

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
SEDE HEREDIA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS
HUMANOS**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO
DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS
HUMANOS**

**“PROPUESTA PARA EL ANÁLISIS DE LA
INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO FACTOR
INFLUYENTE EN EL DESEMPEÑO LABORAL
DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA
ADMINISTRATIVA DE RICOH S.A, HEREDIA
COSTA RICA, EN EL PRIMER SEMESTRE DE
2020”**

**Elaborada por:
Gloriana María Hernández Martínez
4 0232 0961**

**Tutora:
M.Sc. Susana Araya Zamora
Heredia, 2020**

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO.....	2
ÍNDICE DE CUADROS	7
ÍNDICE DE FIGURAS	8
ÍNDICE DE TABLAS	10
ÍNDICE DE GRÁFICO.....	14
DECLARACIÓN JURADA	18
CARTA APROBACIÓN DE TUTORA.....	19
CARTA APROBACIÓN LECTOR METODOLÓGICO	20
CARTA DE AUTORIZACIÓN CENIT	21
DEDICATORIA.....	22
AGRADECIMIENTOS	23
RESUMEN	24
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	26
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	27
1.1.1. Antecedente del problema	27
1.1.2. Problematización	27
1.1.3. Justificación del tema	28
1.2. FORULACIÓN DEL PROBLEMA.....	28
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
1.3.1. Objetivos generales	29
1.3.2. Objetivos específicos.....	29
1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES	29
1.4.1. Alcances	29
1.4.2. Limitaciones.....	30
1.5. APORTE DEL INVESTIGADOR	30
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	31
2.1.1 Antecedentes de la organización.....	32
2.1.2. Misión RICOH.....	33
2.1.3. Visión RICOH.....	34
2.1.4. Valores de RICOH	34

2.1.5. Organigrama de RICOH	36
2.1.6. Fotografías de la Organización	39
2.2. CONTEXTO TEÓRICO CONCEPTUAL	42
2.2.1. Inteligencia Emocional	42
2.2.1.1. Las actitudes	43
2.2.1.2. Las emociones y los estados de ánimo	44
2.2.1.3. Emociones	45
2.2.1.4. ¿Para qué sirven las emociones?	45
2.2.1.5. Las emociones básicas	46
2.2.1.6. Los estados de ánimo básicos	46
2.2.1.7. La función de las emociones	48
2.2.2. Motivación.....	49
2.2.2.1. Componentes de la motivación	49
2.2.2.2. Proceso de motivación	50
2.2.2.3. Mecanismos individuales de reacción	51
2.2.2.4. Pirámide de necesidades de Maslow	52
2.2.3. Liderazgo	54
2.2.3.1. Componentes del liderazgo	54
2.2.3.2. Principio del liderazgo.....	55
2.2.3.3. Comportamiento y estilos de liderazgo.....	55
2.2.3.4. Enfoque ruta – meta para la eficacia del liderazgo.....	58
2.2.3.5. Liderazgo transaccional y transformacional.....	59
2.2.3.6. Liderazgo carismático.....	59
2.2.3.7. Líder participativo	60
2.2.4. Percepción.....	60
2.2.4.1. Factores que influyen en la percepción	60
2.2.4.2. Atajos comunes al juzgar a otros.....	61
2.2.5. Estrés.....	62
2.2.5.1. Fuentes del estrés	62
2.2.5.2. Componentes del estrés.....	63
2.2.5.3. Consecuencias del estrés.....	64
2.2.6. Equipo de trabajo.....	65
2.2.6.1. Tipos de equipos	65
2.2.6.2. Creación de equipos eficaces.....	66

2.2.7. Comunicación	67
2.2.7.1. Funciones de la comunicación	68
2.2.7.2. El proceso de comunicación.....	68
2.2.7.3. Canales formales de comunicación	70
2.2.7.4. Comunicación lateral	71
2.2.8. Resolución de conflictos	71
2.2.8.1. Tipos de conflictos.....	71
2.2.8.2. Conflicto interpersonal.....	72
2.2.8.3. Conflicto Intrapersonal.....	72
2.2.8.4. Conflicto de intereses	72
2.2.8.5. Conflictos estructurales	73
2.2.8.6. Conflictos de valores	73
2.2.8.7. El proceso del conflicto.....	73
2.2.9. Negociación	78
2.2.9.1. Estrategias para llegar a acuerdos	78
2.2.9.2. El proceso de negociación.....	79
2.2.9.3. Negociaciones con terceros	80
2.2.10 Autoconocimiento	81
2.2.11. Conciencia Emocional	81
2.2.11.1. Aspectos a tomar en cuenta para la conciencia emocional	81
2.12. Autoconfianza	82
2.12.1. Cómo mejorar la autoconfianza	83
2.13. Autocontrol.....	84
2.14. Minuciosidad.....	84
2.15. Adaptabilidad	84
2.15.1. Adaptarse o volverse obsoleto	85
2.15.2. Formas para aumentar la adaptabilidad	85
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.....	87
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	88
3.1.1. Finalidad	88
3.1.1.1. Básica o Teórica	88
3.1.1.2. Aplicada	88
3.1.2. Dimensión temporal.....	88
3.1.2.1. Transversal	88

3.1.2.2. Longitudinal.....	89
3.1.3. Marco.....	89
3.1.3.1. Mega.....	89
3.1.3.2. Macro.....	89
3.1.3.3. Micro.....	90
3.1.4. Naturaleza.....	90
3.1.4.1. Cuantitativa.....	90
3.1.4.2. Cualitativa.....	90
3.1.5. Carácter.....	90
3.1.5.1. Exploratorio.....	90
3.1.5.2. Descriptivo.....	91
3.1.5.3. Correlacional.....	91
3.1.5.4. Explicativo.....	91
3.2. SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....	92
3.2.1. Sujetos.....	92
3.2.2. Fuentes de información.....	93
3.2.3. Fuentes de primera mano.....	93
3.2.4. Fuentes de segunda mano.....	93
3.3. SELECCIÓN DEL MUESTREO.....	94
3.3.1. Población.....	94
3.3.2. Muestra.....	95
3.3.3. Probabilística o no probabilístico.....	95
3.3.3.1. Muestra probabilística.....	95
3.3.3.2. Muestra no probabilística.....	95
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN	96
3.4.1. Cuestionarios.....	96
3.4.2. Escala para medir las actitudes.....	96
3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	96
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	103
4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	104
4.2. CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	104
4.3. ANÁLISIS DE DATOS.....	105
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	273
5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	274

CAPÍTULO VI. PROPUESTA	290
6.1. INTRODUCCIÓN	291
6.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA	292
6.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	293
6.3.1. Objetivo General.....	293
6.3.2. Objetivos Específicos.....	293
6.4. ALCANCES Y LIMITACIONES	293
6.4.1. Alcances	293
6.4.2. Limitaciones.....	294
6.5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA	294
6.5.1. Realizar reuniones productivas para mejorar el equipo de trabajo y tomar en cuenta la creación en la apertura de nuevos canales de comunicación. .	294
1- Organizar y agendar la reunión.....	294
6.5.2. Explicar cinco técnicas que ayuden al manejo de conflictos laborales.	301
6.5.3. Realizar dinámicas para un mayor conocimiento en la negociación y el liderazgo.	304
6.5.4. Elaborar diapositivas para enviarle a los colaboradores para que conozcan el lenguaje corporal, la autoconfianza y la adaptabilidad.	313
6.5.5. Elaborar un brochure informativo para los colaboradores sobre los temas de motivación (técnicas para mejorar la motivación) y estrés (pasos para combatir el estrés laboral).....	325
6.6. Diagrama de Gantt para las propuestas	330
BIBLIOGRAFÍA	331
ANEXOS	333

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Distribución de los colaboradores por puesto	94
Cuadro 2. Operacionalización de las variables.	102
Cuadro 3. Conclusiones y recomendaciones. Objetivo específico 1	275
Cuadro 4. Conclusiones y recomendaciones. Objetivo específico 2	281
Cuadro 5. Conclusiones y recomendaciones. Objetivo específico 3	285
Cuadro 6 Presupuesto del buzón de sugerencias	299
Cuadro 7 Presupuesto del tablero de anuncios.....	300
Cuadro 8 Dinámica de Negociación “El Antídoto”	304
Cuadro 9 Presupuesto de dinámica de Negociación “El Antídoto”	310
Cuadro 10 Dinámica de Liderazgo "Energía positiva y energía negativa"	310
Cuadro 11 Presupuesto de dinámica de Liderazgo “Energía positiva y energía negativa”	313
Cuadro 12 Diagrama de Gantt	330

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Gerencia General.....	36
Figura 2 Gerencia de Finanzas	37
Figura 3 Supervisión de Operaciones	37
Figura 4 Gerencia de Recursos Humanos	38
Figura 5 Gerencia de Mercadeo.....	38
Figura 6 Departamento Financiero.....	39
Figura 7 Recepción.	40
Figura 8 Portal Tecnológico.....	40
Figura 9 Departamento de Ventas.	41
Figura 10 Departamento de Servicios.....	41
Figura 11 Comedor.	42
Figura 12 Modelo escalonado de la Inteligencia Emocional.....	43
Figura 13 Componentes de una actitud.	44
Figura 14 Relación entre afecto, emociones y estados de ánimo.	45
Figura 15 La estructura del estado de ánimo.	47
Figura 16 Proceso motivacional.	51
Figura 17 La pirámide de las necesidades humanas de Maslow.	53
Figura 18 El flujo de influencia con tres estilos de liderazgo.	56
Figura 19 La cuadrícula gerencial	57
Figura 20 Factores que influyen en la percepción.....	61
Figura 21 Modelo de eficacia del equipo.....	67
Figura 22 El proceso de comunicación.	69
Figura 23 Canales formales de comunicación.....	70
Figura 24 Dimensiones de las intenciones del manejo de conflicto.	75
Figura 25 Continúo de la intensidad del conflicto.....	77
Figura 26 El proceso de conflicto.	77
Figura 27 Acuerdos distributivos e integradores.	78
Figura 28 La negociación.	80
Figura 29 Propósitos y valor de los diferentes alcances de las investigaciones....	92

Figura 30 Agendar la reunión	295
Figura 31 Acuerdos y actividades	296
Figura 32 Seguimiento a los acuerdos y actividades	298
Figura 33 Retroalimentación	299
Figura 34 Buzón de sugerencias	300
Figura 35 Tablero de anuncios.....	301
Figura 36 Conflictos laborales	302
Figura 37 Dinámica de Negociación.....	309
Figura 38 Dinámica de Liderazgo.....	313
Figura 39 Diapositiva 1 Lenguaje corporal	314
Figura 40 Diapositiva 2 Lenguaje corporal	315
Figura 41 Diapositiva 3 Lenguaje corporal	315
Figura 42 Diapositiva 4 Lenguaje corporal	316
Figura 43 Diapositiva 5 Lenguaje corporal	316
Figura 44 Diapositiva 1 Autoconfianza	317
Figura 45 Diapositiva 2 Autoconfianza	318
Figura 46 Diapositiva 3 Autoconfianza	318
Figura 47 Diapositiva 4 Autoconfianza	319
Figura 48 Diapositiva 5 Autoconfianza	319
Figura 49 Diapositiva 6 Autoconfianza	320
Figura 50 Diapositiva 7 Autoconfianza	320
Figura 51 Diapositiva 8 Autoconfianza	321
Figura 52 Diapositiva 9 Autoconfianza	321
Figura 53 Diapositiva 10 Autoconfianza	322
Figura 54 Diapositiva 11 Autoconfianza	322
Figura 55 Diapositiva 1 Adaptabilidad	323
Figura 56 Diapositiva 2 Adaptabilidad	324
Figura 57 Diapositiva 3 Adaptabilidad	324
Figura 58 Diapositiva 4 Adaptabilidad	325

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Género	105
Tabla 2 Edad	106
Tabla 3 Departamento al que pertenece en la organización	107
Tabla 4 Años de laborar en la organización	108
Tabla 5 ¿En su área de trabajo se realizan reuniones grupales?	109
Tabla 5. 1 ¿En su área de trabajo se realizan reuniones grupales?.....	110
Tabla 6 ¿Existen reuniones grupales donde se discute sobre la evolución de las metas y objetivos?.....	112
Tabla 6. 1 ¿Existen reuniones grupales donde se discute sobre la evolución de las metas y objetivos?.....	113
Tabla 7 ¿Cuándo se presentan dudas o problemas se resuelven mediante la participación de los miembros del equipo de trabajo?.....	115
Tabla 7. 1 ¿Cuándo se presentan dudas o problemas se resuelven mediante la participación de los miembros del equipo de trabajo?.....	116
Tabla 8 ¿Cómo se cumplen los objetivos de su área de trabajo?	119
Tabla 8. 1 ¿Cómo se cumplen los objetivos de su área de trabajo?.....	120
Tabla 9 ¿Cómo calificaría la comunicación entre los distintos departamentos? .	122
Tabla 9. 1 ¿Cómo calificaría la comunicación entre los distintos departamentos?	123
Tabla 10 ¿Qué tipo de información o retroalimentación recibe usted de su jefatura?	126
Tabla 10. 1 ¿Qué tipo de información o retroalimentación recibe usted de su jefatura?.....	127
Tabla 11 ¿Existe una comunicación fluida entre su jefe inmediato y usted?	131
Tabla 11. 1 ¿Existe una comunicación fluida entre su jefe inmediato y usted?.....	132
Tabla 12 ¿Qué tipo de comunicación se aplica en su área de trabajo?	134
Tabla 12. 1 ¿Qué tipo de comunicación se aplica en su área de trabajo?.....	135
Tabla 13 ¿Ha tenido algún conflicto en la organización?	138
Tabla 13. 1 ¿Ha tenido algún conflicto en la organización?.....	139
Tabla 14 ¿Cuáles son los tipos de conflictos en la organización según las partes implicadas?	142
Tabla 14. 1 ¿Cuáles son los tipos de conflictos en la organización según las partes implicadas?.....	143

Tabla 15 ¿Qué tipos de conflictos se generan en la organización según las causas?	146
Tabla 15. 1 ¿Qué tipos de conflictos se generan en la organización según las causas?	148
Tabla 16 ¿Qué tipo de conflicto se ha presentado en su departamento en el cuál usted se desempeña?	151
Tabla 16. 1 ¿Qué tipo de conflicto se ha presentado en su departamento en el cual usted se desempeña?	152
Tabla 17 ¿Según su criterio, cuál es el comportamiento de los tres roles básicos que mejor le resulta a la negociación?	155
Tabla 17. 1 ¿Según su criterio, cuál es el comportamiento de los tres roles básicos que mejor le resulta a la negociación?	156
Tabla 18 ¿Cree usted que los negociadores no deben revelar sus verdaderos pensamientos, no sea que sus oponentes saquen ventaja de ello?	159
Tabla 18. 1 ¿Cree usted que los negociadores no deben revelar sus verdades pensamientos, no sea que sus oponentes saquen ventaja de ello?	160
Tabla 19 ¿Ha sido usted participe de algún tipo de negociación?	163
Tabla 19. 1 ¿Ha sido usted participe de algún tipo de negociación?	164
Tabla 20 ¿Tiene usted conciencia de sus propias emociones?	167
Tabla 20. 1 ¿Tiene usted conciencia de sus propias emociones?	168
Tabla 21 ¿Identifica usted sus cambios de ánimo, sabe con claridad el motivo que los ocasiona?	170
Tabla 21. 1 ¿Identifica usted sus cambios de ánimo, sabe con claridad el motivo que los ocasiona?	171
Tabla 22 ¿Comprende usted las emociones de los demás?	173
Tabla 22. 1 ¿Comprende usted las emociones de los demás?	174
Tabla 23 ¿Cuándo tengo que describir mis sentimientos me confundo?	178
Tabla 23. 1 ¿Cuándo tengo que describir mis sentimientos me confundo?	179
Tabla 24 ¿Tiene plena confianza en usted mismo?	181
Tabla 24. 1 ¿Tiene plena confianza en usted mismo?	182
Tabla 25 ¿Considera que le faltan habilidades necesarias para desempeñarse adecuadamente y por ende, desarrollar su confianza?	184
Tabla 25. 1 ¿Considera que le faltan habilidades necesarias para desempeñarse adecuadamente y por ende, desarrollar su confianza?	185
Tabla 26 ¿Se desanima fácilmente si algo no le sale bien?	188
Tabla 26. 1 ¿Se desanima fácilmente si algo no le sale bien?	189
Tabla 27 ¿Le resulta difícil manejar los fracasos?	193
Tabla 27. 1 ¿Le resulta difícil manejar los fracasos?	194

Tabla 28 ¿Me considero una persona que elaboro detalladamente cualquier información o tarea que desempeño?	197
Tabla 28. 1 ¿Me considero una persona que elaboro detalladamente cualquier información o tarea que desempeño?.....	198
Tabla 29 ¿Cuándo realizo algo mal, asumo mi responsabilidad?	201
Tabla 29. 1 ¿Cuándo realizo algo mal, asumo mi responsabilidad?.....	202
Tabla 30 ¿Cuándo se produce un cambio de manera rápida, está dispuesto a aceptarlo?.....	206
Tabla 30. 1 ¿Cuándo se produce un cambio de manera rápida, está dispuesto a aceptarlo?.....	207
Tabla 31 ¿Cuándo se le asigna una nueva tarea logro desempeñarla sin ningún tipo de dificultad?	210
Tabla 31. 1 ¿Cuándo se le asigna una nueva tarea logro desempeñarla sin ningún tipo de dificultad?.....	211
Tabla 32 ¿Puedo manejar y aceptar nuevas ideas en el trabajo?.....	214
Tabla 32. 1 ¿Puedo manejar y aceptar nuevas ideas en el trabajo?.....	215
Tabla 33 ¿La misión y el propósito de la organización le hace sentir que su trabajo es importante?.....	217
Tabla 33. 1 ¿La misión y el propósito de la organización le hacen sentir que su trabajo es importante?.....	218
Tabla 34 ¿Las labores que desempeña le motivan y le permite desarrollarse en la organización?	222
Tabla 34. 1 ¿Las labores que desempeña le motivan y le permite desarrollarse en la organización?.....	223
Tabla 35 ¿Considera tener las posibilidades de crecer de manera significativa en la organización?	225
Tabla 35. 1 ¿Considera tener las posibilidades de crecer de manera significativa en la organización?.....	226
Tabla 36 ¿Qué tipo de liderazgo tiene su jefatura?	230
Tabla 36. 1 ¿Qué tipo de liderazgo tiene su jefatura?.....	231
Tabla 37 ¿Con qué grupo de liderazgo se cataloga el comportamiento de su líder?	234
Tabla 37. 1 ¿Con qué grupo de liderazgo se cataloga el comportamiento de su líder?.....	235
Tabla 38 ¿Considera que se mantiene la lealtad de los colaboradores en una organización que estaría o está reduciendo su estructura? ¿No es pedirle mucho a un líder?	238

Tabla 38. 1 ¿Considera que se mantiene la lealtad de los colaboradores en una organización que estaría o está reduciendo se estructura? ¿No es pedirle mucho a un líder?.....	239
Tabla 39 ¿Tiene usted buena relación con su líder?.....	242
Tabla 39. 1 ¿Tiene usted buena relación con su líder?.....	243
Tabla 40 ¿Cuál de estos atajos comunes al juzgar a otros se presentan en su organización?	246
Tabla 40. 1 ¿Cuál de estos atajos comunes al juzgar a otros se presentan en su organización?.....	247
Tabla 41 ¿Considera usted que su percepción puede ser distinta a la de los demás?	250
Tabla 41. 1 ¿Considera usted que su percepción puede ser distinta a la de los demás?.....	251
Tabla 42 ¿Cree usted que las personas escuchan lo que quieren escuchar y ven lo que desean ver; no porque sea a verdad, sino porque se ajusta a su pensamiento?	253
Tabla 42. 1 ¿Cree usted que las personas escuchan lo que quieren escuchar y ven lo que desean ver; no porque sea la verdad, sino porque se ajusta a su pensamiento?.....	254
Tabla 43 ¿Padece usted alguna de estas dos fuentes principales de estrés?	256
Tabla 43. 1 ¿Padece usted alguna de estas dos fuentes principales de estrés?....	257
Tabla 44 ¿Es usted una persona adicta al trabajo (workaholics) y obsesiva por alcanzar metas?	260
Tabla 44. 1 ¿Es usted una persona adicta al trabajo (workaholics) y obsesiva por alcanzar metas?.....	261
Tabla 45 ¿Qué tipo de componente del estrés padece usted en la organización?	264
Tabla 45. 1 ¿Qué tipo de componente del estrés padece usted en la organización?.....	265
Tabla 46 ¿Siente que tiene mucha responsabilidad en el trabajo?	268
Tabla 46. 1 ¿Siente que tiene mucha responsabilidad en el trabajo?.....	269

ÍNDICE DE GRÁFICO

Gráfico 1 Género.....	105
Gráfico 2 Edad	106
Gráfico 3 Departamento al que pertenece en la organización	107
Gráfico 4 Años de laborar en la organización.....	108
Gráfico 5 ¿En su área de trabajo se realizan reuniones grupales?.....	109
Gráfico 5. 1 ¿En su área de trabajo se realizan reuniones grupales?.....	111
Gráfico 6 ¿Existen reuniones grupales donde se discute sobre la evolución de las metas y objetivos?.....	112
Gráfico 6. 1 ¿Existen reuniones grupales donde se discute sobre la evolución de las metas y objetivos?.....	114
Gráfico 7 ¿Cuándo se presentan dudas o problemas se resuelven mediante la participación de los miembros del equipo de trabajo?.....	115
Gráfico 7. 1 ¿Cuándo se presentan dudas o problemas se resuelven mediante la participación de los miembros del equipo de trabajo?.....	117
Gráfico 8 ¿Cómo se cumplen los objetivos de su área de trabajo?	119
Gráfico 8. 1 ¿Cómo se cumplen los objetivos de su área de trabajo?.....	121
Gráfico 9 ¿Cómo calificaría la comunicación entre los distintos departamentos?	122
Gráfico 9. 1 ¿Cómo calificaría la comunicación entre los distintos departamentos?.....	124
Gráfico 10 ¿Qué tipo de información o retroalimentación recibe usted de su jefatura?	126
Gráfico 10. 1 ¿Qué tipo de información o retroalimentación recibe usted de su jefatura?.....	129
Gráfico 11 ¿Existe una comunicación fluida entre su jefe inmediato y usted? ...	131
Gráfico 11. 1 ¿Existe una comunicación fluida entre su jefe inmediato y usted?	132
Gráfico 12 ¿Qué tipo de comunicación se aplica en su área de trabajo?	134
Gráfico 12. 1 ¿Qué tipo de comunicación se aplica en su área de trabajo?.....	136
Gráfico 13 ¿Ha tenido algún conflicto en la organización?	138
Gráfico 13. 1 ¿Ha tenido algún conflicto en la organización?.....	139
Gráfico 14 ¿Cuáles son los tipos de conflictos en la organización según las partes implicadas?	142

Gráfico 14. 1 ¿Cuáles son los tipos de conflictos en la organización según las partes implicadas?.....	144
Gráfico 15 ¿Qué tipos de conflictos se generan en la organización según las causas?	147
Gráfico 15. 1 ¿Qué tipos de conflictos se generan en la organización según las causas?.....	150
Gráfico 16 ¿Qué tipo de conflicto se ha presentado en su departamento en el cuál usted se desempeña?	151
Gráfico 16. 1 ¿Qué tipo de conflicto se ha presentado en su departamento en el cual usted se desempeña?.....	153
Gráfico 17 ¿Según su criterio, cuál es el comportamiento de los tres roles básicos que mejor le resulta a la negociación?	155
Gráfico 17. 1 ¿Según su criterio, cuál es el comportamiento de los tres roles básicos que mejor le resulta a la negociación?.....	157
Gráfico 18 ¿Cree usted que los negociadores no deben revelar sus verdaderos pensamientos, no sea que sus oponentes saquen ventaja de ello?	159
Gráfico 18. 1 ¿Cree usted que los negociadores no deben revelar sus verdaderos pensamientos, n sea que sus oponentes saquen ventaja de ello?.....	161
Gráfico 19 ¿Ha sido usted participe de algún tipo de negociación?	163
Gráfico 19. 1 ¿Ha sido usted participe de algún tipo de negociación?.....	165
Gráfico 20 ¿Tiene usted conciencia de sus propias emociones?.....	167
Gráfico 20. 1 ¿Tiene usted conciencia de sus propias emociones?.....	168
Gráfico 21 ¿Identifica usted sus cambios de ánimo, sabe con claridad el motivo que los ocasiona?	170
Gráfico 21. 1 ¿Identifica usted sus cambios de ánimo, sabe con claridad el motivo que los ocasiona?.....	171
Gráfico 22 ¿Comprende usted las emociones de los demás?	173
Gráfico 22. 1 ¿Comprende usted las emociones de los demás?.....	175
Gráfico 23 ¿Cuándo tengo que describir mis sentimientos me confundo?	178
Gráfico 23. 1 ¿Cuándo tengo que describir mis sentimientos me confundo?.....	179
Gráfico 24 ¿Tiene plena confianza en usted mismo?	181
Gráfico 24. 1 ¿Tiene plena confianza en usted mismo?.....	182
Gráfico 25 ¿Considera que le faltan habilidades necesarias para desempeñarse adecuadamente y por ende, desarrollar su confianza?	184
Gráfico 25. 1 ¿Considera que le faltan habilidades necesarias para desempeñarse adecuadamente y por ende, desarrollar su confianza?.....	186
Gráfico 26 ¿Se desanima fácilmente si algo no le sale bien?	188

Gráfico 26. 1 ¿Se desanima fácilmente si algo no le sale bien?.....	190
Gráfico 27 ¿Le resulta difícil manejar los fracasos?.....	193
Gráfico 27. 1 ¿Le resulta difícil manejar los <i>fracasos</i> ?.....	194
Gráfico 28 ¿Me considero una persona que elaboro detalladamente cualquier información o tarea que desempeño?	197
Gráfico 28. 1 ¿Me considero una persona que elaboro detalladamente cualquier información o tarea que desempeño?.....	199
Gráfico 29 ¿Cuándo realizo algo mal, asumo mi responsabilidad?.....	201
Gráfico 29. 1 ¿Cuándo realizo algo mal, asumo mi responsabilidad?.....	202
Gráfico 30 ¿Cuándo se produce un cambio de manera rápida, está dispuesto a aceptarlo?.....	206
Gráfico 30. 1 ¿Cuándo se produce un cambio de manera rápida, está dispuesto a aceptarlo?.....	207
Gráfico 31 ¿Cuándo se le asigna una nueva tarea logro desempeñarla sin ningún tipo de dificultad?	210
Gráfico 31. 1 ¿Cuándo se le asigna una nueva tarea logro desempeñarla sin ningún tipo de dificultad?.....	212
Gráfico 32 ¿Puedo manejar y aceptar nuevas ideas en el trabajo?	214
Gráfico 32. 1 ¿Puedo manejar y aceptar nuevas ideas en el trabajo?.....	215
Gráfico 33 ¿La misión y el propósito de la organización le hace sentir que su trabajo es importante?.....	217
Gráfico 33. 1 ¿La misión y el propósito de la organización le hacen sentir que su trabajo es importante?.....	219
Gráfico 34 ¿Las labores que desempeña le motivan y le permite desarrollarse en la organización?	222
Gráfico 34. 1 ¿Las labores que desempeña le motivan y le permite desarrollarse en la organización?.....	223
Gráfico 35 ¿Considera tener las posibilidades de crecer de manera significativa en la organización?	225
Gráfico 35. 1 ¿Considera tener las posibilidades de crecer de manera significativa en la organización?.....	227
Gráfico 36 ¿Qué tipo de liderazgo tiene su jefatura?	230
Gráfico 36. 1 ¿Qué tipo de liderazgo tiene su jefatura?.....	232
Gráfico 37 ¿Con qué grupo de liderazgo se cataloga el comportamiento de su líder?	234

Gráfico 37. 1 ¿Con qué grupo de liderazgo se cataloga el comportamiento de su líder?.....	236
Gráfico 38 ¿Considera que se mantiene la lealtad de los colaboradores en una organización que estaría o está reduciendo su estructura? ¿No es pedirle mucho a un líder?	239
Gráfico 38. 1 ¿Considera que se mantiene la lealtad de los colaboradores en una organización que estaría o está reduciendo su estructura? ¿No es pedirle mucho a un líder?.....	240
Gráfico 39 ¿Tiene usted buena relación con su líder?	242
Gráfico 39. 1 ¿Tiene usted buena relación con su líder?.....	243
Gráfico 40 ¿Cuál de estos atajos comunes al juzgar a otros se presentan en su organización?	246
Gráfico 40. 1 ¿Cuál de estos atajos comunes al juzgar a otros se presentan en su organización?.....	248
Gráfico 41 ¿Considera usted que su percepción puede ser distinta a la de los demás?.....	248
Gráfico 41. 1 ¿Considera usted que su percepción puede ser distinta a la de los demás?.....	250
Gráfico 42 ¿Cree usted que las personas escuchan lo que quieren escuchar y ven lo que desean ver; no porque sea la verdad, sino porque se ajusta a su pensamiento?.....	253
Gráfico 42. 1 ¿Cree usted que las personas escuchan lo que quieren escuchar y ven lo que desean ver; no porque sea la verdad, sino porque se ajusta a su pensamiento?.....	254
Gráfico 43 ¿Padece usted alguna de estas dos fuentes principales de estrés?	256
Gráfico 43. 1 ¿Padece usted alguna de estas dos fuentes principales de estrés?.....	258
Gráfico 44 ¿Es usted una persona adicta al trabajo (workaholics) y obsesiva por alcanzar metas?	260
Gráfico 44. 1 ¿Es usted una persona adicta al trabajo (workaholics) y obsesiva por alcanzar metas?.....	261
Gráfico 45 ¿Qué tipo de componente del estrés padece usted en la organización?	264
Gráfico 45. 1 ¿Qué tipo de componente del estrés padece usted en la organización?.....	266
Gráfico 46 ¿Siente que tiene mucha responsabilidad en el trabajo?	268
Gráfico 46. 1 ¿Siente que tiene mucha responsabilidad en el trabajo?.....	269

DECLARACIÓN JURADA

Yo **Gloriana María Hernández Martínez**, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número **4 0232 0961** egresado de la carrera **Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos** de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entiendo de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de; **Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: **"Propuesta para el análisis de la inteligencia emocional como factor influyente en el desempeño laboral de los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Heredia Costa Rica, en el primer semestre de 2020"**, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de Noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor en la de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 25 días del mes de **octubre** del año dos mil **veinte**.

Firma del estudiante: Gloriana M.H.H.

Cédula 4 0232 0961

CARTA APROBACIÓN DE TUTORA

CARTA DE APROBACION DE LA TUTORA

Llorente, 25 de octubre del 2020

Señores
Universidad Hispanoamericana
Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Estimados señores:

La estudiante **Gloriana María Hernández Martínez**, cédula de identidad número 4-0232-0981 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "PROPUESTA PARA EL ANÁLISIS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO FACTOR INFLUYENTE EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE RICOH S.A, HEREDIA COSTA RICA, EN EL PRIMER SEMESTRE DE 2020", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	17
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL	100	97

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

CARMEN SUSANA
ARAYA ZAMORA
(FRMA)
M.Sc. Susana Araya Zamora
Cédula identidad N. 4-0140-0573
Carné Colegio Profesional N° 011457

CARTA APROBACIÓN LECTOR METODOLÓGICO

CARTA DE LECTOR

San José, 14 de noviembre 2020

Universidad Hispanoamericana
Sede Heredia
Carrera Administración de Negocios
Énfasis en Recursos Humanos

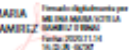
Estimados señores:

La estudiante Gloriana María Hernández Martínez, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado " Propuesta para el análisis de la inteligencia emocional como factor influyente en el desempeño laboral de los colaboradores del área administrativa de Ricoh S.A, Heredia Costa Rica, en el primer semestre del 2020". Lo anterior para obtener el grado de licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas, y por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Cordialmente,

MILENA MARIA
SOTELA RAMIREZ
(FIRMA)



Escaneado digitalmente por
MILENA MARIA SOTELA
RAMIREZ
FIRMA: 20211114
10:23:38 AM

Milena Sotela Ramírez
Cédula 1-573-526

CARTA DE AUTORIZACIÓN CENIT

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION

San José, __8/12/2020_____

Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) __Gloriana María Hernández Martínez_____ con número de identificación __4 0232 0961_____ autor (a) del trabajo de graduación titulado __Propuesta para el análisis de la inteligencia emocional como factor influyente en el desempeño laboral de los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Heredia Costa Rica, en el primer semestre de 2020._____ presentado y aprobado en el año __2020____ como requisito para optar por el título de __Licenciatura_____ ; (Si) autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,


Firma y Documento de Identidad

DEDICATORIA

Primero que todo dedico esta tesis a Dios por darme la oportunidad de llegar hasta este punto y ser el guía en todo el camino durante años. Es por su amor y misericordia que he logrado cumplir los anhelos que habitan en mí.

A mis padres por siempre apoyarme en todo y en esta etapa universitaria; a mi padre Hugo porque desde pequeña se ha sentado conmigo a estudiar y sé el gran esfuerzo que siempre ha realizado para yo ser una gran profesional y hasta este punto de la carrera siempre me apoyo y a mi madre Yuri por siempre estar pendiente de mí, por darme la vida y aconsejarme de la mejor manera.

A un gran amigo que conocí el primer día que entre a la Universidad y durante 5 años tratábamos de matricular los cursos juntos y lamentablemente partió al cielo a finales del año pasado en donde también iba a realizar la tesis y lo recuerdo con mucho cariño y se todo lo que él también se esforzó para llegar a lo último y aunque no pudimos culminar juntos esta etapa estoy orgullosa de la gran persona que era y sembró cosas maravillosas en muchas personas.

A mis hermanos por siempre estar para mí apoyándome durante tantas cosas y momentos y ser una gran bendición como familia ya que somos unidos y siempre tan atentos unos de los otros.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la oportunidad de llegar a la culminación de mis estudios universitarios que a pesar de algunas dificultades que se presentaron durante algunos momentos tuve la valentía de seguir adelante tras algunas adversidades como lo ha sido este año.

A mis padres por apoyarme de múltiples maneras durante todas las etapas de mis estudios y ahora en este proceso de mi carrera profesional han sido mi soporte y siempre estaré agradecida con Dios por darme a unos papás tan maravillosos, bondadosos y llenos de amor.

A Katherine González una gran persona que conocí en dicha carrera universitaria y me dio la oportunidad de realizar esta investigación en la empresa en la cual labora y ha sido sumamente atenta en todo.

A mi tutora Susana Araya Zamora, por ser tan dedicada desempeñando su labor y atenta a todo el proceso, a la disposición de evacuar dudas y orientarme en dicha investigación.

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación lo que se pretende es realizar un análisis sobre la inteligencia emocional como factor influyente en el desempeño laboral de los colaboradores de RICOH S,A, Heredia, Costa Rica, mediante el estudio de variables e indicadores.

Hay que tener en cuenta que la inteligencia emocional tiene un papel muy importante dentro de las organizaciones, ya que el principal objetivo es que los colaboradores, compañeros de trabajo y clientes tengan la capacidad para reconocer y controlar sus emociones.

A continuación, se dará una breve explicación sobre los capítulos que conlleva el trabajo de investigación:

Capítulo I En este capítulo se presentan los antecedentes del problema, problematización, justificación del tema, formulación del problema, objetivos de investigación y los alcances y limitaciones.

Capítulo II Se presenta el marco teórico, el cual se divide en dos: el contexto histórico de la empresa que conlleva los antecedentes de la organización, misión, visión, valores, organigrama y fotografías de la organización y el contexto teórico conceptual, el cual desarrolla conceptos relacionados con la inteligencia emocional y el desempeño laboral.

Capítulo III En este capítulo se encuentra el marco metodológico, el cual desarrolla el tipo de investigación, los sujetos y fuentes de información, la selección del muestreo, técnicas e instrumentos para recolectar la información y la operacionalización de las variables.

Capítulo IV Se presenta el análisis e interpretación de datos. Incluye la tabulación y los gráficos de los datos obtenidos con el propósito de mostrar la interpretación de cada uno de los resultados.

Capítulo V Se ofrecerá a RICOH S.A las conclusiones obtenidas y recomendaciones que se dieron a partir del trabajo de investigación realizado.

Capítulo VI Se brindara una propuesta que mejore la inteligencia emocional en los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A.

CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Antecedente del problema

El problema que actualmente se está originando es porque hay una falta de comunicación entre jefes y empleados y viceversa y esto hace que haya una deficiencia ya que los altos mandos deben de tener la capacidad de manejar las emociones de sus colaboradores para que haya un mayor desempeño y dichos colaboradores estén motivados para realizar sus tareas de la manera más óptima.

También la implementación en el país del año pasado de la factura electrónica y el IVA hizo un cambio significativo para todas las empresas y para RICOH ya que se vieron afectadas porque se tenían que adaptar y esto hizo un aumento en los gastos provocando un recorte de personal estratégicamente para solventar un poco la situación del país ya que han reducido las ventas y por ende, no han llegado a las metas de cada mes y hay una gran falta de desempeño por parte de los colaboradores ya que no han sabido manejar la inteligencia emocional por la situación porque también al departamento de Recursos Humanos les congelaron las actividades para reducir los gastos y esto hace que los colaboradores estén desmotivados y también que el departamento de Recursos Humanos cuenta únicamente con dos personas y esto hace que haya un recargo de funciones.

1.1.2. Problematización

La empresa RICOH cuenta con un Departamento de Recursos Humanos pero solo consta de dos colaboradores la Gerente de RRHH que se encarga de la parte

estratégica y la Generalista de RRHH que se encarga de realizar todo lo demás como las actividades, reclutamiento, despidos, y demás. Por ende, esto es un gran problema ya que hay un recargo de funciones que cae principalmente en una persona.

Por eso es muy importante la investigación de la inteligencia emocional y cómo influye en el desempeño laboral tanto para el departamento de Recursos Humanos como para la Gerencia General, Gerencia de Finanzas, Supervisión de Operaciones y Gerencia de Mercadeo. Esto para elaborar una propuesta que fomente el manejo de la inteligencia emocional en los colaboradores de RICOH.

1.1.3. Justificación del tema

Al ser la inteligencia emocional un tema de gran valor para la compañía ya que los colaboradores deben de estar capacitados para manejar sus emociones y que a pesar de los problemas que se dan en RICOH tengan la capacidad de desempeñarse en sus labores de la mejor manera generando un clima laboral sano.

Por lo que sería óptimo un crecimiento en el Departamento de Recursos Humanos para que no hay sobrecarga de labores y crear un mejor ambiente laboral.

La finalidad de la investigación es llegar a analizar y conocer cuál es la importancia de la inteligencia emocional y cómo influye en el desempeño laboral de los colaboradores de RICOH S.A, Heredia, Costa Rica.

1.2. FORULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo influye la inteligencia emocional en el desempeño laboral de los colaboradores de RICOH S.A, Heredia, Costa Rica, en el primer periodo de 2020?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivos generales

Analizar la inteligencia emocional como factor influyente en el desempeño laboral de los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Heredia, Costa Rica, en el primer período de 2020.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Determinar las habilidades sociales y reconocimiento de las emociones que deben tener los colaboradores de RICOH S.A, Heredia, Costa Rica para el adecuado cumplimiento de sus funciones.
2. Analizar si el autoconocimiento y el autocontrol influyen en el desempeño laboral de los colaboradores de RICOH S.A, Heredia, Costa Rica.
3. Identificar si la motivación, el liderazgo, la percepción y el estrés pueden influir en el desempeño laboral de los colaboradores de RICOH S.A, Heredia, Costa Rica.
4. Elaborar una propuesta que fomente el manejo de la inteligencia emocional en los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Heredia, Costa Rica.

1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES

1.4.1. Alcances

Dicha investigación incluye los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, en donde se busca investigar como la inteligencia emocional de los colaboradores influye en el desempeño laboral.

Con esta investigación se pretende que sea un documento de gran beneficio para la empresa para que amplíen los conocimientos sobre la inteligencia emocional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores, así como los beneficios que traerá dicha investigación en relación con los objetivos establecidos.

1.4.2. Limitaciones

Debido a la pandemia por el COVID-19 hubo atraso en la aprobación del instrumento de medición, debido a la solicitud de disminuir unas preguntas en dicho instrumento de medición ya que Recursos Humanos indicó que por toda la situación del COVID-19 hay recargo de funciones y sugirieron un instrumento más reducido, también hubo atraso en la recolección de la información ya que los colaboradores se encontraban fuera de la empresa y todo esto ha sido una limitación en cuanto al tiempo.

1.5. APORTE DEL INVESTIGADOR

Con la siguiente investigación lo que se pretende realizar es un estudio sobre el análisis de la inteligencia emocional y como está influye en el desempeño laboral de los colaboradores de RICOH S, A, Heredia, Costa Rica.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. CONTEXTO HISTÓRICO DE LA EMPRESA

2.1.1 Antecedentes de la organización

RICOH, que se inició como Ri Ken Kankoshi Co., Ltd. En 1936, se ha expandido globalmente en el transcurso de más de 70 años, para convertirse en un gran grupo con ventas por dos trillones.

En todos esos años, los empleados de RICOH han hecho negocios en base a los valores contemplados en los principios definidos por su fundador, Kiyoshi Ichimura.

El notable crecimiento del grupo RICOH se debe, en gran parte, al firme apego de los empleados a los principios de fundación y la filosofía de administración en sus funciones y sus responsabilidades, dando como resultado productos y servicios que ofrece un valor único. Como resultado, la compañía goza de la confianza de los clientes y de la sociedad en general.

Viendo hacia adelante, creemos que estos principios desempeñarán un papel cada vez más importante en ayudar a RICOH ganar una confianza aún mayor de las partes interesadas y que logre el crecimiento sostenible. Esto se debe a que los valores inherentes de los Principios de Fundación y la Filosofía de Administración brindan una orientación clara sobre cómo debemos tomar decisiones y tomar acción con respecto a los complejos asuntos que enfrentan las compañías hoy en día.

La combinación de los Principios de Fundación y la Filosofía de Administración forman lo que llamaron “The RICOH Way”.

Al globalizarnos a un paso acelerado, el tener un conjunto de valores coherente y consistente en todo el Grupo RICOH, es más importante que nunca. Actualmente,

el Grupo RICOH está formado por empleados de muchas culturas diferentes. Esto constituye una gran fuente de fortaleza para el grupo, pero también causa un desafío en términos de consistencia de la marca. Para fortalecer aún más la cooperación a través del Grupo y para fomentar su competitividad, es indispensable para todos los empleados compartan el mismo objetivo, las mismas metas y los mismos principios.

Con cada uno de los miembros de la gran familia RICOH poniendo en práctica The RICOH Way, podemos acercarnos mucho más a conseguir el ideal de un mundo sostenible. (The Ricoh Way, p 2,3).

2.1.2. Misión RICOH

En el Grupo RICOH, estamos comprometidos en proveer excelencia para mejorar la calidad de vida y para impulsar la sostenibilidad.

- ❖ **Nosotros:** La gente RICOH, que incluye a empleados, funcionarios, directores, socios comerciales y todos los asociados de RICOH.
- ❖ **Comprometidos:** Para la gente de RICOH, “comprometidos” significa aceptar la misión que se encomendó, prometer dedicarle su mejor esfuerzo y responsabilizarse de sus acciones, empezando por verificar usted mismo sus resultados.
- ❖ **Proveer:** Más allá de productos, servicios y soluciones novedosas, RICOH debe brindar apoyo consistente, satisfacción, alegría e inspiración a sus clientes.

- ❖ Excelencia: Innovación superior que aporta un nuevo valor que supera las expectativas del cliente, es ambientalmente sostenible y ayuda a nuestra sociedad a prosperar.
- ❖ Mejorar: Mejorar continuamente el valor o la calidad.
- ❖ Calidad de Vida: La naturaleza de la condición de vida de la gente, especialmente en el área de Interacción Humano-Información (HI por sus siglas en inglés) e Interacción Humano-Ambiental (HEI por sus siglas en inglés). (The Ricoh Way, p 11).

2.1.3. Visión RICOH

Ser la marca más confiable con un atractivo irresistible, en el mercado global. (The Ricoh Way, p 12).

2.1.4. Valores de RICOH

Para ser una compañía global, debemos cuidar de las personas, de nuestra profesión, de nuestra sociedad, y nuestro planeta. Debemos dedicar nuestro espíritu ganador, innovador y trabajo en equipo para profundizar nuestro foco en el cliente, y también debemos comprometernos con los más altos estándares de ética e integridad.

- ❖ Una compañía global: Desde el principio, hemos creído en el trabajo el equipo, y nuestro éxito como una compañía es la base para el concepto de” Piense en forma Global. Actúe en forma Local”. La sinergia de RICOH como

una compañía global y la pasión para mejorar este mundo, crean un ambiente en que se puede crecer y prosperar.

- ❖ Las personas: Todas las personas interesadas, incluyendo los clientes, empleados, socios comerciales y los accionistas.
- ❖ Profesión: La devoción a las virtudes y talentos que tiene cada uno de nosotros para maximizar nuestro potencial, para cumplir con nuestro propósito social.
- ❖ Sociedad & planeta: La sociedad ha sido creada por los seres humanos como un producto de la civilización y coexiste con la armonización del planeta y su ambiente. Esta coexistencia requiere esfuerzos vigilantes.
- ❖ Espíritu ganador: RICOH debe liderar al mundo en cada esfuerzo que se proponga. Cada persona de RICOH se ve retada constantemente a perseguir apasionadamente la innovación.
- ❖ Innovación: Nos esforzamos por identificar las necesidades más exigentes del mercado y de brindar el mayor nivel de experiencia a nuestros clientes. Dedicamos nuestros recursos a mejorar la calidad y a exceder la satisfacción de los clientes.
- ❖ Trabajo en equipo: Toda la gente de RICOH es parte de un equipo global. Dicho equipo se dedica a mejorar continuamente los productos, servicios y procesos de RICOH, mediante la cooperación, el aprendizaje y el respeto entre cada uno.
- ❖ Foco en el cliente: Aunque son una compañía global, no deben perder de vista el espíritu emprendedor para entender las necesidades de cada cliente desde su “punto de vista”, lo que trae un valor nuevo a aquellos que sirven.

- ❖ Ética e integridad: Cada uno de nosotros se compromete a actuar con integridad y honestidad en toda situación y tomaremos responsabilidad personal por nuestras acciones. (The Ricoh Way, p 13-15).

2.1.5. Organigrama de RICOH



Figura 1 Gerencia General

Fuente: Elaborado por Generalista Jr. de RRHH, 14 de Agosto de 2020.

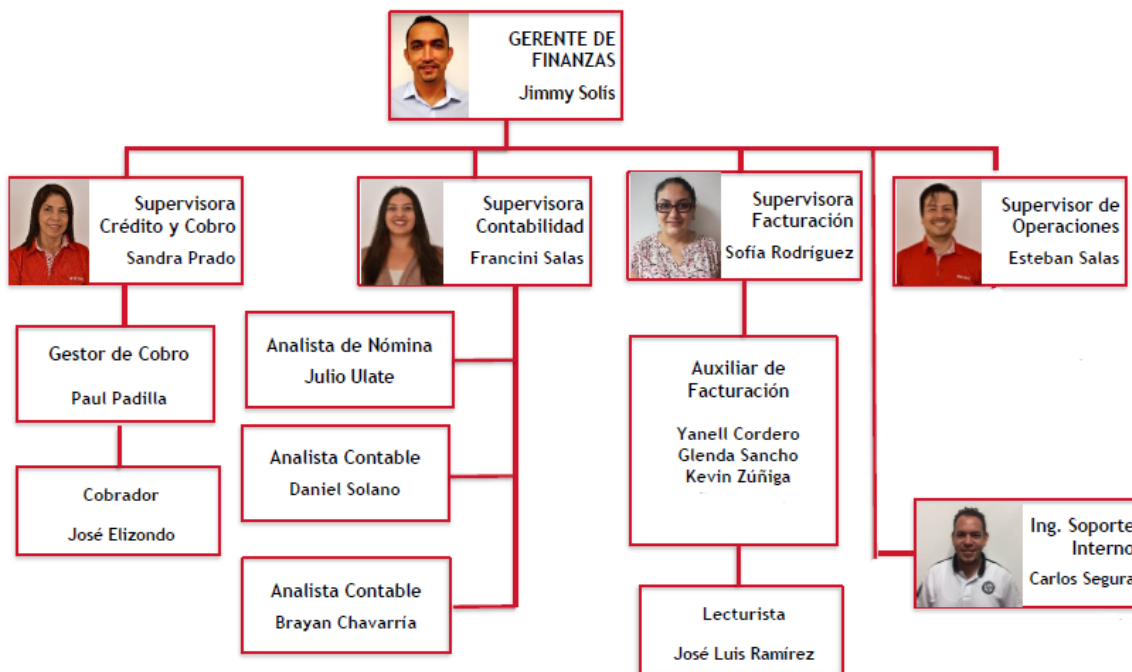


Figura 2 Gerencia de Finanzas

Fuente: Elaborado por Generalista Jr. de RRHH, 14 de Agosto de 2020.



Figura 3 Supervisión de Operaciones

Fuente: Elaborado por Generalista Jr. de RRHH, 14 de Agosto de 2020.

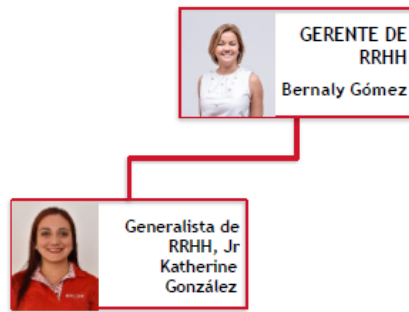


Figura 4 Gerencia de Recursos Humanos
Fuente: Elaborado por Generalista J. de RRHH, 14 de Agosto de 2020.

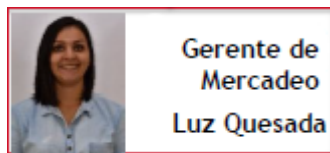


Figura 5 Gerencia de Mercadeo
Fuente: Elaborado por Generalista Jr. de RRHH, 14 de Agosto 2020.

2.1.6. Fotografías de la Organización



Figura 6 Departamento Financiero.

Fuente: Elaborado por Generalista Jr. De RRHH. 16 de Enero del 2020.



Figura 7 Recepción.
Fuente: Elaborado por Generalista Jr. De RRHH. 16 de Enero del 2020.



Figura 8 Portal Tecnológico.
Fuente: Elaborado por Generalista Jr. De RRHH. 16 de Enero del 2020.



*Figura 9 Departamento de Ventas.
Fuente: Elaborado por Generalista Jr. De RRHH, 16 de Enero del 2020.*



*Figura 10 Departamento de Servicios.
Fuente: Elaborado por Generalista Jr. De RRHH, 16 de Enero del 2020.*



Figura 11 Comedor.

Fuente: Elaborado por Generalista Jr. De RRHH, 16 de Enero del 2020.

2.2. CONTEXTO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.2.1. Inteligencia Emocional

Hay diversas definiciones sobre la inteligencia emocional, (Robbins, 2017) define la IE como: “La capacidad que alguien posee para 1- reconocer las emociones propias y las de los demás, 2- entender el significado de esas emociones, 3- regular las propias emociones en concordancia” (p. 116).

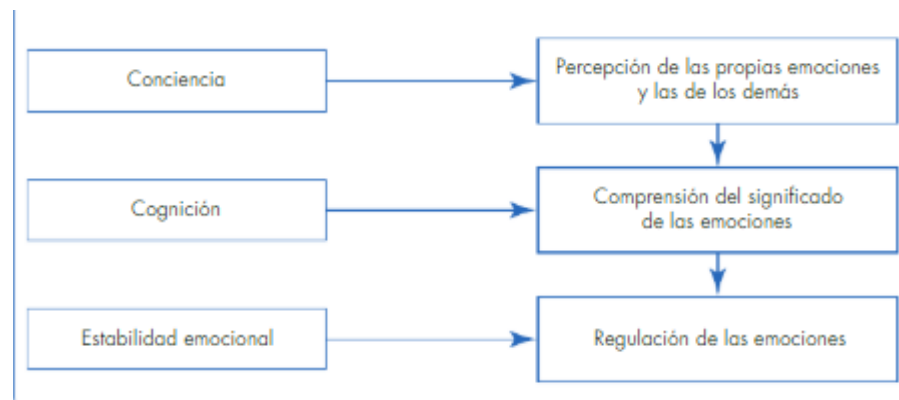


Figura 12 Modelo escalonado de la Inteligencia Emocional.
Fuente: Robbins, S, *Comportamiento Organizacional*, 2017.

2.2.1.1. Las actitudes

(Robbins, 2017) Define las actitudes como enunciados de evaluación favorable o desfavorable de los objetos, personas o eventos, y es el reflejo de cómo se siente alguien respecto a algo. (p 75).

Las actitudes tienen tres componentes que son los siguientes:

- ❖ **Componente cognitivo:** es una descripción de ésta o la creencia de cómo son las cosas.
- ❖ **Componente afectivo:** es el afecto del segmento emocional o sentimental de una actitud.
- ❖ **Componente del comportamiento:** se refiere a la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo. (Robbins, 2017, p 75).

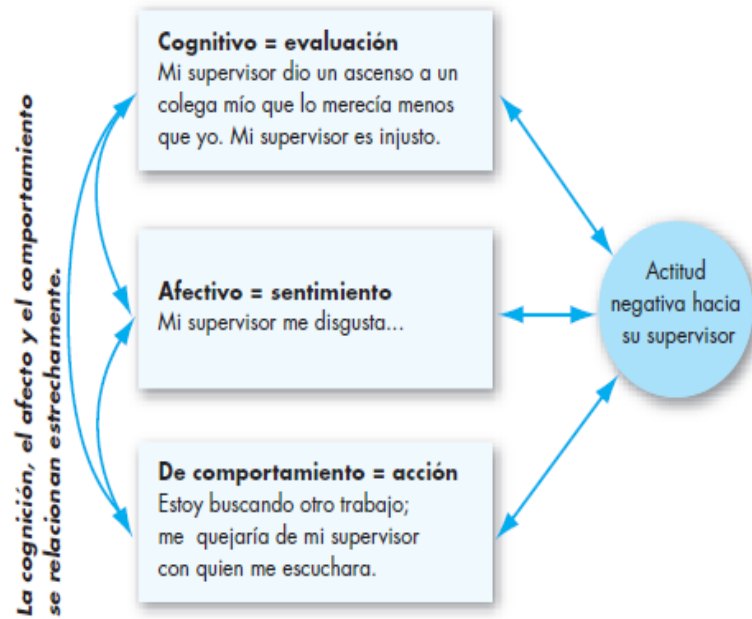


Figura 13 Componentes de una actitud.
Fuente: Robbins, S, Comportamiento Organizacional, 2017.

Hay que tener en cuenta que las actitudes tienen estos tres elementos: cognitivo, afectivo y conductual, para entender su dificultad y la relación entre las actitudes y el comportamiento.

2.2.1.2. Las emociones y los estados de ánimo

(Robbins, 2017) Describe que hay que tener en cuenta 3 términos muy importantes, que se entremezclan entre sí: afecto, emociones y estados de ánimo (p. 103).

- ❖ Afecto: es un término genérico que cubre un rango amplio de sentimientos que experimentan las personas y también cubre las emociones y los estados de ánimo.

- ❖ Emociones: son los sentimientos intensos que se dirigen hacia a alguien o algo.
 - ❖ Estados de ánimo: son los sentimientos que suelen ser menos intensos que las emociones y que con frecuencia carecen de un estímulo contextual.
- (Robbins, 2017, p. 103).

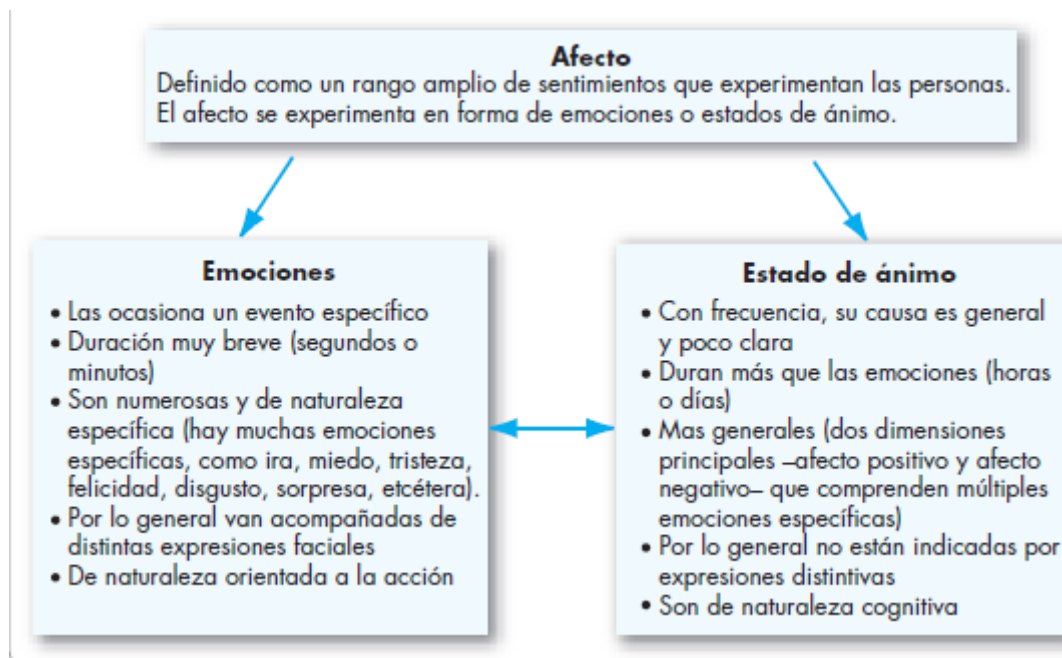


Figura 14 Relación entre afecto, emociones y estados de ánimo.
Fuente: Robbins, S, Comportamiento Organizacional, 2017.

2.2.1.3. Emociones

(Robbins, 2017) Define las emociones de la siguiente manera:

“Sentimientos intensos que están dirigidos hacia alguien o algo; ocasionado por un evento en específico.” (p. 103).

2.2.1.4. ¿Para qué sirven las emociones?

Robbins (2017) menciona que las emociones sirven para pensar racionalmente. Sin embargo, Charles Darwin planteó que las emociones se desarrollan con el tiempo para ayudar a los humanos a resolver problemas. (p. 107).

2.2.1.5. Las emociones básicas

Hay decenas de emociones. Incluyen enojo, desdén, entusiasmo, envidia, miedo, frustración, decepción, incomodidad, disgusto, felicidad, odio, esperanza, celos, alegría, amor, orgullo, sorpresa y tristeza.

En los estudios actuales los psicólogos tratan de identificar las emociones básicas por medio del análisis de las expresiones faciales. Pero hay un problema con ese enfoque es que algunas de ellas son demasiado complejas como para reflejarse con facilidad en nuestros rostros. Asimismo, las culturas tienen normas que gobiernan las expresiones emocionales, por lo que no es lo mismo cómo experimentamos una emoción que cómo la demostramos.

Muchos científicos están de acuerdo en que existen seis emociones esenciales y universales: ira, miedo, tristeza, felicidad, disgusto y sorpresa. (Robbins, 2017, p. 103).

2.2.1.6. Los estados de ánimo básicos

(Robbins, 2017) Menciona que los estados de ánimo se comprenden mejor con la clasificación de las emociones que se dividen en dos categorías: positivas como la alegría y la gratitud y negativas como el enojo y la culpa. (p. 105).

Las emociones positivas expresan una valoración o un sentimiento favorable y las negativas expresan lo opuesto, generando sentimientos adversos.

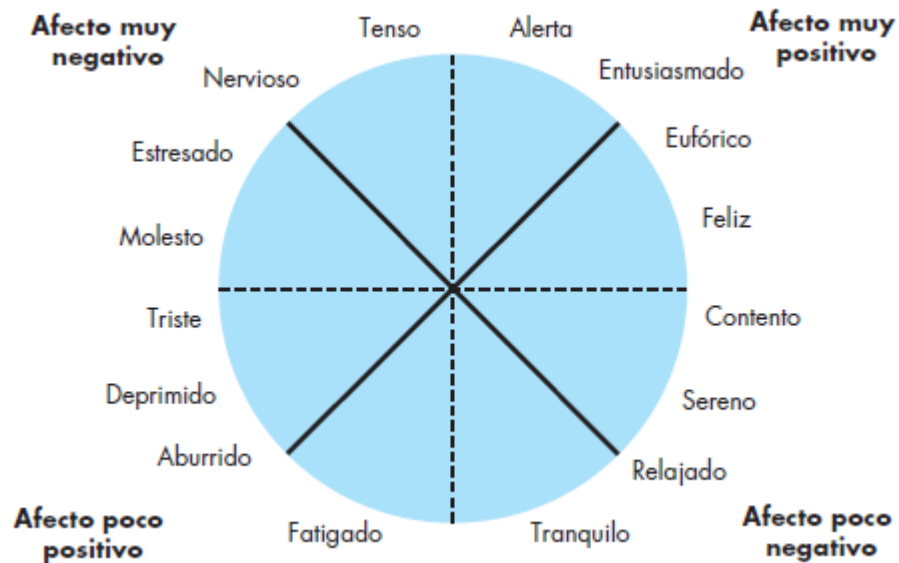


Figura 15 La estructura del estado de ánimo.
Fuente: Robbins, S, *Comportamiento Organizacional*, 2017.

En la imagen se puede observar que los estados de ánimo tienen 2 afectos: el afecto positivo y el afecto negativo.

- ❖ Afecto positivo: es una dimensión del estado de ánimo que incluye emociones positivas como entusiasmo, vehemencia y euforia en el extremo superior.
- ❖ Afecto negativo: es una dimensión del estado de ánimo que incluye nerviosismo, estrés y ansiedad en el extremo superior. (Robbins, 2017, p. 106).

En relación a lo anterior se logra entender que todas las personas perciben las emociones y los estados de ánimo de distintas maneras habiendo afecto poco negativo o positivo y afecto muy positivo o negativo.

2.2.1.7. La función de las emociones

(Robbins, 2017) Indica que las emociones resultan fundamentales para que un centro laboral sea eficaz. (p. 107).

Según lo anterior logro concluir que las emociones en el ámbito laboral son fundamentales para un mejor desempeño en la organización.

(Robbins, 2017) Hay dos áreas fundamentales donde las emociones ayudan a mejorar el desempeño, que son la racionalidad y la ética. La racionalidad y la ética entran en conflicto, y que si se demuestran emociones se podría actuar en forma irracional (p. 108).

Se logra concluir que lo anterior es incorrecto ya que las emociones nos hacen pensar de manera más racional. “Porque las emociones nos brindan información importante sobre la manera en como entendemos el mundo que nos rodea, y nos ayudan a guiar nuestra conducta. (Robbins, 2017, p. 108).

Por otro lado, respecto a la ética (Robbins, 2017) menciona “que diversos estudios sugieren que los juicios morales se basan fundamentalmente en los sentimientos, y no en los procesos cognitivos, aunque entendemos que nuestros límites morales son tan lógicos como razonables, y no emocionales” (p. 108).

2.2.2. Motivación

(Chiavenato, 2017) Define la motivación como “Un proceso que comienza con una deficiencia fisiológica o psicológica, o con una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o incentivo”. (p. 118).

2.2.2.1. Componentes de la motivación

(Chiavenato, 2017) Indica que depende de tres aspectos de los esfuerzos de una persona para alcanzar un determinado objetivo:

- ❖ El curso del esfuerzo: es la dirección hacia la cual se dirige el comportamiento. El esfuerzo se debe de encaminar a alcanzar el objetivo que define la dirección.
- ❖ La intensidad del esfuerzo: es la magnitud de fuerza que la persona dirige hacia un curso definido. La intensidad del esfuerzo no siempre corresponde con su calidad, es decir, puede no haber congruencia entre el esfuerzo y lo que se pretende alcanzar, o sea, el objetivo deseado.
- ❖ La persistencia del esfuerzo: es la cantidad de tiempo durante el cual la persona mantiene un esfuerzo. Una persona que está motivada suele persistir en su comportamiento hasta que alcanza plenamente su objetivo.
(p. 118, 119).

Según (Chiavenato, 2017) la motivación está compuesta por tres elementos interdependientes que interactúan entre sí:

- ❖ Necesidades: aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico; las necesidades son variables, surgen del interior de cada individuo y dependen de elementos culturales.
- ❖ Impulsos: genera un comportamiento de búsqueda e investigación, cuya finalidad es identificar objetivos o incentivos que, una vez atendidos, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión.
- ❖ Incentivos: algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso. Alcanzar un incentivo tiende a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y puede reducir o eliminar el impulso. (p. 119).

2.2.2.2. Proceso de motivación

(Chiavenato, 2017) Indica que el proceso de la motivación es cíclico y se puede explicar de la siguiente manera:

- ❖ El organismo está tranquilo y en estado de equilibrio.
- ❖ Las necesidades y carencias rompen el equilibrio y provocan un estado de tensión e incomodidad en la persona.
- ❖ Para resolver el estado de tensión e incomodidad, la persona desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esta tensión por medio de un comportamiento orientado a la satisfacción de la necesidad (impulso).
- ❖ Si el comportamiento de la persona logra satisfacer la necesidad, el proceso motivacional tiene éxito y el ciclo vuelve al estado de equilibrio anterior.

- ❖ Sin embargo. Si por algún obstáculo, barrera o impedimento no se logra la satisfacción, surge la frustración, el conflicto o el estrés, y el estado de tensión permanece e incluso puede aumentar.
- ❖ Se desencadenan nuevos ciclos motivacionales y los patrones circulares continúan indefinidamente. (Chiavenato, 2017) (p. 120).

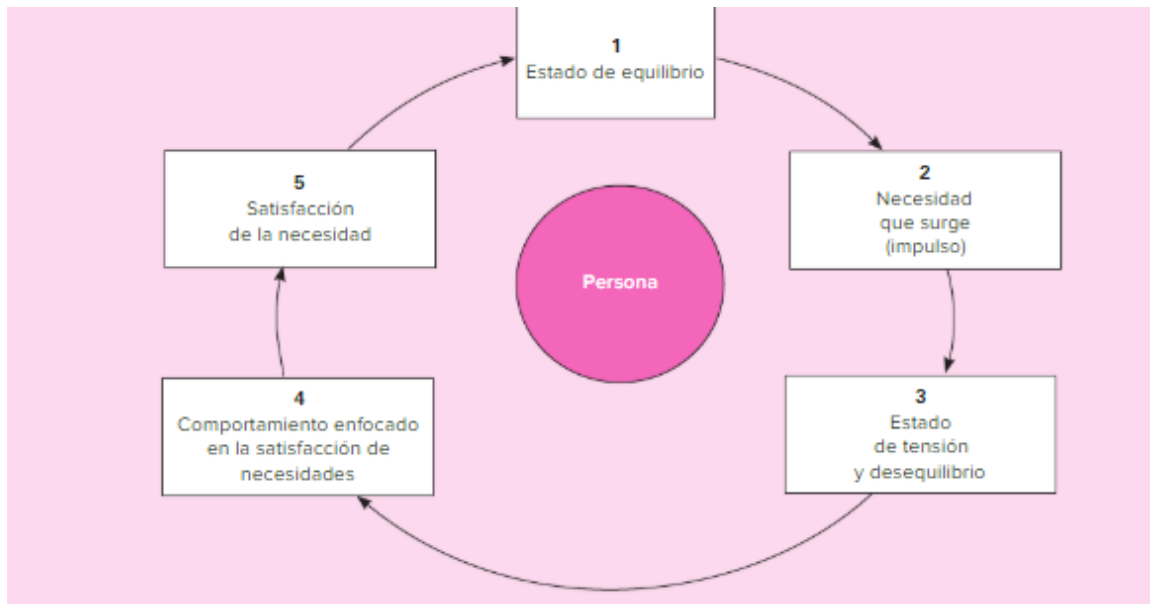


Figura 16 Proceso motivacional.
Fuente: Chiavenato, I, *Comportamiento Organizacional*, 2017.

2.2.2.3. Mecanismos individuales de reacción

Según (Chiavenato, 2017) existen varios y diversos mecanismos de reacción a la frustración, que se derivan de una necesidad insatisfecha, a saber:

- ❖ Fuga: es un mecanismo de defensa para escapar de un ambiente de trabajo desagradable e insatisfactorio, y que puede manifestarse por la ausencia física o no física. La ausencia física significa no ir al trabajo, mientras que la no física es la despreocupación con respecto al trabajo, los compañeros o la empresa.

- ❖ Agresión: es una reacción a la insatisfacción de las necesidades en el ambiente de trabajo. Se puede dirigir a una persona, a un objeto o a la organización y puede ser verbal o física.
- ❖ Racionalización: explicar el fracaso de modo que sea aceptado por los demás, por lo menos en parte.
- ❖ Regresión: cuando la persona esta frustrada. Implica regresar a un comportamiento infantil para superar la frustración. (Chiavenato, 2017) (p. 121).

2.2.2.4. Pirámide de necesidades de Maslow

(Chiavenato, 2017) Indica que las necesidades se pueden jerarquizar o clasificar por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano. Abraham Maslow identificó las siguientes necesidades:

- ❖ Las necesidades fisiológicas: son las básicas como la alimentación, bebida, habitación y protección contra el dolor y el sufrimiento. También llamadas necesidades biológicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.
- ❖ Las necesidades de seguridad: son las relacionadas con estar libres de peligros y estar protegidos contra amenazas externas o del entorno. Relacionadas con la supervivencia del individuo.
- ❖ Las necesidades sociales: son las de la persona en sociedad como amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto. Relacionadas con la vida del individuo en sociedad con otras personas y con el deseo de dar y recibir afecto.

- ❖ Las necesidades de estima: son las relacionadas con la forma en que una persona se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo.
- ❖ Las necesidades de autorrealización: son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades. Son las necesidades que se encuentran en la parte más alta de la pirámide y reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida. (Chiavenato, 2017) (p. 123).

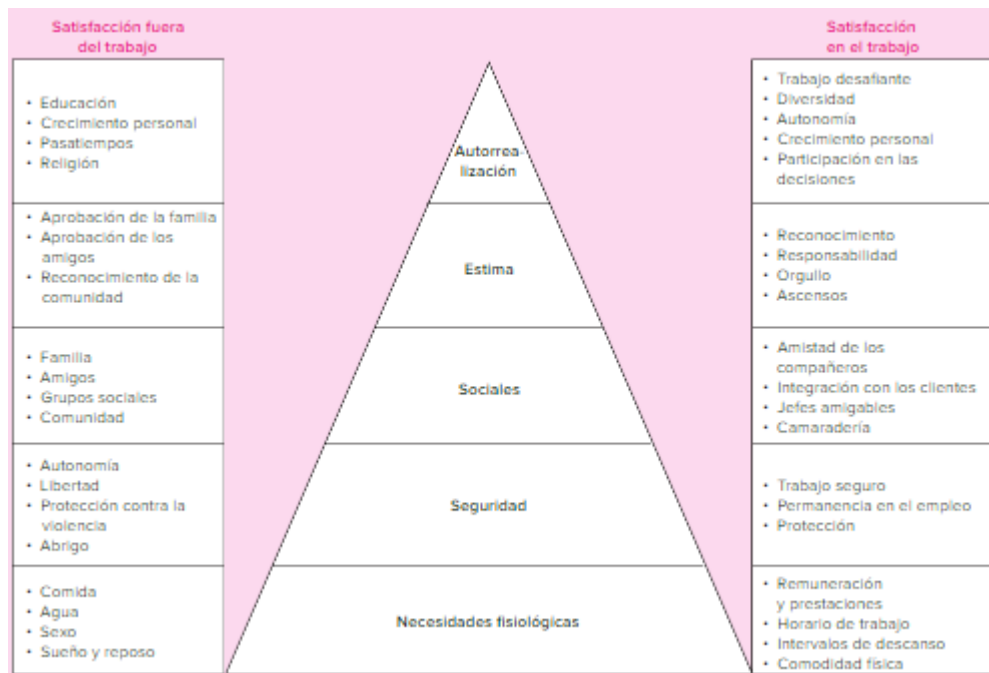


Figura 17 La pirámide de las necesidades humanas de Maslow.
 Fuente: Chiavenato, I, Comportamiento Organizacional, 2017.

2.2.3. Liderazgo

(Koontz, 2017) Define el liderazgo como “Arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo”. (p. 429).

2.2.3.1. Componentes del liderazgo

(Koontz, 2017) Menciona que cualquier grupo que opere casi a la totalidad de su capacidad está encabezado por una persona con destrezas en el arte del liderazgo (p. 430).

Esta habilidad parece ser una combinación de, al menos, cuatro componentes importantes:

1. La capacidad de utilizar el poder con eficacia y de manera responsable: su naturaleza y sus diferencias respecto a la autoridad.
2. La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones: es una comprensión básica de las personas, un administrador o un líder que al menos conoce el estado actual de la teoría de la motivación y que comprende sus elementos estará más consiente de la naturaleza y fortaleza de las necesidades humanas y será más capaz de definir y diseñar formas de satisfacerlas y administrarlas para obtener las respuestas deseadas.
3. La capacidad de inspirar: a los seguidores para que apliquen todo su potencial a un proyecto.

4. La capacidad de actuar para desarrollar un clima propicio, despertar motivaciones y hacer que respondan a ellas: tiene que ver con el estilo del líder y el clima organizacional que desarrolla. (Koontz, 2017) (p. 430,431).

2.2.3.2. Principio del liderazgo

Ya que las personas tienden a seguir a los que, les ofrecen un medio para satisfacer sus metas personales, cuanto más comprendan los gerentes qué motiva a sus subordinados y cómo operan estos motivadores, y cuanto más reflejen esta comprensión al realizar sus acciones gerenciales, más probable es que sean líderes eficaces. (Koontz, 2017) (p. 431).

2.2.3.3. Comportamiento y estilos de liderazgo

(Koontz, 2017) Existen varias teorías sobre el comportamiento y estilos de liderazgo, que son las siguientes:

1. El liderazgo basado en el uso de la autoridad.
2. La cuadrícula gerencial.
3. El liderazgo que incluye diversos estilos que van desde un uso máximo hasta uno mínimo del poder y la influencia.

Estilos basados en el uso de la autoridad

Los estilos de liderazgo los clasificaban con base en cómo los líderes emplean su autoridad. Estos aplicaban tres estilos básicos:

- ❖ Líder autocrático: ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo, y dirige mediante su capacidad para negar u otorgar recompensas y castigos.

- ❖ Líder democrático: consulta con sus subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta su participación.
- ❖ Líder liberal: utiliza muy poco su poder (si es que lo hace) y otorga a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. (Koontz, 2017) (p. 433, 434).

(Koontz, 2017) Algunos líderes autocráticos se consideran autócratas benevolentes, ya que ellos son los que deciden; pueden estar dispuestos a escuchar y considerar las ideas y preocupaciones de sus subordinados, pero cuando deben tomar una decisión pueden ser más autocráticos que benevolentes. (p. 434).

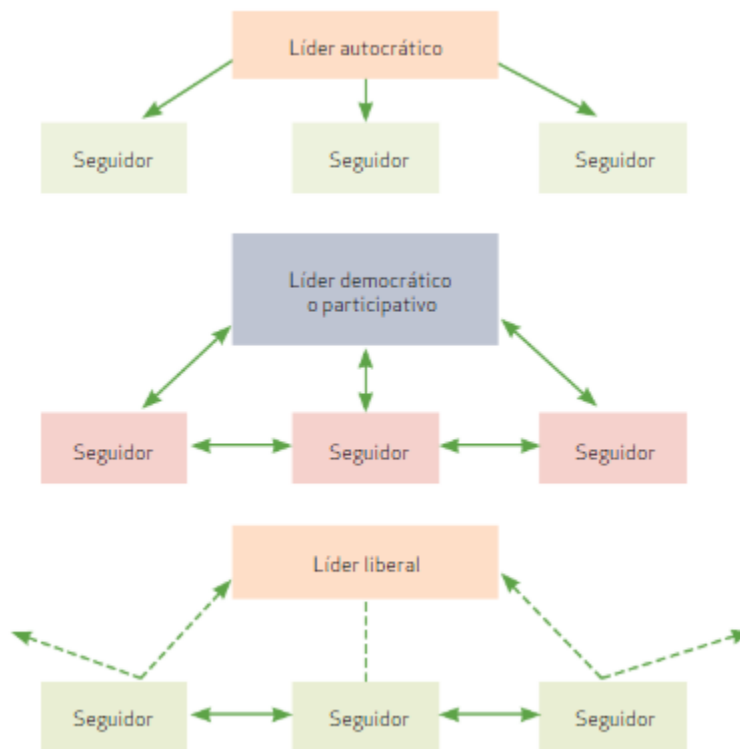


Figura 18 El flujo de influencia con tres estilos de liderazgo.
Fuente: Koontz, H, Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación, 2017.

Cuadrícula gerencial

(Koontz, 2017) Está cuadrícula se ha utilizado en todo el mundo como un medio para capacitar a los gerentes e identificar varias combinaciones de estilos de liderazgo. (p. 436).

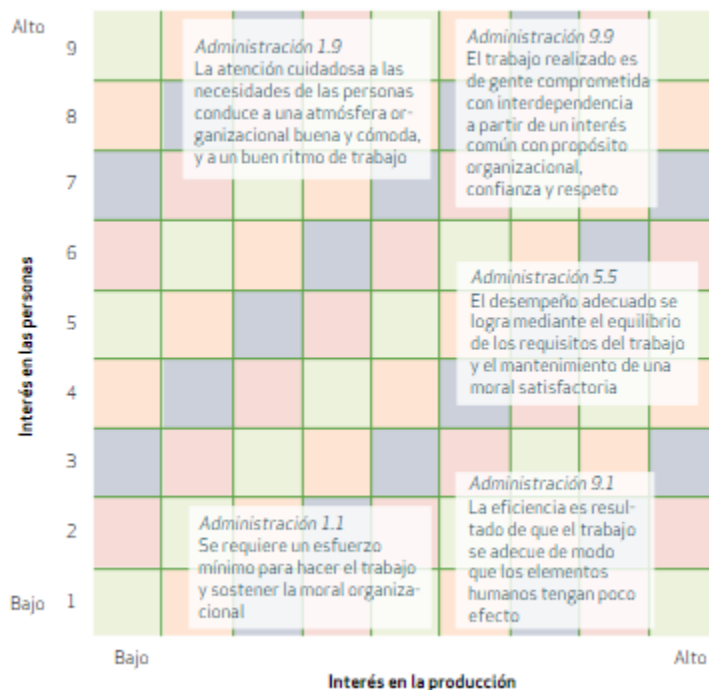


Figura 19 La cuadrícula gerencial

Fuente: Koontz, H, *Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación*, 2017.

La cuadrícula cuenta con dos dimensiones, que son las siguientes:

- ❖ Interés por la gente: incluye el grado de compromiso personal para la consecución de metas, el mantenimiento de la autoestima de los trabajadores, la asignación de responsabilidades con base en la confianza más que en la obediencia y el mantenimiento de buenas relaciones interpersonales satisfactorias.

- ❖ Interés por la producción: incluye la actitud de un supervisor hacia una amplia variedad de temas: calidad en las decisiones de política, procedimientos y procesos, calidad del servicio... (Koontz, 2017) (p. 437).

El liderazgo que incluye diversos estilos que van desde un uso máximo hasta uno mínimo del poder y la influencia.

Los estilos varían con el grado de libertad que un líder o gerente concede a sus subordinados, así en lugar de sugerir una elección entre los dos estilos de liderazgo, autoritario o democrático, este enfoque ofrece un rango de estilos, sin sugerir que uno siempre sea correcto y el otro siempre éste equivocado. (Koontz, 2017) (p. 437).

2.2.3.4. Enfoque ruta – meta para la eficacia del liderazgo

(Koontz, 2017) Sugiere que la función principal del líder es aclarar y establecer metas con los subordinados, ayudarlos a encontrar la mejor ruta para alcanzarlas y retirar los obstáculos. (p. 445).

Se cataloga el comportamiento del líder en cuatro grupos:

- ❖ Liderazgo de apoyo: considera las necesidades de los subordinados, se preocupa por su bienestar y crea un clima organizacional agradable.
- ❖ Liderazgo participativo: permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores, lo cual puede aumentar la motivación.

- ❖ Liderazgo instrumental: proporciona a los subordinados lineamientos específicos y aclara lo que se espera de ellos. Incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.
- ❖ Liderazgo orientado: supone el establecimiento de metas desafiantes, busca la mejora del desempeño y confía que los subordinados alcancen metas elevadas. (Koontz, 2017) (p. 446).

2.2.3.5. Liderazgo transaccional y transformacional

(Koontz, 2017) Indica que los líderes transaccionales “Identifican qué necesitan hacer los subordinados para alcanzar los objetivos, lo que incluye aclara funciones y tareas organizacionales, establecer una estructura organizacional, recompensar el desempeño y aportar a las necesidades sociales de sus seguidores”. (p. 446).

(Koontz, 2017) Menciona que los líderes transformacionales “expresan claramente una visión e inspiran a sus seguidores; también tienen la capacidad de motivar, conformar la cultura de la organización y crear un clima favorable para el cambio organizacional. (p. 447).

2.2.3.6. Liderazgo carismático

(Robbins, 2017) Lo define como “cierta cualidad en la personalidad de un individuo, la cual lo separa de la gente común y hace que se le trate como si estuviera dotado con poderes o cualidades supernaturales, sobrehumanas o, al menos, bastante excepcionales”. (p. 392).

(Robbins, 2017) Varios estudios han tratado de identificar las características de los líderes carismáticos: son visionarios, están dispuestos a correr riesgos para lograr esa visión, son sensibles a las necesidades de sus seguidores y exhiben conductas extraordinarias. (p. 392).

2.2.3.7. Líder participativo

(Koontz, 2017) Este tipo de líder va desde la persona que no lleva a cabo una acción sin la concurrencia de los subordinados, hasta el que toma decisiones pero consulta con los subordinados antes de hacerlo. (p. 433, 434).

2.2.4. Percepción

(Robbins, 2017) Explica que es el “Proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con la finalidad de dar significado a su entorno”. (p. 171).

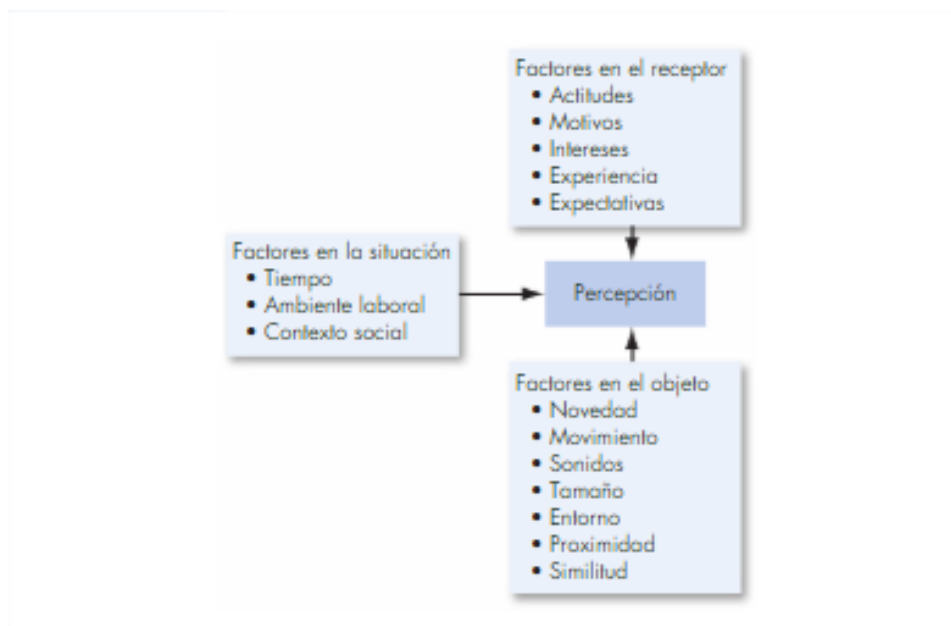
2.2.4.1. Factores que influyen en la percepción

Diversos factores operan para conformar y, en ocasiones, distorsionar la percepción; son los siguientes:

- ❖ Receptor: cuando alguien observa un objeto, su interpretación estará muy influida por las características personales del receptor (sus actitudes, personalidad, motivos, intereses, experiencias y expectativas). En cierta forma, las personas escuchan lo que quieren escuchar y ven lo que

desean ver: no porque sea la verdad, sino porque se ajusta a su pensamiento.

- ❖ **Objeto:** las características del objeto también afectan lo que se percibe. Como los objetos no se observan en forma aislada, la relación de un objeto con su entorno también influye en la percepción, así como la tendencia a agrupar los objetos cercanos y similares.
- ❖ **Contexto:** el momento en que se observa un objeto o un evento influyen en la atención, así como la ubicación, la iluminación, el calor o cualquier tipo de factor situacional. (Robbins, 2017) (p. 171,172).



*Figura 20 Factores que influyen en la percepción.
Fuente: Robbins, S, Comportamiento Organizacional, 2017.*

2.2.4.2. Atajos comunes al juzgar a otros

(Robbins, 2017) Indica que los atajos que se utilizan al juzgar a los demás a menudo permiten hacer percepciones exactas con rapidez y brindan datos valiosos para

hacer pronósticos. Sin embargo, a veces pueden ocasionar distorsiones significativas. (p. 175).

Entre los atajos comunes están los siguientes:

- ❖ Percepción selectiva: tendencia a interpretar de manera selectiva lo que se observa con base en los propios intereses, antecedentes, experiencia y actitudes.
- ❖ Efecto de halo: es la tendencia a tomarse una impresión general acerca de un individuo con base en una sola característica.
- ❖ Efectos de contraste: evaluación de las características de una persona que se ven afectadas por las comparaciones con otros individuos a quienes se encontró recientemente, y que obtienen puntuaciones mayores o menores en esas mismas características.
- ❖ Estereotipos: Juzgar a alguien basándose en la percepción que se tiene al grupo al que pertenece. (Robbins, 2017) (p. 175, 176).

2.2.5. Estrés

(Chiavenato, 2017) Indica que el estrés es “Una condición inherente a la vida moderna”. Las exigencias, las necesidades, las urgencias, los plazos por cumplir, los retrasos, las metas y los objetivos y exigencias provocan que las personas estén expuestas al estrés. (p. 250).

2.2.5.1. Fuentes del estrés

Las fuentes principales de estrés en el trabajo son las siguientes:

- ❖ Causas ambientales: incluyen una enorme variedad de factores externos y contextuales que pueden conducir al estrés en el trabajo. Algunas de ellas son la programación de excesivo trabajo, la falta de tranquilidad en el trabajo, la inseguridad laboral, el flujo intenso de trabajo, el ruido ambiental, las personas hablando y el teléfono timbrando contribuyen al estrés.
- ❖ Causas personales: incluyen una variedad de características individuales que predisponen al estrés. En una misma situación, cada persona reacciona de diferente manera a los factores ambientales que provocan el estrés. Las personalidades de tipo A, las personas adictas al trabajo (workaholics) y obsesivas para alcanzar metas, por lo habitual están sujetas a más estrés que las demás. (Chiavenato, 2017) (p. 250).

2.2.5.2. Componentes del estrés

El estrés incluye tres componentes básicos:

- ❖ Desafío percibido: surge de la interacción entre las personas y su percepción del entorno (no necesariamente de la realidad).
- ❖ Valor importante: el desafío sólo provocará estrés si representa una amenaza para algo que la persona considere importante o valioso.
- ❖ Incertidumbre sobre la resolución: cada persona interpreta la situación en función de su capacidad para enfrentar eficazmente el reto que se presenta. (Chiavenato, 2017) (p. 251).

2.2.5.3. Consecuencias del estrés

Las consecuencias financieras que implica tener que vigilar el nivel de tensión de las personas en las organizaciones, son las siguientes:

- ❖ Costos de asistencia médica: el estrés tiene repercusiones en la salud y el bienestar de las personas. Las organizaciones cargan con gran parte de los costos de la asistencia médica y hospitalaria de sus empleados. Además de pagar los servicios de salud, las organizaciones se deben responsabilizar de atender las enfermedades asociadas al estrés.
- ❖ Absentismo y rotación: también constituyen una fuente de costos indirectos en forma de absentismo y rotación de personal. La insatisfacción es una de las principales causas de absentismo, el cual representa un costo muy alto para la organización. La insatisfacción también acelera la rotación de personal. La sustitución de personas que abandonan la organización es otro costo oneroso.
- ❖ Poco compromiso con la organización: la insatisfacción también disminuye el compromiso con la organización, o sea, la medida en que las personas se identifican con la empresa que las emplea. El compromiso involucra el deseo de invertir grandes dosis de esfuerzo para provecho de la organización y la intención de permanecer en ella mucho tiempo.
- ❖ Violencia en el centro de trabajo: con frecuencia las agresiones entre los miembros de una organización se deben a grados extremos de

insatisfacción y estrés. A fin de reducir la violencia en los centros de trabajo, algunas organizaciones capacitan a sus gerentes y supervisores para que mejoren el ambiente laboral. Los cursos incluyen sesiones sobre delegación de poder, resolución de conflictos y refuerzo positivo.

- ❖ Bajo rendimiento: el desempeño deficiente indica una discrepancia en relación con las expectativas. Buena parte de los problemas de rendimiento está relacionada con el estrés y sus implicaciones laborales. (Chiavenato, 2017) (p. 256,257).

2.2.6. Equipo de trabajo

(Robbins, 2017) Lo define como “Grupo donde los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño que es mayor que la suma de las aportaciones de cada individuo”. (p. 314).

2.2.6.1. Tipos de equipos

(Robbins, 2017) Describe los cuatro tipos de equipos más comunes en una organización, que son los siguientes:

- ❖ Equipos para resolver problemas: grupos de cinco a 12 empleados del mismo departamento que se reúnen durante unas horas por semana para analizar formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el ambiente laboral.
- ❖ Equipos de trabajo autodirigidos: grupos de 10 a 15 individuos que asumen las responsabilidades de sus supervisores. Dichas tareas incluyen planear y

programar el trabajo, asignar las tareas a los miembros, tomar decisiones operativas, enfrentar los problemas, y trabajar con proveedores y clientes.

- ❖ Equipos transfuncionales: empleados de un nivel jerárquico similar, pero de áreas de trabajo distintas, que se reúnen para llevar a cabo una tarea. Es un medio eficaz para lograr que el personal de distintas áreas de una organización, o incluso de distintas organizaciones, intercambie información, desarrolle ideas nuevas, resuelva problemas y coordine proyectos difíciles.
- ❖ Equipos virtuales: aquellos que usan tecnología de cómputo para reunir a miembros dispersos físicamente, con la finalidad de alcanzar una meta común. (Robbins, 2017) (p. 315-317).

2.2.6.2. Creación de equipos eficaces

(Robbins, 2017) Indica que hay que identificar las características de los equipos eficaces. Es necesario recordar dos aspectos. En primer lugar, los equipos difieren en forma y estructura. En segundo lugar, el modelo supone que el trabajo en equipo es preferible al trabajo individual. (p. 319).

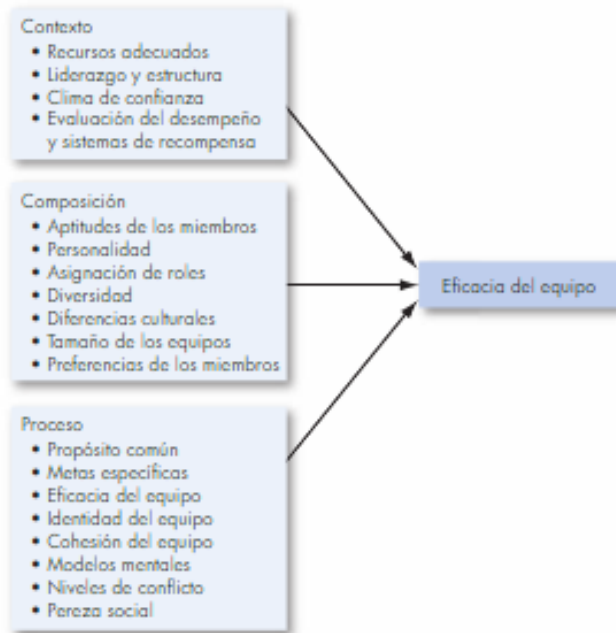


Figura 21 Modelo de eficacia del equipo.
 Fuente: Robbins, S, *Comportamiento Organizacional*, 2017.

2.2.7. Comunicación

(Chiavenato, 2017) Define la comunicación como: “El proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra o de una organización a otra” (p. 192).

La comunicación es la forma en la cual las personas comparten información, ideas, pensamientos y conocimientos. Para que haya una comunicación debe haber dos o más personas receptoras.

2.2.7.1. Funciones de la comunicación

La comunicación tiene 4 funciones básicas dentro de las organizaciones que son:

- ❖ **Control:** cuando los individuos siguen normas y procedimientos de trabajo, o cuando comunican un problema laboral a su superior inmediato, incitan a que la comunicación tenga una función de control. Se deben de respetar la jerarquía y las normas formales, ya que dicha comunicación sirve para comprobar si está efectivamente ocurre.
- ❖ **Motivación:** se propicia cuando se define lo que debe hacer una persona, se evalúa su desempeño, y se orienta sobre las metas y resultados que debe alcanzar esto estimula la motivación y requiere comunicación.
- ❖ **Expresión de emociones:** la comunicación casi siempre es un medio para la expresión emocional de los sentimientos y de satisfacción de ciertas necesidades sociales.
- ❖ **Información:** hay una facilidad a través de la comunicación ya que la toma de decisiones individuales y grupales por medio de la transmisión de datos que se identifican y evalúan cursos de acción alternativos. (Chiavenato, 2017, p. 194).

2.2.7.2. El proceso de comunicación

El proceso de comunicación consta de 7 partes, que son las siguientes:

- ❖ **Fuente:** es el emisor o comunicador que inicia la comunicación al codificar un pensamiento. La fuente envía un mensaje.

- ❖ Codificación: para que el mensaje sea transmitido debe ser codificado, es decir, sus símbolos deben ser traducidos a una forma (escrita o verbal) que se pueda transmitir adecuadamente a través del canal escogido.
- ❖ Canal: el canal es el medio que existe fuera del comunicador y puede ser percibido por todos.
- ❖ Decodificación: es el proceso que utiliza el receptor para traducir el mensaje en su mente.
- ❖ Receptor: es el sujeto al cual se dirige el mensaje.
- ❖ Retroalimentación: cuando la fuente de comunicación decodifica el mensaje y codifica una respuesta tenemos retroalimentación o feedback, que es el proceso que permite verificar si el mensaje ha sido transmitido con éxito. La retroalimentación puede ser verbal o no verbal.
- ❖ Ruido: es un factor interno o externo que puede distorsionar un mensaje o inducir alguna forma de interferencia o intromisión en el proceso. (Chiavenato, 2017) (p. 195,196).

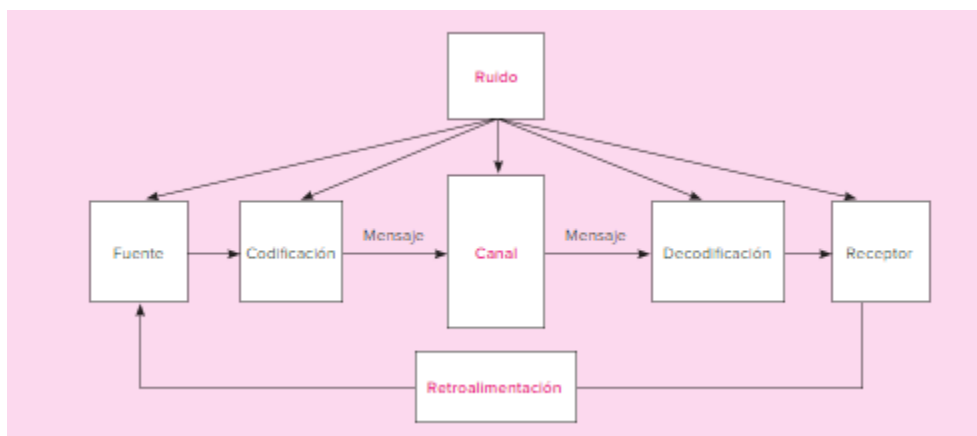


Figura 22 El proceso de comunicación.

Fuente: Chiavenato, I, *Comportamiento Organizacional*, 2017.

2.2.7.3. Canales formales de comunicación

Existen 3 tipos de canales formales, que son los siguientes:

- ❖ Comunicación descendente: son los mensajes enviados de la directiva a los subordinados, es decir, de arriba hacia abajo. Este tipo de comunicación busca crear empatía y un clima de trabajo unificado para buscar soluciones a los problemas de la organización.
- ❖ Comunicación ascendente: son los mensajes que fluyen de los niveles más bajos a los más altos de la jerarquía organizacional.
- ❖ Comunicación horizontal: son el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre colegas o compañeros. Su propósito no es sólo informar, sino también solicitar actividades de apoyo y coordinación. (Chiavenato, 2017) (p. 204,205).

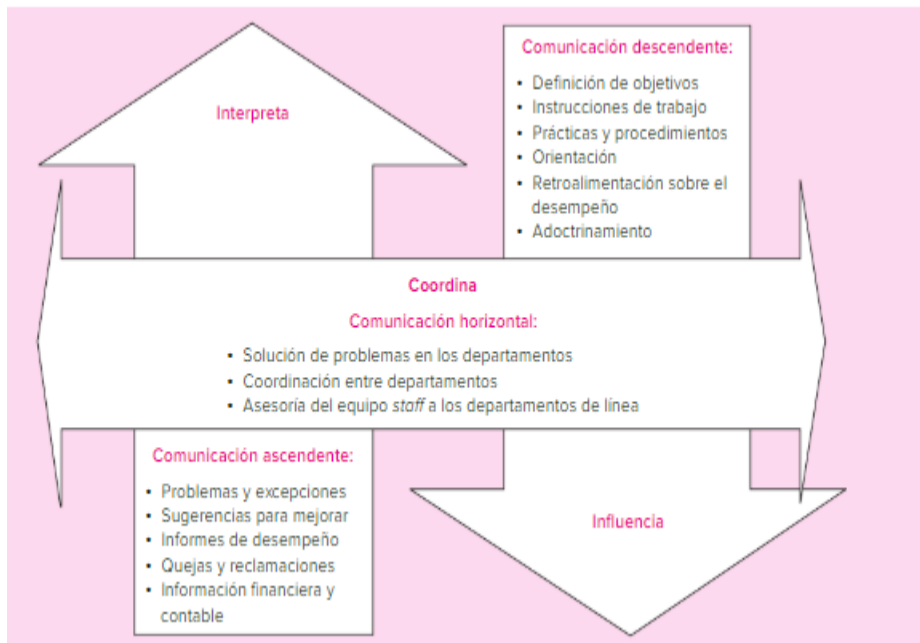


Figura 23 Canales formales de comunicación.
Fuente: Chiavenato, I, *Comportamiento Organizacional*, 2017.

2.2.7.4. Comunicación lateral

(Robbins, 2017) Indica que cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupo de trabajo separados del mismo nivel o entre cualquier personal equivalente horizontalmente. La comunicación lateral ahorra tiempo y facilita la coordinación. (p. 348).

2.2.8. Resolución de conflictos

(Robbins, 2017) Define el conflicto como “un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que a la otra de las partes le afecta, o está a punto de afectar, de manera negativa algo que a la primera le interesa” (p. 459).

Las perspectivas contemporáneas describen diferentes tipos de conflictos con base en sus efectos, que son los siguientes:

- ❖ Conflicto Funcional: apoya las metas del grupo y mejora su desempeño, por lo que se trata de un tipo de conflicto constructivo.
- ❖ Conflicto Disfuncional: es el conflicto que daña el desempeño del grupo.
(Robbins, 2017) (p. 459).

2.2.8.1. Tipos de conflictos

(Robbins, 2017) Indica que cada conflicto es único, pero los han clasificado en 3 categorías:

- ❖ Conflicto de tarea: se relaciona con el contenido y las metas de trabajo.
- ❖ Conflicto de relación: se centra en las relaciones interpersonales.

- ❖ Conflicto de proceso: tiene que ver en la forma en cómo se realiza el trabajo. (p. 459).

Los estudios demuestran que los conflictos de relación, en los entornos laborales, casi siempre son disfuncionales, ya que las hostilidades y la fricción interpersonales inherentes a los conflictos de relación incrementan los choques de personalidad y disminuyen la comprensión mutua, lo cual obstaculiza el cumplimiento de las tareas organizacionales. (Robbins, 2017) (p. 459).

(Robbins, 2017) Señala que hay otra forma de conceptualizar el conflicto es considerando su locus, o el marco de referencia donde ocurre. Existen 3 tipos básicos que son los siguientes:

- ❖ Conflicto diádico: es el que sucede entre dos personas.
- ❖ Conflicto intragrupal: es aquel que se da dentro de un grupo o equipo.
- ❖ Conflicto intergrupalo: se presenta entre grupos o equipos. (p. 461).

2.2.8.2. Conflicto interpersonal

(Chiavenato, 2017) Es el conflicto que se presenta entre personas que tienen intereses y objetivos antagónicos. Generalmente involucra emociones. (p. 264).

2.2.8.3. Conflicto Intrapersonal

(Chiavenato, 2017) Es el conflicto que enfrenta una persona con sus propios sentimientos, opiniones, deseos y motivaciones divergentes y antagónicos. (p. 264).

2.2.8.4. Conflicto de intereses

Se refieren a aquellas circunstancias en las que un individuo afecta a otros y sus propios intereses primarios, debido a la influencia de intereses secundarios, que

pueden ser de tipo personal o económico. (Definición de Conflicto de Interés, 26 Julio de 2019, <https://conceptodefinicion.de/conflicto-de-interes/>).

2.2.8.5. Conflictos estructurales

La percepción de la desigualdad del control, la competencia de los recursos limitados, y los intereses divergentes entre los grupos son factores fundamentales de este tipo de conflicto estructural. Los factores externos hacen que una o todas las partes perciban que la otra parte se encuentra en una situación más privilegiada. (El Circulo de Conflicto de Christopher Moore – Smilemundo, 11 de Julio de 2016, <http://smilemundo.com/es/circulo-de-conflicto/>).

2.2.8.6. Conflictos de valores

Son desacuerdos creados por diferencias entre los principios personales de los trabajadores. Entra en juego la ética y moral. (Conflictos laborales: Qué son, tipos y resolución, 19 de Febrero de 2020, <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/conflictos-laborales/>).

2.2.8.7. El proceso del conflicto

(Robbins, 2017) Expone que el proceso de conflicto tiene 5 etapas:

Etapa I: Oposición o incompatibilidad potencial

Es la presencia de condiciones (causas o fuentes) que generan oportunidades para el surgimiento de conflicto, dichas condiciones, no necesariamente conducen al conflicto de manera directa, pero para que éste surja, es necesaria la aparición de una de ellas. (p. 462).

Las condiciones se agrupan en 3 categorías:

- ❖ Comunicación: el potencial de conflicto aumenta cuando hay muy poca o demasiada comunicación. La comunicación es funcional hasta cierto punto, después del cuál es posible comunicarse en exceso, con el resultante incremento en el potencial para el conflicto.
- ❖ Estructura: incluye variables como el tamaño del grupo, el grado de especialización de las tareas asignadas a los miembros del grupo, la claridad jurisdiccional, la compatibilidad entre las metas y los miembros, los estilos de liderazgo, los sistemas de recompensa y el grado de dependencia entre los grupos. Entre más grande sea un grupo y más especializadas sean sus actividades, mayor será la probabilidad de que surja un conflicto.
- ❖ Variables personales: incluyen la personalidad, las emociones y los valores. Cuando se tiene que trabajar con personas que le disgustan, aumenta el potencial de un conflicto. (Robbins, 2017) (p. 462-464).

Etapa II: Cognición y personalización

(Robbins, 2017) Indica que en esta segunda etapa es importante porque tienden a definirse los aspectos del conflicto, es decir, las partes deciden de qué se trata el conflicto. (p. 464).

Hay dos definiciones de conflicto que (Robbins, 2017) define en esta etapa:

- ❖ Conflicto percibido: no significa que este personalizado.
- ❖ Conflicto advertido: cuando los individuos se involucran emocionalmente, que las partes experimentan ansiedad, tensión, frustración u hostilidad. (p. 464).

Etapa III: Intenciones

Para (Robbins, 2017) Las intenciones se consideran una etapa distinta porque se tiene que inferir lo que el otro pretende, para saber cómo responder a su comportamiento. Muchos conflictos suben de intensidad sólo porque una de las partes atribuye intenciones equivocadas a la otra. (p. 464).

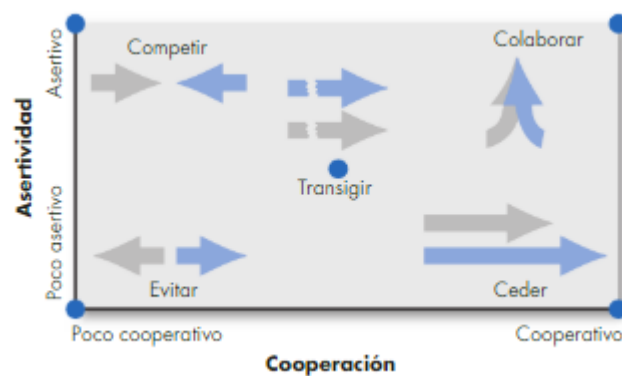


Figura 24 Dimensiones de las intenciones del manejo de conflicto.
Fuente: Robbins, S, *Comportamiento Organizacional*, 2017.

La figura anterior demuestra una manera de identificar las principales intenciones en el manejo del conflicto mediante el empleo de dos dimensiones:

- ❖ Asertividad: el grado en que alguna de las partes intenta satisfacer sus propios intereses.
- ❖ Cooperación: el grado en que una de las partes trata de satisfacer los intereses de la otra. (Robbins, 2017) (p. 464.465).

(Robbins, 2017) Establece que es posible identificar cinco intenciones de manejo del conflicto:

- ❖ Competir: una persona compite cuando busca satisfacer sus propios intereses, sin que le importe el efecto sobre las otras partes del conflicto.
- ❖ Colaborar: al colaborar, las partes intentan resolver un problema aclarando las diferencias, en vez de ceder a otros puntos de vista.
- ❖ Evitar: una persona reconoce que existe un conflicto y quiere alejarse de él o eliminarlo.
- ❖ Ceder: cuando una de las partes intenta calmar a un oponente, podría estar dispuesto a colocar los intereses de éste por encima de los suyos, sacrificándose para mantener la relación.
- ❖ Transigir: no hay ni un ganador ni un perdedor evidente, sino que más bien existe la posibilidad para racionar el objeto del conflicto y aceptar una solución que provea la satisfacción incompleta de los intereses de ambas partes. (Robbins, 2017) (p. 465).

Etapa IV: Comportamiento

Para (Robbins, 2017) Esta etapa incluye las aseveraciones, las acciones y las reacciones de las partes en conflicto, por lo general como intentos explícitos de implementar sus propias intenciones. (p. 466).

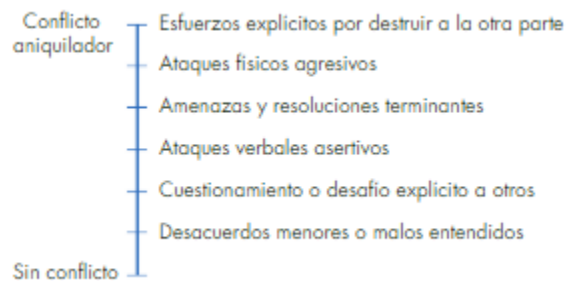


Figura 25 Continúo de la intensidad del conflicto.
 Fuente: Robbins, S, *Comportamiento Organizacional*, 2017.

Etapa V: Resultados

(Robbins, 2017) Explica en esta etapa dos tipos de resultados:

- ❖ Resultados funcionales: el conflicto es constructivo si mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, alienta el interés y la curiosidad entre los miembros del grupo, ofrece un medio para expresar los problemas y liberar las tensiones, y fomenta un ambiente de autoevaluación y cambio.
- ❖ Resultados disfuncionales: son bien conocidas las consecuencias destructivas que tiene un conflicto en el desempeño de un grupo o de una organización: la oposición descontrolada alimenta el descontento, el cual tiende a disolver los lazos comunes y, a la larga, conduce a la destrucción del grupo. (Robbins, 2017) (p. 467, 468).

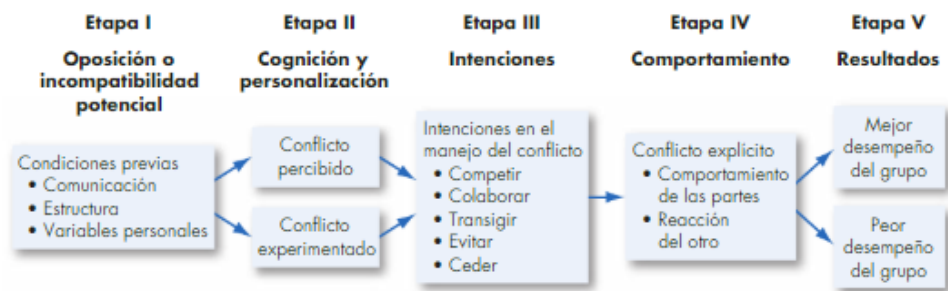


Figura 26 El proceso de conflicto.
 Fuente: Robbins, S, *Comportamiento Organizacional*, 2017.

2.2.9. Negociación

(Robbins, 2017) Lo define de la siguiente manera “Proceso en el que dos o más partes intercambian bienes o servicios, e intentan ponerse de acuerdo en la tasa de cambio para cada uno”. (p. 470).

2.2.9.1. Estrategias para llegar a acuerdos

Existen dos enfoques generales de la negociación:

- ❖ Acuerdos distributivos: negociación que busca dividir una cantidad fija de recursos; situación de ganar-perder. Toma en cuenta el pastel completo que es la creencia de que sólo hay una cantidad establecida de bienes o servicios para repartirse entre las partes.
- ❖ Acuerdos integrados: negociación que busca uno o más acuerdos que puedan generar una solución de ganar-ganar. (Robbins, 2017) (p. 470,472).

Característica del acuerdo	Acuerdo distributivo	Acuerdo integrador
Meta	Obtener la rebanada más grande posible del pastel	Agrandar el pastel de modo que ambas partes queden satisfechas
Motivación	Ganar-perder	Ganar-ganar
Enfoque	Posturas (“En este asunto, no puedo ir más allá”)	Intereses (“¿Me puedes explicar por qué este asunto es tan importante para ti?”)
Intereses	Opuestos	Congruentes
Información compartida	Poca (compartir información sólo permitirá que la otra parte tome ventaja)	Mucha (compartir información permitirá que cada parte encuentre formas de satisfacer los intereses de cada una)
Duración de la relación	Corto plazo	Largo plazo

Figura 27 Acuerdos distributivos e integradores.
Fuente: Robbins, S, *Comportamiento Organizacional*, 2017.

2.2.9.2. El proceso de negociación

Consta de 5 fases:

- ❖ Preparación y planeación: Antes de comenzar a negociar, es necesario determinar ciertas cuestiones. ¿Cuál es la naturaleza del conflicto?, ¿Cuál es la historia que llevó a esta negociación?, ¿Quién está implicado y cómo percibe el conflicto?, ¿Qué quiere usted de la negociación?, ¿Cuáles son sus metas?

Una vez que haya reunido la información, desarrolle una estrategia. Debe determinar cuál es la mejor alternativa para un acuerdo negociado o MAPAN; lo menos que el individuo debería aceptar.

- ❖ Definición de las reglas básicas: Una vez que realizó la planeación y desarrolló una estrategia, está listo para definir con la otra parte las reglas y los procedimientos básicos para la negociación. ¿Quién hará la negociación?, ¿Dónde tendrá lugar?, ¿Cuáles restricciones de tiempo se aplican, si es el caso?, ¿A qué temas se limitara la negociación?, ¿Habrá un procedimiento específico por seguir si se llega a un estancamiento?. Las partes también exponen sus propuestas o demandas iniciales.
- ❖ Aclaración y justificación: cuando se hayan planteado las posturas iniciales, tanto usted como la otra parte explicarán, ampliarán, aclararán, reforzarán y justificarán sus demandas originales. Es una oportunidad para informar a cada parte sobre los asuntos a analizar, por qué son importantes y cómo llegó cada quién a sus demandas iniciales.

- ❖ Acuerdos y solución de problemas: la esencia del proceso de negociación es el intercambio real al tratar de alcanzar un acuerdo. Aquí es donde ambas partes necesitan sin duda hacer concesiones.
 - ❖ Cierre e implementación: es la formalización del acuerdo logrado y el desarrollo de los procedimientos necesarios para su aplicación y monitoreo.
- (Robbins, 2017) (p. 473-475).

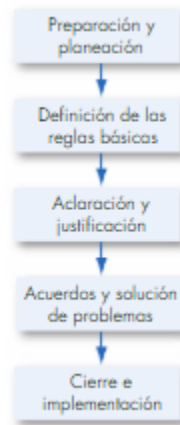


Figura 28 La negociación.
Fuente: Robbins, S, Comportamiento Organizacional, 2017.

2.2.9.3. Negociaciones con terceros

Hay tres roles básicos de las terceras partes:

- ❖ Mediador: tercero neutral que facilita una solución negociada por medio del razonamiento, la persuasión y la sugerencia de alternativas.
- ❖ Árbitro: tercero en una negociación, con la autoridad para ordenar un acuerdo.

- ❖ Conciliador: tercero confiable que ofrece un vínculo de comunicación informal entre el negociador y su oponente. (Robbins, 2017) (p. 481,482).

2.2.10 Autoconocimiento

Es un proceso reflexivo en el cual una persona adquiere noción de su yo, de lo que lo caracteriza, de sus cualidades y defectos, de sus limitaciones, necesidades, aflicciones y temores. También es la base de nuestra autoestima, que a su vez es fundamental en nuestra relación con nosotros mismos y con las demás personas. (Significado de autoconocimiento, 10 de Diciembre de 2019, <https://www.significados.com/autoconocimiento/>).

2.2.11. Conciencia Emocional

Es la capacidad para tomar conciencia de las propias emociones y de las emociones de los demás, incluyendo la habilidad para captar el clima emocional de un contexto determinado. (Rafael Bisquerra, Conciencia Emocional, <http://www.rafaelbisquerra.com/es/competencias-emocionales-2/conciencia-emocional.html>).

2.2.11.1. Aspectos a tomar en cuenta para la conciencia emocional

- ❖ Toma de conciencia de las propias emociones: capacidad para percibir con precisión los propios sentimientos y emociones; identificarlos y etiquetarlos.

Contempla la posibilidad de experimentar emociones múltiples y de reconocer la incapacidad de tomar conciencia de los propios sentimientos debido a dinámicas inconscientes.

- ❖ Dar nombre a las emociones: Es la eficiencia en el uso del vocabulario emocional adecuado y utilizar las expresiones disponibles en un contexto cultural determinado para designar los fenómenos emocionales.
- ❖ Comprensión de las emociones de los demás: es la capacidad para percibir con precisión las emociones y los sentimientos de los demás y de implicarse empáticamente en sus vivencias emocionales.
- ❖ Tomar conciencia de la interacción entre emoción, cognición y comportamiento: los estados emocionales inciden al comportamiento y estos en la emoción, ambos pueden regularse por la cognición (razonamiento, conciencia). Emoción, cognición y comportamiento están en interacción continua, de tal forma que resulta difícil de discernir que es primero. Muchas veces pensamos y nos comportamos en función del estado emocional. (Rafael Bisquerra, Conciencia Emocional, <http://www.rafaelbisquerra.com/es/competencias-emocionales-2/conciencia-emocional.html>).

2.12. Autoconfianza

Es la confianza en uno mismo y nuestro nivel de dicha autoconfianza determina la visión que tenemos de nosotros mismos, lo que a su vez, moldea nuestro rendimiento y nuestras actividades.

Este nivel de autoconfianza está determinado por muchos aspectos; nuestro pasado, nuestro presente y las expectativas que tengamos de nuestro futuro; las experiencias vividas y los aprendizajes que hemos ido adquiriendo de ellas, nuestra personalidad. (Autoconfianza: Claves para mejorarla, <https://psicopedia.org/3344/autoconfianza-claves-para-mejorarla/>).

2.12.1. Cómo mejorar la autoconfianza

- ❖ Conócete: tómate tu tiempo para darte cuenta de las emociones que experimentas, y entenderlas. Ya que este aspecto propicia la baja autoconfianza; solo con una buena autoestima puede conseguirse una buena autoconfianza.
- ❖ Crea un mundo a tú alrededor en el que estés verdaderamente cómodo: rodéate de gente que crea en ti. Convierta las autoinstrucciones negativas en positivas.
- ❖ Intenta lo que no creas capaz de hacer, pero entiende que los fallos son necesarios para mejorar: utiliza los primeros para sacar lo positivo. No se desanime si a la primera no le sale bien; le servirá para saber en qué tiene que mejorar.
- ❖ Refuerza cada éxito: el refuerzo deberá ir en consonancia con el éxito conseguido. A mayor éxito, mayor refuerzo.
- ❖ No se compare con nadie: hay personas que tiene otras cualidades de las que usted tiene, pero también usted tiene otras que los demás no tienen.

- ❖ Se constante: no se desanime. Los cambios suceden poco a poco.
(Autoconfianza: Claves para mejorarla,
<https://psicopedia.org/3344/autoconfianza-claves-para-mejorarla/>).

2.13. Autocontrol

Es la preciada paciencia. Respirar hondo, reflexionar y poner distancia con algunas emociones fuertes, puede ayudarnos a tener un mayor control de nuestra inteligencia emocional para mejorar nuestro estado de ánimo. Tomando distancia de los altibajos que llegan a desequilibrar y ayudando también a evitar caer en espirales destructivas que nos lleven de pensamiento negativo en pensamiento negativo. (Inteligencia emocional: la clave para controlar tus emociones, 14 de marzo de 2018,
<https://noticias.universia.cl/cultura/noticia/2018/03/14/1158492/inteligencia-emocional-clave-controlar-emociones.html>).

2.14. Minuciosidad

Capacidad que tiene una persona para elaborar detalladamente cualquier información, de tal forma que los resultados reflejen una excelente calidad del producto final. (Gestión por competencias. Diccionario de competencias,
http://www.pablobuol.com/capacitacion/diccionario_de_competencias.htm).

2.15. Adaptabilidad

También conocido como el coeficiente de adaptabilidad o AQ que es un conjunto subjetivo de cualidades definidas libremente como la capacidad de cambiar y florecer en un entorno de cambio rápido y frecuente.

El AQ no es solo la capacidad de absorber nueva información, sino la capacidad de resolver lo que es relevante, desprender el conocimiento obsoleto, superar los desafíos, y hacer un esfuerzo consiente para cambiar. (Qué es el coeficiente de adaptabilidad AQ, la medida de BBC, 26 de noviembre de 2019, <https://www.semana.com/educacion/articulo/que-es-el-coeficiente-de-adaptabilidad-aq-la-medida-de-inteligencia-clave-para-encontrar-trabajo-en-el-futuro/642082>).

2.15.1. Adaptarse o volverse obsoleto

La tecnología ha cambiado enormemente como se realizan muchos trabajos, y esta alteración continuara en los próximos años.

Para evitar la obsolescencia, los trabajadores que realizan estos trabajos necesitan desarrollar nuevas habilidades como la creatividad para resolver nuevos problemas, empatía para comunicarse mejor y responsabilidad, usando la intuición humana para complementar el conocimiento de las máquinas. (Qué es el coeficiente de adaptabilidad AQ, la medida de BBC, 26 de noviembre de 2019, <https://www.semana.com/educacion/articulo/que-es-el-coeficiente-de-adaptabilidad-aq-la-medida-de-inteligencia-clave-para-encontrar-trabajo-en-el-futuro/642082>).

2.15.2. Formas para aumentar la adaptabilidad

- ❖ Limitar las distracciones y aprender a conocerse para que se pueda determinar qué adaptaciones hacer.
- ❖ Hacer preguntas incómodas, para desarrollar el coraje y normalizar el miedo.
- ❖ Tener curiosidad por las cosas que le fascinan a través de conversaciones más que buscando la respuesta en Google; ya que eso hace que se disminuya la capacidad para resolver desafíos difíciles. (Qué es el coeficiente de adaptabilidad AQ, la medida de BBC, 26 de noviembre de 2019, <https://www.semana.com/educacion/articulo/que-es-el-coeficiente-de-adaptabilidad-aq-la-medida-de-inteligencia-clave-para-encontrar-trabajo-en-el-futuro/642082>).

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

(Sampieri, 2014) Indica que la investigación es “Un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema”. (p. 4).

3.1.1. Finalidad

3.1.1.1. Básica o Teórica

(Prieto, 2018) Indica que es “la búsqueda del conocimiento por el conocimiento mismo, sin considerar sus posibles aplicaciones prácticas. Su objetivo principal es ampliar y profundizar los conocimientos acerca de la realidad y, dado el saber que está en construcción es científico, se enfoca en la producción de generalizaciones cada vez mayores para describir y comprender los objetos o fenómenos estudiados. (p. 9).

3.1.1.2. Aplicada

(Prieto, 2018) Describe que “tiene como objetivo principal la búsqueda y consolidación del saber, así como la aplicación de los conocimientos científicos previamente logrados para la producción de tecnología al servicio de la sociedad. (p. 9).

En dicho trabajo la finalidad es de tipo aplicada, ya que dicha finalidad es resolver el problema que ocurre en la organización buscando soluciones.

3.1.2. Dimensión temporal

3.1.2.1. Transversal

(Sampieri, 2014) Explica que está investigación llamada también transeccional “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único”. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interacción en un momento dado. (p. 154).

3.1.2.2. Longitudinal

(Sampieri, 2014) Lo describe como “La recolección de datos en diferentes momentos o periodos para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias”. Dichos puntos o periodos generalmente se especifican de antemano. (p. 159).

Para está investigación la dimensión es transversal debido a que se realiza en el primer periodo del 2020, ya que implica recolectar datos en un determinado momento, por ende, se plasmara una propuesta en un tiempo determinado.

3.1.3. Marco

3.1.3.1. Mega

Una investigación es mega cuando se realiza un estudio nacional acerca de condiciones socioeconómicas y, para esto se aplica un censo en todo el país, o cuando se plantea realizar un análisis administrativo, o cuando se plantea analizar una temática amplia y compleja del derecho laboral. (Guía C.S.-1-18) (p. 26).

3.1.3.2. Macro

Es el estudio que se realiza en una parte o fragmento de lo mega, por ejemplo, un estudio de mercadeo en una provincia, una evaluación del desempeño laboral en un departamento de una empresa o una evaluación de la didáctica que utilizan los docentes e toda una escuela. (Guía C.S.-1-18) (p. 26).

3.1.3.3. Micro

Hace referencia a una parte, un elemento, un subtema o un micro-espacio, acerca del cual el investigador hará su investigación. Por ejemplo, un estudio del conocimiento que tienen de las nuevas tendencias de la evaluación de los aprendizajes. (Guía C.S.-1-18) (p. 26, 27).

Para los fines de este trabajo de investigación se va a utilizar el marco micro ya que se va abordar el segmento de la población del área administrativa de RICOH S.A.

3.1.4. Naturaleza

3.1.4.1. Cuantitativa

(Sampieri, 2014) Indica que “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías”. (p. 4).

3.1.4.2. Cualitativa

(Sampieri, 2014) Menciona que esta naturaleza “Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación”. Dichas preguntas e hipótesis se pueden desarrollar antes, durante o después de la recolección y el análisis de datos. (p. 7).

En este proyecto de investigación se utilizará la naturaleza cualitativa, ya que en dicha recolección y análisis de datos se tomará en cuenta la percepción de los colaboradores sobre el tema de investigación.

3.1.5. Carácter

3.1.5.1. Exploratorio

(Sampieri, 2014) Lo define de la siguiente manera “Se emplean cuando el objeto consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes”. (p. 91).

3.1.5.2. Descriptivo

(Sampieri, 2014) Lo describe como “Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (p. 92).

3.1.5.3. Correlacional

(Sampieri, 2014) Explica que “Asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población”. Este tipo de estudios tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. Para evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, en los estudios correlacionales primero se mide cada una de éstas, y después se cuantifican, analizan y establecen las vinculaciones. (p. 93).

3.1.5.4. Explicativo

(Sampieri, 2014) Menciona que “Pretenden establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian”. Se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables. (p. 95).

Está investigación se clasifica dentro de los caracteres exploratorio y descriptivo, exploratorio porque nunca se ha realizado el tema de investigación y descriptivo porque se va a ir poniendo paso a paso la información con el fin de medir y recoger dicha información sobre variables y conceptos.

Alcance	Propósito de las investigaciones	Valor
Exploratorio	Se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.	Ayuda a familiarizarse con fenómenos desconocidos, obtener información para realizar una investigación más completa en un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados.
Descriptivo	Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.	Es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.
Correlacional	Su finalidad es conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto específico.	En cierta medida tiene un valor explicativo, aunque parcial, ya que el hecho de saber que dos conceptos o variables se relacionan aporta cierta información explicativa.
Explicativo	Está dirigido a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables.	Se encuentra más estructurado que los demás alcances (de hecho implica los propósitos de éstos); además de que proporciona un sentido de entendimiento del fenómeno a que hace referencia.

Figura 29 Propósitos y valor de los diferentes alcances de las investigaciones.
Fuente: Sampieri, Metodología de investigación, 2014.

3.2. SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

3.2.1. Sujetos

Son los elementos del universo o conjunto de individuos en los cuales se miden o estudian las variables o tópicos de interés de la investigación. (Guía C.S.-1-18). (p. 33).

Los sujetos de dicha investigación son los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A.

3.2.2. Fuentes de información

(Muñoz, 2015) Lo define de la siguiente manera “Son los registros de conocimientos recopilados a través de escritos formales como libros, cuadros, figuras y demás, los cuales se utilizan como fuentes de consulta para fundamentar un conocimiento”. (p. 371).

3.2.3. Fuentes de primera mano

Esta investigación utiliza información de primera mano ya que se vale de aquel material que se recaba directamente donde tiene su origen los datos. La información se toma de la fuente primaria, es decir, del punto mismo donde se origina, ya que se trata de un hecho, un fenómeno o una circunstancia que se desea investigar. (Muñoz, 2015) (p. 374).

En esta investigación la fuente de primera mano son los colaboradores de RICOH S.A, ya que proporcionan la información sobre el tema a investigar.

3.2.4. Fuentes de segunda mano

También identificada como información secundaria, es aquella que toma sus contenidos de las fuentes primarias para su interpretación, complemento, correlación o refutación. La investigación que utiliza información de segunda mano tiene la ventaja de que está más documentada, ya que toma varias fuentes para complementar y se apoya en la seriedad metodológica.

Para esta investigación se utilizará información y algunos datos de está utilizada del departamento de Recursos Humanos y libros relacionados con la inteligencia emocional.

3.3. SELECCIÓN DEL MUESTREO

3.3.1. Población

(Sampieri, 2014) Lo explica de la siguiente manera “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. (p. 174).

En el siguiente cuadro se puede observar la población total de la investigación que es de 32 personas distribuidas por departamentos de la siguiente manera:

Cuadro 1. Distribución de los colaboradores por puesto

DEPARTAMENTO	HOMBRES	MUJERES	INTERSEX	TOTAL
Gerencia General	2	2	0	4
Gerencia de Finanzas	10	5	0	15
Supervisión de operaciones	7	3	0	10
Gerencia de Recursos Humanos	0	2	0	2
Gerencia de Mercadeo	0	1	0	1
TOTAL	19	13	0	32

Fuente: Elaboración propia, 17 de Febrero del 2020.

3.3.2. Muestra

(Sampieri, 2014) Lo define como “Subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta”. (p. 173).

Para esta investigación se aplicó una muestra de 31 personas, debido a que durante los 15 días que se estuvo aplicando el instrumento la persona no se encontraba en la empresa.

3.3.3. Probabilística o no probabilístico

3.3.3.1. Muestra probabilística

(Sampieri, 2014) Menciona que es el “Subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos”. Los elementos de la muestra se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo o análisis. (p. 175).

3.3.3.2. Muestra no probabilística

(Sampieri, 2014) Explica que es el “Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación”. El procedimiento depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. (p. 176).

En esta investigación la muestra es de tipo probabilística porque todos los integrantes de la población tuvieron la misma posibilidad de ser elegidos.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN

(Sampieri, 2014) Explica que el instrumento de medición es un “Recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente”. (p. 199).

3.4.1. Cuestionarios

(Sampieri, 2014) Lo explica como un “Conjunto de preguntas respecto de uno o más variables que se van a medir”. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis. Se consideran dos tipos de preguntas cerradas (Son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas) y preguntas abiertas (No delimitan las alternativas de respuesta). (p. 217, 220).

3.4.2. Escala para medir las actitudes

(Sampieri, 2014) Indica que una actitud es una predisposición aprendida para responder coherentemente de una manera favorable o desfavorable ante un objeto, ser vivo, actividad, concepto, persona o símbolo. (p. 237).

Se aplicará un cuestionario al área administrativa de la empresa RICOH S.A, Heredia, Costa Rica.

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

(Sampieri, 2014) Lo define de la siguiente manera “El paso de una variable teórica a indicadores empíricos verificables y medibles e ítems o equivalentes se denomina

Operacionalización”. Se fundamenta en la definición conceptual y operacional de la variable. (p. 211).

La operacionalización de las variables se elabora en tres partes:

- ❖ Definición conceptual: se refiere a la claridad teórica de la variable y se extrae del marco teórico, se indica cual definición se utiliza en esta investigación. La misma definición del capítulo II.
- ❖ Definición operacional: se refiere a traducir en indicadores que permitan la observación directa de la variable; es decir, la observación empírica donde la medición se realiza en aspectos concretos.
- ❖ Definición instrumental: se especifican las técnicas e instrumentos por utilizar para la recolección de la información; según las variables abordadas y los resultados esperados, se indican las preguntas que miden los indicadores de las variables. (Guía C.S.-1-18) (p 39, 40).

Objetivos específicos	Variable	Indicador	Definición Conceptual	Definición Operacional	Definición Instrumental
<p>Determinar las habilidades sociales y reconocimiento de las emociones que deben tener los colaboradores de RICOH S.A, Heredia, Costa Rica, para el adecuado cumplimiento de sus funciones.</p>	<p>Habilidades sociales</p>	<p>Equipo de trabajo</p> <p>Comunicación</p> <p>Resolución de conflictos</p> <p>Negociación</p>	<p>Grupo donde los esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño. (Robbins, 2017, p 314).</p> <p>Proceso por el cual se transmite información. (Chiavenato, 2017, p 192).</p> <p>Proceso que comienza cuando una de las partes percibe que a la otra de las partes le afecta. (Robbins, 2017, p 459).</p> <p>Proceso en el que dos o más partes intercambian bienes o servicios. (Robbins, 2017, p 470).</p> <p>Proceso en el que dos o más partes intercambian bienes o servicios. (Robbins, 2017, p 470).</p>	<p>Excelente: Si el proceso de las habilidades sociales y el reconocimiento de las emociones cumple al 100% los puntos para el adecuado cumplimiento de sus funciones. Muy Bueno: Si el proceso de las habilidades sociales y el reconocimiento de las emociones cumple de un 80% a un 99% los puntos para el adecuado cumplimiento de sus funciones. Bueno: Si el proceso de las habilidades sociales y el reconocimiento de las emociones cumple de un 60% a un 79% los puntos para el adecuado cumplimiento de sus</p>	<p>Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A; de la pregunta 5 a la 19.</p>

				funciones. Malo: Si el proceso de las habilidades sociales y el reconocimiento de las emociones cumple menos de un 60% los puntos para el adecuado cumplimiento de sus funciones.	
Analizar si el autoconocimiento y el autocontrol influyen en el desempeño laboral de los colaboradores de RICOH S.A, Heredia, Costa Rica.	Autoconocimiento	Conciencia Emocional Autoconfianza	Es la capacidad para tomar conciencia de las propias emociones y de las emociones de los demás. (http://www.rafaelbisquerra.com/es/competencias-emocionales-2/conciencia-emocional.htm). Es la confianza en uno mismo y nuestro nivel de dicha autoconfianza determina la visión que tenemos de nosotros	Excelente: Si el proceso del autoconocimiento y el autocontrol cumple al 100% los puntos que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores. Muy bueno: Si el proceso del autoconocimiento y el autocontrol cumple de un 80% a un 99% los puntos que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores.	Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A; de la pregunta 20 a la 32.

	Autocontrol	Minuciosidad	<p>mismos. (https://psicopedia.org/3344/autokonfianza-claves-para-mejorarla/). Capacidad que tiene una persona para elaborar detalladamente cualquier información. http://www.pablobuol.com/capacitacion/diccionario de competencias.htm).</p>	<p>Bueno: Si el proceso del autoconocimiento y el autocontrol cumple de un 60% a un 79% los puntos que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores. Malo: Si el proceso del autoconocimiento y el autocontrol cumple de menos de un 60% los puntos que influyen en el desempeño laboral de los colaboradores.</p>	
		Adaptabilidad	<p>Es un conjunto subjetivo de cualidades definidas libremente como la capacidad de cambiar. https://www.semana.com/educacion/articulo/que-es-el-coeficiente-de-adaptabilidad-a-la-medida-de-inteligencia-clave-para-encontrar-trabajo-en-el-futuro/642082).</p>		

<p>Identificar si la motivación, el liderazgo, la percepción y el estrés pueden influir en el desempeño laboral de los colaboradores de RICOH S.A, Heredia, Costa Rica.</p>	<p>Desempeño laboral</p>	<p>Motivación</p> <p>Liderazgo</p>	<p>Proceso que comienza con una deficiencia fisiológica o psicológica que activa un comportamiento orientado hacia un objetivo. (Chiavenato, 2017, p 118).</p> <p>Proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia las metas del grupo. (Koontz, 2017, p 429).</p> <p>Proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos dando significado a su entorno. (Robbins, 2017, p 171).</p> <p>Condición inherente a la vida moderna. (Chiavenato, 2017, p 250).</p>	<p>Excelente: Si el proceso de la motivación, el liderazgo, la percepción y el estrés cumple al 100% los puntos que pueden influir en el desempeño laboral de los colaboradores.</p> <p>Muy bueno: Si el proceso de la motivación, el liderazgo, la percepción y el estrés cumple de un 80% a un 99% los puntos que pueden influir en el desempeño laboral de los colaboradores.</p> <p>Bueno: Si el proceso de la motivación, el liderazgo, la percepción y el estrés cumple de un 60% a un 79% los puntos que pueden influir</p>	<p>Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A; de la pregunta 33 a la 46.</p>
---	--------------------------	------------------------------------	---	---	---

		Percepción	Proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos dando significado a su entorno. (Robbins, 2017, p 171).	en el desempeño laboral de los colaboradores.	
		Estrés	Condición inherente a la vida moderna. (Chiavenato, 2017, p 250).	Malo: Si el proceso de la motivación, el liderazgo, la percepción y el estrés cumple de menos de un 60% los puntos que pueden influir en el desempeño laboral de los colaboradores.	

Cuadro 2. Operacionalización de las variables.
Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Para alcanzar los objetivos propuestos en dicha investigación, se procedió a diseñar un cuestionario el cual presenta un total de 46 preguntas, que tiene como propósito, descubrir la situación presente sobre: habilidades sociales, autoconocimiento, autocontrol y desempeño laboral de los colaboradores de RICOH S.A, Heredia. También de investigar y fomentar el manejo de la inteligencia emocional de los colaboradores del área administrativa de dicha empresa.

4.2. CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La codificación y tabulación de la información se hace para poder segmentar la información recolectada, presentando los datos de manera ordenada para una fácil comprensión. Si ya se tiene la información tabulada, se pueden elaborar los gráficos para mostrar dicha información, esto para que las personas que deben interpretar la información lo realicen de manera más sencilla.

4.3. ANÁLISIS DE DATOS

Tabla 1 Género

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
Género	Masculino	19	61%
	Femenino	12	39%
	Intersex	0	0%
Total		31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

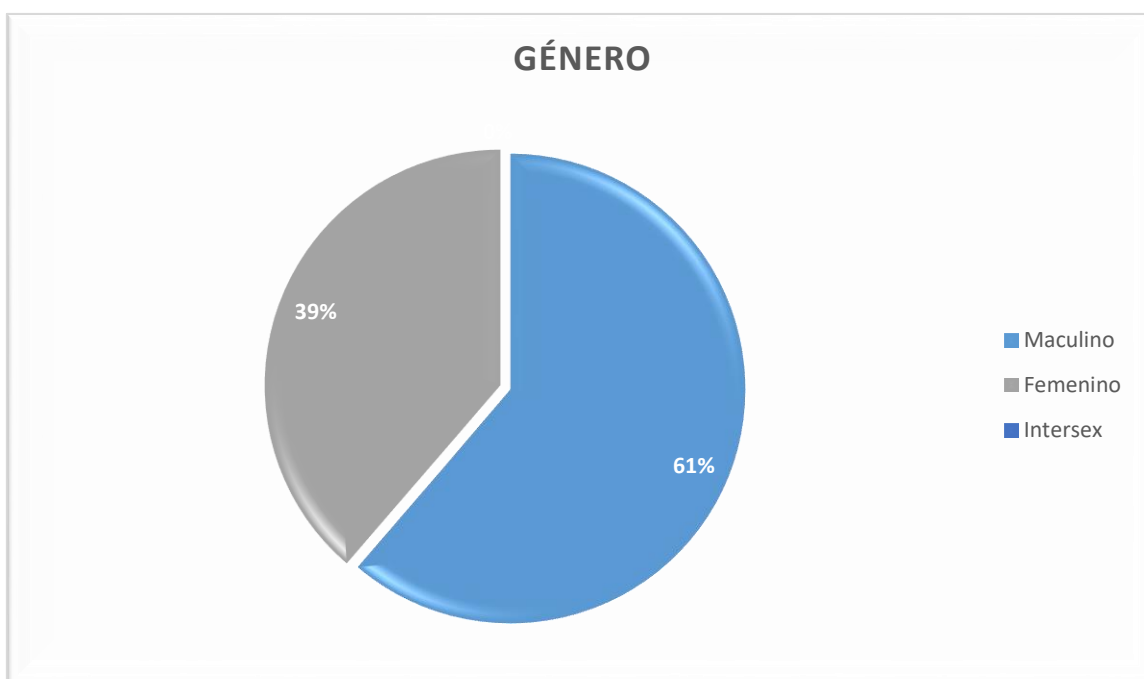


Gráfico 1 Género

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH S.A, Julio 2020.

La primera pregunta hace referencia al género de la población en estudio, en donde el 61% de las personas son de género masculino, el 39% de género femenino y el 0% Intersex.

Tabla 2 Edad

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
Edad	18 a 25 años	13	42%
	26 a 35 años	7	22%
	36 a 45 años	7	23%
	46 años en adelante	4	13%
Total		31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

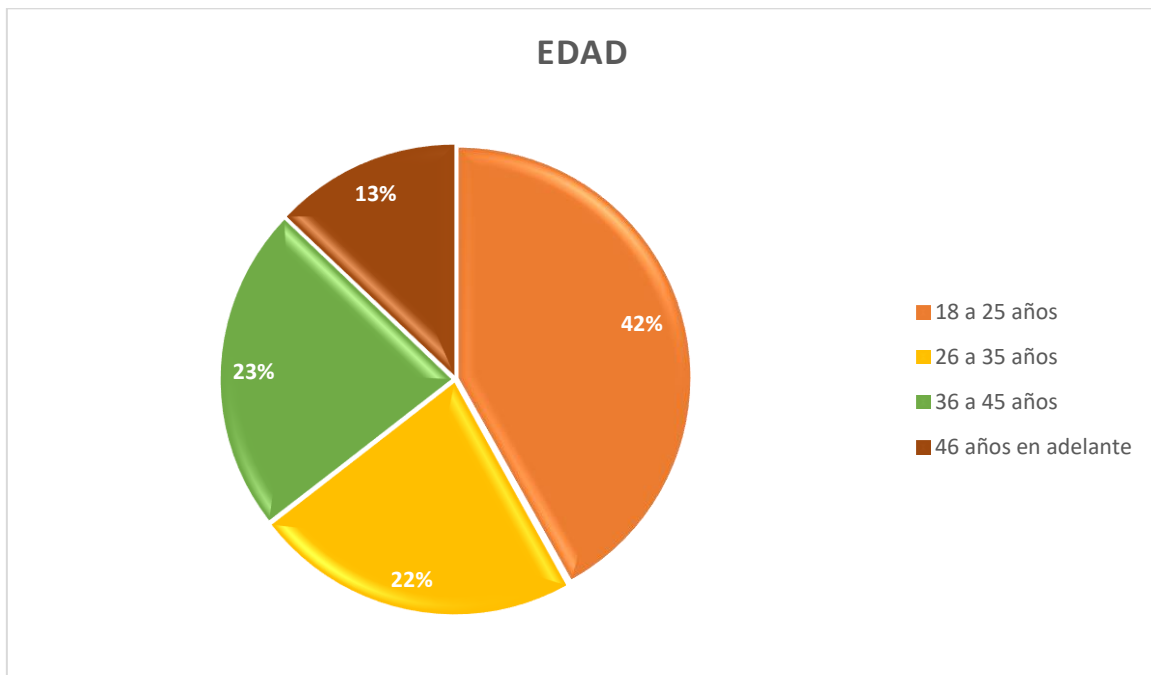


Gráfico 2 Edad

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

El gráfico 2 hace referencia a la edad de los colaboradores, en donde se obtuvieron los siguientes resultados: de 18 a 25 años un 42%, de 36 a 45 años un 23%, de 26 a 35 años un 22% y de 46 años en adelante un 13%.

Tabla 3 Departamento al que pertenece en la organización

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
Departamento al que pertenece en la organización	Gerencia General	4	13%
	Gerencia de Finanzas	15	49%
	Supervisión de operaciones	10	32%
	Gerencia de Recursos Humanos	1	3%
	Gerencia de Mercadeo	1	3%
Total		31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

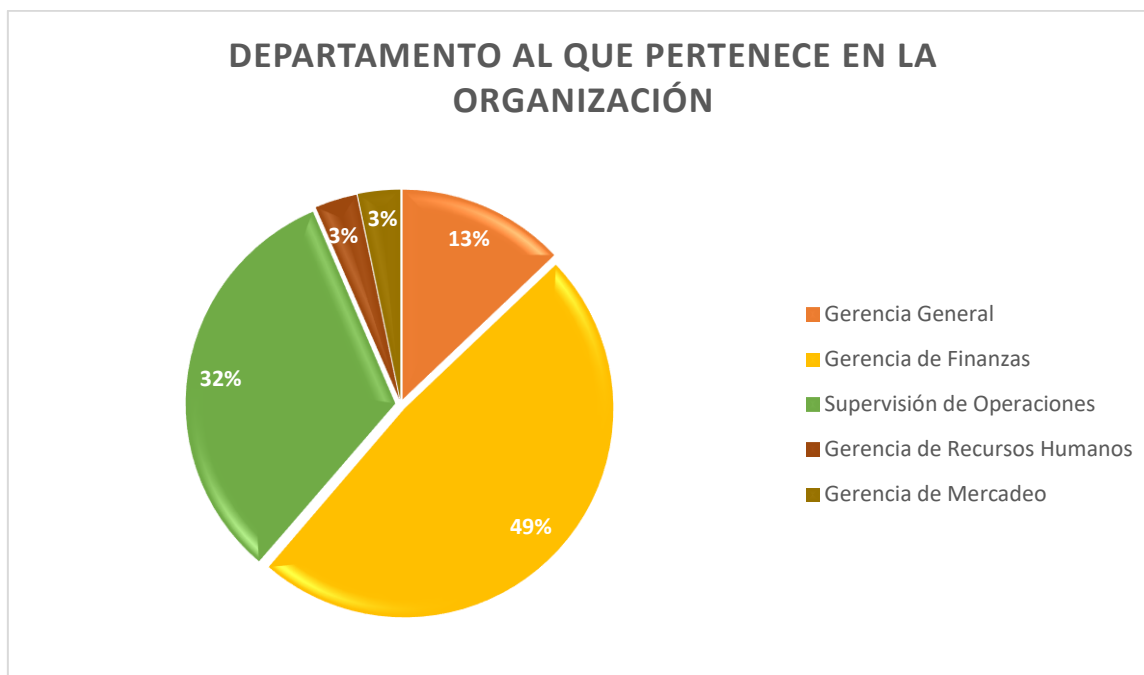


Gráfico 3 Departamento al que pertenece en la organización

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

En el gráfico 3 se muestra que el 49% corresponde a Gerencia de Finanzas, el 32% Supervisión de Operaciones, el 13% Gerencia General y el 3% para Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Mercadeo.

Tabla 4 Años de laborar en la organización

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
Años de laborar en la organización	Menos de 1 año	9	29%
	1 a 3 años	12	39%
	4 a 7 años	3	10%
	8 años en adelante	7	22%
Total		31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

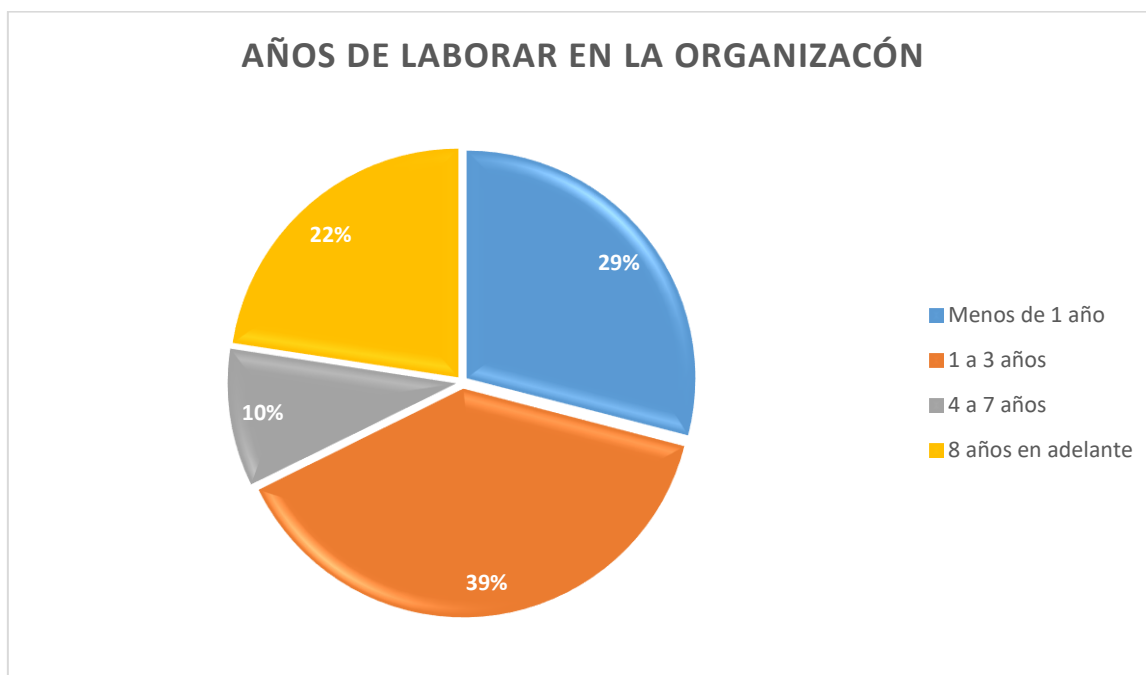


Gráfico 4 Años de laborar en la organización

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

En el gráfico 4 se observa el tiempo que tienen los colaboradores de laborar en la organización, obteniendo como resultado un 39% de 1 a 3 años, un 29% menos de 1 año, un 22% 8 años en adelante y un 10% de 4 a 7 años.

Tabla 5 ¿En su área de trabajo se realizan reuniones grupales?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿En su área de trabajo se realizan reuniones grupales?	Sí	25	81%
	No	6	19%
Total		31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

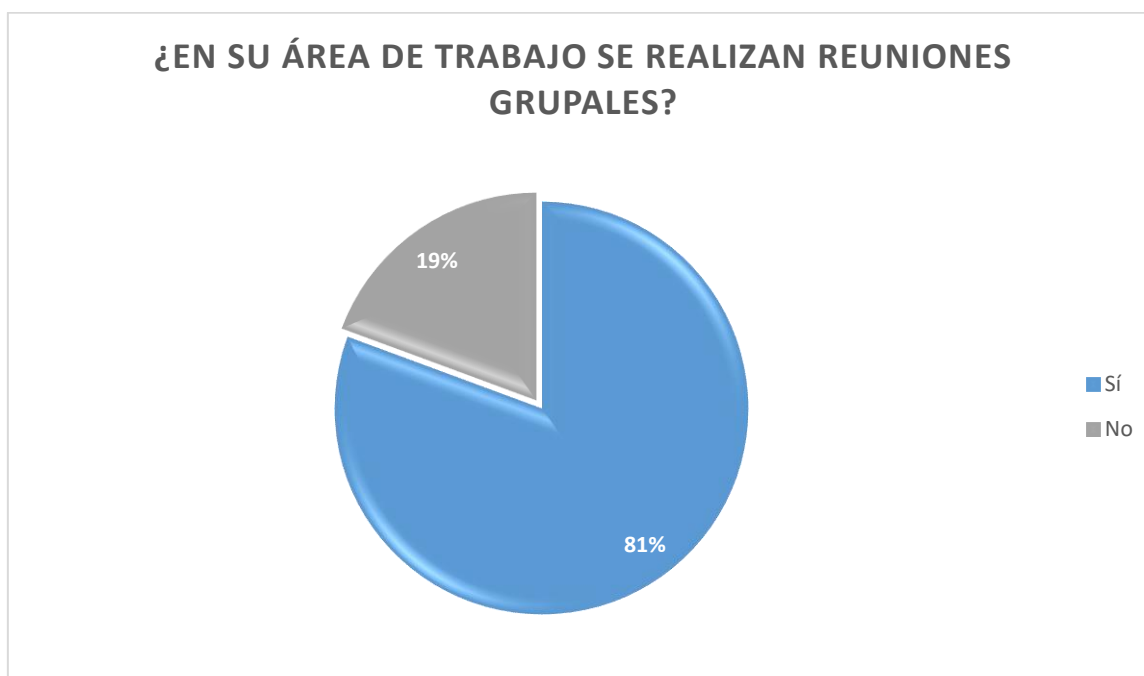


Gráfico 5 ¿En su área de trabajo se realizan reuniones grupales?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa RICOH S.A, Julio 2020.

La pregunta 5 muestra si en su área de trabajo se realizan reuniones grupales, donde el 81% de los colaboradores indicaron que sí y el 19% que no.

Tabla 5. 1 ¿En su área de trabajo se realizan reuniones grupales?

Descripción	Departamentos	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿En su área de trabajo se realizan reuniones grupales?	Gerencia General	Sí	3	9,67%
		No	1	3,23%
	Gerencia de Finanzas	Sí	13	41,94%
		No	2	6,45%
	Supervisión de Operaciones	Sí	7	22,58%
		No	3	9,67%
	Gerencia de Recursos Humanos	Sí	1	3,23%
		No	0	0%
	Gerencia de Mercadeo	Sí	1	3,23%
		No	0	0%
Total			31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

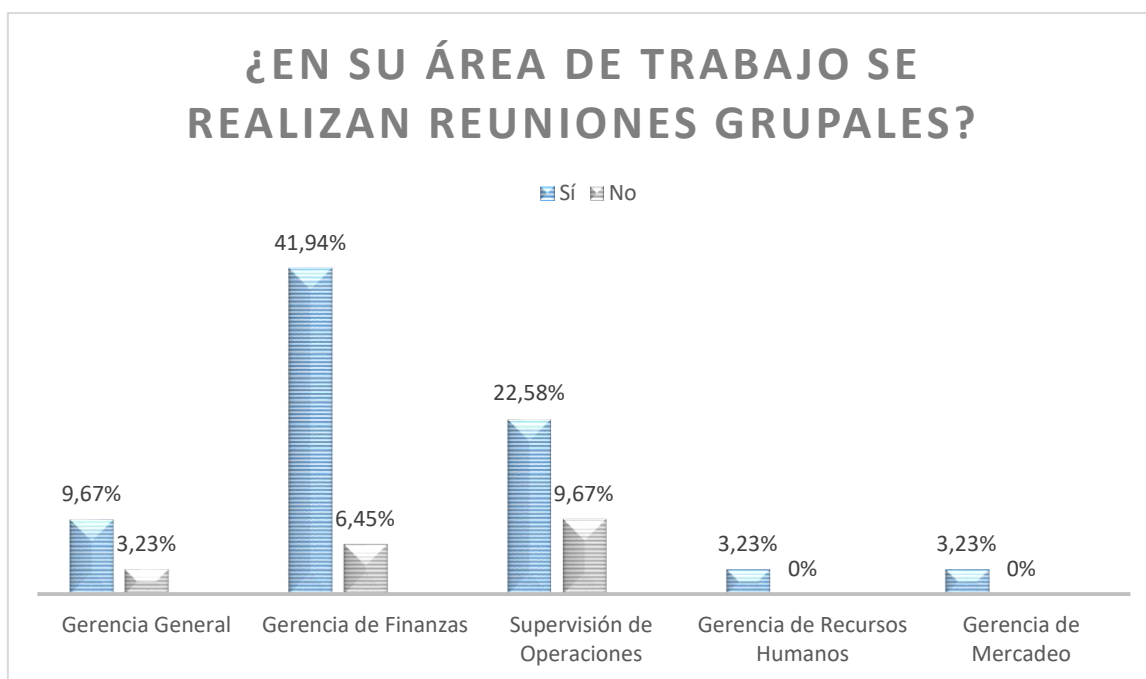


Gráfico 5. 1 ¿En su área de trabajo se realizan reuniones grupales?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

En el departamento de Gerencia de Finanzas el 41,94% indico que sí se realizan reuniones grupales y el 6,45% indico que no.

En el departamento de Supervisión de Operaciones el 22,58% indico que sí se realizan reuniones grupales y el 9,67% indico que no.

En el departamento de Gerencia General el 9,67% indico que sí se realizan reuniones grupales y el 3,23% indico que no.

En el departamento de Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Mercadeo en iguales cantidades el 3,23% indico que sí se realizan reuniones grupales.

Tabla 6 ¿Existen reuniones grupales donde se discute sobre la evolución de las metas y objetivos?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Existen reuniones grupales donde se discute sobre la evolución de las metas y objetivos?	Sí	24	77%
	No	7	23%
Total		31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

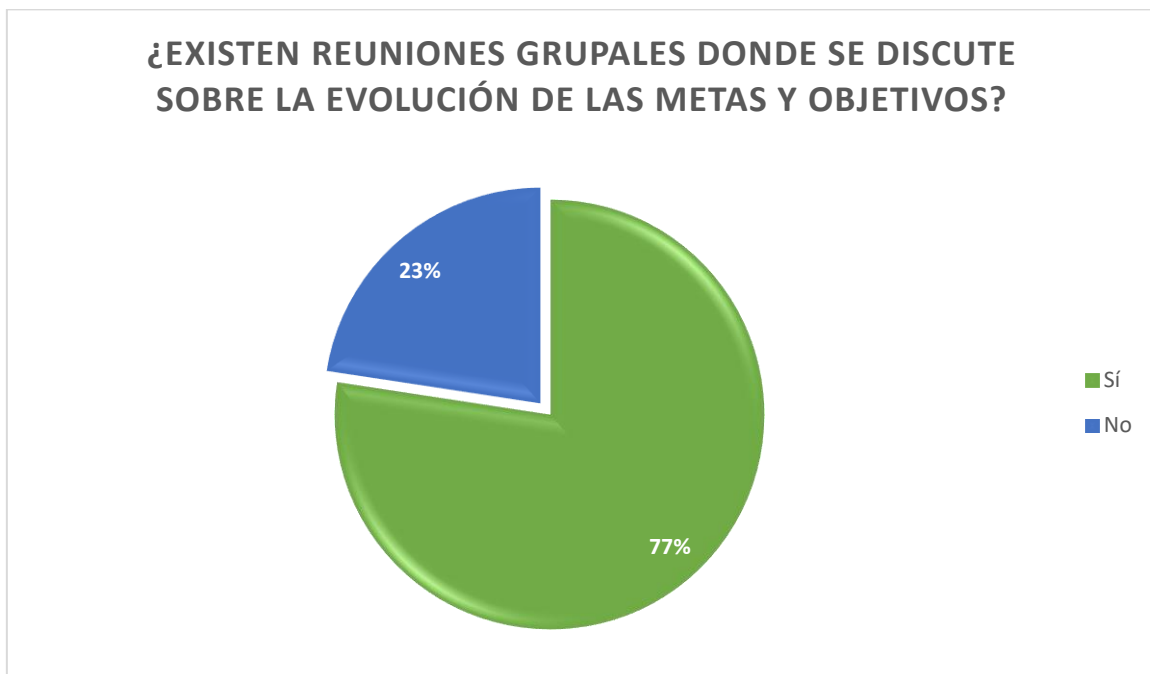


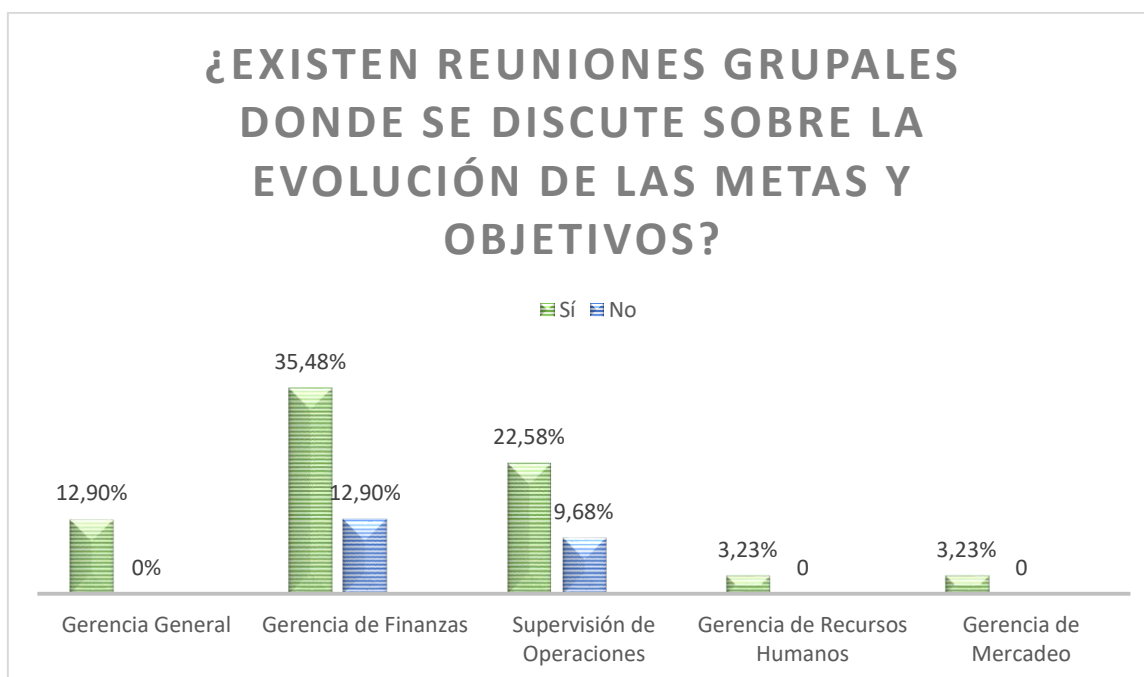
Gráfico 6 ¿Existen reuniones grupales donde se discute sobre la evolución de las metas y objetivos?
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

Como se presenta en el gráfico 6, el 77% de los colaboradores indican que si existen reuniones grupales donde se discute sobre las metas y objetivos mientras que el 23% indica lo contrario.

Tabla 6. 1 ¿Existen reuniones grupales donde se discute sobre la evolución de las metas y objetivos?

Descripción	Departamentos	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Existen reuniones grupales donde se discute sobre la evolución de las metas y objetivos?	Gerencia General	Sí	4	12,90%
		No	0	0%
	Gerencia de Finanzas	Sí	11	35,48%
		No	4	12,90%
	Supervisión de Operaciones	Sí	7	22,58%
		No	3	9,68%
	Gerencia de Recursos Humanos	Sí	1	3,23%
		No	0	0%
	Gerencia de Mercadeo	Sí	1	3,23%
		No	0	0%
Total			31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH S.A, Julio 2020.



*Gráfico 6. 1 ¿Existen reuniones grupales donde se discute sobre la evolución de las metas y objetivos?
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.*

En el departamento de Gerencia de Finanzas el 35,48% indicaron que sí existen reuniones grupales donde se discute sobre la evolución de las metas y objetivos, mientras que 12,90% indicaron que no.

En el departamento de Supervisión de Operaciones el 22,58% indicaron que sí existen reuniones grupales donde se discute sobre la evolución de las metas y objetivos, mientras que el 9,68% indicaron que no.

En departamento de Gerencia General el 12,90% indicaron que sí existen reuniones grupales donde se discute sobre la evolución de las metas y objetivos.

En los departamentos de Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de mercadeo en iguales cantidades el 3,23% indico que si existen reuniones grupales donde se discute sobre la evolución de las metas y objetivos.

Entre los porqués del no del departamento de Gerencia de Finanzas indican:

- Las reuniones que se realizan son más de trabajo que enfocadas en algún objetivo.
- No se discute sobre metas ni objetivos de manera puntual.

Entre los porqués del no del departamento de Supervisión de Operaciones indican:

- Dichas reuniones están enfocadas en las labores que se realizan sin hacer énfasis a metas y objetivos.
- No están plenamente orientadas a nuestras metas y objetivos.

Tabla 7 ¿Cuándo se presentan dudas o problemas se resuelven mediante la participación de los miembros del equipo de trabajo?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Cuándo se presentan dudas o problemas se resuelven mediante la participación de los miembros del equipo de trabajo?	Sí	10	32%
	No	21	68%
Total		31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH S.A, Julio 2020.

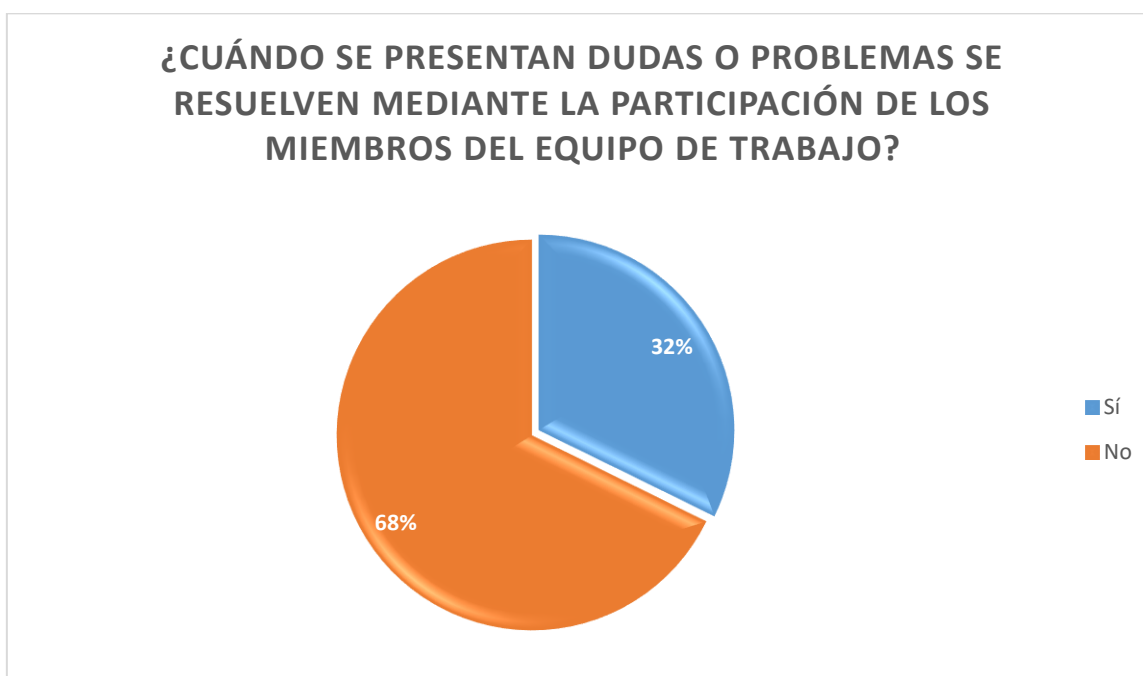


Gráfico 7 ¿Cuándo se presentan dudas o problemas se resuelven mediante la participación de los miembros del equipo de trabajo?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa RICOH S.A, Julio 2020.

La pregunta 7 hace referencia a que cuándo se presentan dudas o problemas se resuelven mediante la participación de los miembros del equipo de trabajo donde el 68% de personal indico que no y el 32% que sí.

Tabla 7. 1 ¿Cuándo se presentan dudas o problemas se resuelven mediante la participación de los miembros del equipo de trabajo?

Descripción	Departamentos	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Cuándo se presentan dudas o problemas se resuelven mediante la participación de los miembros del equipo de trabajo?	Gerencia General	Sí	2	6,45%
		No	2	6,45%
	Gerencia de Finanzas	Sí	4	12,90%
		No	11	35,48%
	Supervisión de Operaciones	Sí	2	6,45%
		No	8	25,81%
	Gerencia de Recursos Humanos	Sí	1	3,23%
		No	0	0%
	Gerencia de Mercadeo	Sí	1	3,23%
		No	0	0%
Total			31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH S.A, Julio 2020.

¿CUÁNDO SE PRESENTAN DUDAS O PROBLEMAS SE RESUELVEN MEDIANTE LA PARTICIPACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO DE TRABAJO?

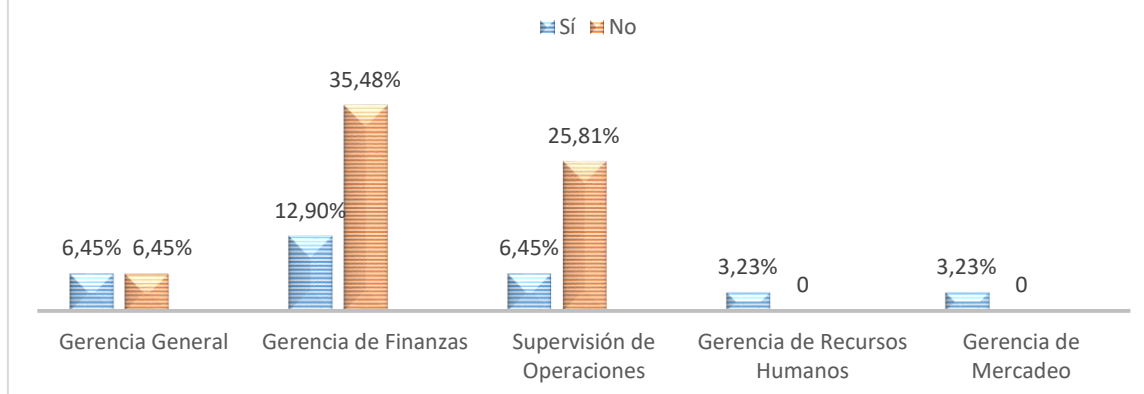


Gráfico 7. 1 ¿Cuándo se presentan dudas o problemas se resuelven mediante la participación de los miembros del equipo de trabajo?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

Para el departamento de Gerencia de Finanzas el 12,90% indicó que cuando se presentan dudas o problemas sí se resuelven mediante la participación de los miembros del equipo de trabajo y el 35,48% indicó que no.

Para el departamento de Supervisión de Operaciones el 6,45% mencionó que cuando se presentan dudas o problemas sí se resuelven mediante la participación de los miembros del equipo de trabajo y el 25,81% mencionó que no.

Para el departamento de Gerencia General el 6,45% mencionó que cuando se presentan dudas o problemas sí se resuelven mediante la participación de los miembros del equipo de trabajo y el 6,45% mencionó que no.

Para los departamentos de Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Mercadeo en iguales cantidades el 3,23% mencionaron que cuando se presentan dudas o

problemas sí se resuelven mediante la participación de los miembros del equipo de trabajo.

Tabla 8 ¿Cómo se cumplen los objetivos de su área de trabajo?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Cómo se cumplen los objetivos de su área de trabajo?	Por equipo	17	55%
	De manera individual	14	45%
Total		31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

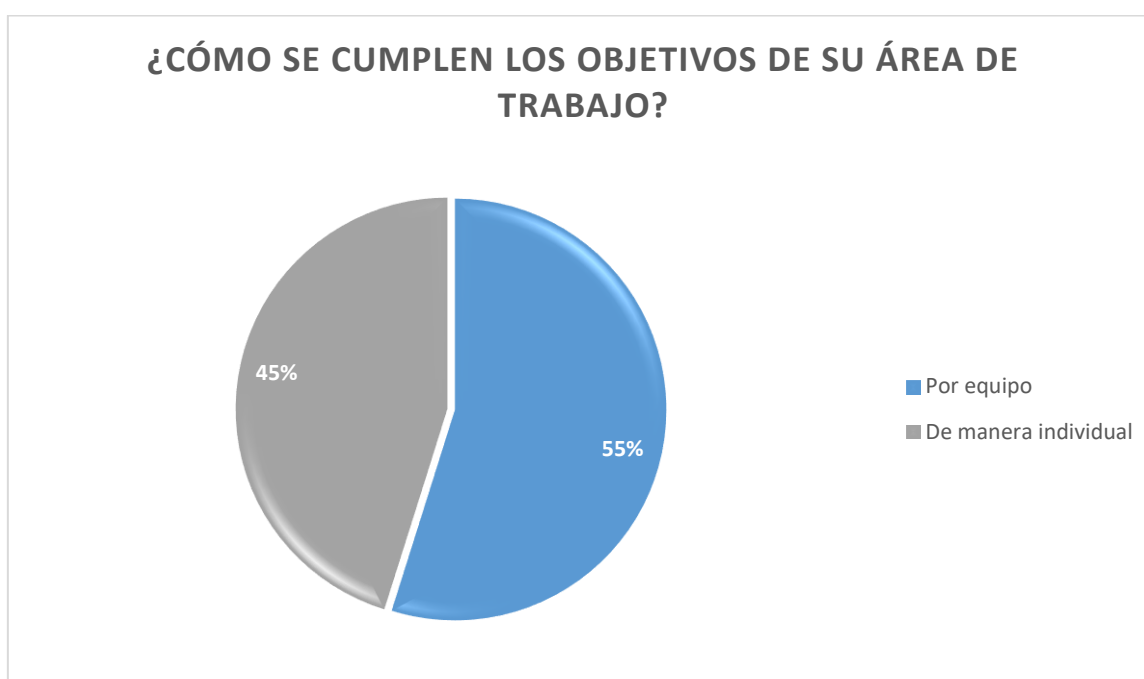


Gráfico 8 ¿Cómo se cumplen los objetivos de su área de trabajo?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH S.A, Julio 2020.

En la pregunta 8 el 55% de los colaboradores cumplen los objetivos de su área de trabajo por equipo y el 45% de los colaboradores cumplen los objetivos de su área de trabajo de manera individual.

Tabla 8. 1 ¿Cómo se cumplen los objetivos de su área de trabajo?

Descripción	Departamentos	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Cómo se cumplen los objetivos de su área de trabajo?	Gerencia General	Por equipo	2	6,45%
		De manera individual	2	6,45%
	Gerencia de Finanzas	Por equipo	9	29,03%
		De manera individual	6	19,35%
	Supervisión de Operaciones	Por equipo	5	16,13%
		De manera individual	5	16,13%
	Gerencia de Recursos Humanos	Por equipo	1	3,23%
		De manera individual	0	0%
	Gerencia de Mercadeo	Por equipo	0	0%
		De manera individual	1	3,23%
Total			31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

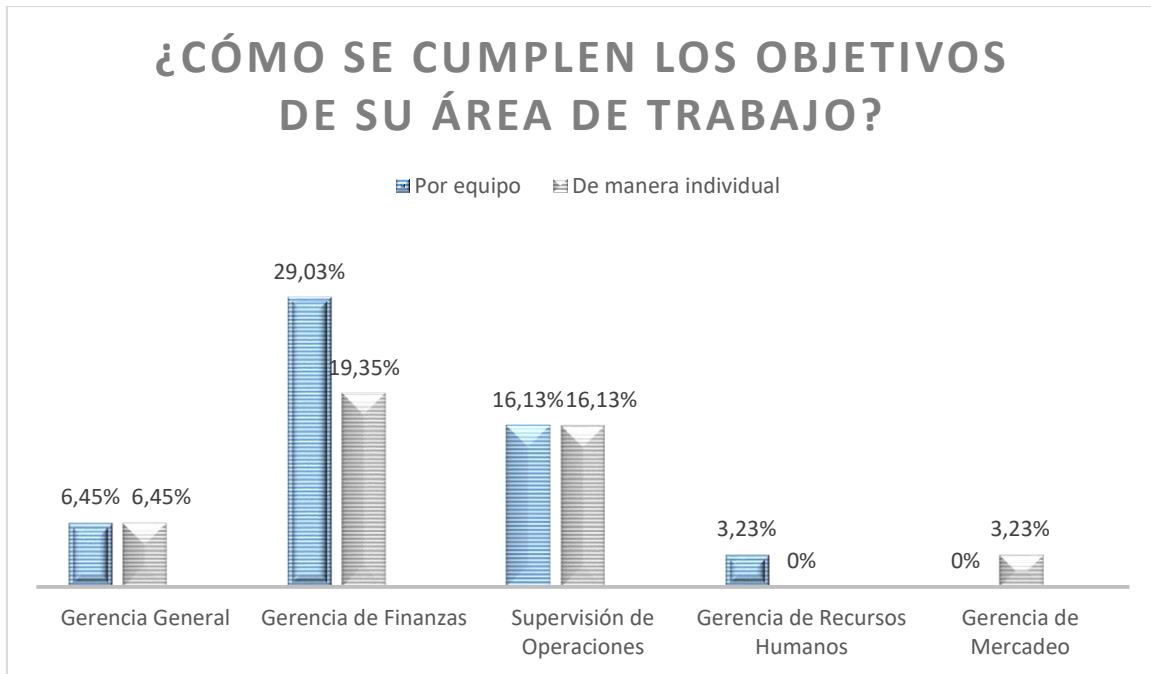


Gráfico 8. 1 ¿Cómo se cumplen los objetivos de su área de trabajo?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH S.A, Julio 2020.

En relación al departamento de Gerencia de Finanzas el 29,03% cumplen los objetivos de su área de trabajo por equipo y el 19,35% de manera individual.

En relación al departamento de Supervisión de Operaciones el 16,13% cumplen los objetivos de su área de trabajo por equipo y 16,13% de manera individual.

En relación al departamento de Gerencia General el 6,45% cumplen sus objetivos de su área de trabajo por equipo y el 6,45% de manera individual.

Para el departamento de Gerencia de Recursos Humanos el 3,23% cumple los objetivos de su área de trabajo por equipo y en el departamento de Gerencia de Mercadeo el 3,23% cumple los objetivos de su área de trabajo de manera individual.

Tabla 9 ¿Cómo calificaría la comunicación entre los distintos departamentos?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Cómo calificaría la comunicación entre los distintos departamentos?	Excelente	1	3%
	Regular	15	48%
	Buena	11	36%
	Mala	4	13%
Total		31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

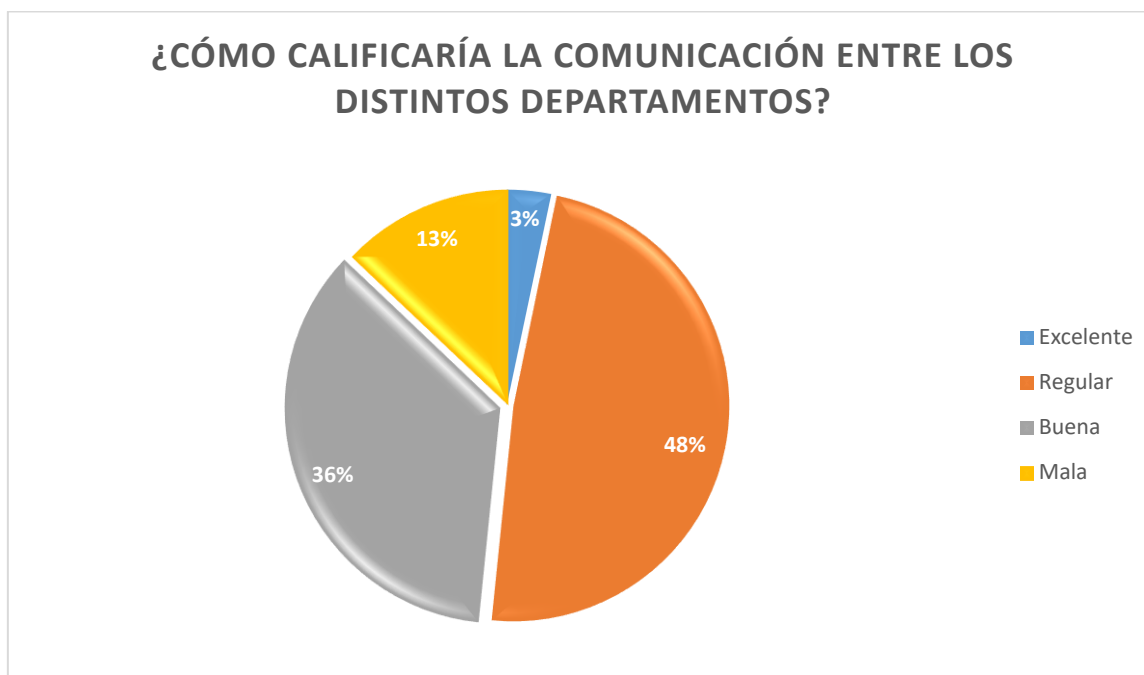


Gráfico 9 ¿Cómo calificaría la comunicación entre los distintos departamentos?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

En la pregunta 9 el 48% de los colaboradores indicaron que entre los distintos departamentos hay una comunicación regular, el 36% la comunicación es buena, el 13% la comunicación es mala y el 3% la comunicación es excelente.

Tabla 9. 1 ¿Cómo calificaría la comunicación entre los distintos departamentos?

Descripción	Departamentos	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Cómo calificaría la comunicación entre los distintos departamentos?	Gerencia General	Excelente	0	0%
		Regular	2	6,45%
		Buena	2	6,45%
		Mala	0	0%
	Gerencia de Finanzas	Excelente	0	0%
		Regular	7	22,58%
		Buena	4	12,90%
		Mala	4	12,90%
	Supervisión de Operaciones	Excelente	1	3,23%
		Regular	6	19,35%
		Buena	3	9,68%
		Mala	0	0%
	Gerencia de Recursos Humanos	Excelente	0	0%
		Regular	0	0%
		Buena	1	3,23%
		Mala	0	0%
	Gerencia de Mercadeo	Excelente	0	0%
		Regular	0	0%
		Buena	1	3,23%
		Mala	0	0%
Total			31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa RICOH S.A, Julio 2020.

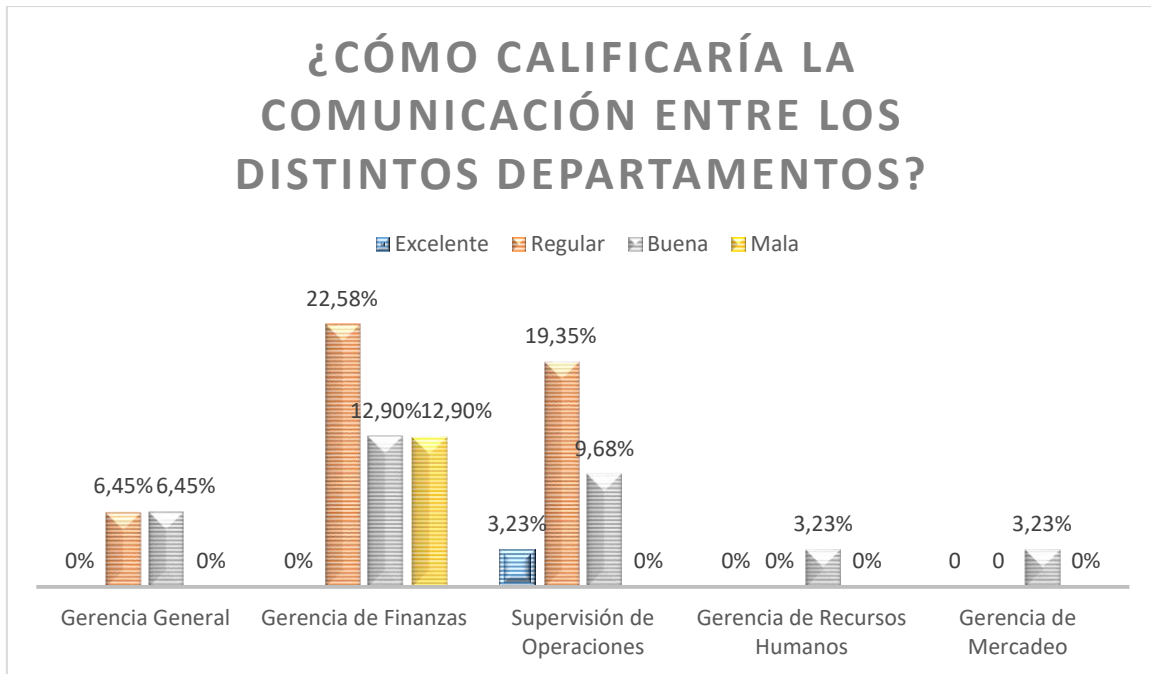


Gráfico 9. 1 ¿Cómo calificaría la comunicación entre los distintos departamentos?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH S.A, Julio 2020.

En el departamento de Gerencia de Finanzas el 22,58% de los colaboradores indicaron que entre los distintos departamentos hay una comunicación regular, el 12,90% de los colaboradores indicaron que la comunicación es buena y mala.

En el departamento de Supervisión de Operaciones el 19,35% de los colaboradores indicaron que entre los distintos departamentos hay una comunicación regular, el 9,68% de los colaboradores indicaron que la comunicación es buena y el 3,23% de los colaboradores indico que la comunicación es excelente.

En el departamento de Gerencia General el 6,45% de los colaboradores indicaron que la comunicación es buena y el 6,45% de los colaboradores indicaron que la comunicación es regular.

En los departamentos de Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Mercadeo en iguales cantidades, el 3,23% de los colaboradores indicaron que la comunicación entre los distintos departamentos es buena.

Tabla 10 ¿Qué tipo de información o retroalimentación recibe usted de su jefatura?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Qué tipo de información o retroalimentación recibe usted de su jefatura?	Instrucciones	22	18%
	Realimenta el desempeño	10	8%
	Delega actividades	17	13%
	Metas	14	12%
	Objetivos	15	13%
	Reconoce el esfuerzo	15	13%
	Brinda soluciones	7	6%
	Aclara dudas	13	11%
	Guía al equipo	7	6%
Total		120	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH S.A, Julio 2020.

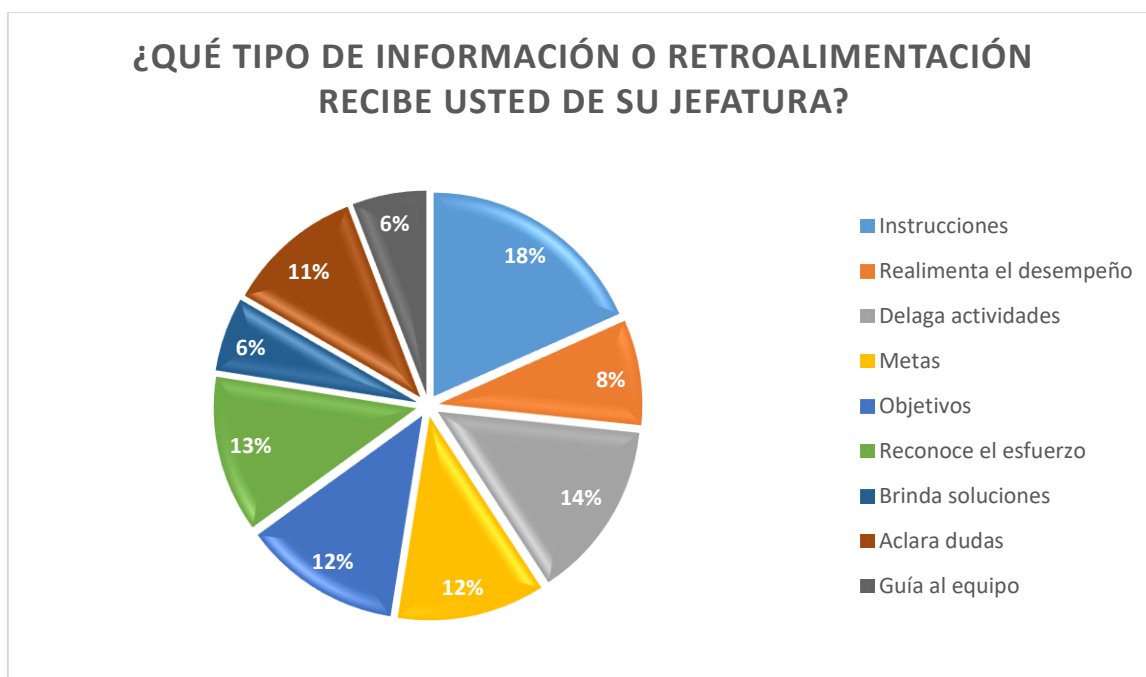


Gráfico 10 ¿Qué tipo de información o retroalimentación recibe usted de su jefatura?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH S.A, Julio 2020.

La pregunta 10 hace énfasis a qué tipo de información o retroalimentación recibe usted de su jefatura el cuál un 18% instrucciones, un 14% delega actividades, un 13% reconoce el esfuerzo, un 12% objetivos y metas, un 11% aclara dudas, un 8% realimenta el desempeño, un 6% guía al equipo y brinda soluciones.

Tabla 10. 1 ¿Qué tipo de información o retroalimentación recibe usted de su jefatura?

Descripción	Departamento	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
	Gerencia General	Instrucciones	2	1,67%
		Realimenta el desempeño	2	1,67%
		Delega actividades	2	1,67%
		Metas	4	3,33%
		Objetivos	4	3,33%
		Reconoce el esfuerzo	2	1,67%
		Brinda soluciones	2	1,67%
		Aclara dudas	3	2,5%
		Guía al equipo	1	0,83%
	Gerencia de Finanzas	Instrucciones	12	10%
		Realimenta el desempeño	4	3,33%
		Delega actividades	9	7,5%
		Metas	6	5%
		Objetivos	5	4,17%
		Reconoce el esfuerzo	4	3,33%
		Brinda soluciones	4	3,33%
		Aclara dudas	5	4,17%
		Guía al equipo	3	2,5%
		Instrucciones	7	5,84%

¿Qué tipo de información o retroalimentación recibe usted de su jefatura?	Supervisión de Operaciones	Realimenta el desempeño	2	1,67%
		Delega actividades	5	4,17%
		Metas	2	1,67%
		Objetivos	4	3,33%
		Reconoce el esfuerzo	7	5,84%
		Brinda soluciones	1	0,83%
		Aclara dudas	5	4,17%
		Guía al equipo	2	1,67%
		Gerencia de Recursos Humanos	Instrucciones	1
	Realimenta el desempeño		1	0,83%
	Delega actividades		1	0,83%
	Metas		1	0,83%
	Objetivos		1	0,83%
	Reconoce el esfuerzo		1	0,83%
	Brinda soluciones		0	0%
	Aclara dudas		0	0%
	Guía al equipo		0	0%
	Gerencia de Mercadeo	Instrucciones	0	0%
		Realimenta el desempeño	1	0,83%
		Delega actividades	0	0%
		Metas	1	0,83%
		Objetivos	1	0,83%
		Reconoce el esfuerzo	1	0,83%
		Brinda soluciones	0	0%
Aclara dudas		0	0%	
Guía al equipo	1	0,83%		
Total		120	100%	

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH S.A, Julio 2020.

¿QUÉ TIPO DE INFORMACIÓN O RETROALIMENTACIÓN RECIBE USTED DE SU JEFATURA?

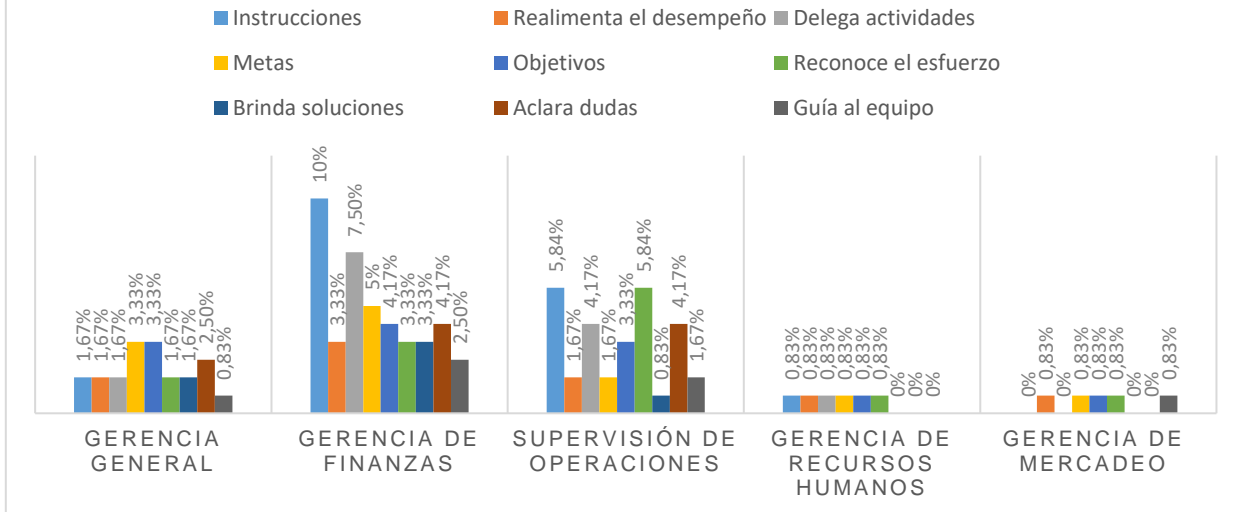


Gráfico 10. 1 ¿Qué tipo de información o retroalimentación recibe usted de su jefatura?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH S.A, Julio 2020.

En el gráfico 10.1 se observa que en el departamento de Gerencia de Finanzas el tipo de información o retroalimentación que recibe usted de su jefatura el 10% indicaron instrucciones, el 7,5% delega actividades, el 5% metas, el 4,17% objetivos y aclara dudas, el 3,33% realimenta el desempeño, reconoce el esfuerzo y brinda soluciones y el 2,5% guía al equipo.

En el departamento de Supervisión de Operaciones el 5,84% nos indicaron que instrucciones y reconoce el esfuerzo, el 4,17% delega actividades y aclara dudas, el 3,33% objetivos, el 1,67% realimenta el desempeño, metas y guía al equipo y el 0,83% brinda soluciones.

En el departamento de Gerencia General los colaboradores indicaron que el 3,33% metas y objetivos, el 2,5% aclara dudas, el 1,67% instrucciones, realimenta el desempeño, delega actividades, reconoce el esfuerzo y brinda soluciones y el 0,83% guía al equipo.

En el departamento de Gerencia de Recursos Humanos los colaboradores indicaron que el 0,83% realimenta el desempeño, delega actividades, metas, objetivos y reconoce el esfuerzo y 0% brinda soluciones, aclara dudas y guía al equipo.

En el departamento de Gerencia de Mercadeo los colaboradores indicaron que el 0,83% realimenta el desempeño, metas, objetivos, reconoce el esfuerzo y guía al equipo y 0% instrucciones, delega actividades, brinda soluciones y aclara dudas.

Tabla 11 ¿Existe una comunicación fluida entre su jefe inmediato y usted?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Existe una comunicación fluida entre su jefe inmediato y usted?	Sí	18	58%
	No	13	42%
Total		31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH S.A, Julio 2020.

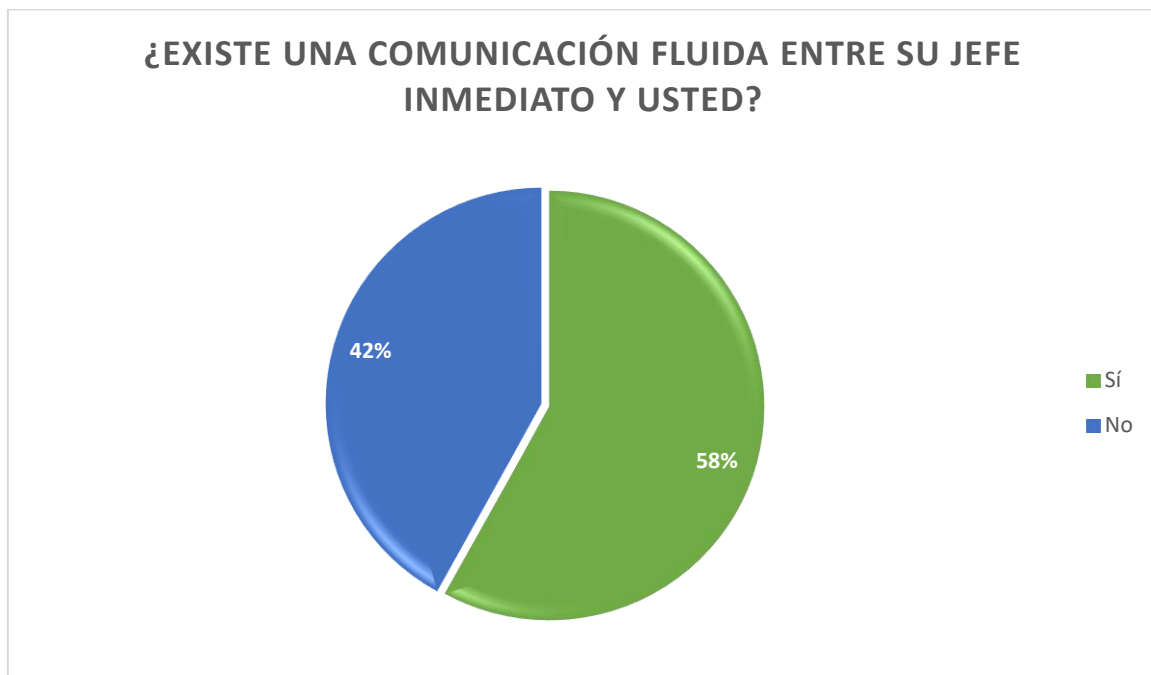


Gráfico 11 ¿Existe una comunicación fluida entre su jefe inmediato y usted?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH S.A, Julio 2020.

Como se puede observar en el gráfico 11 el 58% de los colaboradores indican que sí existe una comunicación fluida entre su jefe inmediato y usted y el 42% indica que no existe una comunicación fluida entre su jefe inmediato y usted.

Tabla 11. 1 ¿Existe una comunicación fluida entre su jefe inmediato y usted?

Descripción	Departamentos	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Existe una comunicación fluida entre su jefe inmediato y usted?	Gerencia General	Sí	4	12,90%
		No	0	0%
	Gerencia de Finanzas	Sí	6	19,35%
		No	9	29,04%
	Supervisión de Operaciones	Sí	6	19,35%
		No	4	12,90%
	Gerencia de Recursos Humanos	Sí	1	3,23%
		No	0	0%
	Gerencia de Mercadeo	Sí	1	3,23%
		No	0	0%
Total			31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

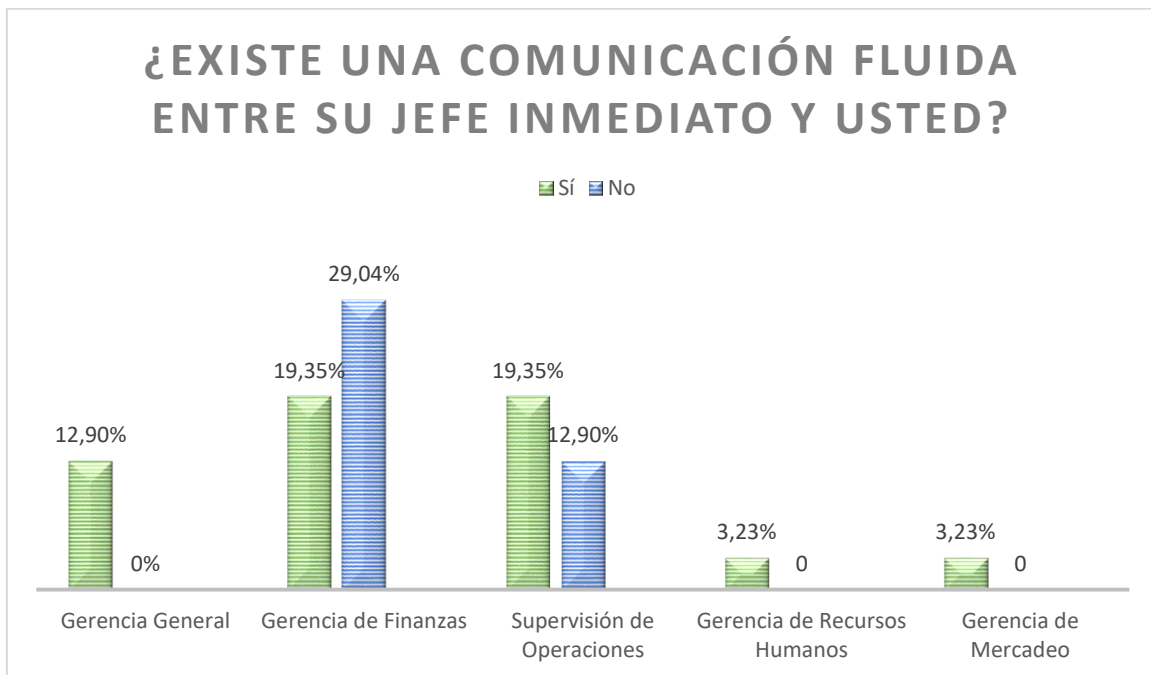


Gráfico 11. 1 ¿Existe una comunicación fluida entre su jefe inmediato y usted?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

Como se puede observar en el gráfico anterior en el departamento de Gerencia de Finanzas el 19,35% de los colaboradores indicaron que sí existe una comunicación fluida entre su jefe inmediato y usted y el 29,04% de los colaboradores indicaron que no existe una comunicación fluida entre su jefe inmediato y usted.

Para el departamento de Supervisión de Operaciones el 19,35% de los colaboradores indicaron que sí existe una comunicación fluida entre su jefe inmediato y usted y el 12,90% de los colaboradores indicaron que no existe una comunicación fluida entre su jefe inmediato y usted.

Para el departamento de Gerencia General el 12,90% de los colaboradores indicaron que sí existe una comunicación fluida entre su jefe inmediato y usted.

En los departamentos de Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Mercadeo en iguales cantidades el 3,23% de los colaboradores indico que sí existe una comunicación fluida entre su jefe inmediato y usted.

Tabla 12 ¿Qué tipo de comunicación se aplica en su área de trabajo?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Qué tipo de comunicación se aplica en su área de trabajo?	Comunicación descendente	12	39%
	Comunicación ascendente	0	0%
	Comunicación horizontal	4	13%
	Comunicación lateral	15	48%
Total		31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH S.A, Julio 2020.

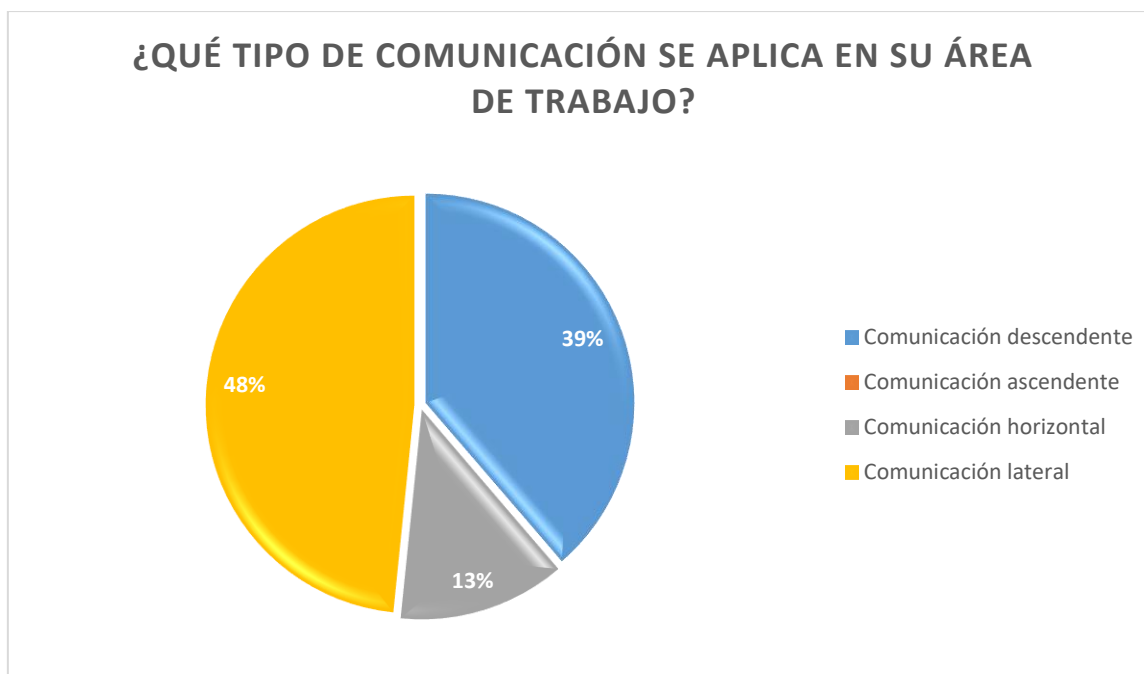


Gráfico 12 ¿Qué tipo de comunicación se aplica en su área de trabajo?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH S.A, Julio 2020.

La pregunta 12 hace referencia a qué tipo de comunicación se aplica en su área de trabajo donde el 48% de los encuestados indicaron comunicación lateral, el 39% comunicación descendente, el 13% comunicación horizontal y el 0% comunicación ascendente.

Tabla 12. 1 ¿Qué tipo de comunicación se aplica en su área de trabajo?

Descripción	Departamentos	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Qué tipo de comunicación se aplica en su área de trabajo?	Gerencia General	Comunicación descendente	1	3,23%
		Comunicación ascendente	0	0%
		Comunicación horizontal	1	3,23%
		Comunicación lateral	2	6,45%
	Gerencia de Finanzas	Comunicación descendente	10	32,25%
		Comunicación ascendente	0	0%
		Comunicación horizontal	0	0%
		Comunicación lateral	5	16,12%
	Supervisión de Operaciones	Comunicación descendente	1	3,23%
		Comunicación ascendente	0	0%
		Comunicación horizontal	3	9,68%
		Comunicación lateral	6	19,35%
			Comunicación descendente	0

	Gerencia de Recursos Humanos	Comunicación ascendente	0	0%
		Comunicación horizontal	0	0%
		Comunicación lateral	1	3,23%
	Gerencia de Mercadeo	Comunicación descendente	0	0%
		Comunicación ascendente	0	0%
		Comunicación horizontal	0	0%
		Comunicación lateral	1	3,23%
	Total			31

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH S.A, Julio 2020.

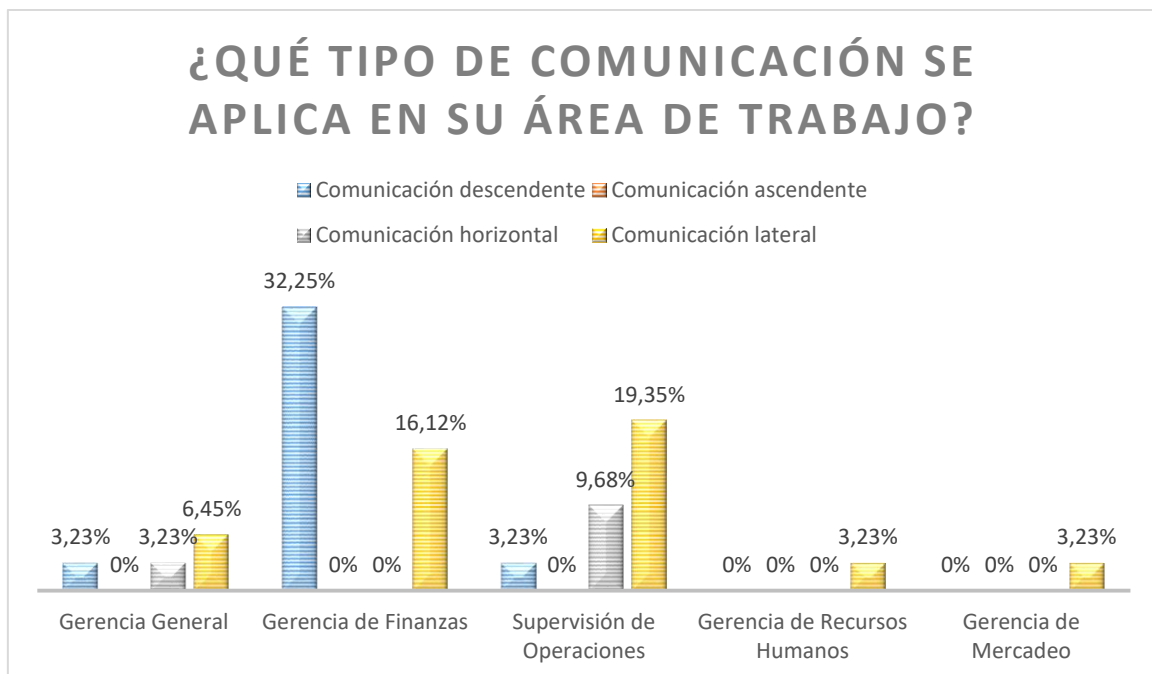


Gráfico 12. 1 ¿Qué tipo de comunicación se aplica en su área de trabajo?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH S.A, Julio 2020.

El gráfico 12. 1 hace referencia en el departamento de Gerencia de Finanzas que el 32,25% de los colaboradores indican comunicación descendente y el 16,12% de los colaboradores indican comunicación lateral.

En el departamento de Supervisión de Operaciones el 19,35% de los colaboradores indican comunicación lateral, el 9,68% comunicación horizontal y el 3,23% comunicación descendente.

En el departamento de Gerencia General el 6,45% de los colaboradores indican comunicación lateral y en iguales cantidades el 3,23% de los colaboradores indican comunicación descendente y comunicación horizontal.

En los departamentos de Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Mercadeo el 3,23% en iguales cantidades los colaboradores indican comunicación lateral.

Tabla 13 ¿Ha tenido algún conflicto en la organización?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Ha tenido algún conflicto en la organización?	Sí	8	26%
	No	23	74%
Total		31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

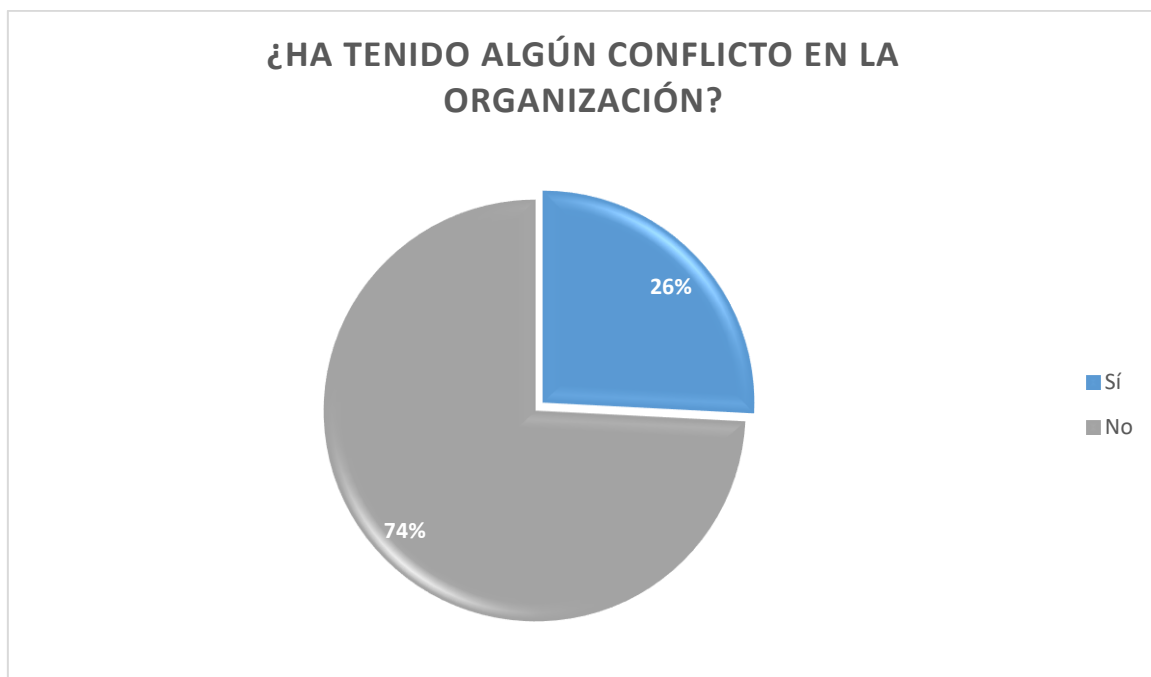


Gráfico 13 ¿Ha tenido algún conflicto en la organización?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

Como se observa en el gráfico 13, el 74% del personal no ha tenido algún conflicto en la organización y el 26% sí ha tenido algún conflicto en la organización.

Tabla 13. 1 ¿Ha tenido algún conflicto en la organización?

Descripción	Departamentos	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Ha tenido algún conflicto en la organización?	Gerencia General	Sí	0	0%
		No	4	12,90%
	Gerencia de Finanzas	Sí	4	12,90%
		No	11	35,49%
	Supervisión de Operaciones	Sí	4	12,90%
		No	6	19,35%
	Gerencia de Recursos Humanos	Sí	0	0%
		No	1	3,23%
	Gerencia de Mercadeo	Sí	0	0%
		No	1	3,23%
Total			31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.



Gráfico 13. 1 ¿Ha tenido algún conflicto en la organización?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio no2020.

Como se observa en el gráfico 13.1 en el departamento de Gerencia de Finanzas el 35,49% de las personas no han tenido algún conflicto en la organización y el 12,90% de las personas sí han tenido algún conflicto en la organización.

Para el departamento de Supervisión de Operaciones el 19,35% de las personas no han tenido algún conflicto en la organización y el 12,90% de las personas sí han tenido algún conflicto en la organización.

Para el departamento de Gerencia General el 12,90% de las personas no han tenido algún conflicto en la organización.

En los departamentos de Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de mercadeo en iguales cantidades el 3,23% de las personas no ha tenido algún conflicto en la organización.

Entre los sí del departamento de Gerencia de Finanzas están:

- Fue resuelto mediante la conversación activa con la jefatura.
- El conflicto surgió por el reglamento de vestimenta, ya que se dio un desacuerdo entre la jefatura inmediata y el colaborador, Recursos Humanos intervino y explico las causas y los tipos de vestimenta aceptados.

Entre los sí del departamento de Supervisión de Operaciones:

- No fue resuelto.
- No se ha resuelto.

- Problemas de comunicación, donde intervino el supervisor para ser de mediador.

Tabla 14 ¿Cuáles son los tipos de conflictos en la organización según las partes implicadas?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Cuáles son los tipos de conflictos en la organización según las partes implicadas?	Conflicto intrapersonal	4	13%
	Conflicto interpersonal	13	42%
	Conflicto intragrupal	5	16%
	Conflicto intergrupalo	9	29%
Total		31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

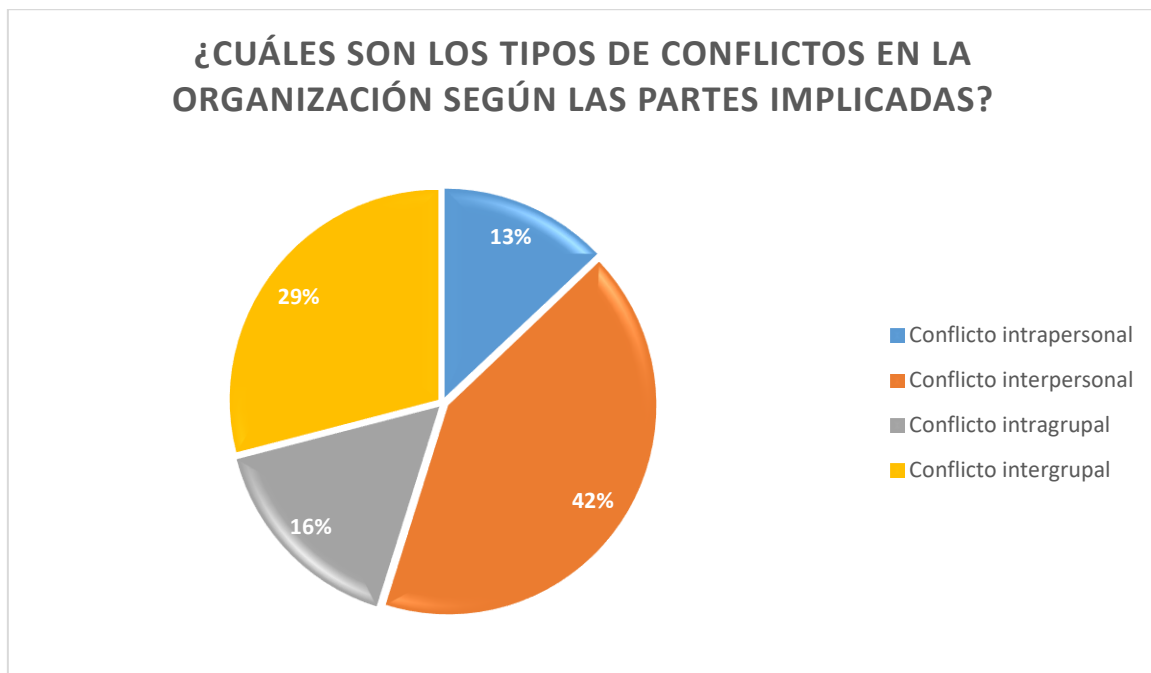


Gráfico 14 ¿Cuáles son los tipos de conflictos en la organización según las partes implicadas?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

En el gráfico 14 se observa que en la organización según las partes implicadas los colaboradores indicaron que el 42% da como resultado conflicto interpersonal, el 29% conflicto intergrupar, el 16% conflicto intragrupal y el 13% conflicto intrapersonal.

Tabla 14. 1 ¿Cuáles son los tipos de conflictos en la organización según las partes implicadas?

Descripción	Departamentos	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Cuáles son los tipos de conflictos en la organización según las partes implicadas?	Gerencia General	Conflicto intrapersonal	1	3,23%
		Conflicto interpersonal	3	9,67%
		Conflicto intragrupal	0	0%
		Conflicto intergrupar	0	0%
	Gerencia de Finanzas	Conflicto intrapersonal	2	6,45%
		Conflicto interpersonal	5	16,13%
		Conflicto intragrupal	2	6,45%
		Conflicto intergrupar	6	19,35%
	Supervisión de Operaciones	Conflicto intrapersonal	1	3,23%
		Conflicto interpersonal	5	16,13%
		Conflicto intragrupal	3	9,67%
		Conflicto intergrupar	1	3,23%
	Gerencia de Recursos Humanos	Conflicto intrapersonal	0	0%
		Conflicto interpersonal	0	0%

		Conflicto intragrupal	0	0%
		Conflicto intergrupala	1	3,23%
	Gerencia de Mercadeo	Conflicto intrapersonal	0	0%
		Conflicto interpersonal	0	0%
		Conflicto intragrupal	0	0%
		Conflicto intergrupala	1	3,23%
Total			31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

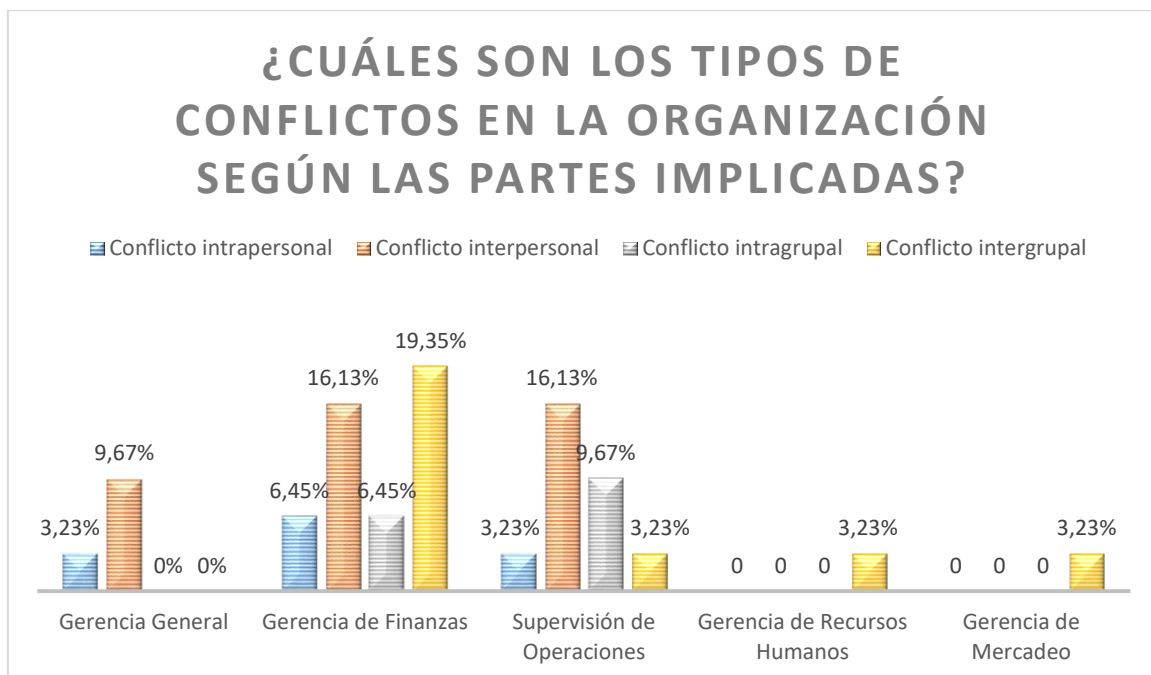


Gráfico 14. 1 ¿Cuáles son los tipos de conflictos en la organización según las partes implicadas?
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

Anteriormente se observa en el departamento de Gerencia de Finanzas que el 19,35% de los colaboradores indicaron conflicto intergrupala, el 16,13% de los colaboradores

indicaron conflicto interpersonal, el 6,45% de los colaboradores indicaron la misma cantidad a conflicto intrapersonal y conflicto intragrupal.

En el departamento de Supervisión de Operaciones el 16,13% de los colaboradores indicaron conflicto interpersonal, el 9,67% de los colaboradores indicaron conflicto intragrupal, el 3,23% de los colaboradores indica la misma cantidad a conflicto intrapersonal y conflicto intergrupalo.

En el departamento de Gerencia General el 9,67% de los colaboradores indicaron conflicto interpersonal y el 3,23% de los colaboradores indicaron conflicto intrapersonal.

En los departamentos de Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Mercadeo en iguales cantidades el 3,23% de los colaboradores indicaron conflicto intergrupalo.

Tabla 15 ¿Qué tipos de conflictos se generan en la organización según las causas?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Qué tipos de conflictos se generan en la organización según las causas?	Conflicto de tarea	9	29%
	Conflicto de relación	4	13%
	Conflicto de proceso	15	49%
	Conflicto de intereses	1	3%
	Conflictos estructurales	1	3%
	Conflictos de valores	1	3%
Total		31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

¿QUÉ TIPOS DE CONFLICTOS SE GENERAN EN LA ORGANIZACIÓN SEGÚN LAS CAUSAS?

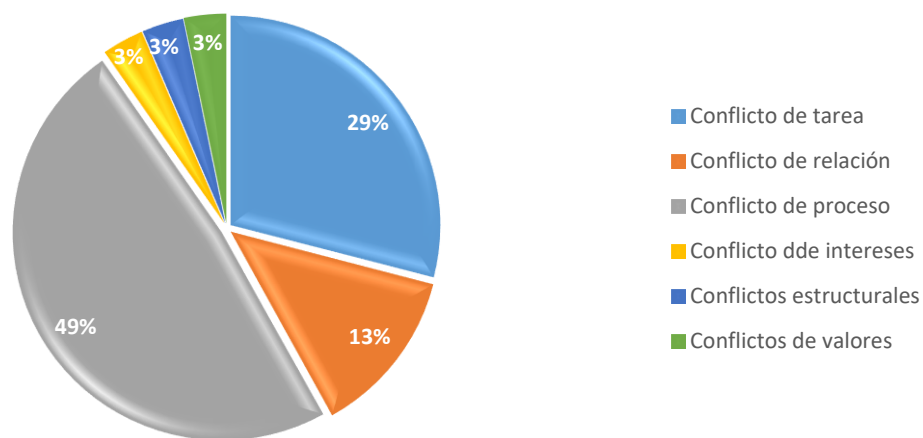


Gráfico 15 ¿Qué tipos de conflictos se generan en la organización según las causas?
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

En el gráfico 15 con respecto a qué tipos de conflictos se generan en la organización según las causas, el 49% son conflicto de proceso, el 29% conflicto de tarea, el 13% conflicto de relación y el 3% en iguales cantidades conflicto de intereses, conflictos estructurales y conflictos de valores.

Tabla 15. 1 ¿Qué tipos de conflictos se generan en la organización según las causas?

Descripción	Departamento	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje	
¿Qué tipos de conflictos se generan en la organización según las causas?	Gerencia General	Conflicto de tarea	0	0%	
		Conflicto de relación	0	0%	
		Conflicto de proceso	4	12,90%	
		Conflicto de intereses	0	0%	
		Conflictos estructurales	0	0%	
		Conflictos de valores	0	0%	
	Gerencia de Finanzas	Conflicto de tarea	7	22,58%	
		Conflicto de relación	2	6,45%	
		Conflicto de proceso	5	16,12%	
		Conflicto de intereses	0	0%	
		Conflictos estructurales	0	0%	
		Conflictos de valores	1	3,23%	
	Supervisión de Operaciones	Conflicto de tarea	2	6,45%	
		Conflicto de relación	2	6,45%	
		Conflicto de proceso	4	12,90%	
		Conflicto de intereses	1	3,23%	
		Conflictos estructurales	1	3,23%	
		Conflictos de valores	0	0%	
			Conflicto de tarea	0	0%
			Conflicto de relación	0	0%

	Gerencia de Recursos Humanos	Conflicto de proceso	1	3,23%
		Conflicto de intereses	0	0%
		Conflictos estructurales	0	0%
		Conflictos de valores	0	0%
	Gerencia de Mercadeo	Conflicto de tarea	0	0%
		Conflicto de relación	0	0%
		Conflicto de proceso	1	3,23%
		Conflicto de intereses	0	0%
		Conflictos estructurales	0	0%
		Conflictos de valores	0	0%
Total			31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

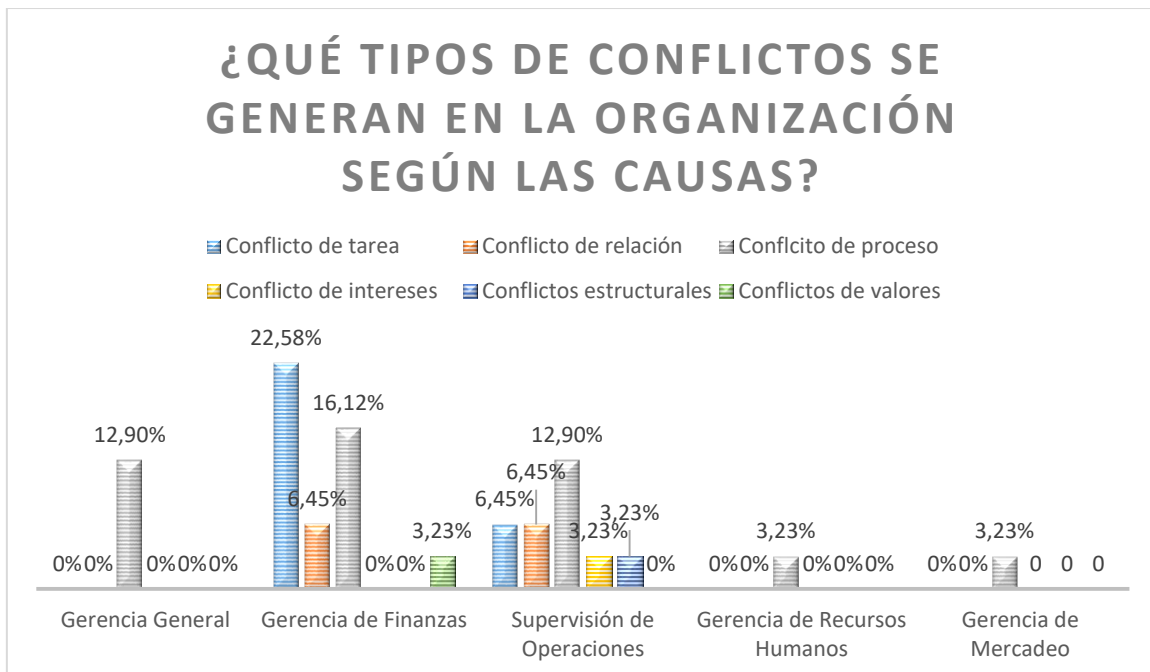


Gráfico 15. 1 ¿Qué tipos de conflictos se generan en la organización según las causas?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

Con respecto a qué tipos de conflictos se generan en la organización según las causas en el departamento de Gerencia de Finanzas el 22,58% de las personas indicaron conflicto de tarea, el 16,12% conflicto de proceso y el 6,45% conflicto de relación y el 3,23% conflicto de valores.

Para el departamento de Supervisión de Operaciones los conflictos que se generan en la organización según las causas el 12,90% de las personas indicaron conflicto de proceso, el 6,45% de las personas en iguales cantidades conflicto de tarea y conflicto de relación, el 3,23% de las personas en igual cantidad a conflicto de intereses y conflictos estructurales.

Para el departamento de Gerencia General los conflictos que se generan en la organización según las causas en donde las personas indicaron conflicto de proceso con un 12,90%.

Para los departamentos de Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Mercadeo los conflictos que se generan en la organización según las causas en iguales cantidades el 3,23% de las personas indicaron correspondientemente a cada departamento conflicto de proceso.

Tabla 16 ¿Qué tipo de conflicto se ha presentado en su departamento en el cuál usted se desempeña?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Qué tipo de conflicto se ha presentado en su departamento en el cual usted se desempeña?	Conflicto funcional	18	58%
	Conflicto disfuncional	13	42%
Total		31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

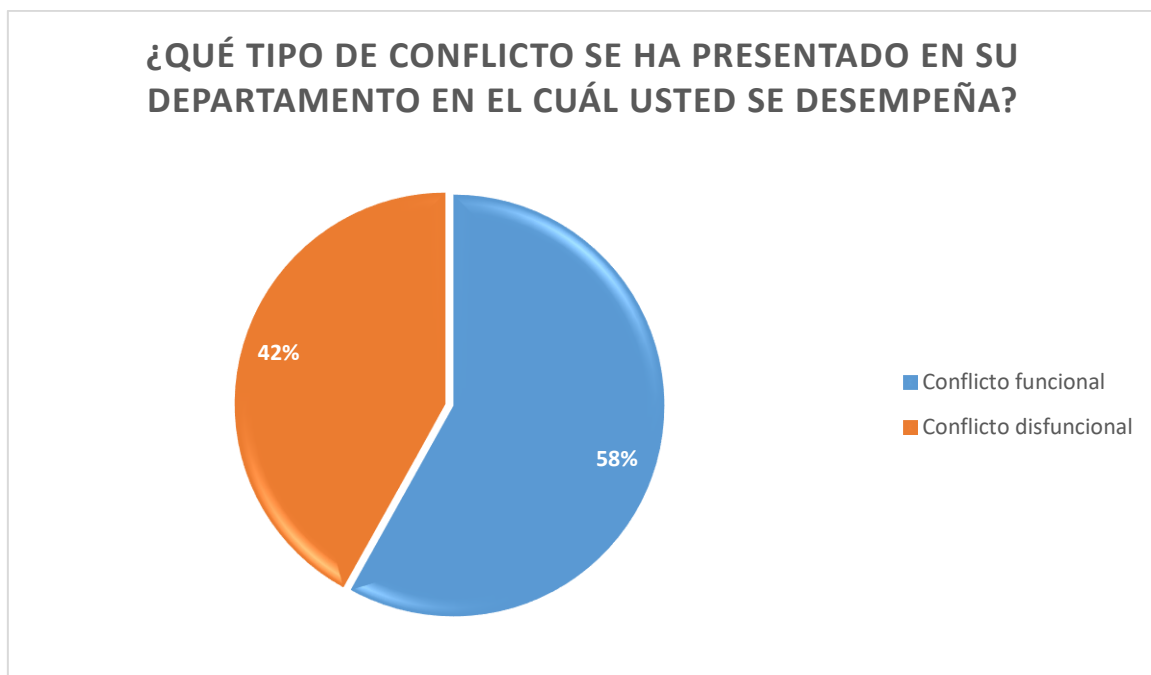


Gráfico 16 ¿Qué tipo de conflicto se ha presentado en su departamento en el cuál usted se desempeña?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

En el gráfico anterior se observa que el tipo de conflicto que se ha presentado en el departamento en el cuál usted se desempeña es el conflicto funcional con un 58% y conflicto disfuncional con un 42%.

Tabla 16. 1 ¿Qué tipo de conflicto se ha presentado en su departamento en el cual usted se desempeña?

Descripción	Departamentos	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje	
¿Qué tipo de conflicto se ha presentado en su departamento en el cual usted se desempeña?	Gerencia General	Conflicto funcional	4	12,90%	
		Conflicto disfuncional	0	0%	
	Gerencia de Finanzas	Conflicto funcional	7	22,58%	
		Conflicto disfuncional	8	25,80%	
	Supervisión de Operaciones	Conflicto funcional	5	16,13%	
		Conflicto disfuncional	5	16,13%	
	Gerencia de Recursos Humanos	Conflicto funcional	1	3,23%	
		Conflicto disfuncional	0	0%	
	Gerencia de Mercadeo	Conflicto funcional	1	3,23%	
		Conflicto disfuncional	0	0%	
	Total			31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

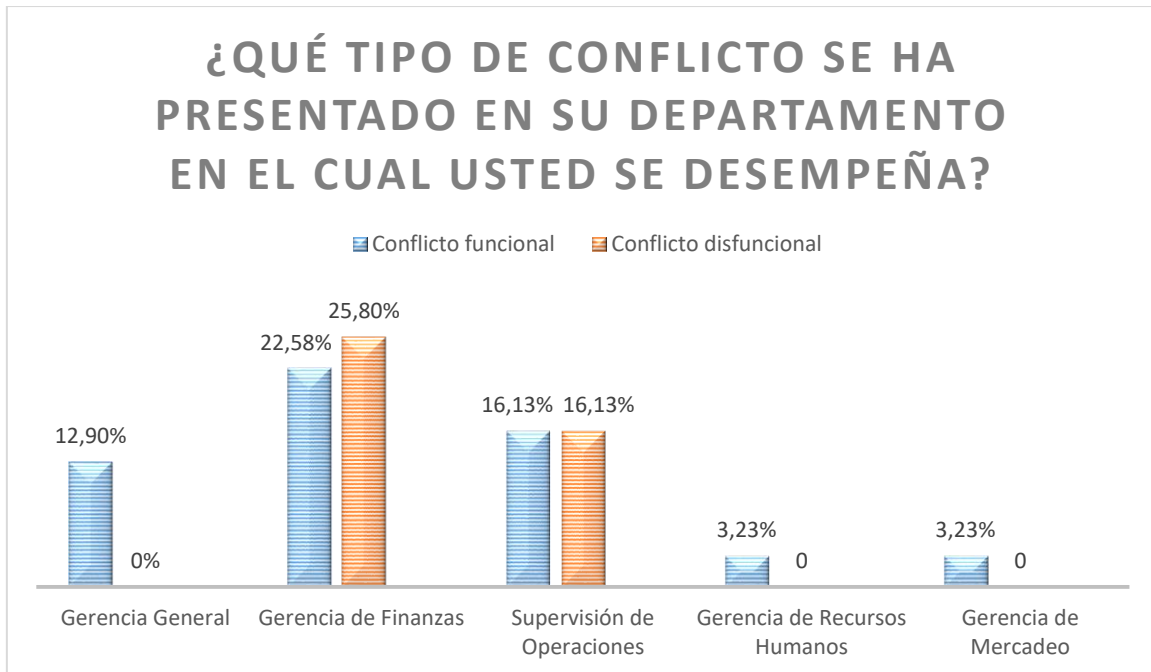


Gráfico 16. 1 ¿Qué tipo de conflicto se ha presentado en su departamento en el cual usted se desempeña?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

En relación al departamento de Gerencia de Finanzas el conflicto que se ha presentado en el departamento en el cual usted se desempeña es el conflicto funcional con un 22,58% y conflicto disfuncional con un 25,80%.

En relación al departamento de Supervisión de Operaciones el conflicto que se ha presentado en el departamento en el cual usted se desempeña es el conflicto funcional con un 16,13% y el 16,13% conflicto disfuncional.

En relación al departamento de Gerencia General el conflicto que se ha presentado en el departamento en el cual usted se desempeña es el conflicto funcional con un 12,90%.

En relación a los departamentos de Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Mercadeo los conflictos que se han presentado en el departamento en el cual usted se

desempeña en iguales cantidades correspondientemente es el conflicto funcional con un 3,23%.

Tabla 17 ¿Según su criterio, cuál es el comportamiento de los tres roles básicos que mejor le resulta a la negociación?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Según su criterio, cuál es el comportamiento de los tres roles básicos que mejor le resulta a la negociación?	Mediador	19	61%
	Árbitro	0	0%
	Conciliador	12	39%
Total		31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

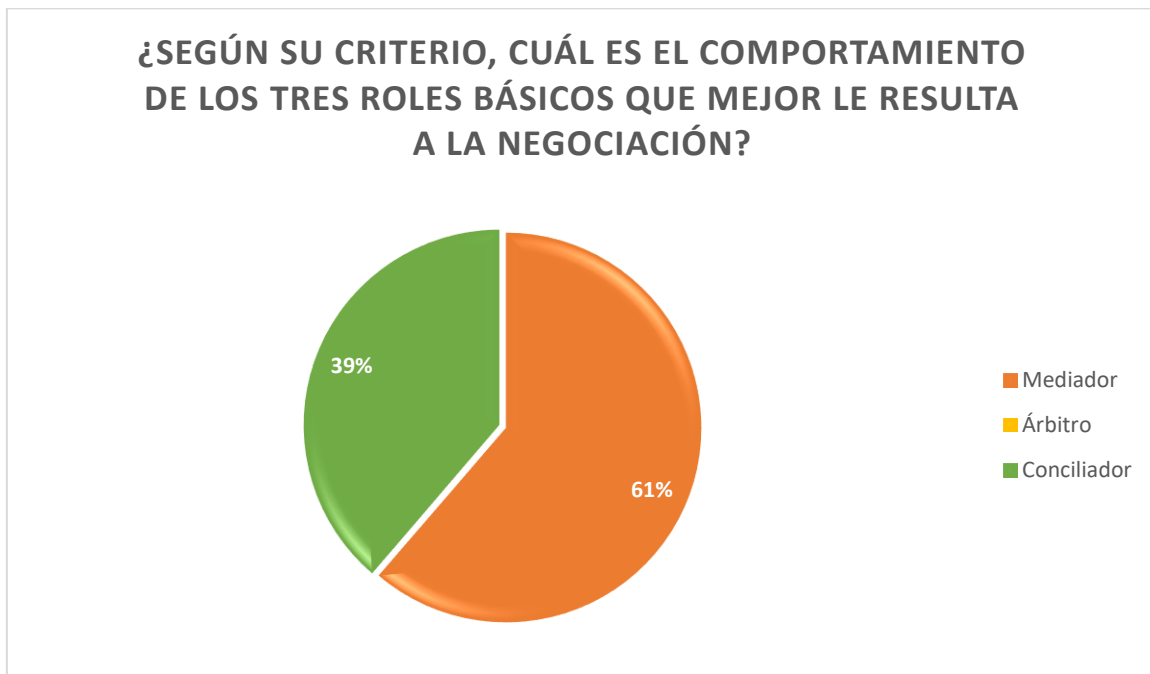


Gráfico 17 ¿Según su criterio, cuál es el comportamiento de los tres roles básicos que mejor le resulta a la negociación?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

En el gráfico 17 se puede observar que según su criterio, el comportamiento de los tres roles básicos que mejor le resulta a la negociación es el mediador con un 61% y el conciliador con un 39%.

Tabla 17. 1 ¿Según su criterio, cuál es el comportamiento de los tres roles básicos que mejor le resulta a la negociación?

Descripción	Departamentos	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Según su criterio, cuál es el comportamiento de los tres roles básicos que mejor le resulta a la negociación?	Gerencia General	Mediador	1	3,23%
		Árbitro	0	0%
		Conciliador	3	9,68%
	Gerencia de Finanzas	Mediador	9	29,03%
		Árbitro	0	0%
		Conciliador	6	19,35%
	Supervisión de Operaciones	Mediador	8	25,80%
		Árbitro	0	0%
		Conciliador	2	6,45%
	Gerencia de Recursos Humanos	Mediador	0	0%
		Árbitro	0	0%
		Conciliador	1	3,23%
	Gerencia de Mercadeo	Mediador	1	3,23%
		Árbitro	0	0%
		Conciliador	0	0%
Total			31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

¿SEGÚN SU CRITERIO, CUÁL ES EL COMPORTAMIENTO DE LOS TRES ROLES BÁSICOS QUE MEJOR LE RESULTA A LA NEGOCIACIÓN?

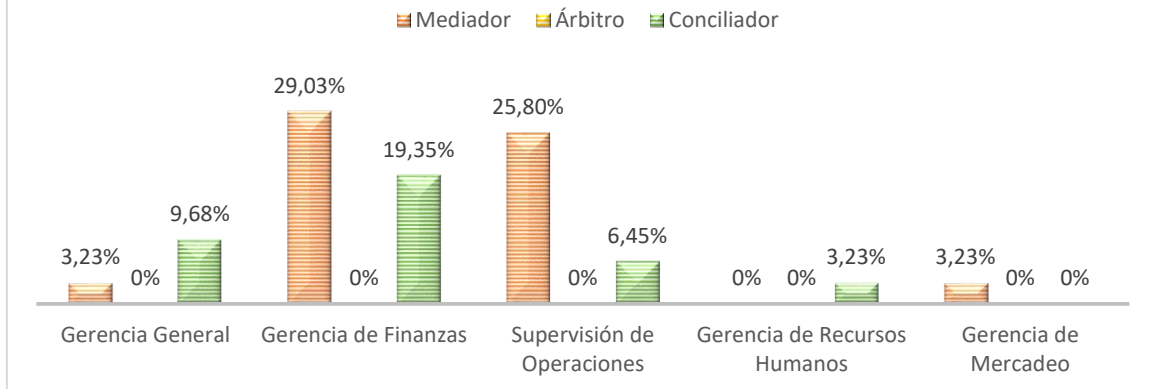


Gráfico 17. 1 ¿Según su criterio, cuál es el comportamiento de los tres roles básicos que mejor le resulta a la negociación?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

Para el departamento de Gerencia de Finanzas el comportamiento de los tres roles básicos que mejor le resulta a la negociación es el mediador con un 29,03% y conciliador con un 19,35%.

Para el departamento de Supervisión de Operaciones el comportamiento de los tres roles básicos que mejor le resulta a la negociación es el mediador con un 25,80% y conciliador con un 6,45%.

Para el departamento de Gerencia General el comportamiento de los tres roles básicos que mejor le resulta a la negociación es el mediador con un 3,23% y conciliador con un 9,68%.

Para el departamento de Gerencia de Recursos Humanos el comportamiento de los tres roles básicos que mejor le resulta a la negociación es el conciliador con un 3,23%.

Para el departamento de Gerencia de Mercadeo el comportamiento de los tres roles básicos que mejor le resulta a la negociación es el mediador con un 3,23%.

Tabla 18 ¿Cree usted que los negociadores no deben revelar sus verdaderos pensamientos, no sea que sus oponentes saquen ventaja de ello?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Cree usted que los negociadores no deben revelar sus verdaderos pensamientos, no sea que sus oponentes saquen ventaja de ello?	De acuerdo	18	58%
	En desacuerdo	13	42%
Total		31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

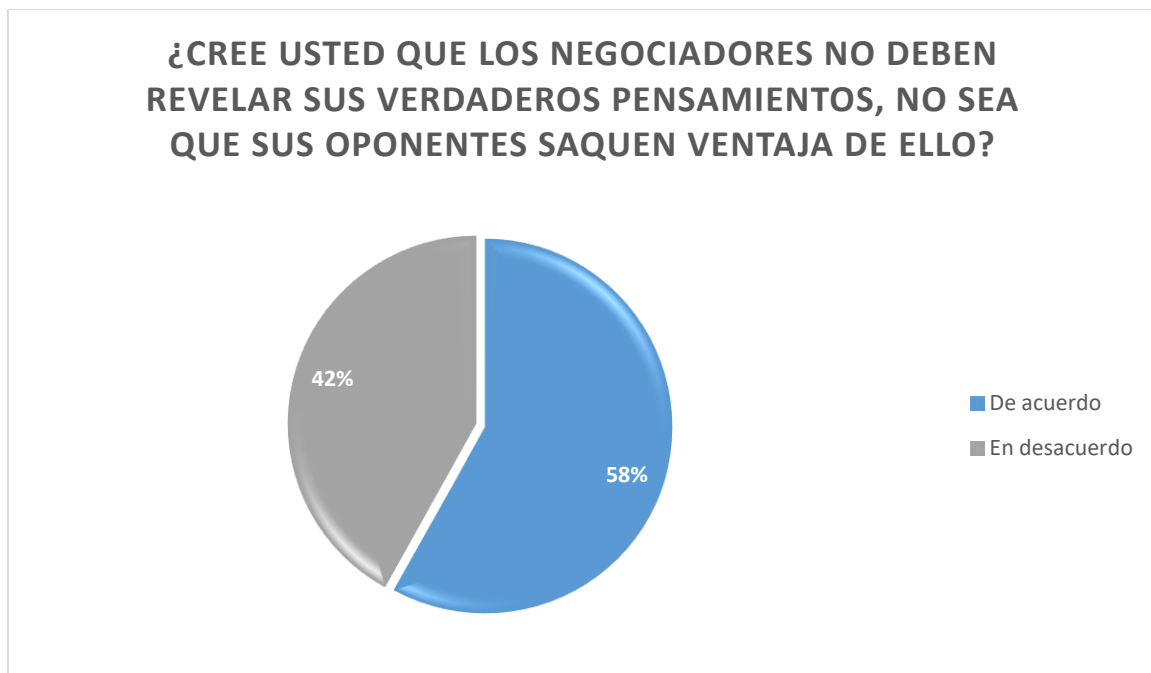


Gráfico 18 ¿Cree usted que los negociadores no deben revelar sus verdaderos pensamientos, no sea que sus oponentes saquen ventaja de ello?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

Para la pregunta 18 el 58% de los colaboradores están de acuerdo de que los oponentes pueden sacar ventaja si revelan sus verdaderos pensamientos y el 42% de los colaboradores en desacuerdo.

Tabla 18. 1 ¿Cree usted que los negociadores no deben revelar sus verdades pensamientos, no sea que sus oponentes saquen ventaja de ello?

Descripción	Departamentos	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje	
¿Cree usted que los negociadores no deben revelar sus verdaderos pensamientos, no sea que sus oponentes saquen ventaja de ello?	Gerencia General	De acuerdo	3	9,67%	
		En desacuerdo	1	3,23%	
	Gerencia de Finanzas	De acuerdo	9	29,03%	
		En desacuerdo	6	19,35%	
	Supervisión de Operaciones	De acuerdo	5	16,13%	
		En desacuerdo	5	16,13%	
	Gerencia de Recursos Humanos	De acuerdo	1	3,23%	
		En desacuerdo	0	0%	
	Gerencia de Mercadeo	De acuerdo	0	0%	
		En desacuerdo	1	3,23%	
	Total			31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

¿CREE USTED QUE LOS NEGOCIADORES NO DEBEN REVELAR SUS VERDADEROS PENSAMIENTOS, NO SEA QUE SUS OponentES SAQUEN VENTAJA DE ELLO?

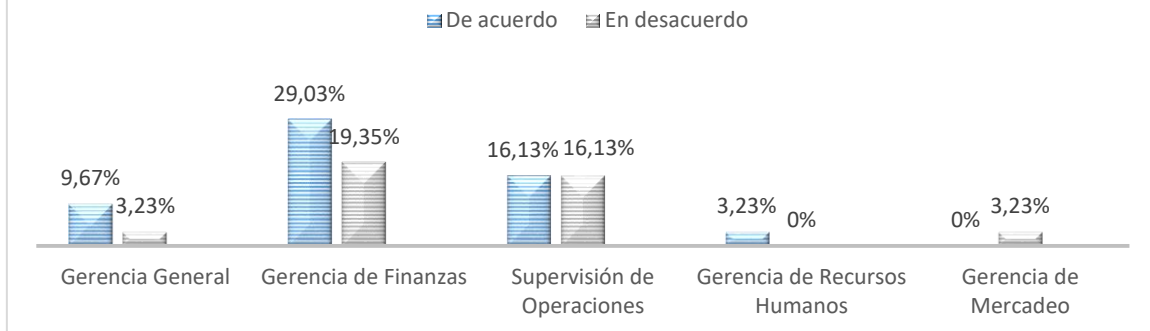


Gráfico 18. 1 ¿Cree usted que los negociadores no deben revelar sus verdaderos pensamientos, no sea que sus oponentes saquen ventaja de ello?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

En el departamento de Gerencia de Finanzas el 29,03% de los colaboradores indicaron que están de acuerdo en que los negociadores no deben revelar sus verdaderos pensamientos ya que los oponentes sacan ventaja de ello y el 19,35% de los colaboradores están en desacuerdo.

En el departamento de Supervisión de Operaciones el 16,13% de los colaboradores indicaron que están de acuerdo en que los negociadores no deben revelar sus verdaderos pensamientos ya que los oponentes sacan ventaja de ello y el 16,13% de los colaboradores indicaron que están en desacuerdo.

En el departamento de Gerencia General el 9,67% de los colaboradores indicaron que están de acuerdo en que los negociadores no deben revelar sus verdaderos pensamientos ya que los oponentes sacan ventaja de ello y el 3,23% de los colaboradores indicaron que están en desacuerdo.

En el departamento de Gerencia de Recursos Humanos el 3,23% de los colaboradores indicaron que están de acuerdo en que los negociadores no deben revelar sus verdaderos pensamientos ya que los oponentes sacan ventaja de ello.

En el departamento de Gerencia de Mercadeo el 3,23% de los colaboradores indicaron que están en desacuerdo en que los negociadores no deben revelar sus verdaderos pensamientos ya que los oponentes sacan ventaja de ello.

Tabla 19 ¿Ha sido usted participe de algún tipo de negociación?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Ha sido usted participe de algún tipo de negociación?	Sí	14	45%
	No	17	55%
Total		31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

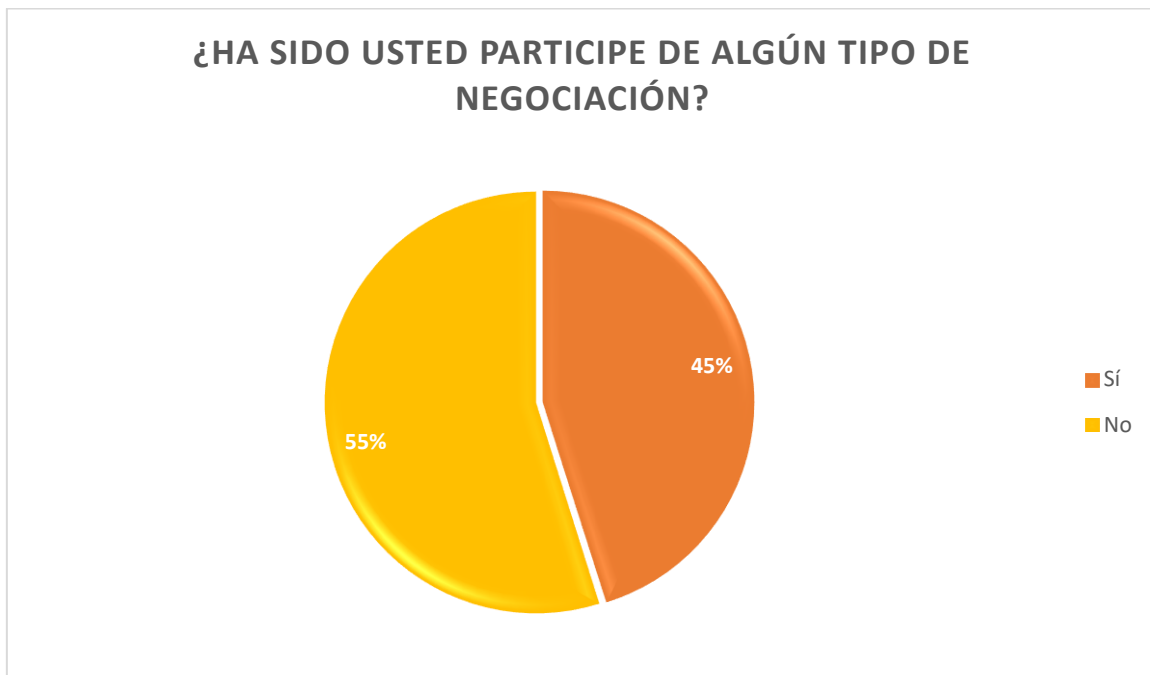


Gráfico 19 ¿Ha sido usted participe de algún tipo de negociación?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

En el gráfico 19 el 55% de los encuestados no han sido participe de algún tipo de negociación y el 45% sí han sido participe de algún tipo de negociación.

Tabla 19. 1 ¿Ha sido usted participe de algún tipo de negociación?

Descripción	Departamentos	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Ha sido usted participe de algún tipo de negociación?	Gerencia General	Sí	3	9,68%
		No	1	3,23%
	Gerencia de Finanzas	Sí	5	16,13%
		No	10	32,25%
	Supervisión de Operaciones	Sí	6	19,35%
		No	4	12,90%
	Gerencia de Recursos Humanos	Sí	0	0%
		No	1	3,23%
	Gerencia de Mercadeo	Sí	0	0%
		No	1	3,23%
Total			31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

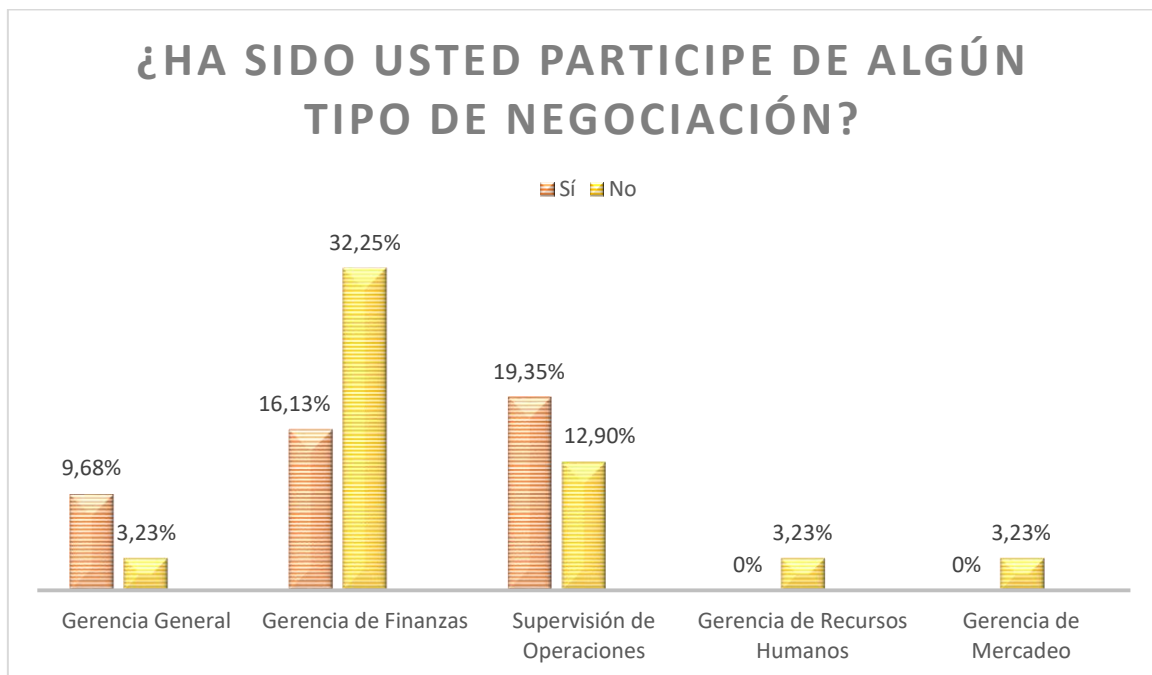


Gráfico 19. 1 ¿Ha sido usted participe de algún tipo de negociación?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

Para el departamento de Gerencia de Finanzas el 32,25% de los colaboradores no han sido participe de algún tipo de negociación y el 16,13% de los colaboradores sí han sido participe de algún tipo de negociación.

Para el departamento de Supervisión de Operaciones el 19,35% de los colaboradores sí han sido participe de algún tipo de negociación y el 12,90% de los colaboradores no han sido participe de algún tipo de negociación.

Para el departamento de Gerencia General el 9,68% de los colaboradores sí han sido participe de algún tipo de negociación y el 3,23% de los colaboradores no ha sido participe de algún tipo de negociación.

Para los departamentos de Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Mercadeo en iguales cantidades correspondientemente el 3,23% de los colaboradores indicaron que no ha sido participe de algún tipo de negociación.

Entre los justifique del departamento de Gerencia de Finanzas están:

- En la presentación de algún informe o en la forma de trato hacia la jefatura.
- En la negociación con clientes pero manteniendo una pauta establecida por la empresa.
- Con clientes al momento de negociar ajustes en monto de facturación atrasada.
- En el área de crédito y cobro, negocian con algún cliente para persuadir a que paguen.

Entre los justifique del departamento de Supervisión de Operaciones están:

- En una negociación para mejor la comunicación y el trabajo en equipo.

- A la hora de buscar un mejor precio para la compra de un producto.
- En diferentes proyectos donde tienen ideas distintas y buscan la mejor manera para llegar a un acuerdo.

Entre los justifique del departamento de Gerencia General están:

- Participado en establecimiento de metas, objetivos y cuotas del equipo de ventas.
- No ha tenido la oportunidad de ser negociador.
- En acuerdos de requerimientos específicos con los clientes.

Entre el justifique del departamento de Gerencia de Recursos Humanos está:

- No ha tenido que participar en una negociación, pero lo hace en la labor personal del día a día.

Tabla 20 ¿Tiene usted conciencia de sus propias emociones?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Tiene usted conciencia de sus propias emociones?	Sí	31	100%
	No	0	0%
Total		31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

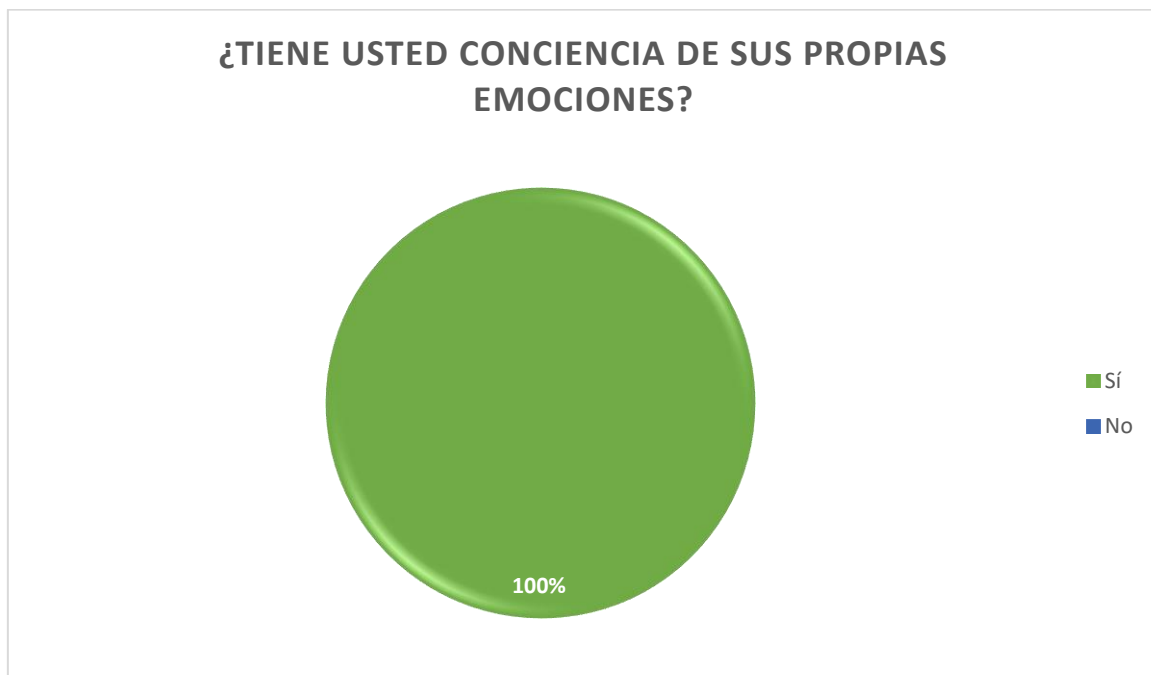


Gráfico 20 ¿Tiene usted conciencia de sus propias emociones?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

En la pregunta 20 el 100% de los colaboradores tienen conciencia de sus propias emociones.

Tabla 20. 1 ¿Tiene usted conciencia de sus propias emociones?

Descripción	Departamentos	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Tiene usted conciencia de sus propias emociones?	Gerencia General	Sí	4	12,90%
		No	0	0%
	Gerencia de Finanzas	Sí	15	48,39%
		No	0	0%
	Supervisión de Operaciones	Sí	10	32,25%
		No	0	0%
	Gerencia de Recursos Humanos	Sí	1	3,23%
		No	0	0%
	Gerencia de Mercadeo	Sí	1	3,23%
		No	0	0%
Total			31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

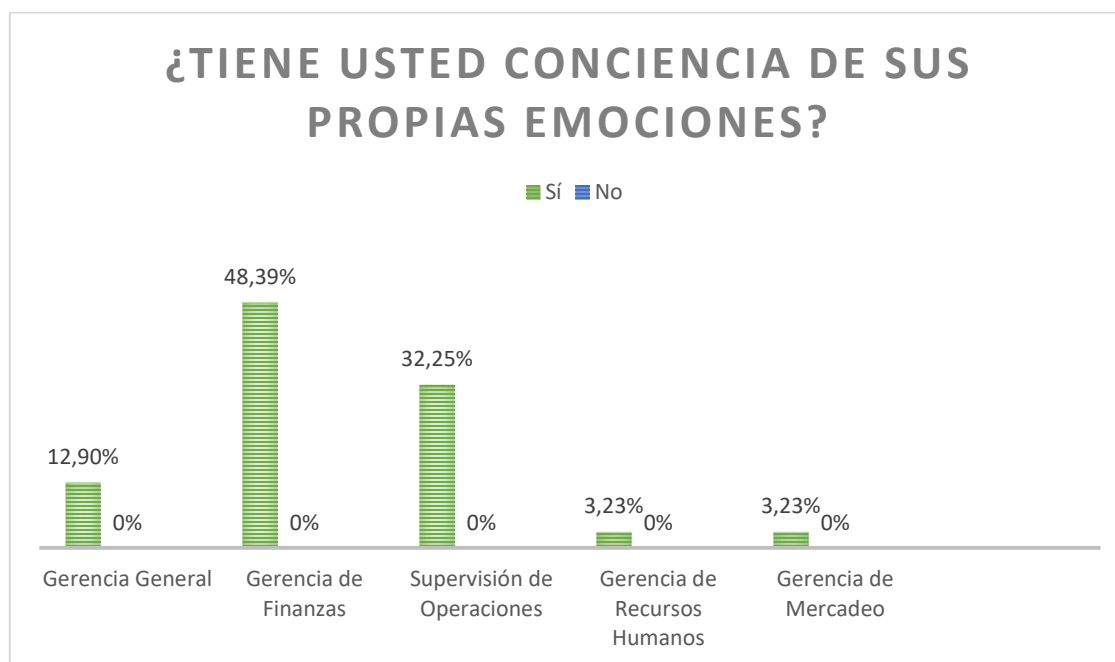


Gráfico 20. 1 ¿Tiene usted conciencia de sus propias emociones?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

En el departamento de Gerencia de Finanzas el 48,39% de los colaboradores sí tienen conciencia de sus propias emociones.

En el departamento de Supervisión de Operaciones el 32,25% de los colaboradores sí tienen conciencia de sus propias emociones.

En el departamento de Gerencia General el 12,90% de los colaboradores sí tienen conciencia de sus propias emociones.

En los departamentos de Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Mercadeo el 3,23% de los colaboradores correspondientemente a cada departamento sí tiene conciencia de sus propias emociones.

Tabla 21 ¿Identifica usted sus cambios de ánimo, sabe con claridad el motivo que los ocasiona?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Identifica usted sus cambios de ánimo, sabe con claridad el motivo que los ocasiona?	Sí	20	65%
	No	11	35%
Total		31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

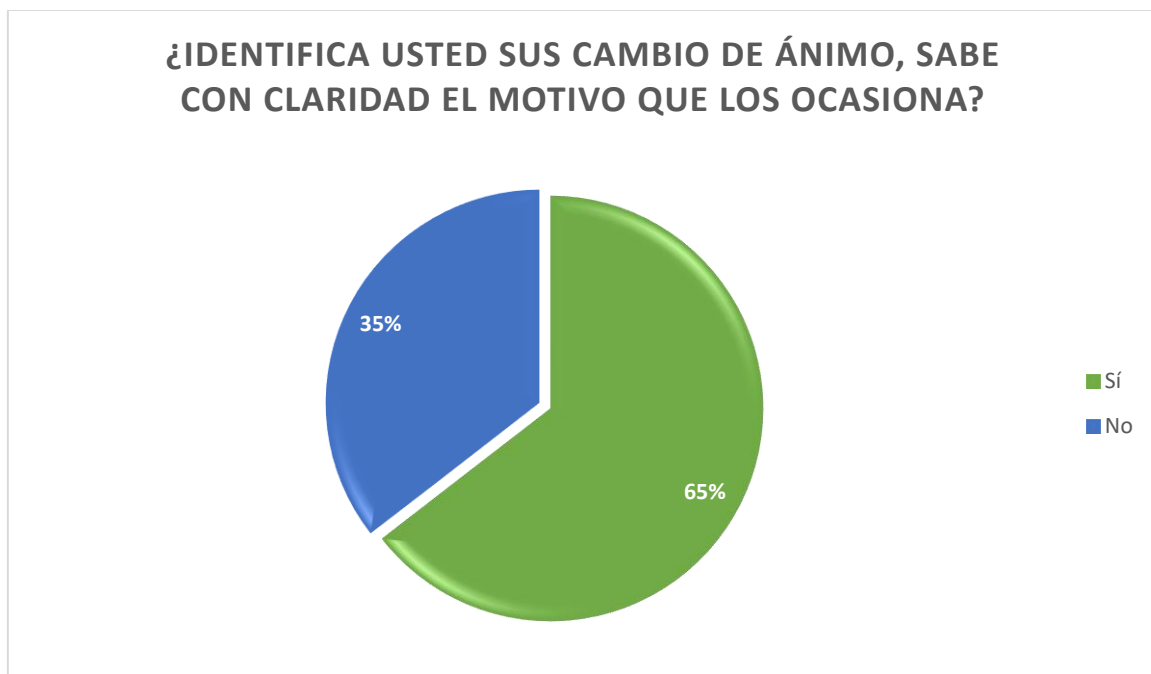


Gráfico 21 ¿Identifica usted sus cambios de ánimo, sabe con claridad el motivo que los ocasiona?
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

En el gráfico 21 se observa que el 65% de los colaboradores sí identifican los cambios de ánimo, saben con claridad el motivo que los ocasiona y el 35% de los colaboradores no identifican sus cambios de ánimo, no saben con claridad el motivo que los ocasiona.

Tabla 21. 1 ¿Identifica usted sus cambios de ánimo, sabe con claridad el motivo que los ocasiona?

Descripción	Departamentos	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Identifica usted sus cambios de ánimo, sabe con claridad el motivo que los ocasiona?	Gerencia General	Sí	3	9,67%
		No	1	3,23%
	Gerencia de Finanzas	Sí	10	32,25%
		No	5	16,13%
	Supervisión de Operaciones	Sí	5	16,13%
		No	5	16,13%
	Gerencia de Recursos Humanos	Sí	1	3,23%
		No	0	0%
	Gerencia de Mercadeo	Sí	1	3,23%
		No	0	0%
Total			31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

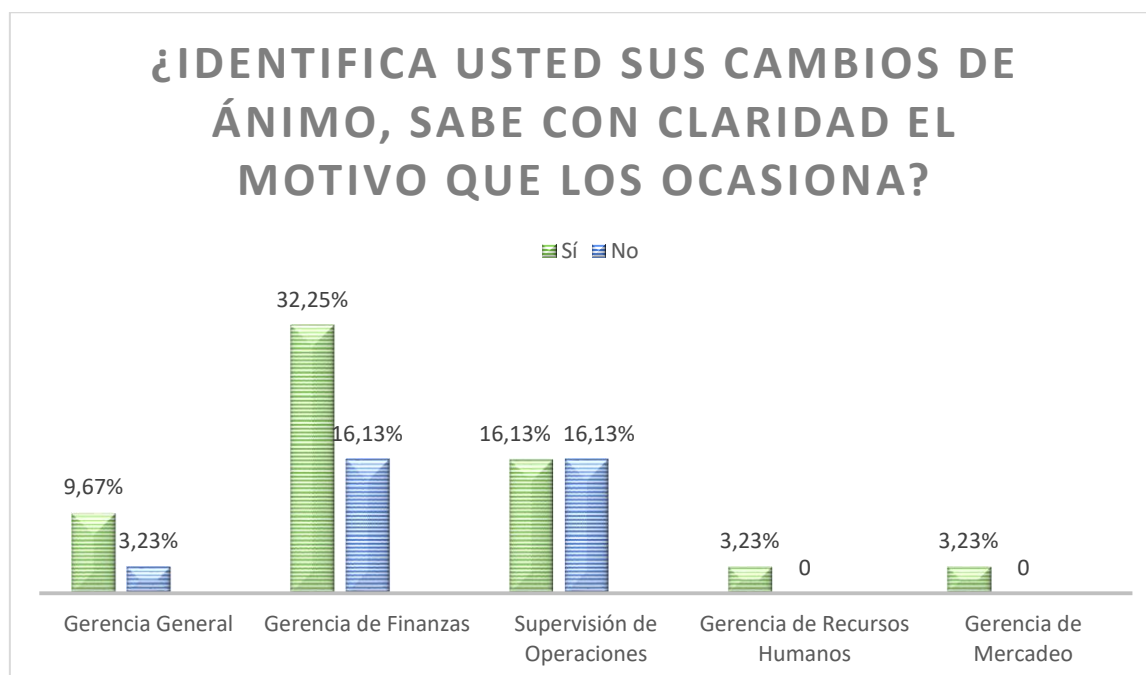


Gráfico 21. 1 ¿Identifica usted sus cambios de ánimo, sabe con claridad el motivo que los ocasiona?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

Para el departamento de Gerencia de Finanzas el 32,25% de los colaboradores sí identifican sus cambios de ánimo, sabe con claridad el motivo que los ocasiona mientras que el 16,13% de los colaboradores indican lo contrario.

Para el departamento de Supervisión de Operaciones el 16,13% de los colaboradores sí identifican sus cambios de ánimo, sabe con claridad el motivo que los ocasiona mientras que el 16,13% de los colaboradores indican lo contrario.

Para el departamento de Gerencia General el 9,67% de los colaboradores sí identifican sus cambios de ánimo, sabe con claridad el motivo que los ocasiona mientras que el 3,23% de los colaboradores indica lo contrario.

Para los departamentos de Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Mercadeo en iguales cantidades el 3,23% de los colaboradores sí identifican sus cambios de ánimo, sabe con claridad en motivo que los ocasiona.

Tabla 22 ¿Comprende usted las emociones de los demás?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Comprende usted las emociones de los demás?	Sí	14	45%
	No	17	55%
Total		31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

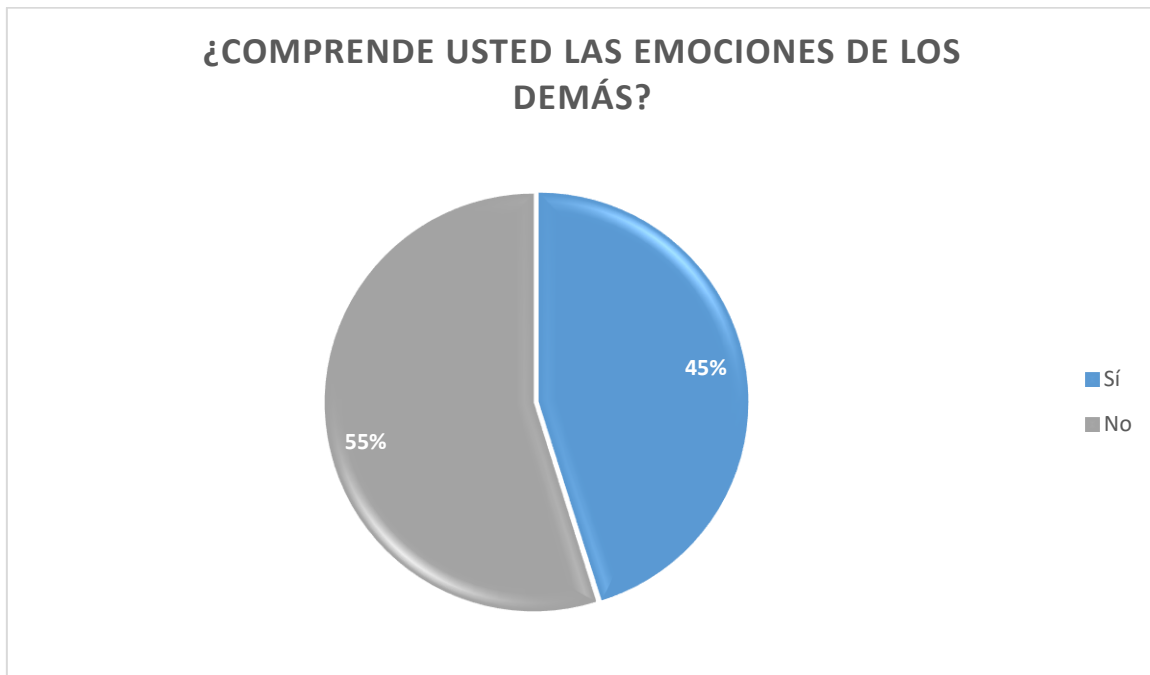


Gráfico 22 ¿Comprende usted las emociones de los demás?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

Se puede observar anteriormente que el 55% de los encuestados no comprenden las emociones de los demás y el 45% de los encuestados sí comprenden las emociones de los demás.

Tabla 22. 1 ¿Comprende usted las emociones de los demás?

Descripción	Departamentos	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Comprende usted las emociones de los demás?	Gerencia General	Sí	2	6,45%
		No	2	6,45%
	Gerencia de Finanzas	Sí	7	22,58%
		No	8	25,80%
	Supervisión de Operaciones	Sí	3	9,68%
		No	7	22,58%
	Gerencia de Recursos Humanos	Sí	1	3,23%
		No	0	0%
Gerencia de Mercadeo	Sí	1	3,23%	
	No	0	0%	
Total			31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

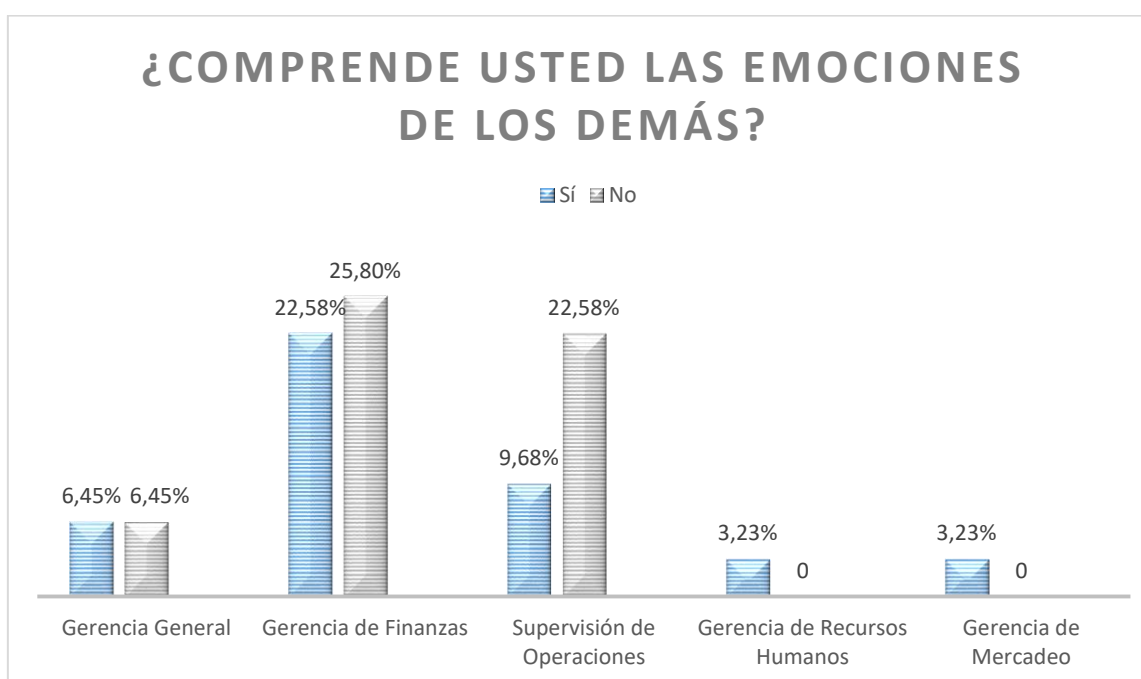


Gráfico 22. 1 ¿Comprende usted las emociones de los demás?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

En relación al departamento de Gerencia de Finanzas el 25,80% de los colaboradores no comprenden las emociones de los demás y el 22,58% de los colaboradores sí comprende las emociones de los demás.

En relación al departamento de Supervisión de Operaciones el 22,58% no comprende las emociones de los demás y el 9,68% de los colaboradores sí comprende las emociones de los demás.

En relación al departamento de Gerencia General el 6,45% de los colaboradores sí comprende las emociones de los demás y el 6,45% de los colaboradores no comprende las emociones de los demás.

En relación a los departamentos de Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Mercadeo en iguales cantidades el 3,23% de los colaboradores sí comprende las emociones de los demás.

Entre los porqués del departamento de Gerencia General mencionan que:

- Se interesa en conocer a las personas en su aspecto profesional y personal.
- No ya que es difícil de comprender en la mayoría de los casos las emociones de las personas ya que hay personas que no son tan abiertas para expresarlas.

Entre los porqués del departamento de Gerencia de Finanzas mencionan que:

- Cuando hay una conexión con otra persona ya sea mediante un lazo de amistad o laboral es mucho más sencillo percibir los sentimientos y emociones del otro.

- No comprende las emociones de los demás ya que aunque en ocasiones se conoce a las personas no siempre es así. Las emociones pueden ser provocadas por problemas personales.
- Se trata de ponerse en los zapatos de los demás para poder entender ciertas reacciones.
- Porque muchas veces se ve el fenómeno del comportamiento, su expresión. Pero no así el motivo de la causa.
- Porque no siempre las personas demuestran sus emociones claramente para lograr comprenderlas, sería necesario consultarles.
- Somos diferentes y es complicado conocer bien a los demás lo suficiente como para comprender.
- Trata de comprender como se sienten.
- No todos los días son buenos, hay factores tanto internos como externos que afectan el estado de ánimo de las personas.

Entre los porqués del departamento de Supervisión de Operaciones mencionan que:

- Comprende las emociones por la conducta que reflejan tristeza o felicidad.
- No comprende las emociones porque no conoce la vida personal o por la situación que estén pasando.
- Porque es una parte fundamental del individuo que a su vez conforma el equipo de trabajo y eso tiene impacto en las operaciones y objetivos.
- No ya que todos tienen problemas en el hogar o con la pareja.
- No porque cuesta comprender la forma de pensar de otras personas.
- Por la empatía y por los comportamientos de la persona.

- No los identifica, si las emociones no son muy marcadas.

Entre el porqué del departamento de Gerencia de Recursos Humanos menciona que:

- Cree que tiene la capacidad de percibir muy bien las emociones de los demás, mediante el comportamiento.

Entre el porqué del departamento de Gerencia de Mercadeo menciona que:

- Por empatía y por el comportamiento de la persona.

Tabla 23 ¿Cuándo tengo que describir mis sentimientos me confundo?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Cuándo tengo que describir mis sentimientos me confundo?	Sí	11	35%
	No	20	65%
Total		31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICH S.A, Julio 2020.



Gráfico 23 ¿Cuándo tengo que describir mis sentimientos me confundo?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

En el gráfico 23 se puede observar que el 65% de los empleados no se confunden a la hora de describir los sentimientos y el 35% de los empleados sí se confunden a la hora de describir los sentimientos

Tabla 23. 1 ¿Cuándo tengo que describir mis sentimientos me confundo?

Descripción	Departamentos	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Cuándo tengo que describir mis sentimientos me confundo?	Gerencia General	Sí	0	0%
		No	4	12,90%
	Gerencia de Finanzas	Sí	7	22,58%
		No	8	25,81%
	Supervisión de Operaciones	Sí	4	12,90%
		No	6	19,35%
	Gerencia de Recursos Humanos	Sí	0	0%
		No	1	3,23%
	Gerencia de Mercadeo	Sí	0	0%
		No	1	3,23%
Total			31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

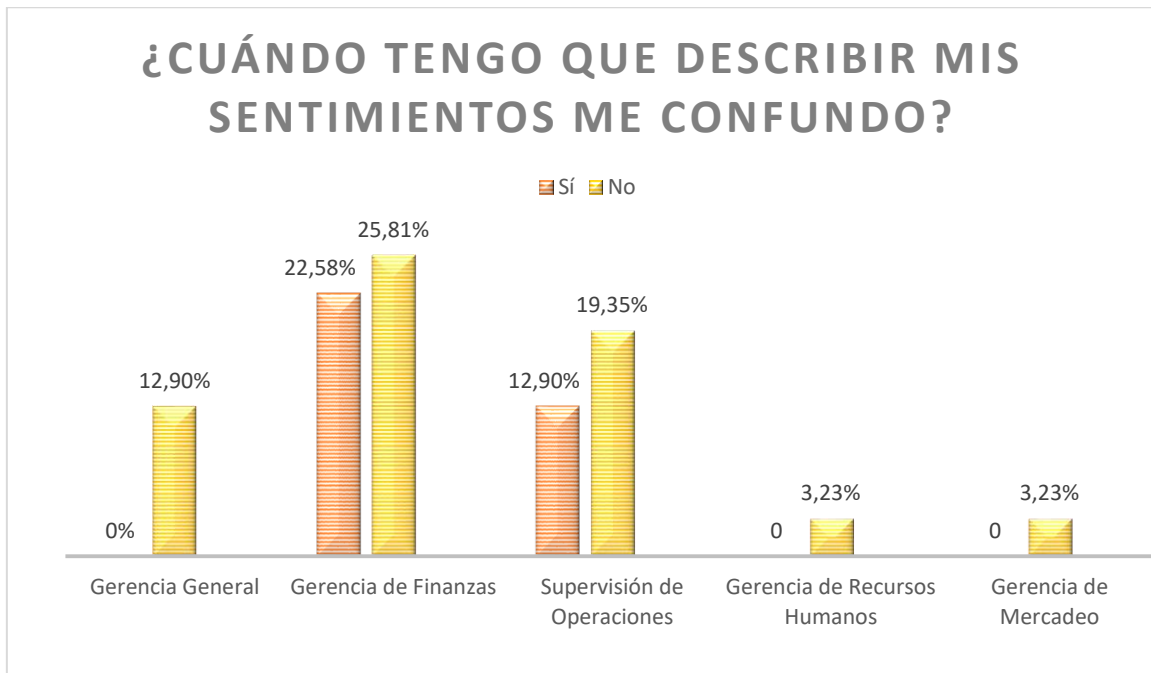


Gráfico 23. 1 ¿Cuándo tengo que describir mis sentimientos me confundo?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

En el departamento de Gerencia de Finanzas el 25,81% de los empleados no se confunden cuando tienen que describir los sentimientos y el 22,58% de los empleados sí se confunden cuando tienen que describir los sentimientos.

En el departamento de Supervisión de Operaciones se puede observar que el 19,35% de los empleados no se confunden cuando tienen que describir los sentimientos y el 12,90% de los empleados sí se confunden cuando tienen que describir los sentimientos.

En el departamento de Gerencia General se puede observar que el 12,90% de los empleados no se confunden cuando tienen que describir los sentimientos.

En los departamentos de Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Mercadeo se puede observar en iguales cantidades que el 3,23% de los empleados no se confunde cuando tiene que describir los sentimientos.

Tabla 24 ¿Tiene plena confianza en usted mismo?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Tiene plena confianza en usted mismo?	Sí	23	74%
	No	8	26%
Total		31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

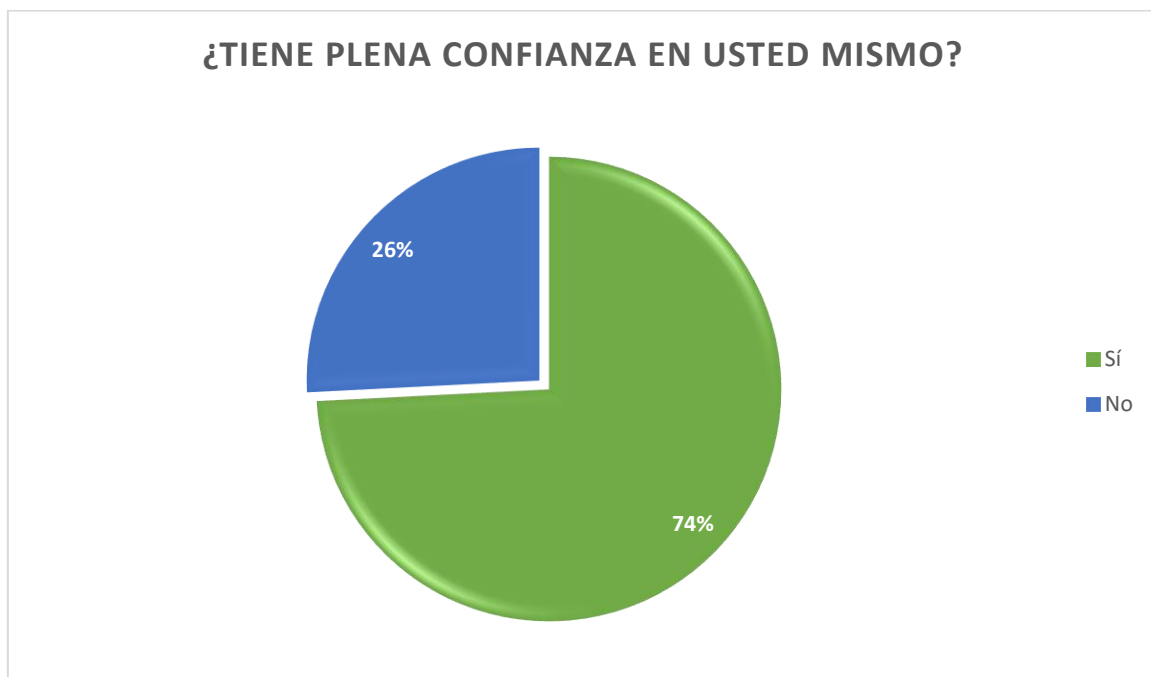


Gráfico 24 ¿Tiene plena confianza en usted mismo?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

Se puede observar en el gráfico 24 que el 74% de los colaboradores sí tiene plena confianza en el mismo y el 26% no tiene plena confianza en el mismo.

Tabla 24. 1 ¿Tiene plena confianza en usted mismo?

Descripción	Departamentos	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Tiene plena confianza en usted mismo?	Gerencia General	Sí	4	12,90%
		No	0	0%
	Gerencia de Finanzas	Sí	10	32,25%
		No	5	16,13%
	Supervisión de Operaciones	Sí	7	22,58%
		No	3	9,68%
	Gerencia de Recursos Humanos	Sí	1	3,23%
		No	0	0%
	Gerencia de Mercadeo	Sí	1	3,23%
		No	0	0%
Total			31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICH S.A, Julio 2020.

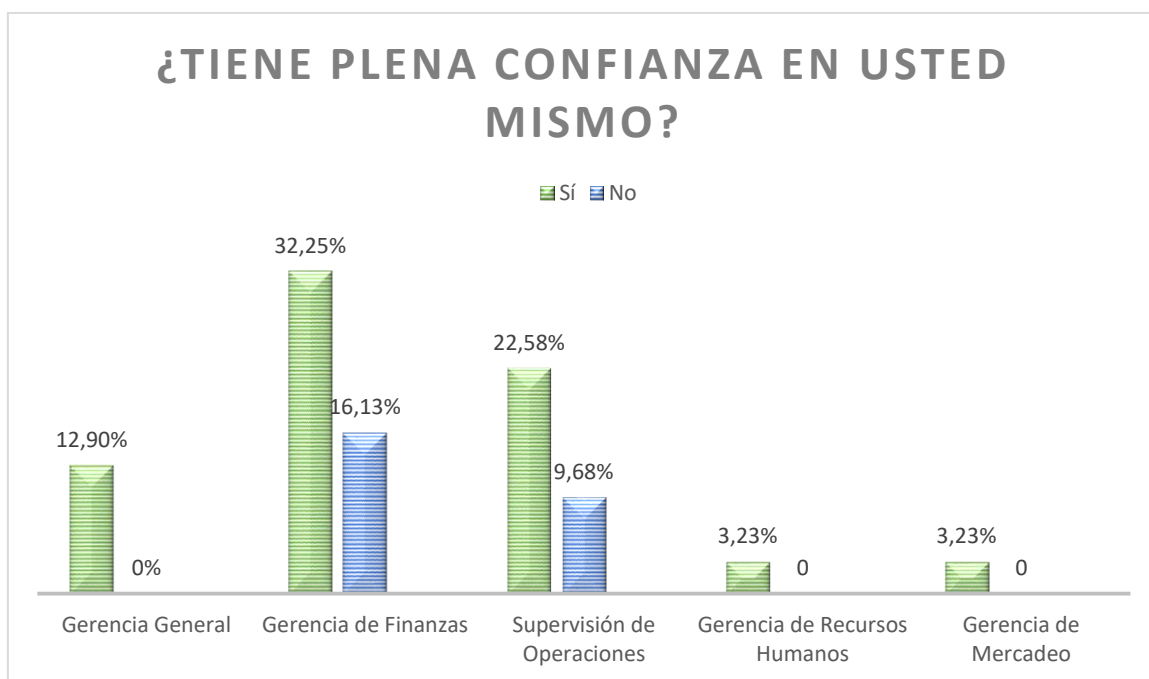


Gráfico 24. 1 ¿Tiene plena confianza en usted mismo?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

Se puede observar en el gráfico 24. 1 que en el departamento de Gerencia de Finanzas el 32,25% de los colaboradores sí tienen plena confianza en el mismo y el 16,13% de los colaboradores no tienen confianza en el mismo.

Para el departamento de Supervisión de Operaciones el 22,58% de los colaboradores sí tienen plena confianza en el mismo y el 9,68% de los colaboradores no tienen plena confianza en el mismo.

Para el departamento de Gerencia General el 12,90% de los colaboradores sí tienen plena confianza en el mismo.

Para los departamentos de Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Mercadeo en iguales cantidades el 3,23% de los colaboradores sí tienen plena confianza en el mismo.

Tabla 25 ¿Considera que le faltan habilidades necesarias para desempeñarse adecuadamente y por ende, desarrollar su confianza?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Considera que le faltan habilidades necesarias para desempeñarse adecuadamente y por ende, desarrollar su confianza?	Sí	8	26%
	No	23	74%
Total		31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

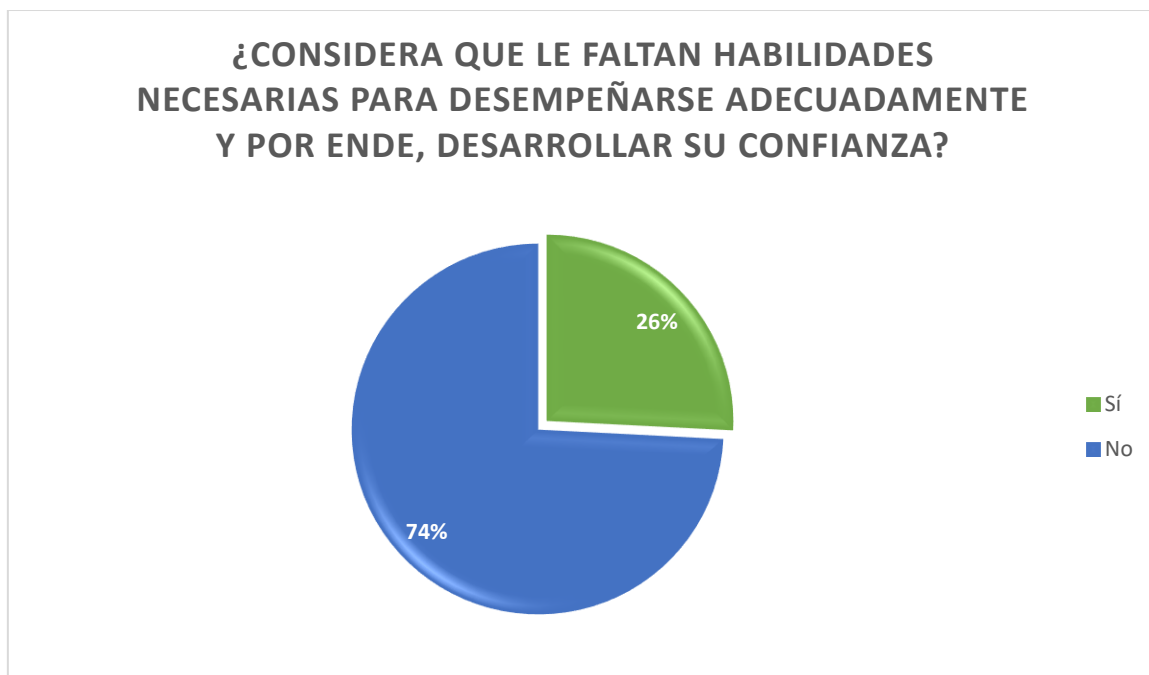


Gráfico 25 ¿Considera que le faltan habilidades necesarias para desempeñarse adecuadamente y por ende, desarrollar su confianza?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

Como se indica en el gráfico 25 el 74% del personal no le faltan habilidades necesarias para desempeñarse adecuadamente y por ende, desarrollar su confianza y el 26% del personal sí le faltan habilidades necesarias para desempeñarse adecuadamente y por ende, desarrollar su confianza.

Tabla 25. 1 ¿Considera que le faltan habilidades necesarias para desempeñarse adecuadamente y por ende, desarrollar su confianza?

Descripción	Departamentos	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje	
¿Considera que le faltan habilidades necesarias para desempeñarse adecuadamente y por ende, desarrollar su confianza?	Gerencia General	Sí	0	0%	
		No	4	12,90%	
	Gerencia de Finanzas	Sí	4	12,90%	
		No	11	35,49%	
	Supervisión de Operaciones	Sí	4	12,90%	
		No	6	19,35%	
	Gerencia de Recursos Humanos	Sí	0	0%	
		No	1	3,23%	
	Gerencia de Mercadeo	Sí	0	0%	
		No	1	3,23%	
	Total			31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A Julio 2020.

¿CONSIDERA QUE LE FALTAN HABILIDADES NECESARIAS PARA DESEMPEÑARSE ADECUADAMENTE Y POR ENDE, DESARROLLAR SU CONFIANZA?

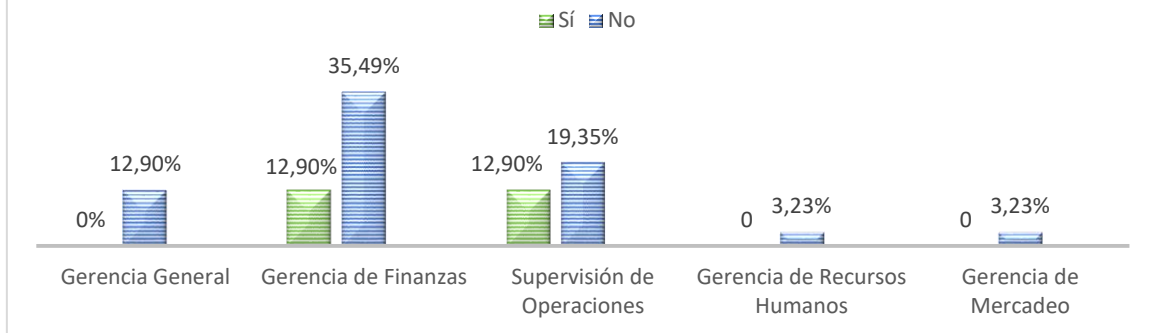


Gráfico 25. 1 ¿Considera que le faltan habilidades necesarias para desempeñarse adecuadamente y por ende, desarrollar su confianza?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

El departamento de Gerencia de Finanzas el 12,90% de los colaboradores indicó que sí le faltan habilidades necesarias para desempeñarse adecuadamente y por ende, desarrollar su confianza y el 35,49% de los colaboradores indicaron lo contrario.

El departamento de Supervisión de Operaciones el 12,90% de los colaboradores indicó que sí le faltan habilidades necesarias para desempeñarse adecuadamente y por ende, desarrollar su confianza y el 19,35% de los colaboradores indicaron lo contrario.

El departamento de Gerencia General el 12,90% de los colaboradores indicó que no le faltan habilidades necesarias para desempeñarse adecuadamente y por ende, desarrollar su confianza.

Los departamentos de Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Mercadeo en iguales cantidades el 3,23% de los colaboradores indico que no le faltan habilidades necesarias para desempeñarse adecuadamente y por ende, desarrollar su confianza.

Entre los sí del departamento de Gerencia de Finanzas están:

- Comunicación.
- El don de palabra.

Entre los sí del departamento de Supervisión de Operaciones están:

- Ser capaz de conversar.
- Tener empatía.

Tabla 26 ¿Se desanima fácilmente si algo no le sale bien?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Se desanima fácilmente si algo no le sale bien?	Sí	22	71%
	No	9	29%
Total		31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

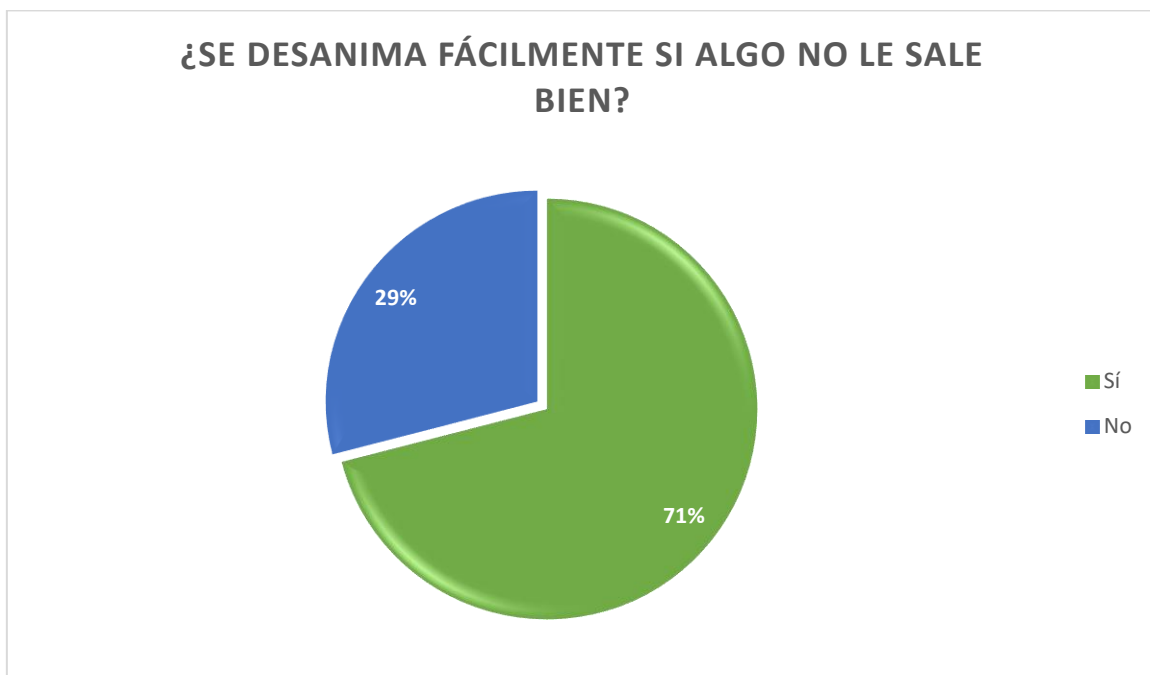


Gráfico 26 ¿Se desanima fácilmente si algo no le sale bien?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

En el gráfico 26 se observa que el 71% de los colaboradores sí se desaniman fácilmente si algo no le sale bien y el 29% no se desanima fácilmente si algo no le sale bien.

Tabla 26. 1 ¿Se desanima fácilmente si algo no le sale bien?

Descripción	Departamentos	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Se desanima fácilmente si algo no le sale bien?	Gerencia General	Sí	2	6,45%
		No	2	6,45%
	Gerencia de Finanzas	Sí	12	38,71%
		No	3	9,68%
	Supervisión de Operaciones	Sí	8	25,80%
		No	2	6,45%
	Gerencia de Recursos Humanos	Sí	0	0%
		No	1	3,23%
	Gerencia de Mercadeo	Sí	0	0%
		No	1	3,23%
Total			31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

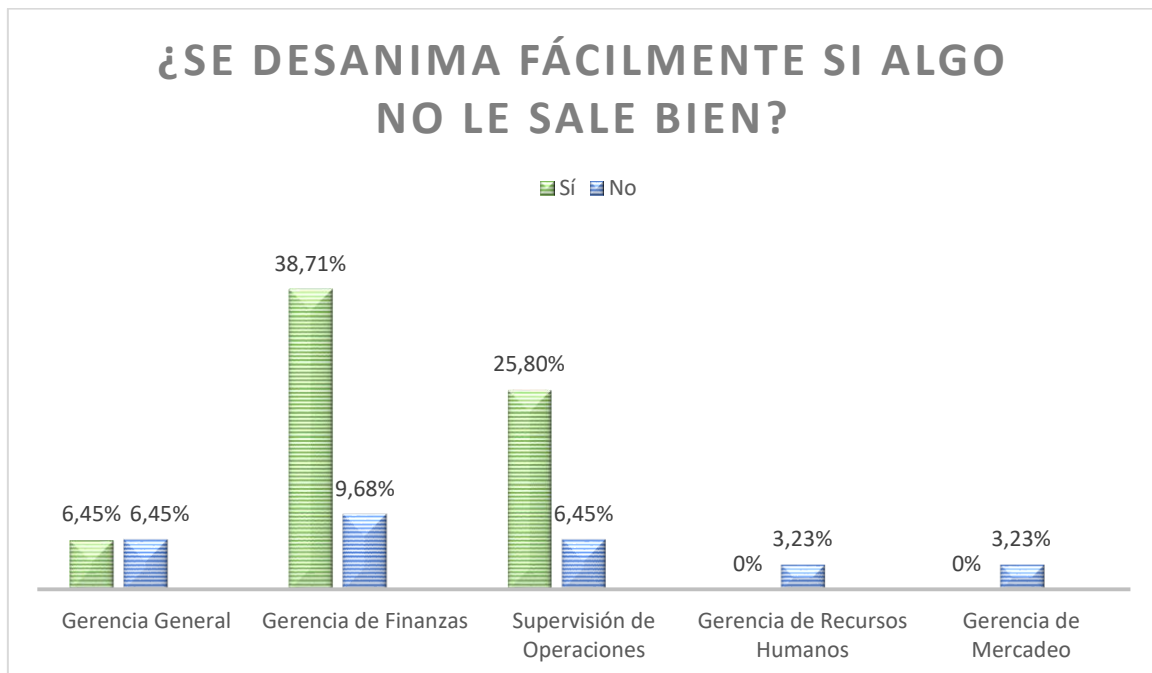


Gráfico 26. 1 ¿Se desanima fácilmente si algo no le sale bien?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

En el gráfico anterior se observa en el departamento de Gerencia de Finanzas que el 38,71% de las personas sí se desaniman fácilmente si algo no le sale bien y el 9,68% de las personas no se desaniman fácilmente si algo no le sale bien.

Para el departamento de Supervisión de Operaciones el 25,80% de las personas sí se desaniman fácilmente si algo no le sale bien y el 6,45% de las personas no se desaniman fácilmente si algo no le sale bien.

Para el departamento de Gerencia General el 6,45% de las personas sí se desaniman fácilmente si algo no le sale bien y el 6,45% de las personas no se desaniman fácilmente si algo no le sale bien.

Para los departamentos de Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Mercadeo en igual cantidad respectivamente el 3,23% de las personas indicaron que no se desanima fácilmente si algo no le sale bien.

Entre sus porqués del departamento de Gerencia General los colaboradores expresan:

- Analiza cuales fueron los puntos de falla en esa situación, para no volver a tenerlos en el futuro.
- Uno desea hacer las cosas bien más si ha costado hacerlas.
- Deseo hacer todo de la manera correcta aunque no siempre salen bien las cosas.
- Me frustró.

Entre los porqués del departamento de Gerencia de Finanzas los colaboradores expresan:

- Desanimarse no es una opción, hay que seguir adelante.
- Soy muy exigente por lo que cuando algo no me sale bien me desanimo.
- Los errores y desaciertos son solo un paso más hacia el éxito.
- Aunque no siempre salen las cosas como quiero, siempre se aprende algo.
- Si algo no sale bien, claro que hay que lamentarse, pero no desanimarse.
- Se debe de intentar las veces que sean necesarias hasta lograrlo.
- Pasó por una etapa de depresión que influyo en la sensibilidad emocional y aceptación de las cosas.

Entre los porqués del departamento de Supervisión de Operaciones los colaboradores expresan:

- Porque se deben de identificar las causas del por qué no salió bien y se deben de tomar las medidas necesarias para corregir y obtener los resultados esperados.
- Todo tiene solución se puede volver a intentar.
- Las emociones son vulnerables ante malas situaciones.
- Soy una persona muy competitiva y logro desanimarme si no me sale como esperaba.
- Soy exigente por lo cual si me desanimo si las cosas no me salen como quería.

Entre el porqué del departamento de Gerencia de Recursos Humanos el colaborador expresa:

- Por lo general, si algo no sale bien se desanima en el momento pero después lo ve como aprendizaje y trata de dejar de pensar en lo negativo.

Entre el porqué del departamento de Gerencia de Mercadeo el colaborador expresa:

- No logro desanimarme si algo no me sale bien, aprendo de ello y mejoro en lo que deba de ser necesario para que a la próxima sea un resultado más positivo.

Tabla 27 ¿Le resulta difícil manejar los fracasos?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Le resulta difícil manejar los fracasos?	Sí	20	65%
	No	11	35%
Total		31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RIOCH S.A, Julio 2020.

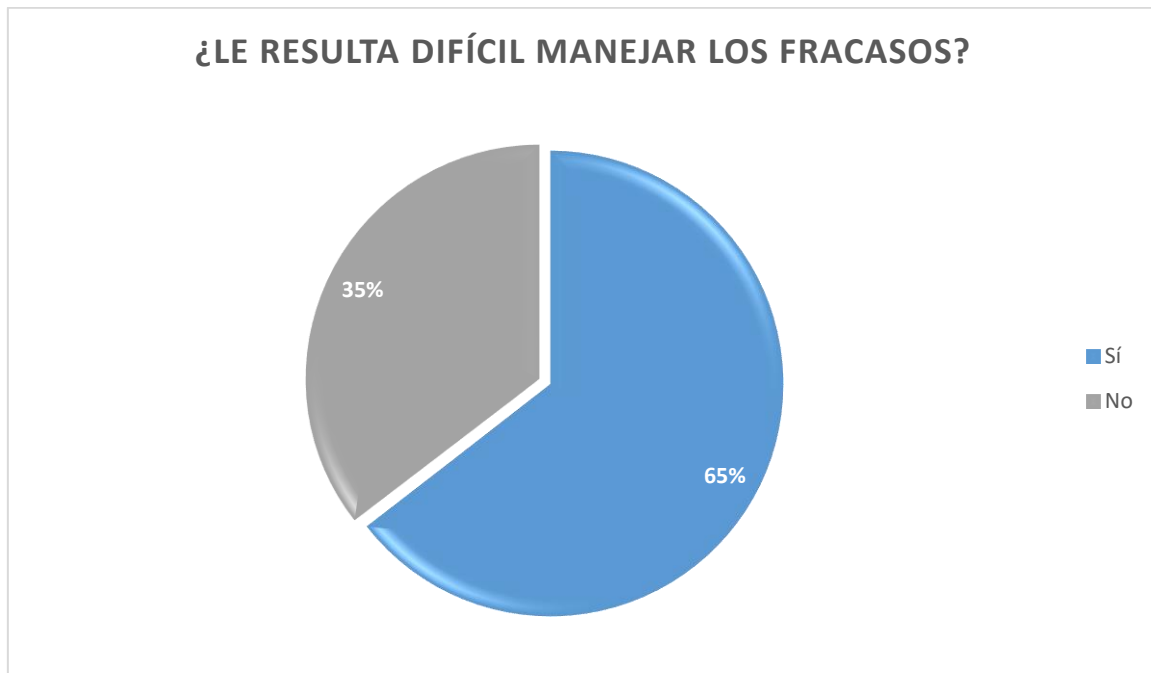


Gráfico 27 ¿Le resulta difícil manejar los fracasos?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

Como se observa anteriormente el 65% de los colaboradores sí le resulta difícil manejar los fracasos y el 35% no le resulta difícil manejar los fracasos.

Tabla 27. 1 ¿Le resulta difícil manejar los fracasos?

Descripción	Departamentos	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Le resulta difícil manejar los fracasos?	Gerencia General	Sí	1	3,23%
		No	3	9,68%
	Gerencia de Finanzas	Sí	12	38,70%
		No	3	9,68%
	Supervisión de Operaciones	Sí	7	22,57%
		No	3	9,68%
	Gerencia de Recursos Humanos	Sí	0	0%
		No	1	3,23%
	Gerencia de Mercadeo	Sí	0	0%
		No	1	3,23%
Total			31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

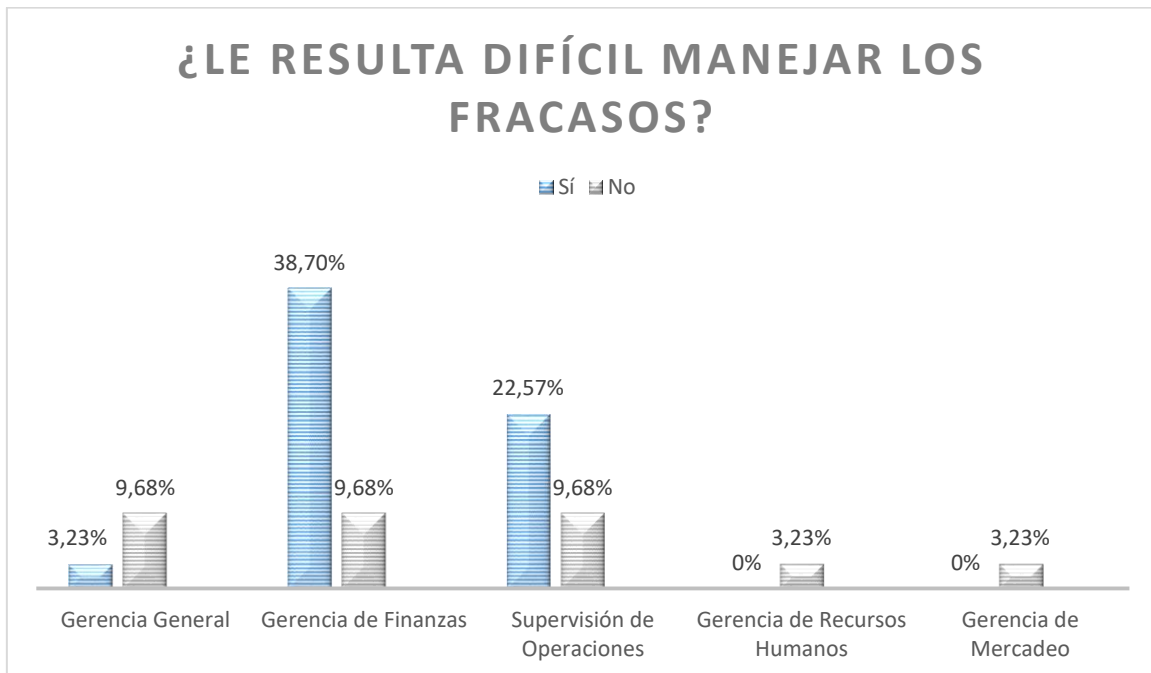


Gráfico 27. 1 ¿Le resulta difícil manejar los fracasos?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

Como se observa anteriormente en el departamento de Gerencia de Finanzas el 38,70% de los colaboradores sí le resulta difícil manejar los fracasos y el 9,68% de los colaboradores no le resulta difícil manejar los fracasos.

En el departamento de Supervisión de Operaciones el 22,57% de los colaboradores sí le resulta difícil manejar los fracasos y el 9,68% de los colaboradores no le resulta difícil manejar los fracasos.

En el departamento de Gerencia General el 9,68% de los colaboradores no le resulta difícil manejar los fracasos y el 3,23% de los colaboradores sí le resulta difícil manejar los fracasos.

En los departamentos de Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Mercadeo en igual cantidad correspondientemente al 3,23% de los colaboradores no le resulta difícil manejar los fracasos.

El porqué de los colaboradores que indicaron que sí en el departamento de Gerencia General:

- Sí me resulta difícil ya que soy una persona demasiado competitiva y un fracaso me es complejo de aceptar.

El porqué de los colaboradores que indicaron que sí en el departamento de Gerencia de Finanzas:

- Es difícil en estos tiempos a alguien que desee verdaderamente ayudar, hay muchos intereses personales.
- Genera frustración en el desempeño.

- No es una persona tan positiva para manejar los fracasos.
- Cuando un fracaso me sale, me resulta difícil manejarlo y siento que ya no doy lo mismo que antes.
- No sigo dando lo mejor ya que ese fracaso no es de mi agrado y me genera desilusión.
- Me genera desilusión personal ya que siento que lo hice de la manera correcta por eso me resulta difícil manejarlo.

El porqué de los colaboradores que indicaron que sí en el departamento de Supervisión de Operaciones:

- Soy una persona que siempre busco lograr los objetivos y una respuesta positiva ante lo que haga entonces si me resulta difícil manejar los fracasos.
- Soy competitivo y un fracaso hace que esa competencia baje.
- Porque no salió como esperaba.
- Siento que no tengo la inteligencia adecuada para manejar un fracaso.
- No salió como deseaba y me genera frustración laboral y personal.

Tabla 28 ¿Me considero una persona que elaboro detalladamente cualquier información o tarea que desempeño?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Me considero una persona que elaboro detalladamente cualquier información o tarea que desempeño?	Sí	21	68%
	No	10	32%
Total		31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.



Gráfico 28 ¿Me considero una persona que elaboro detalladamente cualquier información o tarea que desempeño?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

Como se observa en el gráfico anterior el 68% del personal sí se considera una persona que elabora detalladamente cualquier información o tarea que desempeña y

el 32% del personal no se considera una persona que elabora detalladamente cualquier información o tarea que desempeña.

Tabla 28. 1 ¿Me considero una persona que elaboro detalladamente cualquier información o tarea que desempeño?

Descripción	Departamentos	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje	
¿Me considero una persona que elaboro detalladamente cualquier información o tarea que desempeño?	Gerencia General	Sí	2	6,45%	
		No	2	6,45%	
	Gerencia de Finanzas	Sí	10	32,25%	
		No	5	16,13%	
	Supervisión de Operaciones	Sí	7	22,58%	
		No	3	9,68%	
	Gerencia de Recursos Humanos	Sí	1	3,23%	
		No	0	0%	
	Gerencia de Mercadeo	Sí	1	3,23%	
		No	0	0%	
	Total			31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

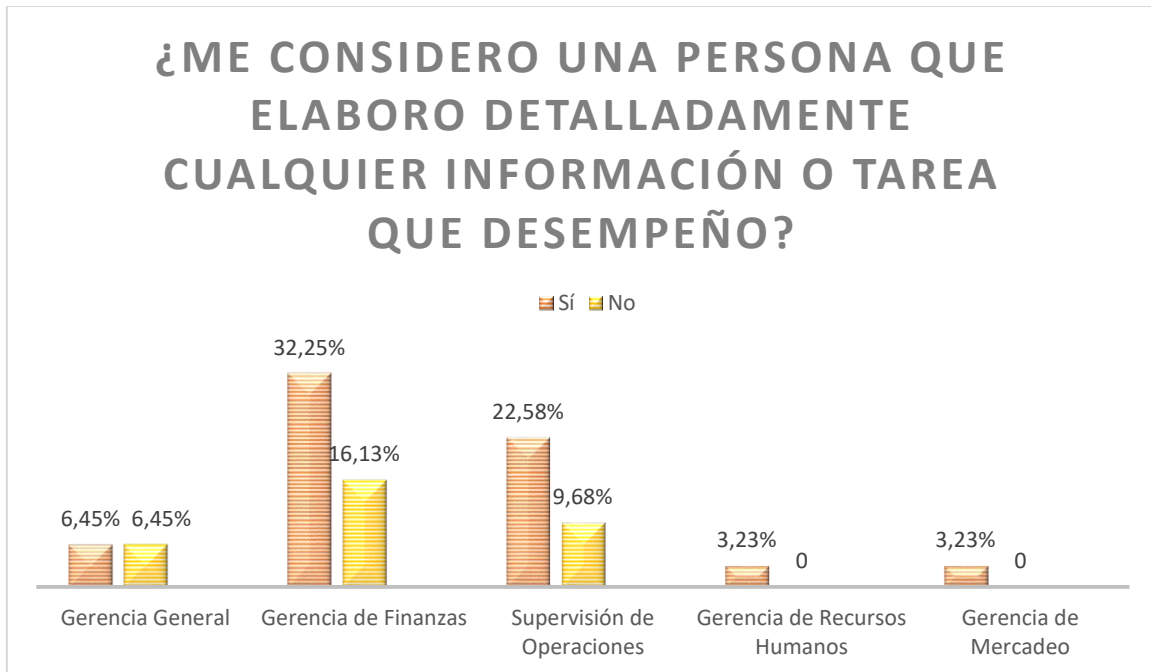


Gráfico 28. 1 ¿Me considero una persona que elaboro detalladamente cualquier información o tarea que desempeño?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

En relación al departamento de Gerencia de Finanzas el 32,25% de los colaboradores sí se consideran una persona que elabora detalladamente cualquier información o tarea que desempeña y el 16,13% de los colaboradores mencionan lo contrario.

En relación al departamento de Supervisión de Operaciones el 22,58% de los colaboradores sí se consideran una persona que elabora detalladamente cualquier información o tarea que desempeña y el 9,68% de los colaboradores mencionan lo contrario.

En relación al departamento de Gerencia General el 6,45% de los colaboradores sí se consideran una persona que elabora detalladamente cualquier información o tarea que desempeña y el 6,45% de los colaboradores mencionan lo contrario.

En relación a los departamentos de Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Mercadeo en iguales cantidades el 3,23% de los colaboradores indicaron que sí se considera una persona que elabora detalladamente cualquier información o tarea que desempeña.

Tabla 29 ¿Cuándo realizo algo mal, asumo mi responsabilidad?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Cuándo realizo algo mal, asumo mi responsabilidad?	Sí	31	100%
	No	0	0%
Total		31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.



Gráfico 29 ¿Cuándo realizo algo mal, asumo mi responsabilidad?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

En el gráfico 29 se puede observar que el 100% de los colaboradores indicaron que cuando realizan algo mal, asumen la responsabilidad.

Tabla 29. 1 ¿Cuándo realizo algo mal, asumo mi responsabilidad?

Descripción	Departamentos	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Cuándo realizo algo mal, asumo mi responsabilidad?	Gerencia General	Sí	4	12,90%
		No	0	0%
	Gerencia de Finanzas	Sí	15	48,38%
		No	0	0%
	Supervisión de Operaciones	Sí	10	32,26%
		No	0	0%
	Gerencia de Recursos Humanos	Sí	1	3,23%
		No	0	0%
	Gerencia de Mercadeo	Sí	1	3,23%
		No	0	0%
Total			31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

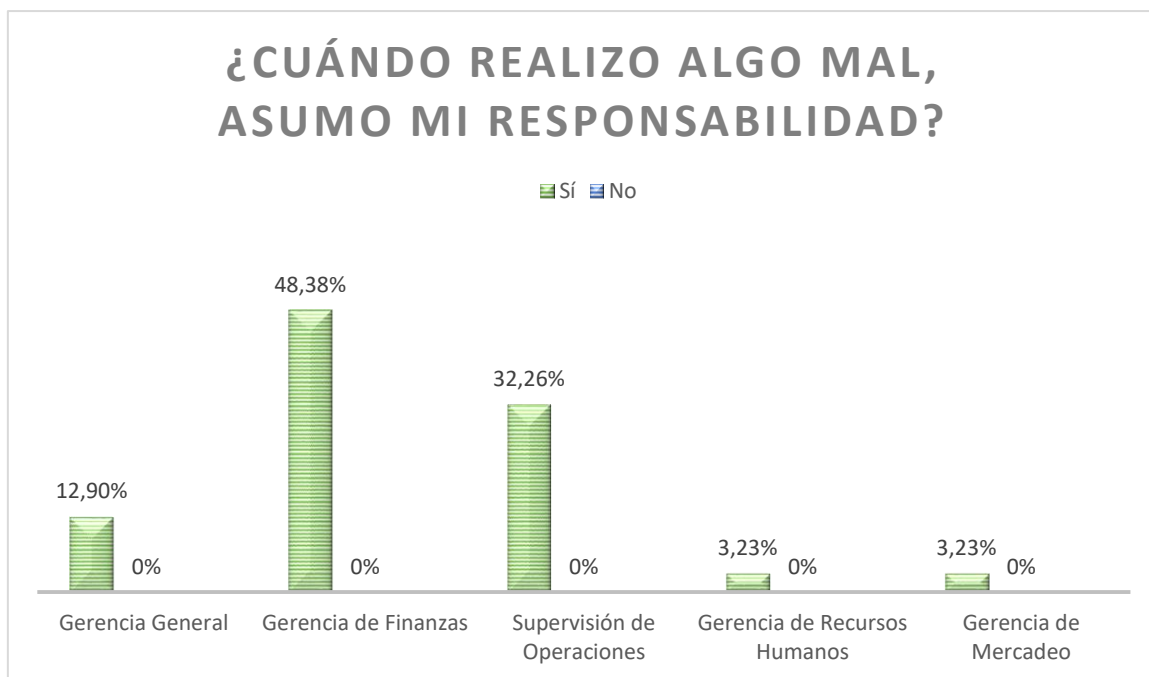


Gráfico 29. 1 ¿Cuándo realizo algo mal, asumo mi responsabilidad?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

En el departamento de Gerencia de Finanzas el 48,38% de los colaboradores cuando realizan algo mal, asumen la responsabilidad.

En el departamento de Supervisión de Operaciones el 32,26% de los colaboradores cuando realizan algo mal, asumen la responsabilidad.

En el departamento de Gerencia General el 12,90% de los colaboradores cuando realizan algo mal, asumen la responsabilidad.

En los departamentos de Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Mercadeo en iguales cantidades el 3,23% de los colaboradores cuando realizan algo mal, asumen la responsabilidad.

Los colaboradores del departamento de Gerencia General que indicaron que sí expresan lo siguiente:

- Por error dio un dato mal en un reporte y fue por error propio. Soy una persona honesta y si es de mi responsabilidad no me gusta echar la culpa a los demás.
- Si un colaborador no realiza bien una tarea, por no haberle dado instrucciones claras, se hace responsable de las consecuencias de esa tarea mal realizada.
- Asume con lealtad si comete algún error.
- En cualquier caso, que tenga una consecuencia que le afecta o afecte a otros y es responsabilidad propia la asume.

Los colaboradores del departamento de Gerencia de Finanzas que indicaron que sí expresan lo siguiente:

- En el trabajo si es consciente de que me equivoque no lo escondo y reconozco el error.
- Debo asumir mis actos y aprender de los errores.
- Cuando cometo un error en el trabajo en un mal cobro, prefiero decirlo y así buscar una solución.
- Somos responsables de nuestros actos.
- Expongo la equivocación y la solución.
- Todos debemos de asumir las consecuencias de lo que hacemos, en todo caso todos nos equivocamos al menos en algo ya sea incluso sin querer, lo importante es reconocerlo y asumirlo.
- Un mal informe, una tarea mal implementada, no prestar atención al proceso. Asumo la responsabilidad.
- Cuando no realizo un trámite o solicitud asumo el error y trato de solucionarlo.
- Errores en triplicación de datos que conllevaron a un error en importe monetario.
- Hay que asumir la responsabilidad de nuestras acciones, no podemos ser deshonestos ni con los demás, ni con nosotros mismos.

Los colaboradores del departamento de Supervisión de Operaciones que indicaron que sí expresan lo siguiente:

- Al realizar algún trabajo o acción de manera equivocada me hago responsable.
- Acepto mi error lo cual sirve para aprender de ellos.
- Al equivocarme en el despacho de algún producto.

- En mi área de trabajo, errores con el cliente.
- Cuando uno falla o se equivoca se debe de reconocer y no dejar que culpen a otros.
- En cualquier proceso que desempeñe; si algo sale mal por mí asumo el error e intento remediarlo.
- Siempre que pasa algo asumo la responsabilidad que corresponde, además busco la forma de solucionarlo.
- En no haber cumplido un compromiso en el tiempo en que debí ejecutar.
- Cualquier caso que fuese.

Los colaboradores del departamento de Gerencia de Recursos Humanos que indicaron que sí expresa lo siguiente:

- En todos los casos, cuando cometo un error me disculpo, reflexiono y lo corrijo.

Los colaboradores del departamento de Gerencia de Mercadeo que indicaron que sí expresan lo siguiente:

- Porque me hace mejor persona.

Tabla 30 ¿Cuándo se produce un cambio de manera rápida, está dispuesto a aceptarlo?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Cuándo se produce un cambio de manera rápida, está dispuesto a aceptarlo?	Sí	15	48%
	No	16	52%
Total		31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

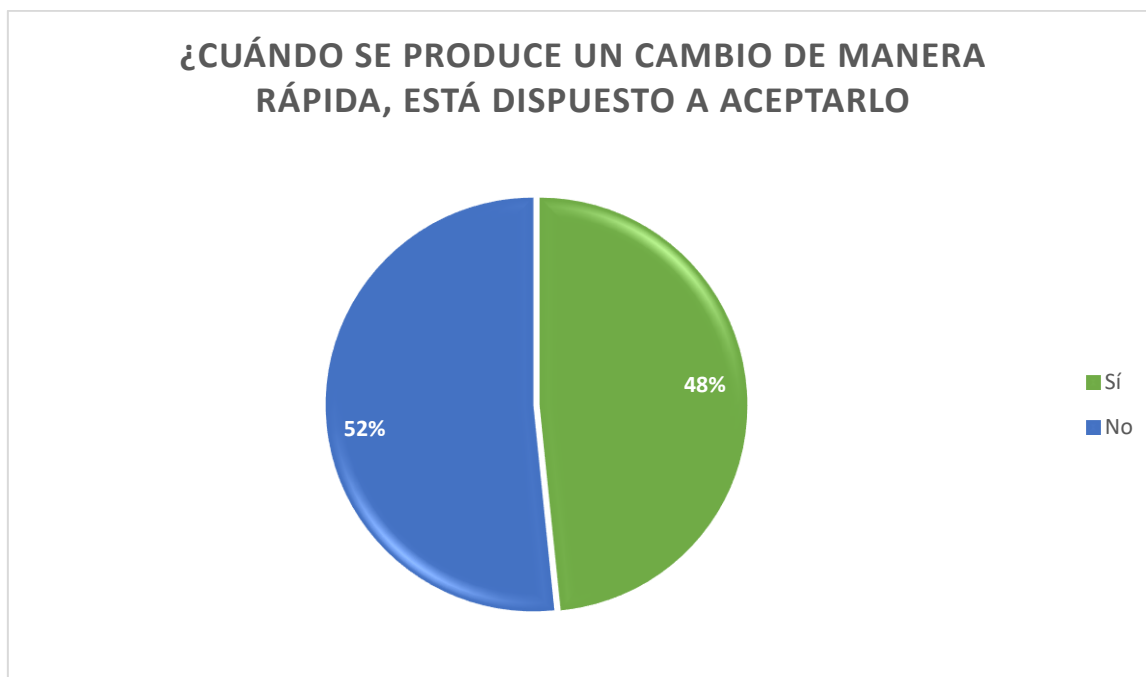


Gráfico 30 ¿Cuándo se produce un cambio de manera rápida, está dispuesto a aceptarlo?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

Como se observa en el gráfico 30 el 52% de los colaboradores no están dispuestos a aceptar un cambio cuando se produce de manera rápida y el 48% sí están dispuestos a aceptar un cambio cuando se produce de manera rápida.

Tabla 30. 1 ¿Cuándo se produce un cambio de manera rápida, está dispuesto a aceptarlo?

Descripción	Departamentos	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Cuándo se produce un cambio de manera rápida, está dispuesto a aceptarlo?	Gerencia General	Sí	3	9,67%
		No	1	3,23%
	Gerencia de Finanzas	Sí	7	22,58%
		No	8	25,81%
	Supervisión de Operaciones	Sí	3	9,67%
		No	7	22,58%
	Gerencia de Recursos Humanos	Sí	1	3,23%
		No	0	0%
	Gerencia de Mercadeo	Sí	1	3,23%
		No	0	0%
Total			31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

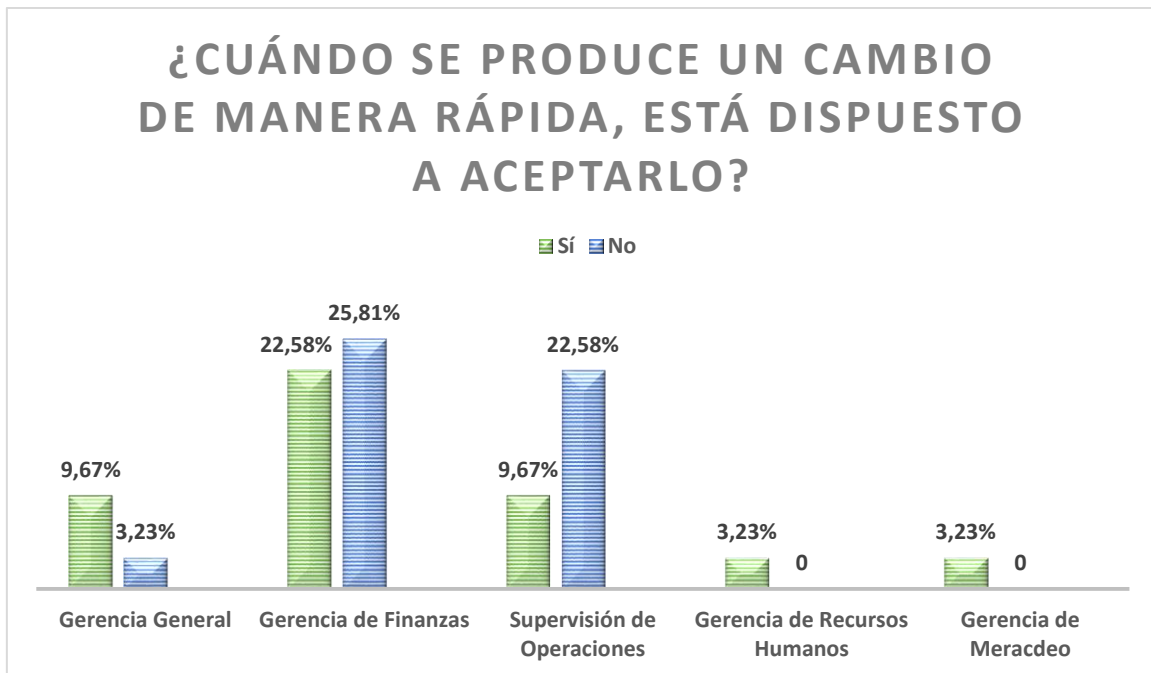


Gráfico 30. 1 ¿Cuándo se produce un cambio de manera rápida, está dispuesto a aceptarlo?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

Para el departamento de Gerencia de Finanzas el 25,81% de los colaboradores no están dispuestos a aceptar un cambio cuando se produce de manera rápida y el 22,58% de los colaboradores si están dispuestos a aceptar un cambio cuando se produce de manera rápida.

Para el departamento de Supervisión de Operaciones el 22,58% de los colaboradores no están dispuestos a aceptar un cambio cuando se produce de manera rápida y el 9,67% de los colaboradores sí están dispuestos a asumir un cambio cuando se produce de manera rápida.

Para el departamento de Gerencia General el 9,67% de los colaboradores sí están dispuestos a aceptar un cambio cuando se produce de manera rápida y el 3,23% de los colaboradores no están dispuestos a aceptar un cambio cuando se produce de manera rápida.

Para los departamentos de Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Mercadeo en igual cantidad el 3,23% de los colaboradores sí están dispuestos a aceptar un cambio cuando se produce de manera rápida.

El porqué del no del departamento de Gerencia General indica:

- Considero que los cambios requieren de planificación.

Los porqués del no del departamento de Gerencia de Finanzas indican:

- Muchas veces no se dan herramientas adecuadas para enfrentar el cambio.
- El ser humano es por naturaleza resistente al cambio porque no sabemos con exactitud qué tan bueno o no pueda ser para el grupo dicho cambio.
- Requiere de anticipación para adaptarnos de manera adecuada.

- Necesitamos de capacitación para enfrentar el cambio de la mejor manera.

Los porqués del no del departamento de Supervisión de Operaciones indican:

- Algunos cambios de manera apresurada no son buenos.
- Para brindar el desempeño adecuado ante el cambio considero que requiere de preparación.
- Se necesita organización para dar los resultados esperados ante cualquier cambio.
- Tiene que haber una disposición de parte de todos para que el cambio se ejecute de la mejor manera.
- Considero que se requiere de un plan anticipado y no a la ligera para enfrentar un cambio.

Tabla 31 ¿Cuándo se le asigna una nueva tarea logro desempeñarla sin ningún tipo de dificultad?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Cuándo se le asigna una nueva tarea logro desempeñarla sin ningún tipo de dificultad?	Sí	15	48%
	No	16	52%
Total		31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.



Gráfico 31 ¿Cuándo se le asigna una nueva tarea logro desempeñarla sin ningún tipo de dificultad?
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

En el gráfico anterior se puede observar que el 52% de los encuestados cuando se le asigna una nueva tarea no logra desempeñarla sin ningún tipo de dificultad y el 48%

de los encuestados cuándo se le asigna una nueva tarea sí logra desempeñarla sin ningún tipo de dificultad.

Tabla 31. 1 ¿Cuándo se le asigna una nueva tarea logro desempeñarla sin ningún tipo de dificultad?

Descripción	Departamentos	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Cuándo se le asigna una nueva tarea logro desempeñarla sin ningún tipo de dificultad?	Gerencia General	Sí	3	9,67%
		No	1	3,23%
	Gerencia de Finanzas	Sí	7	22,58%
		No	8	25,81%
	Supervisión de Operaciones	Sí	3	9,67%
		No	7	22,58%
	Gerencia de Recursos Humanos	Sí	1	3,23%
		No	0	0%
	Gerencia de Mercadeo	Sí	1	3,23%
		No	0	0%
Total			31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

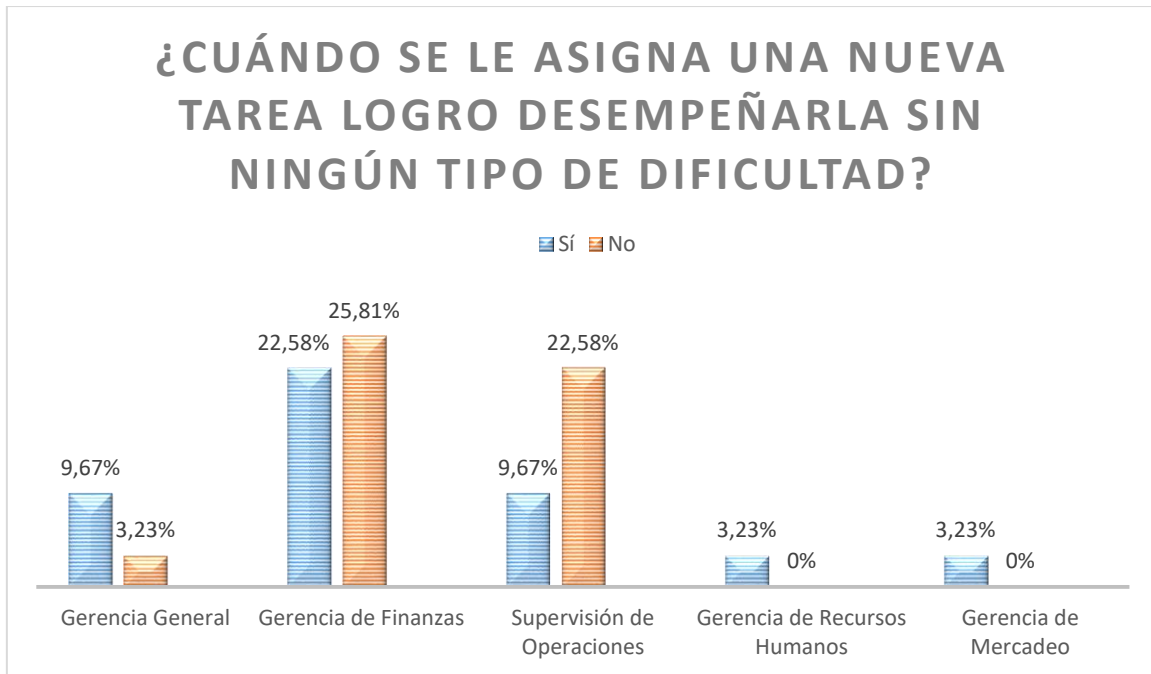


Gráfico 31. 1 ¿Cuándo se le asigna una nueva tarea logro desempeñarla sin ningún tipo de dificultad?
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

En el departamento de Gerencia de Finanzas el 25,81% de los colaboradores no logran desempeñar sin ningún tipo de dificultad cuando se le asigna una nueva tarea y el 22,58% de los colaboradores sí logran desempeñar sin ningún tipo de dificultad cuando se le asigna una nueva tarea.

En el departamento de Supervisión de Operaciones el 22,58% de los colaboradores no logran desempeñar sin ningún tipo de dificultad cuando se le asigna una nueva tarea y el 9,67% de los colaboradores si logran desempeñar sin ningún tipo de dificultad cuando se le asigna una nueva tarea.

En el departamento de Gerencia General el 9,67% de los colaboradores sí logran desempeñar sin ningún tipo de dificultad cuando se le asigna una nueva tarea y el 3,23% de los colaboradores no logra desempeñar sin ningún tipo de dificultad cuando se le asigna una nueva tare.

En los departamentos de Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Mercadeo en igual cantidad el 3,23% de los colaboradores sí logran desempeñar sin ningún tipo de dificultad cuando se le asigna una nueva tarea.

Tabla 32 ¿Puedo manejar y aceptar nuevas ideas en el trabajo?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Puedo manejar y aceptar nuevas ideas en el trabajo?	Sí	31	100%
	No	0	0%
Total		31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

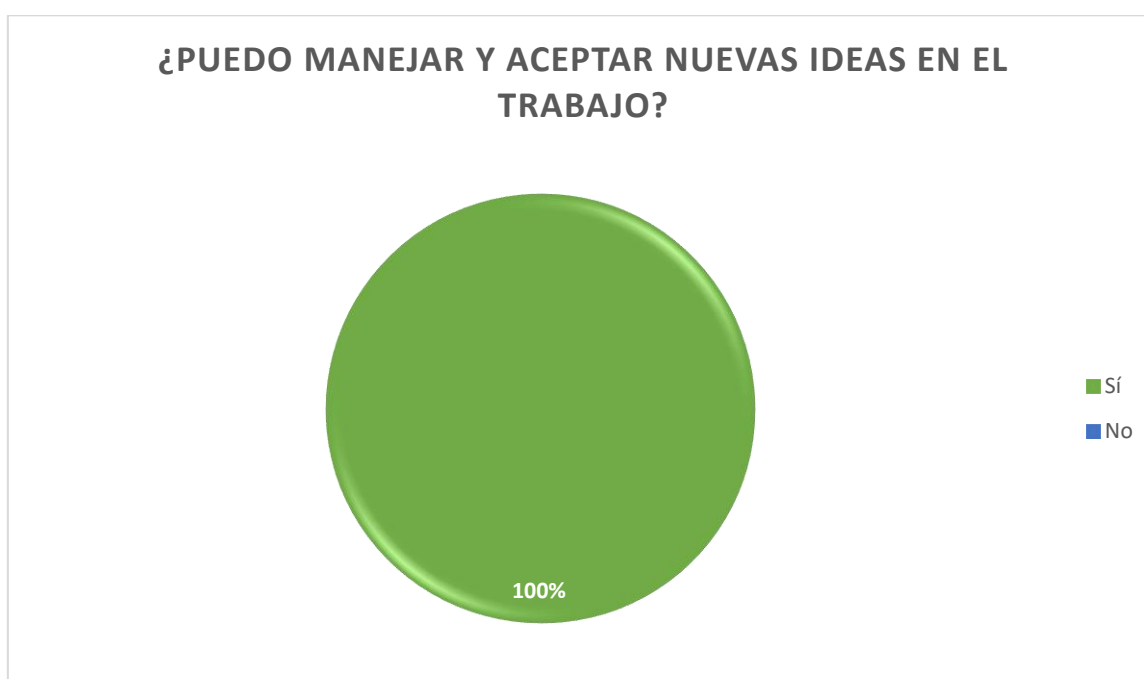


Gráfico 32 ¿Puedo manejar y aceptar nuevas ideas en el trabajo?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

En el gráfico 32 el 100% de los colaboradores pueden manejar y aceptar nuevas ideas en el trabajo.

Tabla 32. 1 ¿Puedo manejar y aceptar nuevas ideas en el trabajo?

Descripción	Departamentos	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Puedo manejar y aceptar nuevas ideas en el trabajo?	Gerencia General	Sí	4	12,90%
		No	0	0%
	Gerencia de Finanzas	Sí	15	48,38%
		No	0	0%
	Supervisión de Operaciones	Sí	10	32,26%
		No	0	0%
	Gerencia de Recursos Humanos	Sí	1	3,23%
		No	0	0%
Gerencia de Mercadeo	Sí	1	3,23%	
	No	0	0%	
Total			31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

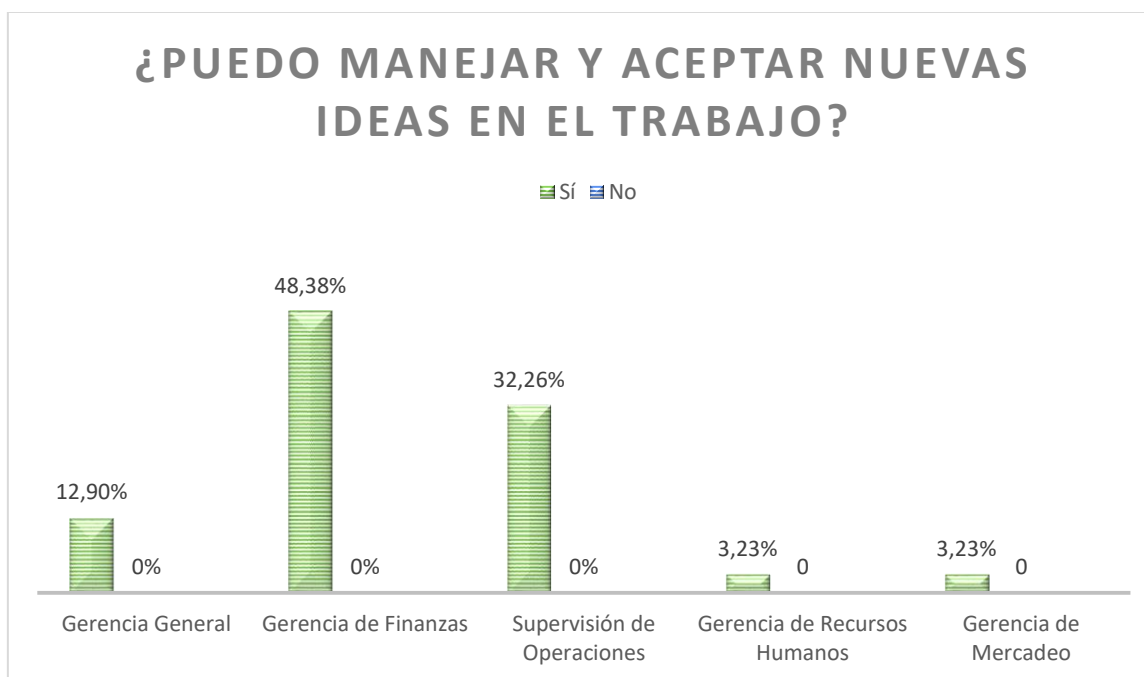


Gráfico 32. 1 ¿Puedo manejar y aceptar nuevas ideas en el trabajo?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

Para el departamento de Gerencia de Finanzas el 48,38% de los colaboradores sí pueden manejar y aceptar nuevas ideas en el trabajo.

Para el departamento de Supervisión de Operaciones el 32,26% de los colaboradores sí pueden manejar y aceptar nuevas ideas en el trabajo.

Para el departamento de Gerencia General el 12,90% de los colaboradores sí pueden manejar y aceptar nuevas ideas en el trabajo.

Para los departamentos de Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Mercadeo en iguales cantidades el 3,23% de los colaboradores sí pueden manejar y aceptar nuevas ideas en el trabajo.

Tabla 33 ¿La misión y el propósito de la organización le hacen sentir que su trabajo es importante?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿La misión y el propósito de la organización le hacen sentir que su trabajo es importante?	Sí	26	84%
	No	5	16%
Total		31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

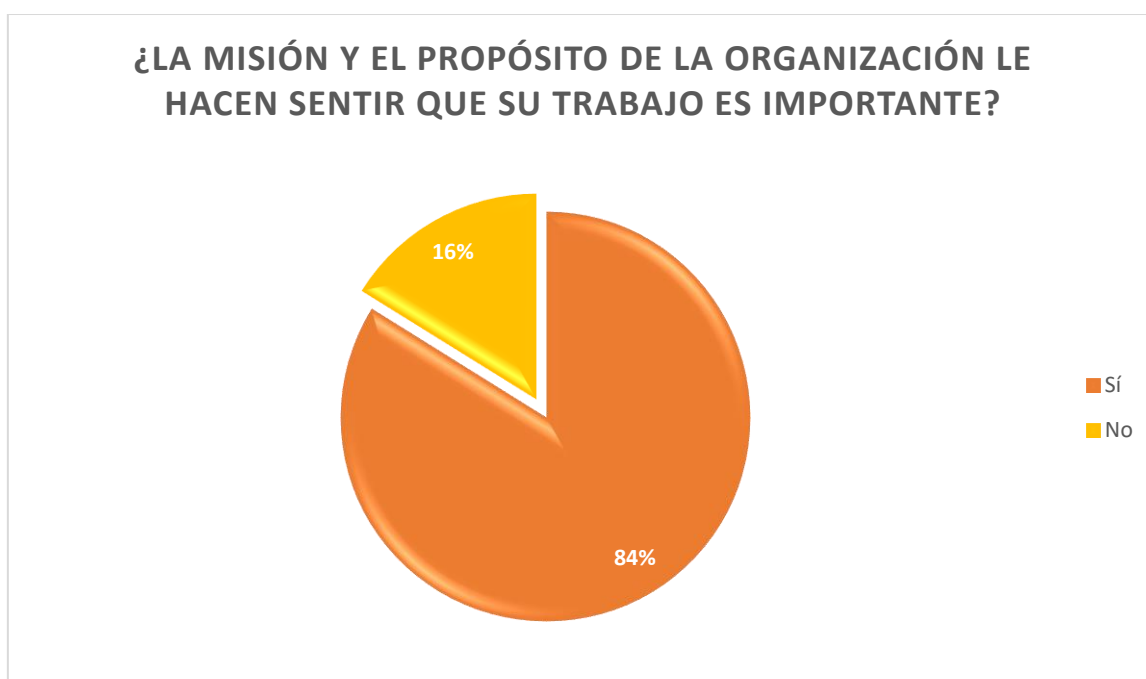


Gráfico 33 ¿La misión y el propósito de la organización le hacen sentir que su trabajo es importante?
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

Como se observa en el gráfico 33 el 84% de los colaboradores la misión y el propósito de la organización sí le hace sentir que su trabajo es importante y el 16% de los

colaboradores la misión y el propósito de la organización no le hace sentir que su trabajo es importante.

Tabla 33. 1 ¿La misión y el propósito de la organización le hacen sentir que su trabajo es importante?

Descripción	Departamentos	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿La misión y el propósito de la organización le hacen sentir que su trabajo es importante?	Gerencia General	Sí	3	9,67%
		No	1	3,23%
	Gerencia de Finanzas	Sí	12	38,71%
		No	3	9,67%
	Supervisión de Operaciones	Sí	9	29,03%
		No	1	3,23%
	Gerencia de Recursos Humanos	Sí	1	3,23%
		No	0	0%
	Gerencia de Mercadeo	Sí	1	3,23%
		No	0	0%
Total			31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

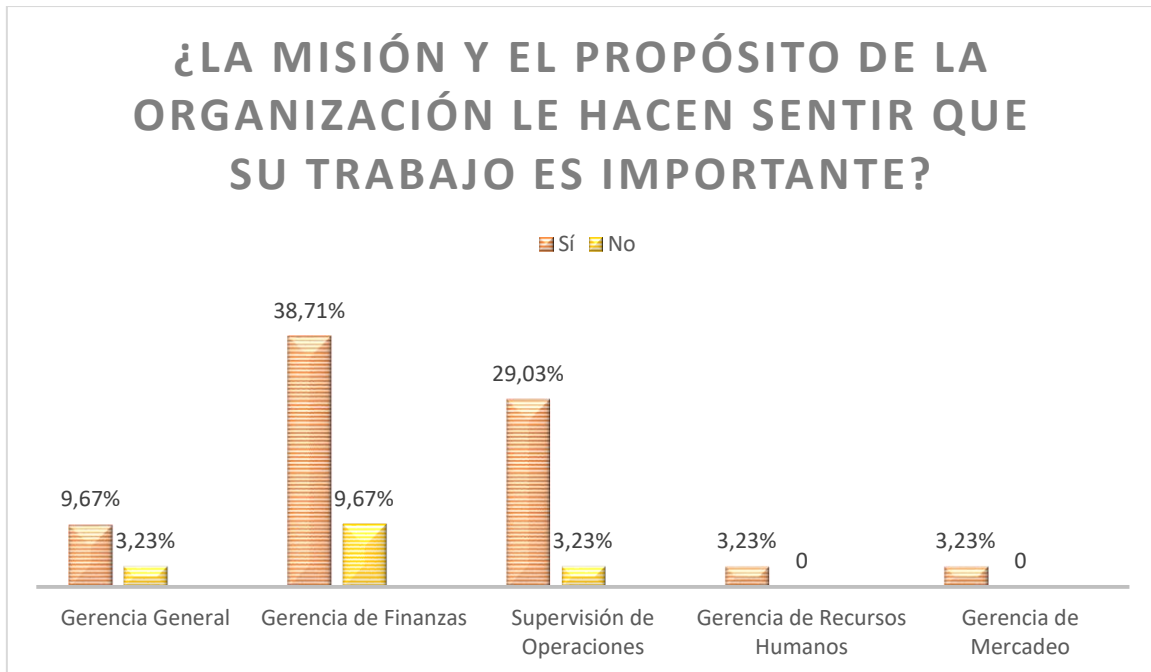


Gráfico 33. 1 ¿La misión y el propósito de la organización le hacen sentir que su trabajo es importante?
 Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

En relación al departamento de Gerencia de Finanzas el 38,71% de los colaboradores indican que la misión y el propósito de la organización sí le hacen sentir que su trabajo es importante y el 9,67% de los colaboradores indican lo contrario.

En relación al departamento de Supervisión de Operaciones el 29,03% de los colaboradores indican que la misión y el propósito de la organización sí le hacen sentir que su trabajo es importante y el 3,23% de los colaboradores indican lo contrario.

En relación al departamento de Gerencia General el 9,67% de los colaboradores indican que la misión y el propósito de la organización sí le hacen sentir que su trabajo es importante y el 3,23% de los colaboradores indican lo contrario.

En relación a los departamentos de Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Mercadeo en iguales cantidades el 3,23% de los colaboradores indican que la misión y el propósito de la organización sí le hacen sentir que su trabajo es importante.

Entre los porqués de los encuestados del departamento de Gerencia General están:

- Me siento como un integrante de una familia la cual es la empresa en la que trabajo y hay una misión en la que uno se debe de identificar.
- Porque soy parte de muchos procesos importantes.

Entre los porqués de los encuestados del departamento de Gerencia de Finanzas están:

- Me siento parte de la misión de la empresa por eso tengo tanto tiempo.
- Siento que somos menos activos.
- Es importante que todos nos involucremos en la funcionalidad de la empresa.
- Porque cada pieza es importante, por algo existe el puesto y la función en la que me desempeño.
- Creo que desconocen el potencial del departamento, no saben lo que se puede o no hacer desde el departamento.
- Nos reta a buscar una mejor constante para brindar un excelente servicio.
- Se debe entregar la mejor experiencia al cliente.
- Todo es un complemento.

Entre los porqués de los encuestados del departamento de Supervisión de Operaciones están:

- Las acciones de las que estoy a cargo tienen un rol necesario en el proceso general de la empresa.
- Mi trabajo es darle un sentido especial que hacen que sientan orgullo de mí y da un sentido de pertenencia hacia la organización.
- Dependen los otros compañeros para realizar su trabajo.
- Contribuyo a que la gestión sea eficiente y se logren los objetivos.
- No toman en cuenta la labor que se desarrolla.

Entre el porqué del departamento de Gerencia de Recursos Humano está:

- Tengo muy claro cuál es mi aporte en la misión de la compañía y sé el impacto de eso en el logro de la misma.

Entre el porqué del departamento de Gerencia de Mercadeo está:

- Tengo clara mi labor y el aporte de la misma hacia la organización.

Tabla 34 ¿Las labores que desempeña le motivan y le permite desarrollarse en la organización?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Las labores que desempeña le motivan y le permite desarrollarse en la organización?	Sí	20	65%
	No	11	35%
Total		31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.



Gráfico 34 ¿Las labores que desempeña le motivan y le permite desarrollarse en la organización?
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

En el gráfico anterior el 65% de los colaboradores las labores que desempeñan sí le motivan y le permiten desarrollarse en la organización y el 35% de los colaboradores las labores que desempeñan no le motivan y le permite desarrollarse en la organización.

Tabla 34. 1 ¿Las labores que desempeña le motivan y le permite desarrollarse en la organización?

Descripción	Departamentos	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Las labores que desempeña le motivan y le permite desarrollarse en la organización?	Gerencia General	Sí	3	9,67%
		No	1	3,23%
	Gerencia de Finanzas	Sí	10	32,25%
		No	5	16,13%
	Supervisión de Operaciones	Sí	5	16,13%
		No	5	16,13%
	Gerencia de Recursos Humanos	Sí	1	3,23%
		No	0	0%
	Gerencia de Mercadeo	Sí	1	3,23%
		No	0	0%
Total			31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

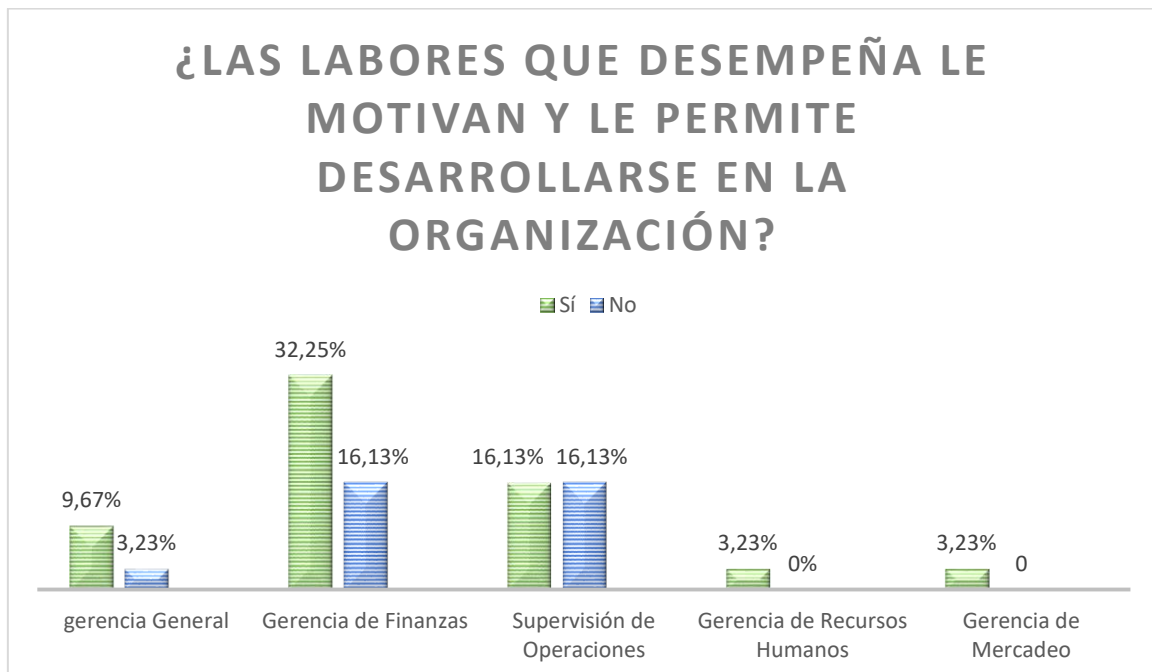


Gráfico 34. 1 ¿Las labores que desempeña le motivan y le permite desarrollarse en la organización?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

En el gráfico anterior en el departamento de Gerencia de Finanzas el 32,25% de los colaboradores las labores que desempeña sí le motivan y le permite desarrollarse en la organización y el 16,13% de los colaboradores las labores que desempeña no le motivan y le permite desarrollarse en la organización.

En el departamento de Supervisión de Operaciones el 16,13% de los colaboradores las labores que desempeña sí le motivan y le permite desarrollarse en la organización y el 16,13% de los colaboradores las labores que desempeña no le motivan y le permite desarrollarse en la organización.

En el departamento de Gerencia General el 9,67% de los colaboradores las labores que desempeña sí le motivan y le permite desarrollarse en la organización y el 3,23% de los colaboradores las labores que desempeñan no le motivan y le permite desarrollarse en la organización.

En los departamentos de Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia General en iguales cantidades el 3,23% de los colaboradores indican que las labores que desempeña sí le motivan y le permite desarrollarse en la organización.

Tabla 35 ¿Considera tener las posibilidades de crecer de manera significativa en la organización?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Considera tener las posibilidades de crecer de manera significativa en la organización?	Sí	15	48%
	No	16	52%
Total		31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

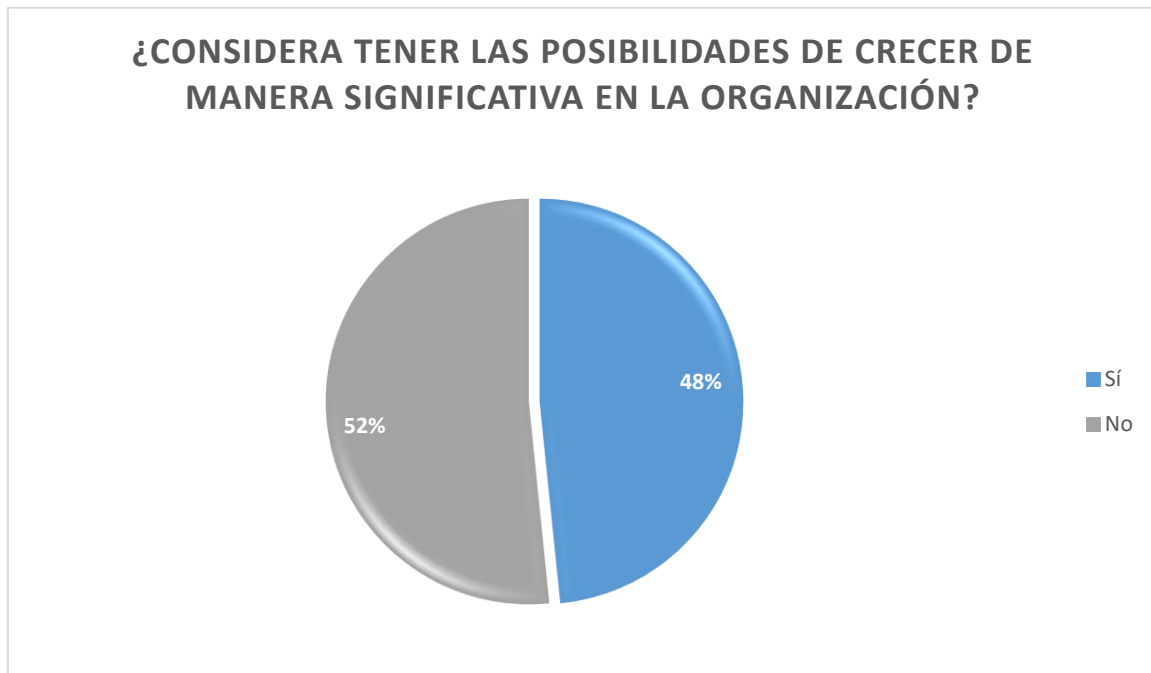


Gráfico 35 ¿Considera tener las posibilidades de crecer de manera significativa en la organización?
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

Se puede observar en el gráfico 35 que el 52% de los colaboradores no considera tener las posibilidades de crecer de manera significativa en la organización y el 48%

de los colaboradores sí considera tener las posibilidades de crecer de manera significativa en la organización.

Tabla 35. 1 ¿Considera tener las posibilidades de crecer de manera significativa en la organización?

Descripción	Departamentos	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje	
¿Considera tener las posibilidades de crecer de manera significativa en la organización?	Gerencia General	Sí	3	9,67%	
		No	1	3,23%	
	Gerencia de Finanzas	Sí	7	22,58%	
		No	8	25,81%	
	Supervisión de Operaciones	Sí	3	9,67%	
		No	7	22,58%	
	Gerencia de Recursos Humanos	Sí	1	3,23%	
		No	0	0%	
	Gerencia de Mercadeo	Sí	1	3,23%	
		No	0	0%	
	Total			31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa RICOH S.A, Julio 2020.

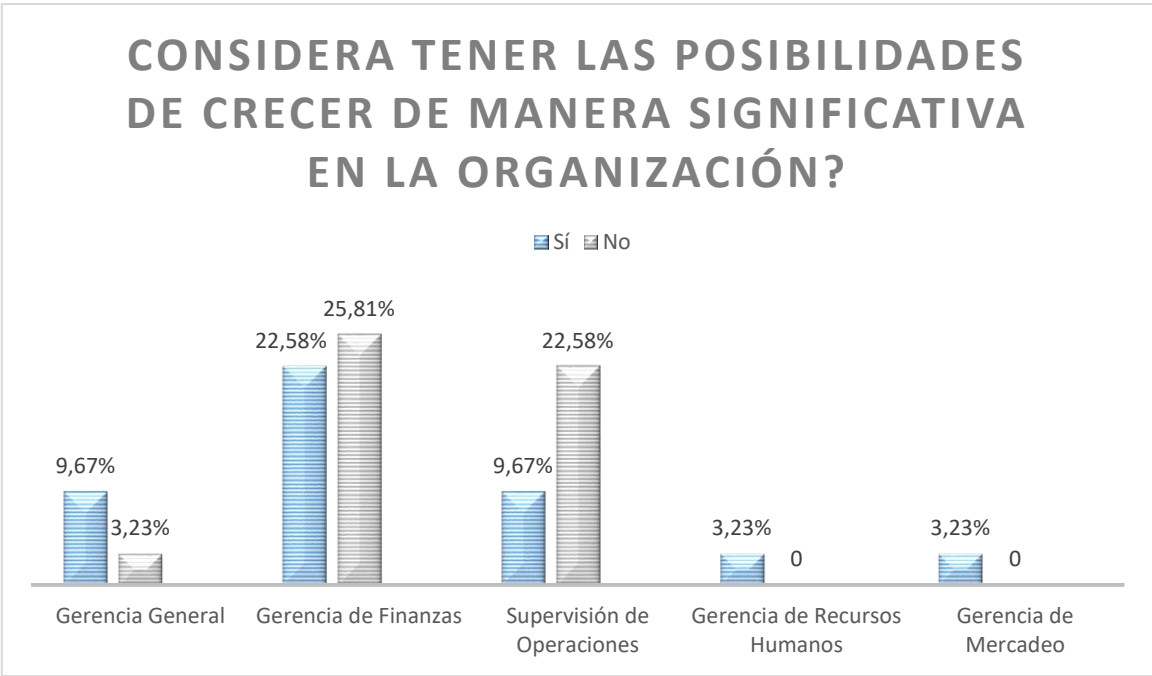


Gráfico 35. 1 ¿Considera tener las posibilidades de crecer de manera significativa en la organización?
 Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

Para el departamento de Gerencia de Finanzas el 22,58% de los colaboradores sí consideran tener las posibilidades de crecer de manera significativa en la organización y el 25,81% de los colaboradores indican lo contrario.

Para el departamento de Supervisión de Operaciones el 22,58% de los colaboradores no consideran tener las posibilidades de crecer de manera significativa en la organización y el 9,67% de los colaboradores indican lo contrario.

Para el departamento de Gerencia General el 9,67% de los colaboradores sí consideran tener las posibilidades de crecer de manera significativa en la organización y el 3,23% de los colaboradores indican lo contrario.

Para los departamentos de Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Mercadeo en iguales cantidades el 3,23% de los colaboradores sí consideran tener las posibilidades de crecer de manera significativa en la organización.

Entre las justificaciones del departamento de Gerencia General mencionan:

- No creo que en la posición que me encuentro, pueda crecer más.
- Porque no es de forma acelerada, pero me enfoco en tener misión.

Entre las justificaciones del departamento de Gerencia de Finanzas mencionan:

- No hay espacio para crecer ya que las oportunidades de crecimiento son mínimas.
- Sé que puedo ir creciendo, sin embargo el cambio a nivel de puestos es muy lento.
- No porque a veces los requisitos que piden son muy incoherentes con relación al puesto y porque muchas veces dan oportunidades y ya el puesto está asignado a alguien en específico.
- La empresa brinda oportunidades.
- Siempre se puede crecer, aspirar a mejores cosas y más conocimiento.
- No, ya que no se conoce el potencial del departamento, no saben cómo crecer.
- No, ya que en la entidad las oportunidades de crecimiento son muy pocas, existió una oportunidad más fue negada.
- Espero que sí, me estoy preparando profesionalmente para crecer.

Entre las justificaciones del departamento de Supervisión de Operaciones mencionan:

- Ya que en mi puesto anterior me toco asistir a un departamento de sistemas además de reparar equipos los sábados en taller por todo un año.
- Responsable es plantear una forma de enfrentar un nuevo desafío que me permita crecer más.
- No, cuesta mucho llegar a tener oportunidades en la organización.
- Son demasiado escasas las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

Entre la justificación del departamento de Gerencia de Recursos Humanos menciona:

- RICOH es una empresa multinacional, por lo que hay muchas oportunidades tanto en Costa Rica como en otros países.

Entre la justificación del departamento de Gerencia de Mercadeo menciona:

- Sí, RICOH ofrece oportunidades de crecimiento.

Tabla 36 ¿Qué tipo de liderazgo tiene su jefatura?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Qué tipo de liderazgo tiene su jefatura?	Liderazgo autocrático	6	19%
	Liderazgo democrático	16	52%
	Liderazgo participativo	3	10%
	Liderazgo liberal	6	19%
Total		31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

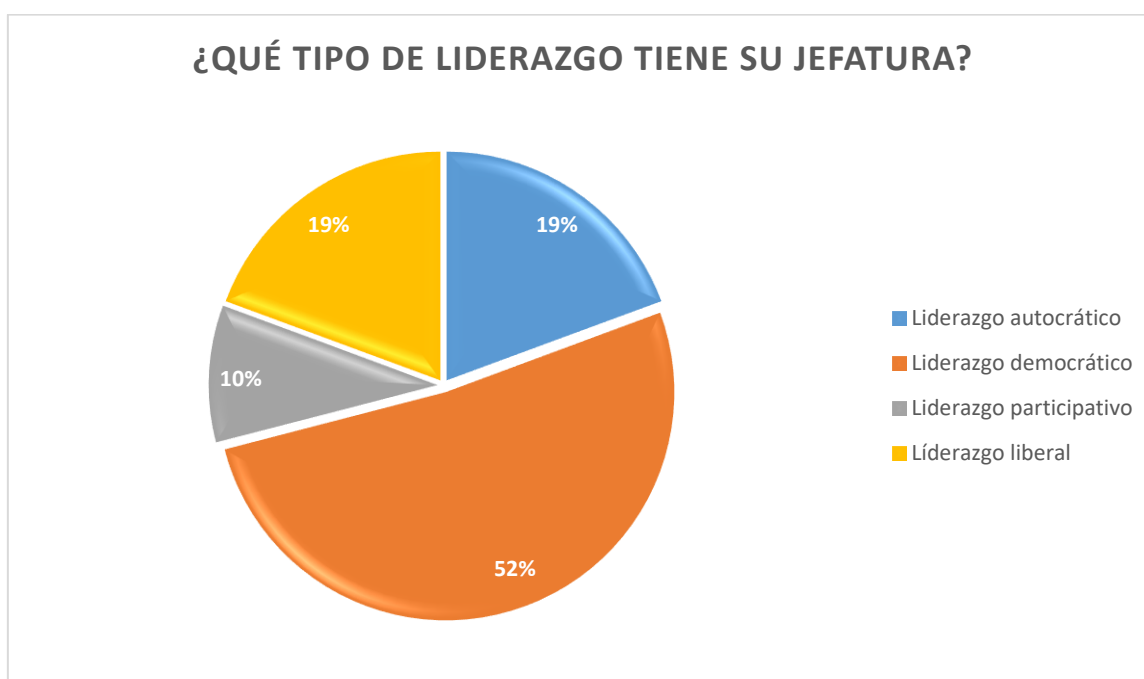


Gráfico 36 ¿Qué tipo de liderazgo tiene su jefatura?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

En el gráfico 36 se puede observar que el 52% de los colaboradores indicaron que la jefatura tiene un tipo de liderazgo democrático, el 19% de los colaboradores indicaron

liderazgo autocrático y liberal y el 10% de los colaboradores indicaron liderazgo participativo.

Tabla 36. 1 ¿Qué tipo de liderazgo tiene su jefatura?

Descripción	Departamentos	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Qué tipo de liderazgo tiene su jefatura?	Gerencia General	Liderazgo autocrático	1	3,23%
		Liderazgo democrático	1	3,23%
		Liderazgo participativo	1	3,23%
		Liderazgo liberal	1	3,23%
	Gerencia de Finanzas	Liderazgo autocrático	3	9,67%
		Liderazgo democrático	7	22,57%
		Liderazgo participativo	1	3,23%
		Liderazgo liberal	4	12,90%
	Supervisión de Operaciones	Liderazgo autocrático	2	6,45%
		Liderazgo democrático	6	19,34%
		Liderazgo participativo	1	3,23%
		Liderazgo liberal	1	3,23%
	Gerencia de Recursos Humanos	Liderazgo autocrático	0	0%
		Liderazgo democrático	1	3,23%
		Liderazgo participativo	0	0%
		Liderazgo liberal	0	0%

	Gerencia de Mercadeo	Liderazgo autocrático	0	0%
		Liderazgo democrático	1	3,23%
		Liderazgo participativo	0	0%
		Liderazgo liberal	0	0%
Total			31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

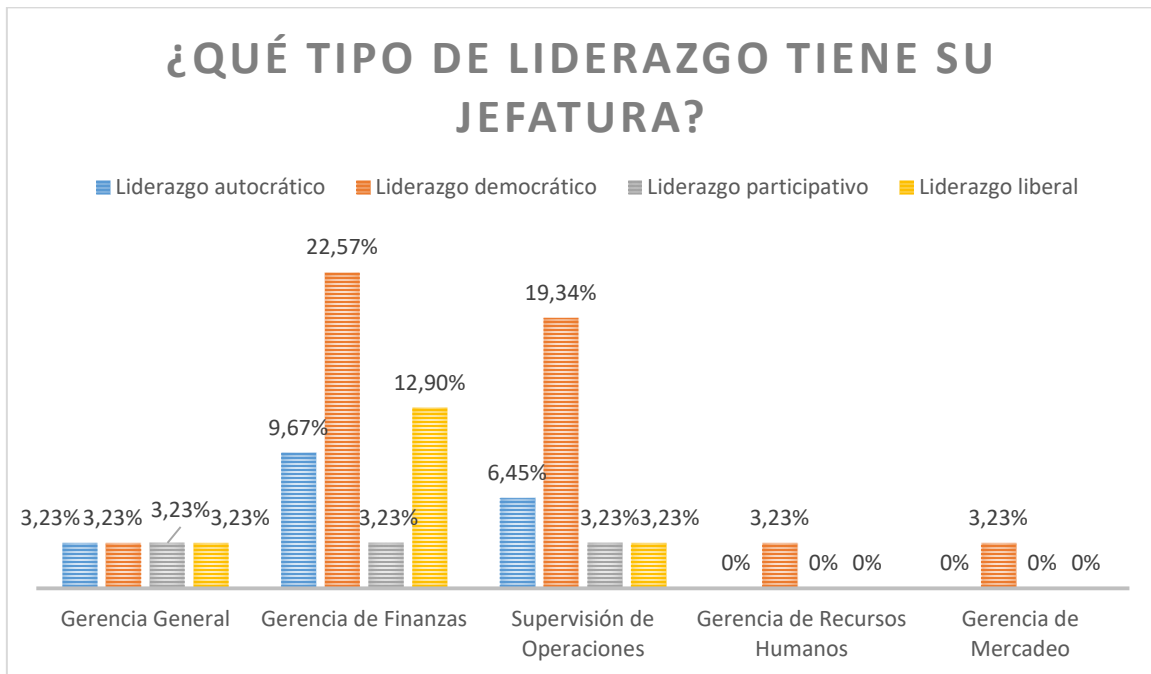


Gráfico 36. 1 ¿Qué tipo de liderazgo tiene su jefatura?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

En el gráfico anterior se puede observar que en el departamento de Gerencia de Finanzas el tipo de liderazgo que tiene la jefatura es de un 22,57% liderazgo democrático, un 12,90% liderazgo liberal, un 9,67% liderazgo autocrático y un 3,23% liderazgo participativo.

En el departamento de Supervisión de Operaciones el tipo de liderazgo que tiene su jefatura es de un 19,34% liderazgo democrático, un 6,45% liderazgo autocrático y el 3,23% de los colaboradores indicaron la misma cantidad para liderazgo participativo y liderazgo liberal.

En el departamento de Gerencia General el tipo de liderazgo que tiene su jefatura en igual cantidad correspondientemente al 3,23% de los colaboradores indicaron liderazgo autocrático, liderazgo democrático, liderazgo participativo y liderazgo liberal.

En los departamentos de Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Mercadeo la misma cantidad correspondientemente para cada departamento, el 3,23% de los colaboradores indicaron liderazgo democrático.

Tabla 37 ¿Con qué grupo de liderazgo se cataloga el comportamiento de su líder?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Con qué grupo de liderazgo se cataloga el comportamiento de su líder?	Liderazgo de apoyo	9	29%
	Liderazgo participativo	6	19%
	Liderazgo instrumental	9	29%
	Liderazgo orientado	7	23%
Total		31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

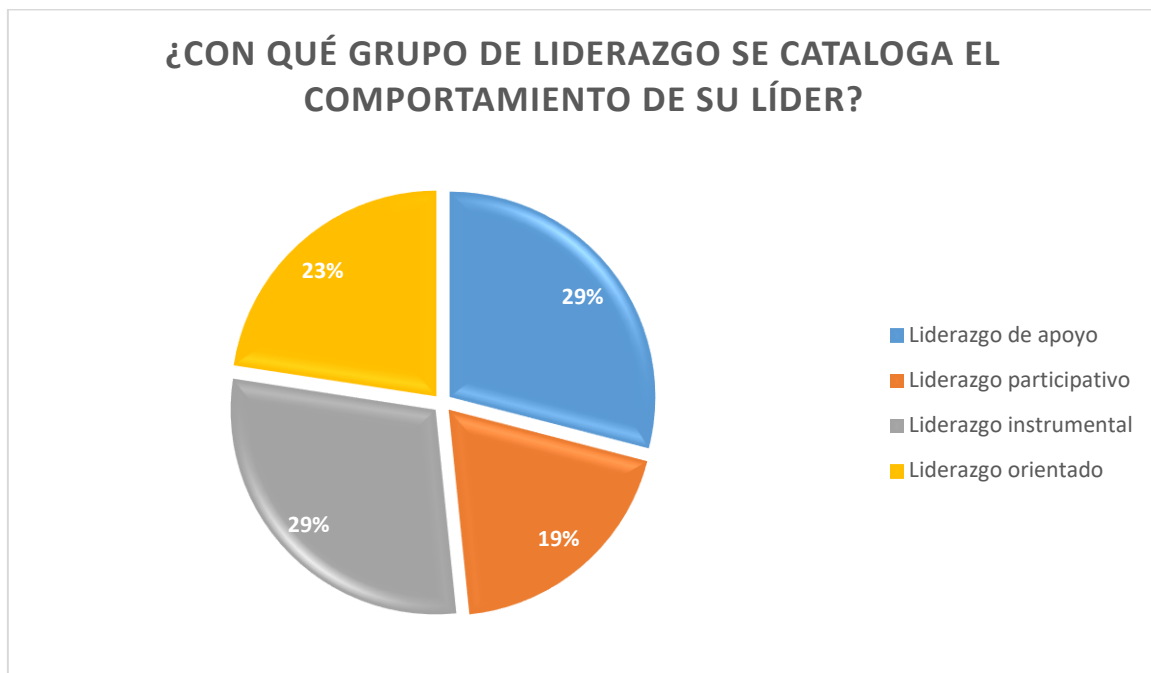


Gráfico 37 ¿Con qué grupo de liderazgo se cataloga el comportamiento de su líder?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

Como se observa en el gráfico 37 los colaboradores indicaron que el grupo de liderazgo en el que se cataloga el comportamiento de su líder es de un 29% para liderazgo de apoyo e instrumental, un 23% para liderazgo orientado y un 19% para liderazgo participativo.

Tabla 37. 1 ¿Con qué grupo de liderazgo se cataloga el comportamiento de su líder?

Descripción	Departamentos	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Con qué grupo de liderazgo se cataloga el comportamiento de su líder?	Gerencia General	Liderazgo de apoyo	1	3,23%
		Liderazgo participativo	1	3,23%
		Liderazgo instrumental	1	3,23%
		Liderazgo orientado	1	3,23%
	Gerencia de Finanzas	Liderazgo de apoyo	5	16,12%
		Liderazgo participativo	1	3,23%
		Liderazgo instrumental	5	16,12%
		Liderazgo orientado	4	12,91%
	Supervisión de Operaciones	Liderazgo de apoyo	3	9,67%
		Liderazgo participativo	3	9,67%
		Liderazgo instrumental	2	6,45%
		Liderazgo orientado	2	6,45%
			Liderazgo de apoyo	0

	Gerencia de Recursos Humanos	Liderazgo participativo	0	0%
		Liderazgo instrumental	1	3,23%
		Liderazgo orientado	0	0%
	Gerencia de Mercadeo	Liderazgo de apoyo	0	0%
		Liderazgo participativo	1	3,23%
		Liderazgo instrumental	0	0%
		Liderazgo orientado	0	0%
	Total			31

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

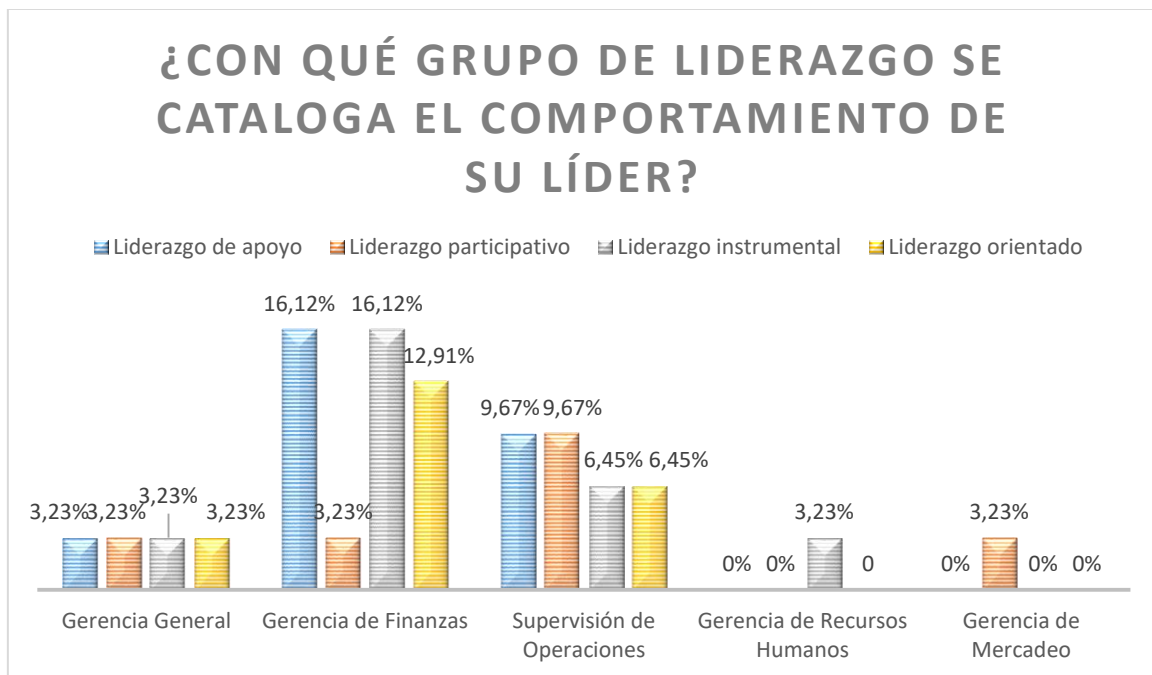


Gráfico 37. 1 ¿Con qué grupo de liderazgo se cataloga el comportamiento de su líder?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

Para el departamento de Gerencia de Finanzas el grupo de liderazgo en el que se cataloga el comportamiento de su líder es de un 16,12% liderazgo de apoyo y liderazgo instrumental, un 12,91% liderazgo orientado y un 3,23% liderazgo participativo.

Para el departamento de Supervisión de Operaciones el grupo de liderazgo en el que se cataloga el comportamiento de su líder es de un 9,67% liderazgo de apoyo y liderazgo participativo y el 6,45% de los colaboradores indicaron la misma cantidad para liderazgo instrumental y liderazgo orientado.

Para el departamento de Gerencia General el grupo de liderazgo en el que se cataloga el comportamiento de su líder es de un 3,23% liderazgo de apoyo, liderazgo participativo, liderazgo instrumental y liderazgo orientado.

Para el departamento de Gerencia de Recursos Humanos el grupo de liderazgo en el que se cataloga el comportamiento de su líder es de un 3,23% liderazgo instrumental.

Para el departamento de Gerencia de Mercadeo el grupo de liderazgo en el que se cataloga el comportamiento de su líder es de un 3,23% liderazgo participativo.

Tabla 38 ¿Considera que se mantiene la lealtad de los colaboradores en una organización que estaría o está reduciendo su estructura? ¿No es pedirle mucho a un líder?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Considera que se mantiene la lealtad de los colaboradores en una organización que estaría o está reduciendo su estructura? ¿No es pedirle mucho a un líder?	Sí	14	45%
	No	17	55%
Total		31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

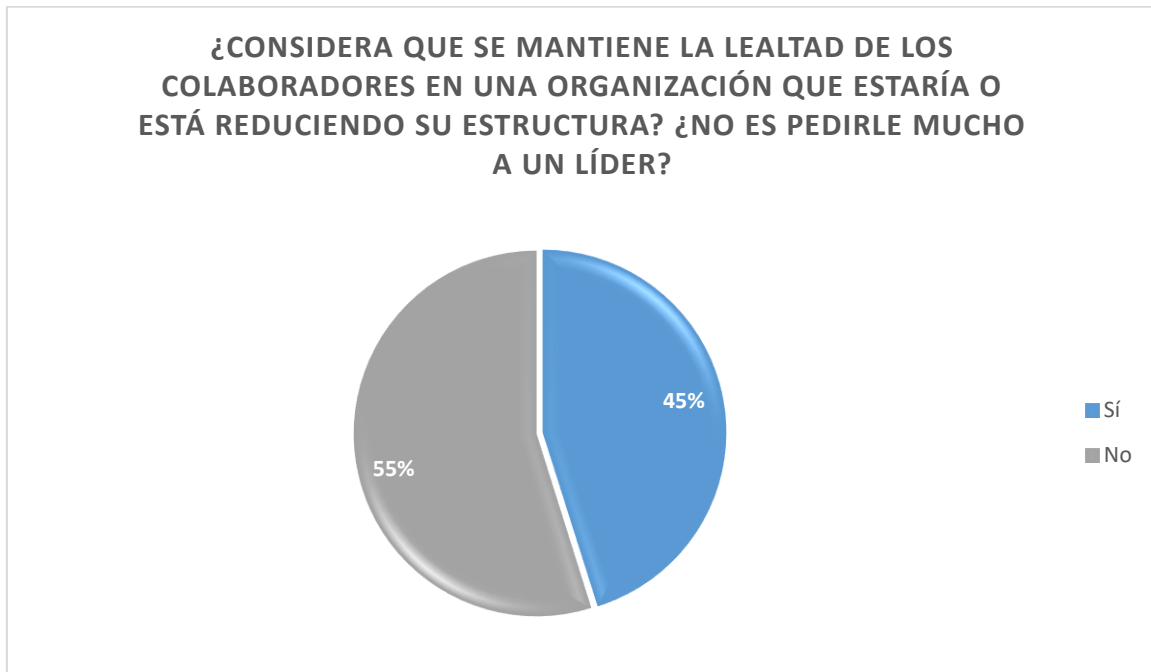


Gráfico 38 ¿Considera que se mantiene la lealtad de los colaboradores en una organización que estaría o está reduciendo su estructura? ¿No es pedirle mucho a un líder?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

En relación al gráfico 38, considera que se mantiene la lealtad de los colaboradores en una organización que estaría o está reduciendo su estructura, no es pedirle mucho a un líder, el 55% de los colaboradores indicaron que no y el 45% de los colaboradores indicaron que sí.

Tabla 38. 1 ¿Considera que se mantiene la lealtad de los colaboradores en una organización que estaría o está reduciendo se estructura? ¿No es pedirle mucho a un líder?

Descripción	Departamentos	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Considera que se mantiene la lealtad de los colaboradores en una organización que estaría o está reduciendo su estructura? ¿No es pedirle mucho a un líder?	Gerencia General	Sí	2	6,45%
		No	2	6,45%
	Gerencia de Finanzas	Sí	7	22,58%
		No	8	25,80%
	Supervisión de Operaciones	Sí	5	16,13%
		No	5	16,13%
	Gerencia de Recursos Humanos	Sí	0	0%
		No	1	3,23%
	Gerencia de Mercadeo	Sí	0	0%
		No	1	3,23%
Total			31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.



Gráfico 38. 1 ¿Considera que se mantiene la lealtad de los colaboradores en una organización que estaría o está reduciendo su estructura? ¿No es pedirle mucho a un líder?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

En el departamento de Gerencia de Finanzas el 25,80% de las personas indicaron que no se mantiene la lealtad de los colaboradores cuando la organización estaría o está reduciendo su estructura y el 22,58% de las personas indicaron que sí.

En el departamento de Supervisión de Operaciones el 16,13% de las personas indicaron que sí se mantiene la lealtad de los colaboradores cuando la organización estaría o está reduciendo su estructura y el 16,13% de las personas indicaron que no.

En el departamento de Gerencia General el 6,45% de las personas indicaron que sí se mantiene la lealtad de los colaboradores cuando la organización estaría o está reduciendo su estructura y el 6,45% de las personas indicaron que no.

En los departamentos de Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Mercadeo el 3,23% de las persona indico que no se mantiene la lealtad de los colaboradores cuando la organización estaría o está reduciendo su estructura.

Tabla 39 ¿Tiene usted buena relación con su líder?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Tiene usted buena relación con su líder?	Sí	26	84%
	No	5	16%
Total		31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

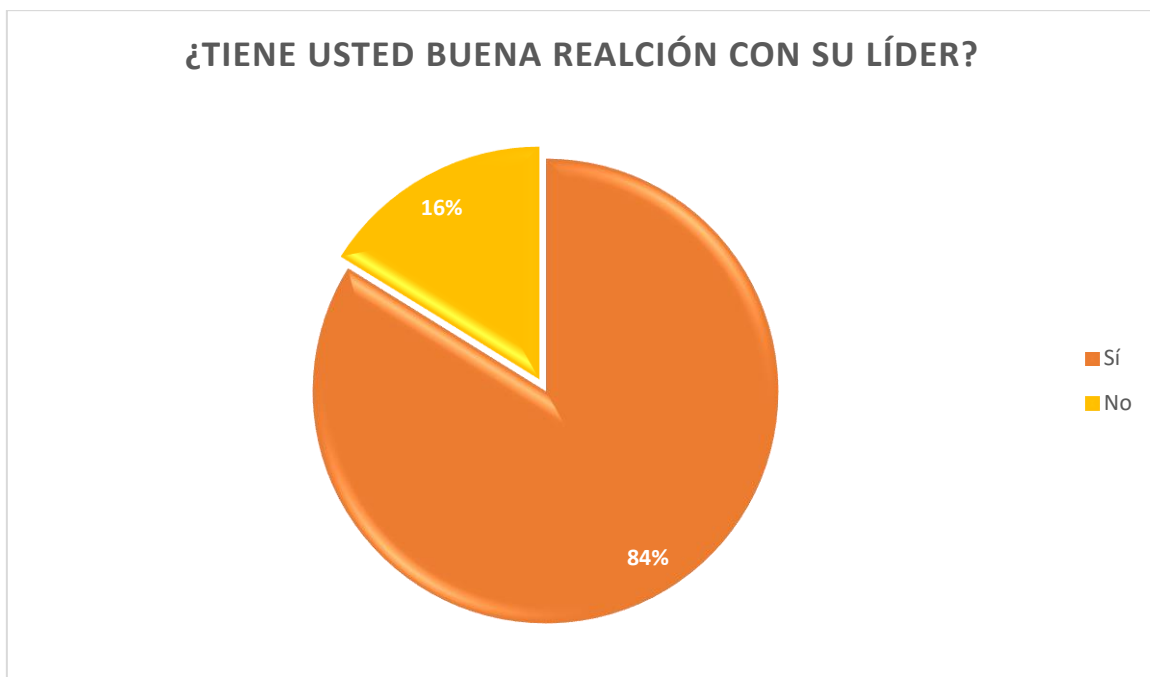


Gráfico 39 ¿Tiene usted buena relación con su líder?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

En el gráfico 39 se observa que el 84% del personal sí tiene buena relación con el líder y el 16% del personal no tiene buena relación con el líder.

Tabla 39. 1 ¿Tiene usted buena relación con su líder?

Descripción	Departamentos	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Tiene usted buena relación con su líder?	Gerencia General	Sí	4	12,90%
		No	0	0%
	Gerencia de Finanzas	Sí	13	41,93%
		No	2	6,45%
	Supervisión de Operaciones	Sí	7	22,58%
		No	3	9,68%
	Gerencia de Recursos Humanos	Sí	1	3,23%
		No	0	0%
	Gerencia de Mercadeo	Sí	1	3,23%
		No	0	0%
Total			31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

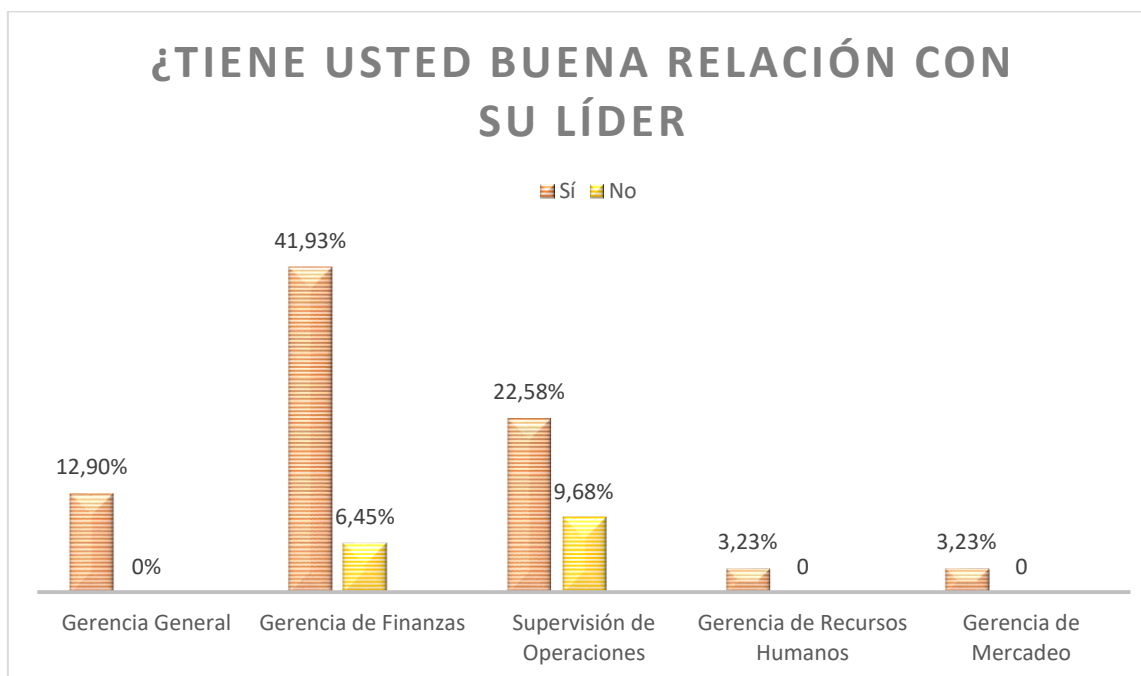


Gráfico 39. 1 ¿Tiene usted buena relación con su líder?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

En el gráfico anterior se observa que en el departamento de Gerencia de Finanzas el 41,93% de las personas si tienen una buena relación con su líder y el 6,45% de las personas indicaron lo contrario.

En el departamento de Supervisión de Operaciones el 22,58% de las personas sí tienen una buena relación con su líder y el 9,68% de las personas indicaron lo contrario.

En el departamento de Gerencia General el 12,90% de las personas sí tienen una buena relación con su líder.

En los departamentos de Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia General en igual cantidad correspondientemente al 3,23% de las personas sí tienen buena relación con su líder.

Los porqués de los colaboradores del departamento de Gerencia General:

- Relación de respeto y reapertura a la retroalimentación.
- Al inicio fue difícil pero han logrado crecer.

Los porqués de los colaboradores del departamento de Gerencia de Finanzas:

- Hay buen entendimiento entre las partes.
- Siempre está dispuesta a escuchar y retroalimentar.
- Puedo expresarme libremente y compartirle mis inquietudes.
- Buena relación profesional, hay comunicación y eso es lo importante.
- Es accesible.
- Trata de ser comunicativa, transparente y directa con el proceso que se debe de aplicar.

- Durante mucho tiempo hemos trabajado juntos y conozco su liderazgo.
- Me cuesta expresarme.
- No soy tan abierto a la hora de comunicarme.

Los porqués de los colaboradores de Supervisión de Operaciones:

- Hay buena comunicación y apoyo.
- Ayuda a ser proactivos y mantener un buen ambiente.
- Hay confianza cuando se habla o se discute.
- Siempre está preocupada por lo que pasa en el departamento.
- A veces me cuesta expresar lo que pasa.
- No suelo ser muy abierta a la hora de indicar lo que sucede.

El porqué del colaborador de Gerencia de Recursos Humanos:

- Mi departamento es pequeño, solamente mi jefa y yo, lo cual ayuda a que tengamos mayor comunicación, ella me guía y retroalimenta cuando es necesario. Siempre respetuosa y positiva.

El porqué del colaborador de Gerencia de Mercadeo:

- Desde un inicio el líder brindó apertura a la comunicación.

Tabla 40 ¿Cuál de estos atajos comunes al juzgar a otros se presentan en su organización?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Cuál de estos atajos comunes al juzgar a otros se presentan en su organización?	Percepción selectiva	14	45%
	Efecto de halo	6	20%
	Efectos de contraste	5	15%
	Estereotipos	6	20%
Total		31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

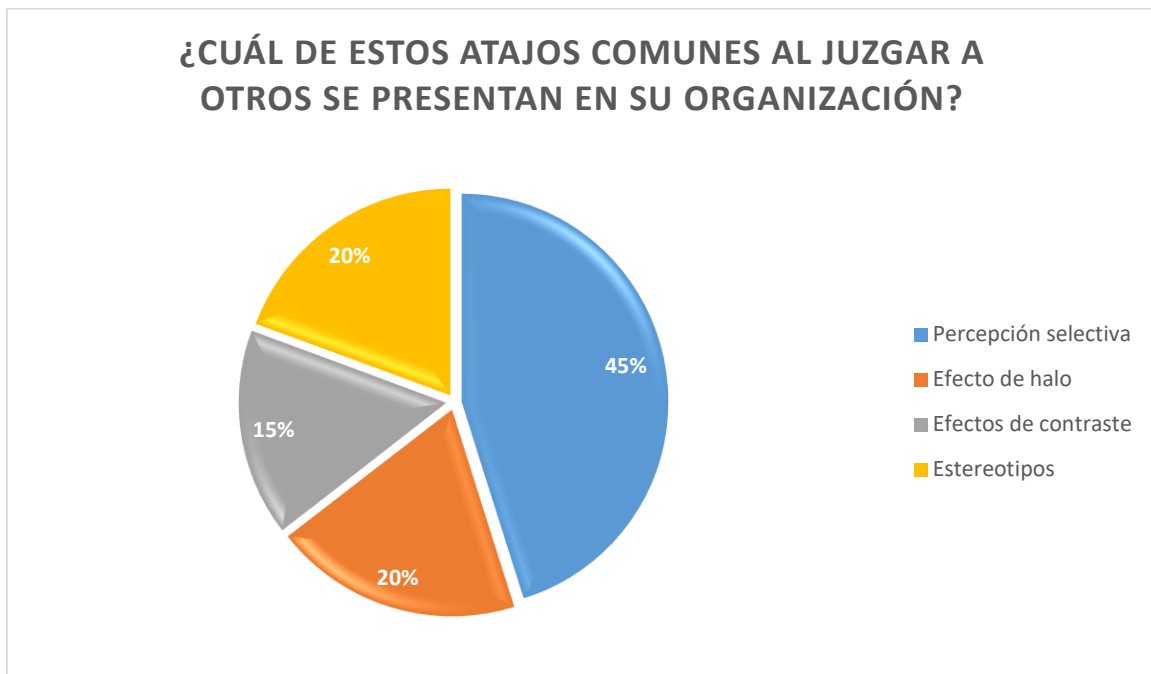


Gráfico 40 ¿Cuál de estos atajos comunes al juzgar a otros se presentan en su organización?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

Como se observa en el gráfico anterior el atajo común al juzgar a otros que se presentan en la organización es de un 45% para percepción selectiva, un 20% efecto de halo y estereotipos y el 15% efectos de contraste.

Tabla 40. 1 ¿Cuál de estos atajos comunes al juzgar a otros se presentan en su organización?

Descripción	Departamentos	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Cuál de estos atajos comunes al juzgar a otros se presentan en su organización?	Gerencia General	Percepción selectiva	2	6,45%
		Efecto de halo	1	3,23%
		Efectos de contraste	0	0%
		Estereotipos	1	3,23%
	Gerencia de Finanzas	Percepción selectiva	5	16,12%
		Efecto de halo	3	9,68%
		Efectos de contraste	3	9,68%
		Estereotipos	4	12,90%
	Supervisión de Operaciones	Percepción selectiva	5	16,12%
		Efecto de halo	2	6,45%
		Efectos de contraste	2	6,45%
		Estereotipos	1	3,23%
	Gerencia de Recursos Humanos	Percepción selectiva	1	3,23%
		Efecto de halo	0	0%
		Efectos de contraste	0	0%
		Estereotipos	0	0%
	Gerencia de Mercadeo	Percepción selectiva	1	3,23%
		Efecto de halo	0	0%
		Efectos de contraste	0	0%

		Estereotipos	0	0%
Total			31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

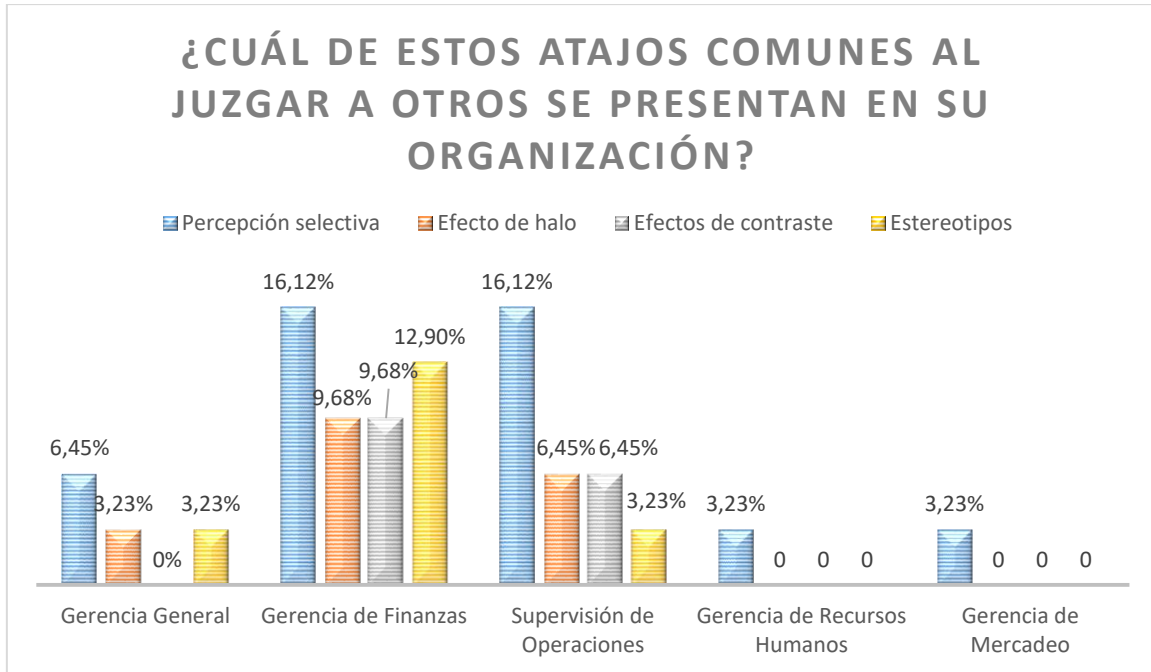


Gráfico 40. 1 ¿Cuál de estos atajos comunes al juzgar a otros se presentan en su organización?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

Como se observa en el gráfico anterior, en el departamento de Gerencia de Finanzas los atajos comunes al juzgar a otros que se presentan en la organización es de un 16,12% percepción selectiva, un 12,90% estereotipos y un 9,68% efecto de halo y efectos de contraste..

En el departamento de Supervisión de Operaciones los atajos comunes al juzgar a otros que se presentan en la organización es de un 16,12% percepción selectiva, un 6,45% efecto de halo y efectos de contraste y el 3,23% estereotipos.

En el departamento de Gerencia General cuál los atajos comunes al juzgar a otros que se presentan en la organización es de un 6,45% percepción selectiva y el 3,23% efecto de halo y estereotipos.

En los departamentos de Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Mercadeo correspondientemente los atajos comunes al juzgar a otros que se presentan en la organización es de un 3,23% percepción selectiva.

Tabla 41 ¿Considera usted que su percepción puede ser distinta a la de los demás?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Considera usted que su percepción puede ser distinta a la de los demás?	Sí	31	100%
	No	0	0%
Total		31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.



Gráfico 41 ¿Considera usted que su percepción puede ser distinta a la de los demás?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

En el gráfico anterior el 100% de los colaboradores sí consideran que su percepción puede ser distinta a la de los demás.

Tabla 41. 1 ¿Considera usted que su percepción puede ser distinta a la de los demás?

Descripción	Departamentos	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Considera usted que su percepción puede ser distinta a la de los demás?	Gerencia General	Sí	4	12,90%
		No	0	0%
	Gerencia de Finanzas	Sí	15	48,38%
		No	0	0%
	Supervisión de Operaciones	Sí	10	32,26%
		No	0	0%
	Gerencia de Recursos Humanos	Sí	1	3,23%
		No	0	0%
	Gerencia de Mercadeo	Sí	1	3,23%
		No	0	0%
Total			31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

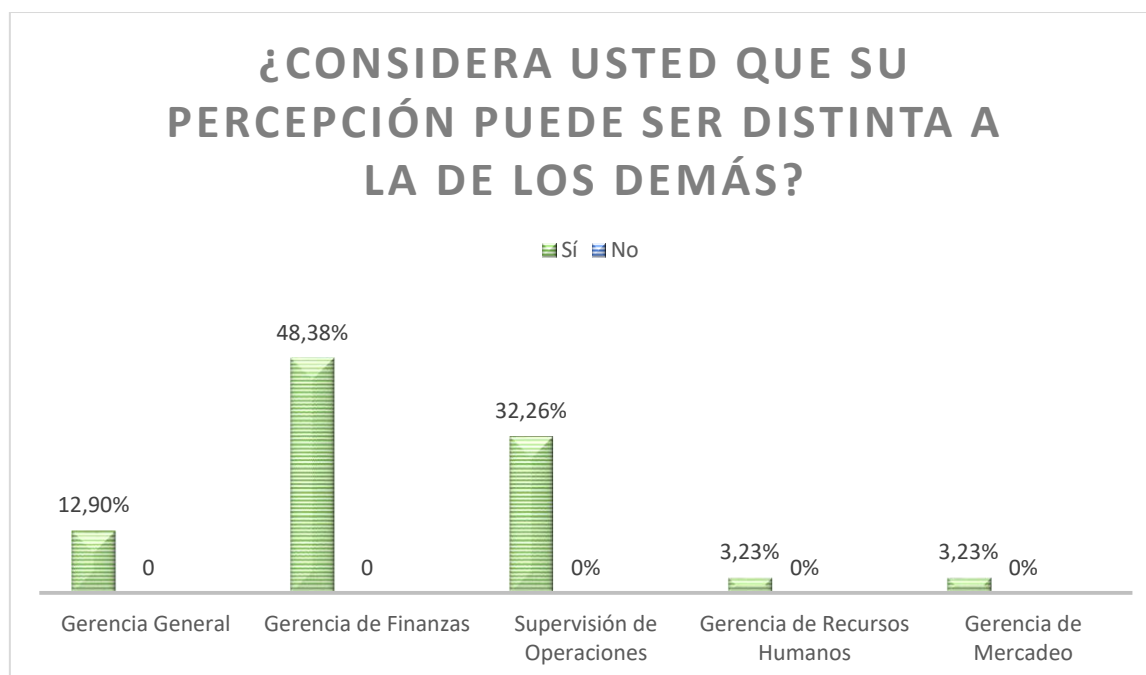


Gráfico 41. 1 ¿Considera usted que su percepción puede ser distinta a la de los demás?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

En el gráfico anterior se puede observar que en el departamento de Gerencia de Finanzas el 48,38% de los colaboradores sí consideran que su percepción puede ser distinta a la de los demás.

En el departamento de Supervisión de Operaciones el 32,26% de los colaboradores sí consideran que su percepción puede ser distinta a la de los demás.

En el departamento de Gerencia General el 12,90% de los colaboradores sí consideran que su percepción puede ser distinta a la de los demás.

En los departamentos de Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Mercadeo en igual cantidad el 3,23% de los colaboradores sí consideran que su percepción puede ser distinta a la de los demás.

Tabla 42 ¿Cree usted que las personas escuchan lo que quieren escuchar y ven lo que desean ver; no porque sea a verdad, sino porque se ajusta a su pensamiento?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Cree usted que las personas escuchan lo que quieren escuchar y ven lo que desean ver; no porque sea la verdad, sino porque se ajusta a su pensamiento?	Sí	20	65%
	No	11	35%
Total		31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

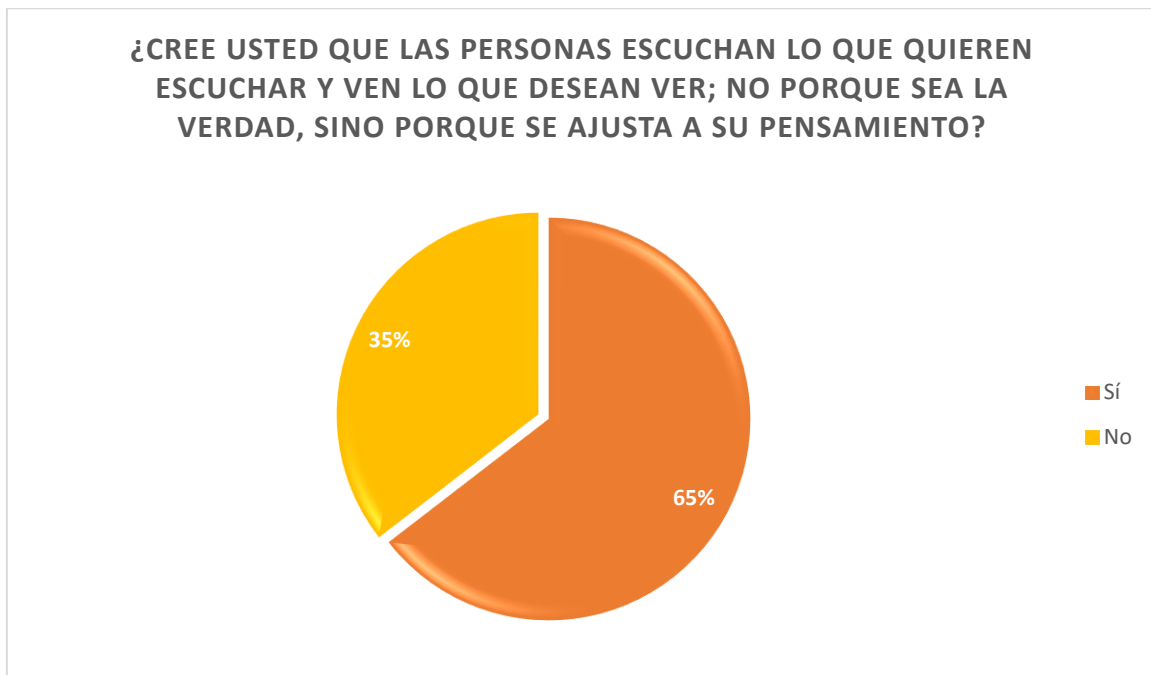


Gráfico 42 ¿Cree usted que las personas escuchan lo que quieren escuchar y ven lo que desean ver; no porque sea la verdad, sino porque se ajusta a su pensamiento?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

En el gráfico 42, cree usted que las personas escuchan lo que quieren escuchar y ven lo que desean ver; no porque sea la verdad, sino porque se ajusta a su pensamiento donde el 65% del personal indico que sí y el 35% que no.

Tabla 42. 1 ¿Cree usted que las personas escuchan lo que quieren escuchar y ven lo que desean ver; no porque sea la verdad, sino porque se ajusta a su pensamiento?

Descripción	Departamentos	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Cree usted que las personas escuchan lo que quieren escuchar y ven lo que desean ver; no porque sea la verdad, sino porque se ajusta a su pensamiento?	Gerencia General	Sí	3	9,67%
		No	1	3,23%
	Gerencia de Finanzas	Sí	11	35,48%
		No	4	12,90%
	Supervisión de Operaciones	Sí	5	16,13%
		No	5	16,13%
	Gerencia de Recursos Humanos	Sí	1	3,23%
		No	0	0%
Gerencia de Mercadeo	Sí	0	0%	
	No	1	3,23%	
Total			31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

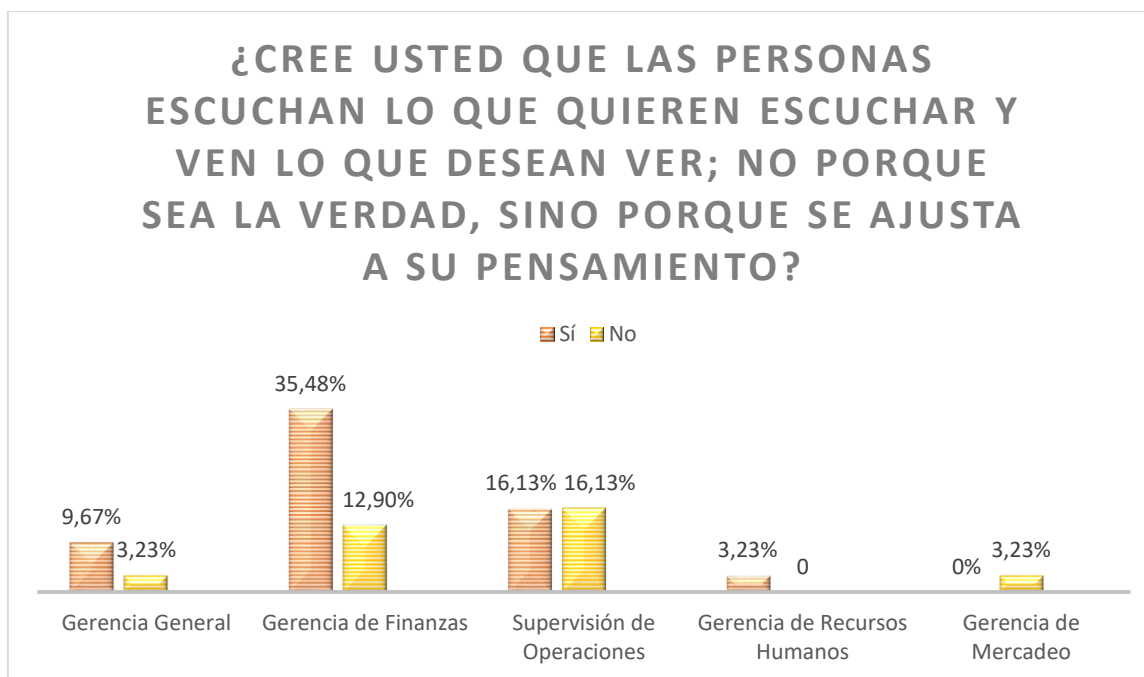


Gráfico 42. 1 ¿Cree usted que las personas escuchan lo que quieren escuchar y ven lo que desean ver; no porque sea la verdad, sino porque se ajusta a su pensamiento?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

Para el departamento de Gerencia de Finanzas cree usted que las personas escuchan lo que quieren escuchar y ven lo que desean ver; no porque sea la verdad, sino porque se ajusta a su pensamiento donde el 35,48% de las personas indicaron que sí y el 12,90% de las personas indicaron que no.

Para el departamento de Supervisión de Operaciones cree usted que las personas escuchan lo que quieren escuchar y ven lo que desean ver; no porque sea la verdad, sino porque se ajusta a su pensamiento donde el 16,13% de las personas indicaron que sí y el 16,13% de las personas indicaron que no.

Para el departamento de Gerencia General cree usted que las personas escuchan lo que quieren escuchar y ven lo que desean ver; no porque sea la verdad, sino porque se ajusta a su pensamiento donde el 9,67% de las personas indicaron que sí y el 3,23% de las personas indicaron que no.

Para el departamento de Gerencia de Recursos Humanos el 3,23% de los colaboradores indicaron que sí creen que las personas escuchan lo que quieren escuchar y ven lo que desean ver; no porque sea la verdad, sino porque se ajusta a su pensamiento.

Para el departamento de Gerencia de Mercadeo el 3,23% de los colaboradores indicaron que no creen que las personas escuchan lo que quieren escuchar y ven lo que desean ver; no porque sea la verdad, sino porque se ajusta a su pensamiento.

Tabla 43 ¿Padece usted alguna de estas dos fuentes principales de estrés?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Padece usted alguna de estas dos fuentes principales de estrés?	Causas ambientales	23	74%
	Causas personales	8	26%
Total		31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

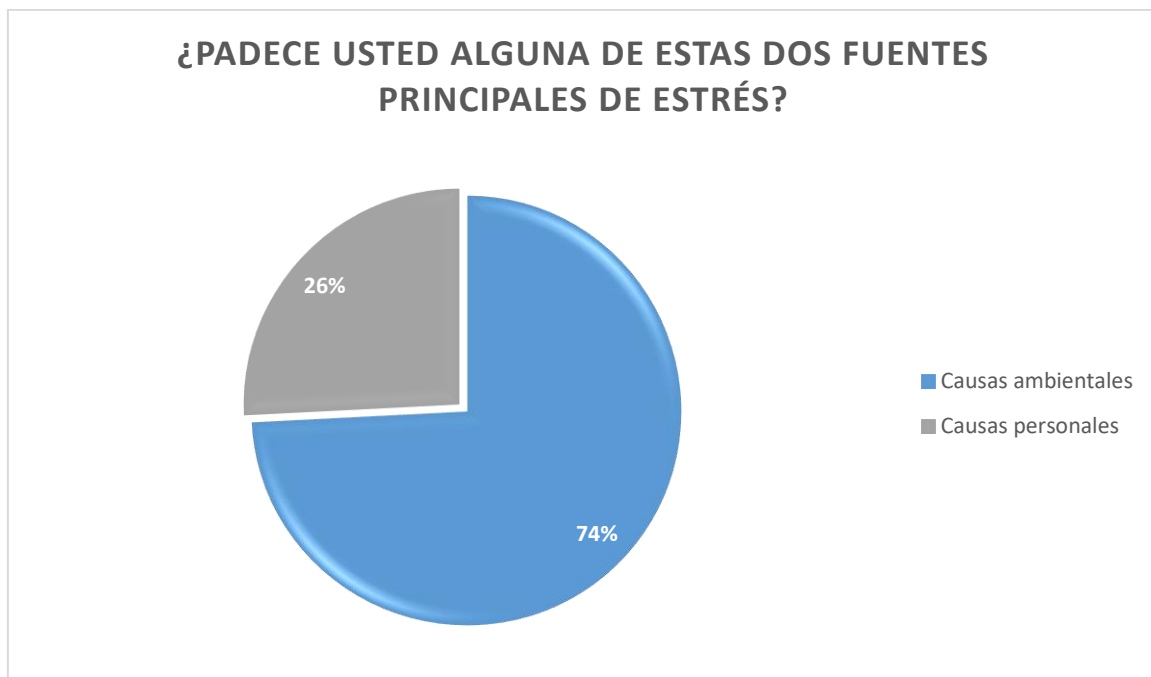


Gráfico 43 ¿Padece usted alguna de estas dos fuentes principales de estrés?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

En el gráfico 43, el 74% de los colaboradores padece de causas ambientales como una de las fuentes principales de estrés y el 26% de los colaboradores padecen de causas personales como una de las fuentes principales de estrés.

Tabla 43. 1 ¿Padece usted alguna de estas dos fuentes principales de estrés?

Descripción	Departamentos	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje	
¿Padece usted alguna de estas dos fuentes principales de estrés?	Gerencia General	Causas ambientales	3	9,68%	
		Causas personales	1	3,23%	
	Gerencia de Finanzas	Causas ambientales	12	38,70%	
		Causas personales	3	9,68%	
	Supervisión de Operaciones	Causas ambientales	6	19,35%	
		Causas personales	4	12,90%	
	Gerencia de Recursos Humanos	Causas ambientales	1	3,23%	
		Causas personales	0	0%	
	Gerencia de Mercadeo	Causas ambientales	1	3,23%	
		Causas personales	0	0%	
	Total			31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

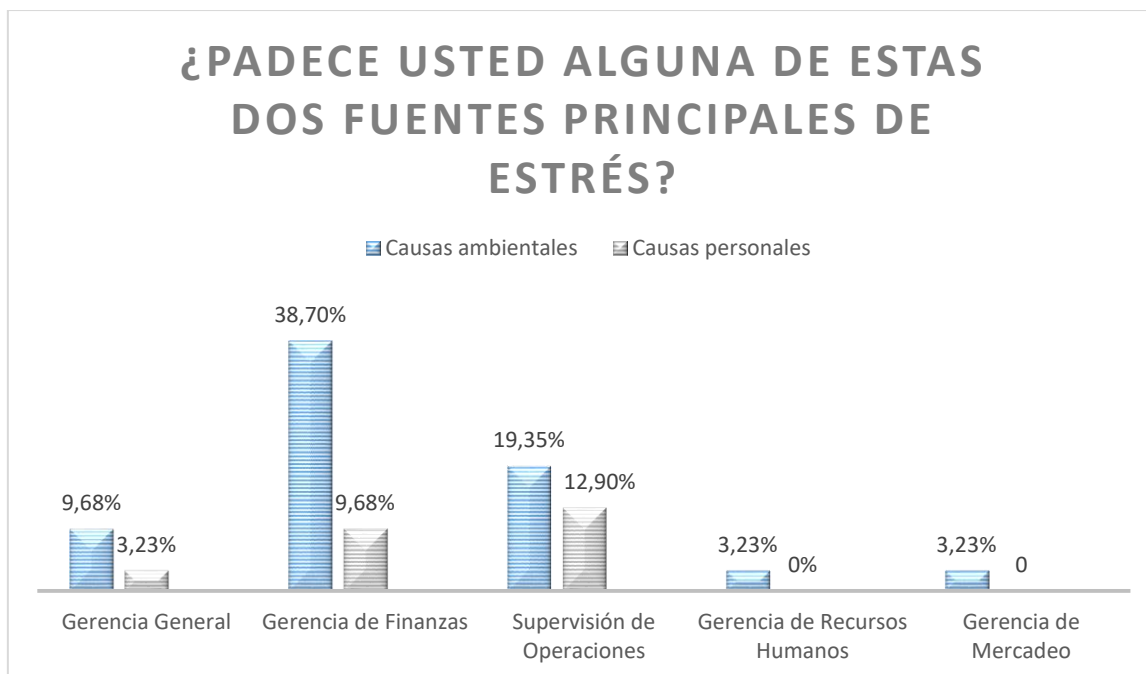


Gráfico 43. 1 ¿Padece usted alguna de estas dos fuentes principales de estrés?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

Para el departamento de Gerencia de Finanzas el 38,70% de los colaboradores padecen de causas ambientales como una de las fuentes principales de estrés y el 9,68% de los colaboradores padecen de causas personales.

Para el departamento de Supervisión de Operaciones el 19,35% de los colaboradores padecen de causas ambientales como una de las fuentes principales de estrés y el 12,90% de los colaboradores padecen de causas personales.

Para el departamento de Gerencia General el 9,68% de los colaboradores padecen de causas ambientales como una de las fuentes principales de estrés y el 3,23% de los colaboradores padecen de causas personales.

Para los departamentos de Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Mercadeo la misma cantidad, el 3,23% de los colaboradores padecen de causas ambientales como una de las fuentes principales de estrés.

Tabla 44 ¿Es usted una persona adicta al trabajo (workaholics) y obsesiva por alcanzar metas?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Es usted una persona adicta al trabajo (workaholics) y obsesiva por alcanzar metas?	Sí	10	32%
	No	21	68%
Total		31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

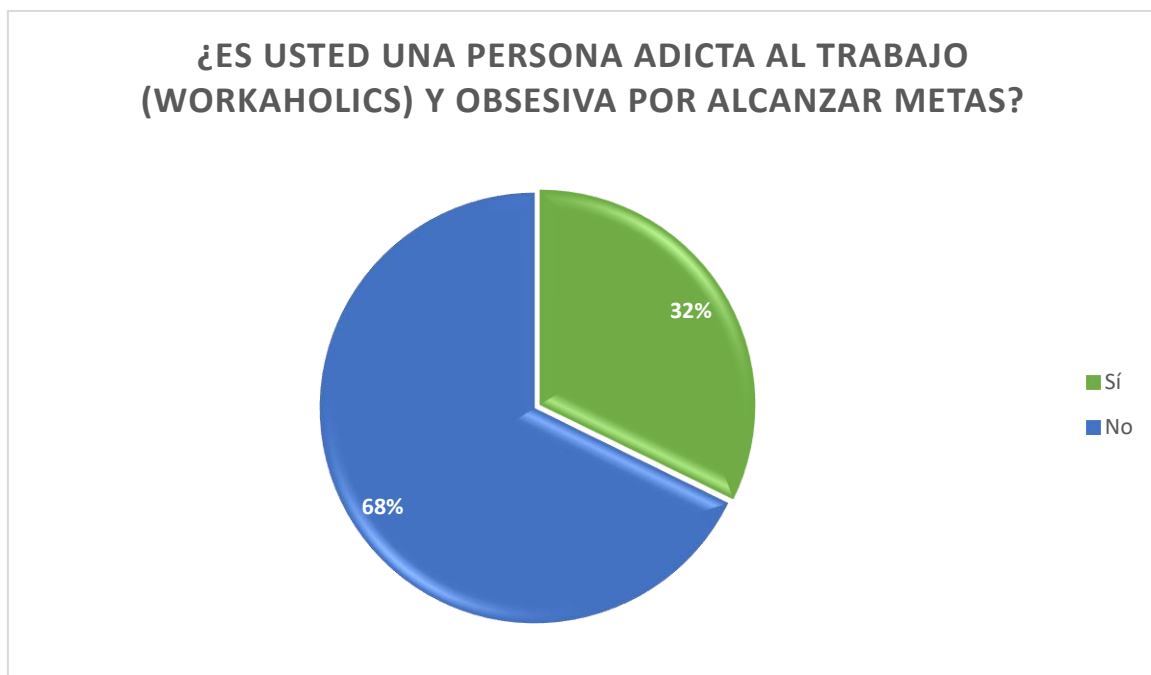


Gráfico 44 ¿Es usted una persona adicta al trabajo (workaholics) y obsesiva por alcanzar metas?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

En el gráfico anterior se observa que el 68% del personal no son una persona adicta al trabajo (workaholics) ni obsesiva por alcanzar metas y el 32% del personal sí es una persona adicta al trabajo (workaholics) y obsesiva por alcanzar metas.

Tabla 44. 1 ¿Es usted una persona adicta al trabajo (workaholics) y obsesiva por alcanzar metas?

Descripción	Departamentos	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Es usted una persona adicta al trabajo (workaholics) y obsesiva por alcanzar metas?	Gerencia General	Sí	1	3,23%
		No	3	9,68%
	Gerencia de Finanzas	Sí	7	22,58%
		No	8	25,80%
	Supervisión de Operaciones	Sí	2	6,45%
		No	8	25,80%
	Gerencia de Recursos Humanos	Sí	0	0%
		No	1	3,23%
	Gerencia de Mercadeo	Sí	0	0%
		No	1	3,23%
Total			31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

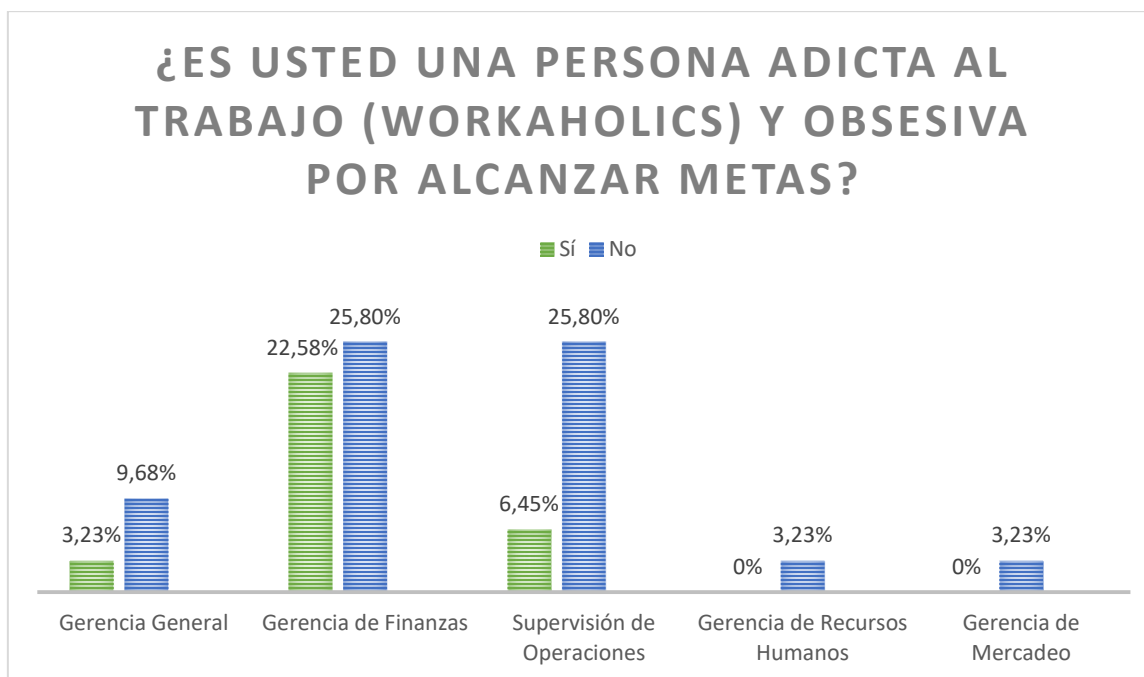


Gráfico 44. 1 ¿Es usted una persona adicta al trabajo (workaholics) y obsesiva por alcanzar metas?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

En el departamento de Gerencia de Finanzas el 25,80% de los colaboradores no son adictos al trabajo (workaholics) ni obsesivos por alcanzar metas y el 22,58% de los colaboradores sí son adictos al trabajo (workaholics) y obsesivos por alcanzar metas.

En el departamento de Supervisión de Operaciones el 25,80% de los colaboradores no son adictos al trabajo (workaholics) ni obsesivos por alcanzar metas y el 6,45% de los colaboradores sí son adictos al trabajo (workaholics) y obsesivos por alcanzar metas.

En el departamento de Gerencia General el 9,68% de los colaboradores no son adictos al trabajo (workaholics) ni obsesivos por alcanzar metas y el 3,23% de los colaboradores sí son adictos al trabajo (workaholics) y obsesivos por alcanzar metas.

En los departamentos de Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Mercadeo en igual cantidad el 3,23% de los colaboradores no son adictos al trabajo (workaholics) ni obsesivos por alcanzar metas.

El porqué del sí del departamento de Gerencia General:

- Porque quiero ser una mujer exitosa.

Los porqués del sí del departamento de Gerencia de Finanzas:

- Tengo un alto grado de responsabilidad.
- Mi trabajo y salario depende de ellas.
- Dedico más tiempo del que debería. Debo aprender a salir a las 5pm.
- Me gusta solucionar todo rápido y llevar las cosas al día.

- Se trabaja bajo objetivos.
- Diay, si bien es cierto, siempre he tenido el sentido de responsabilidad, acá hay que sacar horas extras (gratis) para tratar de acercarse un poco más a las metas que se imponen. Lamentablemente la Gerencia Financiera no ha querido reconocer que la cantidad de trabajo operativo que hacemos nos obstaculiza el objetivo principal que es la recuperación (el cobro).

Los porqués del sí del departamento de Supervisión de Operaciones:

- Normalmente me cuesta alcanzar las metas y termino trabajando más horas de las debidas.
- Me siento en la obligación de trabajar más de la cuenta para intentar acercarme a las metas establecidas.

Tabla 45 ¿Qué tipo de componente del estrés padece usted en la organización?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Qué tipo de componente del estrés padece usted en la organización?	Desafío percibido	8	26%
	Valor importante	6	19%
	Incertidumbre sobre la resolución	17	55%
Total		31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

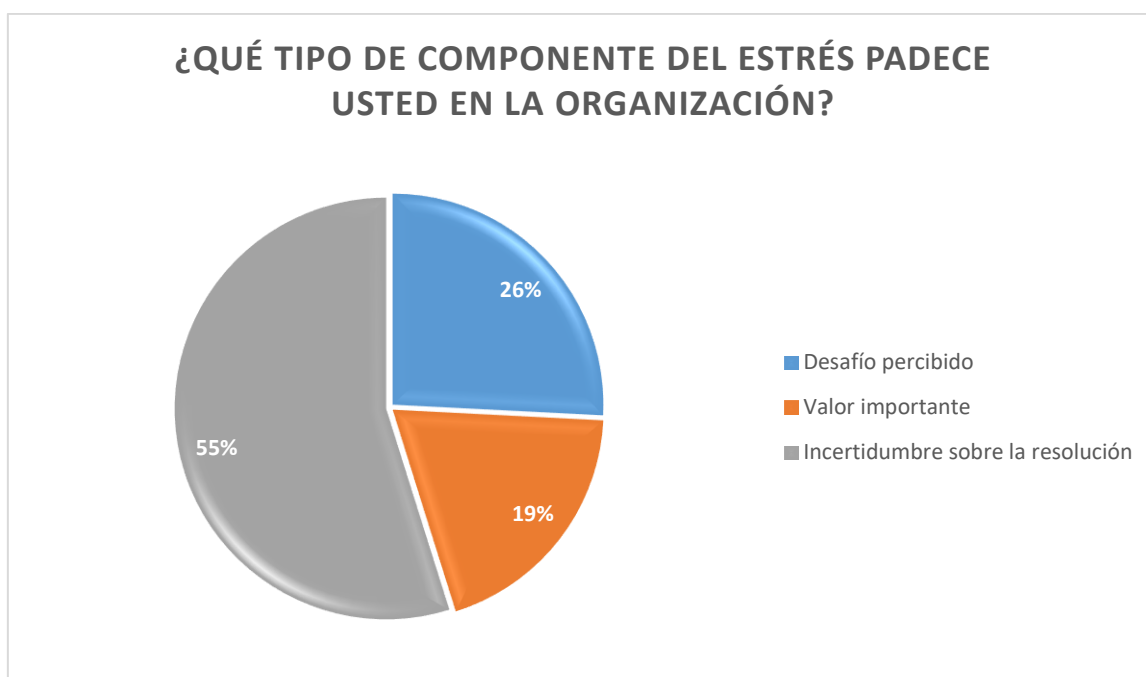


Gráfico 45 ¿Qué tipo de componente del estrés padece usted en la organización?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

Como se observa en el gráfico anterior, qué tipo de componente del estrés padece usted en la organización, el 55% de los colaboradores indicaron incertidumbre sobre la resolución, el 26% desafío percibido y el 19% valor importante.

Tabla 45. 1 ¿Qué tipo de componente del estrés padece usted en la organización?

Descripción	Departamentos	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Qué tipo de componente del estrés padece usted en la organización?	Gerencia General	Desafío percibido	0	0%
		Valor importante	2	6,45%
		Incertidumbre sobre la resolución	2	6,45%
	Gerencia de Finanzas	Desafío percibido	5	16,13%
		Valor importante	2	6,45%
		Incertidumbre sobre la resolución	8	25,80%
	Supervisión de Operaciones	Desafío percibido	3	9,68%
		Valor importante	1	3,23%
		Incertidumbre sobre la resolución	6	19,35%
	Gerencia de Recursos Humanos	Desafío percibido	0	0%
		Valor importante	1	3,23%
		Incertidumbre sobre la resolución	0	0%
	Gerencia de Mercadeo	Desafío percibido	0	0%
		Valor importante	0	0%

		Incertidumbre sobre la resolución	1	3,23%
Total			31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

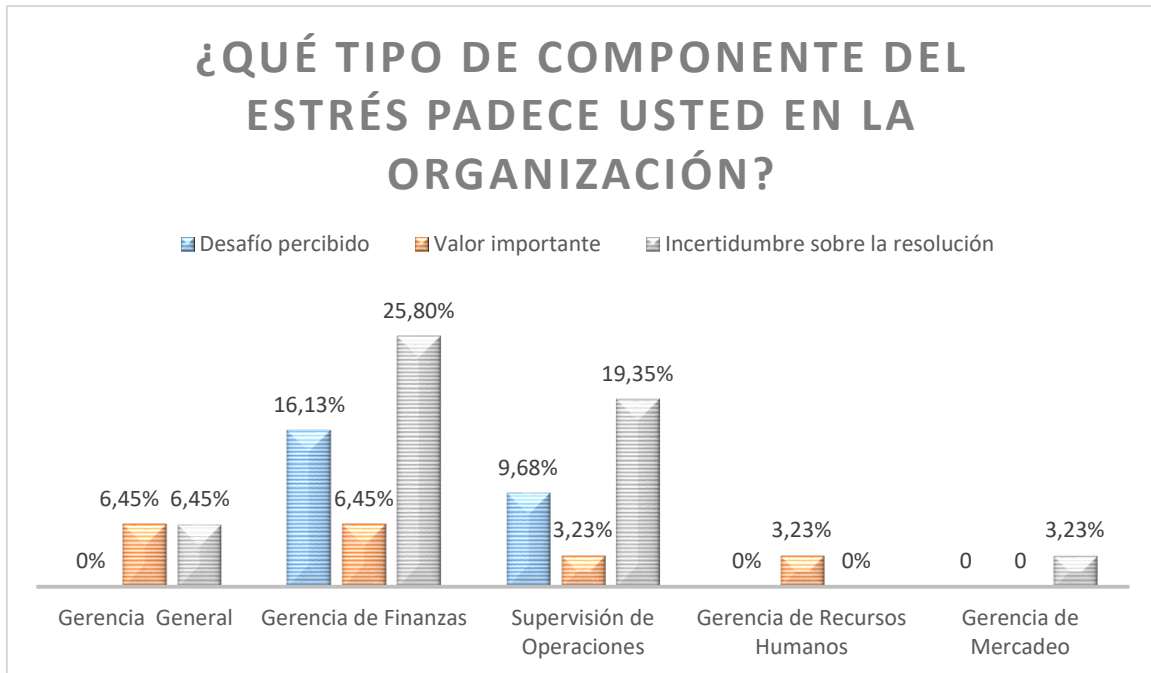


Gráfico 45. 1 ¿Qué tipo de componente del estrés padece usted en la organización?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

En el departamento de Gerencia de Finanzas los componentes del estrés que padecen en la organización son incertidumbre sobre la resolución con un 25,80%, desafío percibido con un 16,13% y valor importante con un 6,45%.

En el departamento de Supervisión de Operaciones los componentes del estrés que padecen en la organización son incertidumbre sobre la resolución con un 19,35%, desafío percibido con un 9,68% y valor importante con un 3,23%.

En el departamento de Gerencia General los componentes del estrés que padecen en la organización en igual cantidad correspondientemente son valor importante e incertidumbre sobre la resolución con un 6,45%.

En el departamento de Gerencia de Recursos Humanos el componente del estrés que padece en la organización es valor importante con un 3,23%.

En el departamento de Gerencia de Mercadeo el componente del estrés que padece usted en la organización es incertidumbre sobre la resolución con un el 3,23%.

Tabla 46 ¿Siente que tiene mucha responsabilidad en el trabajo?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Siente que tiene mucha responsabilidad en el trabajo?	Sí	26	84%
	No	5	16%
Total		31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.



Gráfico 46 ¿Siente que tiene mucha responsabilidad en el trabajo?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

El gráfico 46 indica que el 84% de los colaboradores sí sienten que tienen mucha responsabilidad en el trabajo y 16% de los colaboradores no sienten que tienen mucha responsabilidad en el trabajo.

Tabla 46. 1 ¿Siente que tiene mucha responsabilidad en el trabajo?

Descripción	Departamentos	Distribución	Cantidad de personas	Porcentaje
¿Siente que tiene mucha responsabilidad en el trabajo?	Gerencia General	Sí	3	9,67%
		No	1	3,23%
	Gerencia de Finanzas	Sí	14	45,16%
		No	1	3,23%
	Supervisión de Operaciones	Sí	7	22,58%
		No	3	9,67%
	Gerencia de Recursos Humanos	Sí	1	3,23%
		No	0	0%
	Gerencia de Mercadeo	Sí	1	3,23%
		No	0	0%
Total			31	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.



Gráfico 46. 1 ¿Siente que tiene mucha responsabilidad en el trabajo?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Julio 2020.

Para el departamento de Gerencia de Finanzas el 45,16% de los colaboradores sienten que sí tienen mucha responsabilidad en el trabajo y el 3,23% de los colaboradores sienten que no tienen mucha responsabilidad en el trabajo.

Para el departamento de Supervisión de Operaciones el 22,58% de los colaboradores sienten que sí tienen mucha responsabilidad en el trabajo y el 9,67% de los colaboradores sienten que no tienen mucha responsabilidad en el trabajo.

Para el departamento de Gerencia General el 9,67% de los colaboradores sienten que sí tienen mucha responsabilidad en el trabajo y el 3,23% de los colaboradores sienten que no tienen mucha responsabilidad en el trabajo.

Para los departamentos de Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia de Mercadeo en igual cantidad el 3,23% de los colaboradores sienten que sí tienen mucha responsabilidad en el trabajo.

Entre las justificaciones del departamento de Gerencia General están:

- Sí, pero no me molesta, quiero aprender.
- No tengo muchas responsabilidades. Pero si considero que hacer mi trabajo bien es ya una gran responsabilidad y compromiso.
- Sí, porque mi equipo es responsable de brindar soluciones efectivas a los problemas que enfrentan nuestros clientes.
- Es mi responsabilidad una parte de las ventas totales de la compañía.

Entre las justificaciones del departamento de Gerencia de Finanzas están:

- Sí, cada vez el trabajo es mayor y con menos tiempo-herramientas.

- Sí, sobrecarga, muchas labores, procedimientos y metas por una sola posición.
- Sí, creo que es por mi grado de responsabilidad que trabajo más de lo necesario. Quiero alcanzar mis metas.
- Hay una sobre exigencia.
- Existen muchas tareas que hay que realizar día a día.
- Sí, salario variable por compensación, siempre es un reto lograr la meta y solucionar problemas con clientes.
- Sí, cada uno desempeña una labor en la compañía, tiene mucha responsabilidad sobre lo que realiza.
- Sí, porque tengo a cargo procesos y cuentas que son de valor monetario para la compañía.
- Sí, porque creo que la labor de todos es importante, y si no trabajo como debería afectaría a todos.

Entre las justificaciones del departamento de Supervisión de Operaciones están:

- No, nada extraordinario por el momento.
- Sí, depende el trabajo de otras personas.
- Sí, el trabajo que realizo conlleva muchos procesos diferentes y la mayoría dependen solo de mí.
- Sí, en procesos y responsabilidades.
- Sí, tengo muchas tareas y tengo que manejar el trabajo.
- No, para mantener el trabajo hay que ser eficaz y gestionar de manera adecuada nuestras emociones.

Entre la justificación del departamento de Gerencia de Recursos Humanos está:

- Mi puesto abarca todas las áreas de RRHH, y al ser solo dos personas, gerente y generalista, la mayoría de la ejecución y responsabilidad de los mismos es mía.

Entre la justificación del departamento de Gerencia de Mercadeo está:

- Tengo mucha responsabilidad del departamento hacia mi persona y me abarca muchos aspectos emocionales en lo laboral día tras día.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El capítulo V se enfoca en las conclusiones y recomendaciones con respecto a los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento de medición a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH S.A, Heredia, Costa Rica.

Datos generales:

- La mayoría de la población del área administrativa de RICOH S.A son de género masculino, mientras que la restante corresponde al género femenino.
- La mayor cantidad de los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A corresponde a edades entre los 18 a 25 años y la menor cantidad de 46 años en adelante.
- El área administrativa de RICOH S.A se divide en 5 departamentos donde la mayor cantidad de colaboradores pertenecen al departamento de Gerencia de Finanzas.
- La mayor parte de los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A tienen una antigüedad de 1 a 3 años.

Cuadro 3. Conclusiones y recomendaciones. Objetivo específico 1

<p align="center">Objetivo Específico #1</p> <p align="center">Determinar las habilidades sociales y reconocimiento de las emociones que deben tener los colaboradores de RICOH S.A, Heredia, Costa Rica, para el adecuado cumplimiento de sus funciones.</p>	
Conclusiones	Recomendaciones
<p>Indicador 1. Equipo de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de los colaboradores indicaron que si se realizan reuniones grupales en donde se discute sobre la evolución de los objetivos y metas. • Un alto porcentaje de los encuestados mencionan que cuando se presentan dudas y problemas no se resuelven mediante la participación de los miembros del equipo de trabajo. • Los resultados obtenidos fueron bastante parejos ya que un poco 	<p>Indicador 1. Equipo de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda realizar reuniones productivas ya que va a mejorar la comunicación, se buscan soluciones, se aclaran puntos y se consensuan pautas de actuación. • Se recomienda la participación de los miembros del equipo de trabajo a la hora en que se presenten dudas o problemas ya que van a obtener una mayor motivación, mayor compromiso, más ideas, más creatividad, desarrollo profesional, mejores decisiones y con ello llevará a mejores resultados. • Se recomienda seguir los objetivos mediante el trabajo en

<p>más de la mitad de los colaboradores indicaron que los objetivos de su área de trabajo se cumplen por equipo, mientras que otro porcentaje bastante considerable menciona que de manera individual.</p>	<p>equipo ya que se fijan objetivos y metas comunes, potencia la comunicación entre los integrantes, se involucra a todos los miembros en la toma de decisiones, propicia la adquisición de una responsabilidad compartida, genera lazos de confianza entre los miembros, promueve el entendimiento entre las partes y fomenta el compromiso mutuo.</p>
<p>Indicador 2. Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Casi la mayoría de los colaboradores califico la comunicación entre los distintos departamentos como regular, otro porcentaje considerable como buena y el departamento de Gerencia de Finanzas casi la tercera parte indicó que es mala. • Los colaboradores expresaron que el tipo de información que reciben de la jefatura son instrucciones, delega actividades, objetivos, reconoce el esfuerzo, metas y aclara dudas y un muy bajo porcentaje para realimenta el 	<p>Indicador 2. Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda mejorar la comunicación interna, mediante la creación de la apertura de nuevos canales de comunicación como el buzón de sugerencias y una pizarra de anuncios. • Se recomienda realizar feedback para estimular a los colaboradores en el desarrollo de sus habilidades e identificar qué áreas deben mejorar en la organización y qué acciones van a reforzar la labor de los colaboradores.

<p>desempeño, brinda soluciones y guía al equipo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Más de la mitad de los colaboradores consideran que sí existe una comunicación fluida entre el jefe inmediato y el personal, y una porción más pequeña indican que dicha comunicación no es fluida, haciendo énfasis a los departamentos de Gerencia de Finanzas y Supervisión de Operaciones. • Un poco menos de la mitad los colaboradores mencionan que la comunicación que se aplica en su área de trabajo es lateral, otro porcentaje considerable indicaron que es descendente y una pequeña porción es horizontal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda mejorar la comunicación entre el jefe inmediato y el personal mediante la claridad de la comunicación, una comunicación continua y sistemática, utilizar sistemas de comunicación ágiles, permitir que dicha comunicación tenga una retroalimentación, tener canales oficiales, alineada con la estrategia y visión de la organización y que dicha comunicación sea transparente. • Se recomienda seguir incentivando la comunicación lateral para la mejora del clima organizacional, tener colaboradores sin importar si pertenecen o no al mismo departamento, intercambio de información de forma sencilla y rápida, contribuye al desarrollo de empatía entre los miembros de un grupo y genera que la información llegue a su destino sin distorsiones y en tiempo real.
--	---

Indicador 3. Resolución de conflictos

- La mayoría de los colaboradores indicaron no haber tenido algún conflicto en la organización, aunque hay una porción que indicó que sí han tenido conflictos en dicha organización.
- Un poco menos de la mitad del personal específico que en la organización se presentan conflictos interpersonales. Además, se presentan conflictos intergrupales e intragrupal.
- La mayoría de los colaboradores expresaron que el conflicto que se genera en la organización según las causas es el de proceso, seguido al conflicto de tarea y al conflicto de relación y una menor porción para los conflictos estructurales y de valores.
- Más de la mitad de los colaboradores mencionaron que el conflicto que se presenta en el

Indicador 3. Resolución de conflictos

- Se recomienda implementar una actividad llamada “Robar la bandera”, dicha actividad está orientada a la resolución de conflictos para desarrollar una mejor capacidad de toma de decisiones en equipo, además de la necesidad de que los colaboradores cooperen.
- Se recomienda la utilización de técnicas para el manejo de conflictos laborales ya que revela la necesidad de resolver una situación complicada que se está produciendo para evitar o minimizar sus consecuencias negativas.
- Se recomienda reducir el conflicto disfuncional para que no haya un daño en el desempeño del grupo

<p>departamento en el que se desempeñan es el conflicto funcional, aunque otra parte considerable indica que conflicto disfuncional, el cual se presenta en los departamentos de Gerencia de Finanzas y Supervisión de Operaciones.</p>	<p>a través de una gestión efectiva del conflicto mediante el acuerdo.</p>
<p>Indicador 4. Negociación</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mayor parte de los colaboradores manifiestan que mediador es el comportamiento de los tres roles básicos que mejor le resulta a la negociación, aunque otra parte considerable manifestó que conciliador. • Más de la mitad del personal considera que están de acuerdo que los negociadores no deben de revelar sus verdaderos pensamientos, no sea que sus oponentes saquen ventaja de ello y la otra porción indican que están en desacuerdo. • Un poco más de la mitad de los colaboradores no han sido 	<p>Indicador 4. Negociación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda la mediación como uno de los tres roles básicos que mejor le resulta a la negociación. • Se recomienda que los negociadores no revelen sus pensamientos, ya que los oponentes pueden sacar ventaja de ello y eso puede llegar a generar una desventaja para la organización. • Se recomienda realizar una dinámica titulada “El Antídoto”, ya

participe de algún tipo de negociación.	que ejercita la solución de un problema con la ayuda de otros colaboradores, pone en práctica ejercicios de negociación y fomentar el alcance de objetivos personales y grupales.
---	---

Fuente: Elaboración propia, 7 de Septiembre del 2020.

Cuadro 4. Conclusiones y recomendaciones. Objetivo específico 2

<p align="center">Objetivo Específico #2</p> <p align="center">Analizar si el autoconocimiento y el autocontrol influyen en el desempeño laboral de los colaboradores de RICOH S.A, Heredia, Costa Rica.</p>	
Conclusiones	Recomendaciones
<p>Indicador 1. Conciencia Emocional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todos los colaboradores expresaron que sí tienen conciencia de sus propias emociones. • Un poco más de la mitad de los colaboradores indicaron que sí identifica los cambios de ánimo, sabe con claridad el motivo que los ocasiona, aunque la otra cantidad indican que no identifican los cambios de ánimo. • La mayoría de los colaboradores expresan que no comprenden las emociones de los demás. 	<p>Indicador 1. Conciencia Emocional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda seguir desarrollando esta habilidad en todos los colaboradores para seguir fomentando el control en la conciencia emocional. • Se recomienda utilizar herramientas que favorezcan el estado de ánimo de manera positiva y formar a los colaboradores para que ellos mismos sepan cómo detectar situaciones proporcionándoles las herramientas necesarias. • Se recomienda que los colaboradores tengan el conocimiento de la lectura del lenguaje corporal para que

<ul style="list-style-type: none"> • Un poco más de la mitad del personal no se confunde cuando describen sus sentimientos, aunque una parte considerable sí se confunden. 	<p>comprendan las emociones de los demás a través de la postura corporal, los gestos y la expresión facial y así ver lo que la otra persona está transmitiendo por medio del lenguaje no verbal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda el conocimiento de los colaboradores entre la diferencia de sentimiento positivo y sentimiento negativo, ya que esto genera la importancia de la gestión de los sentimientos para una correcta salud emocional.
<p>Indicador 2. Autoconfianza</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de los colaboradores sí tienen plena confianza en ellos mismos, aunque una porción menor no tiene dicha confianza. • Gran parte de los colaboradores no consideran que le faltan habilidades necesarias para desempeñarse adecuadamente y por ende, desarrollar su confianza, aunque un porcentaje menor sí considera que le faltan habilidades. 	<p>Indicador 2. Autoconfianza</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda ejecutar 5 claves para el desarrollo de la confianza en la organización y tomar en cuenta las 3 “C” de la confianza para fomentarlas en el equipo de trabajo.

<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de los colaboradores sí se desaniman fácilmente si algo no les sale bien. • Un poco más de la mitad de los colaboradores sí le resulta difícil manejar los fracasos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda motivar a los colaboradores mediante dos fases: conocer el motivo de la desmotivación y apoyar al empleado para poder recuperarlo. • Se recomienda a los colaboradores gestionar los fracasos mediante estrategias psicológicas.
<p>Indicador 3. Minuciosidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Casi la mayoría de los colaboradores sí consideran que elaboran detalladamente cualquier información o tarea que desempeñan, aunque hay una porción que no consideran elaborar detalladamente la información. • La totalidad de los colaboradores sí asumen la responsabilidad cuando realizan algo mal. 	<p>Indicador 3. Minuciosidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda que los colaboradores tengan minuciosidad ya que la atención al detalle es una competencia básica y útil en todas las posiciones; mediante la crítica constructiva y ejercicios para mejorar la producción. • Se recomienda que los colaboradores sigan teniendo esa responsabilidad ante cualquier situación y sepan la diferencia entre responsabilidad vs culpa para que tomen en cuenta los consejos que les vayan a comunicar.
<p>Indicador 4. Adaptabilidad</p>	<p>Indicador 4. Adaptabilidad</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados obtenidos fueron muy parejos ya que un poco más de la mitad de los colaboradores no están dispuestos a asumir un cambio cuando se produce de manera rápida, mientras que el otro porcentaje bastante considerable mencionan que sí están dispuestos a asumir el cambio. • Los resultados obtenidos fueron muy similares ya que un poco más de la mitad de los colaboradores no logran desempeñar una nueva tarea sin ningún tipo de dificultad, mientras que la otra porción considerable sí logran desempeñar la tarea sin dificultad. • La totalidad de los colaboradores si pueden manejar y aceptar nuevas ideas en el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda a la organización ejecutar pasos antes, durante y después del cambio para que lo asuman de la manera adecuada. • Se recomienda a los colaboradores analizar las tareas, gestionar el tiempo y establecer prioridades mediante la ejecución de la persona indicada, establecer las cosas claras, ponerlo en marcha y medir los resultados. • Se recomienda a la organización la adaptabilidad a través de un modelo de gestión de cambio mediante herramientas de la empresa que la determinan su estrategia y su estructura.
--	--

Fuente: Elaboración propia, 7 de Septiembre del 2020.

Cuadro 5. Conclusiones y recomendaciones. Objetivo específico 3

Objetivo Específico #3	
Identificar si la motivación, el liderazgo, la percepción y el estrés pueden influir en el desempeño laboral de los colaboradores de RICOH S.A, Heredia, Costa Rica.	
Conclusiones	Recomendaciones
<p>Indicador 1. Motivación</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mayor cantidad de los colaboradores indican que la misión y el propósito de la organización le hace sentir que su trabajo es importante, aunque una porción muy pequeña señalan lo contrario. • Un poco más de la mitad de los colaboradores expresan que las labores que desempeñan sí le motivan y le permiten desarrollarse en la organización, y una porción bastante considerable expresan que no se sienten motivados ni le permiten desarrollarse en dicha organización. 	<p>Indicador 1. Motivación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda mejorar la motivación de los colaboradores mediante la ejecución de técnicas para que el equipo de trabajo sea más productivo y eficiente. • Se recomienda implementar un plan de carrera y desarrollo para los colaboradores (beneficios); para establecer metas profesionales e identificar los medios por los cuales las alcanzará con la ayuda de la organización.

<ul style="list-style-type: none"> • Un poco más de la mitad de los colaboradores mencionan que no consideran tener las posibilidades de crecer de manera significativa en la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda hacer crecer a los colaboradores mediante la ejecución de 7 pasos para que el equipo alcance su máximo potencial; esto hará mejorar los resultados, generar lealtad y bajó índice de rotación.
<p>Indicador 2. Liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un poco más de la mitad de los colaboradores indican que la jefatura tiene un tipo de liderazgo democrático. Aunque en menor cantidad también indican los liderazgos autocrático, participativo y liberal. • En igual porcentaje los colaboradores expresan que el comportamiento del líder se cataloga en liderazgo de apoyo y liderazgo instrumental, y en menor cantidad liderazgo orientado y liderazgo participativo. 	<p>Indicador 2. Liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda que los jefes continúen con el tipo de liderazgo democrático para que haya una mayor participación de los colaboradores y no limitarlos a ejecutar las ordenes que se les establecen. Además, se recomienda hacer una dinámica llamada “Energía positiva y energía negativa” que a través del liderazgo mejore el trabajo en equipo y la motivación de los colaboradores. • Se recomienda que el líder esté capacitado para implementar los diferentes tipos de comportamientos para las distintas situaciones que se vayan a presentar con los colaboradores.

<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados obtenidos fueron muy parejos ya que un poco más de la mitad de los colaboradores indican que no consideran que se mantiene la lealtad de los colaboradores en una organización que estaría o está reduciendo su estructura, no es pedirle mucho a un líder, mientras que otro porcentaje bastante considerable indican que sí. • La mayor cantidad de los colaboradores sí tienen una buena relación con su líder, y una porción menor indican que no hay buena relación con el líder. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda mejorar la lealtad empresarial a través de 6 acciones claves para que haya un mayor beneficio. • Se recomienda seguir la buena relación con el líder para que haya un mejor rendimiento empresarial, se consigan los objetivos al tiempo establecido, favorece el trabajo en equipo, mejora el clima laboral, se reducen ausencias en el trabajo, se mejora la empresa en general y su imagen interior y exterior, mejora la competitividad de la empresa y aumentan ventas y beneficios en la empresa.
<p>Indicador 3. Percepción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un poco menos de la mitad de los colaboradores expresan que el atajo común al juzgar a otros que más se presenta en la 	<p>Indicador 3. Percepción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda que los colaboradores eviten los atajos comunes al juzgar a otros porque

<p>organización es percepción selectiva. Aunque en menor cantidad también están presentes el efecto de halo, estereotipos y efectos de contraste.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La totalidad de los colaboradores sí consideran que la percepción puede ser distinta a la de los demás. • La mayoría de los colaboradores sí creen que las personas escuchan lo que quieren escuchar y ven lo que desean ver; no porque sea la verdad sino porque se ajusta a su pensamiento. 	<p>es una caracterización errónea que se les hacen a las personas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se sugiere que los colaboradores sigan teniendo muy en claro que la percepción es distinta a la de los demás ya que es la interpretación de las impresiones de sus sentidos con la finalidad de dar significado a su entorno • Se recomienda que los colaboradores tengan la tarea de entender el pensamiento humano ya que cada tipo de pensamiento está relacionado a una serie de habilidades.
<p>Indicador 4. Estrés</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mayor cantidad de los colaboradores padecen de causas ambientales como una de las fuentes principales de estrés, y en menor cantidad causas personales. 	<p>Indicador 4. Estrés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda implementar 7 pasos para combatir el estrés laboral en la organización.

<ul style="list-style-type: none"> • Una cantidad considerable de colaboradores no son una persona adicta al trabajo (workaholics) ni obsesiva por alcanzar metas, mientras que la otra porción considerable sí son adictos al trabajo y obsesivos por alcanzar metas. • Un poco más de la mitad de los colaboradores padecen de incertidumbre sobre la resolución como un tipo de componente del estrés en la organización, aunque en menor cantidad también están presentes el desafío percibido y el valor importante. • La mayor cantidad de los colaboradores expresan que sí sienten que tienen mucha responsabilidad en el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda aplicar un test para identificar si el colaborador es adicto al trabajo para poder brindarle la ayuda idónea de parte de la organización. • Se recomienda al departamento de Recursos Humanos aplicar medidas que deben de tener en cuenta al enfrentar ese tipo de situaciones; ya que de alguna forma u otra se va a ser presente alguno de los componentes del estrés en los colaboradores. • Se recomienda el envío de consejos a los colaboradores para reducir el estrés laboral en la empresa mediante estrategias que ayudaran a gestionar efectivamente la carga de trabajo.
---	---

Fuente: Elaboración propia, 7 de Septiembre del 2020.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA

6.1. INTRODUCCIÓN

En relación a los resultados obtenidos en los cuestionarios aplicados, en la investigación de la Inteligencia emocional como factor influyente en el desempeño laboral de los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Heredia, Costa Rica, se puede determinar que están presentes algunos componentes alusivos a la Inteligencia emocional que influyen en los colaboradores. Es fundamental que se tomen las medidas respectivas con el fin de mejorar la realización de las tareas, y por ende desarrollar un mejor desempeño laboral por parte de los colaboradores.

Se elabora una propuesta que fomente el manejo de la inteligencia emocional en los colaboradores del área administrativa para lograr un mayor compromiso y motivación de parte del personal a la hora de desempeñar sus funciones, con el fin de acrecentar el desempeño laboral y productividad de los mismos, y esto generará un gran beneficio para la organización.

Dicha propuesta consiste en desarrollar una serie de acciones como reuniones, creación de nuevos canales de comunicación, técnicas, dinámicas y conocimientos basados en las necesidades que se hallaron en la organización, donde se implementará que los colaboradores tengan las herramientas necesarias para que tengan contacto con las soluciones y de esta forma estar capacitados para aplicar los conocimientos y habilidades desempeñadas en sus funciones diarias.

6.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

La inteligencia emocional en el ámbito laboral es un determinante del éxito y desarrollo profesional y personal de los colaboradores de la organización, ya que se basa en temas relacionados como equipos de trabajo, comunicación, resolución de conflictos, negociación, conciencia emocional, autoconfianza, minuciosidad, adaptabilidad, motivación, liderazgo, percepción y estrés.

Las organizaciones deben abordar el tema de la inteligencia emocional ya que influye de manera positiva en el desempeño y productividad de sus colaboradores; ya que tener conciencia y comprender las emociones de los demás influyen en gran medida en el ámbito laboral y personal.

La principal función de la organización es que tiene que contribuir a la formación de las habilidades comunicativas, empáticas, expresivas y adecuadas para optar por el mejor desempeño del personal y para el logro del cumplimiento exitoso de los propósitos de una personalidad equilibrada, facilidades para la comunicación y ser capaces de establecer vínculos afectivos con todos los colaboradores.

6.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.3.1. Objetivo General

Elaborar una propuesta que fomente el manejo de la inteligencia emocional en los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Heredia, Costa Rica.

6.3.2. Objetivos Específicos

- Realizar reuniones productivas para mejorar el equipo de trabajo y la creación en la apertura de nuevos canales de comunicación.
- Explicar cinco técnicas que ayuden al manejo de conflictos laborales.
- Realizar dinámicas para un mayor conocimiento en la negociación y el liderazgo.
- Elaborar diapositivas a los colaboradores para que conozcan sobre los temas de lenguaje corporal, la autoconfianza y la adaptabilidad.
- Elaborar un brochure informativo sobre los temas de motivación (técnicas para mejorar la motivación) y estrés (pasos para combatir el estrés laboral).

6.4. ALCANCES Y LIMITACIONES

6.4.1. Alcances

- La propuesta está dirigida a los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Heredia, Costa Rica, con la finalidad de proporcionar herramientas que ayuden a mejorar la inteligencia emocional de sus colaboradores.

6.4.2. Limitaciones

- Confidencialidad en el monto económico de lo que ganan por hora los colaboradores de los distintos departamentos.

6.5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

En relación a los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento de recolección de la información, se logró determinar una serie de componentes que fueron de mayor utilidad para el diagnóstico de los aspectos más evidentes, y así establecer los puntos de mejora en la organización en relación a la inteligencia emocional de los colaboradores.

6.5.1. Realizar reuniones productivas para mejorar el equipo de trabajo y tomar en cuenta la creación en la apertura de nuevos canales de comunicación.

Para realizar reuniones productivas se establece una guía para que se aproveche al máximo el tiempo en las reuniones y lograr cumplir los objetivos que se propusieron; ayudando a mejorar la comunicación, buscar soluciones, aclarar puntos y se consensuan pautas de actuación. A continuación, se presenta 4 puntos específicos a realizar:

1- Organizar y agendar la reunión

- Antes de ejecutar cualquier reunión es de vital importancia saber: ¿cuál es el objetivo de realizarla?

- Lo segundo que se debe de preguntar es: ¿Quiénes son indispensables para llevar a cabo la reunión?
- El tercer tema es realizar una agenda u orden del día con los temas y subtemas a tratar en la reunión.
- El cuarto tema es definir dónde y cuándo se llevará a cabo la reunión.



Figura 30 Agendar la reunión

Fuente: <https://www.google.com/search?q=organizar+y+agendar+la+reunion+animado&tbm=isch&ved=2ahUKEwizmOHcopnsAhWycTABHRyVB8EQ2->

2- Llevar a cabo la reunión registrando acuerdos y actividades

- Llevar a cabo una minuta con los acuerdos y las actividades que se vieron en la reunión, es la manera más efectiva para registrar qué sucedió y evitar problemas.
- También es importante mantener atentos a los colaboradores por lo que la reunión debe de ser dinámica.



Figura 31 Acuerdos y actividades

Fuente: https://www.google.com/search?q=registrar+acuerdos+y+actividades+en+una+empresa+animado&tbm=isch&ved=2ahUKEwia7_61pJnsAhVKajABHU3HA YcQ2-



MINUTA DE REUNIÓN N° 01-2020

COORDINADOR DE LA REUNIÓN

Fecha		Hora de inicio	
Lugar		Hora final	
Objetivo			

INVITADOS

AUSENTES	
NOMBRE	JUSTIFICACIÓN

PARTICIPANTES		
NOMBRE	DEPARTAMENTO	FIRMA

AGENDA		
N°	TEMA	RESPONSABLE

ACUERDOS DE LA SESIÓN			
COMENTARIO	ACUERDO	RESPONSABLE	FECHA EJECUCIÓN

3- Dar seguimiento a los acuerdos y actividades

- Es importante establecer un sistema de organización y seguimiento de actividades que ayude a mantenerlos organizados y cumplir todo en tiempo y forma.

- Es clave mantener una comunicación fluida y dinámica para lograr que las actividades se terminen en tiempo y forma.



Figura 32 Seguimiento a los acuerdos y actividades

Fuente: https://www.google.com/search?q=registrar+acuerdos+y+actividades+en+una+empresa+animado&tbm=isch&ved=2ahUKEwia7_61pJnsAhVKajABHU3HAYcQ2-

4- Retroalimentación y análisis de lo realizado

- El obtener retroalimentación es vital para aumentar la eficiencia de la organización.
- Al tener reportes que den indicadores valiosos sobre las acciones realizadas en la organización podrán tomar las decisiones o acciones necesarias para que sean eficientes y productivos, combatiendo al ladrón más grande del tiempo, las reuniones improductivas.
- Es importante hacer una evaluación de qué se quiere lograr y qué se necesita hacer para que suceda.



Figura 33 Retroalimentación

Fuente: <https://www.google.com/search?q=retroalimentacio+en+una+empresa+animado&tbm=isch&ved=2ahUKEwiu9lyXpZnsAhXMiFMKHW5LDVsQ2->

Para tomar en cuenta la apertura de nuevos canales de comunicación y así mejorar la comunicación interna pueden resultar útiles el buzón de sugerencias y la pizarra de anuncios.

- **Poner en marcha un buzón de sugerencias**

Un buzón de sugerencias bien utilizado puede convertirse en una herramienta muy útil para conocer las inquietudes y opiniones directas de los colaboradores sin necesidad de que pasen por situaciones incómodas y desagradables; ya que puede ser un recurso de comunicación valioso si se utiliza de la manera correcta para que de voz a las distintas ideas de mejora a través de una forma sencilla.

- **Lugar donde se colocará:** Afuera de las oficinas de la Gerencia de Recursos Humanos.
- **Responsable:** Gerente de Recursos Humanos.

Cuadro 6 Presupuesto del buzón de sugerencias

Descripción	Costo unitario	Costo total
1 caja de cartón	¢200	¢200
4 Papel de regalo color rojo	¢150	¢600
4 Papel de construcción color amarillo	¢35	¢140
Total	¢385	¢940

Fuente: Elaboración propia, 20 de Octubre del 2020.



Figura 34 Buzón de sugerencias

Fuente: <https://www.google.com/search?q=buzon+de+sugerencias+en+una+empresa+animado&tbm=isch&ved=2ahUKEwiAq-bop5nsAhUKTjABHYkHBTkQ2->

- **Una pizarra de anuncios**

Se puede instalar una pizarra para colocar noticias puntuales e importantes, anuncios entre otros. También es interesante fomentar desde ahí la participación de los colaboradores, que pueden usar este medio para comunicarse entre ellos y poner en marcha iniciativas interesantes.

- **Lugar donde se colocará:** En el comedor.
- **Responsable:** Generalista de Recursos Humanos.

Cuadro 7 Presupuesto de la pizarra de anuncios

Descripción	Costo unitario	Costo total
1 pizarra corcho	¢18.990,00	¢18.990,00
1 caja de chinchas	¢275,00	¢275,00
Total	¢19265	¢19.265,00

Fuente: Elaboración propia, 20 de Octubre del 2020.



Figura 35 Tablero de anuncios

Fuente: <https://www.google.com/search?q=tablero+de+anuncios+en+una+empresa+animado&tbn=isch&ved=2ahUKEwiwr8jOqJnsAhVsSDABHR9dA18Q2->

6.5.2. Explicar cinco técnicas que ayuden al manejo de conflictos laborales.

Se recomienda la utilización de técnicas para el manejo de conflictos laborales a la hora de resolver una situación complicada para evitar o minimizar sus consecuencias negativas.

Aprender a resolver constructivamente el conflicto permite convertir una situación potencialmente destructiva en una oportunidad para impulsar la creatividad, fortalecer los vínculos y mejorar el rendimiento.

Ante una situación como estas, es importante ser imparcial y buscar la raíz del problema para llegar a solventarlo. Para generar un entorno más productivo entre los colaboradores.



Figura 36 Conflictos laborales

Fuente: https://www.google.com/search?q=conflictos+laborales+en+una+empresa+animado&tbm=isch&ved=2ahUKEwjSjb_bqpnsAhXTczABHVB4BoMQ2-

Cinco técnicas que ayudan al manejo de conflictos laborales:

1- Facilitación

Es la forma más frecuente para discordias de nivel bajo o medio. Una persona neutral ejerce de facilitador con el objetivo de que las dos partes se escuchen y resuelvan sus diferencias de la manera más diplomática posible. Dicha persona no impone la solución, sino que está es el resultado del consenso de todos.

2- Mediación

Cuando se quiere llegar a un consenso, en algunas ocasiones se podría encontrar con una situación en un punto muerto donde no hay acuerdo. Es ahí cuando entra la figura del mediador, que es totalmente ajena a las partes. Su función es generar un clima de entendimiento donde los implicados puedan expresarse libremente para solventar el enfrentamiento.

3- Arbitraje

Es una técnica propia de aquellos conflictos graves o que necesitan una solución con urgencia. Una tercera persona que normalmente tiene más autoridad es quien dicta la resolución. El hándicap del “arbitraje” es que no se suele llegar a un acuerdo ante las partes.

4- Indagación

Suelen participar varias personas externas que exponen su visión sobre el problema. Se utiliza esta fórmula en entornos más científicos o técnicos con el objetivo de otorgar una solución totalmente objetiva.

5- Negociación

Es el mejor de los escenarios porque los implicados en el conflicto se encargan de buscar una solución sin necesidad de intermediarios y de la manera más pacífica posible.

Se debe tener en cuenta las siguientes pautas:

- Establezca un diálogo con la otra parte.
- Escucha sin interrupciones ni juicios de valor.
- Exponga los argumentos de la manera más objetiva.
- Sintetiza los puntos en los que está de acuerdo y en desacuerdo hasta definir mutuamente el origen del conflicto.
- Desarrolla en conjunto la mejor estrategia para resolver el problema.

6.5.3. Realizar dinámicas para un mayor conocimiento en la negociación y el liderazgo.

Para que los colaboradores sean participe de algún tipo de negociación se recomienda impartir esta dinámica y así podrán tener más conocimiento acerca del tema y vivir una experiencia en la cual sepan cómo desarrollarse de la mejor manera posible.

Cuadro 8 Dinámica de Negociación “El Antídoto”

Objetivo	Ejecutar la negociación teniendo en cuenta la necesidad de la otra persona, comprendiendo la importancia de una comunicación efectiva en situaciones de conflicto y fomentar la escucha activa.
Persona responsable	Generalista de Recursos Humanos.
Distribución de los grupos	El total de la población que se tomó en cuenta para la propuesta son 31 personas, las cuales estarán distribuidas en 10 parejas (20 colaboradores) y 10 observadores (1 colaborador por cada pareja/vocero).
Contenido de la dinámica	<ul style="list-style-type: none">• Definición de negociación.• Proceso de negociación.• Definición de comunicación.

	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de comunicación. • Funciones de la comunicación.
Tiempo requerido	La dinámica tiene una duración de 30 minutos.
Lugar	<p>Salón el portal tecnológico de RICOH, Heredia.</p> <p>Debido a la naturaleza de la dinámica se recomienda que se efectúe de manera presencial en dicha organización.</p>
Desarrollo	<p>Un miembro de la pareja será el Bioquímico “Dr. A” y el otro el Bioquímico “Dr. B”. A cada miembro de la pareja se le brindara su información, no la de los dos.</p> <p>Bioquímico “Dr. A”: Finalmente y tal como muchos habían profetizado, se ha producido la catástrofe nuclear. Estamos en el temido “día después”. Todos los alimentos están contaminados, las ciudades destruidas, todo orden establecido está desarticulado. Tú y los</p>

tuyos se salvaron, pero desgraciadamente su hijo está en peligro de muerte. El único antídoto que puede salvarte es esta naranja que tienes delante. Es urgente que le salves la vida. Necesitas todo el antídoto que puedas extraer de su piel, y no tendrá ningún efecto a la mitad. No eres la única persona que ha llegado hasta aquí buscando la naranja. Debes de utilizar todas las habilidades de negociación para conseguir salvar a tu hijo. Si generas argumentos convincentes tendrás más posibilidad de salvar la vida de tu hijo, aunque esto pueda producir la muerte de otro ser, sin embargo, debes sentarte a negociar la única naranja que queda.

Bioquímico "Dr. B": Finalmente y tal como muchos habían profetizado, se ha producido la catástrofe nuclear. Estamos en el temido "día después". Todos los alimentos están contaminados, las ciudades destruidas, todo orden

establecido está desarticulado. Tú y los tuyos se salvaron, pero desgraciadamente su hijo está en peligro de muerte. El único antídoto que puede salvarte es esta naranja que tienes delante. Es urgente que le salves la vida. Necesitas todo el antídoto que puedas extraer de su piel, y no tendrá ningún efecto a la mitad. No eres la única persona que ha llegado hasta aquí buscando la naranja. Debes de utilizar todas las habilidades de negociación para conseguir salvar a tu hijo. Si generas argumentos convincentes tendrás más posibilidad de salvar la vida de tu hijo, aunque esto pueda producir la muerte de otro ser, sin embargo, debes sentarte a negociar la única naranja que queda.

Las parejas saldrán del salón para que cada uno lea su rol. Mientras dentro del salón al resto de los colaboradores (10 colaboradores) que serán observadores se les leerá los roles asignados. Es

	<p>importante aclararles que en ningún momento de la negociación podrán participar, solo podrán observar el desarrollo de la misma y tomar nota.</p> <p>Una vez que las parejas ingresan al salón, el vocero les comunicará que tienen 10 minutos para salvar la vida de sus hijos, si no logran negociar los dos hijos morirán.</p> <p>Luego de transcurrir los 10 minutos de negociación se abre un espacio común de reflexión.</p>
<p>Ideas para el momento de reflexión y debate</p>	<p>¿Qué pueden rescatar los observadores?, ¿Qué argumentos dieron los negociadores? En algún momento, ¿los negociadores plantearon sus necesidades?, ¿Intentaron escucharse?, ¿Cómo se sintieron los negociadores? Antes de sentarse a negociar, ¿Qué pensaron y sintieron? En algún momento</p>

	<p>de la negociación, ¿Pensaron que podían tener intereses y necesidades diferentes?</p> <p>¿Cómo fue la comunicación durante la negociación? ¿Cómo eran los tonos de voz y los gestos?</p> <p>Los que llegaron a un acuerdo, ¿Qué decidieron hacer?</p> <p>Y los que no llegaron a un acuerdo, ¿Qué creen que sucedió durante la negociación que termino en que ninguno de los dos consiguió su objetivo? ¿Qué pueden mejorar para las próximas negociaciones?</p>
--	---



Figura 37 Dinámica de Negociación

Fuente: <https://dinamicasgrupales.com.ar/dinamicas/negociacion/dinamica-el-antidoto/>

Fuente: *Elaboración propia, 3 de Octubre del 2020.*

Cuadro 9 Presupuesto de dinámica de Negociación “El Antídoto”

Descripción	Cantidad de personas	Costo por minutos o costo unitario	Cantidad de minutos	Costo total
1 Naranja	-	¢75,00	-	¢75,00
31 Lapiceros	-	¢165,00	-	¢5.115,00
31 Hojas	-	¢15,00	-	¢465,00
Colaboradores (5 departamentos del área administrativa)	31	¢35,00	30 minutos	¢32.550,00
Total	31	¢290,00	30	¢38.205,00

Fuente: Elaboración propia, 9 de Octubre del 2020.

Cuadro 10 Dinámica de Liderazgo "Energía positiva y energía negativa"

Objetivo	Influir a través del liderazgo y la motivación en las actividades diarias cuando en el ambiente de trabajo predomina la energía positiva y cuando se trabaja con energía negativa.
Persona responsable	Generalista de Recursos Humanos.
Distribución de los grupos	Se harán 2 grupos uno con 2 personas y otro con 3 personas.
Contenido de la dinámica	<ul style="list-style-type: none"> Definición de liderazgo

	<ul style="list-style-type: none"> • Componentes del liderazgo • Definición de motivación
Tiempo requerido	La dinámica tendrá de una duración de 30 minutos.
Lugar	Salón el portal tecnológico de RICOH, Heredia. Esta dinámica se debe desarrollar de manera presencial en dicha organización.
Desarrollo	<p>Paso 1 Asignación de los grupos</p> <p>El primer grupo se encargará de redactar aspectos negativos en el grupo y en el área de trabajo. Además de noticias pesimistas.</p> <p>El segundo grupo documentará las fortalezas del grupo, que es lo que contribuye y cómo generar energía positiva.</p> <p>Paso 2 Aspectos positivos y aspectos negativos</p> <p>El primer grupo expone el trabajo desarrollado.</p> <p>Al finalizar la exposición el facilitador invita a los integrantes de este primer grupo a que</p>

comparta las experiencias negativas que han tenido en el área de trabajo.

El segundo grupo comparte su trabajo. Al finalizar la exposición, el facilitador invita a los integrantes de este grupo a que comparta las experiencias que producen optimismo.

Es importante que el facilitador asuma un rol de observador a lo largo de este proceso.

PASO 3 Momentos y preguntas para reflexionar

En este paso el facilitador realiza preguntas a los participantes, acerca de cómo se sintieron al exponer/escuchar aspectos negativos y cuál fue la emocionalidad con los positivos.

En seguida, el facilitador comparte con el grupo que es lo que percibió, la emocionalidad en el grupo en ambas presentaciones y al compartir los dos tipos de experiencias



Figura 38 Dinámica de Liderazgo

Fuente: <https://www.google.com/search?q=dinamica+liderazgo+en+una+empresa+animados&tbm=isch&bih=625&biw=1366&hl=es->

Fuente: Elaboración propia, 3 de Octubre del 2020.

Cuadro 11 Presupuesto de dinámica de Liderazgo “Energía positiva y energía negativa”

Descripción	Cantidad de personas	Costo por minutos o costo unitario	Cantidad de minutos	Costo total
2 Papeles de periódico	-	¢50	-	¢100
4 Marcadores	-	¢450	-	¢1800
5 Colaboradores(1 Gerente por cada departamento)	5	¢35	30 minutos	¢5250
Total	5	¢535	30	¢7150

Fuente: Elaboración propia, 9 de Octubre del 2020.

6.5.4. Elaborar diapositivas para enviarle a los colaboradores para que conozcan el lenguaje corporal, la autoconfianza y la adaptabilidad.

Poder predecir la manera en la que otras personas se sentirán es parte de la inteligencia emocional. Es una aptitud que se puede desarrollar con la práctica.

Cuando las personas son capaces de entender de qué manera otros se sienten, se pueden guiar las interacciones con los demás.

Los colaboradores deben de tener el conocimiento de la lectura del lenguaje corporal para que interpreten las reacciones mediante la observación y se recomienda enviarles de forma virtual a los colaboradores las diapositivas explicando estos temas tan importantes y así haya una mejora.



*Figura 39 Diapositiva 1 Lenguaje corporal
Fuente: Elaboración propia, 20 de Octubre del 2020.*

¿QUÉ ES EL LENGUAJE CORPORAL?

- Es una forma de comunicación que utiliza los gestos, posturas y movimientos del cuerpo y del rostro para transmitir información sobre las emociones y pensamientos del emisor. Suele realizarse a nivel inconsciente, ya que es un indicador muy claro del estado emocional de las personas.
- El lenguaje kinestésico es el lenguaje no verbal que se ocupa del estudio del lenguaje corporal.

Figura 40 Diapositiva 2 Lenguaje corporal
Fuente: Elaboración propia, 20 de Octubre del 2020.

POSTURA CORPORAL

- Es la disposición del cuerpo a aceptar a otros en la interacción (se interpretan las señales que provienen de la posición, de la orientación, o del movimiento del cuerpo).
- Este movimiento puede ser incongruente con el contenido verbal, por ejemplo la inquietud y el nerviosismo. Y la escasez de este movimiento da impresión de excesiva formalidad.



Figura 41 Diapositiva 3 Lenguaje corporal
Fuente: Elaboración propia, 20 de Octubre del 2020.

LOS GESTOS

Es el movimiento corporal propio de las articulaciones, principalmente los movimientos realizados con las manos, brazos y cabeza.

Se clasifican en 5 tipos de gestos:

- 1- **Gestos emblemáticos:** Son señales o códigos emitidos intencionalmente.
- 2- **Gestos ilustradores:** Son gestos que acompañan a la comunicación verbal para recalcar lo que se dice, para suplantar una palabra en una situación difícil.
- 3- **Gestos que expresan estados emotivos o pantógrafos:** Reflejan el estado emotivo de la persona y es el resultado emocional del momento, se expresa la ansiedad, tensión, muecas dolor, triunfo y alegría.
- 4- **Gestos reguladores:** Se sincroniza la comunicación y el canal no desaparece. Se utilizan para tomar el relevo en la conversación, para inicial y finalizar la interacción o para ceder el turno de la palabra. Las más frecuentes son las indicaciones con la cabeza y la mirada fija.
- 5- **Gestos adaptadores:** Se utilizan para manejar emociones que no queremos expresar, se hace presente cuando el estado de ánimo es incompatible con la situación en particular. Se puede identificar al peinarse el cabello y rascarse el cuello cuando se está incómodo y se necesita controlar esa emoción.



Figura 42 Diapositiva 4 Lenguaje corporal
Fuente: Elaboración propia, 20 de Octubre del 2020.

LA EXPRESIÓN FACIAL

Expresa emociones y estado de ánimo. Se utiliza para regular la interpretación y reforzar al receptor. También expresa la personalidad, las actitudes hacia los demás y el atractivo personal.

- **La mirada:** Implica una expresión de quién la emite. En ella se reflejan los sentimientos y emociones, y junto con los gestos, les proporcionan a los demás el modo de descubrir lo que nos pasa, aunque no se manifieste verbalmente. La mirada tiene varias funciones como una fuente de información, expresión de las emociones, comunicadora de la naturaleza de la relación interpersonal.
- **La sonrisa:** Es un gesto que expresa simpatía, alegría, felicidad; la sonrisa puede hacer que los momentos de tensión sean más llevaderos.



Figura 43 Diapositiva 5 Lenguaje corporal
Fuente: Elaboración propia, 20 de Octubre del 2020.

La autoconfianza se ejecuta a través de 5 claves para el desarrollo de la confianza en la organización y tomar en cuenta las 3 “C” de la confianza para fomentarlas en el equipo de trabajo. Se les brindara diapositivas a los gerentes de cada departamento con relación a estos temas para que tengan un mayor conocimiento e implementen las recomendaciones.



*Figura 44 Diapositiva 1 Autoconfianza
Fuente: Elaboración propia, 20 de Octubre del 2020.*

5 CLAVES PARA EL DESARROLLO DE LA CONFIANZA EN LA ORGANIZACIÓN

1- Aplicar el liderazgo como un servicio y no como una posición de autoridad

El verdadero liderazgo trata sobre todo de servicio. Al mostrar apertura a la retroalimentación, los managers crean un clima de colaboración y confianza. Para mejorar el clima y el rendimiento, dependiendo del número de personas que conforman los equipos de trabajo, se debe de encontrar el tiempo para reunirse de forma individual y grupal. Si no se puede, seleccione una muestra para hacer una idea del entorno en el que trabajan.

Cuando un colaborador se dirige a contar el problema, pídele que lo cuente con detalle. Cuando haya terminado, pide que le de opinión sobre cuál cree que son las soluciones posibles. En todo caso, debe de confirmar la naturaleza del problema y las posibles soluciones con otros miembros del equipo de trabajo antes de tomar una decisión.

*Figura 45 Diapositiva 2 Autoconfianza
Fuente: Elaboración propia, 20 de Octubre del 2020.*

2- Generar motivación efectiva en los espacios de trabajo

El método de crear gradualmente nuevos intereses, hábitos y relaciones hacia las metas que se hayan establecido mediante nuevas y variadas experiencias con microplanes que permitan avanzar paso a paso, de forma gradual.

La motivación es lo que se hace, en la organización no se debe de esperar a que surja la motivación, se debe de poner a hacer lo que se haría si se estuviera motivado.

En el ámbito profesional se deben de tener presentes los motivos especialmente en los días en que se sienten menos animados para alcanzar los objetivos establecidos.

*Figura 46 Diapositiva 3 Autoconfianza
Fuente: Elaboración propia, 20 de Octubre del 2020.*

3- Gestión positiva de los fracasos en la empresa

Los logros o los éxitos muestran el camino y motivan el aprendizaje y el desarrollo profesional. Los fracasos también son importantes porque nos hacen fuertes y “resilientes”, e incentivan para prepararse mejor.

El fracaso revela lo que no funciona pero enseña qué hacer después; por eso la recomendación es intentar aprender lo más posible de los éxitos o de los avances y no obsesionarse con la causa de los fracasos. La mejor forma de avanzar y prevenir errores en contextos profesionales es analizar qué hicimos bien en contextos similares para intentar repetirlo y mejorarlo.

Figura 47 Diapositiva 4 Autoconfianza

Fuente: Elaboración propia, 20 de Octubre del 2020.

Para ello propongo este método de **Aprendizaje del fracaso en 6 pasos**

- **Análisis** ¿Qué puedo aprender de esto?
- **Alternativas** ¿Qué hubiera hecho de forma diferente?
- **Competencias** ¿Necesito aprender o mejorar mis habilidades?
- **Modelos** ¿De quién puedo aprender?
- **Acción** ¿Cuál es el próximo paso?, ¿Qué plan debo elaborar?
- **Autoevaluación** ¿Me he esforzado lo suficiente y he aprendido lo necesario?

Figura 48 Diapositiva 5 Autoconfianza

Fuente: Elaboración propia, 20 de Octubre del 2020.

4- Reuniones efectivas para hacer felices los espacios de trabajo

Las reuniones de una organización marcan su estilo de comunicación y colaboración.

- Identifica siempre de entrada la función de la reunión y convoca solo a las personas implicadas o afectadas por el asunto.
- Anuncia la hora de entrada y de salida de la reunión. Empieza puntual, aunque falten asistentes. Y termina a la hora que habías previsto; sin excepciones.
- Dirige personalmente la reunión y no permita divagaciones ni que otras personas planteen otros asuntos o problemas. Pide que incluya esos asuntos en la siguiente reunión.
- Redacte listas de las acciones que se han decidido durante la misma.
- Pregúntese, ¿A cuántas reuniones periódicas asisto normalmente cada mes?, ¿Cuántas de ellas se pueden eliminar?
- ¿Asiste a mis reuniones la agenda adecuada?, ¿Cuándo fue la última vez que revise la lista de asistentes?
- ¿Cómo conseguir que todo el mundo aporte algo en las reuniones?; pregúntales ¿Cómo lo ve?, ¿Hay algo que le gustaría añadir a lo que ya hemos dicho?. Agradece su aportación y anímalos a hablar más a menudo.
- ¿Qué ambiente subyace en la reunión?, ¿Es de apoyo o competitivo?, ¿Hace falta que lo cambie?.

Figura 49 Diapositiva 6 Autoconfianza
Fuente: Elaboración propia, 20 de Octubre del 2020.

5- Estrategias para desarrollar un contexto de colaboración en la organización

Una empresa es más eficaz cuánto mejor es la colaboración que establecen sus profesionales o cuánto menos generen dinámicas de competencia negativa o improductiva.

Para crear una cultura de empresa que promueva el trabajo en equipo y la colaboración, deben definirse y aplicarse misiones y valores “felices” relacionados con la satisfacción y el equilibrio personal y profesional. Para desarrollar esa “cultura de la felicidad en la empresa”.

Figura 50 Diapositiva 7 Autoconfianza
Fuente: Elaboración propia, 20 de Octubre del 2020.

Se propone 13 estrategias muy sencillas de aplicar para organizar los proyectos y aprovechar los espacios de la organización.

- **Estrategia 1. Prioriza de forma clara las funciones, metas y tareas de los integrantes de cada equipo.**
- **Estrategia 2. Facilita que los profesionales de los equipos establezcan relaciones entre ellos.** Crea en la organización espacios individuales y grupales de trabajo y espacios de ocio que fomenten esas relaciones. Es importante desarrollar un ambiente de cordialidad que valore el talento, la diversión inteligente, los espacios de diálogo y anti estrés y la superioridad de las personas sobre los retos de la empresa.
- **Estrategia 3. Establece una escucha continua de los intereses e inquietudes de la organización y en los equipos en todas las direcciones.** Hay que prevenir la existencia de símbolos de estatus y de diferenciación entre profesionales para facilitar la escucha y comunicación en el seno de la organización.

Figura 51 Diapositiva 8 Autoconfianza

Fuente: Elaboración propia, 20 de Octubre del 2020.

- **Estrategia 4. Normas claras en la organización.** Que permitan trabajar y relacionarse con transparencia y conociendo las reglas del juego, para justificar las acciones y decisiones con objetividad, basadas en datos y no en percepciones.
- **Estrategia 5. Autonomía que permita la flexibilidad laboral.** Y personal mediante el trabajo por objetivos, el trabajo en diferentes espacios de la organización y el teletrabajo cuando sea posible y adecuado.
- **Estrategia 6. Propicia que los integrantes de cada equipo puedan elegir.** A sus managers de equipo y a los coordinadores de los proyectos y facilitar el cambio de líder y de proyecto con flexibilidad.
- **Estrategia 7. Fomenta el respeto de los valores.** Y creencias de cada colaborador teniendo en cuenta que sus competencias e intereses son diversos.
- **Estrategia 8. Desarrolla “intolerancia empresarial” contra las actitudes de crítica.** Que puedan ejercer los directivos, managers, o los propios compañeros respecto a las prácticas e intentos de innovación y mejora que puede conllevar errores.
- **Estrategia 9. Crea retos compartidos.** Que motiven la colaboración entre profesionales y los equipos de la empresa.

Figura 52 Diapositiva 9 Autoconfianza

Fuente: Elaboración propia, 20 de Octubre del 2020.

- **Estrategia 10. Haga visible y tangible a los “enemigos” de la empresa.** Sean otras empresas, productos, servicios o profesionales externos, para incentivar la colaboración de los profesionales y equipos propios y enfocar los retos concretos que deben alcanzarse.
- **Estrategia 11. Facilita la transparencia y la compartición de información entre sus profesionales y sus equipos como condición imprescindible para propiciar la colaboración efectiva.** Los colaboradores deben de conocer el valor de su trabajo para que apliquen técnicas para mejorar la productividad.
- **Estrategia 12. Crea equipos diversos.** Porque los grupos de profesionales que son capaces de pensar de formas diferentes son más creativos y abordan las tareas complejas más eficazmente.
- **Estrategia 13. Da valor al trabajo presencial.** Trabajar desde casa es un plus para algunos profesionales, pero el trabajo presencial en la empresa se está revelando como un factor clave para que los equipos potencien la innovación y establezcan relaciones satisfactorias. Los integrantes de la organización que teletrabajan deberían acudir con frecuencia a los espacios comunes de la empresa para potenciar el contacto y la relación con sus compañeros, el debate de ideas y la colaboración en un formato presencial que impulse la creatividad.

Figura 53 Diapositiva 10 Autoconfianza
Fuente: Elaboración propia, 20 de Octubre del 2020.

3 “C” DE LA CONFIANZA PARA FOMENTARLAS EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

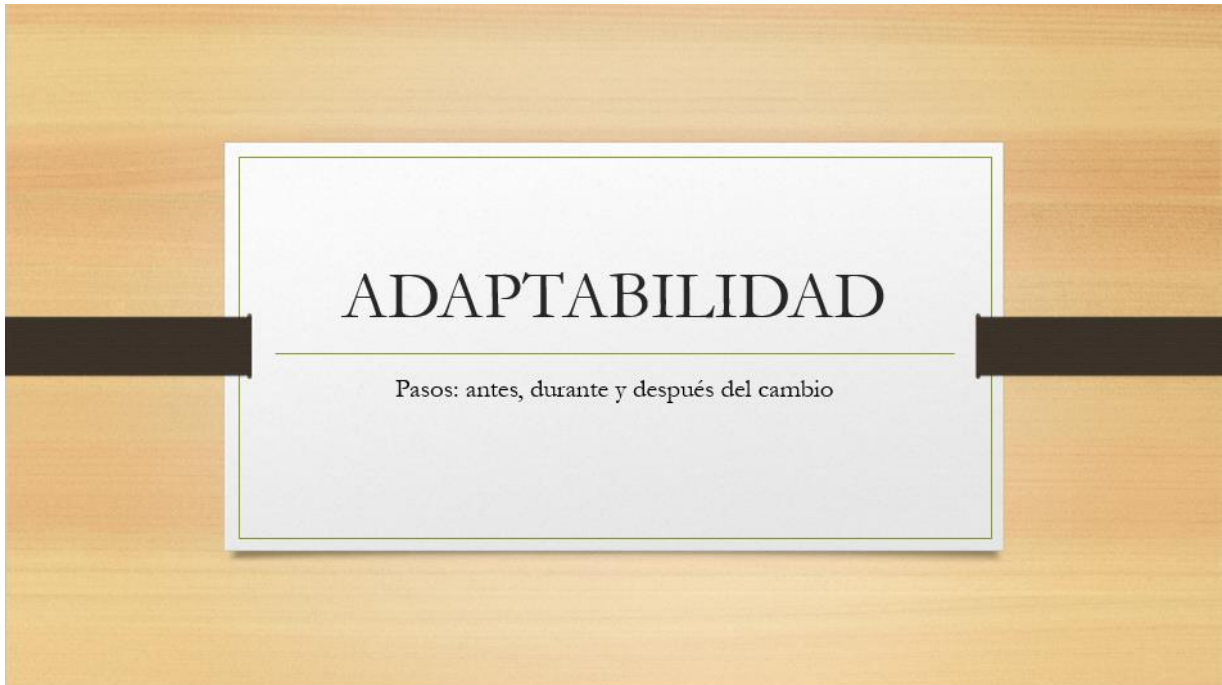
Competencia: La competencia se refiere a las habilidades, conocimiento y experiencia necesarios para alcanzar las metas organizacionales.

Carácter: Se refiere a las cualidades positivas de una persona: integridad, empatía, creatividad. Asimismo, se utiliza el carácter de la persona para establecer vínculos positivos con los demás.

Conexión: Para establecer una cultura organizacional basada en la confianza, es esencial establecer una comunidad en el equipo de trabajo. Tener una comunicación interna fluida entre líderes y trabajadores ayudará a formar conexiones dentro del equipo y con los ideales de la organización.

Figura 54 Diapositiva 11 Autoconfianza
Fuente: Elaboración propia, 20 de Octubre del 2020.

En relación a la adaptabilidad se recomienda poner en marcha pasos antes, durante y después del cambio. Es indispensable que todos los colaboradores tengan el conocimiento en dicho tema y por eso se les brindará de manera virtual.



*Figura 55 Diapositiva 1 Adaptabilidad
Fuente: Elaboración propia, 20 de Octubre del 2020.*

ANTES DEL CAMBIO

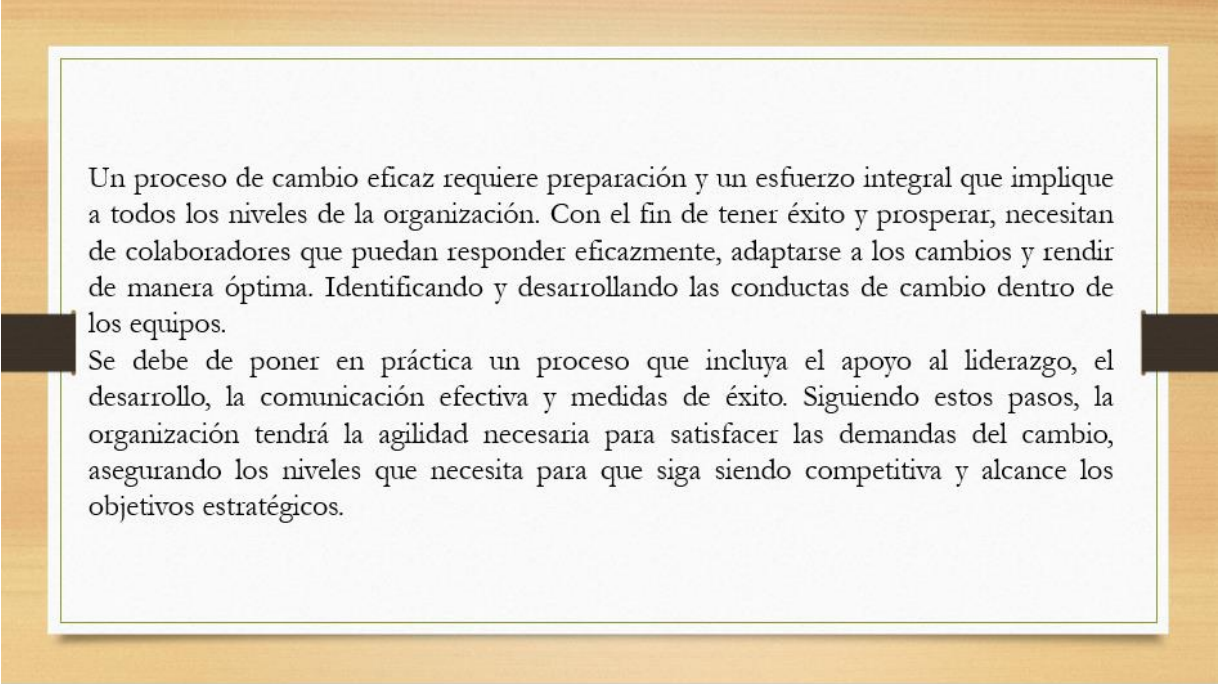
- **Entender las iniciativas previas al cambio:** Es necesario saber lo que ocurrió con situaciones de cambio anteriores. Hay que trabajar con directivos y staff para aprender lo que funcionó, lo que no y cuáles son las brechas que se deben de completar.
- **Involucrar a los directivos:** Para obtener el mayor éxito, es imperativo que los líderes, estén claramente apoyando el esfuerzo, son ellos los que impulsan el cambio en las organizaciones. El departamento de Recursos Humanos tiene que demostrar a sus ejecutivos que gestionar el cambio no va a ser siempre agradable, pero sí necesario para garantizar la alineación entre la gestión del talento de la organización y la estrategia del negocio.
- **Identificar a las personas que pueden bloquear o facilitar el cambio:** Parte del proceso implica una evaluación para ayudar a los colaboradores a entender sus fortalezas y debilidades. Además el gerente puede utilizar los resultados para crear un perfil de equipo y comentar con ellos cómo las actitudes individuales pueden afectar a la dinámica del grupo.
- **Diseñar un proceso de cambio:** Lo importante es señalar las áreas clave en las que el capital humano puede verse afectado. Poner en marcha iniciativas para ayudar a adaptarse a los cambios.
- **Construir un sistema de comunicación eficaz:** Se debe construir la comunicación del cambio desde todo lo que hacemos.

Figura 56 Diapositiva 2 Adaptabilidad
Fuente: Elaboración propia, 20 de Octubre del 2020.

DURANTE Y DESPUÉS DEL CAMBIO

- **Proporcionar el apoyo necesario a los directivos para dirigir a sus colaboradores en procesos de cambio:** Puede llevarse a cabo en grupo o en interacciones individuales. En ocasiones, es útil mantener a los directivos juntos, porque el proceso de ejecutar el cambio puede ser una experiencia muy solitaria. Asimismo, es recomendable que tengan reuniones individuales con cada miembro de su equipo.
- **Ofrecer coaching a los gerentes que necesitan un apoyo complementario:** Proporcionar el apoyo y desarrollo adecuados y necesarios para ayudar a conducir el cambio a través de la organización. Si no son capaces de comunicar de forma efectiva la visión y estrategia, y conseguir así el compromiso de sus equipos durante el proceso, el cambio no tendrá éxito.
- **Medir el éxito:** Se debe primero de saber cómo se define el éxito en cada caso y utilizar una metodología apropiada para evaluar si efectivamente se ha conseguido.

Figura 57 Diapositiva 3 Adaptabilidad
Fuente: Elaboración propia, 20 de Octubre del 2020.



Un proceso de cambio eficaz requiere preparación y un esfuerzo integral que implique a todos los niveles de la organización. Con el fin de tener éxito y prosperar, necesitan de colaboradores que puedan responder eficazmente, adaptarse a los cambios y rendir de manera óptima. Identificando y desarrollando las conductas de cambio dentro de los equipos.

Se debe de poner en práctica un proceso que incluya el apoyo al liderazgo, el desarrollo, la comunicación efectiva y medidas de éxito. Siguiendo estos pasos, la organización tendrá la agilidad necesaria para satisfacer las demandas del cambio, asegurando los niveles que necesita para que siga siendo competitiva y alcance los objetivos estratégicos.

*Figura 58 Diapositiva 4 Adaptabilidad
Fuente: Elaboración propia, 20 de Octubre del 2020.*

6.5.5. Elaborar un brochure informativo para los colaboradores sobre los temas de motivación (técnicas para mejorar la motivación) y estrés (pasos para combatir el estrés laboral).

La idea es que por medio de la elaboración de brochure informativo los colaboradores conozcan la importancia de la motivación a través de técnicas y combatan por medio de pasos el estrés laboral para que estén informados sobre las situaciones que suceden o pueden realizar.

Se recomienda que se les remita a los colaboradores por correo electrónico aprovechando la virtualidad para que lo puedan guardar y consultar con facilidad y en el momento que lo crean conveniente.

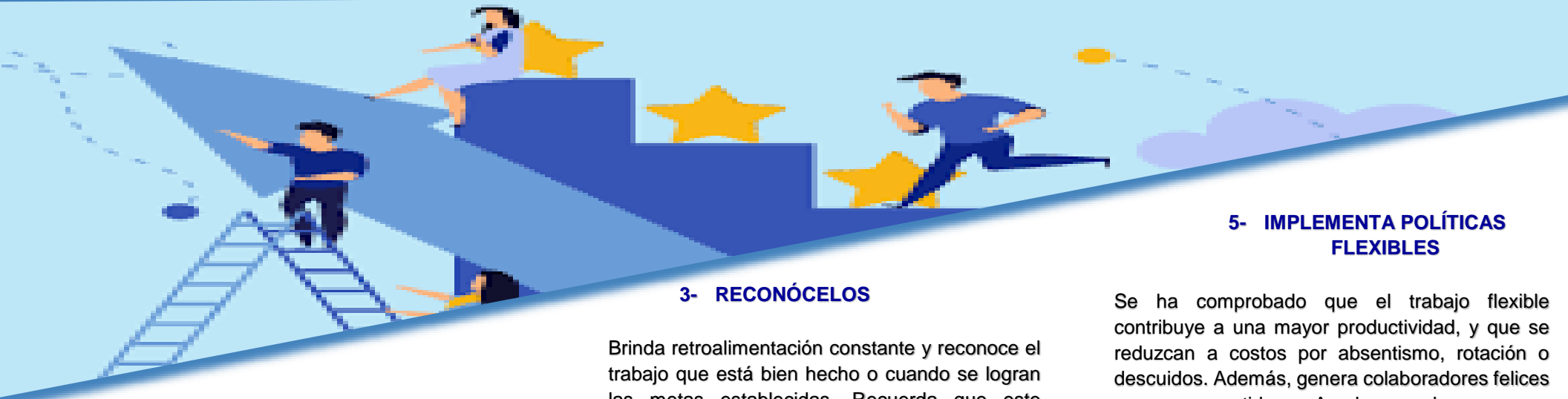


La motivación del personal dentro de la organización requiere creatividad, innovación y disposición para hacer los cambios organizacionales que sean necesarios para lograrlo.

Sin motivación,
no hay sacrificio.
Sin sacrificio,
no hay disciplina
y sin disciplina,
no hay éxito.

6 TÉCNICAS PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN





1- CADA QUIÉN EN SU LUGAR

Vigila que cada colaborador desempeñe el puesto que más se ajuste a sus habilidades y competencias profesionales. Se ha comprobado que una persona que no está capacitada para realizar las funciones de cierto puesto, pronto se va a desmotivar. Esto puede deberse a que se siente aburrido porque está sobrecalificado y sus capacidades superan lo que se le pide; por inseguridad y estrés debido a la falta de preparación para cumplir con los requisitos del puesto.

2- TÓMALOS EN CUENTA

Es decir, periódicamente reúne al personal para que pueda establecer conjuntamente las metas y objetivos que se espera que logren. Es muy importante que los colaboradores sean tomados en cuenta en este proceso, ya que participar activamente genera mayor compromiso, motivación y esfuerzo.

Asimismo, cada colaborador debe tener objetivos personales y de equipo, que les anime a superarse y colaborar todavía más por el bien común.

3- RECONÓCELOS

Brinda retroalimentación constante y reconoce el trabajo que está bien hecho o cuando se logran las metas establecidas. Recuerda que este reconocimiento no cuesta nada y puede significar mucho, ya que se consigue que sus empleados sientan que sus esfuerzos valen la pena.

Esto hará que se sientan importantes para el grupo de trabajo y para la organización, lo que contribuirá a que continúen trabajando para ayudar al éxito de la organización.

4- DILES QUÉ ESPERAS DE ELLOS

Planea a futuro haciendo del conocimiento de los colaboradores las expectativas que tienen de su trabajo para un periodo. Una de las mayores motivaciones es que los colaboradores planeen planes a largo plazo dentro de la misma organización; esto es estimulante para los colaboradores ya que satisfacen su necesidad de seguridad y estabilidad.

Por esta razón, saber que la empresa cuenta con ellos a futuro y que además pueden escalar posiciones dentro del organigrama les sirve como incentivo para poner todo su esfuerzo. Esta es una de las formas más directas de reconocer su trabajo.

5- IMPLEMENTA POLÍTICAS FLEXIBLES

Se ha comprobado que el trabajo flexible contribuye a una mayor productividad, y que se reduzcan a costos por absentismo, rotación o descuidos. Además, genera colaboradores felices y comprometidos. Ayuda mucho conocer personalmente a tus empleados y su situación individual. Ese acercamiento le permitirá tener información valiosa para motivar al equipo de trabajo, brindándoles flexibilidad donde más lo aprecian y adaptarla a sus necesidades personales, ya sea en su horario de trabajo, días de descanso, actividades, jornada reducida. Es importante la creatividad para encontrar las políticas que mejor le funcionan al equipo de trabajo.

6- CUIDA SU LUGAR DE TRABAJO

Busca la mejora continua en las instalaciones físicas del lugar de trabajo. Básicamente se refiere a que los colaboradores se sientan cómodos desempeñando su trabajo. En este punto se debe de considerar el material, el equipo y las herramientas adecuadas y necesarias para realizar sus funciones, desde una pluma, calculadora, una computadora personal, la maquinaria de producción, hasta el buen funcionamiento del aire acondicionado, la iluminación o los sanitarios.



Otros elementos podrían incluir la identificación de aspectos que le hagan sentir mejor en el puesto de trabajo como clarificar que espera de sí mismo, conseguir más ayuda de los colegas, enriquecer el trabajo con tareas que supongan un reto o que tengan sentido o hacer cambio en el ambiente de trabajo físicos para hacerlo más comfortable y reducir las tensiones.

7- CONSIGUE ALGUNOS APOYOS

Aceptar ayuda de personas de confianza puede mejorar la capacidad para manejar el estrés. En la empresa podría existir un programa de prevención de riesgos laborales en el que se incluya un protocolo de actuación sobre el estrés laboral con información, consejos y casos en los que se aconseja la derivación a profesionales de la salud mental, si fuera necesario.

Si algún colaborador continúa sintiéndose sobrepasado por el estrés laboral, sería buena idea que hable con un psicólogo, ya que podría ayudarle a manejar el estrés y cambiar un comportamiento no saludable.

Equilibrar tu *tiempo*
personal y laboral, es
parte de eliminar
hábitos innecesarios
para el *éxito*.

7 PASOS PARA COMBATIR EL ESTRÉS LABORAL EN LA ORGANIZACIÓN





3- IDENTIFICA AQUELLO QUE LE ESTRESA EN EL TRABAJO

Es recomendable que los colaboradores mantengan una agenda durante una semana o dos semanas para que identifiquen qué situaciones crean más estrés y cómo responden a ellas. Registra los pensamientos, sentimientos e información sobre el ambiente, incluyendo las personas y circunstancias implicadas, la situación física y cómo reaccionan.

4- DESARROLLA RESPUESTAS SALUDABLES

El ejercicio es un gran liberador de estrés. El yoga puede ser una buena opción, pero cualquier forma de actividad física es beneficiosa.

Además, busca tiempo para las aficiones y aquello que más le gusta hacer. Ya sea leyendo, acudiendo a conciertos de música o disfrutando de la familia, asegúrese de dejar tiempo para hacer cosas que le producen placer.

Dormir bien también es importante para gestionar el estrés mediante la creación de hábitos de sueño sanos.



1- ESTABLECE LÍMITES

En el actual mundo de las relaciones digitales, es fácil que las personas se sientan angustiadas ante la posibilidad de estar disponible las 24 horas del día. Establece límites entre el trabajo y la vida personal. Esto significa no consultar el mail desde casa o no contestar el teléfono después de terminar la jornada laboral. Fijar límites claros entre la vida laboral y personal reduce el estrés a los posibles conflictos.

2- TOMA TIEMPO PARA DESCANSAR

Para evitar los efectos negativos del estrés crónico y el cansancio laboral necesitan tiempo para recuperarse y que vuelvan al nivel de rendimiento anterior al estrés. Este proceso de recuperación requiere desconectar de la actividad laboral cuando no están trabajando. Siempre que sea posible toma tiempo para descansar para que puedan volver al trabajo listos para ofrecer lo mejor. Al menos desconecta el teléfono y centra la atención durante un rato en actividades no ligadas al trabajo.



5- APRENDE A RELAJARTE

Las técnicas como la meditación, los ejercicios de respiración profunda y la conciencia plena (un estado en el que observa de forma activa las experiencias del presente y los pensamientos sin juzgarlos) pueden ayudar a liberar el estrés.

Comienza con unos pocos minutos cada día para que se centren en una actividad simple como la respiración, caminar o disfrutar de una comida. La habilidad de ser capaz de centrarse de forma consciente en una única actividad sin distraerse se volverá más fuerte con la práctica y descubrirá que puede aplicarla a muchos aspectos diferentes de la vida.

6- HABLA CON EL JEFE

Los colaboradores saludables suelen ser más productivos por lo que el jefe tiene en ese sentido un incentivo claro para crear un ambiente de trabajo sano. Deben de empezar a entablar una conversación abierta con el jefe. El propósito no es presentar una lista de quejas sino comenzar con un plan eficaz para controlar aquellas situaciones de estrés que haya identificado para poder realizar mejor el trabajo.

6.6. Diagrama de Gantt para las propuestas

Cuadro 12 Diagrama de Gantt

Propuesta	Año 2021 (meses)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Minuta de reunión												
2. Buzón de sugerencias												
3. Pizarra de anuncios												
4. Dinámicas de negociación y liderazgo												
5. Diapositivas sobre lenguaje corporal, autoconfianza y adaptabilidad												
6. Brochure informativos sobre los temas de motivación y estrés												

Fuente: Elaboración propia, 22 de Octubre del 2020.

- El cronograma con las fechas planteadas para las diferentes tareas fue conversado con antelación con los encargados de cada departamento para así no interferir con sus funciones.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México : McGraw-Hill Interamericana .

Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.

Koontz, H. (2017). *Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Muñoz, C. (2015). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: Pearson Educación.

Prieto, J. H. (2018). *Metodología de la investigación*. México: Pearson Educación.

Robbins, S. P. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson .

Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw - Hill Interamericana.

Sitios Web

Conciencia Emocional. Disponible en: <http://www.rafaelbisquerra.com/es/competencias-emocionales-2/conciencia-emocional.html>

Autoconfianza: Claves para mejorarla. Disponible en: <https://psicopedia.org/3344/autoconfianza-claves-para-mejorarla/>

Gestión por competencias. Diccionario de competencias. Disponible en: [http://www.pablobuol.com/capacitacion/diccionario de competencias.htm](http://www.pablobuol.com/capacitacion/diccionario_de_competencias.htm)

Qué es el coeficiente de adaptabilidad AQ, la medida de BBC, 26 de noviembre de 2019, <https://www.semana.com/educacion/articulo/que-es-el-coeficiente-de-adaptabilidad-aq-la-medida-de-inteligencia-clave-para-encontrar-trabajo-en-el-futuro/642082>).

Significado de autoconocimiento, 10 de Diciembre de 2019, <https://www.significados.com/autoconocimiento/>).

Inteligencia emocional: la clave para controlar tus emociones, 14 de marzo de 2018, <https://noticias.universia.cl/cultura/noticia/2018/03/14/1158492/inteligencia-emocional-clave-controlar-emociones.html>

Conflicto de Interés, 26 de Julio de 2019, <https://conceptodefinicion.de/conflicto-de-interes/>.

(El Circulo de Conflicto de Christopher Moore – Smilemundo, 11 de Julio de 2016, <http://smilemundo.com/es/circulo-de-conflicto/>).

(Conflictos laborales: Qué son, tipos y resolución, 19 de Febrero de 2020, <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/conflictos-laborales/>).

ANEXOS



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

Instrumento para el análisis de la inteligencia emocional como factor influyente en el desempeño laboral de los colaboradores del área administrativa de RICOH S.A, Heredia, Costa Rica, como parte de la investigación a nivel académico, para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Estimado colaborador de RICOH:

Reciba un cordial saludo de mi parte. El presente cuestionario contiene una serie de preguntas las mismas hacen referencia al tema nombrado anteriormente.

Favor marcar con una "X" la respuesta correcta y justifique según criterio. La información obtenida será de carácter confidencial y los datos no serán presentados de manera individual, sino de forma colectiva, con fines estadísticos.

Agradezco su ayuda con la colaboración de este instrumento.

I. DATOS GENERALES

1. Género

- A. Masculino
- B. Femenino
- C. Intersex

2. Edad

- A. 18 a 25 años
- B. 26 a 35 años
- C. 36 a 45 años
- D. 46 en adelante

3. Departamento al que pertenece en la organización

- A. Gerencia General

- B. () Gerencia de Finanzas
- C. () Supervisión de operaciones
- D. () Gerencia de Recursos Humanos
- E. () Gerencia de Mercadeo

4. Años de laborar en la organización

- A. () Menos de 1 año
- B. () 1 a 3 años
- C. () 4 a 7 años
- D. () 8 años en adelante

II. VARIABLE I: HABILIDADES SOCIALES

Indicador I: Equipo de trabajo

5. ¿En su área de trabajo se realizan reuniones grupales?

- A. Sí ()
- B. No () Pase a la pregunta 7

6. ¿Existen reuniones grupales donde se discute sobre la evolución de las metas y objetivos?

- A. Sí ()
- B. No () ¿Por qué? _____

7. ¿Cuándo se presentan dudas o problemas se resuelven mediante la participación de los miembros del equipo de trabajo?

- A. Sí ()
- B. No ()

8. ¿Cómo se cumplen los objetivos de su área de trabajo?

- A. Por equipo ()
- B. De manera individual ()

Indicador II: Comunicación

9. ¿Cómo calificaría la comunicación entre los distintos departamentos?

- () Excelente

- () Regular
- () Buena
- () Mala

10. ¿Qué tipo de información o retroalimentación recibe usted de su jefatura?

- A. () Instrucciones
- B. () Realimenta el desempeño
- C. () Delega actividades
- D. () Metas
- E. () Objetivos
- F. () Reconoce el esfuerzo
- G. () Brinda soluciones
- H. () Aclara dudas
- I. () Guía al equipo
- J. () Otro especifique _____

11. ¿Existe una comunicación fluida entre su jefe inmediato y usted?

- A. Sí ()
- B. No ()

12. ¿Qué tipo de comunicación se aplica en su área de trabajo?

- A. () Comunicación descendente: Son los mensajes enviados de la directiva a los subordinados.
- B. () Comunicación ascendente: Son los mensajes que fluyen de los niveles más bajos a los más altos de la jerarquía organizacional.
- C. () Comunicación horizontal: Son el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre colegas o compañeros.
- D. () Comunicación Lateral: se da entre las diversas áreas de la empresa, se puede establecer comunicación con cualquier miembro de la organización dentro de los parámetros de apertura y respeto.

Indicador III: Resolución de conflictos

13. ¿Ha tenido algún conflicto en la organización?

- A. Sí ()
- B. No ()

Si su respuesta fue “Sí”. Indique si fue resuelto y ¿Cómo?

14. ¿Cuáles son los tipos de conflictos en la organización según las partes implicadas?

- A. () Conflicto Intrapersonal: El conflicto lo tiene la misma persona a causa de valores contradictorios entre lo que se le pide y lo que cree correcto.
- B. () Conflicto Interpersonal: Es aquel en el que intervienen varias partes. Generalmente suele ocurrir entre empleados y superiores o entre los propios compañeros. En algunos casos también se puede dar entre empleados y clientes.
- C. () Conflicto Intragrupal: Es aquel conflicto que tiene lugar dentro de un mismo grupo.
- D. () Conflicto Intergrupalo: Es aquel que ocurre entre distintos grupos.

15. ¿Qué tipos de conflictos se generan en la organización según las causas?

- A. () Conflicto de tarea: Se relaciona con el contenido y las metas de trabajo.
- B. () Conflicto de relación: Se centra en las relaciones interpersonales.
- C. () Conflicto de proceso: Tiene que ver en la forma en cómo se realiza el trabajo.
- D. () Conflicto de intereses: Cada una de las partes percibe que la única manera de hacer las cosas es obstaculizando los intereses de otros.
- E. () Conflictos estructurales: Se deben a desigualdades en cuanto a roles.
- F. () Conflictos de valores: Cuando una de las partes impone o intenta imponer un sistema exclusivo de valores.

16. ¿Qué tipo de conflicto se ha presentado en su departamento en el cual usted se desempeña?

- A. () Conflicto Funcional: Apoya las metas del grupo y mejora su desempeño, por lo que se trata de un tipo de conflicto constructivo.
- B. () Conflicto Disfuncional: Es el conflicto que daña el desempeño del grupo.

Indicador IV: Negociación

17. ¿Según su criterio, cuál es el comportamiento de los tres roles básicos que mejor le resulta a la negociación?

- A. () Mediador: Tercero neutral que facilita una solución negociada por medio del razonamiento, la persuasión (habilidad para convencer a una persona mediante argumentos) y la sugerencia de alternativas.
- B. () Árbitro: Tercero en una negociación, con la autoridad para ordenar un acuerdo.

C. () Conciliador: Tercero confiable que ofrece un vínculo de comunicación informal entre el negociador y su oponente.

18. ¿Cree usted que los negociadores no deben revelar sus verdaderos pensamientos, no sea que sus oponentes saquen ventaja de ello?

- A. De acuerdo ()
- B. En desacuerdo ()

19. ¿Ha sido usted partícipe de algún tipo de negociación?

- A. Sí ()
- B. No ()

Justifique su respuesta _____

VARIABLE II: AUTOCONOCIMIENTO

Indicador I: Conciencia Emocional

20. ¿Tiene usted conciencia de sus propias emociones?

- A. Sí ()
- B. No ()

21. ¿Identifica usted sus cambios de ánimo, sabe con claridad el motivo que los ocasiona?

- A. Sí ()
- B. No ()

22. ¿Comprende usted las emociones de los demás?

- A. Sí ()
- B. No ()

¿Por qué? _____

23. ¿Cuándo tengo que describir mis sentimientos me confundo?

- A. Sí ()
- B. No ()

Indicador II: Autoconfianza

24. ¿Tiene plena confianza en usted mismo?

- A. Sí ()
- B. No ()

25. ¿Considera que le faltan habilidades necesarias para desempeñarse adecuadamente y por ende, desarrollar su confianza?

- A. Sí ()
- B. No ()

Si su respuesta fue "Sí" mencione ¿Cuáles? _____

26. ¿Se desanima fácilmente si algo no le sale bien?

- A. Sí ()
- B. No ()

¿Por qué? _____

27. ¿Le resulta difícil manejar los fracasos?

- A. Sí () ¿Por qué? _____

- B. No ()

VARIABLE III: AUTOCONTROL

Indicador I: Minuciosidad

28. ¿Me considero una persona que elaboro detalladamente cualquier información o tarea que desempeño?

- A. Sí ()

B. No ()

29. ¿Cuándo realizo algo mal, asumo mi responsabilidad?

A. Sí ()

B. No ()

Si su respuesta fue "Sí", en ¿cuáles casos? Explique_____

Indicador II: Adaptabilidad

30. ¿Cuándo se produce un cambio de manera rápida, está dispuesto a aceptarlo?

A. Sí ()

B. No () ¿Por qué?_____

31. ¿Cuándo se le asigna una nueva tarea logro desempeñarla sin ningún tipo de dificultad?

A. Sí ()

B. No ()

32. ¿Puedo manejar y aceptar nuevas ideas en el trabajo?

A. Sí ()

B. No ()

VARIABLE IV: DESEMPEÑO LABORAL

Indicador I: Motivación

33. ¿La misión y el propósito de la organización le hacen sentir que su trabajo es importante?

A. Sí ()

B. No ()

¿Por qué?_____

34. ¿Las labores que desempeña le motivan y le permite desarrollarse en la organización?

- A. Sí ()
- B. No ()

35. ¿Considera tener las posibilidades de crecer de manera significativa en la organización?

- A. Sí ()
- B. No ()

Justifique su respuesta _____

Indicador II: Liderazgo

36. ¿Qué tipo de liderazgo tiene su jefatura?

- A. () Ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo, y dirige mediante su capacidad para negar u otorgar recompensas y castigos. (Autocrático)
- B. () Toma en cuenta la opinión de los miembros del equipo antes de tomar decisiones pero la decisión final la da la jefatura, suele delegar tareas y dar retroalimentación cuando se necesita. (Democrático)
- C. () Deja que los colaboradores tomen las decisiones que afectan al grupo y mientras que la jefatura actúa como moderador y pone los límites. (Participativo)
- D. () Utiliza muy poco su poder (si es que lo hace) y otorga a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. (Líder liberal).

37. ¿Con qué grupo de liderazgo se cataloga el comportamiento de su líder?

- A. () Liderazgo de apoyo: Considera las necesidades de los subordinados, se preocupa por su bienestar y crea un clima organizacional agradable.
- B. () Liderazgo participativo: Permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores, lo cual puede aumentar la motivación.
- C. () Liderazgo instrumental: Proporciona a los subordinados lineamientos específicos y aclara lo que se espera de ellos. Incluye la planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.

D. () Liderazgo orientado: Supone el establecimiento de metas desafiantes, busca la mejora del desempeño y confía que los subordinados alcancen metas elevadas.

38. ¿Considera que se mantiene la lealtad de los colaboradores en una organización que estaría o está reduciendo su estructura? ¿No es pedirle mucho a un líder?

A. Sí ()

B. No ()

39. ¿Tiene usted buena relación con su líder?

A. Sí ()

B. No ()

¿Por qué? _____

Indicador III: Percepción

40. ¿Cuál de estos atajos comunes al juzgar a otros se presentan en su organización?

A. () Percepción Selectiva: Tendencia a interpretar de manera selectiva lo que se observa con base en los propios intereses, antecedentes, experiencia y actitudes.

B. () Efecto de halo: Es la tendencia a tomarse una impresión general acerca de un individuo con base en una sola característica.

C. () Efectos de contraste: Evaluación de las características de una persona que se ven afectadas por las comparaciones con otros individuos a quienes se encontró recientemente.

D. () Estereotipos: Juzgar a alguien basándose en la percepción que se tiene al grupo al que pertenece.

41. ¿Considera usted que su percepción puede ser distinta a la de los demás?

A. Sí ()

B. No ()

42. ¿Cree usted que las personas escuchan lo que quieren escuchar y ven lo que desean ver; no porque sea la verdad, sino porque se ajusta a su pensamiento?

- A. Sí ()
- B. No ()

Indicador IV: Estrés

43. ¿Padece usted alguna de estas dos fuentes principales de estrés?

- A. () Causas ambientales: Son factores externos y contextuales que pueden conducir al estrés en el trabajo. La programación excesiva de trabajo, la falta de tranquilidad en el trabajo, la inseguridad laboral, el flujo intenso de trabajo...
- B. () Causas personales: Variedad de características individuales que predisponen al estrés.

44. ¿Es usted una persona adicta al trabajo (workaholics) y obsesiva por alcanzar metas?

- A. Sí () ¿Por qué? _____

- B. No ()

45. ¿Qué tipo de componente del estrés padece usted en la organización?

- A. () Desafío percibido: Surge de la interacción entre las personas y su percepción del entorno.
- B. () Valor importante: El desafío sólo provocará estrés si representa una amenaza para algo que la persona considere importante o valioso.
- C. () Incertidumbre sobre la resolución: Cada persona interpreta la situación en función de su capacidad para enfrentar eficazmente el reto que se presenta.

46. ¿Siente que tiene mucha responsabilidad en el trabajo?

- A. Sí ()
- B. No ()

Justifique su respuesta _____

