010). Los desafíos en el manejo del capital humano: entrevista a los líderes de recursos humanos en el país.

negocio, puesto que el escenario sería completamente negativo si no se corrigen a tiempo estas falencias, y es preferible hacer un esfuerzo por mejorar la situación de sus empresas, que tener como consecuencia un negocio en bancarrota.

Es así como, el presente trabajo se basa en el diseño de una propuesta de un sistema de medición del desempeño laboral para el Grupo Quirola de la ciudad de Guayaquil, a fin de determinar los beneficios que se obtuviesen con su implementación, el cual consiste en un método que ayuda a evaluar, dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de personas con el propósito de conseguir alguna meta o desarrollar habilidades específicas.

1.2. Formulación del Problema

¿Qué impacto tendría la implementación de un sistema de medición del clima y desempeño laboral en el Grupo Quirola de la ciudad de Guayaquil?

1.3. Sub-preguntas

- ¿Qué infraestructura será necesaria para la implementación de una empresa que evalúe el clima laboral y el rendimiento del personal del Grupo Quirola en la ciudad de Guayaquil?
- ¿Qué técnicas utiliza el sistema para evaluar las aptitudes en el recurso humano?
- ¿Cuáles es el principal problema que atraviesa el Grupo Quirola para implementar mejoras en el comportamiento de su recurso humano?
- ¿De qué forma pueden ser evaluados los resultados del personal del Grupo Quirola?
- ¿De las técnicas de evaluación y desempeño empleadas, cuál es la de mayor efectividad para mejorar el rendimiento de los empleados del Grupo Quirola?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Diseñar de un sistema de medición del clima y desempeño laboral en el Grupo Quirola de la ciudad de Guayaquil.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de temas relacionados con la evaluación del clima y rendimiento de los recursos humanos, con el propósito de elaborar el marco teórico del proyecto.
- Identificar aquellos factores que inciden en la aceptación de la propuesta por parte del personal del Grupo Quirola, mediante una investigación de campo.
- Definir el proceso clave que ayudará a llevar a cabo la propuesta planteada en el Grupo Quirola.
- Establecer los principales recursos necesarios para la implementación de la propuesta en el Grupo Quirola y evaluar su viabilidad.

1.5. Justificación

1.5.1 Justificación Teórica

La principal razón por la cual es importante llevar a cabo esta propuesta se basa en los beneficios que trae consigo la medición del clima y desempeño del personal en una empresa, puesto que su fin es conseguir una apertura de conciencia, el desarrollo de habilidades, el manejo de estado de ánimos e instalación de prácticas, y el apoyo para la adquisición de comportamientos y actitudes adecuadas del personal para sacar lo mejor de sí y contribuir al mejoramiento de los procesos que evidentemente tienen un impacto positivo en los resultados del negocio, así es posible establecer que:

- ✓ El sistema que aplica un estilo concreto de liderazgo.
- ✓ Emplea una retroalimentación positiva basada en la observación.
- ✓ Abre ventanas para explorar nuevos conceptos, técnicas, herramientas y tecnologías de la gestión empresarial.
- ✓ Permite desarrollar talentos individuales de las personas en el trabajo.
- ✓ Transforma el trabajo en entrenamiento y desarrollo.

1.5.2 Justificación Metodológica

Para el desarrollo de esta propuesta es importante utilizar ciertas herramientas que permitirán definir con claridad la ejecución de la investigación; es así como se justifica el uso de:

El método a emplearse es de inducción-deducción: la inducción consiste en ir de los casos particulares a la generalización; se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales. La deducción, en ir de lo general a lo particular; se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares.

De esta forma, como si existen datos relacionados con la Gestión del Talento Humano, se utilizará textos bases para establecer un criterio propio y así regirse en modelos actuales para el desarrollo de la propuesta. Entre las herramientas a utilizarse, la investigación de mercados será utilizada para determinar el perfil de los clientes potenciales y desarrollar estrategias que ayuden a captar su atención eficazmente.

1.5.3 Justificación Práctica

Por otra parte, ejecutar esta propuesta es importante ya que en la práctica los beneficios que reciben las empresas se describen de la siguiente forma:

- ✓ Mejor gestión de los recursos humanos.
- ✓ Ambiente de participación proactiva entre empleados y directivos.
- ✓ Incremento de la competitividad empresarial.
- ✓ Mayor motivación del personal y creación de un compromiso empresarial.
- ✓ Servicios o productos de mejor calidad.

1.6. Limitaciones

- **Limitaciones de tiempo:** La presente investigación se llevará a efecto desde el 01 de diciembre del 2012 y culminará el 30 junio del 2013.
- **Limitaciones espacio:** Se realizará en el Grupo Quirola ubicada en la ciudad de Guayaquil de la Provincia del Guayas.
- **Limitaciones de recursos:** En relación a los recursos financieros que se requiere para el proyecto no existe ningún tipo de limitaciones.
- **Limitaciones de población:** La investigación se realizará al personal ejecutivo y operativo del Grupo Quirola de la ciudad de Guayaquil.

1.7. Hipótesis

La aplicación de un sistema de medición del clima y desempeño laboral como herramienta empresarial, permitiría al Grupo Quirola incrementar su nivel de productividad y competitividad, a través de un personal debidamente instruido y dirigido.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL Y CONCEPTUAL

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Referencial

2.1.1. El Talento Humano

2.1.1.1 Generalidades

En la actualidad las empresas llevan a cabo sus actividades en un entorno que se extiende a un nivel cada vez más ágil, dinámico y complejo donde se evidencian cambios permanentes, motivo por el cual, los empresarios deben estar conscientes del rol que desempeña su personal en las tareas a cumplir, y por ende, de la necesidad de promover el desarrollo de capacidades de aprendizaje y conocimiento organizacional, siendo el talento humano el pilar de las empresas. Bajo este concepto, el talento humano es definido como "una combinación de varios aspectos o cualidades de una persona, donde se implican conocimientos, compromiso y autoridad". (Batista, 2012).

En igual sentido, es claro que sin un control o adecuado manejo del talento humano, no es posible obtener lo mejor de cada persona; razón por la cual, los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, de esta manera, el mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo.

Del mismo modo, Taylor viendo el rol que desempeña esta área, creó las "oficinas de selección". Podría considerarse que la administración de recursos humanos es multidisciplinaria, debido a que requiere un concurso de múltiples fuentes de conocimientos; su importancia deriva de las funciones laborales o administración de personal desde los siguientes puntos de vista:

- Ambiente
- Armonía en relaciones laborales
- Niveles de competitividad y producción
- Derechos y obligaciones de los empleados
- Nivel de competencias.
- Condiciones de vida

Por esta razón, el objetivo principal de la gestión del talento humano consiste en el mejoramiento de la contribución productiva del personal hacia la organización, dentro de un marco de acciones ética y socialmente responsable. Para efectos del desarrollo de esta investigación es importante tomar en consideración ciertos aspectos relacionados con la gestión del talento humano, tales como la inteligencia emocional.

Basándose en el criterio de autores como: Salovey y Mayer (1993) establecen que "es un tipo de inteligencia social que incluye la habilidad de supervisar y entender las emociones propias y la de los demás, discriminar entre ellas y sumar la información para guiar el pensamiento y las acciones de uno". (p.443)

De igual forma, Goleman (1995), "define a la inteligencia emocional como la capacidad de reconocer sentimientos en sí mismo y en otros, siendo hábil para gerenciarlos al trabajar con otros"; así mismo plantea que "es un sentimiento que afecta los propios pensamientos, estados psicológicos, estados biológicos y voluntad de acción" (p. 30).

Finalmente, Chiavenato (2002) define a la gestión del talento humano como:

Un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (p.5).

2.1.1.2. El talento humano como socio de las organizaciones

En la actualidad, las organizaciones están acrecentando su visión y acción estratégica, debido a que todo proceso productivo se realiza con la colaboración conjunta de diversos socios, cada uno de los cuales contribuye con algún recurso; por ejemplo, los proveedores contribuyen con materias primas, insumos básicos, servicios y tecnología, mientras que los accionistas e inversionistas aportan con capital e inversiones lo que se denomina apoyo financiero para adquirir recursos.

Por su parte, los empleados contribuyen con conocimientos, capacidades y habilidades para toma de decisiones y elección de alternativas que dinamicen la organización; los clientes y los consumidores contribuyen adquiriendo los bienes o servicios ubicados en el mercado; los socios de la organización aportan con algo esperando ganar un retorno por su inversión.

Las alianzas estratégicas constituyen medios a través de los cuales la organización obtiene nuevos socios para fortalecer y consolidar sus negocios y ampliar fronteras. El socio más íntimo de la organización es el empleado: está dentro de ella y le da vida y dinamismo.

El talento humano, representado por las personas, puede ser visto como socio de las organizaciones, por este motivo se los considera proveedor de conocimientos, habilidades, capacidades indispensables y sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones, que es la inteligencia, ya que permite tomar decisiones racionales e ilustra significado y rumbo a los objetivos generales.

En consecuencia las personas constituyen el capital intelectual de la organización, por este motivo aquellas organizaciones exitosas que descubrieron esto, tratan a sus miembros como socios del negocio y no como simples empleados. (Chiavenato, 2002).

2.1.1.3. *Los principales procesos de la gestión del talento humano*

De acuerdo a Idalberto Chiavenato (2002), existen seis procesos principales para la correcta gestión del talento humano, los cuales se explican a continuación de forma breve:

1. **Admisión de personas**, división de reclutamiento y selección de personal: ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa, pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas. (Psicólogos, Sociólogos).
2. **Aplicación de personas**, división de cargos y salarios: ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizaran en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño. (Estadísticos, analistas de cargos y salarios).
3. **Compensación de las personas**, división de beneficios sociales: ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales. (Trabajadores sociales, Especialistas en programas de bienestar).
4. **Desarrollo de personas**, División de capacitación: ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de

cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración. (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores).

5. **Mantenimiento de personas**, división de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales. (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida).

6. **Evaluación de personas**, división de personal: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales. (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina).

Estos procesos se diseñan según las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre sí.

2.1.1.4. Estructura del órgano de gestión del talento humano

Tradicionalmente, los órganos de administración de recursos humanos se estructuraban dentro del esquema de departamentalización funcional que predominaba en las empresas. La estructura funcional privilegia la especialización de cada órgano y la cooperación intradepartamental, pero produce resultados indeseables como el predominio de objetos parciales, aunque produce efectos indeseables como el predominio de objetos parciales (los objetivos departamentales se vuelven más importantes que los objetivos generales y organizacionales), cada división reúne profesionales especializados en sus funciones específicas.

Ahora se hace énfasis en juntar y no en separar. El enfoque no está ya en las tareas, sino en los procesos, no en los medios, sino en los fines y resultados, no en cargos individuales, separados y aislados, sino en el trabajo conjunto realizado en equipos autónomos y multidisciplinarios.

- **Influencias ambientales externas:** Leyes y reglamentos, sindicatos, condiciones económicas, competitividad, condiciones sociales y culturales.
- **Influencias ambientales internas:** Misión organizacional, Visión, objetivos y estrategias, cultura organizacional, naturaleza de las tareas, estilo de liderazgo.

2.1.1.5. Planificación estratégica de la gestión del talento humano

La estrategia define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo. La estrategia está condicionada por la misión organizacional, por la visión del futuro y por los objetivos principales de la organización. El único integrante racional e inteligente de la estrategia corporativa es el elemento humano: cabeza y sistema nervioso de la organización. Para ello es importante que las empresas orienten a su talento humano a cumplir con la misión y visión de la empresa.

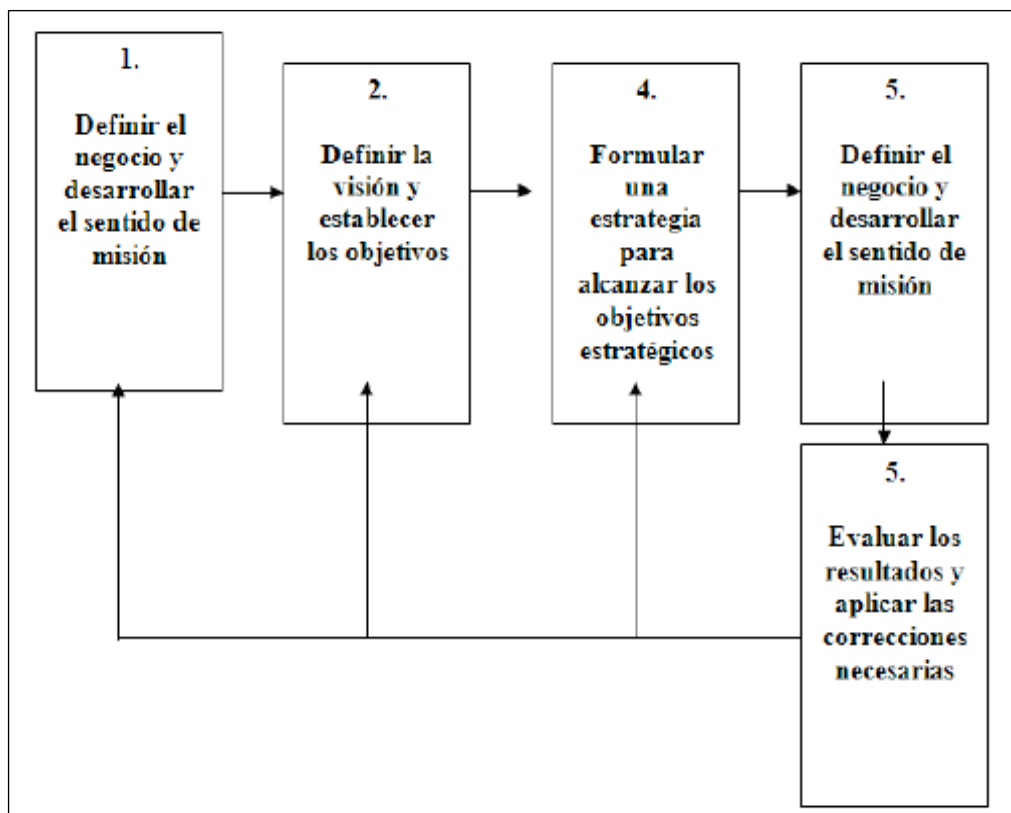
Todas las organizaciones tienen una misión que cumplir, lo cual significa recibir un encargo. La misión que representa la razón de existencia de la empresa, es la finalidad o motivo que condujo a la creación de la organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización, y al que debe servir.

En el fondo, todos los miembros (y no solo algunos de ellos) requieren trabajar juntos para sustentar la misión de la organización. La misión facilita la identificación de los valores que la organización debe cultivar. Cuando todos los empleados conocen la misión y los valores que orientan su trabajo, es más fácil de comprender e incluso saber cuál es su función y como contribuir con eficacia a la organización.

Por otra parte, la visión está más orientada hacia lo que la organización pretende ser que hacia lo que realmente es. Desde esta perspectiva, muchas organizaciones asumen la visión como el proyecto que le gustaría materializar dentro de cierto plazo y el camino que pretende seguir para llegar allá.

La estrategia parte de los objetivos estratégicos de la misión y la visión que se pretenden llevar a cabo, y está orientada por dos tipos de análisis. Por un lado, el análisis ambiental, para verificar y analizar las oportunidades que deben aprovecharse y las amenazas que deben neutralizarse o evitarse. Se trata de una exploración ambiental para averiguar que hay en el entorno. Por otro lado, el análisis organizacional, para verificar y analizar las fortalezas y debilidades de la empresa.

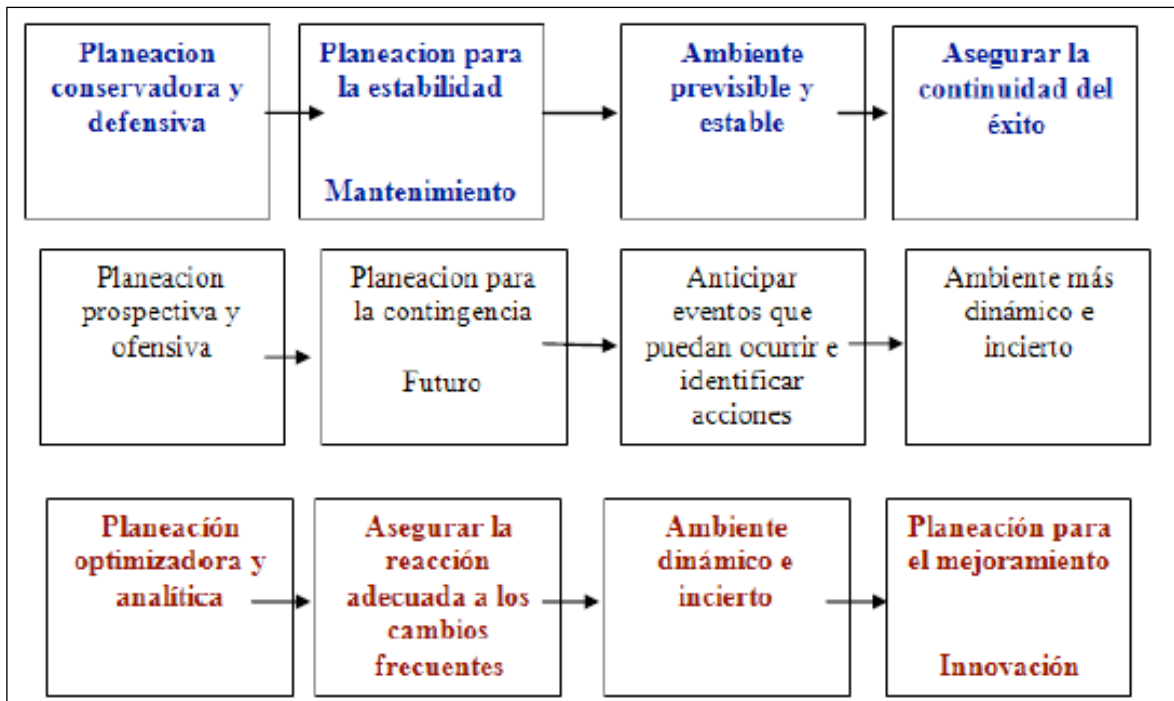
Tabla 1. Etapas de la administración estratégica



Fuente: Chiavenato, 2002

Uno de los aspectos más importantes de la estrategia corporativa es su articulación con la función de gestión del talento humano. En otras palabras, como traducir los objetivos y las estrategias corporativas en objetivos y estrategias de RH, lo cual se logra mediante la planeación estrategia de RH. La planeación estratégica de RH debe ser parte integrante de la planeación estratégica de la organización.

Tabla 2. Fases de la planificación estratégica del recurso humano



Fuente: Chiavenato, 2002

2.1.2. El Clima Organizacional

2.1.2.1. Generalidades

Se entiende como clima organizacional por el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo a diario, el trato que un jefe puede tener con su personal, la relación entre las personas de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

2.1.2.2. Funciones del Clima Organizacional

El clima organizacional tiene las siguientes funciones:

1. Vinculación: Lograr que el grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.

2. Obstaculización: Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.

3. Espíritu: Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

4. Intimidación: Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

5. *Alejamiento:* Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

6. *Énfasis en la producción:* Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.

7. *Empuje:* Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

8. *Consideración:* Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

9. *Estructura:* Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

10. *Responsabilidad:* El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

11. *Recompensa:* El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

12. Riesgo: El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

13. Cordialidad: El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

14. Apoyo: La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

15. Normas: La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

16. Conflicto: El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

17. Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

18. Conflicto e inconsecuencia: El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

19. Formalización: El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

20. Adecuación de la planeación: El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

21. Selección basada en capacidad y desempeño: El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

22. Tolerancia a los errores: El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar. (Reyes Cruz, 2001).

2.1.2.3. El clima organizacional como promotor de la creatividad en la empresa

Es claro que las personas que se sienten a gusto en su trabajo, que disfrutan lo que hacen y tienen buenas relaciones personales tanto con sus superiores como con sus compañeros, pueden rendir mucho más y representar, en últimas, el activo más valioso para la empresa, no solo por su presencia, sino por los aportes que puede ofrecerle a ella, de allí que actualmente las compañías hayan empezado a transformar sus formas de pensar y actuar frente a los individuos, por esto han pasado de un interés netamente instrumental que representaba el hombre hace varios años, visto como un elemento o como un medio para los beneficios de las organizaciones, a un interés más por los aspectos personales y psicológicos de sus miembros, considerando que en ellos se encuentra cifrado el éxito de la organización y por ende la productividad y rentabilidad de la empresa.

Para que exista un buen clima debe crearse un ambiente en donde las personas que pertenecen a la organización se sientan cómodas, existen factores físicos y psicológicos que afectan este aspecto; entre los factores físicos está un lugar de trabajo confortable, donde puedan encontrar todas las herramientas para desarrollar de una manera eficiente su labor, el lugar debe ser iluminado, limpio y ubicado de acuerdo a su fin específico; otro aspecto es el psicológico, en donde se mencionan las relaciones entre el empleado y sus compañeros de trabajo, también la forma como el superior se refiere a sus colaboradores, cómo los trata, los incentiva y los promueve, todos estos factores y otros que afectan el desarrollo del individuo dentro de la organización conforman el clima de ésta, y de

acuerdo a como se manejen dichos aspectos, será un buen o mal clima (Varela, 1991).

Al existir un ambiente agradable y confortable para las personas, éstas comienzan a buscar nuevas formas de desarrollar su trabajo, no sólo quieren su trabajo rutinario, tratan además de buscar formas de hacer que su labor se convierta en algo interesante y que puedan desde allí, aportar diferentes ideas dentro de la organización.

Si el individuo se siente motivado para realizar sus tareas, ya sea por estar a gusto en su grupo de trabajo, o estar bien remunerado (lo cual no es factor vital para estar realizado laboralmente), puede tener resultados sorprendentes en el desarrollo de nuevas ideas, en la solución creativa de problemas que se presentan dentro de la organización y en la realización personal.

Pero para lograr que la creatividad se desarrolle con libertad, con confianza, con autonomía, se hace necesario desarrollar un ambiente adecuado en la organización y particularmente mantener un buen clima que le permita a los empleados experimentar nuevas formas, desarrollar nuevas ideas, laborar de formas diferentes, vivir la motivación y el liderazgo al interior de la organización, estos dos aspectos en particular, hacen efectiva la creatividad, sin ello no puede “fluir” ya que:

La persona motivada está dispuesta a efectuar una pausa y buscar alternativas más allá de las obvias que se le ofrecen, la persona motivada se detiene a mirar cuestiones que otras dan por sentadas, la persona motivada disfruta del pensamiento creativo casi por el pensamiento mismo (Harvard Business Review, 1998 p. 193).

Todo ello va dirigido al logro de la trascendencia como ser, como persona y como miembro de un colectivo o de una sociedad, de esta forma: “No se puede dudar que la creatividad es el recurso humano más importante. Sin ello no habría progreso y repetiríamos eternamente los mismos patrones” (Varela, 1991, p.183)

Un individuo creativo, tiene características especiales, tanto personales (fuerte motivación por el trabajo, independencia, autonomía, inconformismo, alto nivel energético, centro de control interno), como intelectuales (su originalidad, flexibilidad, humor, coeficiente intelectual), éstos factores conforman el comienzo de un desarrollo dentro de la organización, que implica el sentirse bien consigo mismo y con todo aquel que se encuentre alrededor del individuo, generando un proceso de relaciones bien encaminadas y girando en sentido positivo hacia la obtención de un mayor compromiso por parte de los colaboradores (Varela, 1991, p.134)

2.1.2.4. Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad

Cuando un piensa en efectividad en el sentido amplio del término, lo que refleja es la realidad de que algunas condiciones climáticas se ajustan muy bien a las características del ambiente y sus actores derivándose un impacto favorable, ya que como consecuencia de la influencia de este, se estimula un desempeño de alta efectividad. De esta forma cuando un gerente percibe el tipo de clima que es susceptible de estimular un alto desempeño y realiza un conjunto de influencias para producir ese clima, estará creando intencionadamente las condiciones para la efectividad.

Si por el contrario, el manager no ha sido capaz de descifrar el clima susceptible de promover un desempeño óptimo y se inclina por impulsar las condiciones que “le gustan” o que “ha aprendido” indistintamente de su impacto potencial, estará generando un clima que resultará desfavorable ya que no se ajusta en manera alguna a las características del ambiente y sus actores.

En este último punto se aprecia con claridad como el gerente se inclina por acciones específicas para la creación del clima, en vez de inclinarse por el impacto favorable de un clima en particular. Por tal razón, en el campo de la efectividad gerencial se distingue a los managers que están orientados a resultados como aquellos que inspiran sus acciones por el impacto que quieren

provocar, y a los managers que están orientados a actividades como aquellos que inspiran sus acciones por la preferencia que manifiestan hacia alguna actividad climática en particular ignorando el impacto potencial.

De acuerdo con lo anterior, se puede considerar que existen dos tipos de organización. Una de ellas puede ser considerada como “orientada a actividades”, la otra considerada como “orientada a resultados. Un gran logro en el estudio de la efectividad organizacional es la siguiente conclusión: Es evidente que no hay un clima más efectivo que otro. Claramente, el clima organizacional debe ser apropiado a la situación en la cual se opera. Los elementos de la situación incluyen cosas tales como: la tecnología (el tipo de trabajo a ser realizado y las demandas del ambiente en el todo).

Por ejemplo: Los clientes, las expectativas de la gente o de la comunidad; o dentro de la misma organización, los elementos de la situación pueden ser los diversos departamentos, en particular aquellos más relacionados entre sí. Obviamente la efectividad del clima también dependerá de la naturaleza de las expectativas de la fuerza laboral a todos los niveles

2.1.2.5. Cultura Organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento. Su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura.

"La cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes", según lo establece el sociólogo Davis Keith Newstrom (1997), creador del libro *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Mc Graw Hill, México.

La gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

La cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico.

La cultura es el reflejo de factores profundos de la personalidad, como los valores y las actitudes que evolucionan muy lentamente y, a menudo son inconscientes. Por otra parte, se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos.

2.1.3. Evaluación del Desempeño

2.1.3.1. Generalidades

En relación al desempeño laboral, describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados. D'Vicente (1997, citado por Bohórquez 2004), define el Desempeño Laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir.

Chiavenato (2002, p. 236), expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”.

En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer,

elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

2.1.3.2. Inteligencia emocional y desempeño laboral

El estudio de los sentimientos y las emociones ha tomado gran importancia mediante el modelo de la Inteligencia Emocional en el área organizacional. Inicialmente la respuesta fue la existencia de algunos individuos con un coeficiente de inteligencia superior al de los demás.

Hoy se sabe el nuevo concepto que da respuesta a éste y otras interrogantes es la Inteligencia Emocional, una destreza la cual permite conocer y manejar los propios sentimientos, interpretar o enfrentar los sentimientos de los demás, sentir satisfacción y ser eficaces en la vida, a la vez de crear hábitos mentales desfavorecedores de la propia productividad y Desempeño Laboral.

Desde entonces los sentimientos y emociones fueron ganando importancia por su implicación en todos los ámbitos de la vida, originándose así diferentes modelos o teorías o de inteligencia emocional:

Para Goleman (1999), la Inteligencia Emocional está fundamentada en cinco (5) aptitudes básicas, divididas en personales y sociales, entendiéndose por aptitud una característica de la personalidad o conjunto de hábitos que llevan a un desempeño superior o más efectivo. Estas cinco aptitudes son: Autoconocimiento, Autorregulación, Motivación, Empatía, Habilidades Sociales. Divididas las tres primeras en aptitudes personales y las dos últimas en aptitudes sociales.

Entendiéndose por aptitudes personales aquellas que determinan el dominio de uno mismo y por aptitudes sociales las que determinan el manejo de las relaciones con otras personas y con la sociedad en general. Con la finalidad de

profundizar en el concepto de Inteligencia Emocional, se describen las Aptitudes Personales:

1. **Auto-conocimiento:** saber qué se siente en cada momento y utilizar esas preferencias para orientar la toma de decisiones. Dentro del auto-conocimiento se encuentran tres (3) sub aptitudes: conciencia emocional, auto-evaluación precisa y confianza en uno mismo.
2. **Autorregulación:** manejar las emociones de modo que faciliten las tareas entre manos, en vez de estorbarla. Dentro de la autorregulación existen cinco (5) sub aptitudes: autocontrol, confiabilidad, escrupulosidad, adaptabilidad e innovación.
3. **Motivación:** utilizar las preferencias más profundas para orientarse y avanzar hacia los objetivos. Dentro de la motivación existen cuatro (4) sub aptitudes: afán de triunfo, compromiso, iniciativa y optimismo. De igual manera, las Aptitudes Sociales las cuales determinan el modo de relacionarse con los demás y se dividen en aptitudes generales y sub aptitudes.
4. **Empatía:** percibir lo que sienten los demás, ser capaces de ver las cosas desde su perspectiva. Goleman (1996), plantea cinco (5) sub aptitudes: comprender a los demás, ayudar a los demás a desarrollarse, orientación hacia el servicio, aprovechar la diversidad y conciencia política.
5. **Habilidades Sociales:** manejar bien las emociones en una relación e interpretar adecuadamente las situaciones y las redes sociales. Dentro de las habilidades sociales existen ocho (8) sub aptitudes: influencia, comunicación, manejo de conflictos, liderazgo, catalizador de cambio, establecer vínculos, colaboración y cooperación, habilidades de equipo.

Es importante acotar que, la anterior teorización, presentada por Goleman, fue cambiando y evolucionando, sobre la base de nuevas investigaciones realizadas, se actualizó el modelo a sólo cuatro (4) componentes o dominios (conciencia de sí mismo, autogestión, conciencia social, y gestión de las relaciones) en donde se encuentran distribuidas dieciocho competencias, las cuales tienen contenidas las veinticinco competencias iniciales.

La motivación fue incluida como parte de la competencia de autogestión, se agruparon varias competencias, como por ejemplo, el aprovechamiento de la diversidad se integró a la empatía, se renombraron algunas competencias, este es el caso, de la sinceridad convertida en transparencia, y el liderazgo el cual ahora es identificado como liderazgo inspirado. Otros cambios son la eliminación de la competencia de confiabilidad, por otra parte, se incluyó la habilidad de la comunicación en la competencia de influencia.

2.1.3.3. Elementos del desempeño laboral

En el área organizacional se ha estudiado lo relacionado al Desempeño Laboral, infiriéndose que el mismo depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo.

Davis y Newtrons (2000), conceptualizan las siguientes capacidades, "adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño".

Por su parte, Chiavenato (2000, p. 367), expone que "el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación: Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción,

presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo".

Benavides (2002, p. 72), al definir desempeño lo relaciona con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño. Bajo este concepto, las competencias son "comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria. Igualmente, expone que los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, las cuales implican discriminarse y usarse de conformidad con los objetivos de la organización; estas competencias son: competencias genéricas, competencias laborales y competencias básicas.

Robbins (2004), afirma que otra manera de considerar y evaluar lo hecho por los gerentes es atender a las habilidades y competencias requeridas para alcanzar las metas trazadas. Este mismo autor cita a Katz, quien identifica tres habilidades administrativas esenciales: técnicas, humanas y conceptuales.

2.1.3.4. El proceso de la evaluación de desempeño

El proceso de evaluación del desempeño cuantitativamente implica básicamente tres pasos:

- 1) Establecer los parámetros y normas del trabajo relacionados con el puesto;
- 2) Evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas normas y
- 3) Volver a presentar la información al empleado, además de otras implicaciones que se describirán.

Es importante mencionar que en determinados países de alto nivel de industrialización, se ha llegado incluso a la estandarización de evaluaciones del

desempeño entre diversas industrias del mismo ramo (citado en Dessler, 2001), sin embargo en nuestro país cada organización tiene un sistema muy particular para realizarla, debido en primer lugar a los objetivos que se plantean son muy diversos. Heith y Werther (1991), mencionan que existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño que pueden ser:

Definir las normas de trabajo es cerciorarse de que el responsable de la evaluación del desempeño y el trabajador están de acuerdo en cuanto a las obligaciones de éste y los parámetros de trabajo, además de que la evaluación del desempeño requiere de estándares del desempeño, los cuales constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Los cuales se derivan en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores.

Dando así un valor objetivo a la evaluación del desempeño, dejando de lado el hecho de evaluar a la persona solamente. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista tiene que tomar la decisión de cuáles elementos es esencial y deben ser evaluados en todos los casos.

Cuando se carece de esta información, Heith y Werther (1991) proponen que los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato. Existen múltiples métodos para poder realizar la evaluación del desempeño a lo que cada organización de acuerdo a sus políticas, objetivos y requerimientos elige el más adecuado.

A continuación se describen los métodos más utilizados, los cuales pueden diferir en cuanto al enfoque sistemático o bien a los propósitos en sí de la evaluación:

1. Escala Gráfica

Es el método de evaluación del desempeño más utilizado y divulgado, aunque, en apariencia, es el método más sencillo, su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. Sumamente criticado porque reduce los resultados a expresiones numéricas mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores.

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.

Cada factor se define con un resumen, sencillo y objetivo, cuanto mejor sea este resumen, mayor será la precisión del factor. Cada uno de éstos se dimensiona para reflejar desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimo o excelente.

2. Elección Forzada

Método de elección forzada o selección forzada (forced choice method) fue desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial para escoger a los oficiales de las fuerzas armadas de su país que debían ser ascendidos. El ejército deseaba lograr un sistema de evaluación que neutralizara el efecto de halo, el subjetivismo y el proteccionismo propios del método de escala gráfica, y que permitiese obtener resultados de evaluación más objetivos y válidos. Al aplicar el método de elección forzada, se obtuvieron

resultados ampliamente satisfactorios. Este método se aplicó después en varias empresas (citado en Chiavenato, 2000).

Este método obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases. Independientemente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales.

El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento. Tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos.

Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una.

3. Investigación de Campo

Método de evaluación del desempeño, desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones.

Es un método de evaluación más amplio que permite, además de emitir un diagnóstico del desempeño del empleado, planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización. Uno de los problemas más graves

de la planeación y el desarrollo de recursos humanos en una empresa es la necesidad de dar retroalimentación de datos acerca del desempeño de los empleados admitidos, integrados y capacitados.

Sin esta retroalimentación de datos, el órgano de personal no está en condiciones de medir, controlar ni acompañar la adecuación y la eficiencia de sus servicios. En este sentido, el método, de investigación de campo puede tener una gran diversidad de aplicaciones, ya que permite evaluar el desempeño y sus causas, planear junto con la supervisión inmediata los medios para su desarrollo y, sobre todo, acompañar el desempeño del empleado de manera mucho más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño.

4. Incidentes Críticos

También llamado método de registro de acontecimientos críticos, es un método sencillo de evaluación del desempeño, creado y desarrollado por los especialistas de las fuerzas armadas estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial. Este método requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora), el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado.

Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado, las acciones que escapan a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado. Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado.

Reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad depende de los registros que lleve el evaluador. Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones. Cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que

ejercen los acontecimientos recientes. Incluso cuando el supervisor va registrando todos los acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado.

Las excepciones positivas deben realizarse y ponerse más en práctica, en tanto que las negativas deben corregirse y eliminarse. Cada factor de evaluación se utiliza en términos de incidentes críticos o excepcionales.

5. Comparación por pares

El Método de comparación por parejas es donde el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice.

El método de la comparación por pares sirve para aumentar la exactitud del método de clasificación alterna. Tomamos cada una de las características (cantidad de trabajo, calidad de trabajo, entre otros.) y se para a cada uno de los subordinados con cada uno de los demás para poder compararles, aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad.

6. Forma Narrativa

Método de formas narrativas o ensayo, a diferencia de las escalas de calificación, que proporcionan una forma estructurada de evaluación, el método de formas narrativas requiere que el evaluador escriba un ensayo que describa lo mejor posible al empleado que se evalúa.

Por lo general, se le dan indicaciones para que describa las fortalezas y debilidades del empleado y plantee recomendaciones para su desarrollo. Muchas veces, este método de formas narrativas se combina con otros métodos de evaluación, los ensayos brindan información descriptiva adicional sobre el desempeño que no se obtiene, por ejemplo, con una escala evaluatoria estructurada.

El método de formas narrativas proporciona una excelente oportunidad de señalar las características únicas del empleado que se evalúa. Este aspecto mejora cuando se dan instrucciones a un supervisor para que describa puntos específicos de la posibilidad de promoción, los talentos especiales, habilidades, fortalezas y debilidades del empleado.

Una limitación importante del método de ensayo es que una redacción que pretenda cubrir todas las características esenciales de un empleado es una tarea que exige mucho tiempo. Otra desventaja es que la habilidad y el estilo de redacción del supervisor quizá influyan en la calidad de la evaluación del desempeño. Tal vez los buenos escritores sean capaces de generar evaluaciones más favorables. Un inconveniente final es que este método tiende a ser subjetivo y tal vez no se enfoque en los aspectos adecuados del desempeño en el puesto.

7. Jerarquización

Consiste en que el calificador simplemente coloca a todos los empleados de un grupo en un orden jerárquico de desempeño general. Por ejemplo, el mejor empleado en el departamento tiene el mayor rango, y el más pobre tiene jerarquía más baja, se presentan dificultades cuando los individuos se desempeñan en niveles comparables.

La comparación por pares es una variación de este método. Algunos profesionales abogan por el empleo de un enfoque comparativo, como es de jerarquización, siempre que se tomen decisiones en capital humano.

2.1.4. Las empresas Familiares

2.1.4.1. Generalidades

Se puede afirmar que la empresa familiar es aquella organización de negocios en la cual la propiedad de los medios instrumentales y/o la dirección se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación familiar. También, y de un modo general, se acepta que una empresa familiar es una organización controlada (propiedad) por una familia, donde dos o más miembros de ella trabajan activamente en esa organización; definiciones que demandan aclarar la dimensión de la propiedad, entendida en el sentido de que una parte suficiente de la misma debe ser poseída por la familia; lo mismo sucede en relación con el ejercicio del poder: pues alguno o varios de los propietarios dedicarán la totalidad o una parte importante de su tiempo a trabajar habitualmente en la empresa familiar ya como directivos o en la calidad de miembros de un consejo de administración.

Desde la continuidad, se requiere que, al menos, esté en el ejercicio gerencial una segunda generación, como señal de transmisión exitosa de la empresa hacia las generaciones futuras, como testimonio de una práctica de valores de la familia en la empresa.

Las empresas familiares son muy importantes en la economía de cualquier país, aunque no se tiene datos exactos para valorar la importancia de la empresa familiar en Ecuador. En una reunión que se realizó en Expo Plaza 2006, se señalaba que de las 30.000 empresas constituidas en Ecuador, el 90% correspondía a familias, que aportan un porcentaje importante en el PIB y generan una significativa proporción de puestos de trabajo. Los directivos de cada una de estas empresas, habitualmente son los socios o algún miembro de la familia.

2.1.4.2. Principios de las empresas familiares

De acuerdo a un boletín desarrollado por la empresa Deloitte (2011), se diseñó un conjunto de principios para que sirvan de apoyo para la gestión de las empresas con participación familiar, a continuación se describen algunas buenas prácticas de negocio:

A. En caso de que la dirección general sea ocupada por un miembro de la familia, es importante que el consejo de administración tenga participación de miembros no familiares, que el director general forme o no, parte de dicho consejo y que los temas de evaluación de desempeño, designación y remuneración de directivos relevantes sea facultad de dicho consejo.

B. Es necesario definir lineamientos que quizá permitan la contratación de familiares pero que indiquen el cumplimiento con el perfil requerido para el puesto para asegurar que las necesidades del negocio y de las áreas se antepongan al vínculo de parentesco.

C. Los familiares que participen actualmente en la administración, deberán ser evaluados, remunerados y dirigidos o supervisados por personal no familiar. En caso de que exista algún tipo de imposibilidad para llevar esto a cabo, el consejo de administración y particularmente los consejeros independientes, deberán vigilar que tales procesos se lleven a cabo objetivamente y sin conflictos de interés.

D. Al igual que se debe ordenar la participación de la familia propietaria de las acciones en la gestión de las empresas, de la misma forma se deberá vigilar la presencia de otras familias con varios miembros en la organización. La presencia descontrolada de familias en niveles gerenciales y directivos suele ser una fuente importante de conflictos de interés y de falta de cohesión y coordinación laboral.

E. La problemática resultante del trabajo cotidiano entre familiares deberá estar regido en la parte laboral por las políticas, procedimientos y jerarquías corporativas. Cualquier problema o incidente de índole familiar deberá ser turnado al Consejo Familiar para su pronta resolución.

F. Es preciso vigilar constantemente cualquier operación con partes relacionadas que involucre a familiares. Si bien es cierto que muchas empresas han institucionalizado sus operaciones al impedir el acceso de familiares en la gestión diaria y profesionalizar los puestos clave; también es cierto que los familiares muchas veces actúan e influyen mediante empresas proveedoras, asesoras o de soporte a la operación. La vigilancia de dichas operaciones relacionadas deberá ser facultad expresa del consejo de administración.

Los anteriores principios son ejemplos de lineamientos y mecanismos de solución que se han implementado en diversas compañías que han enfrentado problemas de gestión debido a la influencia de familiares, lo cual muchas veces se convierte en un factor pernicioso que dificulta la toma de decisiones cotidianas.

Los principios anteriores no son exhaustivos ni reglas aplicables a todo tipo de empresas, cada compañía en lo particular deberá establecer criterios específicos y adaptables a la cultura familiar y a los problemas que se visualizan como probables. La resolución pronta y oportuna de tales conflictos resulta ser a posterior un factor clave para el éxito de las organizaciones y para la armonía familiar, toda vez que el fracaso de las empresas familiares muchas veces va acompañado del fracaso de las familias empresarias.

2.1.4.3. Fortalezas de las empresas familiares

El autor Mauricio Anderson (2012) establece que las empresas familiares poseen ciertas fortalezas que las ayudan a desarrollarse estratégicamente en su mercado. A continuación se explican estas fortalezas:

- **Visión a largo plazo**, instrumentada en estrategias de largo plazo, que ante todo buscan una ventaja competitiva, consolidando una posición estable de mercado y eludiendo la tentación de ganancias de corto plazo a costa de metas perdurables de largo aliento.
- **Unidad**, expresada en la capacidad de la familia para reforzar sus vínculos, más allá de lo económico que produce lazos que refuerzan la confianza mutua. Esa confianza se traduce en una fortaleza en el mercado al facilitar la comunicación para afrontar el proceso de la toma de decisiones difíciles.
- **Entusiasmo**, que se traduce en pasión por lo que se hace, respeto a la tradición y mucha perseverancia que da sentido a los esfuerzos y logros cotidianos.
- **Confianza**, que nace del afecto, compañerismo, credibilidad y lealtad. Esta fortaleza, quizás la más sutil, pero la más poderosa es, a su vez, la más frágil y requiere de atención por parte de los miembros de la familia para nutrirle constantemente de esos ingredientes vitales.
- **Flexibilidad**, componente positivo en la informalidad inherente a las estructuras familiares, que permite la adaptación rápida y eficaz a los cambios que demandan los mercados globalizados.
- **Compromiso**, que se convierte en la motivación hacia el trabajo de calidad y en la entrega personal en beneficio de la empresa.
- **Sacrificio**, que se refleja en la capacidad de cohesión frente a la adversidad que los mercados muestran siempre en los ciclos bajos de las economías.
- **Valores**, sistema de significados y virtudes no negociables que aglutinan unión familiar y compromiso empresarial sobre una dimensión estrictamente económica.

2.1.4.4. Debilidades de las empresas familiares

Asimismo, el autor Mauricio Anderson (2012) revela las siguientes debilidades en el ámbito empresarial familiar:

- **Liquidez de la familia vs. Reinversión en la empresa.** Es la eterna dicotomía de confrontar tres necesidades diferentes y contrapuestas: las necesidades de inversión de la empresa y la discusión sobre el reparto de utilidades; las necesidades financieras de la propia familia que vive de la empresa; y, la voluntad de la familia de mantener el control de la empresa, lo que dificulta la posibilidad de financiar el crecimiento. Capital vs. Control. Se expresa en el profundo sentido de propiedad que rige en muchas familias empresarias, que confunden el capital con el control. En economías pequeñas y cerradas no existen incentivos económicos para que las familias abran las empresas a socios inversionistas, porque pueden asumir el crecimiento con su propio patrimonio. Pero en economías abiertas, esa opción financiera debería ser evaluada de cara a mayor productividad e internacionalización.
- **Sucesión.** Es uno de los componentes más sensibles y amenazantes cuando no es planificado y ejecutado con profesionalismo.
- **Jubilación oportuna.** Concordante con el punto anterior, se expresa en la resistencia a dejar el poder, una aspiración de inmortalidad y un temor a las realidades inexorables, tempranas o tardías, que conlleva la vejez.
- **Sucesor competente.** No todas las familias empresarias son objetivas cuando abordan este tema.
- **Capacidades y méritos deben ser las condiciones que prevalezcan a la hora de la designación.** Si estas no son evidentes, es preferible una administración profesional independiente que poner en peligro la empresa.

- **Rivalidades familiares.** La desconfianza, las envidias, los conflictos ocultos son vicios que contrarían la unión y minan muy rápidamente las fortalezas de la empresa, debilitando la moral interna y de la familia.
- **Profesionalización,** la generación de estructuras profesionales dentro de la organización es un factor clave de éxito. Las familias, por más numerosas que sean, nunca podrán llenar todas las competencias y calificaciones que necesita una empresa, ni en su gobierno, ni en su administración.
- **El Protocolo Familiar.** Las familias empresarias abordan los desafíos de la continuidad a través de la creación de reglas de juego que regulan cinco áreas críticas, en un documento construido de manera consensuada: el Protocolo o Acuerdo Familiar.

2.2. Fundamentación Teórica

2.2.1. La teoría de Maslow

Maslow es pionero en el tema de las necesidades humanas, en 1943 publicó la “Teoría de las Necesidades Humanas”, tema relacionado a una jerarquización de las necesidades, publicaciones como “Motivación y Personalidad” (1954), “El hombre autorrealizado” (1962), donde amplía las perspectivas de la necesidad del ser humano que para Maslow consideraba más importante “el crecimiento personal”. Maslow autodefinido como un psicólogo humanista y diferenciaba a los seres humanos de los otros organismos. Consideraba que una vez satisfechas las necesidades básicas-fisiológicas, el ser humano por de acuerdo a diferentes tipos de motivaciones individuales las conductas eran determinada por el “crecimiento personal”.

Maslow enfoca su trabajo de análisis en dos aspectos “competencia” y “logro”, el autor considera que las personas buscan constantemente un crecimiento

individual por encima de la simple satisfacción de unas necesidades básicas o superficiales. Maslow clasificó a las necesidades de las personas en escala piramidal, es decir que su satisfacción contiene desde lo más elemental hasta lo más complejo.

Como se puede apreciar en la siguiente figura, las necesidades son de dos tipos: de crecimiento o desarrollo (autorrealización) y básicas o carenciales (fisiológicas, seguridad, pertenencia y amor, estima o reconocimiento).

Tabla 3. Pirámide de Maslow



Autor: Maslow

Ninguna de las necesidades quedan satisfechas completamente y si éstas tienen un porcentaje amplio de satisfacción dejan de ser motivantes y evolucionan al

siguiente nivel de la pirámide. Para avanzar a un nuevo nivel siempre es obligatorio haber satisfecho en gran parte el nivel anterior. Para motivar a una persona es necesario identificar en qué nivel de la pirámide se encuentra. Una necesidad que ha sido satisfecha por un largo periodo pierde su carácter de motivadora.

2.2.2. La teoría de Likert

A partir de 1946 Rensis Likert, psicólogo norteamericano, realizó una serie de investigaciones para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, pretendiendo explicar el liderazgo. Dichos estudios se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una gran empresa aseguradora; gracias a ellos se observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad. Los departamentos en los que había más alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyo índice era menor.

Las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados.

Al obtener los resultados semejantes en otros estudios, Likert concluyó que los supervisores que se orientaban hacia un mayor interés por sus subordinados más que por la tarea, eran superiores en productividad que los que anteponían el interés por la tarea, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo.

Posteriormente, al continuar sus investigaciones, Likert se percató que ambas dimensiones, interés por los subordinados e interés por la tarea, son independientes, no excluyentes, o sea que se puede tener una calificación baja o alta en una o en ambas simultáneamente, que es el mismo resultado alcanzado

por otros investigadores. Además Likert, en compañía de Jane G. Likert, su esposa, concluyó que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes.

Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional.

2.2.2.1. Variables relacionadas a la teoría de Likert

Existen diversas variables que afectan la relación entre el liderazgo y el desempeño en las organizaciones complejas, posteriormente R. Likert actualizó su modelo de clima y detectó las variables siguientes:

- **Variables causales:** son las variables que encauzan el desarrollo de los hechos y los resultados obtenidos por la organización. Incluyen sólo aquellas variables controlables por la administración, como pueden ser: estructura organizacional, políticas, decisiones, estilos de liderazgo, habilidades y conductas.
- **Variables intervinientes:** reflejan el clima interno de la organización, afectan las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones. Entre las más importantes están: desempeño, lealtad, actitudes, percepción y motivación.
- **Variables finales:** son los resultados que alcanza la organización por sus actividades; son las variables dependientes, tales como productividad, servicio, nivel de costos, calidad y utilidades.

2.2.2.2. Tipos de Clima según Likert

Para medir el ambiente organizacional, que está determinado fundamentalmente, según Likert, por el estilo de Liderazgo, propuso un modelo para estudiar la conducta del líder basado en lo que denominó: "Sistemas de Administración", que describen los diferentes tipos de liderazgo:

- **SISTEMA 1:** Líder autoritario que dirige y busca explotar a los subordinados.
- **SISTEMA 2:** Líder autoritario pero paternalista, controla a sus subordinados en forma estricta y nunca delega autoridad. Sin embargo, les "da palmaditas en la espalda" y aparentemente "hace lo que es mejor para ellos".
- **SISTEMA 3:** Líder de tipo consultivo, pide a sus subordinados que participen opinando sobre las decisiones, pero él se reserva el derecho de tomar la decisión final.
- **SISTEMA 4:** Líder de estilo democrático, da algunas instrucciones a los subordinados, les permite participar plenamente y la decisión se toma con base en el consenso o por mayoría.

2.3. Marco Conceptual

La administración de recursos humanos se puede definir como el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, entre otros., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

- **Definición de Administración de Personal:** La administración de recursos humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, entre otros., de los miembros de la

organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. En virtud de que otros términos se emplean frecuentemente, y para diferenciarlos del concepto anotado en las líneas anteriores, se anotan a continuación:

- a. Cualquier interacción de dos o más personas constituye una relación humana.
 - b. Las relaciones no se dan exclusivamente entre los miembros de una organización sino en todas partes: el invitado a una reunión de aniversario entra en relaciones con otros individuos.
 - c. En términos de industria, evidentemente decimos a organizaciones bancarias, gubernamentales, educativas, de beneficencia, entre otros., donde se requieren también los recursos humanos. Además, entre los proveedores y la fábrica y entre esta y sus clientes, también se establecen relaciones.
 - d. En las cuestiones laborales se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la administración de recursos humanos; se encuentra frecuentemente asociado a las relaciones colectivas de trabajo como sinónimo de relaciones obrero-patronales.
- **Gestión del Talento humano:** La Administración de Recursos Humanos (ARH) es una de las áreas más afectadas por los recientes cambios que acontecen en el mundo moderno. Las empresas se dieron cuenta de que las personas son el elemento central de su sistema nervioso porque introducen la inteligencia en los negocios y la racionalidad en las decisiones. Tratar a las personas como recursos organizacionales es desperdiciar el talento y la mente productiva. Por tanto, para proporcionar esta nueva visión de las personas, hoy se habla de gestión del talento humano y no de recursos humanos, y ya no se tratan como meros empleados remunerados en función de la disponibilidad de tiempo para la organización, sino como socios y colaboradores del negocio de la empresa.

- **Evaluación del desempeño:** La evaluación no es exclusiva del ámbito educativo, también la encontramos en otras áreas, en el área organización también se realiza, donde se pueden evaluar diferentes aspectos, uno de los aspectos de vital importancia es la evaluación del desempeño porque es indispensable en toda organización, pues mediante esta se conoce si se realizan las tareas encomiendas o no y en qué grado se cumplen.

Esta tiene su primer obstáculo en cuanto a la terminología, mencionan Beutelspacher y cols. (1997) debido a que hasta la fecha se ha procedido en forma confusa para denominarla. Así mismo el nombre varía de una organización a otra según el uso que se le dé y los objetivos particulares que se persigan en cada una.

La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, entre otros. Algunos de estos conceptos son intercambiables.

Conforme a Arias y Heredia (2000) consiste en evaluar a una persona concreta y determinada, ocupándose de aquellas cualidades que influyen directamente en la ejecución del trabajo y, buscar hacer que ésta sea fácil y rápida, dando la máxima facilidad a quienes van a aplicarla.

- **Actitud:** es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas.
- **Administración de personal:** Es el proceso de Admón. Aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, la experiencia, la salud, los conocimientos, las habilidades, entre otros. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización del país en general. Consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y

procedimientos para prever una estructura administrativa, eficiente, trabajadores capaces, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en sí mismo

- **Ambiente laboral:** Es el conjunto de condiciones que rodean a la persona y que directa o indirectamente influyen en su estado de salud y en su vida laboral.
- **Aptitud:** es cualquier característica psicológica que permite pronosticar diferencias interindividuales en situaciones futuras de aprendizaje.
- **Competitividad:** se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, o sea con producción al menor costo posible.
- **Empleador:** patrono (responsable directo de la prevención y el sujeto obligado a contratar en forma obligatoria los servicios de una aseguradora).
- **Ética Profesional:** Conjunto de principios morales y modos de actuar éticos en un ámbito profesional.
- **Ética:** Reflexión crítica de segundo orden sobre los valores o comportamientos previos, proporciona razones que justifican o no las acciones, analizando comportamientos morales.
- **Habilidad:** Es la destreza para ejecutar una cosa o capacidad y disposición para negociar y conseguir los objetivos a través de unos hechos en relación con las personas, bien a título individual o bien en grupo.

- **Manejo de personal:** Es una fase de la administración que se ocupa de la utilización de las energías, intelectuales y físicas, en el logro de los propósitos de una empresa organizada.
- **Moral:** Conjunto de normas, acciones o conductas que una persona ejecuta, las mismas que le han sido implantadas por la sociedad donde se desenvuelve.
- **Productividad:** Es el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producto obtenido.
- **Reclutamiento:** Conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización.
- **Recursos Humanos:** Se denomina así al trabajo que aporta el conjunto de empleados o colaboradores de una organización.
- **Relaciones humanas:** Cualquier interacción de dos o más personas, la cual no se da solo en la organización sino en todas partes.
- **Relaciones industriales:** El término queda reducido a la industria que evidentemente organizaciones bancarias, gubernamentales, educativas, de beneficencia, entre otros., donde se requieren también los recursos humanos además entre los proveedores y la fábrica y entre ésta sus clientes, también se establecen relaciones.
- **Relaciones laborales:** Este término se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la administración de Recursos Humanos se emplea frecuentemente asociado a las relaciones obreras patronales.

- **Responsabilidad Social:** “La responsabilidad social es la teoría ética o ideológica que una entidad ya sea un gobierno, corporación, organización o individuo tiene una responsabilidad hacia la sociedad”.
- **Supervisión de personal:** Es todo aquel que tiene personal a su cargo: al de trabajo que supervisa, el de la dirección de que es representante inmediato y de supervisores que es compañero. Consiste en ayudar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.
- **Trabajo:** Es toda actividad que el hombre realiza de transformación de la naturaleza con el fin de mejorar la calidad de vida.
- **Valores:** Son los principios que guían el comportamiento del ser humano, los cuales se constituyen en fuente de satisfacción y plenitud para este.

2.4. Variables de Investigación

Variable Independiente	Variables Dependientes
"Implementación de sistema de medición del clima y desempeño laboral"	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de Productividad • Desarrollo de aptitudes • Aprovechamiento eficaz del Recurso Humano • Mejoramiento de las relaciones laborales

Elaborado por: La autora

2.5. Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Incremento de Productividad	Productividad	Incremento de la rentabilidad del negocio
Desarrollo de aptitudes	Habilidad	Número de habilidades que posea el recurso humano
Aprovechamiento eficaz del recurso humano	Eficiencia	Agilidad y calidad de las tareas resueltas del recurso humano
Mejoramiento de relaciones laborales	Integración	Número de eventos de integración que se desarrollen en el año

Elaborado por: La autora

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de investigación

Los tipos de estudio que se utilicen dependen del estado del conocimiento en el tema de investigación y del enfoque que se le quiera dar al estudio. Para tener una idea más clara acerca de los tipos de estudio que se utilizan en investigación se dará una breve descripción de cada una de ellas.

- **Estudio Exploratorio:** El primer nivel de conocimiento científico sobre un problema de investigación se logra a través de estudios de tipo exploratorio; tienen por objetivo, la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis. Permite al investigador formular hipótesis de primero y segundo grados. Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes (Parra, 2006).

Se utilizará este estudio debido a que el desarrollo de esta investigación parte en primera instancia de un problema, con la finalidad de comprobar una hipótesis previamente planteada. Además, por ser un tema que carece de pocas fuentes de información o investigaciones previas similares, se considera como inédito y por ende, se debe realizar un levantamiento de información para obtener los resultados deseados.

- **Estudio Descriptivo:** Sirven para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Permiten detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos. El conocimiento será de mayor profundidad que el exploratorio, el propósito de este es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación (Parra, 2006).

- **Estudio Explicativo:** Buscan encontrar las razones o causas que ocasionan ciertos fenómenos. Los estudios de este tipo implican esfuerzos del investigador y una gran capacidad de análisis, síntesis e interpretación. Están orientados a la comprobación de hipótesis causales de tercer grado; esto es, identificación y análisis de las causales (variables independientes) y sus resultados, los que se expresan en hechos verificables (variables dependientes) (Parra, 2006).

Se utilizará este estudio debido a que este proyecto necesita conocer las razones de los problemas existentes que limitan el desarrollo de la investigación.

Diseño de Estudio

Investigación de Campo, Para esta investigación el escenario donde se levantará la información será la ciudad de Guayaquil. Es importante destacar que la investigación de campo se vale de distintos tipos de técnicas e instrumentos para la recolección de los datos:

- Observación Directa
- Entrevista
- Encuesta

3.2. Métodos de investigación

En relación al método que se empleará para efecto de la medición de las variables, es importante que se tenga claro que existen tres clasificaciones: Métodos Teóricos, Métodos Empíricos y Métodos Matemáticos.

- En lo concerniente al método teórico, la inducción y deducción será de gran ayuda para esta investigación, ya que mediante él se podrán establecer conclusiones de los datos encontrados. En primera instancia el método deductivo es el procedimiento que ayudará a crear un enlace de

juicios que conducirán al razonamiento de los hechos que se generan; para finalmente utilizar el método inductivo que es partir de lo particular a lo general, de modo que los investigadores puedan estar en contacto directo con la problemática a ser analizada.

- Respecto al método empírico, se utilizara el cuestionario tipo encuesta, cuestionario tipo entrevista y guía de observación ya que bajo estos métodos se emplearan las técnicas e instrumentos que ayudaran eficientemente en la recolección de datos.
- Finalmente, el método matemático a emplearse, guarda relación con la estadística descriptiva para el uso de las distribuciones de frecuencias y tabulación de datos en la hoja de cálculo de Excel.

3.3. Población y Muestra

Para efectos de la investigación de campo se procederá a establecer la muestra idónea para obtener resultados que ayuden a establecer un criterio sobre los aspectos que deben aplicarse como parte del sistema de medición del desempeño de los empleados del Grupo Quirola, para ello la población de esta empresa se describe de la siguiente manera:

Personal	# Empleados
Cargos Ejecutivos	12
Cargos Operativos	53
TOTAL POBLACIÓN	65

Como se puede apreciar, la población total de la empresa Grupo Quirola equivale a 65 personas, para lo cual se aplicara una fórmula para el cálculo de la muestra en poblaciones finitas, a continuación se presenta el resultado:

$$n = \frac{Z^2 pq x N}{(N - 1) e^2 + Z^2 pq}$$

En donde:

- ✚ n/c: representa el nivel de confianza de los resultados, en este caso se desea obtener un 95% de confiabilidad.
- ✚ z: Se calcula utilizando el nivel de confianza (0.90÷2 = 0.45) y el resultado obtenido se busca el valor respectivo según la tabla de distribución estadística, en este caso para 0.45 el valor z es 1.65.
- ✚ p: es la probabilidad de que el evento ocurra (50%).
- ✚ q: es la probabilidad de que el evento no ocurra (q = 1-p); en este caso también es 50%.
- ✚ e: corresponde al error máximo aceptable en los resultados, el cual es 10%.
- ✚ N: es el tamaño de la población, en este caso 65 empleados de la empresa Grupo Quirola.
- ✚ n: es el tamaño de la muestra a calcular.

VARIABLES PARA EL CÁLCULO	
n/c=	90%
z=	1.65
p=	0.50
q=	0.50
N=	65
e=	0.10
n=	?
	n= $\frac{44.24}{1.32}$
	33

De esta manera, la formula estadística de la muestra establece que 33 empleados es el tamaño óptimo para el levantamiento de información, lo cual equivale al 50% de la población total y se considera como una muestra representativa y confiable.

3.4. Técnicas para la recolección de información

La encuesta será la principal técnica utilizada en este trabajo investigativo, ya que se acopla fácilmente, es breve y muy útil para determinar un criterio bastante acertado de la opinión de la muestra sobre la posibilidad de implementar un sistema de medición del clima y desempeño laboral y el impacto que dichos controles tendrían en el Grupo Quirola.

La entrevista será otra de las técnicas utilizadas, ya que mediante esto, los investigadores pretenden recabar criterios, opiniones, sugerencias y nuevas ideas que permitan conocer con mayor profundidad los problemas implícitos a lo largo del estudio y comprender de mejor manera el por qué es importante la implementación de un sistema de medición del clima y desempeño laboral en el Grupo Quirola.

La observación directa se utilizará al momento de constatar los problemas descritos acudiendo al lugar de los hechos, es decir al Grupo Quirola, para establecer una opinión personal de los acontecimientos, de modo que al ser complementado con los criterios de los segmentos antes mencionados, darán las pautas para el desarrollo de un control que sea capaz de adaptarse a las necesidades de la empresa y así corregir las falencias presentadas. Esto es importante, ya que así se obtiene una información veraz y se evitan tergiversaciones, o criterios que no tienen que ver con el tema.

3.5. Tratamiento y análisis de datos

De acuerdo al autor Guillermo Briones (1996) indica los pasos que se deben seguir una vez que se hayan obtenido los datos en el estudio de campo:

1. Revisión de la información recogida
2. Codificación de la información recogida y revisada.
3. Diseño de cuadros estadísticos

4. Elección del paquete estadístico para el análisis de la información.
5. Preparación de la estructura del informe.
6. Análisis e interpretación de los resultados

Se analizarán los datos con la ayuda del software, Excel será el programa elegido para dicho fin por poseer las herramientas necesarias y ser de dominio de la autora de la investigación. Para efectos de la investigación de campo, se desarrollará un cuestionario para encuestar al personal del Grupo Quirola, con el propósito de determinar el grado de aceptación sobre la idea de implementar un sistema de evaluación del desempeño en la empresa, a continuación se presente el formato de encuesta:

3.6. Presentación y análisis de resultados

3.6.1. Objetivos

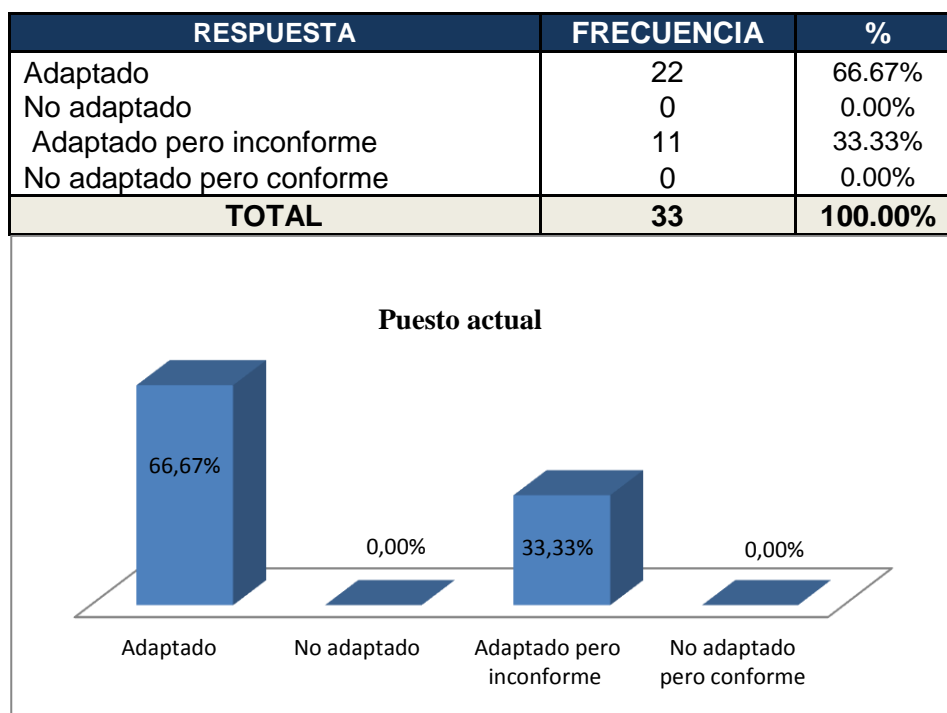
1. Determinar el nivel de satisfacción del personal de Grupo Quirola respecto a la carga laboral y su remuneración
2. Evaluar el grado de formación laboral del personal de Grupo Quirola
3. Analizar la posibilidad de implementar sistemas para medir el clima laboral y mejorar el desempeño del personal.

3.6.2. Satisfacción

Se intenta evaluar el resultado de las actitudes hacia el trabajo, así como el estado de ánimo de los empleados dentro de la empresa; para esto se consideran los siguientes aspectos: el trabajo, sentimiento de participación y pertenencia dentro de la empresa, sueldos y salarios, relaciones humanas, promociones y ascensos, jefes y supervisores.

1. En su puesto actual esta:

Gráfico 1. Distribución por puesto actual



Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

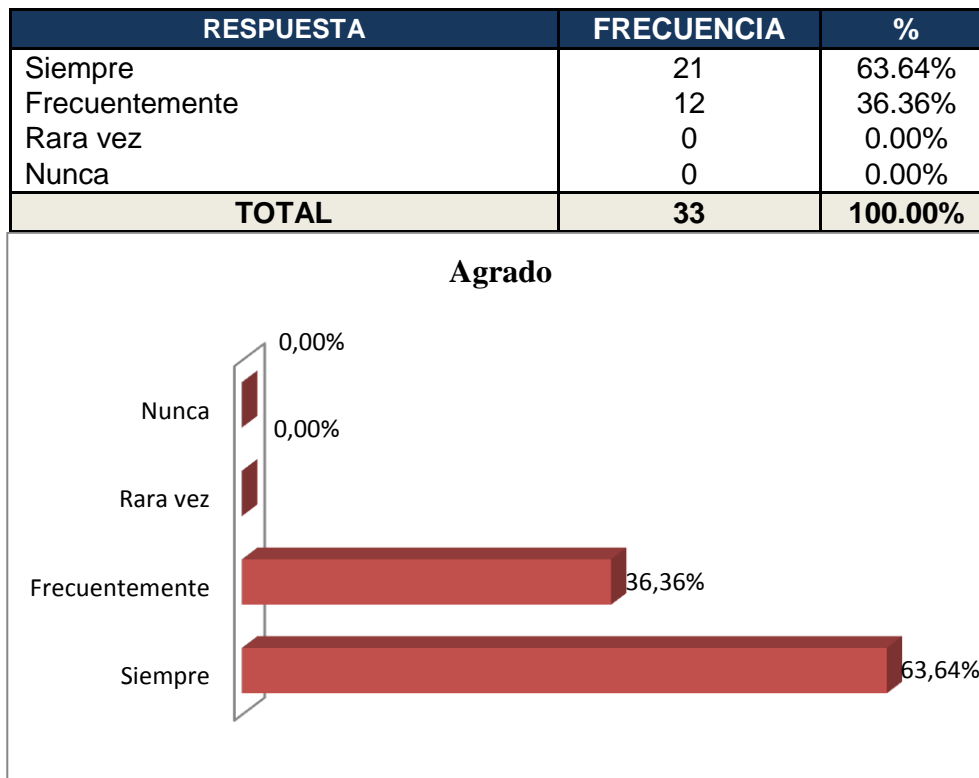
Elaborado por: La Autora

Analizando los resultados de esta pregunta se puede evidenciar claramente que el 66.67% de los empleados se encuentra plenamente adaptado a su puesto debido principalmente a que la mayoría de los encuestados lleva más de dos años en la institución, a otros les gusta lo que hacen y consideran que el ambiente de trabajo es positivo, destacando las buenas relaciones entre compañeros.

Sin embargo, el 33.33% restante manifestó también estar adaptado, pero inconforme. De acuerdo a los comentarios de los encuestados, la mayoría coincide en que la carga laboral y la baja remuneración es el principal problema que genera su inconformidad, debido a que tampoco existen procedimientos claros en las funciones y no hay incentivos que de alguna forma mejoren su nivel de satisfacción laboral, por esa razón manifiestan inconformidad en el puesto de trabajo.

2. ¿Realiza sus tareas con agrado?

Gráfico 2. Distribución por agrado



Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

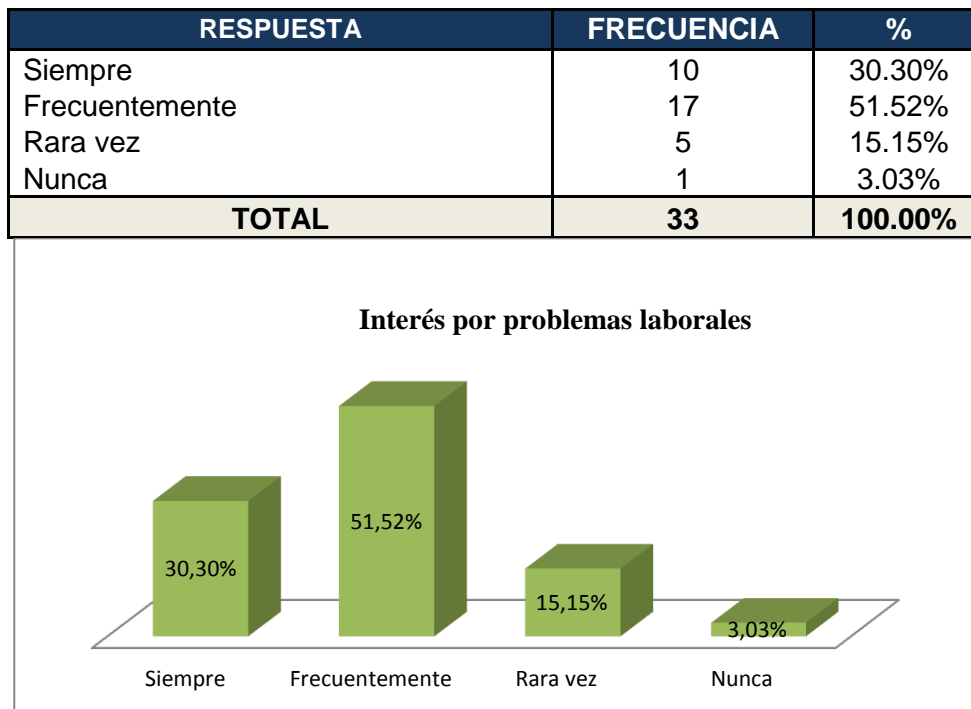
Elaborado por: La Autora

De acuerdo a los datos obtenidos en la investigación de campo, es importante destacar que al 63.64% de los encuestados "siempre" realiza sus labores con agrado y el 36.36% lo hace "frecuentemente". Ningún empleado manifestó que "rara vez" o "nunca" hacen su trabajo con agrado, lo cual es un resultado muy positivo, ya que si bien lo hacen siempre o frecuentemente, lo importante es que el empleado busque hacer su trabajo de la mejor manera, pese a las dificultades o niveles de inconformidad que pudiesen manifestar en la empresa.

Entre la justificación de este resultado vale rescatar el criterio de la mayoría de empleados que coincide en que el trabajo, para ellos, no sólo representa un beneficio económico, sino también dignidad y la oportunidad de ser útil para la sociedad y desarrollo personal y profesional.

3. ¿Se interesa por los problemas de trabajo de sus compañeros?

Gráfico 3. Distribución por interés por problemas laborales



Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

Elaborado por: La Autora

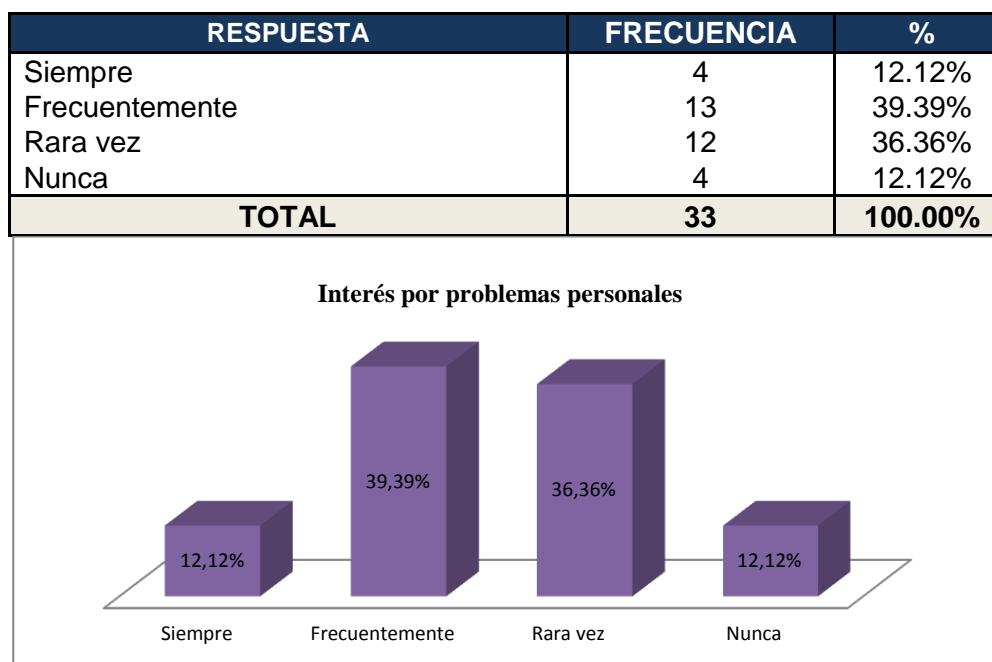
Es importante establecer el grado de interés que existe entre los compañeros respecto a problemas que se pudieran generar durante sus labores, porque esto determina la unidad y el trabajo en equipo y el apoyo.

De esta forma, analizando los resultados de la encuesta, es posible determinar que la mayoría se interesa por los problemas de trabajo de sus compañeros representando el 81.82% de la muestra total (30.30% siempre y 51.52% frecuentemente). Por otra parte, el 19.18% restante, manifestó que lo hace "rara vez" (15.15%) y "nunca" (3.03%).

Resultados que deben ser tomados en cuenta para promover la unidad entre todos los compañeros sin excepción, ya que esto garantiza un mejor ambiente laboral y mejor rendimiento en las funciones asignadas.

4. ¿Se interesa por los problemas personales de sus compañeros?

Gráfico 4. Distribución por interés por problemas personales



Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

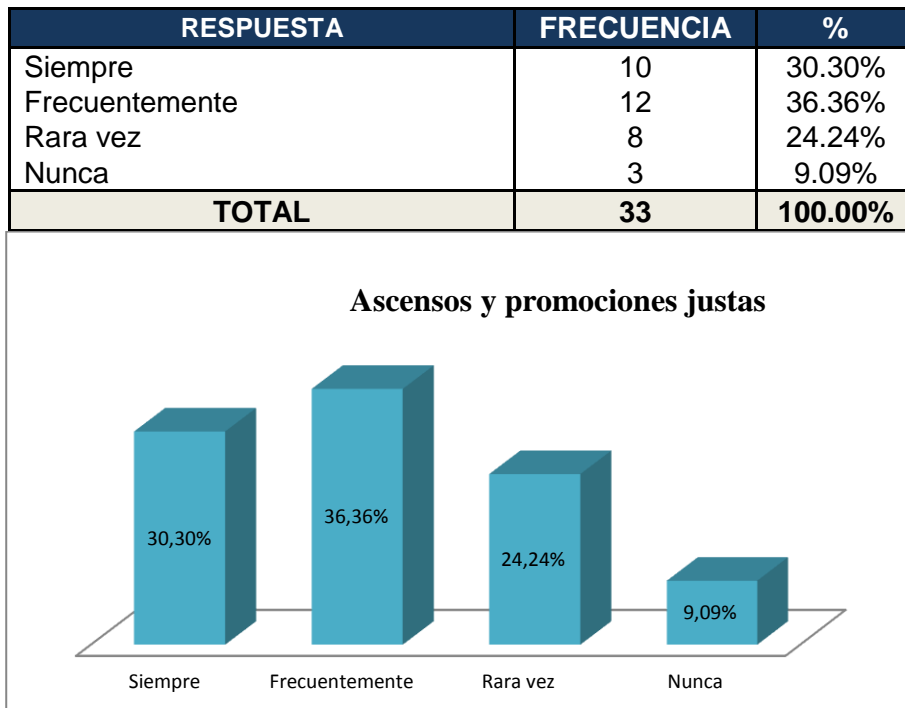
Elaborado por: La Autora

En relación a los problemas personales es importante destacar que las opciones "frecuentemente" con 39.39% y "rara vez" con 36.36% representa el criterio de la mayoría de los encuestados. Por otra parte, si se adicionan las opciones "siempre" y "nunca" con 12.12% cada una, es posible determinar que el 51.51% muestra algún interés en los problemas personales de sus compañeros y el 48.49% se preocupa rara vez y nunca.

Este resultado demuestra que el 51.51% de los empleados, además de una relación netamente laboral, mantienen una relación de amistad con sus compañeros de trabajo, por lo cual su preocupación y apoyo en temas personales es muy común. Mientras que el 48.49% de alguna forma no tiene un lazo muy comprometido con sus compañeros o prefieren ser discretos en asuntos personales, por lo que su interés se manifiesta cuando el problema es muy grave o tiene un impacto mayor entre sus compañeros.

5. ¿Considera los ascensos y promociones justos?

Gráfico 5. Distribución por ascensos y promociones justas



Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

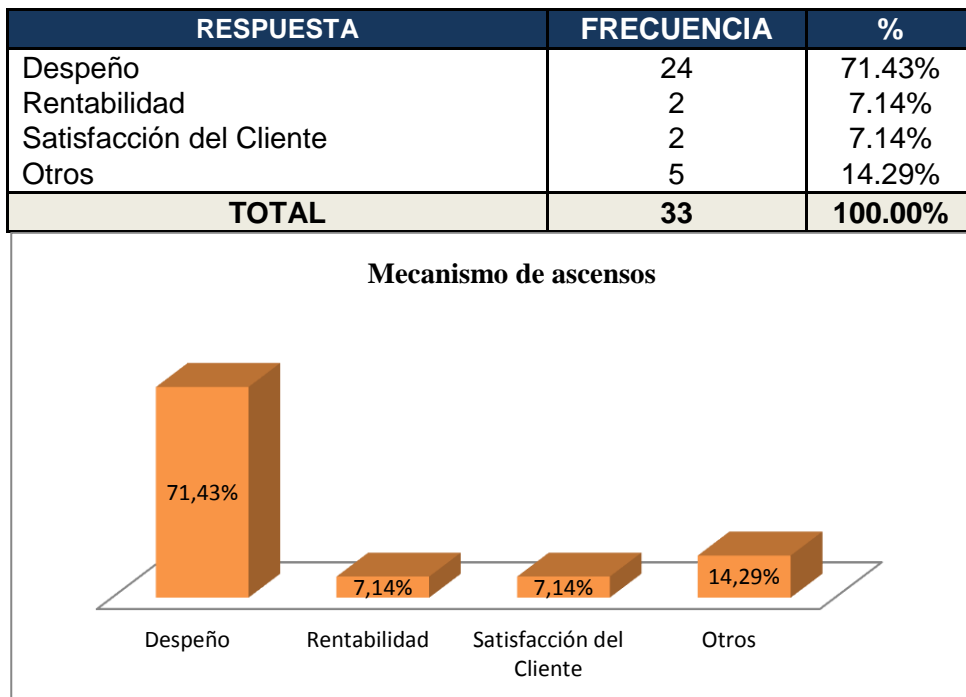
Elaborado por: La Autora

El tema de los ascensos es uno de los problemas que deben enfrentar la mayoría de organizaciones, porque de esto depende muchas veces el desempeño de los empleados y el compromiso que tienen con la empresa, puesto que existen empleados que buscan constantemente ser ascendidos por su labor, mientras que otros prefieren optar por otro trabajo donde se genere una oportunidad de desarrollo.

Ahora bien, enfocándose en los resultados de la pregunta, la mayoría de empleados sostiene que los ascensos son justos (30.30% siempre y 36.36% frecuentemente); mientras que el 24.24% manifestó que "rara vez" y el 9.09% "nunca".

6. ¿En que debería basarse el mecanismo de ascensos?

Gráfico 6. Distribución por mecanismo de ascensos



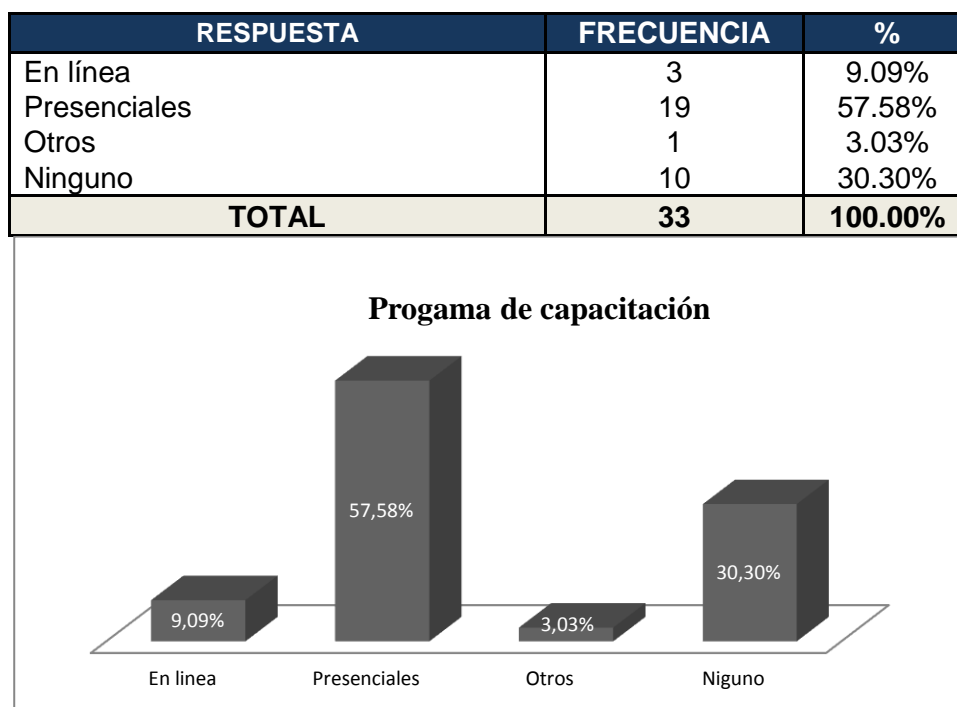
Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

Elaborado por: La Autora

Guardando relación con la pregunta anterior, se preguntó a los empleados, cuál debería ser el mecanismo que deben considerar los directivos para promover ascensos en la institución, y el resultado fue bastante claro, puesto que el 71.34% coincide en que el "desempeño laboral" es la pieza clave para el desarrollo de la empresa y la promoción de ascensos. Por otra parte, opciones como "rentabilidad", "satisfacción del cliente" y "otros" completan el resultado de la estadística con el 28.66% en conjunto.

7. ¿Qué tipo de programa de capacitación ha recibido?

Gráfico 7. Distribución por programa de capacitación



Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

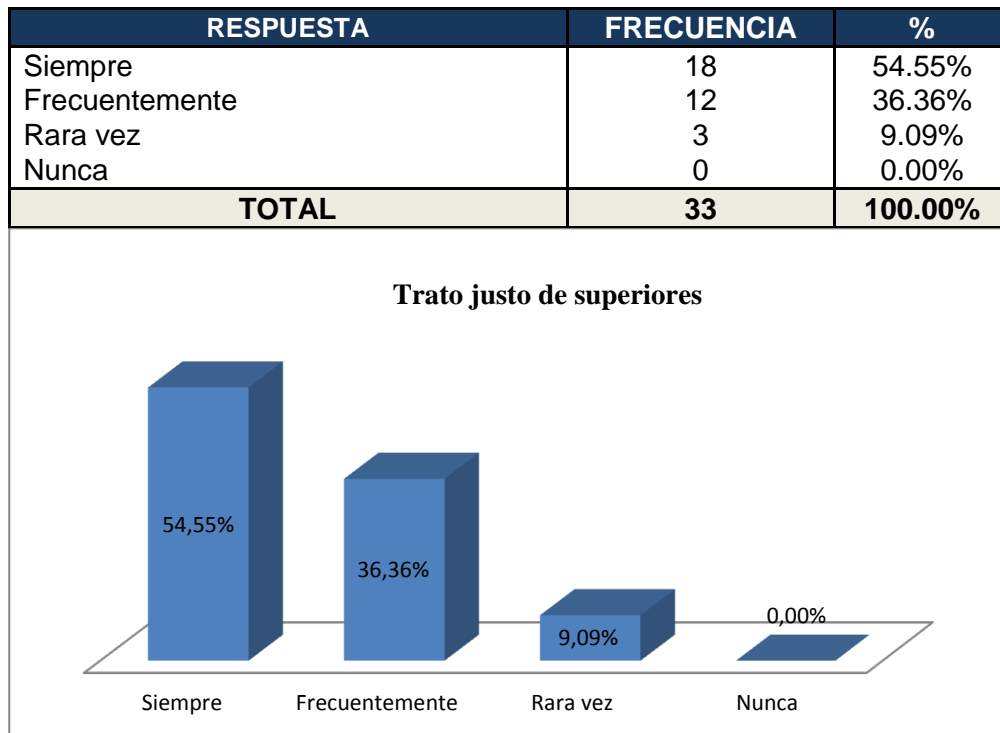
Elaborado por: La Autora

Analizando aspectos de capacitación laboral, se indagó respecto a los tipos de capacitación recibida por parte de los empleados y el 57.58% indicó que habían recibido "capacitaciones presenciales" y el 9.09% "capacitaciones en línea", mientras que el 3.03% manifestó que la capacitación había sido directamente hecha por su jefe, completando así el 69.70% de empleados que ha recibido capacitación de diversas maneras.

Por otra parte, el 30.30% manifestó que durante los últimos cinco años que llevan laborando en la empresa no han recibido ningún tipo de capacitación, lo cual es preocupante porque si bien el 70% (aproximadamente) ha recibido "capacitación"; la última fue realizada probablemente hace cinco años y es importante que periódicamente o al menos una vez al año los empleados se capaciten y estén al tanto de los cambios que se manifiestan en el campo laboral.

8. ¿Recibe un trato justo por parte de sus superiores?

Gráfico 8. Distribución por trato justo de superiores



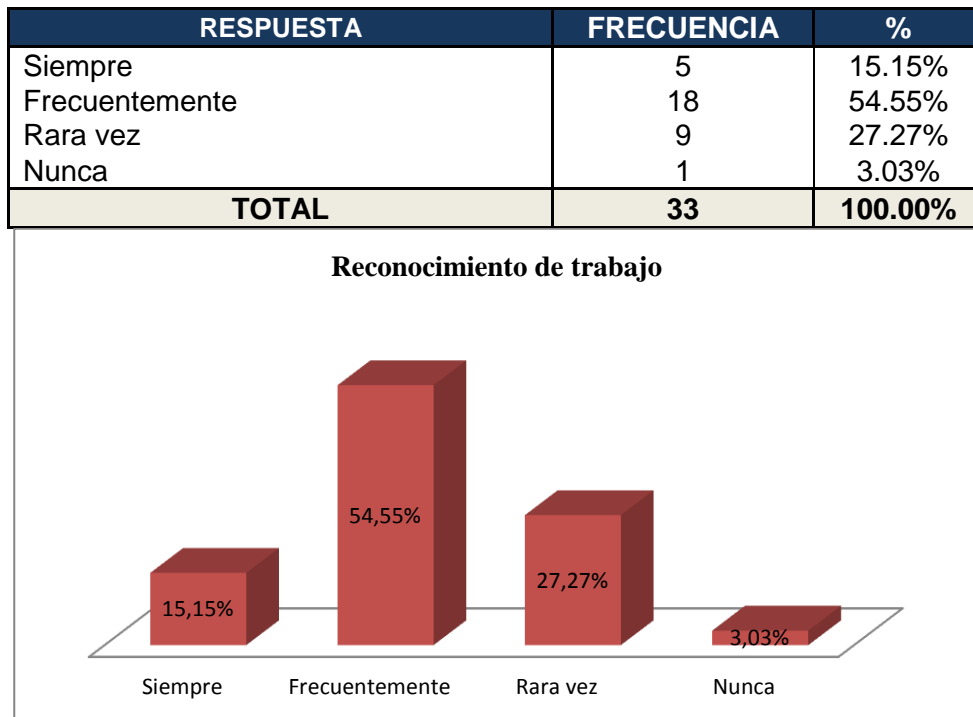
Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

Elaborado por: La Autora

En función trato justo entre empleados y superiores, es claro que el 90.91% coincide en que reciben un trato justo ya sea "siempre" (54.55%) o "frecuentemente" (36.36%), lo cual refleja una relación laboral positiva entre los directivos y subordinados. No obstante, un 9.09% manifestó que su jefe "rara vez" presenta un trato justo hacia su desempeño laboral, lo que debe ser analizado para mejorar falencias que pudieran afectar la relación entre ciertos empleados y sus superiores.

9. ¿Se reconocen los buenos trabajos que usted realiza?

Gráfico 9. Distribución por reconocimiento de trabajo



Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

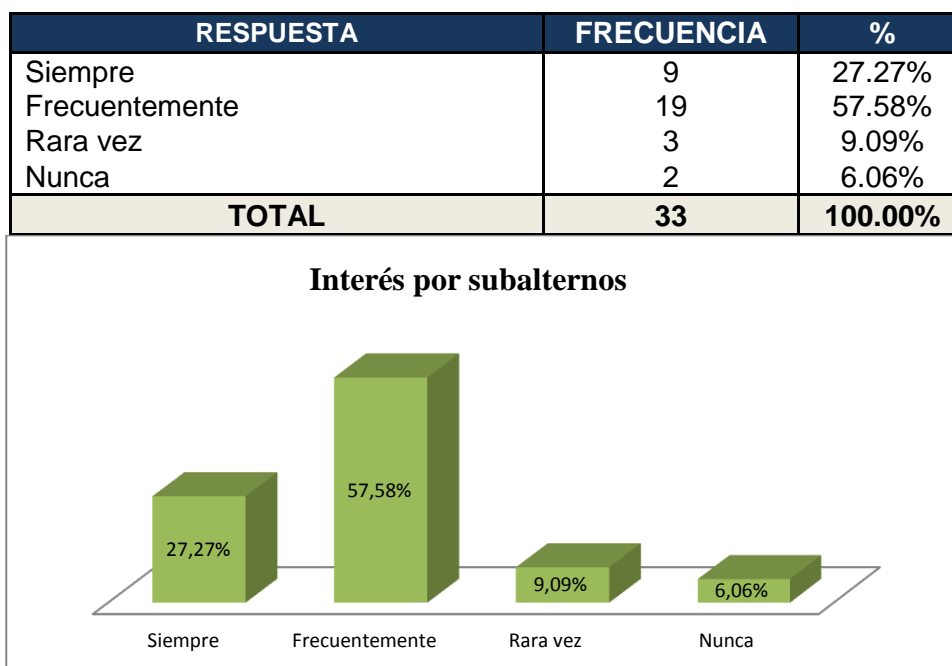
Elaborado por: La Autora

El reconocimiento del trabajo es una medida que incentiva a los empleados a mantener o mejorar su rendimiento laboral, razón por la cual esta pregunta fue formulada para diagnosticar el criterio de los encuestados. Bajo este contexto, se pudo establecer que la mayoría, representada por el 69.70% recibe reconocimiento por su trabajo realizado, ya sea "siempre" (15.15%) o "frecuentemente" (54.55%). aspecto que favorece el desempeño laboral y mejora la relación entre directivos y subordinados.

En contraste, el 30.30% indicó que "rara vez" (27.27%) y nunca" (3.03%) ha recibido un elogio por su trabajo o reconocimiento que lo motive a dar lo mejor de sí; por tanto, es conveniente analizar los aspectos que deriven de esta situación, para mejorar la relación entre todos los empleados y directivos sin excepción.

10. ¿El jefe se interesa por sus subalternos?

Gráfico 10. Distribución por interés por subalternos



Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

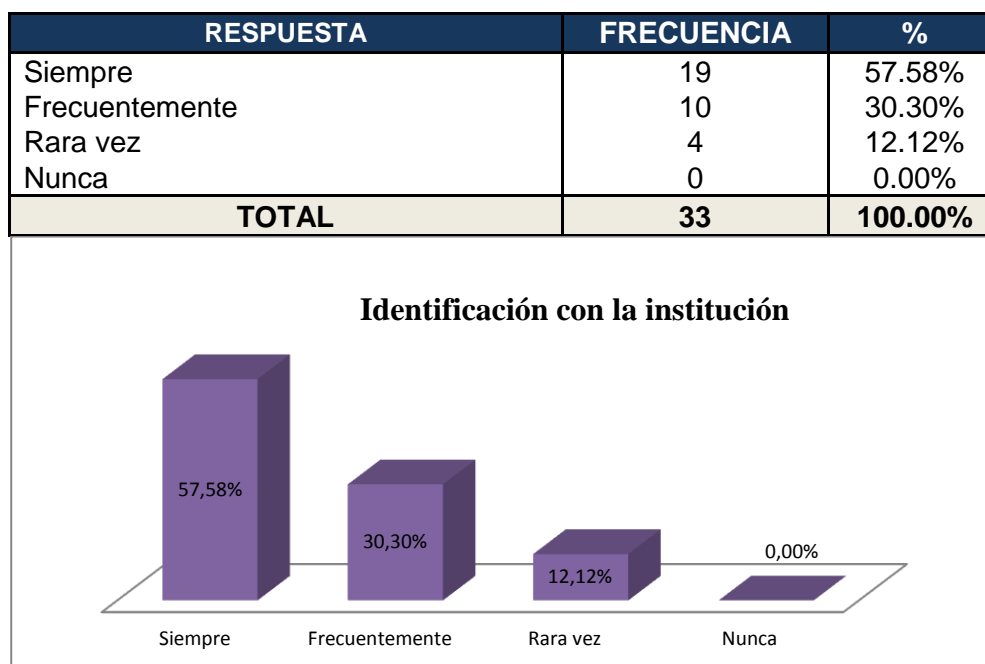
Elaborado por: La Autora

En referencia al interés que presenta el jefe hacia sus subalternos, respecto a temas laborales, es claro que la mayoría de encuestados manifiesta que por medio su jefe "siempre" (27.27%) o "frecuentemente" (57.58%) está al tanto de lo que ocurre con sus empleados porque de eso depende la estabilidad del departamento que preside.

Sin embargo, el 9.09% manifestó que "rara vez" y el 6.06% "nunca" su jefe ha mostrado interés por sus actividades. Aspecto que si bien representa la minoría, es importante tomar en cuenta para promover mejor aporte de los directivos hacia sus empleados para fortalecer la relación laboral y garantizar un adecuado rendimiento en sus funciones, puesto que los directivos deben estar al tanto de lo que ocurre en su departamento y entorno.

11. Se identifica con la institución?

Gráfico 11. Distribución por identificación con la institución



Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

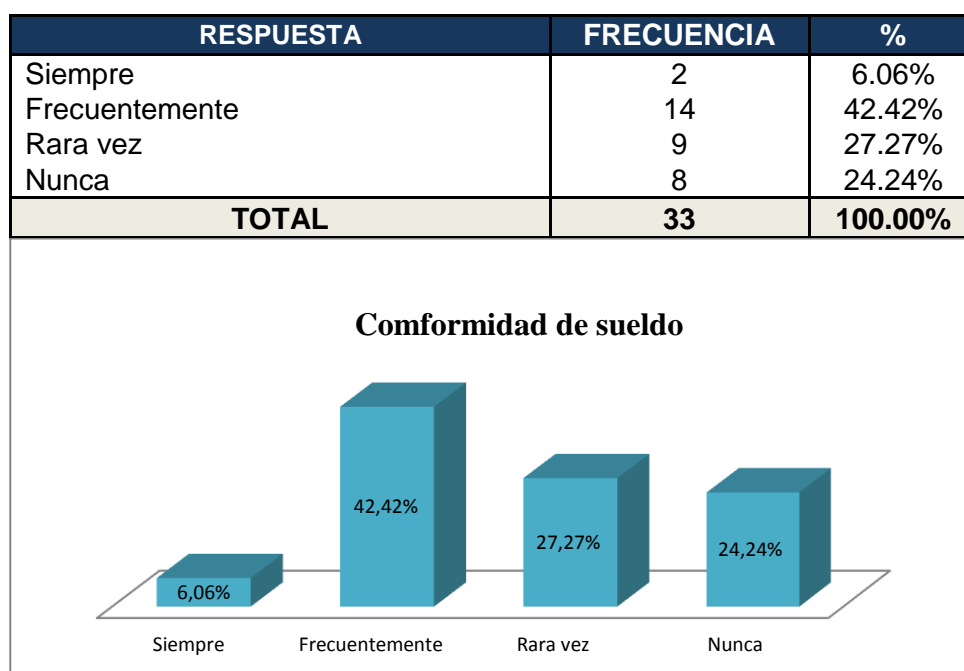
Elaborado por: La Autora

El sentido de pertenencia es un aspecto muy positivo para las instituciones, por ello, el nivel de identificación con la misma debe ser analizado para determinar el compromiso laboral existente. Bajo este concepto, es claro que en Grupo Quirola, el 100% de sus empleados se identifica con la empresa de diversas maneras, así se puede distinguir a quienes "siempre" se identifican con Grupo Quirola con el 57.58%, los que manifestaron "frecuentemente" con el 30.30% y "rara vez" con 12.12%.

Si bien, el 12.12% "rara vez" se identifica con la empresa, lo importante es que en algún momento indicó pertenecer al Grupo Quirola con orgullo y defendió su puesto y el prestigio de su institución.

12. Se siente conforme con la remuneración que percibe?

Gráfico 12. Distribución por conformidad de remuneración



Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

Elaborado por: La Autora

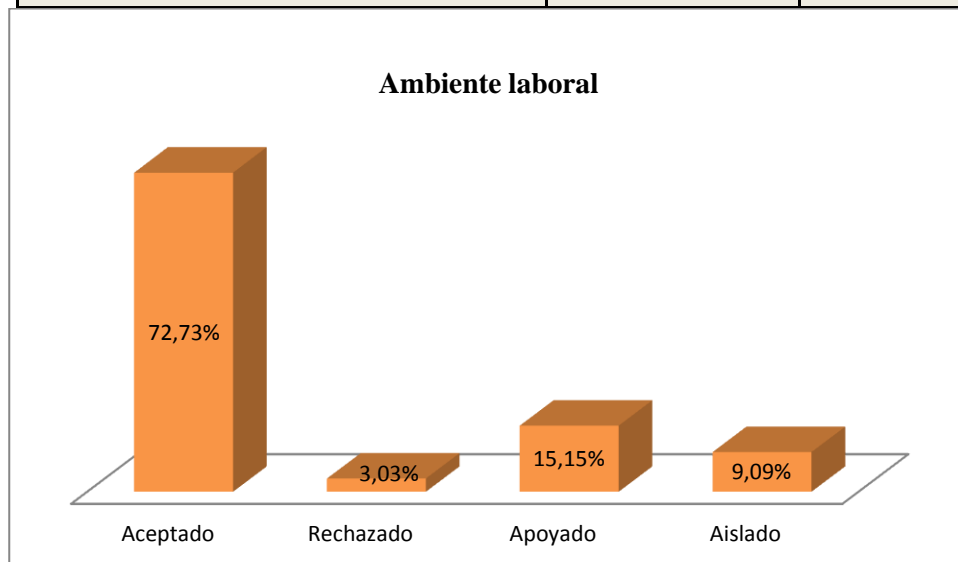
En relación a la conformidad de los empleados respecto a la remuneración que perciben, se puede establecer que el 42.42% "frecuentemente" se siente conforme con su remuneración, seguidos por aquellos que "rara vez" (27.27%) y "nunca" (24.24%) se han sentido conformes con su remuneración, debido a que la mayoría de encuestados perteneciente al grupo de los "inconformes" coinciden en que su sueldo no compensa la carga laboral asignada y los directivos pocas veces aceptan peticiones de incremento salarial.

De esta forma, se puede apreciar un alto porcentaje de insatisfacción salarial, por parte de los empleados, ya que la mayoría (51%) manifiesta que su trabajo no está siendo bien remunerado.

13. En su grupo de trabajo usted se siente:

Gráfico 13. Distribución por ambiente laboral

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Aceptado	24	72.73%
Rechazado	1	3.03%
Apoyado	5	15.15%
Aislado	3	9.09%
TOTAL	33	100.00%



Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

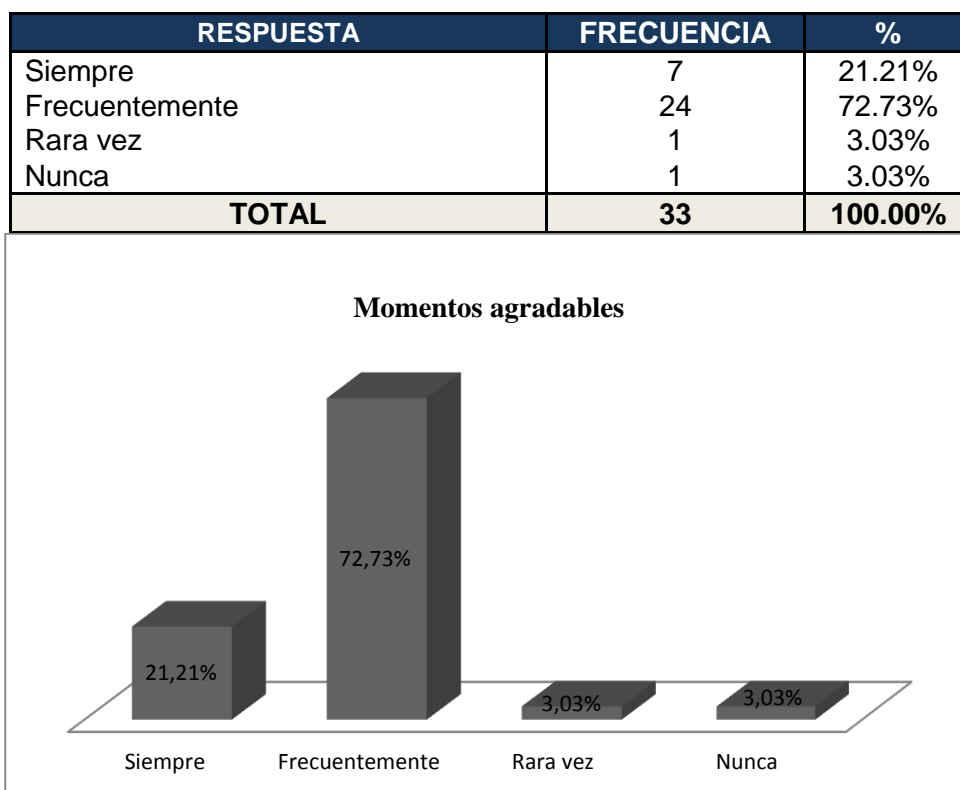
Elaborado por: La Autora

Sobre la forma de integración laboral, es claro que el 72.73% se considera "aceptado" por su grupo de trabajo, seguido por aquellos se consideran "apoyador" con el 15.15%, lo cual podría establecer que 87.88% está integrado con sus compañeros y promueven un ambiente positivo.

Sin embargo, es preocupante apreciar que el 12.12% de los empleados encuestados manifestó sentirse "aislado" (9.09%) y "rechazado" (3.03%); lo cual debe analizarse para encontrar correctivos que permitan la integración total del 100% de empleados sin que exista algún tipo de exclusión.

14. ¿Ha tenido momentos agradables en el trabajo?

Gráfico 14. Distribución por momentos agradables



Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

Elaborado por: La Autora

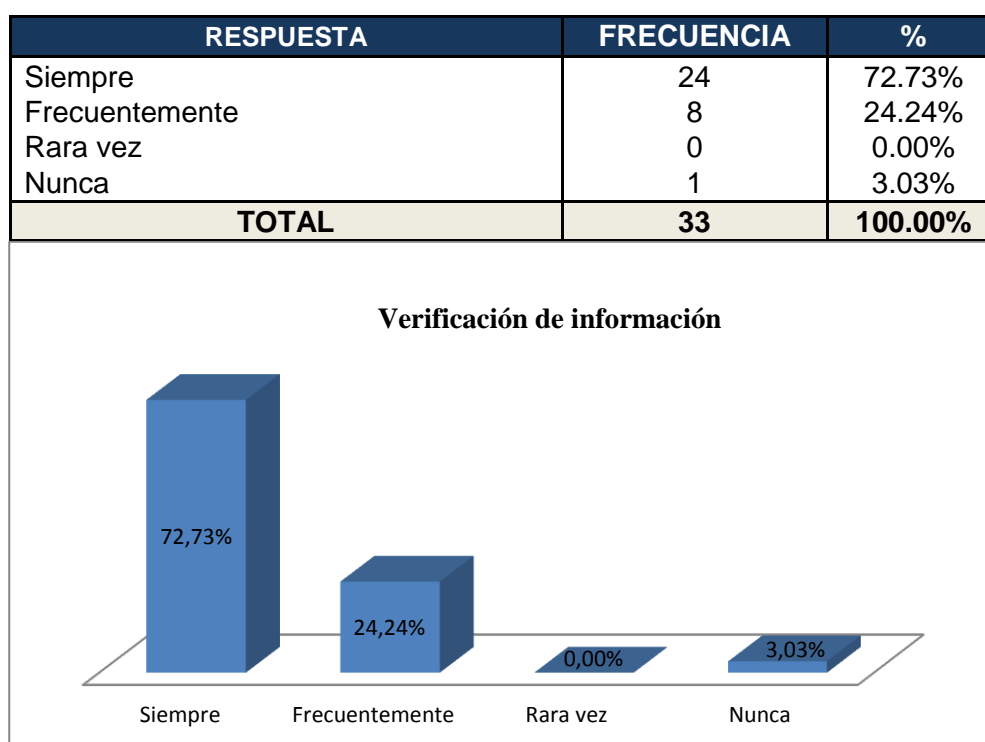
Los resultados de esta pregunta dejan claro un escenario muy positivo puesto que la mayoría ha tenido momentos agradables durante sus labores, algunos manifestaron que "frecuentemente" (72.73%) y otros "siempre" (21.21%); mientras que un menor grupo comentó que "rara vez" y "nunca" con el 3.03% cada una.

3.6.3. Comunicación

La comunicación es la base de toda relación interpersonal, en todo momento enviamos y recibimos mensajes, es decir, nos estamos comunicando. No existe un estilo correcto de comunicación, sino formas eficaces o no de lograrlo.

1. ¿La información que recibe usted sobre asuntos de trabajo la comprueba o verifica?

Gráfico 15. Distribución por verificación de información



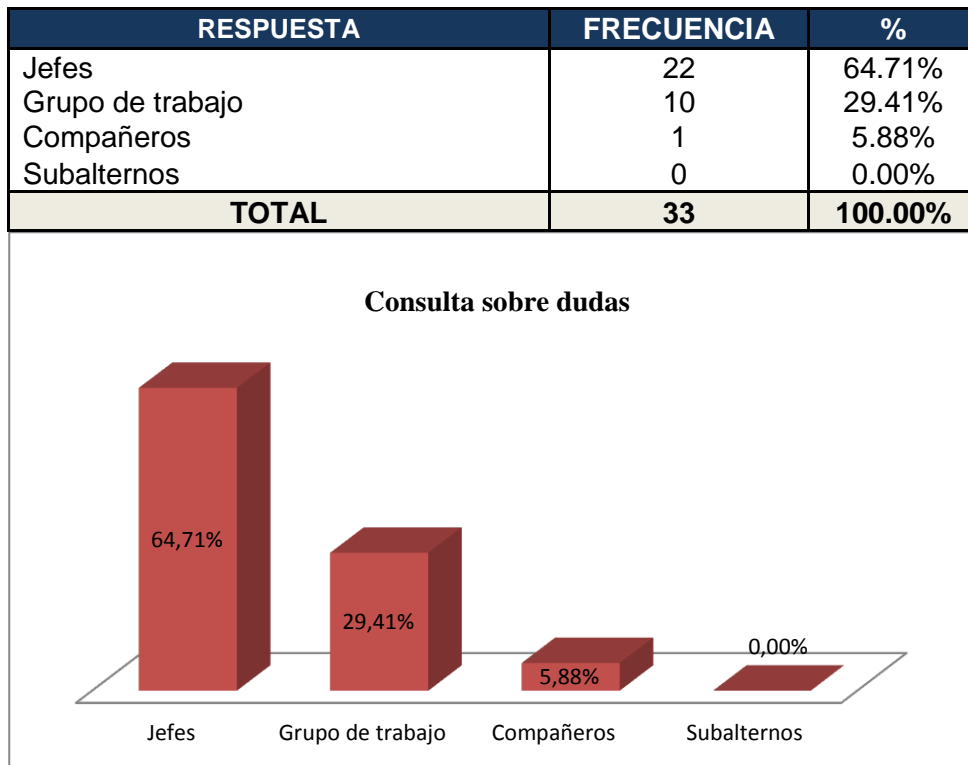
Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

Elaborado por: La Autora

Analizando la verificación de la información sobre asuntos de trabajo, queda evidenciado que el 72.73% siempre lo hace, el 24.24% lo hace frecuentemente, mientras que un 3.03% nunca lo hace. De esta forma, se puede establecer que la mayor parte de los empleados siempre verifica la información que reciben con la finalidad de hacer un trabajo acorde a lo solicitado, es decir, que cumpla las expectativas de los directivos y por ende, estén satisfechos.

2. Si tiene alguna duda sobre su trabajo, en primer lugar consulta a :

Gráfico 16. Distribución por consulta sobre dudas



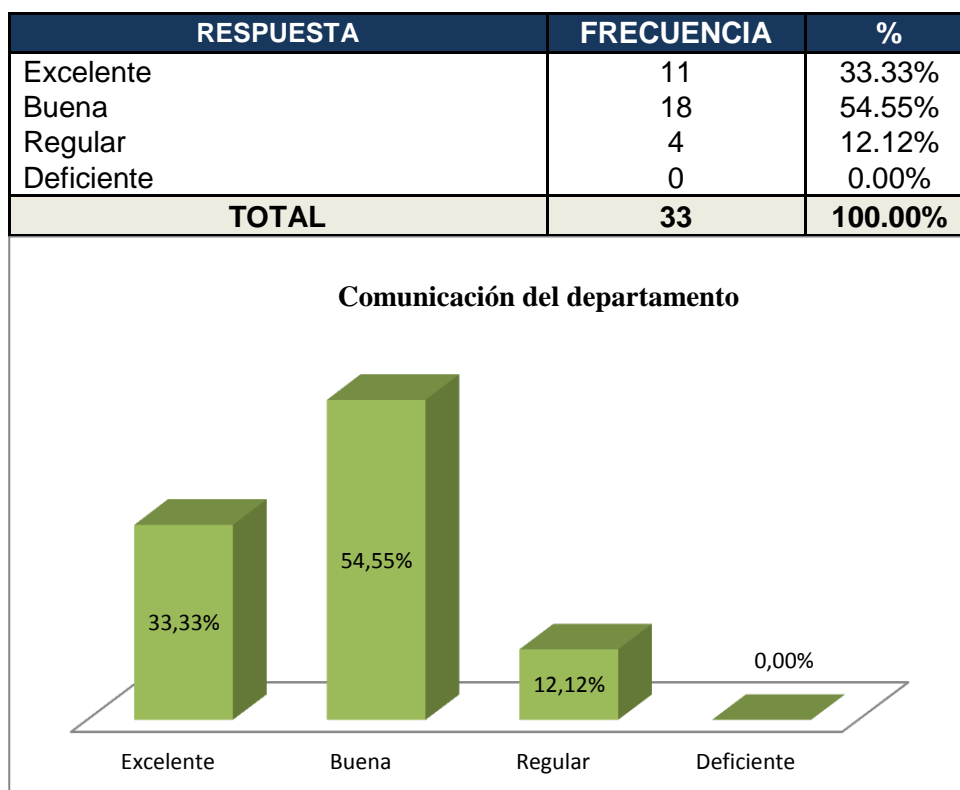
Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

Elaborado por: La Autora

Como es normal en toda organización al momento de tener una duda relacionada con el aspecto laboral, el comportamiento de los empleados de Grupo Quirola en su mayoría es preguntar al Jefe inmediato (64.71%), seguido por aquellos que realizan consultas a su Grupo de Trabajo (29.41%) y quienes preguntan a sus compañeros de mayor confianza (5.88%). Lo importante es observar que de alguna forma los empleados tratan de resolver sus dudas para efectuar su trabajo con diligencia y eficiencia.

3. Cómo calificaría la comunicación en su departamento?

Gráfico 17. Distribución por comunicación del departamento



Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

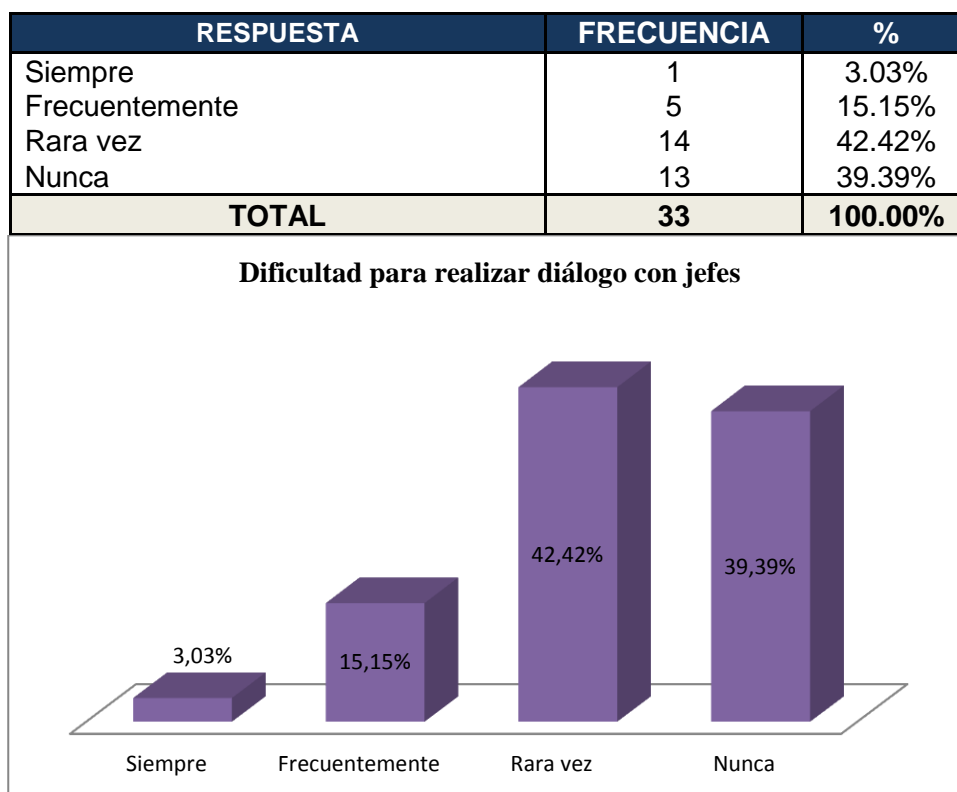
Elaborado por: La Autora

Respecto a la calificación de la comunicación en el departamento al que pertenecen, los empleados comentaron en su mayoría que es "buena" con el 54.55% de participación, el 33.33% considera que es "excelente"; mientras que apenas el 12.12% considera que es "regular".

Un aspecto a destacar es que nadie manifestó que la comunicación es "deficiente", lo cual es positivo, porque refleja un ambiente comunicativo, de diálogo que quizás presente ciertas falencias, pero que en su mayoría favorece las relaciones laborales.

4. ¿Tiene dificultad para dialogar con sus jefes sobre asuntos de trabajo?

Gráfico 18. Distribución por dificultad para dialogar con jefes



Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

Elaborado por: La Autora

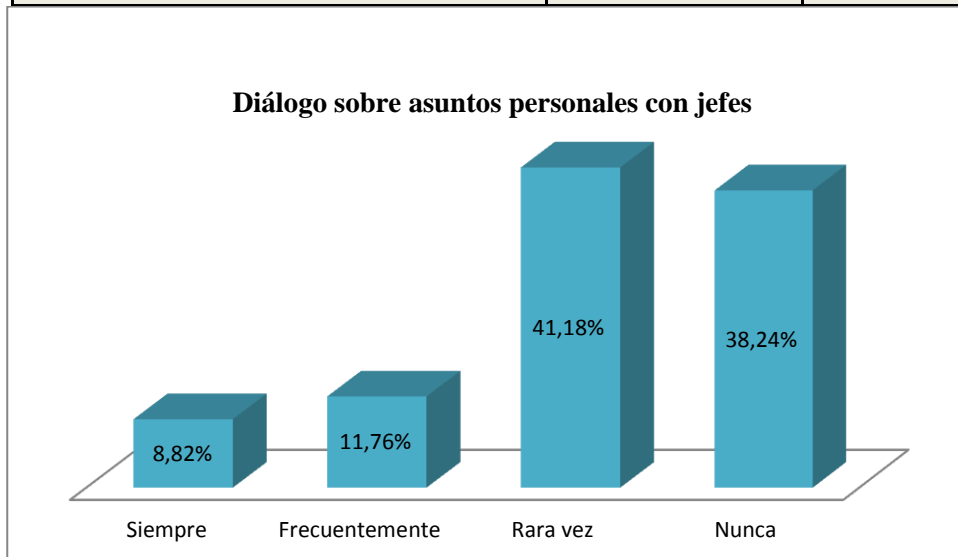
En ciertas organizaciones resulta complicado para los empleados comunicarse o entablar un diálogo con sus jefes y esto afecta la relación laboral, por este motivo se plantea esta pregunta y los resultados establecen que la mayor parte de los encuestados "rara vez" (42.42%) tiene alguna dificultad para dialogar con sus jefes, el 39,39% "nunca" tiene dificultad para el dialogo.

Apenas un 18.18% tiene dificultades "frecuentemente" o "siempre". Básicamente este resultado puede derivar de la personalidad del jefe y el subordinado y la confianza que exista entre ambos para transmitir sus ideas, asa como las ocupaciones que el jefe tenga que impida una correcta comunicación.

5. ¿Tiene dificultad para dialogar con sus jefes sobre asuntos personales?

Gráfico 19. Distribución por dialogo sobre asuntos personales

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Siempre	3	8.82%
Frecuentemente	4	11.76%
Rara vez	14	41.18%
Nunca	12	38.24%
TOTAL	33	100.00%



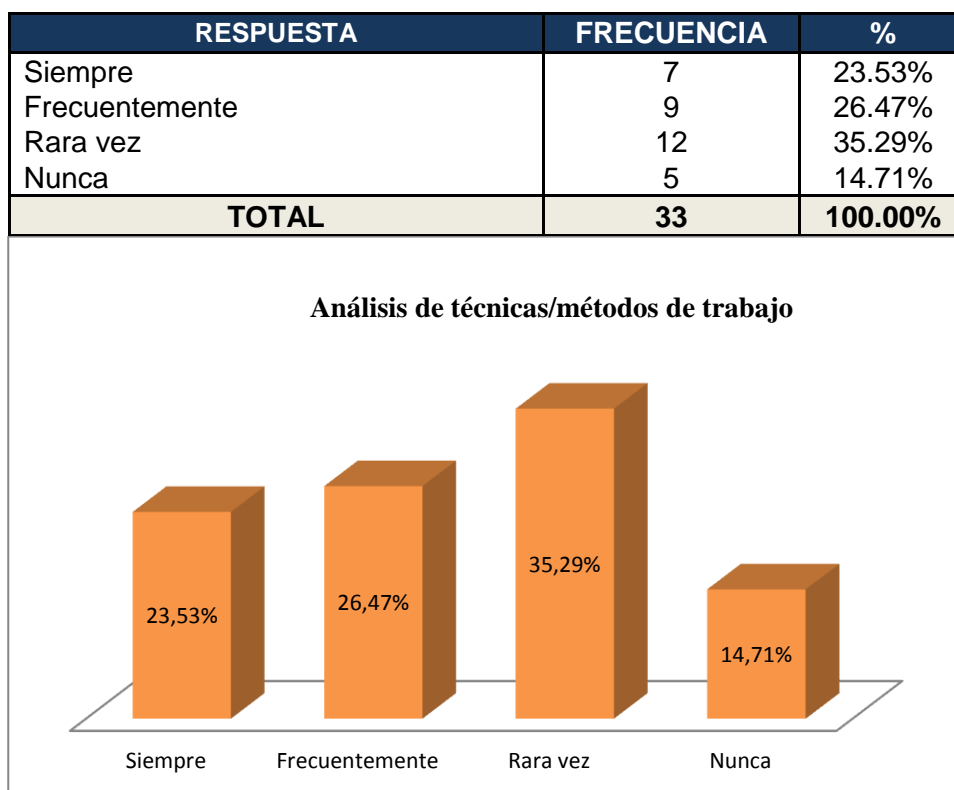
Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

Elaborado por: La Autora

Similar a la pregunta anterior, es posible apreciar que el 41.18% manifestó que "rara vez" se le dificulta tratar temas personales con su jefe debido a la confianza que ha establecido, el 38.24% indicó que "nunca"; mientras que el 11.76% y el 8.82% respondió que "frecuentemente" y "nunca" pueden dialogar con sus jefes sobre temas personales debido a que no les han brindado la debida confianza para tratar esos asuntos.

6. ¿Se analizan en su departamento métodos, técnicas y procedimientos de trabajo?

Gráfico 20. Distribución por análisis de técnicas de trabajo



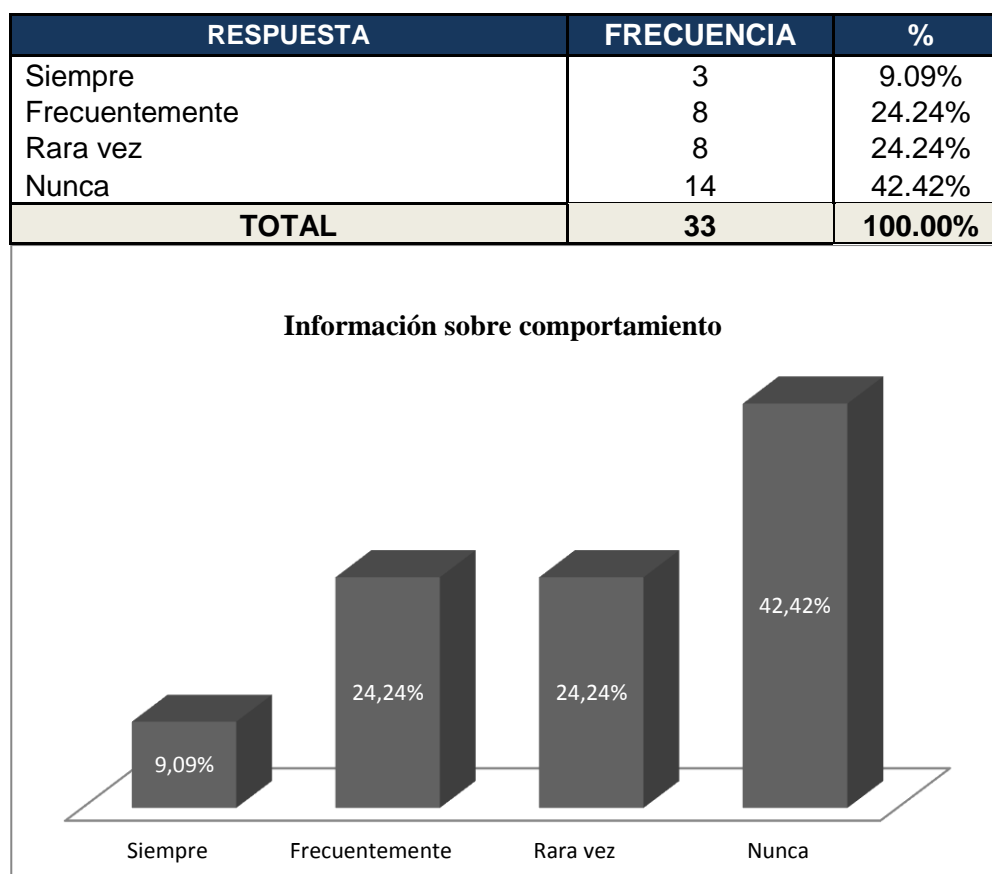
Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

Elaborado por: La Autora

El resultado de esta pregunta determina que la mayoría opina que "rara vez" en su departamento analizan métodos, técnicas y procedimientos de trabajo (35.29%), seguidos por aquellos que manifestaron que esta actividad se hace "frecuentemente" (26.47%) y los que dijeron "siempre" con el 25.53%. Por otra parte, el 14.71% de los encuestados indicaron que "nunca" se revisan procedimientos de trabajo, lo que genera dificultades al momento de hacer alguna gestión laboral.

7. Pide información a sus compañeros sobre su comportamiento en el trabajo?

Gráfico 21. Distribución por información sobre comportamiento



Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

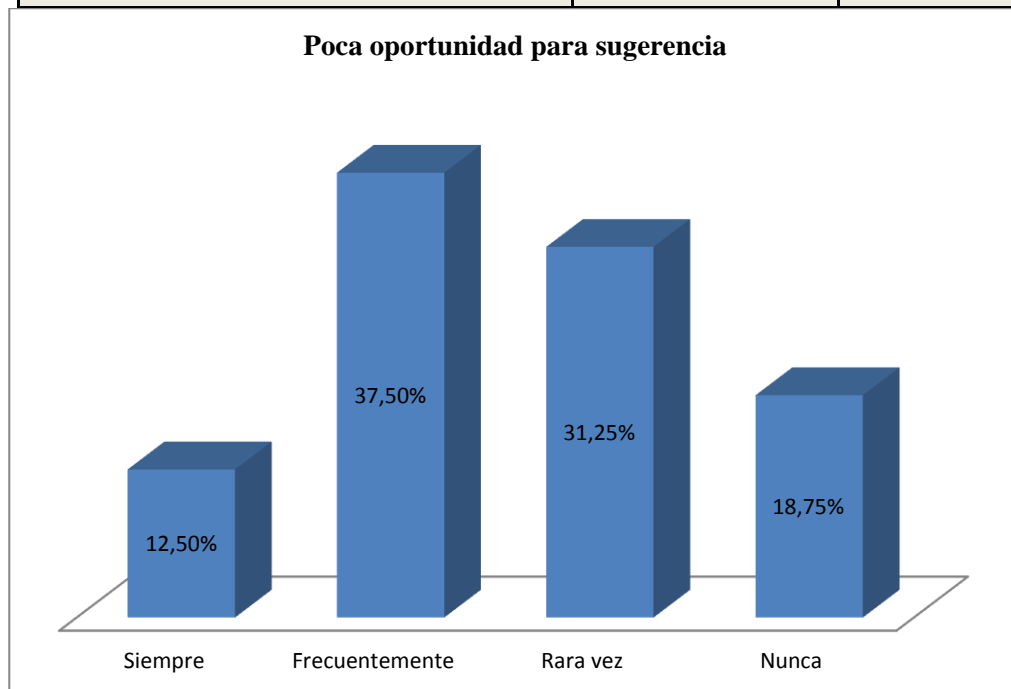
Elaborado por: La Autora

Respecto a esta pregunta, el 42.42% de los encuestados indicaron que "nunca" piden información a sus compañeros sobre el comportamiento de trabajo, mientras que algunos manifiestan que lo hacen "rara vez" o "frecuentemente" (24.24% cada uno), debido a que por el área que representan consideran que sus compañeros los cataloguen de una manera equivocada. Situación similar ocurre con aquellos que manifiestan que "siempre" piden la opinión de sus compañeros.

8. ¿La comunicación viene de jefes a empleados con poca oportunidad para revisar evaluar o recomendar correcciones o mejoras?

Gráfico 22. Distribución por poca oportunidad de sugerencia

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Siempre	4	12.50%
Frecuentemente	13	37.50%
Rara vez	10	31.25%
Nunca	6	18.75%
TOTAL	33	100.00%



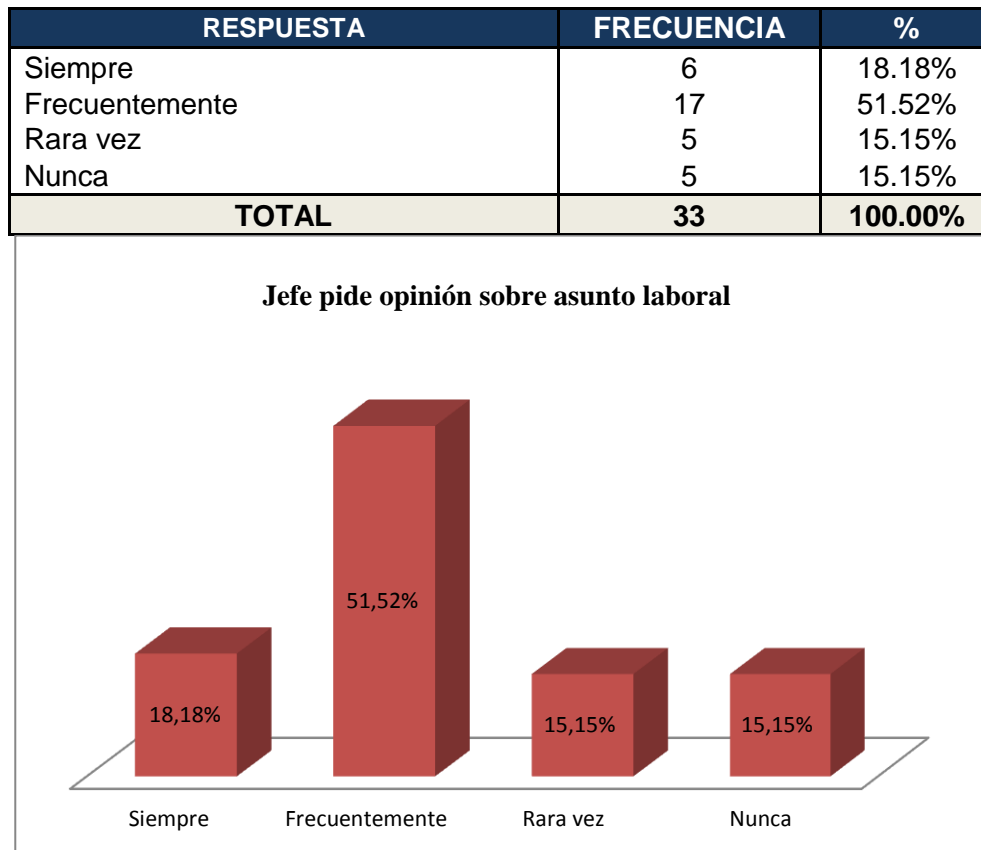
Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

Elaborado por: La Autora

Analizando esta pregunta, se puede apreciar que la mayoría de empleados encuestados considera que "frecuentemente" (37.50%) la comunicación viene con poca sugerencia para realizar cambios o mejoras, lo que permitiría determinar que las indicaciones de algunos jefes son inamovibles, o incuestionables.

9. ¿El jefe solicita su opinión sobre asuntos de trabajo?

Gráfico 23. Distribución por opinión solicitada en asuntos laborales



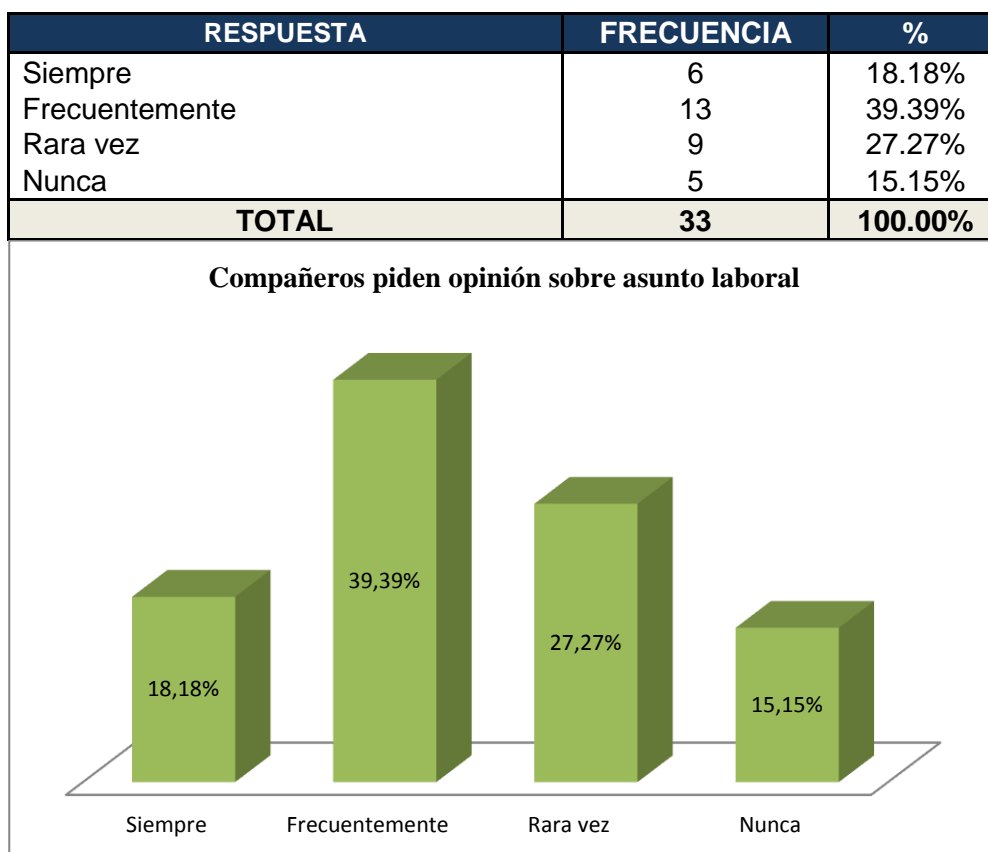
Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

Elaborado por: La Autora

El resultado de esta pregunta deja evidenciado el trabajo en equipo existente entre jefe y subordinados, debido a que el 51.52% y el 18.18% indica que frecuentemente o siempre el jefe les solicita su opinión sobre temas laborales, lo que es positivo porque permite la integración, inclusión y aporte del departamento en general.

10. ¿Los compañeros solicitan su opinión sobre asuntos de trabajo?

Gráfico 24. Distribución por opinión de compañeros



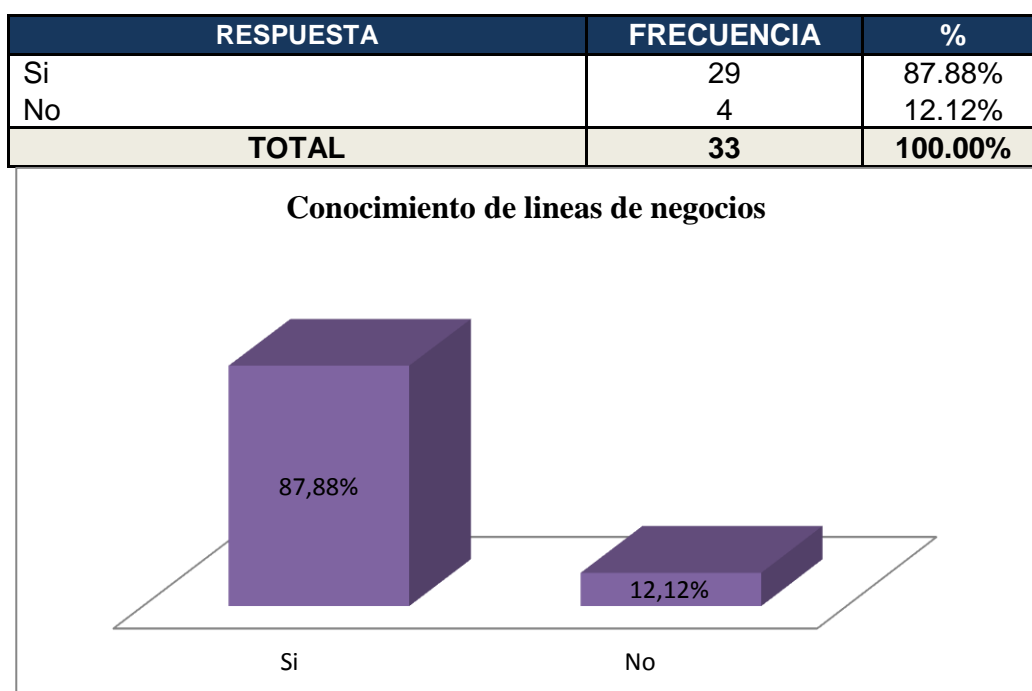
Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

Elaborado por: La Autora

Respecto a esta pregunta, la comunicación entre compañeros queda evidenciada al determinar que la mayoría pide la opinión con mucha frecuencia o siempre sobre asuntos laborales a otros compañeros (57.57%). Mientras que el 42.43% manifestó que "rara vez" o "nunca" piden opiniones a otros compañeros.

11. ¿Conoce usted las líneas de negocio de la empresa?

Gráfico 25. Distribución por conocimiento de líneas de negocios



Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

Elaborado por: La Autora

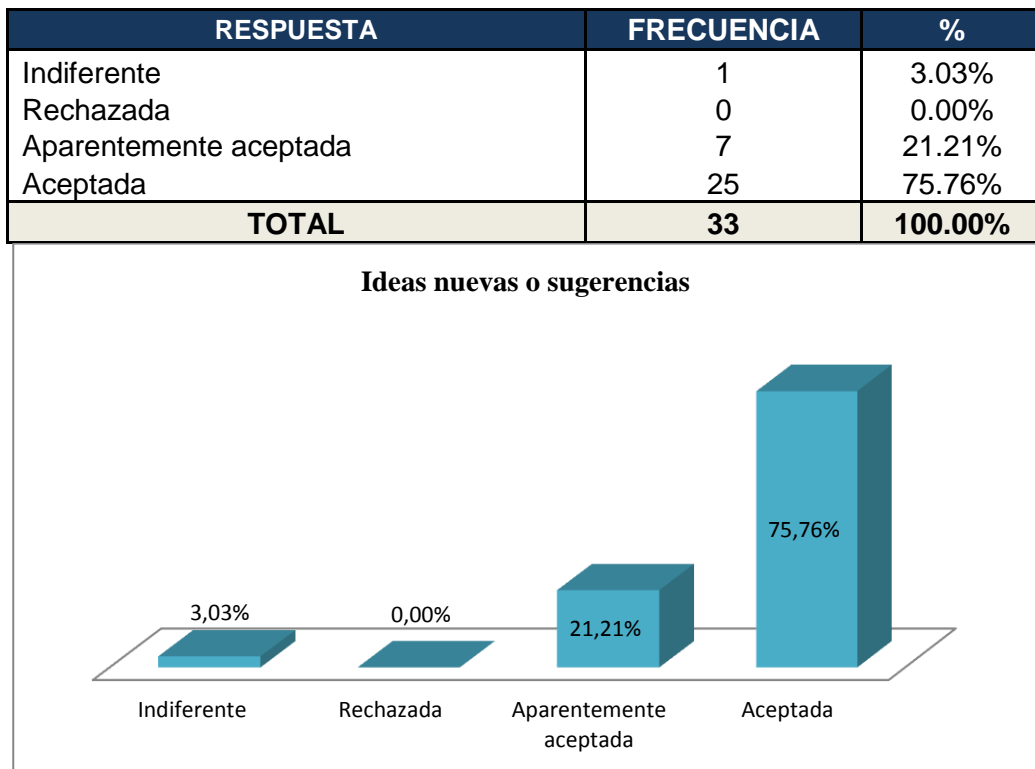
Por otra parte, se preguntó a los encuestados si conocían las líneas de negocio de la empresa, y el 87.88% manifestó que "si"; mientras que apenas el 12.12% las desconoce.

3.6.4. Actitud al Cambio

Tanto las organizaciones como las personas se hallan expuestas al constante cambio del mundo actual, que impone la adopción de nuevas tecnologías, métodos y procedimientos; obligando a aquellas a adaptarse a éstos. Todo cambio genera en los sujetos una actitud que sin ser buena o mala dificulta o posibilita la realización de dichos cambios.

1. **Cualquier nueva idea o sugerencia sobre asuntos de trabajo en su departamento le es:**

Gráfico 26. Distribución por ideas nuevas



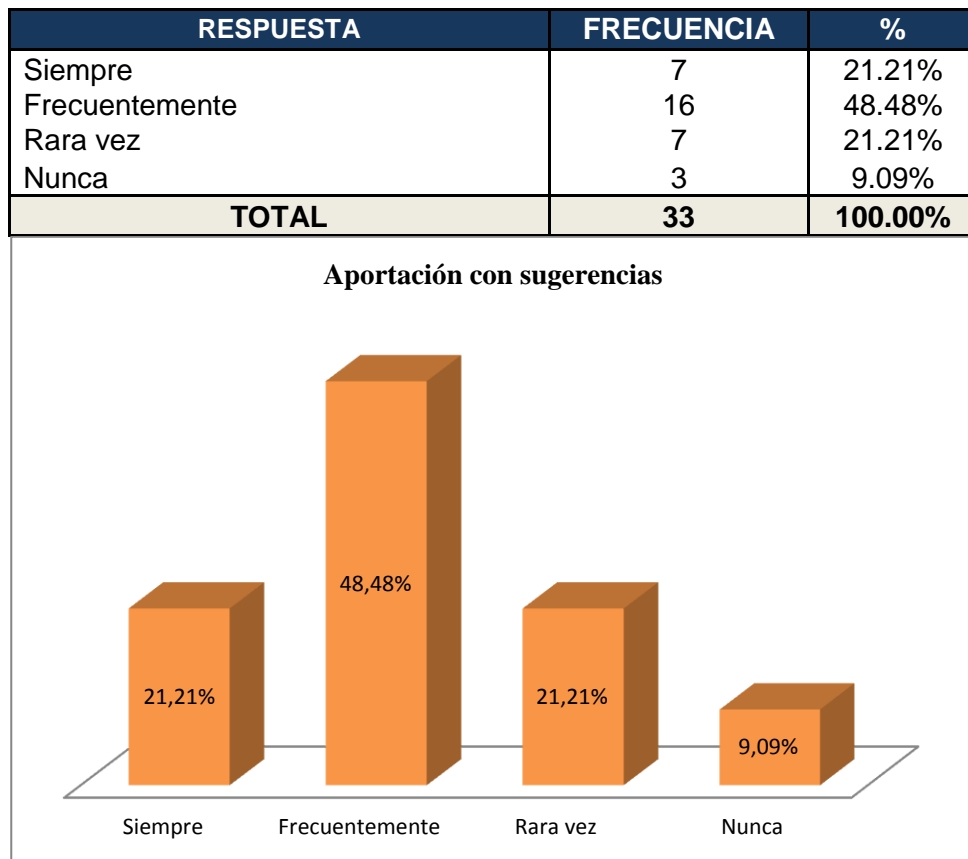
Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

Elaborado por: La Autora

Como se puede apreciar, el resultado de esta pregunta deja en evidencia que el 75.76% de los encuestados en Grupo Quirola acepta los nuevos cambios que se presentasen en el departamento, mientras que apenas al 3% le resulta indiferente.

2. ¿Da usted sugerencias para modificar los sistemas actuales de trabajo?

Gráfico 27. Distribución por aportación con sugerencias



Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

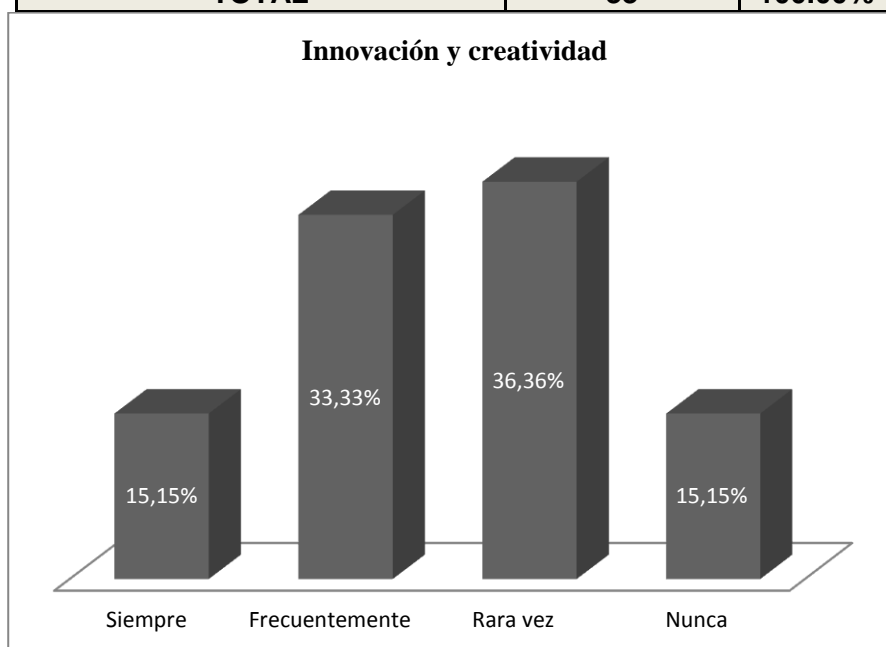
Elaborado por: La Autora

El resultado de esta pregunta permite apreciar que el 48.48% de los encuestados "frecuentemente" dan sugerencias para cambiar los sistemas actuales de trabajo, seguidos por aquellos que "siempre" y "rara vez" lo hacen, con el 21.21% de participación cada uno; y finalmente los que "nunca" emiten comentarios, con el 9.09%. Lo que probablemente se deba a falencias que afectan el trabajo y por ende perjudican el correcto desarrollo laboral.

3. ¿Se promueve en su departamento la innovación y la creatividad?

Gráfico 28. Distribución por promoción de innovación

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Siempre	5	15.15%
Frecuentemente	11	33.33%
Rara vez	12	36.36%
Nunca	5	15.15%
TOTAL	33	100.00%



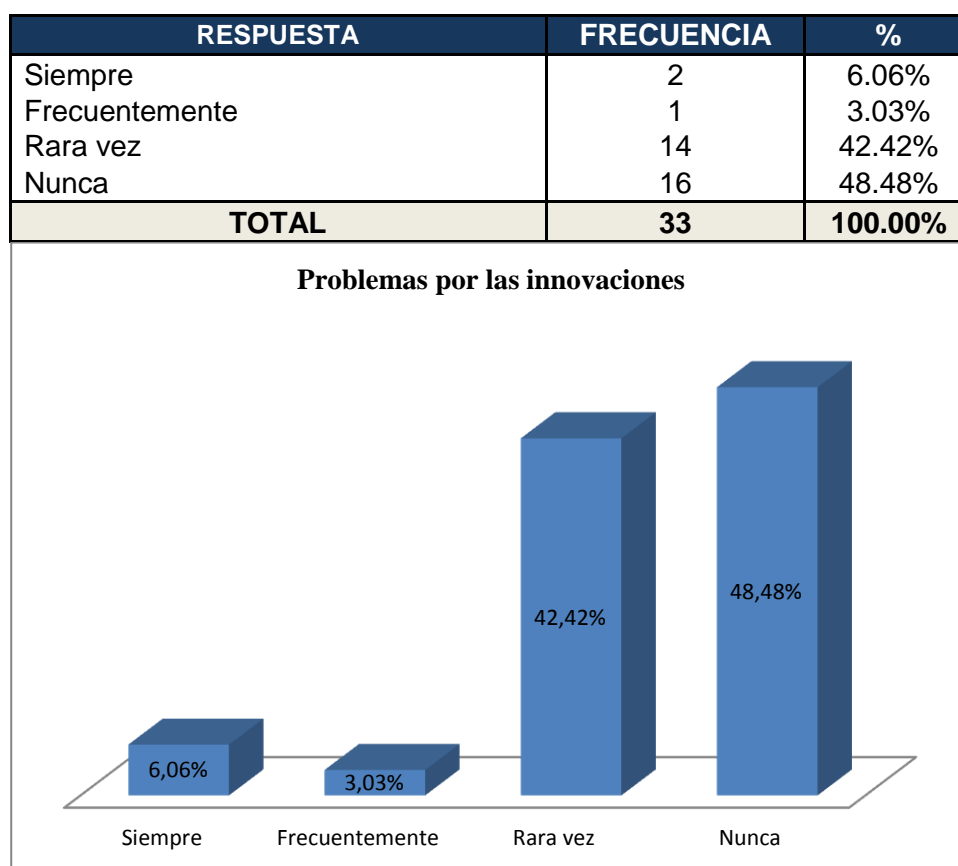
Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

Elaborado por: La Autora

Analizando esta pregunta, se puede decir que el resultado es bastante parejo, ya que como se puede evidenciar, la mayoría de los encuestados representado por el 36.36% coincide que en su departamento "rara vez" se promueve a la innovación y creatividad, seguido por aquellos que indican que "frecuentemente" ocurre esto (33.33%).

4. ¿Piensa que las innovaciones en los procedimientos de trabajo le ocasionarían problemas?

Gráfico 29. Distribución por problemas por las innovaciones



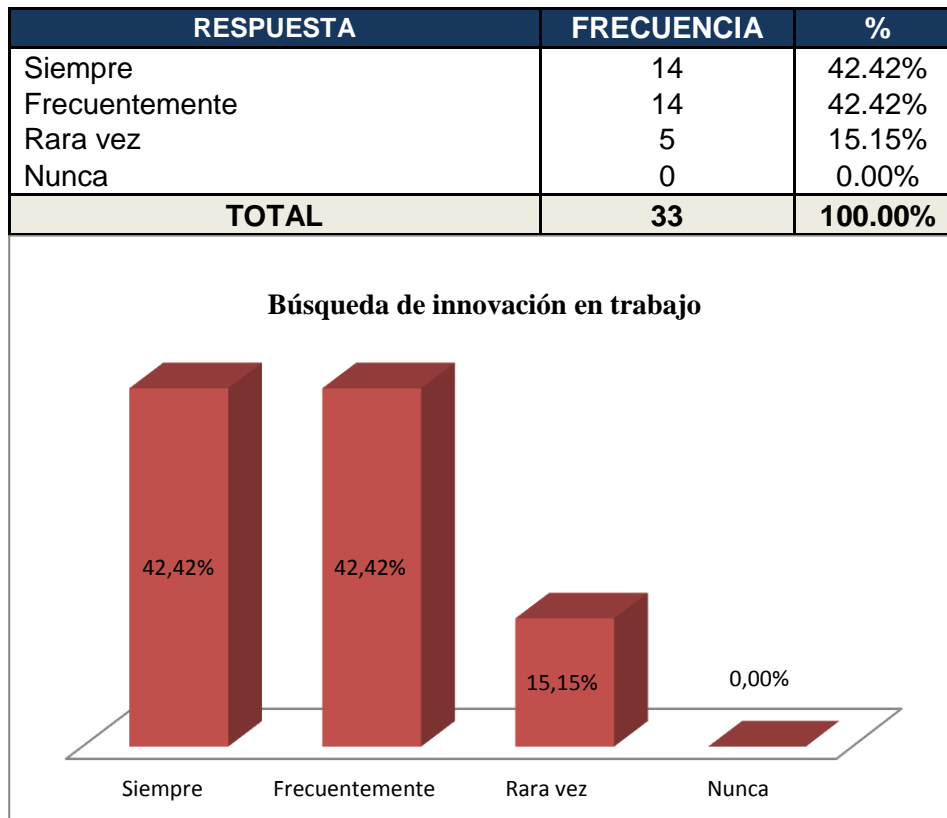
Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

Elaborado por: La Autora

Respecto a esta pregunta, los resultados relejan que "nunca" (48.48%) las innovaciones generarían problemas laborales, seguido por aquellos que opinan que "rara vez" con el 42.42%; dejando claro que esto depende básicamente de la actitud de cambio de las personas y el tiempo que le tome acostumbrarse a los nuevos procedimientos, posterior a ello, las molestias pasan y el proceso queda establecido.

5. ¿Busca innovar los procedimientos de su trabajo?

Gráfico 30. Distribución por búsqueda de innovación en trabajo



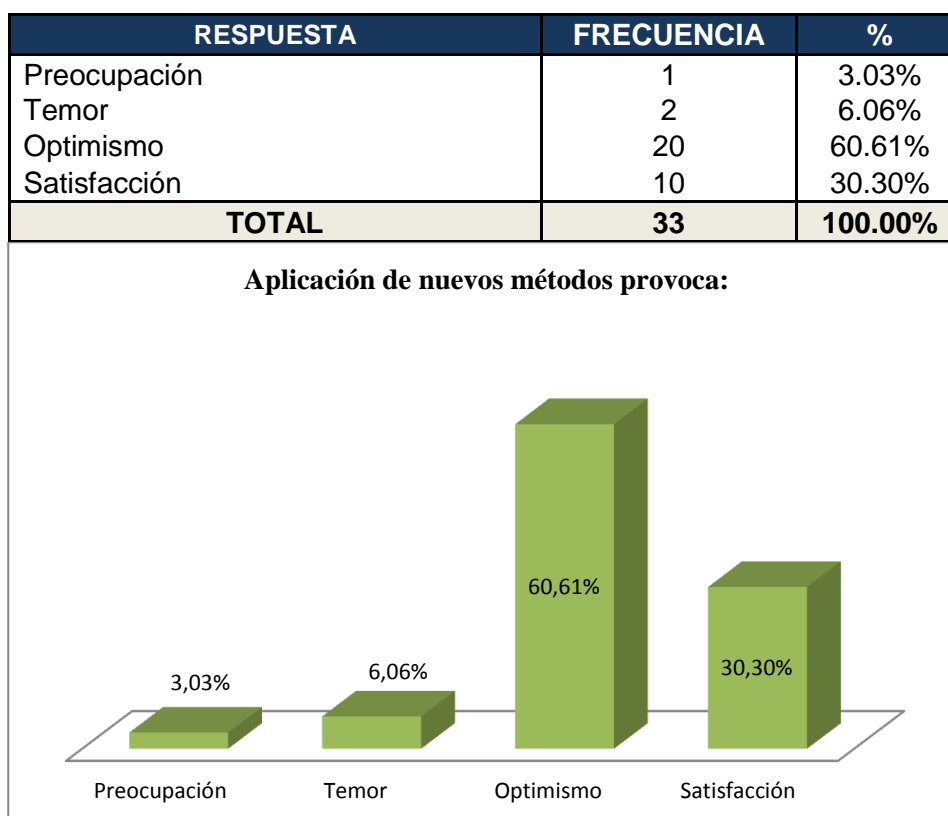
Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

Elaborado por: La Autora

Es importante que los empleados estén actualizados y empapados de los cambios que ayudarían a mejorar su trabajo, por esta razón, los resultados de esta encuesta establecen que los empleados de Grupo Quirola "siempre" (42.42%) y "frecuentemente" (42.42%) están al tanto de aquellos mecanismos que le permitan hacer su trabajo de forma eficiente.

6. La aplicación de nuevos métodos y procedimientos en su trabajo despiertan en usted:

Gráfico 31. Distribución por aplicación de nuevos métodos



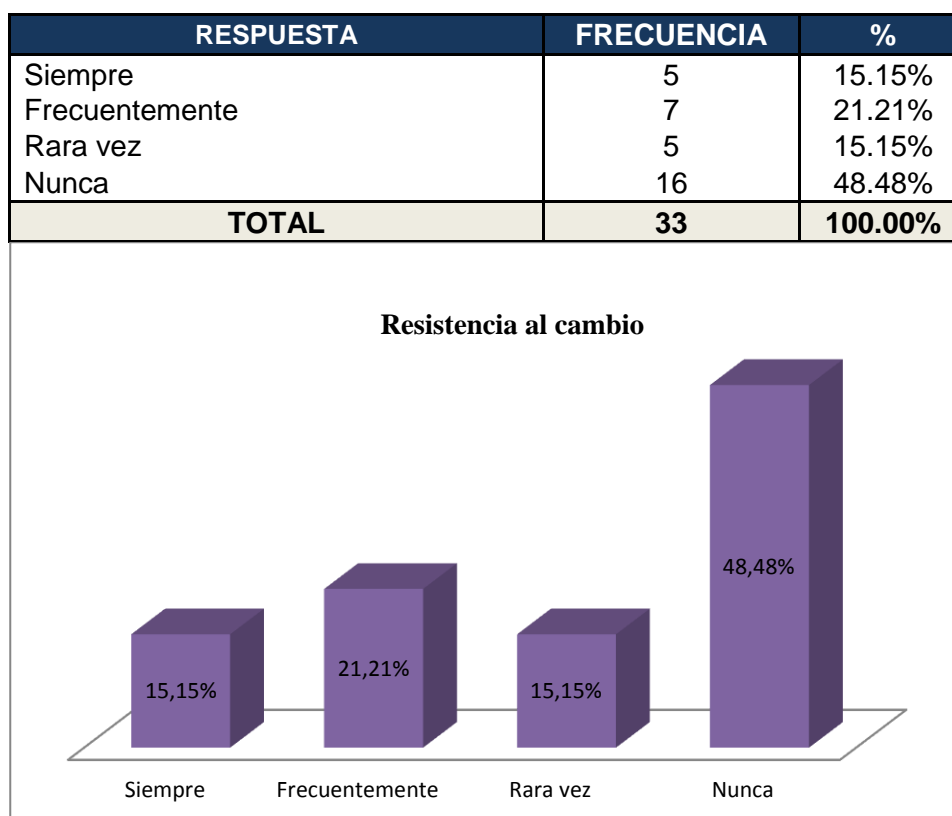
Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

Elaborado por: La Autora

Los encuestados manifestaron que la aplicación de nuevos métodos y procedimiento en su trabajo, generan en primer lugar optimismo (60.61%), en segundo lugar "satisfacción" (30.30%), en tercer lugar temor (6.60%) y finalmente "preocupación" (3.03%).

7. ¿Cree usted que en su departamento las personas se resisten por naturaleza al cambio y prefieren seguir con los procedimientos actuales?

Gráfico 32. Distribución por resistencia al cambio



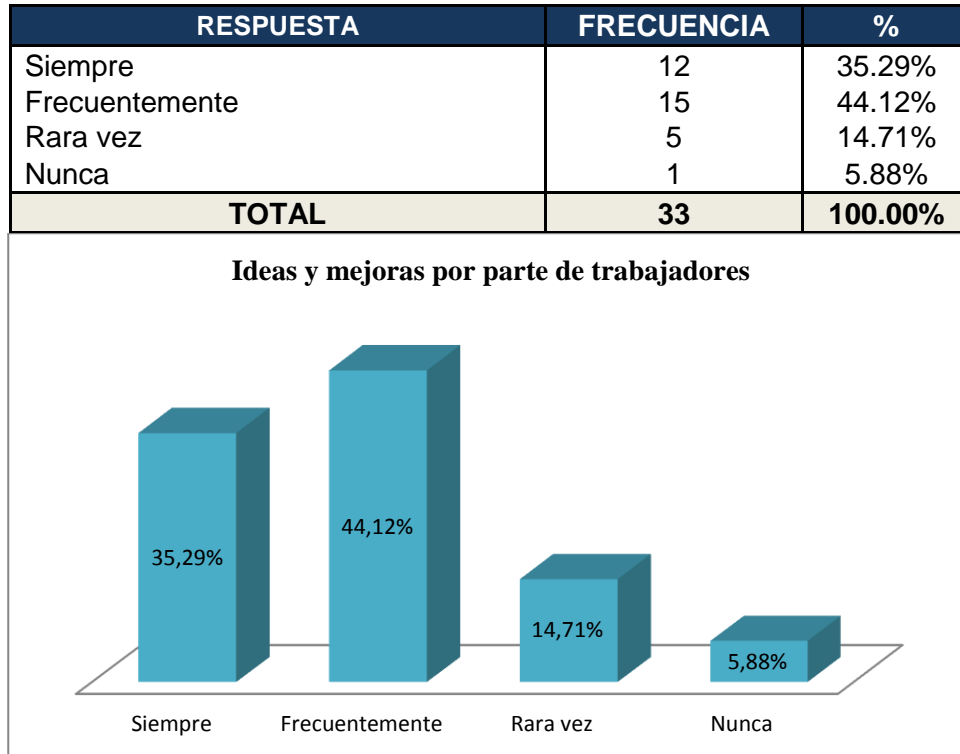
Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

Elaborado por: La Autora

En relación a la resistencia de cambios, los resultados de esta pregunta permiten constatar que el 48.48% de los encuestados "nunca" se resiste, mientras que un 15.15% manifestó "siempre" resistirse a los cambios, por sentirse en desventaja debido a la falta de programas de capacitación que existe en la empresa y por ende, el realizar una actividad de forma equivocada les resulta más conflictiva, hasta poder adaptarse plenamente a los nuevos procedimientos.

8. ¿Piensa usted que las personas que comprenden y se interesan en su trabajo, pueden idear y mejorar sus propios métodos para hacerlo mejor?

Gráfico 33. Distribución por ideas por parte de trabajadores



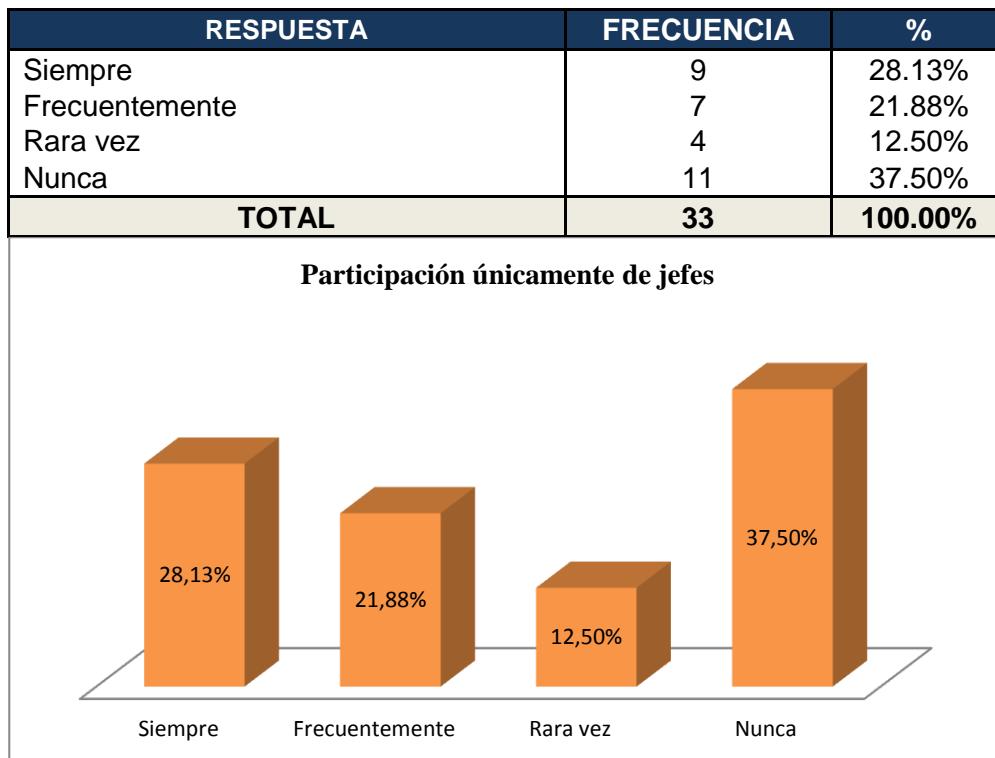
Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

Elaborado por: La Autora

Los resultados de esta pregunta permiten apreciar que la mayoría considera que "frecuentemente" (44.12%), las ideas nuevas son importantes para generar mejoras en el trabajo actual, seguido por aquellos que consideran que "siempre" (35.29%) aporta positivamente, lo que permite establecer que el 79.41% está de acuerdo en que las nuevas ideas de quienes se interesan en el trabajo, ayudan a mejorar los procedimientos actuales.

9. ¿Cree usted que la planificación de programas y proyectos para el futuro, relacionados con el trabajo que usted desempeña deben participar únicamente los jefes de su departamento?

Gráfico 34. Distribución por participación únicamente de jefes



Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

Elaborado por: La Autora

En relación a esta pregunta, la mayoría de encuestados que no es correcto que únicamente los jefes de área participen en proyectos futuros (37.50%), debido a que lo importante es promover el trabajo en equipo y todos los empleados deben estar enterados y tener oportunidad de aportar con ideas para que se logre una mayor integración e inclusión de su trabajo en la planificación estratégica de la empresa, todo esto con la finalidad de lograr un trabajo más eficiente.

3.6.5. Solución de Conflictos

En toda organización existen problemas o conflictos entre los individuos, ya sea por razones de trabajo o personales; los conflictos se producen por la diferencia de opiniones sobre aspectos de trabajo o sobre el comportamiento de los individuos que forman parte de un grupo o departamento. Así por ejemplo en el aspecto personal: resentimientos entre compañeros, impresión. En el aspecto de trabajo: falta de coordinación, desconocimiento de los procedimientos.

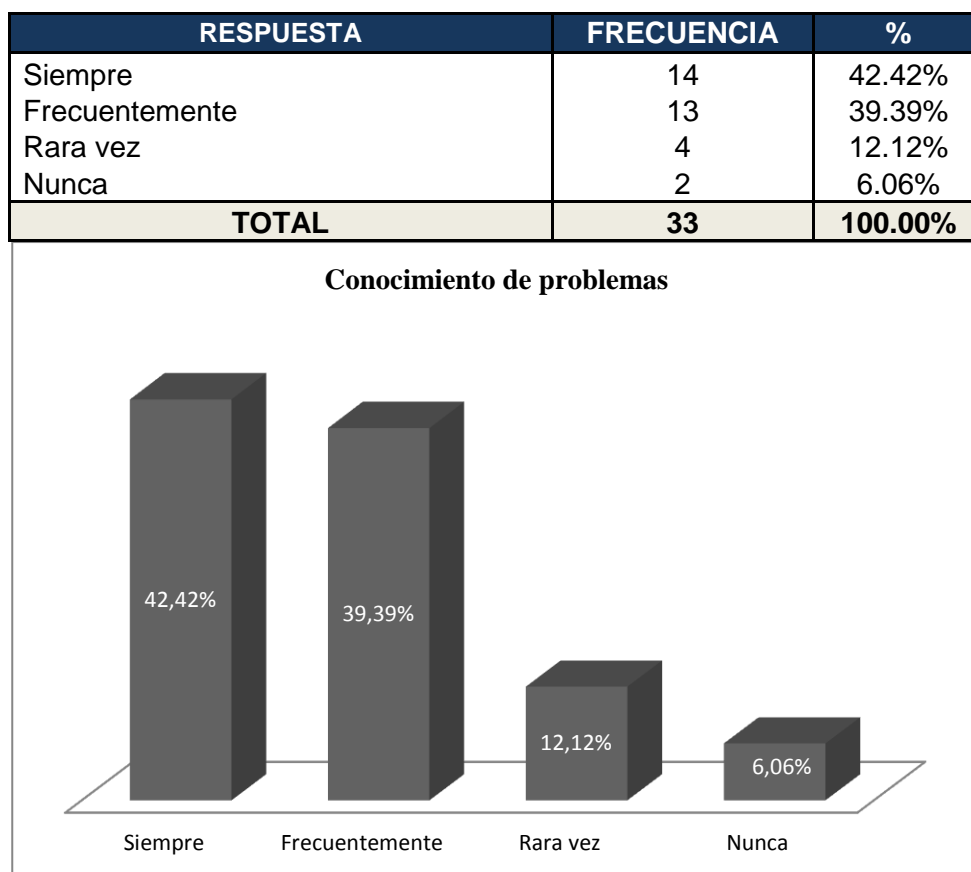
1. ¿Cuáles son los problemas o conflictos más comunes en su departamento?

Analizando las respuestas otorgadas por los 33 encuestados, la mitad de ellos manifestó que en si no tienen mayores conflictos con sus compañeros debido a que llevan tiempo trabajando juntos y se entienden correctamente en las funciones.

Sin embargo, el otro 50% manifestó que uno de los principales problemas en la falta de comunicación entre algunos compañeros o la inadecuada forma de decir las cosas y no saber explicar algún requerimiento, lo que provoca que la gestión de ciertos documentos o el manejo de ciertos proveedores resulten complicados y por ende se generen conflictos. En pocas palabras, la inadecuada forma de expresarse y el desconocimiento de los procedimientos de trabajo son los principales problemas que enfrentan a diario los empleados de la empresa; lo cual debe mejorarse para lograr un ambiente saludable y armónico.

2. ¿Los problemas o conflictos que surgen o existen en su departamento. Los conoce?

Gráfico 35. Distribución por conocimiento de problemas



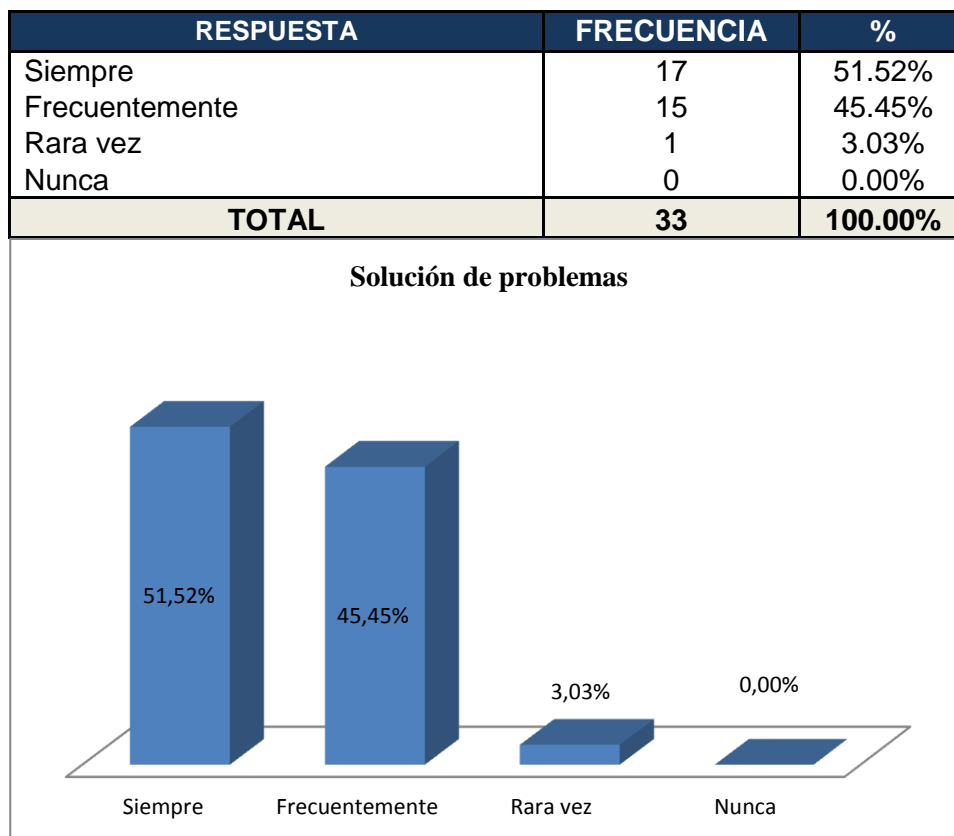
Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

Elaborado por: La Autora

Los resultados expuestos, permiten apreciar que si ocurre algún conflicto dentro de la organización, los empleados "siempre" (42.42%) conocen de que se trata y el 39.39% "frecuentemente" los conoce. Lo que significa que están enterados de todo lo que ocurre a su alrededor.

3. ¿Los problemas o conflictos de su departamento, trata usted de solucionarlos?

Gráfico 36. Distribución por solución de problemas



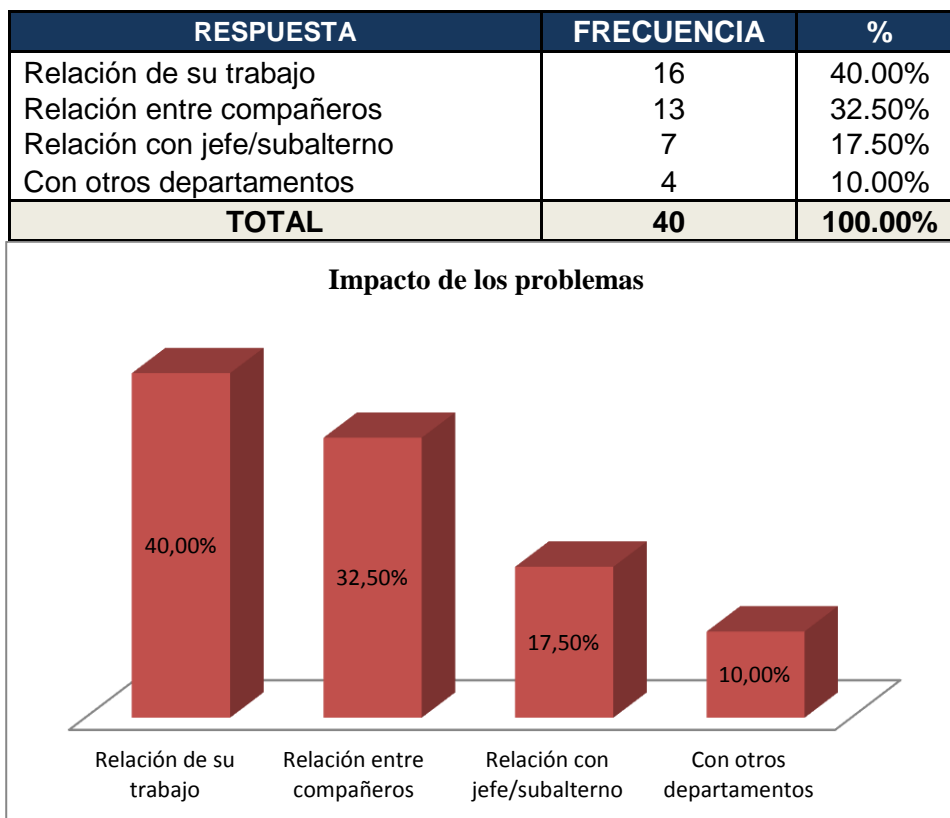
Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

Elaborado por: La Autora

Guardando relación con la pregunta anterior, se establece que si la mayoría conoce los problemas que pudieran suscitarse en la empresa, la mayoría también estaría dispuesta a buscar soluciones que evite su propagación o que genere un impacto negativo dentro de la empresa, lo cual es bastante favorable ya que el 51.52% manifestó que "siempre" buscan soluciones a problemas y el 45.45% lo hace "frecuentemente".

4. ¿Los problemas o conflictos de su departamento afectan a:

Gráfico 37. Distribución por impacto de problemas



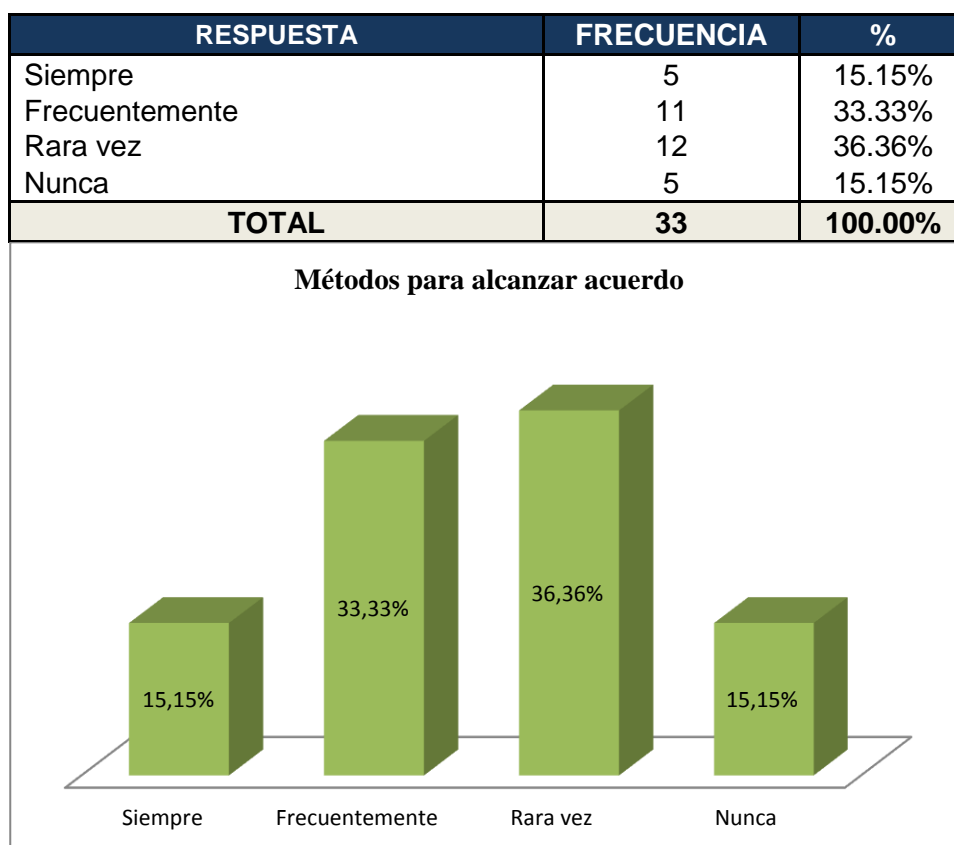
Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

Elaborado por: La Autora

Evidentemente, la importancia de encontrar soluciones a los problemas se justifica como consecuencia negativa para las relaciones de su trabajo, de acuerdo al criterio del 40%; mientras que el 32.50% comentó que los problemas afectan la relación entre compañeros, el 17.50% considera que esto afecta la relación entre jefes y subalternos, mientras que el 10% manifiesta que el problema podría expandirse a otros departamentos y por ende tendría un impacto más profundo en la empresa, lo que sería perjudicial para el núcleo del negocio.

5. ¿En caso de discrepancia, existen procedimientos establecidos para alcanzar el acuerdo?

Gráfico 38. Distribución por métodos para alcanzar acuerdo



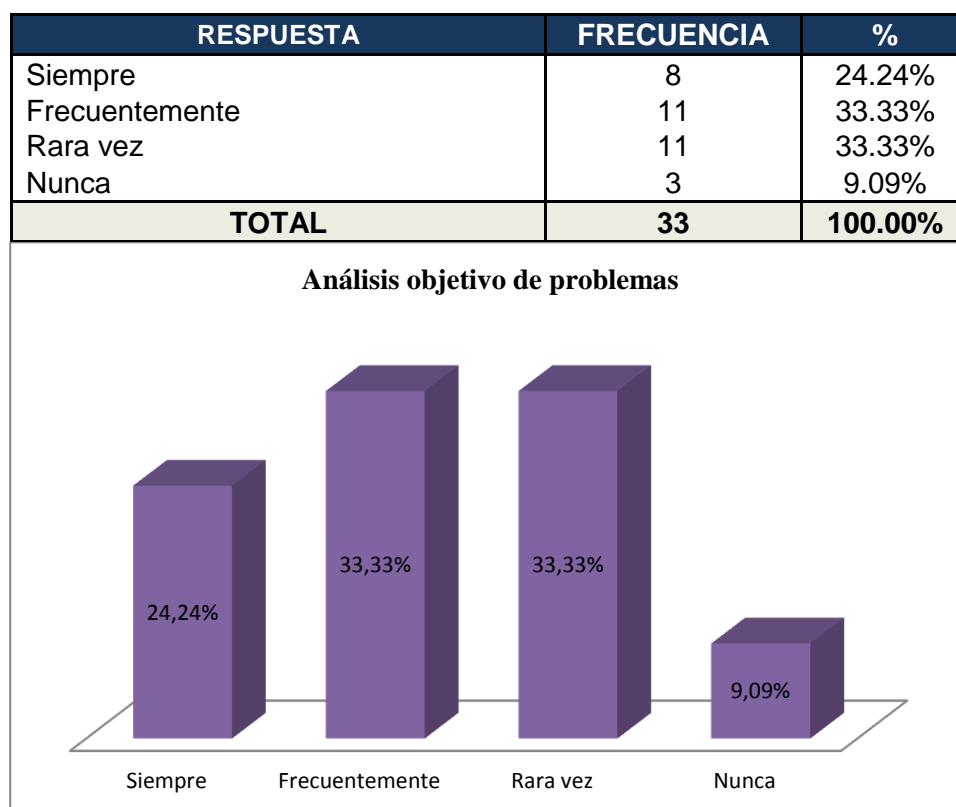
Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

Elaborado por: La Autora

Con la finalidad de evitar discrepancias, los encuestados manifestaron que existen procedimientos para alcanzar un acuerdo que beneficie a las partes involucradas, pero la mayoría manifestó que "rara vez" (36.36%) se aplican, seguido por aquellos que consideran que se aplica "frecuentemente" (33.33%).

6. ¿Se analizan las causas de un problema o conflicto objetivamente?

Gráfico 39. Distribución por análisis objetivo de problemas



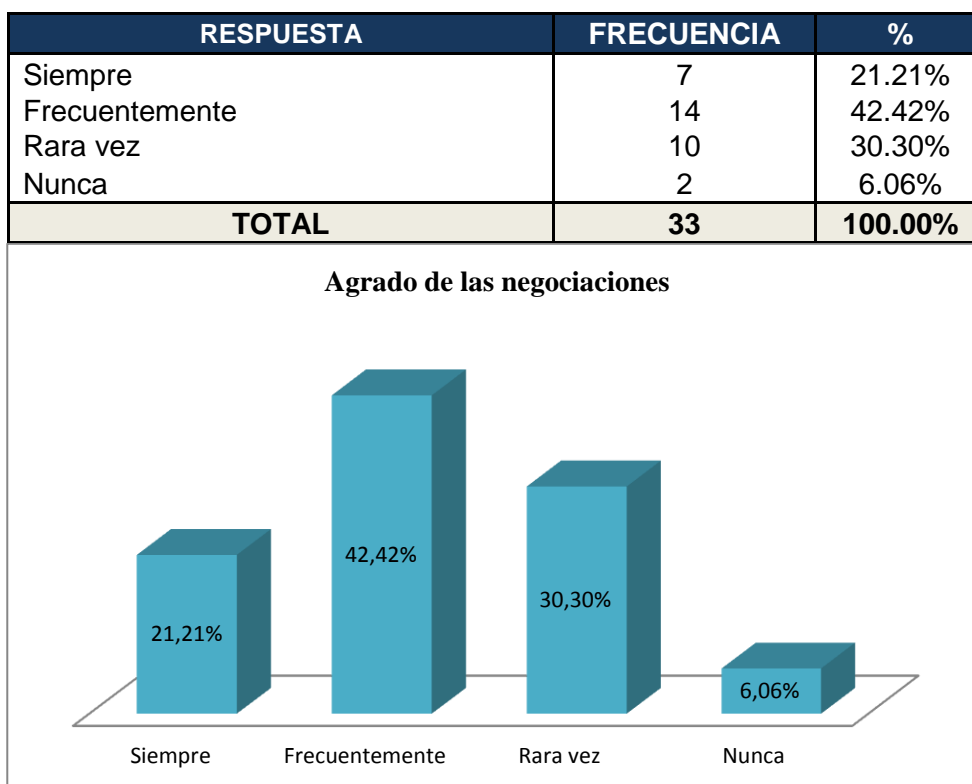
Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

Elaborado por: La Autora

En caso de haberse producido un problema, se preguntó si se analizan las causas del mismo de una manera objetiva, y el resultado fue bastante parejo, pues si bien la mayoría manifestó que si se lo hace de esta manera (siempre 24.24% y frecuentemente 33.33%), otro importante grupo comentó que no suele realizarse de forma objetiva, algunos dijeron que eso ocurre "rara vez" (33.33%) y otros que "nunca".

7. ¿Las negociaciones en su departamento se conducen de tal manera que agrade a la mayoría de las personas?

Gráfico 40. Distribución por agrado de las negociaciones



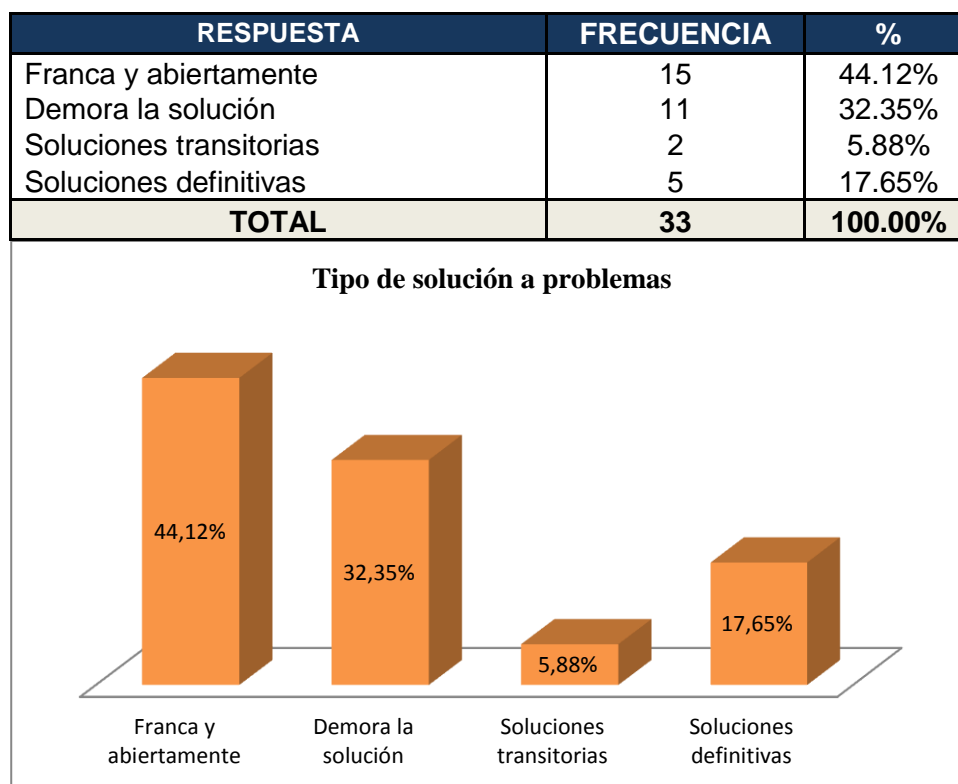
Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

Elaborado por: La Autora

En la resolución de conflictos, es importante llegar a acuerdos que beneficien a la mayoría de las partes involucradas, por tal razón al formular esta pregunta se pudo evidenciar que el 42.42% considera que "frecuentemente" se logra un acuerdo para la mayoría y el 21.21% comentó que "siempre" se lo hace de esa manera. No obstante, un importante grupo representado por el 36.06% manifestó que "rara vez" y "nunca" se lo hace de esa forma.

8. ¿Qué tipo de solución se les da a los problemas o conflictos en su departamento?

Gráfico 41. Distribución por tipo de solución a problemas



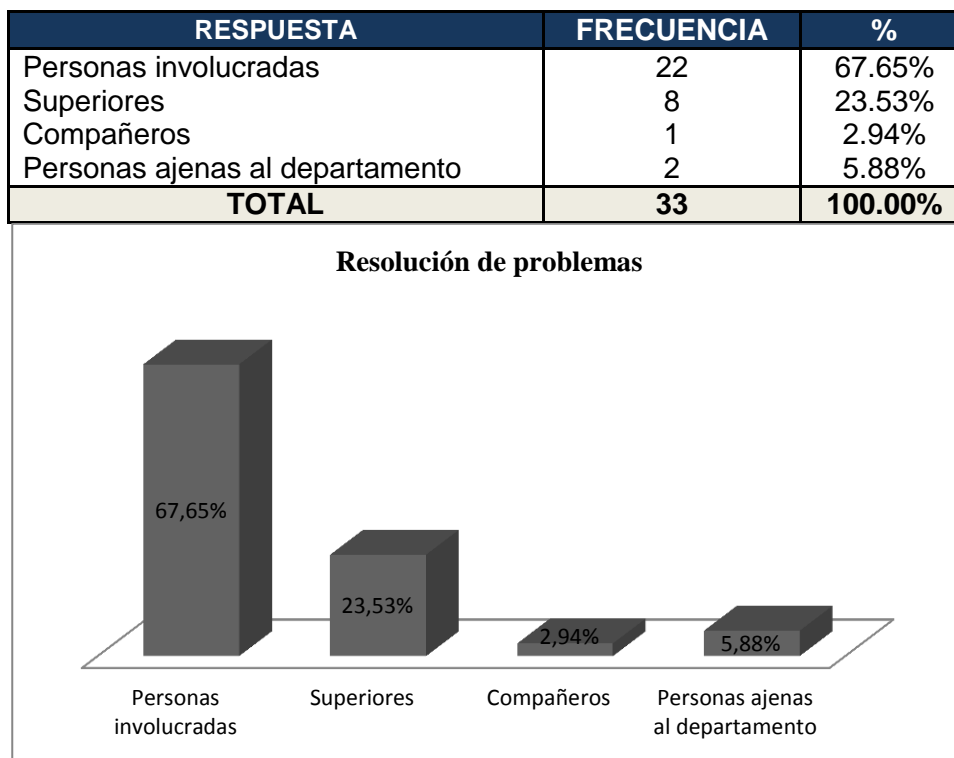
Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

Elaborado por: La Autora

Analizando la forma en que los problemas son resueltos, se pudo evidenciar que el 44.12% se los resuelve de forma "franca y abiertamente", el 32.35% manifestó que la solución demora, el 17.65% considera que se aplican "soluciones definitivas" y el 5.88% establece que se aplican "soluciones transitorias".

9. Los problemas o conflictos en su departamento los resuelven:

Gráfico 42. Distribución por resolución de problemas



Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

Elaborado por: La Autora

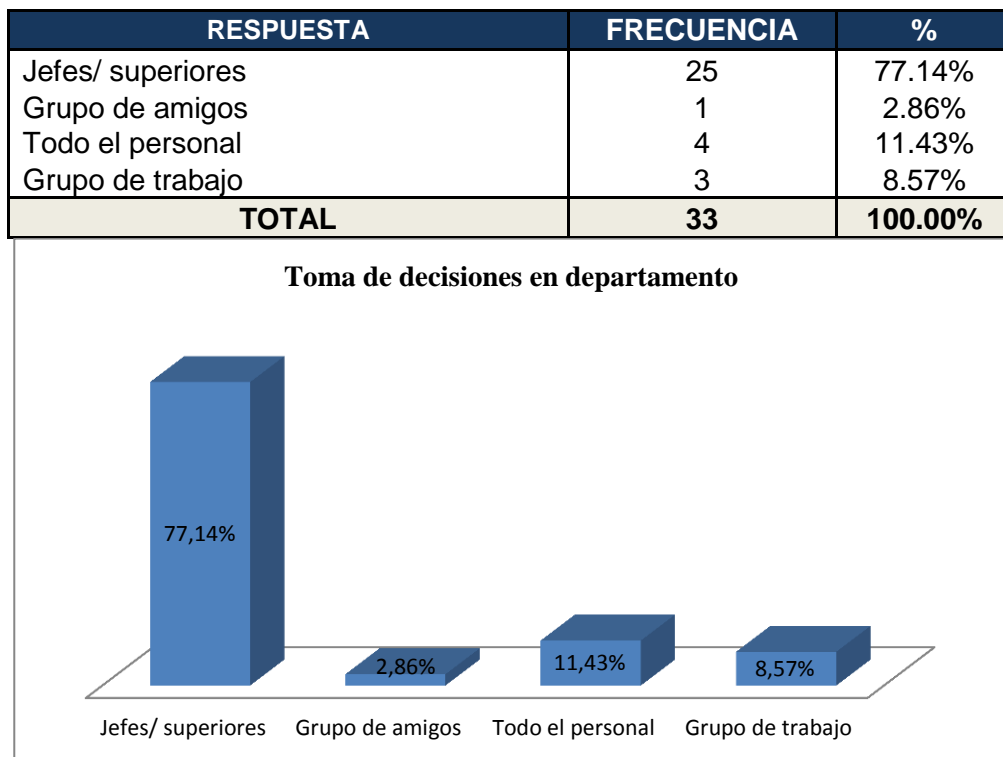
Los mediadores o personas que se encargan de resolver los conflictos en su mayoría (67.65%) son las mismas personas involucradas, aunque en ocasiones los superiores (23.53%), personas ajenas al departamento (5.88%) y otros compañeros (2.94%) son los encargados de resolver los conflictos suscitados, aspecto que refleja una unidad y disposición de evitar problemas laborales por parte de la mayoría de empleados.

3.6.6. Toma de Decisiones

En toda organización, en todo puesto de trabajo debemos tomar decisiones continuamente. Tomar una decisión implica escoger entre varias alternativas, la más apropiada para dar solución a los problemas o conflictos que se presentan en el Departamento. Cada Departamento o grupo tienen su forma particular para llegar a una decisión.

1. Las decisiones en su departamento son tomadas la mayor parte de veces por:

Gráfico 43. Distribución por toma de decisiones en departamento



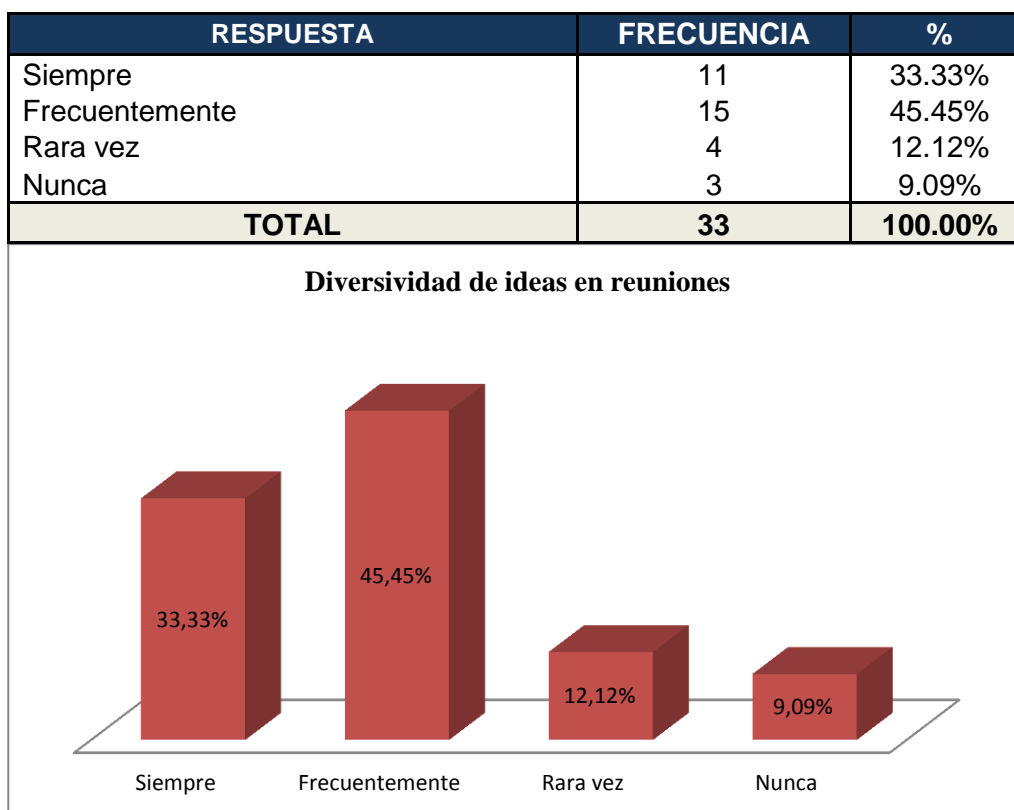
Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

Elaborado por: La Autora

Los resultados de esta pregunta reflejan que en su mayoría (77.14%) los jefes son quienes toman las decisiones en el departamento, seguido por aquellos departamentos donde manifiestan que las realizan en conjunto (11.43% y 8.57% respectivamente para "todo el personal" y "grupo de trabajo").

2. ¿En una reunión para tomar decisiones, domina la diversidad de ideas que puedan generar soluciones?

Gráfico 44. Distribución por diversidad de ideas en reuniones



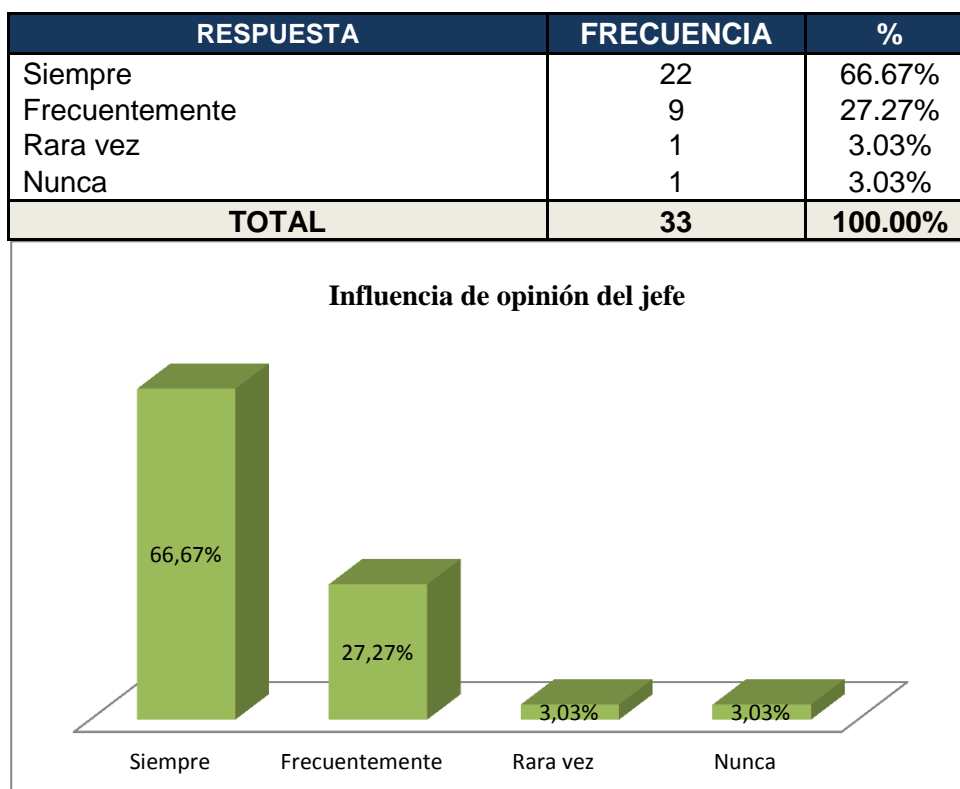
Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

Elaborado por: La Autora

Analizando esta pregunta es claro que al momento de tomar decisiones "frecuentemente" (45.45%) y "siempre" (33.33%), domina la diversidad de ideas para generar soluciones, Mientras que la minoría manifiesta que esto ocurre "rara vez" (12.12%) y "nunca" (9.09%).

3. ¿Influye la opinión del jefe para tomar una decisión?

Gráfico 45. Distribución por influencia de opinión del jefe



Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

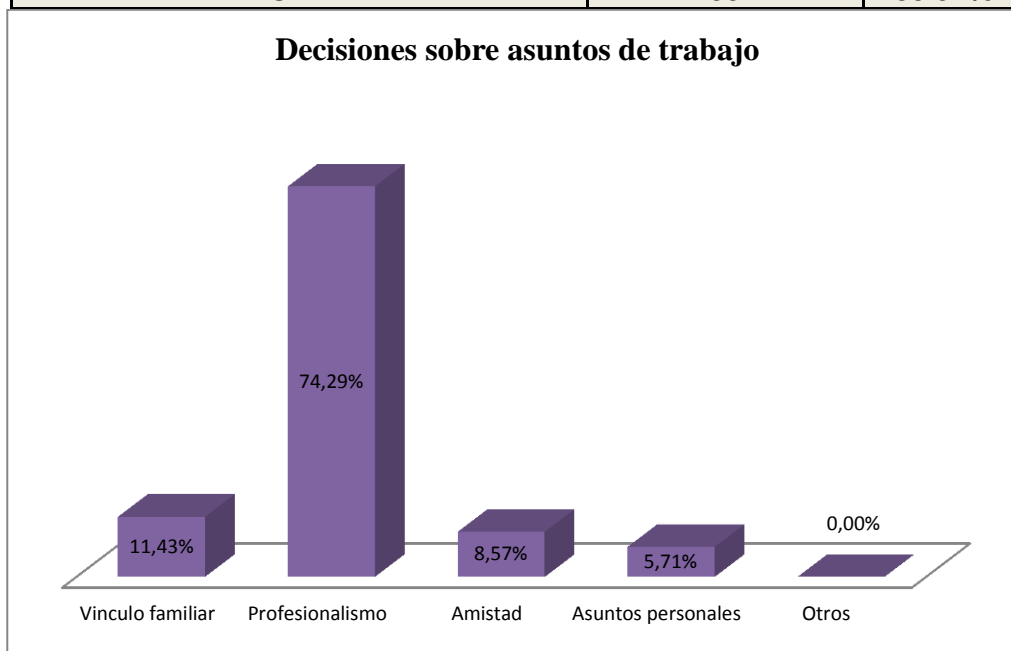
Elaborado por: La Autora

El resultado de esta pregunta deja constancia que la opinión de los jefes influyen claramente en la toma de decisiones del departamento, ya sea "siempre" (66.67%) o "frecuente" (27.27%).

4. ¿Las decisiones sobre asuntos de trabajo son tomadas por:

Gráfico 46. Distribución por decisiones sobre asuntos de trabajo

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Vinculo familiar	4	11.43%
Profesionalismo	24	74.29%
Amistad	3	8.57%
Asuntos personales	2	5.71%
Otros	0	0.00%
TOTAL	33	88.57%



Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

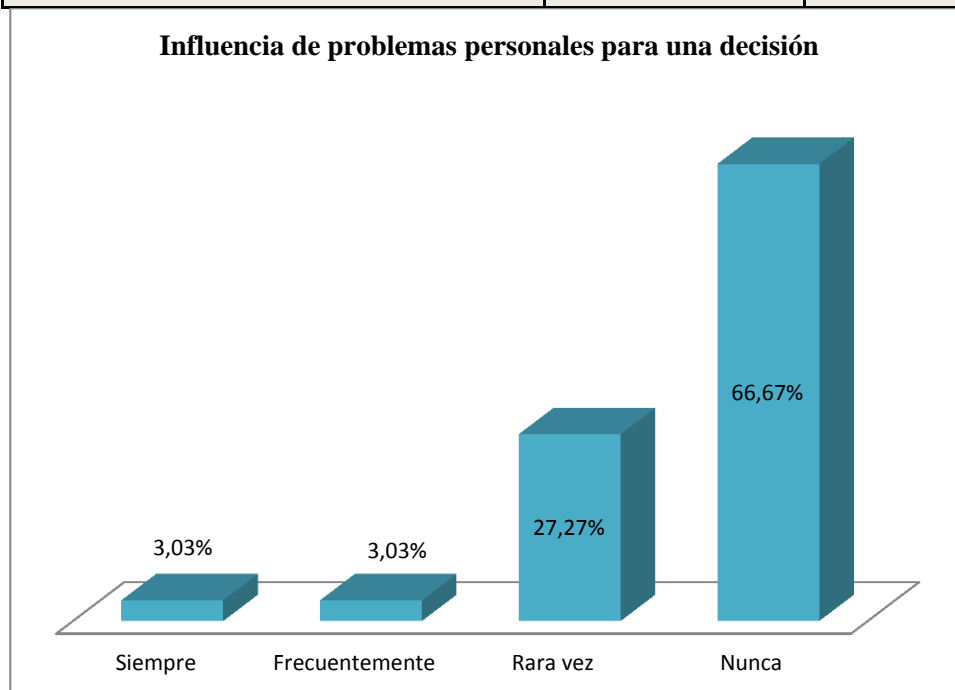
Elaborado por: La Autora

Respecto a la toma de decisiones, los encuestados en su mayoría coinciden que las realizan con "profesionalismo" (74.29%). Sin embargo, otro grupo de encuestados comento que también se suelen realizar como consecuencia de los "vínculos familiares" (11.43%), "amistad" (8.57%) y "asuntos personales" (5.71%).

5. ¿En su departamento para tomar una decisión se analizan los problemas personales?

Gráfico 47. Distribución por influencia de problemas personales

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Siempre	1	3.03%
Frecuentemente	1	3.03%
Rara vez	9	27.27%
Nunca	22	66.67%
TOTAL	33	100.00%



Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

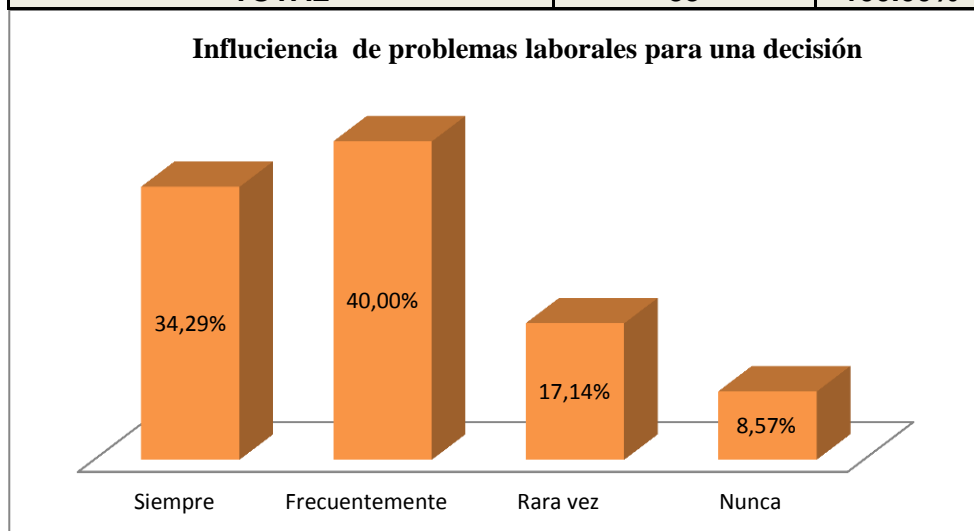
Elaborado por: La Autora

En relación a esta pregunta, se puede establecer que la mayor parte de los encuestados (66.67%) manifiestan que "nunca" los problemas personales generan alguna influencia en la toma de decisiones.

6. En su departamento para tomar una decisión se analizan los problemas de trabajo?

Gráfico 48. Distribución por influencia de problemas laborales para decisión

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Siempre	12	34.29%
Frecuentemente	12	40.00%
Rara vez	6	17.14%
Nunca	3	8.57%
TOTAL	33	100.00%



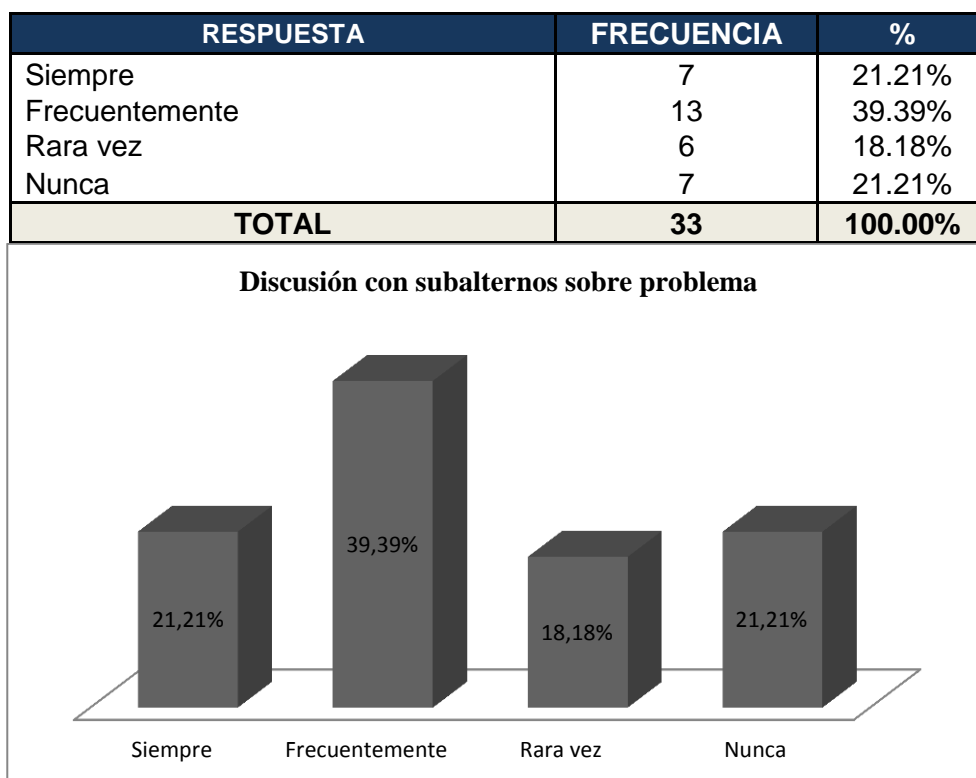
Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

Elaborado por: La Autora

Los resultados de esta pregunta, permiten establecer que "frecuentemente" (40%) se analizan los problemas de trabajo para tomar un decisión, seguidas por las opciones "siempre" (34.29%), "rara vez" (17.14%) y "nunca" (8.57%).

7. ¿El jefe de su departamento, comparte el problema con sus subalternos considerados como grupo, procurando alcanzar juntos el consenso sobre la solución del mismo?

Gráfico 49. Distribución por discusión con subalternos sobre problemas



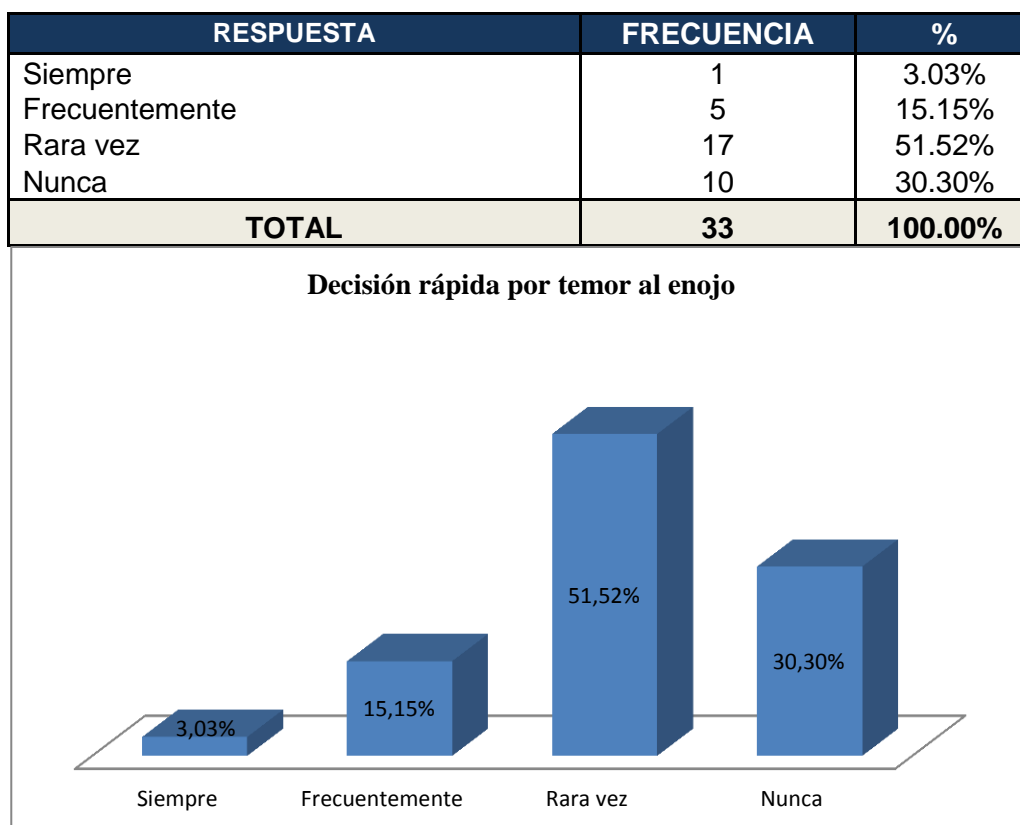
Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

Elaborado por: La Autora

Los encuestados manifestaron que en su mayoría los jefes comparten problemas con su subalternos para alcanzar soluciones de conflictos, ya sea de forma "frecuente" (39%), "siempre" (21%) o "rara vez" (18%); mientras que el 21% comentó que "nunca".

8. ¿Se llega a una decisión rápida por temor al enojo de algún miembro del grupo?

Gráfico 50. Distribución por decisión rápida por temor al enojo



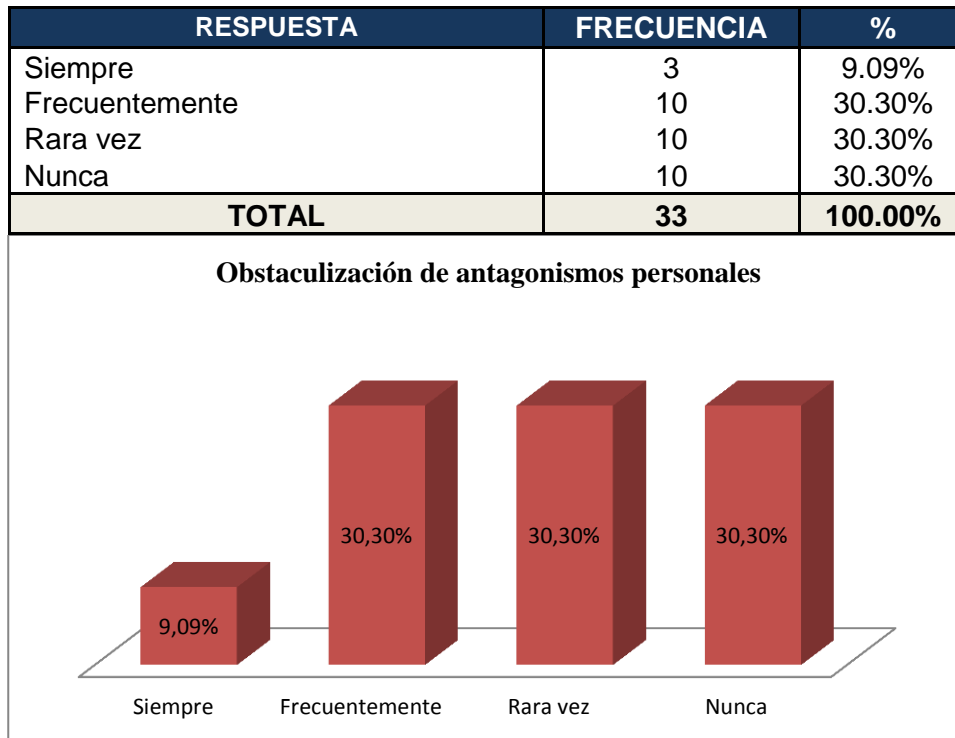
Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

Elaborado por: La Autora

Respecto a esta pregunta se puede concluir que la mayoría de encuestados manifestó que "rara vez" (51.52%) se ha llegado a tomar una decisión rápida por temor a enojo de superiores principalmente, seguido por aquellos que indicaron que "nunca" ha ocurrido eso (30.30%).

9. ¿Los antagonismos personales, obstaculizan la toma de decisiones?

Gráfico 51. Distribución por obstaculización de antagonismos personales



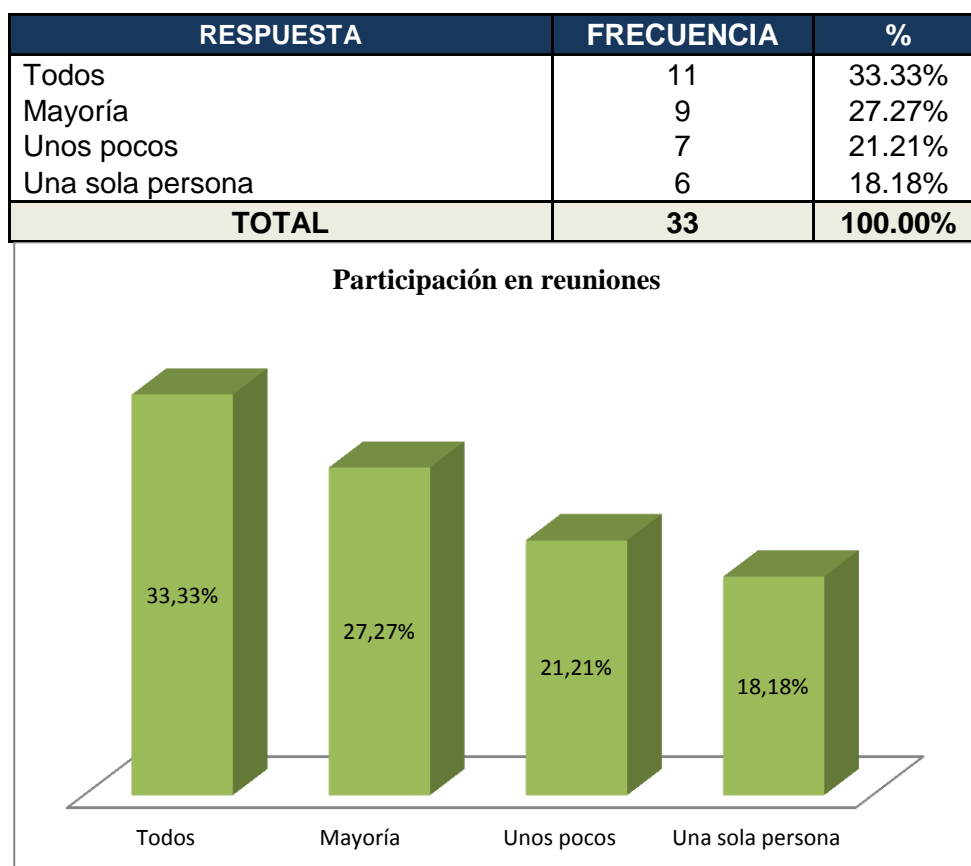
Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

Elaborado por: La Autora

Se puede apreciar un resultado parejo en esta respuesta, pues existen opiniones divididas entre quienes consideran que "frecuentemente", "rara vez" y "nunca" los antagonismos personales obstaculizan la toma de decisiones con el 30.30%, por lo que se podría establecer que mayormente existe una ligera ventaja en aspectos que no involucran la toma de decisiones, es decir, que la toma de decisiones no se deja afectar por ningún antagonismo personal.

10. En una reunión para tomar decisiones en su departamento, participan:

Gráfico 52. Distribución por participación en reuniones



Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

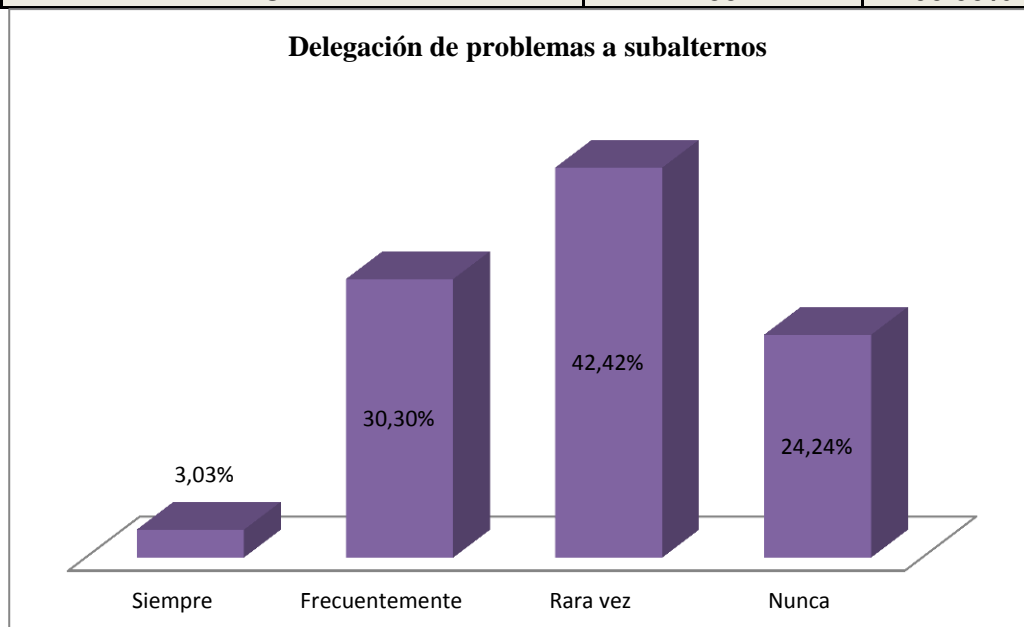
Elaborado por: La Autora

El resultado de esta pregunta denota que en la toma de decisiones, "todos" los empleados del departamento son considerados (33.33%), seguidos por aquellos que mencionan que "la mayoría" (27.27%), "unos pocos" (21.21%) y "una sola persona" (18.18%).

11. ¿Se delegan los problemas a un subalterno y/o grupo y se le da la responsabilidad de solucionarlo?

Gráfico 53. Distribución por delegación de problemas a subalternos

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
Siempre	1	3.03%
Frecuentemente	10	30.30%
Rara vez	14	42.42%
Nunca	8	24.24%
TOTAL	33	100.00%



Fuente: Datos obtenidos en la encuesta

Elaborado por: La Autora

En relación a esta pregunta, se puede apreciar que "rara vez" se delegan los problemas a un subalterno y/o grupo y se le da la responsabilidad de solucionarlo (42.42%), seguido por aquellos que manifestaron que eso se realiza con mucha frecuencia en la empresa (30.30%) y aquellos que dijeron que "nunca" (24.24%) suele hacerse.

3.6.7. Conclusiones de la investigación de campo

Los resultados obtenidos a lo largo de la investigación de campo establecen las siguientes conclusiones:

- **Satisfacción:**

1. En lo concerniente al grado de satisfacción, se puede apreciar que la mayoría de empleados se encuentran adaptados a su puesto de trabajo, pero existen ciertos aspectos que hacen que se sientan inconformes con el ambiente laboral, entre esos aspectos, es claro que la remuneración es la principal causa de inconformidad debido a que muchos empleados manifiestan que no se compensa con la cantidad de trabajo que se realiza.
2. Pese a esto, se pudo evidenciar una actitud positiva por parte de los trabajadores quienes dan lo mejor de sí con la finalidad de aportar a la sociedad y fomentar su desarrollo profesional.
3. Los resultados también reflejan cierto grado de inconformidad en el asunto de los ascensos, que muchas veces se consideran injustos debido a que se suele pasar por alto la capacidad y desempeño de los postulantes y predominan otros aspectos como vínculos familiares.
4. De igual manera, algo que se considera primordial es el desarrollo de programas de capacitación, lo cual no se está realizando periódicamente y afecta el desempeño de algunos empleados, especialmente los que tienen poco tiempo en la empresa.

- **Comunicación:**

1. Los resultados de la encuesta establecen la existencia de un nivel de comunicación aceptable entre los empleados, puesto que no existen mayores barreras entre jefes y subalternos. Sin embargo, suelen

presentarse ciertos inconvenientes al momento de explicar o verificar algún requerimiento por parte de ciertos empleados, lo que conlleva a problemas de comunicación y a distorsión del mensaje. No obstante, la solución de conflictos es una acción muy positiva en la empresa para mantener un ambiente laboral armónico y así evitar disputas entre los empleados que perjudiquen a la institución.

2. En relación a los métodos, técnicas y procedimientos de trabajo, se puede establecer que rara vez se analizan en los departamentos de Grupo Quirola, lo que de alguna forma complica la comunicación y adecuada gestión laboral.
3. Por otra parte, si existen ciertas dudas entre compañeros, estos suelen tomar varias opciones, entre las cuales la consulta al jefe es la de mayor acierto, aspecto que refleja un alto nivel de confianza entre jefes y subordinados, sobre todo en el plano laboral.
4. De igual forma, la mayor parte de la empresa manifiesta sentirse aceptada e incluida en los grupos de trabajo, pero es importante destacar ciertas minorías que dicen sentirse excluidas, por lo que hay que tomar medidas que promuevan la integración de todas las personas y áreas de la empresa sin excepciones.
5. En cuanto a los temas laborales, es claro que existe una importante participación entre los empleados y los jefes, sobre las maneras de llevar a cabo alguna actividad o tomar decisiones.

- **Actitud al Cambio:**

1. Respecto a este punto, los empleados de la empresa en su mayoría están abiertos a todos los cambios que se pudieran presentar y que a su vez sirvan para mejorar su trabajo. Sin embargo, existen ciertos grupos donde

los cambios representan una amenaza o causan temor, debido a su resistencia al cambio por miedo al fracaso o aprendizaje continuo.

2. Lo importante es que en la mayoría de los casos, los encuestados manifestaron que siempre buscan la manera de efectuar procedimientos que ayuden a realizar su trabajo de una forma más eficiente; lo cual es favorable para la institución porque su personal trabaja de forma diligente.
3. Asimismo quedo en manifiesto que la aplicación de nuevos métodos o procedimientos de trabajos generan en los trabajadores un alto grado de optimismo y satisfacción.
4. Finalmente, los empleados consideran que la participación en nuevos proyectos o programas de la empresa no debe ser exclusiva de los Jefes, sino de toda la empresa, para lograr una mayor integración del personal y así generar compromisos y lazos más estrechos entre el empleado y la empresa.

- **Solución de Conflictos:**

1. Los conflictos más comunes en la empresa se basan en el aspecto de comunicación, principalmente cuando la información no llega con claridad y eso hace que el trabajo se retrase, lo que genera un alto grado de insatisfacción en muchos trabajadores que deben perder tiempo para solucionar o corregir errores de otros compañeros.
2. De esta forma, si se suscita algún conflicto, todo el departamento suele estar informado de lo que acontece y tratan de encontrar una solución que sea justa para las partes o la mayoría de ellas, siendo los mediadores quienes están involucrados en el conflicto para evitar que se propague a otras áreas de la empresa y esto a su vez afecte las relaciones laborales.

3. A pesar de que suelen manejarse ciertos procedimientos para resolver conflictos, es claro también que hay casos donde no es posible llegar a un acuerdo y por ende el problema se manifiesta en el departamento que se genero y afecta al resto de empleados.
4. Generalmente, las soluciones dadas a los conflictos laborales intentan ser de forma franca y abierta, pero hay algunos encuestados que comentan que la solución suele demorar debido a la complejidad de problemas, pero lo ideal es aplicar soluciones definitivas para que los problemas no vuelvan a generarse.

- **Toma de Decisiones:**

1. En lo que respecta a la toma de decisiones, es claro que en el Grupo Quirola los jefes son quienes tienen toda la responsabilidad de las resoluciones tomadas, aunque suelen suscitarse inconvenientes donde domina la diversidad de ideas que aporten a promover soluciones en los departamentos.
2. La mayoría de encuestados manifestó que generalmente las decisiones son tomadas de forma profesional, pero que en ciertos casos influye el vínculo familiar, la amistad o asuntos personales, lo que distorsiona un poco el fin de la decisión o la transparencia de los procesos internos.
3. Otro de los problemas es que en ciertos casos las decisiones son tomadas de forma rápida, como medida de presión de ciertos funcionarios, por esta razón, hubo ciertos encuestados que manifestaron que los antagonismos personales suelen obstaculizar la toma de decisiones.
4. Pese a que en las reuniones se considera la opinión de todo el departamento para tomar alguna decisión lo cual es bastante positivo porque promueve la integración y participación laboral.

CAPITULO IV

PROPUESTA DEL SISTEMA

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DEL SISTEMA

4.1. Introducción

4.1.1. Descripción

El presente sistema de medición de clima y desempeño laboral es un instrumento de trabajo planificado de manera lógica, donde se detallan las acciones y recursos necesarios para analizar el clima organizacional de la empresa QUIROLA, con la finalidad de obtener información precisa acerca de los diferentes aspectos que constituyen el ambiente laboral de la empresa, y en base a esto diseñar las estrategias correspondientes para solucionar los problemas existentes y mejorar el rendimiento integral del talento humano.

4.1.2. Objetivos

4.1.2.1. Objetivo General

Esquematizar un sistema de medición del clima y desempeño laboral que permita realizar futuras evaluaciones y obtener los argumentos necesarios para mejorar el ambiente laboral dentro del Grupo Quirola.

4.1.2.2. Objetivos Específicos

- Proponer de manera detallada un esquema teórico de medición de clima y desempeño laboral aplicable al Grupo Quirola.
- Exponer los instrumentos de recolección de datos requeridos para aplicar el sistema de medición propuesto.
- Estructurar los procedimientos a seguir para realizar la medición de clima y desempeño laboral mediante métodos y acciones específicas.

- Definir las intervenciones necesarias en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de detectar fallas y su corrección oportuna.
- Determinar los recursos económicos y humanos para implementar el sistema de medición de clima y desempeño laboral.

4.1.3. Ventajas

Las ventajas que obtendrá el Grupo QUIROLA con la implementación de este sistema serán las siguientes:

- Obtendrá un sistema diseñado de acuerdo a las características específicas de la empresa, mismo que servirá como guía para realizar evaluaciones del clima laboral.
- Conseguirá información valiosa la cual le permitirá tomar decisiones que mejoren el clima laboral de la empresa.
- Podrá realizar la evaluación del clima de la empresa en forma general o a un área específica.
- Después de la primera evaluación realizada, contará con datos que representarán parámetros de comparación con las evaluaciones futuras.
- Alcanzará mayores niveles de identificación con el talento humano de la institución.
- Al obtener mejoramiento en el clima laboral de la empresa, por ende se logrará un ambiente propicio para el desempeño eficiente de los empleados.

4.1.4. Políticas

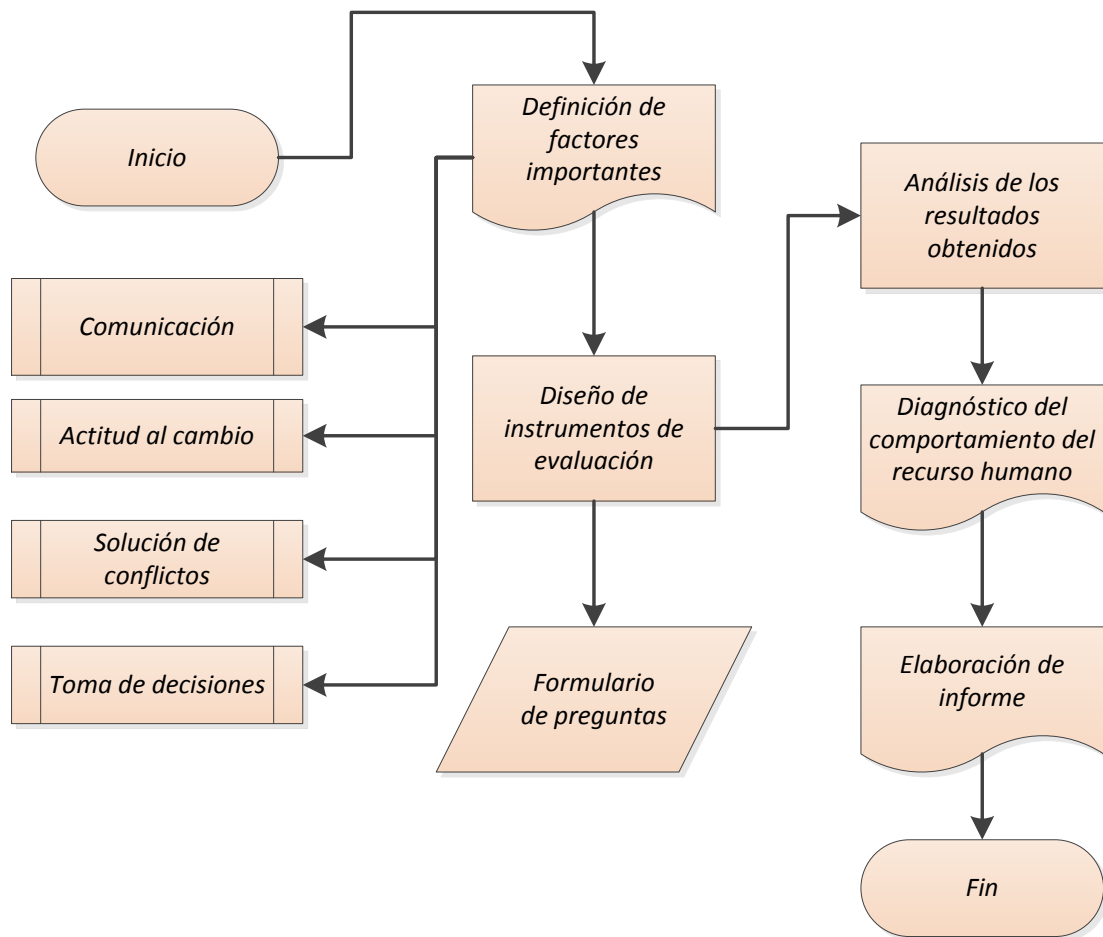
- Los directivos de la empresa formarán un equipo de trabajo para implementar el sistema de medición del clima y evaluación del desempeño.
- Tanto Jefes como empleados serán sujetos de participar en la evaluación del clima laboral.

- El equipo responsable de realizar la evaluación deberá presentar los resultados de la misma de manera oportuna ante los directivos de la empresa.
- El jefe del departamento de talento humano será el encargado de coordinar con los demás jefes de área reuniones para analizar los factores a evaluar, con la finalidad de tener datos actualizados de acuerdo a la situación de la empresa.
- El equipo evaluador deberá establecer recomendaciones necesarias en base a resultados, que servirán como elementos de juicio a la hora de tomar decisiones.
- Se deberá garantizar confidencialidad total a los empleados sobre la información que ellos generen mediante los cuestionarios que se les aplique.

4.1.5. Subsistema de evaluación del desempeño laboral

A través de este subsistema se busca medir el desempeño de los empleados, en relación al trabajo que realizan y su potencial de desarrollo. Básicamente consiste en un proceso en que se busca sacar el mayor rendimiento de los trabajadores a través de programas que los motiven y así sean capaces de hacer mejor su trabajo, teniendo un impacto muy positivo tanto para ellos en el desarrollo profesional, como para la empresa. De esta forma, los procesos implícitos son:

- Seleccionar factores importantes en función al nivel de comunicación, actitud al cambio, toma de decisiones, resolución de conflictos, participación, entre otros.
- Diseñar un instrumento que permita valorar el trabajo realizado y evaluar su comportamiento.
- Considerar los resultados obtenidos para tomar decisiones respecto al aumento salarial.
- Plantear recomendaciones en base a los resultados obtenidos.



Fuente y elaboración: Autora de tesis

Además con la finalidad de motivar al personal se desarrollarán ciertas actividades tales como:

INCENTIVOS

Esto se aplicaría en base al cumplimiento de las metas de la organización y el departamento. Por ejemplo, apoyar la culminación de estudios académicos, promover el ambiente laboral solidario, integraciones, entre otros.

<p>PLANES DE CARRERA</p>	<p>Es el sistema integral de desarrollo más reciente y completo, por que vincula la preparación de los trabajadores con la planificación de la fuerza de trabajo. Es analizar la proyección del colaborador dentro de la empresa y cuáles son las posibles promociones horizontales y verticales que puede tener para desarrollarse dentro de la compañía; fortalece las relaciones entre el colaborador y la Empresa, crea compromiso con la Organización. Le brinda además, satisfacción, posibilidades de superación y de realización personal, garantizando a la empresa el mantener un alto nivel de la fuerza de trabajo y aumentar la competitividad de la misma.</p>
<p>ANÁLISIS SALARIAL</p>	<p>De acuerdo al desempeño del trabajador se estudiaría la posibilidad de incrementar la remuneración de los trabajadores, con el propósito que se sientan más motivados de trabajar dentro de la institución y así, consideren que su esfuerzo es reconocido y valorado.</p>
<p>CAPACITACIÓN</p>	<p>Los planes de capacitación tienen como propósito desarrollar las capacidades cognitivas de los empleados, con la finalidad de hacer su trabajo de la mejor forma y en el menor tiempo posible. Así cada empleado conoce sus tareas y las realizaría de la mejor manera, para evitar confusiones y malestar por posibles errores que se suelen presentar al no tener claro su rol en la empresa.</p>

Fuente y elaboración: Autora de tesis

4.2. Sistema de medición del clima y desempeño laboral

El sistema de medición del clima diseñado para el Grupo QUIROLA, constará de un proceso estructurado el cual se detalla a continuación:

4.2.1. Conformación del equipo evaluador

El equipo evaluador será designado por los directivos de la empresa, quienes escogerán a un grupo de personas que cuenten con las habilidades necesarias para desempeñar dicha labor. Entre las funciones del equipo evaluador estarán:

- Asignar responsabilidades
- Diseñar instrumentos evaluativos
- Elaborar el cronograma de actividades
- Velar por la confidencialidad de los datos obtenidos en relación a los empleados
- Diseñar recomendaciones y estrategias adecuadas
- Presentar resultados a los directivos de la empresa

4.2.2. Cronograma de actividades

Para el correcto desarrollo del sistema de medición de clima y desempeño laboral, el equipo evaluador deberá elaborar el cronograma de actividades con la finalidad de planificar de manera exacta cada acción a seguir, de tal manera que se disminuyan al máximo las probabilidades de retrasos o ineficiencia. El esquema se muestra a continuación:

Tabla 4. Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3					SEMANA 4				
	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V
Selección de factores																				
Diseño de Cuestionario																				
Evaluación del personal																				
Análisis de resultados																				
Informe de resultados																				
Recomendaciones																				
Presentación de resultados																				

Fuente y elaboración: Autora de tesis

4.2.3. Selección de Factores

Para medir el clima y desempeño laboral del Grupo QUIROLA, se deberán escoger los factores de mayor relevancia de acuerdo a la situación en que se encuentre la empresa en determinado momento, es decir, los que presenten mayor importancia en el momento en que se planifique la evaluación. La importancia de los factores es relativa, ya que se pueden presentar situaciones en el ambiente interno o externo de la empresa que cause algún tipo de impacto en los factores establecidos.

Esto permitirá realizar la medición del clima laboral de la empresa de manera específica y adaptada totalmente a las necesidades y características de la empresa. Los factores entre los cuales se pueden escoger para realizar la evaluación son:

- **Satisfacción:** Se mide el grado de satisfacción que los empleados tienen cuando obtiene los resultados de su trabajo versus su remuneración o reconocimiento en la empresa, reflejado en su rendimiento, estado de ánimo, buenas relaciones personales y demás factores que denoten una actitud positiva dentro de su comportamiento. Así como la identificación que los empleados tienen con la institución.

- **Comunicación:** Se analiza el tipo de relaciones que se generan tanto dentro como fuera de la organización, se miden las habilidades que tienen los empleados para conseguir resultados a través del trabajo cooperativo, a través de la difusión clara, precisa, oportuna y veraz de la información que se maneja al interior de la empresa tanto entre jefes como subordinados y de forma interdepartamental.
- **Actitud al Cambio:** Se evalúa la posibilidad que tienen los empleados de asumir desafíos o retos, los mismos que aparecen en determinados momentos de su carrera laboral.
- **Solución de Conflictos:** Permitirá establecer el grado de madurez que tienen los empleados y directivos dentro de la empresa para corregir conflictos de índole laboral que se manifestaren al interior de la organización. Forma de mediación para llegar a mutuos acuerdos y soluciones pacíficas y justas.
- **Toma de Decisiones:** Se mide los resultados finales de las decisiones, si generaron cambios positivos dentro de la empresa y a su vez, si contó con la participación conjunta entre directivos y empleados, al menos sobre temas de relevancia institucional.

4.2.4. Estructuración del instrumento de evaluación

Para la elaboración y estructuración del instrumento que se utilizará en la evaluación, se deben haber escogido los factores que se van a medir, es recomendable no escoger más de diez ya que el proceso se volvería tedioso para las personas evaluadas, lo que podría causar que no generen respuestas fidedignas. A continuación se presentará un formato que debe ser llenado de acuerdo a los factores escogidos, para su posterior análisis e interpretación:

Tabla 5. Formato de cuestionario para medir el clima y ambiente laboral

FORMATO DE CUESTIONARIO PARA MEDIR EL CLIMA Y AMBIENTE LABORAL						
Por favor, lea cuidadosamente las siguientes preguntas y marque con una "X" la opción con la que esté de acuerdo. La información aquí detallada será de estricta confidencialidad, razón por la cual no deberá colocar su nombre.						
FACTOR 1: Se escribe una breve descripción acerca del factor						
a	Pregunta 1	1	2	3	4	5
b	Pregunta 2	1	2	3	4	5
c	Pregunta 3	1	2	3	4	5
d	Pregunta 4	1	2	3	4	5
e	Pregunta 5	1	2	3	4	5
FACTOR 2: Se escribe una breve descripción acerca del factor						
a	Pregunta 1	1	2	3	4	5
b	Pregunta 2	1	2	3	4	5
c	Pregunta 3	1	2	3	4	5
d	Pregunta 4	1	2	3	4	5
e	Pregunta 5	1	2	3	4	5
FACTOR 3: Se escribe una breve descripción acerca del factor						
a	Pregunta 1	1	2	3	4	5
b	Pregunta 2	1	2	3	4	5
c	Pregunta 3	1	2	3	4	5
d	Pregunta 4	1	2	3	4	5
e	Pregunta 5	1	2	3	4	5
FACTOR 4: Se escribe una breve descripción acerca del factor						
a	Pregunta 1	1	2	3	4	5
b	Pregunta 2	1	2	3	4	5
c	Pregunta 3	1	2	3	4	5
d	Pregunta 4	1	2	3	4	5
e	Pregunta 5	1	2	3	4	5
FACTOR 5: Se escribe una breve descripción acerca del factor						
a	Pregunta 1	1	2	3	4	5
b	Pregunta 2	1	2	3	4	5
c	Pregunta 3	1	2	3	4	5
d	Pregunta 4	1	2	3	4	5
e	Pregunta 5	1	2	3	4	5

Fuente y elaboración: Autora de tesis

4.2.5. Aplicación del instrumento de evaluación

Después de haber elaborado el formato del instrumento de evaluación, se procede a convocar a los empleados para la reunión donde se procederá a explicarles todo lo referente a la forma de llenar el cuestionario, y despejar las dudas que puedan surgir en ese momento.

Cabe mencionar que la reunión deberá tener la fecha que está plasmada en el cronograma de actividades. La reunión deberá darse en el espacio físico adecuado que les permita a los involucrados tener la privacidad necesaria para contestar las preguntas de manera sensata.

4.2.6. Análisis de resultados

Una vez obtenidos los resultados generados por la aplicación del cuestionario, se procederá a tabularlos con la finalidad de especificar y definir los diferentes aspectos de los que consta el clima laboral de la empresa.

En base a estos datos y el análisis de los mismos, se facilita la interpretación de los pensamientos, ideas, sentimientos y expectativas que tienen los involucrados en la evaluación con respecto a la empresa y sus directivos, lo cual genera la oportunidad de tomar acciones correctivas que permitan mejorar el clima laboral de la organización.

4.2.7. Diseño del Informe de resultados

Para el diseño o elaboración del informe de resultados que se presente a los directivos de la empresa es necesario haber definido la situación actual del clima laboral de la empresa, en base a los resultados obtenidos en la fase anterior.

Es importante que en el informe se especifiquen las situaciones con mayor relevancia que se hayan obtenido mediante la evaluación y si es posible expresarlas mediante conclusiones y recomendaciones.

4.2.8. Elaboración de recomendaciones

Para la elaboración de las recomendaciones es necesario que el equipo evaluador diseñe una lista de acciones o sugerencias que tengan como objetivo

principal el mejoramiento del clima laboral de la empresa mediante el enunciado de problemas detectados y estrategias para solucionarlos.

Si el clima organizacional se encuentra en buen estado siempre será aconsejable diseñar tácticas que permitan mantenerlo de la misma manera, y si es posible mejorarlo.

4.3. Recursos para implementar el sistema de medición de clima y desempeño laboral

4.3.1. Recursos Humanos

Para la aplicación del sistema de medición de clima y desempeño laboral se necesitará un grupo evaluador, conformado por cinco personas quienes serán los encargados de coordinar, planificar y ejecutar todo lo concerniente al sistema propuesto.

Es indispensable que las personas que integren este grupo, tengan la firme convicción de trabajar de manera comprometida con el mejoramiento del ambiente laboral de la empresa, para lo cual deberán identificarse no solo con los directivos sino también con los empleados de la organización.

El grupo evaluador estará conformado por las siguientes personas:

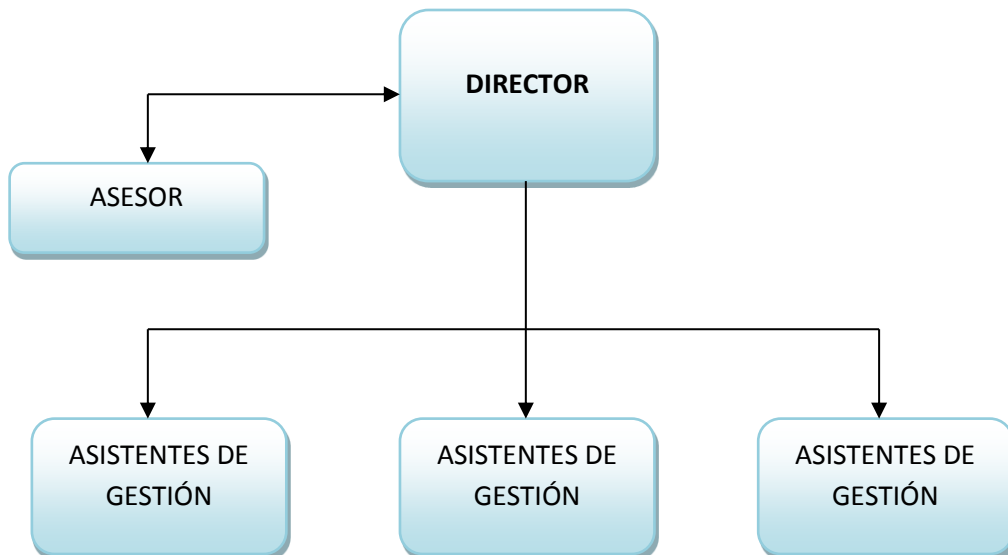
Tabla 6. Grupo evaluador

Nº	CARGO	FUNCIONES
1	Director de gestión de clima laboral	<ul style="list-style-type: none">• Dirigir y supervisar la gestión de clima y desempeño laboral y su correcta aplicación
1	Asesor de gestión de clima laboral	<ul style="list-style-type: none">• Sugerir, aportar ideas y asesorar al director de gestión de clima laboral para cumplir los objetivos de la evaluación.
3	Asistente de gestión	<ul style="list-style-type: none">• Elaborar todas las actividades administrativas correspondientes a la gestión de clima laboral.

Fuente y elaboración: Autora de tesis

El grupo evaluador tendrá la siguiente estructura organizacional:

Gráfico 54. Diagrama del Grupo Evaluador



Fuente y elaboración: Autora de tesis

4.3.2. Recursos Materiales

Para desarrollar de forma eficiente el sistema propuesto para medir el clima y desempeño laboral, es necesario contar con los siguientes recursos materiales:

Tabla 7. Muebles de oficina

MUEBLES DE OFICINA			
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	V. UNITARIO	V. TOTAL
3	Modulares Flex de 2 gavetas	\$ 200,00	\$ 600,00
1	Modular Ejecutivo	\$ 280,00	\$ 280,00
2	Paneles divisorios	\$ 95,00	\$ 190,00
5	Sillones ejecutivos	\$ 150,00	\$ 750,00
5	archivadores de 2 gavetas	\$ 100,00	\$ 500,00
TOTAL			\$ 2.320,00

Fuente y elaboración: Autora de tesis

Tabla 8. Equipos de oficina

EQUIPOS DE OFICINA			
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	V. UNITARIO	V. TOTAL
1	Telefax	\$ 120,00	\$ 120,00
1	Central de Aire Acondicionado 60.000 BTU	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00
1	Dispensadores de agua	\$ 37,00	\$ 37,00
3	Calculadoras de rollo	\$ 12,00	\$ 36,00
3	Perforadoras	\$ 5,00	\$ 15,00
5	Teléfonos de oficina	\$ 35,00	\$ 175,00
5	Grapadoras	\$ 6,00	\$ 30,00
TOTAL			\$ 2.513,00

Fuente y Elaboración: Autora de tesis

Tabla 9. Equipos de computación

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	V. UNITARIO	V. TOTAL
4	Computadoras de Escritorio (Clones)	\$ 350,00	\$ 1.400,00
1	Computador portátil	\$ 670,00	\$ 670,00
2	Impresoras multifuncional	\$ 90,00	\$ 180,00
1	Router inalámbrico	\$ 50,00	\$ 50,00
5	Swicth de 4 puertos (para redes)	\$ 20,00	\$ 100,00
1	Licencias Software OPTIMUS ENTERPRISE	\$ 465,00	\$ 465,00
TOTAL			\$ 2.865,00

Fuente y elaboración: Autora de tesis

4.4. Escenarios

4.4.1. Logro – Reconocimiento

Según el análisis de los datos generados por el estudio de campo, se pudo evidenciar que el 54,55% de los empleados manifestaron que se realiza un reconocimiento equitativo de los logros alcanzados, mientras que el 27,27% indicaron que no se están reconociendo eficientemente.

Tabla 10. Logro - Reconocimiento

INTERVENCIÓN	ACCIONES CORRECTIVAS
Análisis de reconocimientos aplicados	Bonos por metas
Establecer metas individuales	Bonos por Tiempo de cumplimiento
Fijar límite de tiempo a cada meta	Bonos por volumen de rendimiento
Dar seguimiento a metas planteadas	Reconocimientos ante los demás empleados

Fuente y elaboración: Autora de tesis

4.4.2. Comunicación

En el análisis del estudio de mercado la mayor parte de los encuestados indicaron que existe una buena comunicación en el área donde trabajan, sin embargo también manifestaron que no dialogan sobre asuntos laborales ni personales.

Tabla 11. Comunicación

INTERVENCIÓN	ACCIONES CORRECTIVAS
Grupos focales	Cartelera de información
Solicitar sugerencias	Boletín mensual
Planteamiento de problema y soluciones grupales	Reuniones programadas

Fuente y elaboración: Autora de tesis

4.4.3. Planes de carrera y desarrollo profesional

En el aspecto de ascensos y promociones, existe equilibrio en la percepción de los empleados, ya que el 36,36% indicó que frecuentemente se realizan ascensos justos, mientras que el 30,30% mencionaron que esto se realiza siempre y el 24,24% manifestaron que rara vez. Es evidente que no existe mucha diferencia en los resultados, lo cual representa que todos no tienen la misma apreciación acerca de este tema.

Tabla 12. Desarrollo profesional

INTERVENCIÓN	ACCIONES CORRECTIVAS
Establecer objetivos para cada puesto	Análisis puesto - carrera
Evaluar los planes de carrera existentes	Definir estrategias para solucionar deficiencias
Informar al empleado sobre sus fallas	Capacitación
Crear planes de apoyo a la educación profesional	Media beca en estudios universitarios

Fuente y elaboración: Autora de tesis

4.4.4. Ambiente físico

La mayoría de los empleados están conformes con el ambiente laboral donde trabaja, el 72,73% mostraron aceptación respecto al tema. Sin embargo es necesario tomar intervenir en el área con la finalidad de mantener la satisfacción de los empleados.

Tabla 13. Ambiente físico

INTERVENCIÓN	ACCIONES CORRECTIVAS
Análisis de infraestructura	Contratar asesoría en seguridad industrial
Control de equipos de trabajo	Inversión mensual en mantenimiento y mejoras
Adecuación de espacio físico	Capacitación

Fuente y elaboración: Autora de tesis

**CONCLUSIONES
Y
RECOMENDACIONES**

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

El desarrollo del presente trabajo investigativo deja consigo la importancia que representa para las empresas nacionales, especialmente Grupo Quirola que fue parte de este estudio, con la finalidad de implementar sistemas que sirvan para medir el clima y desempeño laboral, quedando en evidencia que estos sistemas tienen como propósito mejorar los niveles de competitividad de las empresas. Es así como, las conclusiones de este trabajo son las siguientes:

1. Los temas que relacionan con la evaluación del clima y rendimiento de recursos humanos, tiene mucho que ver con el comportamiento de los empleados y como se proyecta en su lugar trabajo, de aquí autores como Chiavenato y Goleman determinar que la inteligencia emocional y la gestión del talento humano son factores claves para obtener lo mejor de cada empleado y así lograr una estructura organizacional adaptada y capaz de mejorar su rendimiento laboral.
2. Como consecuencia de las teorías relacionadas a la investigación, fue posible identificar que dentro de Grupo Quirola suele descuidarse un poco el adecuado manejo del recurso humano, por esta razón durante la investigación de campo, fue posible apreciar que algunos empleados no han recibido capacitación durante los últimos cinco años, y así mismo existen problemas en la comunicación que afectan el desempeño laboral.
3. Entre los aspectos más destacados de la investigación de campo se puede establecer que la empresa promueve un nivel de integración y participación laboral para resolver conflictos y tomar decisiones, en la mayoría de los casos, con la finalidad de mantener un ambiente agradable, situación que fue corroborada por la mayoría de empleados encuestados.

4. Si bien, la mayoría de aspectos analizados en relación a niveles de comunicación, toma de decisiones y conflicto fueron positivos, fue claro también que los empleados de la empresa no se sienten muy conformes con la remuneración recibida, pues consideran que la carga laboral supera su sueldo y por ende les falta motivación en algunos casos; no obstante, esta situación no impide que los empleados hagan su trabajo de la mejor forma y se sientan identificado con la empresa.
5. Ante esta situación, el desarrollo de un sistema de control de medición del clima laboral y evaluación del desempeño, traería consigo una serie de beneficios para la empresa, debido a que en primera instancia dejarían claramente señaladas las falencias que se manifiestan en los empleados y el departamento en general; de esta manera, se ayuda a los directivos a tomar decisiones que favorezcan al desarrollo de un ambiente laboral armónico y que impulse el desarrollo de talentos individuales de las personas en el trabajo, haciendo una retroalimentación positiva, y mejorando el nivel de conocimiento y forma de trabajo.
6. Finalmente, para implementar este sistema, sería importante que la empresa tome en consideración la conformación de un equipo evaluador que se dedique exclusivamente a esta actividad, al menos hasta que se observen cambios notables en el desempeño de todos los trabajadores y a su vez se vea reflejado en la rentabilidad del negocio.

2. RECOMENDACIONES

Para un adecuado manejo del sistema se recomienda tomar en cuenta las siguientes acciones:

1. Designar un equipo de trabajo que se dedique exclusivamente a analizar el comportamiento del personal de Grupo Quirola, primero a nivel general, es decir por áreas, fijando niveles normales de eficiencia y comportamiento, para posteriormente evaluar de forma más específica quienes son las personas que necesitan más ayuda para mejorar el desempeño laboral, tomando en cuenta factores de personalidad, problemas personales, enfermedades y demás aspectos que estuvieren afectado el desempeño de los trabajadores.
2. Es importante también contar con políticas internas que manifiesten la necesidad de evaluar periódicamente a los empleados para detectar falencias y a su vez se corrijan los errores presentados.
3. La integración laboral y participación de todos los trabajadores son actividades que incentivan y hacen sentir como parte importante a las personas, por lo cual sería conveniente que se promuevan estas acciones dentro de la empresa para mantener un ambiente armónico.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, Martha. (2005). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Ediciones Granica S.A.
- Ángel, Pierre y Amar Patrick (2005). Guía práctica del coaching. Ediciones Paidós Ibérica, S.A. Barcelona.
- Antonio, Díaz-Deus (2011). El coach como chamán (Primera edición). Infova
- Araujo, M. y Leal M. (2007). Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones públicas de educación superior. Universidad Rafael Belloso Cancín. Centro de Investigaciones de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Trujillo, Venezuela.
- Briones, G. (1996). Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales. Instituto Colombiano para el fomento de la educación superior.
- Cardón, Alain (2005). Coaching de Equipos. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill.
- CONAMCECA (2008). Validación de un instrumento para medir el clima organizacional. IV Congreso de Administración de México, Centroamérica y el Caribe.
- Cortés, Miguel (2010). PNL & Coaching. Una Visión integradora (1era. Ed.)
- Deloitte (2010). Los desafíos en el manejo del capital humano: entrevista a los líderes de recursos humanos en el país.
- Deloitte (2011). Gestión de las empresas familiares. Boletín Gobierno Corporativo. Quito, Ecuador.
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. Universidad del Valle. Cali, Colombia.
- Gómez, C. (2009). Diseño, construcción y validación de tres instrumentos para medir clima organizacional en instituciones de educación superior desde la teoría de la respuesta al ítem. Universidad Católica de Colombia. Facultad de Psicología.

- Harvard Business School Publishing Corporation (2004). Coaching y mentoring: Como desarrollar el talento de alto nivel y obtener mejores resultados. Deusto. Bilbao.
- Herencia, A. (2003). Estimación de la satisfacción laboral mediante variables multi nominales referidas a aspectos de la comunicación interna. Universidad de Granada. Departamento de Psicología y Metodología del Comportamiento. Facultad de Psicología. España.
- José L. Menéndez, "Principios del Coaching" - ISBN: 110-71-096-4888-7 (2011).
- Martínez, M. (2003). Modelo de evaluación para la mejora continua de los programas de formación de servicio. Universidad Autónoma de Barcelona. Facultad de Ciencias de la Educación. Barcelona, España.
- Reddin, W. (2004). Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad. Nueva Empresa.
- Román J.D., Ferrández Manuel (2008). Liderazgo y coaching. (1era ed.) Libros en red.
- Toro, N.; Ochoa, L. y Vargas, A. (2004). Clima Organizacional: Promotor de la creatividad en la empresa. Universidad Nacional de Colombia. Sede Manizales, Colombia.
- Vélez Montes, D. et al. (2008). Dinámica de la empresa familiar PYME: "Estudio Exploratorio en Colombia". FUNDES Internacional. Colombia.
- Reyes Cruz, J. L. (2001). Clima Organizacional. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Escuela Superior Tepeji del Río. México.

ANEXOS

ANEXOS

CUESTIONARIO PARA DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL EMPRESA GRUPO QUIROLA

Fecha: Guayaquil, 3 de Mayo de 2013

Objetivos:

1. Determinar el nivel de satisfacción del personal de Grupo Quirola respecto a la carga laboral y su remuneración
2. Evaluar el grado de formación laboral del personal de Grupo Quirola
3. Analizar la posibilidad de implementar sistemas para medir el clima laboral y mejorar el desempeño del personal.

INSTRUCCIONES:

La información que usted consigne, tiene el carácter de confidencial y anónima. A continuación se presentan varios aspectos sobre el comportamiento laboral de las personas dentro de la organización. Cada pregunta tiene cuatro posibilidades de elección. Léalas con detenimiento y marque con una "x" solamente aquella que describa la manera como usted actúa en su Departamento o grupo de trabajo: no existen respuestas buenas o malas. Conteste con sinceridad.

SATISFACCIÓN.- *Son el resultado de las actitudes hacia el trabajo, así como el estado de ánimo de los empleados dentro de la empresa; para esto se consideran los siguientes aspectos: el trabajo, sentimiento de participación y pertenencia dentro de la empresa, sueldos y salarios, relaciones humanas, promociones y ascensos, jefes y supervisores.*

2. En su puesto actual esta:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> A. Adaptado | <input type="checkbox"/> B. No adaptado |
| <input type="checkbox"/> C. Adaptado pero inconforme | <input type="checkbox"/> D. No adaptado pero conforme |

Por qué?

3. ¿Realiza sus tareas con agrado?

- Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

Por qué?

3. ¿Se interesa por los problemas de trabajo de sus compañeros?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

15. ¿Se interesa por los problemas personales de sus compañeros?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

16. ¿Considera los ascensos y promociones justos?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

17. ¿En que debería basarse el mecanismo de ascensos?

() Evaluación de Desempeño () Rentabilidad del Proyecto () Satisfacción del Cliente
() Otros ¿Cuáles?

18. ¿Qué tipo de programa de capacitación ha recibido?

() Programas en línea () Programas presenciales

() Otros ¿Cuáles?

19. ¿Recibe un trato justo por parte de sus superiores?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

Por qué?

20. ¿Se reconocen los buenos trabajos que usted realiza?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

21. ¿El jefe se interesa por sus subalternos?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

22. Se identifica con la institución?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

23. Se siente conforme con el sueldo que percibe?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

Por qué?

24. En su grupo de trabajo usted se siente:

() A. Aceptado () B. Rechazado () C. Apoyado () D. Aislado

25. ¿Ha tenido momentos agradables en el trabajo?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

Por Qué?

COMUNICACIÓN.-La comunicación es la base de toda relación interpersonal, en todo momento enviamos y recibimos mensajes, es decir, nos estamos comunicando. No existe un estilo correcto de comunicación, sino formas eficaces o no de lograrlo.

1. ¿La información que recibe usted sobre asuntos de trabajo la comprueba o verifica?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

2. Si tiene alguna duda sobre su trabajo, en primer lugar consulta a :

() A. Sus jefes inmediatos () B. Su grupo de trabajo

() C. Sus compañeros () D. Sus subalternos

12. Cómo calificaría la comunicación en su departamento?

- A. Excelente B. Buena C. Regular D. Deficiente

Por qué?

13. ¿Tiene dificultad para dialogar con sus jefes sobre asuntos de trabajo?

- Siempre Frecuentemente Rara vez Nunca

Por qué?

14. ¿Tiene dificultad para dialogar con sus jefes sobre asuntos personales?

- Siempre Frecuentemente Rara vez Nunca

Por qué?

15. ¿Se analizan en su departamento métodos, técnicas y procedimientos de trabajo?

- Siempre Frecuentemente Rara vez Nunca

16. Pide información a sus compañeros sobre su comportamiento en el trabajo?

- Siempre Frecuentemente Rara vez Nunca

Por qué?

17. ¿La comunicación viene de jefes a empleados con poca oportunidad para revisar evaluar o recomendar correcciones o mejoras?

- Siempre Frecuentemente Rara vez Nunca

18. ¿El jefe solicita su opinión sobre asuntos de trabajo?

- Siempre Frecuentemente Rara vez Nunca

19. ¿Los compañeros solicitan su opinión sobre asuntos de trabajo?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

20. ¿Conoce usted las líneas de negocio de la empresa?

SI () NO ()

ACTITUD AL CAMBIO.- Tanto las organizaciones como las personas se hallan expuestas al constante cambio del mundo actual, que impone la adopción de nuevas tecnologías, métodos y procedimientos; obligando a aquellas a adaptarse a éstos. Todo cambio genera en los sujetos una actitud que sin ser buena o mala dificulta o posibilita la realización de dichos cambios.

10. Cualquier nueva idea o sugerencia sobre asuntos de trabajo en su departamento le es:

() A. Indiferente () B. Rechazada
() C. Aparentemente aceptada () D. Aceptada

Por qué?

11. ¿Da usted sugerencias para modificar los sistemas actuales de trabajo?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

12. ¿Se promueve en su departamento la innovación y la creatividad?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

13. ¿Piensa que las innovaciones en los procedimientos de trabajo le ocasionarían problemas?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

14. ¿Busca innovar los procedimientos de su trabajo?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

15. La aplicación de nuevos métodos y procedimientos en su trabajo despiertan en usted:

- A. Preocupación B. Temor e inseguridad C. Optimismo D. Satisfacción

16. ¿Cree usted que en su departamento las personas se resisten por naturaleza al cambio y prefieren seguir con los procedimientos actuales?

- Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

17. ¿Piensa usted que las personas que comprenden y se interesan en su trabajo, pueden idear y mejorar sus propios métodos para hacerlo mejor?

- Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

18. ¿Cree usted que la planificación de programas y proyectos para el futuro, relacionados con el trabajo que usted desempeña deben participar únicamente los jefes de su departamento?

- Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

SOLUCIÓN DE CONFLICTOS.-En toda organización existen problemas o conflictos entre los individuos, ya sea por razones de trabajo o personales; los conflictos se producen por la diferencia de opiniones sobre aspectos de trabajo o sobre el comportamiento de los individuos que forman parte de un grupo o departamento. Así por ejemplo en el aspecto personal: resentimientos entre compañeros, impresión. En el aspecto de trabajo: falta de coordinación, desconocimiento de los procedimientos.

10. ¿Cuáles son los problemas o conflictos más comunes en su departamento?

11. ¿Los problemas o conflictos que surgen o existen en su departamento. Los conoce?

- Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

12. ¿Los problemas o conflictos de su departamento, trata usted de solucionarlos?

- Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

13. ¿Los problemas o conflictos de su departamento afectan a:

- A. La relación de su trabajo B. La relación entre compañeros
 C. La relación con su jefe y/o subalternos D. Con otros departamentos

14. ¿En caso de discrepancia, existen procedimientos establecidos para alcanzar el acuerdo?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

15. ¿Se analizan las causas de un problema o conflicto objetivamente?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

16. ¿Las negociaciones en su departamento se conducen de tal manera que agrade a la mayoría de las personas?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

17. ¿Qué tipo de solución se les da a los problemas o conflictos en su departamento?

() A. Se los trata franca y abiertamente () B. Demora la solución del conflicto, confiando en que

el tiempo arregle las cosas.

() C. Se dan soluciones transitorias () D. Se dan soluciones definitivas

18. Los problemas o conflictos en su departamento los resuelven:

() A. Las personas involucradas

() B. Los superiores

() C. Los compañeros

() D. Personas ajenas al departamento

TOMA DE DECISIONES.- En toda organización, en todo puesto de trabajo debemos tomar decisiones continuamente. Tomar una decisión implica escoger entre varias alternativas, la más apropiada para dar solución a los problemas o conflictos que se presentan en el Departamento. Cada Departamento o grupo tienen su forma particular para llegar a una decisión.

12. Las decisiones en su departamento son tomadas la mayor parte de veces por:

() A. El jefe u otros superiores

() B. El grupo de amigos

amigos

() C. Todo el personal que labora en el Departamento

() D. El grupo de trabajo

trabajo

13. ¿En una reunión para tomar decisiones, domina la diversidad de ideas que puedan generar soluciones?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

Por qué?

14. ¿Influye la opinión del jefe para tomar una decisión?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

15. ¿Las decisiones sobre asuntos de trabajo son tomadas por:

Vinculo familiar Profesionalismo Amistad Asuntos personales

Otros
¿Cuáles?

16. ¿En su departamento para tomar una decisión se analizan los problemas personales?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

17. En su departamento para tomar una decisión se analizan los problemas de trabajo?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

18. ¿El jefe de su departamento, comparte el problema con sus subalternos considerados como grupo, procurando alcanzar juntos el consenso sobre la solución del mismo?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

19. ¿Se llega a una decisión rápida por temor al enojo de algún miembro del grupo?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

20. ¿Los antagonismos personales, obstaculizan la toma de decisiones?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

21. En una reunión para tomar decisiones en su departamento, participan:

A. Todos B. La mayoría C. Unos pocos D. Una sola persona

22. ¿Se delegan los problemas a un subalterno y/o grupo y se le da la responsabilidad de solucionarlo?

Siempre () Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

Comentarios: _____

