

# **UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

## **Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos**

Tesis para optar por el grado académico de licenciatura en Administración de Negocios

“Diagnóstico de la atmósfera organizacional del área administrativa de la empresa Panasonic S.A., sucursal de Costa Rica, durante el primer semestre del año 2016”

Estudiante:  
Francinie Valeria Álvarez Robles

**2016**

## DECLARACIÓN JURADA

Yo Francinie Valeria Álvarez Robles, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 603620020 egresado de la carrera de Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido 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, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: "Diagnóstico de la atmósfera organizacional del área administrativa de la empresa Panasonic S.A sucursal de Costa Rica durante el primer semestre del año 2016" 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 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 08 días del mes de diciembre del año dos mil dieciséis.



Francinie V. Álvarez Robles

Cédula 603620020

## CARTA DEL TUTOR

San José, 08 de diciembre, 2016

**Señores**  
**Universidad Hispanoamericana**  
**Carrera de Administración de empresas con énfasis en Recursos Humanos.**

Estimados señores:

La estudiante Francinie Valeria Álvarez Robles, cédula de identidad número 603620020, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"Diagnóstico de la atmósfera organizacional del área administrativa de la empresa Panasonic S.A sucursal de Costa Rica durante el primer cuatrimestre de 2016"** el cual ha elaborado para optar por el grado académico de licenciatura en Administración de empresas con énfasis en Recursos Humanos.


En mi calidad de tutor, 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%	20%
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%	100%

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

Atentamente,



**Mario Alberto Ulloa Orúa**  
**Céd. N°104130909**  
**Carné Colegio Profesional N° 2788**

# CARTA DE APROBACION Y REVISION DE LA LECTORA

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
SEDE HEREDIA

## CONSTANCIA LECTORA METODOLOGICA

Yo, Susana Araya Zamora, cédula de identidad 4-0140-0573, en mi condición de lectora metodológica, dejo constancia que la tesis para optar por el Grado Académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, presentada por la estudiante **Francinie Valeria Alvarez Robles**, titulada **“DIAGNOSTICO DE ATMOSFERA ORGANIZACIONAL DEL AREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA PANASONIC S.A. SUCURSAL DE COSTA RICA DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2016”**, cumple los requisitos de forma y fondo solicitados por la Universidad Hispanoamericana.

En mi calidad de lectora metodológica, he verificado que se han hecho las correcciones indicada durante el proceso de la lectura anterior.

Se extiende la presente en la Ciudad de San José, el día 28 de noviembre del 2016.

Atentamente,



**M.Sc. Susana Araya Zamora**  
**Lectora Metodológica**  
**Cédula identidad N. 4-0140-0573**  
**Carné Colegio Profesional N° 011457**

# CARTA DE APROBACIÓN DEL FILÓLOGO

San José, 4 de diciembre, 2016

Señores

Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Universidad Hispanoamericana, Sede Heredia

He revisado y corregido los aspectos referentes a la estructura gramatical, ortografía, puntuación, redacción y vicios del lenguaje del Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, "Diagnóstico de la atmósfera organizacional del área administrativa de la empresa Panasonic S.A., sucursal de Costa Rica, durante el primer semestre del año 2016", por la estudiante Francinie Valeria Álvarez Robles, cédula 6-0362-0020, por lo tanto puedo afirmar que está escrito correctamente. Respeté, a lo largo del trabajo, el estilo de la autora.

Atentamente,

  
MSc. Edgar Rojas González

Filólogo

Carné 2443

## **DEDICATORIA**

A mi madre que ha sido mi ejemplo de lucha, valentía y perseverancia, por amarme y cuidarme de la manera que lo hace.

A ella, porque por ella soy lo que soy. Porque es mi motivo de inspiración y su amor es mi motor de vida.

Te amo mi mamá con todas las fuerzas de mi corazón.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco primeramente a Dios por su fidelidad y amor incondicional, por permitir que llegara hasta esta etapa de mi vida, por darme las fuerzas y la sabiduría necesaria para seguir adelante, por darme la bendición de un logro más. Gracias Señor por hacerme entender que muchas veces tenemos que pasar por el fuego para pulirnos. Definitivamente, tus planes son perfectos.

A mi madre, Haydeé Flores Robles por ser paciente y ayudarme en cada momento. No hay palabras para describir y agradecer todo lo que has hecho por mí.

A mis sobrinos por amor y su paciencia al esperar el tiempo para verme, que con sus sonrisas, que con sus palabras de “tía te amo” lograban que todo cansancio desapareciera. También, eran mis fuerzas para seguir adelante.

Y a mi profesor Mario Ulloa Orúe, por aceptar ser mi tutor. Gracias profesor por su paciencia y dedicación al ser mi guía. Gracias por haberme ayudado a culminar una etapa importante en mi vida.

## TABLA DE CONTENIDO

CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR .....	2
CARTA DE APROBACIÓN DEL LECTOR METODOLÓGICO .....	3
CARTA DE APROBACIÓN DEL FILÓLOGO .....	4
DECLARACIÓN JURADA .....	5
DEDICATORIA .....	6
AGRADECIMIENTOS .....	7
TABLA DE CONTENIDO .....	8
ÍNDICE DE FIGURAS .....	14
ÍNDICE DE TABLAS .....	15
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	17
INTRODUCCIÓN .....	19
CAPÍTULO I .....	22
EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA .....	22
1.1 Antecedentes históricos .....	23
1.2 Antecedentes del problema .....	26
1.3 Justificación e importancia .....	27
1.3.1 Justificación teórica .....	28
1.3.2 Justificación práctica .....	28
1.3.3 Justificación metodológica .....	28
1.4 Formulación del problema .....	29
1.5 Objetivos de la investigación .....	29
1.5.1 Objetivo general .....	29
1.5.2 Objetivos específicos .....	29
1.6 Alcances y limitaciones .....	30

1.6.1 Alcances: .....	30
1.6.2 Limitaciones:.....	30
1.7 Delimitación espacial .....	31
1.7.1 Delimitación temporal .....	31
1.8 Objeto de estudio.....	31
1.9 Sistematización del problema .....	31
CAPÍTULO II.....	32
MARCO TEÓRICO .....	32
2.1 Marco situacional .....	33
2.2 Reseña Histórica .....	33
2.3 Misión .....	34
2.4 Principios: .....	34
2.5 Objetivo básico de administración.....	36
2.6 Credo de la empresa .....	36
2.7 Contexto teórico – conceptual.....	37
2.7.1 Administración .....	37
2.7.1.1 Proceso Administrativo .....	39
2.7.2 Administración de los Recursos humanos .....	41
2.7.2.1 Objetivos de la administración de recursos humanos .....	44
2.7.2.2 Importancia de los recursos humanos .....	45
2.7.2.3 Procesos básicos en la administración de personal .....	47
2.7.2.4 Características de la Administración de Recursos Humanos.....	49
2.7.3 Liderazgo.....	49
2.7.3.1 Características de un líder.....	50
2.7.4 Liderazgo Autocrático .....	51

2.7.4.1	Características de un liderazgo autocrático .....	52
2.7.4.2	Efectos de estilos de comunicación en el liderazgo autocrático.....	52
2.7.5	Liderazgo participativo o democrático: .....	53
2.7.5.1	Características de un de un liderazgo participativo.....	54
2.7.6	Liderazgo Coercitivo .....	54
2.7.6.1	Características de un liderazgo coercitivo .....	55
2.7.7	Comunicación .....	55
2.7.7.1	Funciones primordiales de la comunicación .....	56
2.7.8	Comunicación efectiva .....	57
2.7.8.1	Proceso de la comunicación .....	58
2.7.8.2	Barreras para la comunicación eficaz .....	60
2.7.9	Comunicación asertiva.....	62
2.7.9.1	Características básicas de la persona asertiva.....	63
2.7.10	Comunicación agresiva .....	64
2.7.10.1	Características de la comunicación agresiva.....	64
2.7.10.2	Lenguaje verbal y corporal de una persona agresiva .....	64
2.7.11	Comunicación descendente.....	65
2.7.12	Comunicación ascendente.....	66
2.7.13	Motivación .....	67
2.7.14	Teoría de los dos factores.....	69
2.7.14.1	Motivadores Intrínsecos: .....	69
2.7.14.2	Motivadores extrínsecos.....	72
2.7.15	Reconocimiento .....	73
2.7.15.1	Factores que debe de incluir un reconocimiento.....	74
2.7.16	Trabajo en equipo.....	75

2.7.16.1	Ventajas del Trabajo en Equipo .....	76
2.7.17	Condiciones de trabajo .....	77
2.7.18	Salario .....	78
2.7.19	Incentivos .....	79
2.7.19.1	Planes de incentivos.....	80
2.7.20	Prestaciones y servicios sociales:.....	81
2.7.20.1	Tipos de prestaciones sociales:.....	82
2.7.21	Flexibilidad en el lugar de trabajo.....	82
2.7.21.1	Horario flexible . .....	83
2.7.21.2	Razones para implementar un flexitime .....	84
2.7.22	Oportunidades de crecimiento .....	84
2.7.23	Condiciones ambientales del lugar de trabajo.....	86
2.7.24	Satisfacción laboral .....	87
2.7.24.1	Importancia de la satisfacción laboral .....	89
2.7.24.2	Efectos que tienen los empleados insatisfechos y satisfechos en el lugar de trabajo .....	90
2.7.25	Influencia del ambiente laboral en los trabajadores .....	93
CAPÍTULO III	.....	95
MARCO METODOLÓGICO	.....	95
3.1	Enquadro paradigmático .....	96
3.2	Enfoque de la investigación .....	96
3.3	Tipo de investigación .....	98
3.4	Sujetos y fuentes de investigación: .....	98
3.4.1	Sujetos: .....	98
3.4.2	Fuentes: .....	99

3.4.2.1	Fuente primaria .....	99
3.4.2.2	Fuente secundaria .....	99
3.5	Población .....	99
3.6	Muestra .....	100
3.7	Técnica e instrumentalización para la recolección de la información.....	101
3.7.1	Cuestionario o encuesta .....	1022
3.7.2	Observación .....	102
3.7.2.1	Observación participante .....	1033
3.8	Operalización de las variables.....	104
CAPÍTULO IV.....		105
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....		105
4.1	Tipo de grafico .....	106
4.2	Codificación y tabulación de los datos .....	106
CAPÍTULO V.....		139
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		139
5.1	Conclusiones y recomendaciones .....	140
5.1.1	Conclusiones .....	140
5.1.2	Recomendaciones .....	145
CAPÍTULO VI.....		153
PROPUESTA A REALIZAR A LA EMPRESA PANASONIC, SUCURSAL DE COSTA RICA CON EL FIN DE MEJORAR SU ATMÓSFERA ORGANIZACIONAL.....		153
6.1	Propuesta .....	154
6.1.1	Justificación .....	155
6.1.2	Alcance.....	155
6.1.3	Fines.....	155

6.1.4 Objetivo general.....	155
6.1.5 Objetivos específicos .....	156
6.1.6 Meta .....	156
6.1.6 Programa de capacitación .....	157
6.1.7 Presupuesto .....	16060
6.1.8 Actividades complementarias que contribuyen a mejorar la atmósfera organizacional .....	1611
ANEXOS.....	1622
BIBLIOGRAFÍA.....	1688

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso Administrativo.....	39
Figura 2. Características de la Administración de Recursos Humanos .....	49
Figura 3. Proceso de la comunicación .....	58
Figura 4. Lenguaje verbal y corporal de una persona asertiva .....	63
Figura 5. Lenguaje verbal y corporal de una persona agresiva .....	65
Figura 6. Comparación de satisfactores e insatisfactores .....	73
Figura 7. Horarios .....	83
Figura 8. Niveles de satisfacción laboral promedio por facetas .....	90
Figura 9. Repuestas ante la insatisfacción .....	91

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Rango de edad.....	107
Tabla 2. Género .....	108
Tabla 3. Antigüedad Laboral .....	109
Tabla 4. Participación del grupo en la toma de decisiones .....	110
Tabla 5. Apertura para el aporte de ideas .....	111
Tabla 6. Confianza para realizar consultas u observaciones al superior .....	112
Tabla 7. Al estar la jefatura presente, existe un mayor éxito respecto a una urgencia en la ejecución de los trabajos.....	113
Tabla 8. Recibimiento de algún tipo de trato inadecuado en relación a al desempeño .....	114
Tabla 9. ¿Las relaciones informales son vistas por la jefatura cómo? .....	115
Tabla 10. ¿El control que la jefatura ejerce en referencia a las tareas diarias es? .....	116
Tabla 11. ¿La jefatura explica con claridad lo que se pretende lograr? .....	117
Tabla 12. ¿Cómo califica la comunicación con su jefatura? .....	118
Tabla 13. ¿Cómo estima usted la comunicación entre los compañeros que integran el área administrativa? .....	119
Tabla 14. ¿Utiliza la jefatura palabras o gestos inadecuados en las reuniones de trabajo?.....	120
Tabla 15. ¿La dirección alienta el trabajo en equipo? .....	121
Tabla 16. ¿Cuándo necesita ayuda, siente que los demás miembros del grupo le colaboran con agrado? .....	122
Tabla 17. En una actividad o trabajo que involucre la participación y el esfuerzo de todo el grupo, ¿se siente bien trabajando en conjunto? .....	123
Tabla 18. Recibimiento de algún tipo de elogio o motivación verbal cuando se alcanza con éxito terminar un trabajo importante .....	124
Tabla 19. ¿Tiene su jefatura una actitud positiva que hace sentir al personal motivado para realizar las actividades diarias? .....	125
Tabla 20. Retroalimentación del desempeño laboral.....	126

Tabla 21. ¿Se siente a gusto con el trabajo que desempeña actualmente? .....	127
Tabla 22. ¿Siente automotivación por su trabajo? .....	128
Tabla 23. ¿El salario percibido es justo de acuerdo al nivel de educación, experiencia, funciones y responsabilidades? .....	129
Tabla 24. ¿Tiene la empresa incentivos para motivar a su personal? .....	130
Tabla 25. ¿Tiene la empresa beneficios o servicios sociales que motivan al personal? .....	131
Tabla 26. ¿Percepción general de los incentivos y beneficios con los que cuenta la compañía .....	132
Tabla 27. Flexibilidad de la empresa en relación a permisos y horarios .....	133
Tabla 28. Oportunidades de crecimiento.....	134
Tabla 29. ¿Considera usted que sus capacidades, habilidades y conocimientos son valorados y apoyados por la dirección para tomar un nuevo puesto? .....	135
Tabla 30. ¿Según las condiciones ambientales de su área de trabajo, cuál de ellas le genera mayor afectación? .....	136
Tabla 31. ¿Las condiciones ambientales del área de trabajo son? .....	137
Tabla 32. ¿Es Panasonic una compañía buena para laborar? .....	138

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Rango de edad .....	107
Gráfico 2. Género .....	108
Gráfico 3. Antigüedad Laboral.....	109
Gráfico 4. Participación del grupo en la toma de decisiones .....	110
Gráfico 5. Apertura para el aporte de ideas.....	111
Gráfico 6. Confianza para realizar consultas u observaciones al superior.....	112
Gráfico 7. Al estar la jefatura presente, existe un mayor éxito respecto a una urgencia en la ejecución de los trabajos.....	113
Gráfico 8. Recibimiento de algún tipo de trato inadecuado en relación a al desempeño .....	114
Gráfico 9. ¿Las relaciones informales son vistas por la jefatura cómo? .....	115
Gráfico 10. El control que la jefatura ejerce en referencia a las tareas diarias ¿es? .....	116
Gráfico 11. ¿La jefatura explica con claridad lo que se pretende lograr? .....	117
Gráfico 12. ¿Cómo califica la comunicación con su jefatura?.....	118
Gráfico 13. ¿Cómo estima usted la comunicación entre los compañeros que integran el área administrativa? .....	119
Gráfico 14. ¿Utiliza la jefatura palabras o gestos inadecuados en las reuniones de trabajo?.....	120
Gráfico 15. ¿La dirección alienta el trabajo en equipo?.....	121
Gráfico 16. Cuándo necesita ayuda, ¿siente que los demás miembros del grupo le colaboran con agrado? .....	122
Gráfico 17. En una actividad o trabajo que involucre la participación y el esfuerzo de todo el grupo, ¿se siente bien trabajando en conjunto? .....	123
Gráfico 18. Recibimiento de algún tipo de elogio o motivación verbal cuando se alcanza con éxito terminar un trabajo importante .....	124
Gráfico 19. ¿Tiene su jefatura una actitud positiva que hace sentir al personal motivado para realizar las actividades diarias? .....	125
Gráfico 20. Retroalimentación del desempeño laboral .....	126

Gráfico 21. ¿Se siente a gusto con el trabajo que realiza actualmente? .....	127
Gráfico 22. ¿Siente automotivación por su trabajo? .....	128
Gráfico 23. ¿El salario percibido es justo de acuerdo al nivel de educación, experiencia, funciones y responsabilidades? .....	129
Gráfico 24. ¿Tiene la empresa incentivos para motivar a su personal? .....	130
Gráfico 25. ¿Tiene la empresa beneficios o servicios sociales que motivan al personal? .....	131
Gráfico 26. Percepción general de los incentivos y beneficios con los que cuenta la compañía .....	132
Gráfico 27. Flexibilidad de la empresa en relación a permisos y horarios .....	133
Gráfico 28. Oportunidades de crecimiento .....	134
Gráfico 29. ¿Considera usted que sus capacidades, habilidades y conocimientos son valorados y apoyados por la dirección para tomar un nuevo puesto? .....	135
Gráfico 30. Según las condiciones ambientales de su área de trabajo, ¿cuál de ellas le genera mayor afectación? .....	136
Gráfico 31. Las condiciones ambientales del área de trabajo ¿son? .....	137
Gráfico 32. ¿Es Panasonic una compañía buena para laborar? .....	138

## INTRODUCCIÓN

Hoy, las empresas al estar en un mercado tan competitivo, deben ser estratégicas y ofrecer al recurso humano algo más que un salario atractivo. Si bien es cierto, la atmósfera laboral es un asunto de percepción, es importante conocer e identificar cuáles son las variables que más influyen en los colaboradores.

Es por esta razón, que la investigación ejecutada ha sido realizada con el objetivo de estudiar y analizar los diversos factores que conforman la atmósfera laboral del área administrativa de la empresa Panasonic sucursal de Costa Rica. Lo anterior, con la finalidad de mostrarle a la empresa el escenario real de la problemática que se asienta en la organización y cuál es el sentimiento que los colaboradores tienen respecto a su trabajo.

Es importante indicar que, las variables que se desarrollarán en la presente investigación son: liderazgo, comunicación, motivación, condiciones de trabajo en términos de salario, incentivos, prestaciones y servicios sociales, flexibilidad laboral y las condiciones ambientales del área de trabajo.

Para llevar a cabo esta investigación se tomará como apoyo instrumentos de trabajos realizados por diferentes autores como Wayne Mondy, Goleman, Robbins, Chiavenato, Münch, entre otros actores, además de tener un conversatorio laboral con el personal que conforma el área administrativa para obtener un panorama más claro y amplio de la situación.

Clima laboral, clima organizacional, atmósfera laboral, entorno laboral o ambiente laboral son algunos de los nombres que recibe el tema en estudio.

Del tema de investigación se desarrollan seis capítulos, mismos que se detallan de la siguiente manera:

En el capítulo I se presentan los antecedentes históricos y antecedentes del problema, justificación e importancia del tema a investigar, formulación del problema, así como los objetivos del tema en estudio, además de los alcances y limitaciones que se presentaron durante la investigación, la delimitación y sistematización del problema.

En el capítulo II se desarrolla el Marco histórico – contextual. Desarrollo de los diferentes puntos a tratar así como las definiciones dadas por varios autores.

En el capítulo III se puntualiza la metodología utilizada en la investigación, se describe el enfoque y el tipo de investigación, la muestra utilizada y las técnicas usadas para la recolección de los datos.

En el capítulo IV se examina la información del cuestionario aplicado a las 34 personas del área administrativa de la empresa Panasonic, se tabulan los datos y se representan en una gráfica, y de esta manera proceder con el análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

En el capítulo V se puntualizan las conclusiones realizadas del tema en estudio y se brindan las recomendaciones viables para ayudar a promover una atmósfera de trabajo saludable.

En el capítulo VI se diseña un plan de acción que funcione como herramienta de consulta de cómo las diferentes variables en estudio influyen en el ambiente laboral de los colaboradores que integran el área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA**

## **1.1 Antecedentes históricos**

Desde tiempos muy antiguos se ha escuchado sobre la importancia del clima organizacional y la manera que éste influye en los empleados; si bien es cierto, el clima laboral no es algo que se pueda palpar pero es algo que está ahí presente y que sentimos día con día y un ambiente de trabajo favorable o desfavorable sin duda alguna repercute en los colaboradores provocando un efecto rebote en la organización.

Anteriormente, las empresas consideraban las máquinas y demás herramientas de trabajo como su capital más importante, sin embargo, esa ideología con el paso de los años ha ido evolucionando y es por eso que ante los cambios del entorno, un poco acelerados, las compañías se ven forzadas a dar respuestas a las exigencias competitivas del mercado, a ser flexibles ante esos cambios, dejar la rigidez a un lado pero sin perder sus valores y establecer prácticas de adaptación.

Los seres humanos vivimos la mayor parte de nuestro tiempo en un ambiente complejo, dinámico y cambiante puesto que pasamos más tiempo en el sitio de trabajo que en nuestra casa, por lo tanto, mantener un clima de trabajo agradable es una ardua tarea para el departamento de recursos humanos, establecer mecanismo para mejorarlo no es algo que se logra de la noche a la mañana.

Existen muchos factores que repercuten en el clima organizacional como lo es la motivación, estructura organizacional, condiciones laborales, tipos de mando, comunicación, relaciones interpersonales, la toma de decisiones, entre otros; sin

embargo, aún no existe una definición única sobre su conceptualización y de los factores que lo constituyen.

Se puede decir que el clima organizacional es un fenómeno relacionado con los factores del sistema organizacional y los elementos psicológicos y motivadores de los trabajadores, percibidos por estos últimos y que determinan su comportamiento en la obtención de los resultados por alcanzar.

Al estudiar el clima laboral de una organización, se olvida que el individuo llega a la compañía con sus propias características, con expectativas relacionadas a las experiencias, con capacidades y habilidades, lo cual es capaz de hacer y con una personalidad que genera un comportamiento y crea un vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores, es decir, de la “opinión” que el empleado se forma de la organización.

Entonces, con base en lo anterior, se puede deducir que el clima organizacional es un asunto de percepción, lo que a uno le afecta no será la misma afectación del otro, puesto que no mide la realidad tal cual es, sino cómo ésta es percibida. El ambiente de trabajo que se percibe está muy ligado a los sentimientos o emociones de los miembros de una organización y puede ser un sentimiento individual o compartido entre un grupo de trabajadores.

Partimos del hecho que, el comportamiento humano es generado por causa de la percepción que se tenga de factores organizativos existentes y no como

consecuencia del resultado de éstos mismos; pues los seres humanos describen y actúan de acuerdo a ese sentir.

Las reacciones generadas frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano como el estilo de liderazgo, la relación con el resto del personal, la rigidez o flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, el grupo de trabajo, los conflictos entre compañeros y las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima laboral.

Por lo tanto, para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales.

Las empresas están conformadas por personas, gracias al esfuerzo que éstas realizan diariamente, las organizaciones pueden mantenerse en un mercado cada vez más competitivo y globalizado, en el que la tecnología juega un papel muy importante. Al ser las personas el elemento más importante dentro de todas las organizaciones, se debe procurar brindarles el mejor ambiente laboral que sea posible con el fin de que estos se sientan a gusto y den su mejor esfuerzo para la consecución de las metas y objetivos de la organización.

## **1.2 Antecedentes del problema**

El clima organizacional es un tema global presente en las empresas sin importar su tamaño estructural, el número de población ni lugar de ubicación; es un tema que muchas veces es ignorado por las empresas pero es importante que los administradores crean conciencia que no solamente se trata de atraer a su capital humano, sino de retenerlo, valorarlo y crear condiciones de empleo óptimas y ofrecer a sus clientes internos (empleados) un ambiente de trabajo saludable.

No todas las personas están abiertas al cambio ni se tiene una aceptación al mismo, por lo que esto puede generar resistencia y aunque esto no siempre es negativo, da una idea de cómo los individuos se van a comportar y muchas veces puede resultar una fuente de conflicto e incertidumbre.

Trabajar en un ambiente laboral tenso puede inducir la migración de los empleados a otras empresas sin importar si la oferta salarial no es tan atractiva, puede crearse mala imagen ante los demás funcionarios y clientes de la compañía, la rotación puede incrementar, el ausentismo se hace presente, puede afectar la productividad, aumentar el desempleo y en casos más críticos afectar el estado general de los colaboradores.

Aunque existan diversos estudios de las variables que influyen en el clima laboral, éste nunca deja de ser un tema que se pueda ignorar en las organizaciones ya que de ello depende la calidad de vida laboral de las personas.

En el mundo de las empresas de productos tecnológicos, la actualización es clave, es seguirle los pasos muy de cerca a la competencia, y este es el escenario dónde interactúa Panasonic, una empresa multinacional de consumo masivo, con grandes y fuertes clientes externos, líder durante 40 años en la fabricación de pilas, con grandes utilidades en pantallas planas, consolidada a nivel global por casi 100 años y en el país hace ya 5 décadas.

Por consiguiente, lo que se pretende lograr con esta investigación es analizar las variables que interfieren en la atmósfera organizacional del área administrativa de dicha empresa, tomando como referencia los factores de liderazgo, comunicación, motivación y condiciones de trabajo.

### **1.3 Justificación e importancia**

Usualmente, las personas que laboran a nivel administrativo, se encargan del manejo de documentos importantes, de la coordinación y dirección de juntas, del manejo de personal, entre muchas otras funciones indispensables para el funcionamiento de la organización. Es, por esta razón, que los trabajadores de esta área, pueden sufrir elevados niveles de estrés, debido a la naturaleza de sus labores. Esta situación podría en un corto, mediano o largo plazo llegar a interferir en su desarrollo laboral y afectar su atmósfera organizacional.

Uno de los aspectos que forman parte del diario vivir de todos y cada uno de los trabajadores es la interacción el cual se dan con las jefaturas inmediatas, con los compañeros de trabajo y con otras personas cercanas al trabajo; estas relaciones

constituyen un papel importantísimo dentro de las empresas, debido que de ellas va a depender en gran parte, el ambiente laboral en que se trabaje.

### **1.3.1 Justificación teórica**

Lo que se pretende con el desarrollo de esta investigación es identificar y analizar los diferentes factores que influyen en la atmósfera organizacional del área administrativa y ofrecer recomendaciones que ayuden a resolver, mejorar o fortalecer las variables que presentan mayor vulnerabilidad.

### **1.3.2 Justificación práctica**

Atribuir a la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, información concreta del ambiente laboral que actualmente se asienta en el área administrativa.

### **1.3.3 Justificación metodológica**

Se aplicará un cuestionario a los colaboradores del área administrativa y a partir de los resultados obtenidos, elaborar un plan de acción que sirva como guía de cómo trabajar con cada variable y de esta manera preocupar una atmósfera de trabajo saludable.

## **1.4 Formulación del problema**

Ante la importancia del clima organizacional en las compañías y la problemática que se asienta en la empresa Panasonic, surge la siguiente interrogante: ¿Cómo inciden los factores que constituyen la atmósfera organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores que integran el área administrativa de la empresa Panasonic sucursal de Costa Rica, durante el primer semestre del año 2016?.

## **1.5 Objetivos de la investigación**

### **1.5.1 Objetivo general**

1. Elaborar un diagnóstico de la atmósfera organizacional del área administrativa de la empresa Panasonic S.A., sucursal de Costa Rica durante el primer semestre del año 2016 con el fin de crear una propuesta de mejoramiento de dicha atmósfera.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

1. Determinar el tipo de liderazgo que existe en el área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, y la influencia que puede generar en el desempeño diario de las actividades.
2. Identificar el tipo de comunicación que existe en el área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica.
3. Conocer el nivel de motivación que tienen los funcionarios de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica.

4. Analizar la situación laboral de los colaboradores en términos de salarios, incentivos, flexibilidad, oportunidades de crecimiento y condiciones físicas del sitio de trabajo.
5. Diseñar un plan de acción que funcione como herramienta de consulta de cómo las variables en estudio influyen en el ambiente laboral y ofrecer las recomendaciones viables para ayudar promover una atmósfera de trabajo saludable.

## **1.6 Alcances y limitaciones**

### **1.6.1 Alcances:**

- Crear conciencia en la jefatura del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, la importancia de contar con una atmósfera laboral saludable y el efecto positivo que ésta podría generar en el desempeño de los colaboradores.
- Ofrecer a la administración una herramienta de consulta con la finalidad de mostrar las variables con mayor afectación y cómo pueden ser fortalecidas.

### **1.6.2 Limitaciones:**

- Temor de los funcionarios en brindar información objetiva del tema de investigación.
- Disposición de los sujetos, fuentes de la investigación.

## **1.7 Delimitación espacial**

El trabajo por desarrollar será realizado en la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, ubicada en Alajuela, en la intersección que comunica la carretera hacia San Rafael y Santa Ana.

### **1.7.1 Delimitación temporal**

La presente investigación será realizada durante el primer semestre del año 2016.

## **1.8 Objeto de estudio**

Con este estudio lo que se indaga son las variables que afectan la atmósfera organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica.

## **1.9 Sistematización del problema**

¿Cómo inciden los factores que constituyen la atmósfera organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores que integran el área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, durante el primer semestre del año 2016?

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1 Marco situacional**

## **2.2 Reseña Histórica**

Konosuke Matsushita de origen japonés y fundador de Matsushita Electric Industrial, (Casa matriz de Panasonic Centroamericana).

El Sr. Matsushita nació el 27 de noviembre de 1894, en Osaka Japón y a los 15 años de edad, previendo el futuro de la electricidad, decidió entrar a la firma Osaka Electric Light Company. (Compañía de electricidad en Osaka) A los 24 años fundó su propia empresa MATSUSHITA ELECTRIC MANUFACTURING, con solamente 3 empleados, su esposa, su cuñado y él.

Panasonic Centroamericana S.A., se fundó en marzo de 1966, anteriormente su nombre era National Centroamericana S.A., y se dedicaba solamente a la producción de pilas de zinc/carbón y posteriormente se agregó ensamble de artículos de audio. Contemporáneamente existía la empresa hermana Matsushita Electric S.A., (Costa Rica), (MACSA) (Oficina de ventas) a la que se dedicaba a la comercialización de productos importados y los de National Centroamericana S.A.

En abril de 1988, National Centroamericana S.A., fundó las operaciones con Matsushita Electric (Costa Rica) y a la vez cambió el nombre a Panasonic de Costa Rica, encargándose de toda la actividad de producción, importación y ventas de los productos Panasonic.

Desde abril del año 2000 Panasonic Costa Rica S.A., consolidó las operaciones con las compañías hermanas de El Salvador y Guatemala formando una sola compañía, con su oficina central en Costa Rica y en febrero del 2003 abrió sucursal en Nicaragua.

Actualmente Panasonic es una empresa de consumo masivo y líder en la fabricación y distribución de baterías con exportaciones a diferentes países de Latinoamérica.

Su ideología se basa en los buenos principios, filosofías y objetivos de administración.

### **2.3 Misión**

Es proporcionar bienes en cantidades casi inagotables, como el agua del tubo, no importa lo valioso que algo pueda ser, si se produce en cantidades suficientes y a un precio razonable podrá mejorar y realzar la vida de todos.

### **2.4 Principios:**

1. Contribución a la Sociedad. Comprometerse en todo momento conforme el objetivo básico de gestión, cumpliendo lealmente con nuestras responsabilidades de industriales para con las comunidades en las que se realiza nuestra actividad.

2. Justicia y Honestidad. Ser justos y honestos en todos los tratos comerciales y conducta personal. No importa el grado de talento y de conocimiento que se tenga. Sin integridad personal no se podrá ganar el respeto de los demás ni mejorar el respeto de uno mismo.
3. Cooperación y Espíritu de Equipo. Aunar las competencias para conseguir los objetivos que se comparten. No importa el grado de talento que se tenga como individuos. Sin cooperación y espíritu de equipo, se formaría una compañía solo de nombre.
4. Esfuerzo Infatigable para el Mejoramiento. Esforzarse constantemente por mejorar la capacidad de contribución a la sociedad a través de actividades empresariales. Únicamente a través de ese esfuerzo infatigable, se puede cumplir con el objetivo básico de gestión y contribuir a que se establezcan una paz y prosperidad duraderas.
5. Cortesía y Humildad. Ser siempre cordiales y modestos, respetando los derechos y necesidades de los demás para reforzar así unas relaciones sociales saludables y mejorar la calidad de vida en las comunidades.
6. Adaptabilidad. Adaptar continuamente la mentalidad y comportamiento para satisfacer las cambiantes circunstancias del entorno, procurando actuar de manera armónica con la naturaleza para garantizar así el progreso y el éxito en cada una de las actuaciones.

7. Gratitude. Actuar con agradecimiento por todos los beneficios que se recibe, seguridad de que la actitud será fuente de vitalidad y alegría sin límites y permitirá superar cualquier obstáculo al que se deba de enfrentar.

## **2.5 Objetivo básico de administración**

Reconocer nuestras responsabilidades como industriales, nos dedicaremos al progreso y desarrollo de la sociedad a través de nuestras actividades de negocio y de esta manera elevar la calidad de vida en el mundo.

## **2.6 Credo de la empresa**

El progreso y el desarrollo sólo pueden ser alcanzados a través de esfuerzos combinados y cooperación entre cada uno de los empleados de la compañía. Unidos en espíritu nos comprometemos a llevar a cabo nuestras obligaciones corporativas con dedicación e integridad.

## **2.7 Contexto teórico – conceptual**

### **2.7.1 Administración**

La administración forma parte esencial de cualquier organización, tiene la responsabilidad de realizar acciones que permitan que las personas hagan sus mejores aportaciones a los objetivos del grupo. Por tanto, el término se aplica a organizaciones grandes y pequeñas, lucrativas y no lucrativas, empresas manufactureras y de servicios.

En la Edad Media la administración tuvo un desarrollo donde su forma de organizar era mejor, se delega autoridad y responsabilidades a personas eficientes, el crecimiento agrícola, se consolidaron instituciones como la Iglesia Católica que se interesó en el estudio de la administración por su forma de organizar y su funcionamiento, en esta misma época la administración tuvo un gran impulso cuando surgió en Italia los fundamentos de la contabilidad por Lucas Pacioli y se empezó hacer uso del diario y libro mayor.

La palabra administración viene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Sin embargo, en la actualidad, no existe una definición única, ya que, se encuentran significados distintos y mucho más complejos porque incluyen términos como "proceso", "recursos", "logro de objetivos", "eficiencia", "eficacia", entre otros.

Referente a lo anterior se citan varias definiciones dadas por distintos autores:

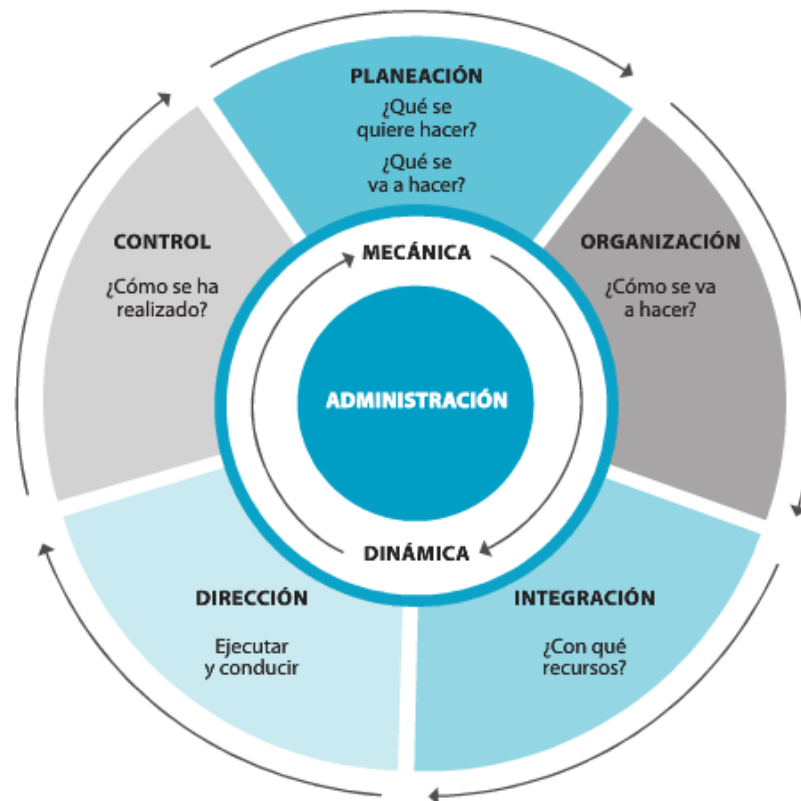
- La administración es un proceso a través del cual se coordinan y se optimizan los recursos de un grupo social, con el fin de lograr la máxima eficiencia, competitividad calidad, y calidad en la consecución de los objetivos. (Münch 2011: p. 4)
- La administración es la responsable de la organización productiva de los elemento de la empresa, dinero, materiales, equipos y personas, de acuerdo a sus intereses económicos, también es un proceso que consiste en dirigir los esfuerzos de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender las necesidades de la organización. (Chiavenato 2011; p. 88)
- La administración es el manejo inteligente de los recursos estratégicos de la organización para lograr una ventaja competitiva sustentable. En otras palabras, es la disciplina conformada por una serie de actividades y operaciones tendientes a estructuras y utilizar los recursos de manera óptima para realizar con dirección y sentido las tareas necesarias para que los resultados de la organización estén dentro del rango deseado. (Franklin &Krieger 2011: p: 3)

### 2.7.1.1 Proceso Administrativo (Münch 2011: p. 26)

El proceso administrativo es la metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o a cualquier otra persona manejar eficazmente una organización.

Consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas y cada etapa responde a seis preguntas fundamentales: ¿qué?, ¿para qué?, ¿cómo?, ¿con quién?, ¿cuándo? y ¿dónde?

**Figura 1. Proceso Administrativo**



Fuente: Münch 2011: p. 26

1. **Planeación:** Se determinan escenarios futuros y de los resultados que se pretende obtener, con el fin de minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr la misión. Es importante porque permite aprovechar los esfuerzos y los recursos, reduce los niveles de incertidumbre, permite enfrentar contingencias, es un sistema racional para la toma de decisiones y es la base del sistema de control. En esta etapa se establecen los valores, misión, visión, propósitos, objetivos, estrategias, políticas, programas y presupuestos.
2. **Organización:** Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como del establecimiento de métodos y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo. Es importante porque suministra los métodos para que el desempeño de las actividades sea eficiente, reduce costos e incrementa la productividad y reduce o elimina la duplicidad de funciones. En esta etapa se establece la división del trabajo: Jerarquización, departamentalización, descripción de funciones y la coordinación.
3. **Integración:** Es la función mediante la que se seleccionan y obtienen los recursos necesarios para ejecutar planes. Comprende recursos materiales, humanos, tecnológicos y financieros. Es importante porque de la calidad de los insumos dependen los resultados: implica una reducción de costos, de la correcta selección de recursos depende el éxito o fracaso de la empresa y de la especificación de las características, cantidades y calidad de los recursos depende el funcionamiento de la organización. Aquí se definen las necesidades y requerimientos de los recursos, estándares de calidad y tiempos, determinación de fuentes de abastecimiento,

elección de proveedores, selección de recursos de acuerdo con los estándares de calidad.

4. Dirección: Es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y orientación del factor humano, el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la visión de la empresa. Es importante porque se da la ejecución de las actividades, toma de decisiones, comportamiento, actitudes y conductas adecuadas, puede influir, guiar o dirigir a grupos de trabajo. En este proceso se da la toma de decisiones, motivación, superación, comunicación y liderazgo.
5. Control: Es el establecimiento de los estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de comprar, corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente. Es importante porque sirve para comprobar la efectividad de la gestión, promueve el aseguramiento de la calidad, protege los activos de la empresa, establece medidas para prevenir errores, reducir costos y tiempo. En esta etapa se da el establecimiento de estándares, medición, corrección y retroalimentación.

### **2.7.2 Administración de los Recursos humanos**

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen con las relaciones personales funciones de la razón gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, reenumerar y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y un trato justo para los empleados de la organización. (Dessler 2011: p. 2)

Chiavenato alega que la administración de recursos humanos nace como una actividad mediadora entre las personas y la organización con el fin de moderar o disminuir el conflicto empresarial entre los objetivos organizaciones y los objetivos individuales. Y la define como: “a la administración de las personas que participan en las organizaciones en las cuales cada una desempeñan determinados roles”.

Actualmente, el concepto de Administración de Recursos Humanos ha experimentado varios cambios, para algunos es gestión del capital humano, administración del capital intelectual e incluso gestión de personas.

El término Recursos Humanos como gestión de personas o gestión del talento humano puede tener tres significados diferentes: (Chiavenato 2012: p. 2)

1. Recursos humanos como función o departamento: unidad operativa que funciona como órgano de asesoría (staff), es decir, como elemento prestador de servicios en las áreas de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, comunicación, higiene y seguridad laboral, beneficios, etc.
2. Recursos humanos como prácticas de recursos humanos: se refiere a cómo ejecuta la organización sus operaciones de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, beneficios, comunicación, higiene y seguridad industrial.

3. Recursos humanos como profesión: se refiere a los profesionales que trabajan de tiempo completo en cargos directamente relacionados con recursos humanos: seleccionadores, entrenadores, administradores de salarios y beneficios, ingenieros de seguridad, médicos, etc.

Aspectos fundamentales de la gestión moderna de personas:

(Chiavenato 2012: p. 8)

- Son seres humanos: están dotados de personalidad propia profundamente diferente entre sí y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Son personas y no meros recursos de la organización.
- Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: Elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos.
- Socios de la organización: Son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socios invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. Con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión sólo se justifica cuando trae un retorno razonable.

### **2.7.2.1 Objetivos de la administración de recursos humanos**

El objetivo general de la administración de Recursos Humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Este objetivo guía el estudio de la Administración de Recursos Humanos, el cual describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta área.

De aquí se derivan los siguientes objetivos específicos:

(Supcorp 2013)

- Lograr el 100% del rendimiento del capital humano dentro de las organizaciones a través de modelos que permitan el desarrollo y crecimiento (profesional y personal) de los colaboradores.
- Innovar métodos de descubrimiento y reclutamiento de talentos necesarios para la empresa, con el propósito de fortalecer cada una de las áreas que la componen con personal capacitado con potencial de crecimiento.
- Divulgar cuáles son los objetivos estratégicos de las empresas y hacer que cada uno de los colaboradores lo adopten como propio. Recursos Humanos se encarga de enseñar a los trabajadores cuál es su papel dentro de la organización.
- Saber cómo ayudar en el aumento de la productividad a través del trabajo de los colaboradores, así como llegar a la perfección en cada una de las tareas que ellos desempeñan.

Sin embargo, se mencionan los siguientes objetivos en la administración de Recursos Humanos. (Chiavenato 2011; p.105)

- Crear, mantener, y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener, y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales, que permitan la aplicación y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

#### **2.7.2.2 Importancia de los recursos humanos**

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado, sin el capital humano las máquinas no podrían operar. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible, y no se asegura que el éxito de una compañía depende al

100% de la motivación en su personal pero sin duda alguna un personal motivado da mejor rendimiento.

La administración de recursos humanos es de suma importancia, ya que ésta le permite a la organización:

- Evitar dentro del grupo de trabajo personas que no cumplan con las condiciones necesarias para el puesto que desempeñan.
- Minimizar los altos niveles de rotación de personal.
- Disminuir y/o evitar la insatisfacción laboral.
- Detectar las necesidades de capacitación.
- Seleccionar al personal idóneo para la ejecución de las labores.
- Inclusive, disminuir las ausencias y movimientos de salida del personal.

La verdadera importancia de los Recursos Humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo.

Si bien es cierto, un departamento de Recursos Humanos en la organización funciona como un departamento de STAFF y no como un departamento decisorio

en muchos casos, la finalidad es orientar, guiar a los administradores o jefaturas a la consecución de los objetivos y metas organizacionales.

### **2.7.2.3 Procesos básicos en la administración de personal**

(Chiavenato 2012: p.13)

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

4. Desarrollo de personas, División de capacitación: ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación, e integración. (Analistas de capacitación, Instructores, Comunicadores)
  
5. Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales. (Médicos, Enfermeras, Ingenieros de seguridad, Especialistas en capacitación de vida)
  
6. Evaluación de personas, División de personal: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales. (Auxiliares de personal, Analistas de disciplina)

## 2.7.2.4 Características de la Administración de Recursos Humanos

**Figura 2. Características de la Administración de Recursos Humanos**

<b>Antes</b>	<b>Ahora</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Concentración en la función de RH</li><li>• Especialización de las funciones</li><li>• Varios niveles jerárquicos</li><li>• Introversión y aislamiento</li><li>• Rutina operacional y burocrática</li><li>• Preservación de la cultura organizacional</li><li>• Énfasis en los medios y procedimientos</li><li>• Búsqueda de la eficiencia interna</li><li>• Visión orientada hacia el presente y el pasado</li><li>• Administración de recursos humanos</li><li>• Hacer todo de manera aislada-individualismo</li><li>• Énfasis en los controles operacionales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apoyo en el negocio medular del área</li><li>• Gerencia de procesos</li><li>• Aplanamiento y downsizing</li><li>• Benchmarking y extroversión</li><li>• Consultoría y visión estratégica</li><li>• Innovación y cambio cultural</li><li>• Énfasis en los objetivos y resultados</li><li>• Búsqueda de la eficacia organizacional</li><li>• Visión orientada hacia el futuro y el destino de la empresa</li><li>• Asesorar la gestión con personas</li><li>• Colaboración entre los gerente y equipos</li><li>• Énfasis en la libertad y en la participación</li></ul>

(Chiavenato 2012: p. 44)

## 2.7.3 Liderazgo

Una definición general del liderazgo, es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas de un grupo, haciendo que este equipo trabaje con buena disposición y entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

Según Münch liderazgo es la capacidad de influir y guiar a un grupo hacia el logro de una visión. (2011, p.107)

El autor Robbins en su libro de comportamiento organizacional define liderazgo como: “la habilidad de influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas. (2013, p. 368)

El autor alega que: No todos los líderes son gerentes, ni tampoco todos los gerentes son líderes. El liderazgo que no es otorgado, es decir, la capacidad de influir que se da de manera independiente de la estructura formal de la organización, con frecuencia es tan importante, o más, que la influencia formal. Las organizaciones necesitan un liderazgo firme y una administración sólida para alcanzar una eficiencia óptima

Partiendo de los conceptos anteriores, puede definirse liderazgo como aquellos actos que orientan al grupo a la consecución de sus objetivos y satisfacción de necesidades. De ahí que el liderazgo se considere como una acción que conlleva a minimizar la incertidumbre del grupo, por medio de la elección, es decir, es una toma de decisiones frente a los obstáculos internos o externos.

### **2.7.3.1 Características de un líder**

- Los buenos líderes delegan facultades a sus empleados al involucrarlos en la toma de decisiones. (Robbbins 2013: p. 74)
- Capacidad de comunicar valores estratégicos, objetivos y metas e impulsar a la obtención de logros y resultados. (Robbbins 2013: p. 315)
- Capacidad de crear un clima de apoyo. (Robbbins 2013: p. 316)
- Capacidad de generar confianza, tener autoconocimiento y crítica, además de analizar formas para mejorar el desempeño y capacidades de sus empleados. (Robbins 2013: p.316)
- Alto grado de inteligencia emocional. (Mondy 2010: p.237)

- Los buenos líderes son personas que usualmente reúnen años, rasgos de inteligencia, capacidad de adaptación. Extroversión, flexibilidad, aceptación al cambio y una alta auto-eficiencia. (Fuentes, Bruque, Maqueira, Fidalgo y Jurado, 2010: p. 124)

#### **2.7.4 Liderazgo Autocrático**

Este tipo de liderazgo es caracterizado por un alto interés por los resultados y una preocupación por la gente, resuelve los conflictos imponiendo su opinión o por medio de la represión, lo que origina descontentos no explícitos, pero en corto tiempo se manifiestan en baja productividad y obstaculización. (Münch 2011: p 110)

Es utilizado cuando un líder dicta las políticas y los procedimientos, decide qué objetivos se quieren alcanzar, y dirige y controla todas las actividades sin ningún tipo de participación significativa de los subordinados. Este líder tiene el control total del equipo dejando baja autonomía dentro del grupo. Los líderes autoritarios toman decisiones de manera independiente con poca o ninguna entrada desde el resto del grupo.

Los líderes autoritarios sostienen un estricto control sobre sus seguidores regulando directamente normas, metodologías y acciones. Así mismo, construyen barreras provocando distancia entre ellos y sus seguidores con la intención de hacer hincapié en las diferencias de roles.

Este estilo se muestra como uno de los menos resonantes, de hecho es un estilo que destruye la motivación en poco tiempo. Es un estilo que se debe utilizar en situaciones críticas. Los líderes que lo utilizan con cierta asiduidad pierden el compromiso de su equipo y en la empresa sólo permanecen las personas que no tienen otra salida que quedarse. El talento que puede se fuga.

#### **2.7.4.1 Características de un liderazgo autocrático**

- A veces, pero no siempre, ofrecen expectativas claras para lo que hay que hacer, cuando se debe hacer, y cómo se debe hacer.
- Las decisiones de manera independiente con poca o ninguna entrada desde el resto del grupo.
- Sostienen un estricto control sobre sus seguidores regulando directamente normas, metodologías y acciones.
- No inspira confianza.

En este tipo de liderazgo se puede deducir que es el menos aceptado por quienes están bajo las órdenes. Los trabajadores no se sienten involucrados en los intereses del departamento ni de la organización.

#### **2.7.4.2 Efectos de estilos de comunicación en el liderazgo autocrático**

- Cuando el líder está presente, se aumenta la productividad.
- Produce soluciones más precisas cuando el líder está bien informado.
- Es aceptado de manera positiva en grupos más grandes.

- Mejora el rendimiento en tareas simples y disminuye el mal rendimiento en tareas complejas.
- Aumento de los niveles de agresión entre los seguidores.
- Aumento de las tasas de rotación.
- Mayor éxito cuando hay una urgencia de ejecución en los proyectos.
- Mejora el trabajo a futuro de los subordinados cuyas habilidades no son muy aplicables o útiles sin las exigencias de otra. (Liderazgo autoritario 2016).

### **2.7.5 Liderazgo participativo o democrático:**

Este liderazgo es conocido también por varios autores como liderazgo democrático. Un buen líder es aquella persona que escucha y analiza seriamente las aportaciones que realizan sus colaboradores.

El líder participativo apoya a sus colaboradores, no obstante ejerce una postura de autoridad, impulsa a sus subordinados a asumir responsabilidades como forma de guiar sus propios esfuerzos.

El gerente que adopte este tipo de liderazgo es el “hombre organización” ya que es justo pero firme, hace concesiones a cambio de resultados, acepta los arreglos de las prácticas culturales y busca mejoras, solucionan conflictos mediante la negociación de un acuerdo intermedio. Promueve la productividad y la satisfacción de los empleados a nivel promedio, pero no logra resultados óptimos por que la

relación jefe-subordinado se torna una negociación en la que nunca se logra el compromiso total. (Münch 2011: p 110)

Este estilo de liderazgo puede adoptarse cuando es esencial el trabajo en equipo y cuando la calidad es más importante que la velocidad o la productividad.

#### **2.7.5.1 Características de un de un liderazgo participativo**

- Inspira a los equipos a ser mejores. Respeta, escucha.
- Genera intercambio de ideas entre las personas.
- Estimula, orienta. Crea equipos más productivos y comprometidos.
- Mejora la comunicación.
- Sintetiza toda la información posible para tomar la mejor decisión. Consulta a todas pero como líder, no delega el derecho de toma la decisión final.
- Se alienta el desarrollo profesional. Aumenta la satisfacción y hay mayor motivación y compromiso.
- Cuando el líder toma una decisión en forma individual, explica sus razones.
- El líder da órdenes pero también da explicaciones de lo que se pretende alcanza. (Terrijos, 2014)

#### **2.7.6 Liderazgo Coercitivo**

Las personas que se caracterizan por dar órdenes o imponer sus ideas y que no aceptan otro punto de vista pierden vigencia en el campo empresarial. La razón:

ese estilo de liderazgo coercitivo produce un clima negativo que desmotiva a los empleados y afecta la productividad. (Moreno, M. 2015)

En el caso de este estilo de liderazgo, el castigo puede adoptar la forma de reprimendas sociales, asignación de labores indeseables, reducciones salariales, destituciones, suspensiones o inclusive despidos. Se podría decir que este estilo de liderazgo es el menos eficaz.

#### **2.7.6.1 Características de un liderazgo coercitivo**

- Las relaciones entre las personas se consideran perjudiciales para la empresa.
- Hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, generando ambientes de temor y desconfianza.
- Rara vez se dan recompensas.
- El jefe da muchas instrucciones
- Ejerce un control estricto.
- Motiva indicando las consecuencias negativas.
- Eficaz en tareas sencillas y en situaciones de crisis. (Gómez. D y Cerro. O. 2012)

#### **2.7.7 Comunicación**

“La comunicación es un proceso social en el cual dos o más partes intercambian información y comparten significados”. (Griffin, 2010: p. 283)

Münch define comunicación al proceso mediante el cual se transmite y comparte información. (2011: p. 105)

Se define como la transferencia de información o de significados de una persona a otra. (Chiavenato 2011: p. 50)

En referencia de las definiciones anteriores se puede decir que la comunicación es algo más que hablar, implica escuchar, analizar e interpretar el mensaje transmitido.

#### **2.7.7.1 Funciones primordiales de la comunicación** (Robbins 2013: p. 337)

- **Control:** Para controlar el comportamiento de los miembros. Cuando los empleados tienen que comunicar a su jefe inmediato cualquier queja relacionada con el trabajo; cumplir con la descripción de su puesto u obedecer las políticas de la empresa, la comunicación desempeña una función de control.
- **Motivar:** La comunicación sirve como fuente de motivación ya que, aclara a los individuos lo que deben de hacer, que tan bien lo están haciendo y cómo podrían mejorar si su rendimiento fuera insatisfactorio.

- Expresión emocional: Es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan tanto sus frustraciones como sus sentimientos de satisfacción.

### **2.7.8 Comunicación efectiva**

La comunicación efectiva es donde el transmisor y el receptor codifican de manera exitosa el mensaje que se intercambia, es decir, que ambos entienden el mensaje transmitido.

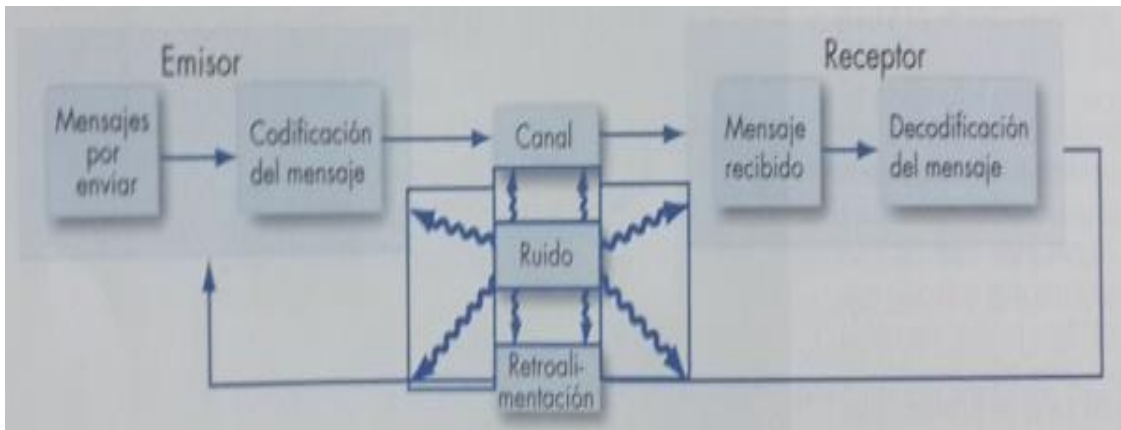
La comunicación es efectiva cuando:

- Se escucha bien y se entiende a los demás
- Entender que la comunicación no es sólo verbal sino que incluye aspectos relacionados con el movimiento o reacciones de nuestro cuerpo.
- Se tiene claridad en el mensaje.
- Se entiende y se conoce las emociones de los demás. (G. Luis 2014)

Cuando la comunicación es eficiente, menor es la incertidumbre y mejora el desempeño en el trabajo la satisfacción y el compromiso.

### 2.7.8.1 Proceso de la comunicación (Robbins 2013: p. 338)

**Figura 3. Proceso de la comunicación**



Fuente: Robbins 2013: p. 338.

El emisor inicia un mensaje al codificar un pensamiento. Cuando hablamos lo que se dice, es el mensaje. Cuando escribimos, lo que se escribe, es el mensaje, cuando hacemos además, los movimientos de los brazos y las expresiones del rostro, son el mensaje.

El canal es el medio a través del cual viaja el mensaje. El emisor lo selecciona y determina si utilizará un canal formal o informal. Los canales formales los establece la organización y transmiten el mensaje que se relacionan con las actividades profesionales de los miembros. Canales informales que son espontáneos y surgen como respuesta a las decisiones individuales.

El receptor es la persona a quien se dirige el mensaje y que primero debe traducir en símbolos a una forma comprensible. Este paso es la decodificación del

mensaje. El ruido representa las barreras a la comunicación que distorsionan la claridad del mensaje, como los problemas de percepción, la sobrecarga de información. La retroalimentación es la comprobación del éxito que se ha logrado al transferir los mensajes según se pretendían en un inicio.

Existe una estrecha vinculación entre la comunicación y el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones. Cuando las personas conocen la estrategia, los objetivos organizacionales, conocen su trabajo, responsabilidades y las de los demás, se crea un clima de trabajo y colaboración que facilita la coordinación de esfuerzos en pos de los objetivos.

De acuerdo con esto, el uso extenso de canales de comunicación, verbal, lateral e informal, mejora el desempeño y la satisfacción de personas y grupos dentro de la organización.

Actualmente, algunas organizaciones se han dado a la tarea de implementar el uso de distintos canales de información, además de desarrollar en sus ejecutivos habilidades que los conviertan en canales eficientes de la comunicación, que han hecho de la información directa a sus colaboradores una sana costumbre lográndolo con realización de reuniones periódicas, tipos de comunicación, cómo comunicarse con los compañeros de trabajo, con los clientes, entre otras.

### **2.7.8.2 Barreras para la comunicación eficaz** (Robbins 2013: pp. 353-354)

- **Filtrado:** Se refiere a la manipulación intencionada que hace el emisor de la información de modo que el receptor la vea de manera más favorable. Cuanto más niveles verticales haya en la jerarquía de la organización, habrá más oportunidades para el filtrado. Factores como el miedo a dar malas noticias y el deseo de agradar al jefe llevan a los empleados a decir a los superiores aquello que estos desean escuchar, distorsionando así la comunicación ascendente.
- **Percepción selectiva:** Los receptores en el proceso de comunicación observan y escuchan en forma selectiva con base en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales, no vemos la realidad sino que interpretamos lo que vemos y lo llamamos realidad.
- **Sobrecarga de información:** Los individuos tienen una capacidad finita para procesar datos. Cuando la información con la cual tenemos que trabajar excede tal capacidad, el resultado es sobrecarga de información.
- **Emociones:** Las personas tienden a interpretar el mismo mensaje de forma diferente cuando están enfadas o consternadas, que cuando se sientan felices.

- **Lenguaje:** Las palabras significan cuestiones diferentes para personas distintas. La edad y el contexto son dos principales factores que afectan este tipo de diferencias.
- **Silencio:** El silencio es la ausencia de información. El silencio de los subalternos implica que los gerentes carecen de información sobre problemas operativos comunes. Es menos probable que se mantenga el silencio cuando las opiniones de grupos minoritarios se tratan con respeto, cuando la identificación del trabajo grupal es elevada y cuando prevalecen altos niveles de justicia procedimental. El hecho de ignorar o dar poca importancia a un empleado por expresar sus preocupaciones bien podría lograr que este evite dar comunicaciones importantes en un futuro.
- **Miedo a la comunicación:** Es el temor y ansiedad excesiva en la comunicación, oral, escrita o en ambas. Es común que les resulte extremadamente difícil hablar con otros cara a cara, los individuos que tienen miedo excesivo a la comunicación oral, distorsionan las demandas de comunicación de sus puestos de trabajo, con la finalidad de minimizar la necesidad de comunicación.
- **Mentiras:** ¿Retener de manera deliberada información sobre un error cometido es una mentira? ¿o es necesario negar de forma activa la intervención propia en el error para atravesar el umbral del engaño? Un

individuo en promedio reportó decir una o dos mentiras por día. Las personas se sienten más cómodas tanto cuando mienten por teléfono como cuando lo hacen por correo electrónico, muchas mentiras contienen algunas verdades; los mentirosos suelen dar una explicación hasta cierto punto verdadera y tan sólo cambian los detalles suficientes para evitar ser detectados.

### **2.7.9 Comunicación asertiva**

La asertividad suele definirse como un comportamiento maduro en el cual la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, que es capaz de expresar sus convicciones y de defender sus derechos. Es, también, una forma de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar nuestras ideas y sentimientos o defender nuestros legítimos derechos sin la intención de herir o perjudicar, actuando desde un estado interior de autoconfianza, en lugar de la emocionalidad limitante típica de la ansiedad, la culpa o la rabia. (Gómez, 2016)

La comunicación asertiva viene desde nuestra mente subconsciente. Cuando nos comunicamos asertivamente, estamos dando a entender de una manera clara y concreta lo que se piensa y las razones de lo que se quiere lograr, se trata de ser firmes en las decisiones de tal manera que no se llegue al punto de la pasividad, es decir, cuando se permite que otros tomen las decisiones o pasen por alto nuestras ideas y valores, pero tampoco en el extremo contrario de la agresividad.

Mediante la asertividad la comunicación es de una forma clara y concisa, se hace valer lo nuestro ante los demás. Ser asertivo no es ser maleducado. Si la asertividad que se practica no incluye respeto y tolerancia hacia los demás, no es asertividad, posiblemente sea atrevimiento. (Celis, M. 2016)

### 2.7.9.1 Características básicas de la persona asertiva son:

- Se respetan a ellos mismos y también a quienes los rodean
- Expresan sus ideas y actúan en el momento y lugar adecuados, con franqueza y sinceridad.
- Muestran autenticidad en sus actos y tienen la capacidad de decidir de manera inmediata y objetiva.

**Figura 4. Lenguaje verbal y corporal de una persona asertiva**

Lenguaje verbal	Lenguaje corporal
. Directa y honesta.	. Escucha activa.
. Yo en 1° persona (siento, pienso, quiero).	. Contacto ocular directo, pero no desafiante. Gestos firmes y relajados.
. Invita al diálogo, hace preguntas y pide participación.	. Habla fluida y segura,

Fuente: Asertividad 2016.

### **2.7.10 Comunicación agresiva (Rodríguez, C. 2012)**

La comunicación agresiva está dirigida a un objetivo, pero impone la propia voluntad en forma agresiva, genera tensiones innecesarias y malestar en los vínculos, es los cuales la competencia y la lucha por el poder suelen desplazar a la cooperación y el afecto. Se basa en la creencia de que nuestras necesidades y deseos están por encima de las de otros, por lo que se defienden de manera impositiva, incluso si eso supone transgredir normas éticas y vulnerar los derechos de los demás. Se trata, en último término, de hacer a los otros más débiles y menos capaces de expresar y defender sus derechos y necesidades.

#### **2.7.10.1 Características de la comunicación agresiva**

- Exagera para demostrar su superioridad.
- Refleja agresividad.
- Exige; usa palabras altisonantes.
- Hace acusaciones.
- Impone su opinión.
- Se comunica a base de mandatos.

#### **2.7.10.2 Lenguaje verbal y corporal de una persona agresiva**

De acuerdo a las características anteriores, se puede decir que, un líder con una comunicación agresiva su lenguaje corporal y verbal sería:

**Figura 5. Lenguaje verbal y corporal de una persona agresiva**

Lenguaje verbal	Lenguaje corporal
Quiero que...	La postura es rígida, desafiante y soberbia.
Necesito que...	La mirada es sin expresión; fija, penetrante y orgullosa.
Hagan...	
Vayan a...	
Voz fuerte, autoritaria, inclusive gritos	
Usa descalificativos...	

Fuente: Rodríguez, C. 2012

### **2.7.11 Comunicación descendente**

La comunicación descendente "es la que se transmite de un nivel jerárquico inferior a uno superior. (Münch 2011: p. 105)

La comunicación que fluye desde el nivel de un grupo u organización hasta un nivel inferior se denomina comunicación ascendente. La utilizan los líderes y los gerentes de grupos para asignar metas, dar instrucciones sobre el trabajo, explicar las políticas y los procedimientos, señalar los problemas que necesitan atención y brindar retroalimentación acerca del desempeño. (Robbins 2013: p. 339)

El autor sigue alegando que, el problema de la comunicación descendente es su naturaleza unidireccional; por lo general los gerentes informan a los subalternos

pero rara vez solicitan su consejo o sus opiniones. Las organizaciones siempre persiguen un compromiso mayor por parte de los empleados, pero las evidencias indican que cometen errores fundamentales de manera innecesaria. Las personas necesitan ser respetadas y escuchadas, los mejores comunicadores son aquellos que explican las razones que se hallan tras su comunicación descendente, pero también solicitan comunicación a los individuos a quienes supervisan. (2013: p. 339)

Puede fluir desde cualquier punto de la organización, siendo uno de los propósitos más comunes proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo. La distorsión en este tipo de sistema ocurre cuando el gerente trata de restringir la cantidad y clase de información que se pasa a los empleados.

Entonces, este tipo de comunicación se da generalmente en organizaciones con un sistema autoritario.

#### **2.7.12 Comunicación ascendente**

La comunicación ascendente "es la que se transmite de un nivel jerárquico superior a uno inferior. (Münch 2011: p. 105)

La comunicación ascendente fluye hacia un nivel superior del grupo u organización, se utiliza para brindar retroalimentación a los jefes. La comunicación ascendente permite que los gerentes conozcan los sentimientos de los empleados

hacia su puesto de trabajo, hacia sus colegas y hacia la organización en general.  
(Robbins 2013: p. 338)

No sólo sirve para mantener a los gerentes informados sobre la organización en general, sino que también, los directivos pueden captar las ideas de sus empleados de cómo se pueden hacer mejor las cosas.

Este tipo de comunicación se rige por estilos de mando que no son autoritarios, además influye en el clima laboral de manera positiva, ya que hace que los trabajadores se sientan motivados y con sentido de pertenencia.

### **2.7.13 Motivación**

Definir exactamente el concepto de motivación es difícil, dado que se ha utilizado en diversos sentidos. Según distintos autores, motivación es:

En una explicación sencilla, motivar significa mover, inducir, impulsar a la acción.  
(Münch 2011: p. 103)

El término motivo se refiere a aquello que implica a una persona a actuar de determinada manera, o que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (proveniente del entorno) o ser generado internamente. Del concepto motivación se asocia con el sistema de cognición de las personas en el cual está involucrada

la representación de lo que éstas saben de sí mismas y el ambiente que las rodea.  
(Franklin & Krieger 2011: p. 100)

Robbins define motivación como a los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo. (2013: p. 202)

La motivación es un tema complejo, ya que esta varía de una persona a otra, lo que para una podría ser un aspecto motivante, para otra, tal vez, no lo sea, esto por todas las diferencias que tienen los seres como humanos como tales.

En este sentido, existen tres premisas que explican el comportamiento humano y la motivación depende de ellas: (Chiavenato 2011: p. 42)

1. La conducta es producto de estímulos externos o internos: Existe una causalidad en la conducta. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas.
2. La conducta es motivada: Es decir, en toda conducta humana existe una finalidad. La conducta no es casual ni aleatoria, sino que siempre se orienta y dirige a un objetivo.

3. La conducta está orientada a un objetivo: En todo comportamiento existe siempre un impulso, deseo, necesidad o tendencia, expresiones con que se designan los motivos de la conducta.

#### **2.7.14 Teoría de los dos factores**

Robbins hace énfasis en la teoría de los dos factores escrita por el autor Herzberg; esta teoría también es conocida como la teoría de motivación e higiene. Con la premisa que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia el suyo puede determinar muy bien el éxito o fracaso de la organización. (2013: p. 205)

##### **2.7.14.1 Motivadores Intrínsecos:**

Los factores intrínsecos como el progreso, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro parecen relacionarse con la satisfacción laboral. (Robbins 2013: p. 205)

Este tipo de motivación intrínseca no nace con el objetivo de conseguir un beneficio económico ni resultados inmediatos. Es un tipo de motivación que emerge del interior de la persona con el fin de satisfacer sus deseos de autorrealización y crecimiento personal. En la motivación intrínseca el verdadero valor está en la satisfacción que se obtiene al ejecutar una tarea, disfrutando del propio proceso de realización.

## ¿Cómo se puede aprovechar la motivación intrínseca de los trabajadores?

- **Mejorar el conocimiento:** La búsqueda de conocimiento, es una actitud personal que puede ser aprovechada por la empresa para mejorar la calidad del trabajo, lo cual se traduce en dos aspectos muy positivos: ganar en productividad y ventaja competitiva. La empresa puede fomentar este deseo de saber más ofreciéndole un programa de formación individualizado o ayudándole a costear estudios superiores: un módulo de formación profesional, una carrera, un máster o un postgrado. La cuestión es satisfacer el deseo personal del empleado de ampliar su conocimiento y competencias, de manera que la empresa en conjunto se vea también beneficiada al tener en su plantilla a un profesional con mejor preparación.
- **Asumir responsabilidades:** Algunos empleados sienten la motivación intrínseca de tener más responsabilidad dentro de la empresa, no para ganar más dinero, sino para mejorar su autoestima y aspiraciones de realización profesional y personal. En estos casos, es positivo ofrecerles la oportunidad de asumir funciones más importantes, que impliquen mayor responsabilidad, lo que puede ayudar a extraer lo mejor de sí mismos, inspirarles y sacar a relucir el máximo talento.
- **Reconocimiento personal:** Frecuentemente, los empleados se sienten muy motivados por ser reconocidos como un valioso recurso de la empresa y no

tanto por conseguir un premio de carácter más material, como podría ser un viaje. Las felicitaciones, el reconocimiento del trabajo bien hecho tienen más valor de lo que a simple vista pueda parecer.

- Potenciar los logros: La empresa puede avivar la motivación intrínseca recordando los logros positivos de los empleados a través, por ejemplo, de una publicación en el boletín de la empresa o la Intranet donde se señale que el aumento de las ventas de un determinado producto es mérito de todo el equipo y no sólo de los empleados que ocupan puestos directivos o de mayor responsabilidad.
- Acciones de voluntariado: Muchos empleados se sienten atraídos por ayudar a los demás participando en actividades benéficas o de voluntariado. Para satisfacer esta necesidad, las empresas cuentan con un tipo de programas muy en boga actualmente: los proyectos de responsabilidad social corporativa (RSC). Consisten en actividades de mejora del medio ambiente o de ayuda de los colectivos más desfavorecidos económicamente. Una excelente forma de mejorar la imagen que los empleados tienen de su propia empresa, al tiempo que se potencia la marca entre clientes reales y potenciales.

En definitiva, para sacar el máximo provecho de la motivación intrínseca de cada trabajador es necesario lograr la conexión y el equilibrio entre la satisfacción de

las necesidades personales de cada empleado con el beneficio general o común de la empresa, compañía u organización. (Motivación intrínseca 2015)

#### **2.7.14.2 Motivadores extrínsecos**

Los motivadores extrínsecos son retribuciones externas que se reciben independientemente de la naturaleza del trabajo, de manera que no ofrecen una satisfacción directa en el momento de realizar el trabajo. Como ejemplos de ellos, están los planes de retiro, los seguros de salud y las vacaciones.

Los individuos insatisfechos tienden a dar a factores extrínsecos como lo es la supervisión, el salario, las políticas de la compañía y las condiciones laborales. (Robbins 2013: p. 205)

La motivación extrínseca proviene del exterior, lo que significa que los distintos estímulos que ocurren alrededor de los empleados pueden llegar a influirles tanto positiva como negativamente. El principal factor de influencia es el clima laboral. El mal ambiente, la falta de respeto entre los distintos profesionales o los problemas de comunicación con la dirección o con los superiores son los grandes enemigos de la motivación, por lo que es crucial cuidar estos aspectos al máximo, detectar los problemas a tiempo y solucionarlos rápidamente.

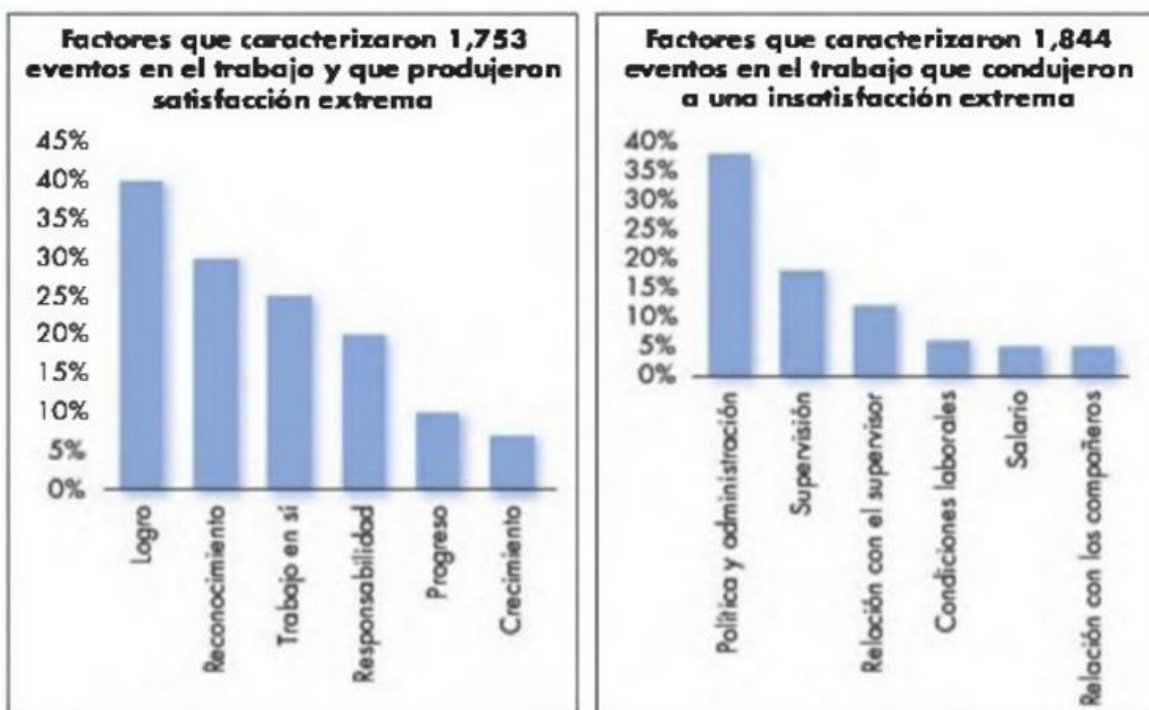
(Motivación extrínseca 2015)

La motivación y la satisfacción son conceptos que tienden a confundirse, el primero se puede decir que se refiere al impulso o deseo que una persona o

empleado tiene de lograr algo; en tanto que el segundo se refiere al gusto que se experimenta una vez alcanzado el deseo. Es decir, que la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado alcanzado.

Factores como la supervisión, la política salarial de la compañía y las condiciones de trabajo suelen causar insatisfacción laboral.

**Figura 6. Comparación de satisfactores e insatisfactores**



Fuente: Robbins 2013: p.206

### 2.7.15 Reconocimiento

“Los programas de reconocimiento van desde decir “gracias” en forma espontánea y en privado, hasta las actividades formales muy publicitadas con las que se estimulan ciertos tipos de conducta y se identifican con claridad los procedimientos para obtener el reconocimiento. (Robbins 2013: p. 259).

Jennifer Amozorrutia en su artículo “El significado e impacto del reconocimiento en las organizaciones” publicado el 18 de julio del 2011 define reconocimiento de la siguiente manera: “Significa mostrar interés genuino por las personas, los resultados de sus esfuerzos y de su trabajo, así como del impacto que tiene dentro de la organización”.

El reconocimiento incluye estimación y respeto. El reconocimiento no es sinónimo de más remuneración, regalos o premios, se puede llamar una recompensa a una labor pero no reconocimiento.

#### **2.7.15.1 Factores que debe de incluir un reconocimiento**

- **Elogio:** A los empleados en general les gusta que el jefe, el líder o el mando a cargo le diga que ha logrado algo importante, el grado de satisfacción es directamente proporcional al cargo que ocupa, es decir, cuanto más elevado sea el cargo de la persona que lo otorga, mayor nivel de satisfacción y estima siente el conducido que la recibe.
- **Gracias.** El gracias y el por favor, forman parte de las palabras mágicas que toda persona sin excepción debe utilizar si se quiere resultados efectivos. Muchos piensan que agradecer a los empleados está de más, ya que en definitiva están cumpliendo con su trabajo. Tampoco es necesario que agradezca a todos y cada uno, todo el tiempo, ya que esto desvirtuaría el verdadero valor de la palabra “gracias”. Pero, si un empleado realizó una

labor que realmente fue útil, no se tiene que dudar en agradecer. Mientras el elogio da sentido de logro, el agradecimiento da sentido de contribución, y si el empleado siente que su trabajo realmente importa, se sentirá valorado.

- Oportunidad. La oportunidad es parte fundamental del reconocimiento eficaz. Brindarles a los conducidos nuevas oportunidades reafirmará su valía como miembro importante de la organización, aparte de otorgarle a la persona que lo recibe la posibilidad de que se desarrolle, generando nuevas habilidades. Esto puede incluir concederles mayor libertad para hacer su trabajo.
- Respeto. El respeto es crucial, ya que los empleados desean ser valorados no solo por lo que hacen sino por lo que son. Este les aporta un sentido de identidad, ya que el respeto incluye tomar en cuenta las necesidades de estos. El respeto se demuestra brindándoles a estos un lugar seguro, limpio, y agradable para desarrollar su actividad. Intente conocer algo nuevo de cada persona que trabaja con usted.

### **2.7.16 Trabajo en equipo**

El trabajo en equipo canaliza y promueve la participación del personal en la mejora de los procesos operativos de la organización; además fomenta la creatividad, la iniciativa y el aprendizaje organizacional. (Franklin & Krieger 2011: p: 208).

Trabajar en equipo consiste en colaborar organizadamente para obtener un objetivo común, ello supone entender las interdependencias que se dan entre los miembros del equipo y sacar el máximo provecho de ellas en aras a la consecución de esas metas. Cada miembro del equipo tiene una actitud y posición determinadas y todas han de manifestarse, entrar en juego y coordinarse entre sí en pos del objetivo.

No se trabaja en equipo cuando sus miembros hacen uso de sus actitudes y posiciones en forma aislada sin tener en cuenta las actitudes y posiciones del resto de los miembros, eso sería trabajar individualmente pero en compañía.

#### **2.7.16.1 Ventajas del Trabajo en Equipo** (Franklin & Krieger 2011: pp. 208-209)

- Los equipos aumentan la productividad: Como participantes más cercanos a la acción y al cliente, sus miembros pueden apreciar mejor la administración convencional de las oportunidades para optimizar la eficiencia.
- Los equipos mejoran la comunicación: El equipo intensifica la concentración en la tarea que se realiza y se ocupa de compartir información y delegar el trabajo.
- Los equipos aprovechan mejor los recursos, son más creativos.
- Los equipos generan una mejora en los procesos.
- Favorecen el aprendizaje de la organización.

- Los equipos contribuyen a diferenciar, y a la vez a integrar. Los equipos permiten mezclar a las personas con distintas clases de conocimiento, sin las diferencias que rompen el tejido de la organización y la conducen a la fragmentación.

### **2.7.17 Condiciones de trabajo**

La actividad laboral está sujeta a variables muy diversas y el conjunto de todas ellas constituyen las condiciones de trabajo.

La definición de condiciones de trabajo se ha ampliado considerablemente a los largo de los años. En la actualidad, el aire acondicionado y la existencia de un lugar de trabajo razonablemente seguro y saludable, se consideran necesarios. Factores de importancia creciente es la flexibilidad o equilibrio entre el trabajo y la vida personal de los empleados. (Mondy 2010: p. 324)

Según la OTI, los salarios son un componente fundamental de las condiciones de trabajo y empleo en las empresas. Dado que se trata de un costo para los empleadores y de la principal fuente de ingresos de los trabajadores, los salarios pueden ser objeto de conflictos y se han convertido en uno de los principales temas de las negociaciones colectivas en todo el mundo.

Para retener el talento del primer nivel en el competitivo mercado laboral de la actualidad, los empleadores necesitan hacer algo más que ser generosos al fijar

sueldos. Deben de crear un ambiente de trabajo que refleje las necesidades y valores propios de las etapas de vida sus empleados. (Mondy 2010: p. 324)

Si bien es cierto, es satisfactorio trabajar en una empresa que ofrezca estabilidad laboral, un lugar fresco y razonablemente saludable, al pasar los años muchas organizaciones e inclusive los mismos colaboradores consideran importantes diversos factores adicionales.

#### **2.7.18 Salario** (Chiavenato 2011: pp. 234-235)

El término salario se entiende como la remuneración monetaria o la paga que el empleador entrega al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo.

El salario puede ser directo o indirecto:

- Remuneración económica directa: Es la paga que cada empleado recibe en forma de salario, bonos, premio y comisiones. Es el dinero que se percibe como contra prestación por el servicio brindado en el puesto ocupado.
- Remuneración económica indirecta: Es el salario indirecto que se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización. El salario indirecto incluye vacaciones, gratificaciones, bonos, extras (riesgos, insalubridad, turno nocturno, años de servicio), participación de utilidades, horas extras, así como el dinero correspondiente a los servicios y

prestaciones sociales que ofrece la organización (como los subsidios para la alimentación transporte, seguro de vida grupal, etc.).

La suma del salario directo e indirecto constituye la remuneración. En otras palabras, la remuneración representa todo lo que percibe el empleado, directa o indirectamente como consecuencia de su trabajo en una empresa. La remuneración es un sistema de incentivos y premios que la organización establece para motivar y recompensar a las personas que trabajan en ella.

El salario es el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas en la empresa invierten su tiempo y esfuerzo a cambio de derechos y responsabilidades recíprocos equivalentes entre empleado y empleador.

#### **2.7.19 Incentivos** (Chiavenato 2011: pp. 257-258)

Los incentivos (estímulos) son pagos hechos por la organización a sus participantes (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión directa, reconocimiento). Cada incentivo tiene un valor de conveniencia subjetivo pues varía de individuo a individuo lo que para uno es útil puede no serlo para el otro. A los incentivos también se les llama estímulos o recompensas.

### **2.7.19.1 Planes de incentivos**

- 1.) Plan de bonificación anual: Se trata de un monto de dinero ofrecido al final de cada año a determinados colaboradores en función de su contribución al desempeño de la organización. Por lo general se mide como rentabilidad, productividad, aumento de participación en el mercado.
  
- 2.) Reparto de acciones de la organización a los colaboradores: Es la distribución gratuita de acciones entre determinados colaboradores, es una forma de retribución orientada a la remuneración flexible. El bono pagado en dinero se sustituye por palees de la empresa.
  
- 3.) Opción de compra de acciones de la organización: Es la oferta de las acciones vendidas a precio subsidiado o transferidas a los colaboradores conforme a los criterios.
  
- 4.) Participación de los resultados: Se relaciona con el desempeño del colaborador en la consecución de metas y resultados establecidos para determinado período. La participación de los resultados es un porcentaje o cantidad de valores que se proporcionan a cada colaborador, los resultados de la empresa o departamento que él ayudó con su trabajo personal o en equipo.
  
- 5.) Remuneración por competencia: Es la remuneración asociada al grado de información y el nivel de capacitación de cada colaborador. Es la

remuneración flexible que premia ciertas habilidades técnicas o competencias necesarias para el éxito de la organización.

6.) Reparto de utilidades a los colaboradores: La repartición de las utilidades y los resultados están legalmente reglamentadas y ordenada la distribución anual de una parte de las utilidades de la organización entre sus colaboradores.

En una era de competitividad, la remuneración fue insuficiente para motivar e incentivar a las persona así como para promover un comportamiento proactivo emprendedor en la búsqueda de metas y resultados excelentes.

Por consiguiente, el objetivo de los programas de incentivos es crear un sistema de recompensas equitativas para la organización y los trabajadores, para su implementación.

#### **2.7.20 Prestaciones y servicios sociales:** (Chiavenato 2011: pp. 264 - 265)

La remuneración indirecta (prestaciones y seguridad social), es común para todos los empleados, independientemente de su puesto. Muchas empresa ofrecen muchos planes de prestaciones y seguridad social para los distintos niveles de empleados, directores, gerentes, jefes, empleados por mes, por hora, etc.

Las prestaciones sociales son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que la empresa ofrece a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y

preocupaciones, suelen financiarse total o parcialmente por la organización, pero casi nunca se pagan directamente por los trabajadores.

Las prestaciones sociales representan un aspecto importante del paquete de remuneración, es una forma de remuneración indirecta que pretende ofrecer a los trabajadores una base para satisfacer sus necesidades personales. Sus elementos más importantes son: Gastos médicos, seguro de vida, alimentación, transporte, etc.

Hoy, las prestaciones y seguridad social, además de un aspecto competitivo en el mercado de trabajo, tienen el propósito de preservar las condiciones físicas y mentales de sus empleados.

#### **2.7.20.1 Tipos de prestaciones sociales:**

- En el ejercicio del puesto: Gratificaciones, seguro de vida, premios de producción, etc.
- Fuera del puesto, pero dentro de la empresa: Cafetería, transporte, ocio, etc.
- Fuera de la empresa, es decir, en la comunidad: con recreación, actividades comunitarias, etc.

#### **2.7.21 Flexibilidad en el lugar de trabajo**

Contar con un horario flexible no es sinónimo de reducir la jornada laboral, sino de ofrecer al trabajador un horario que le permita disponer de tiempo para sus

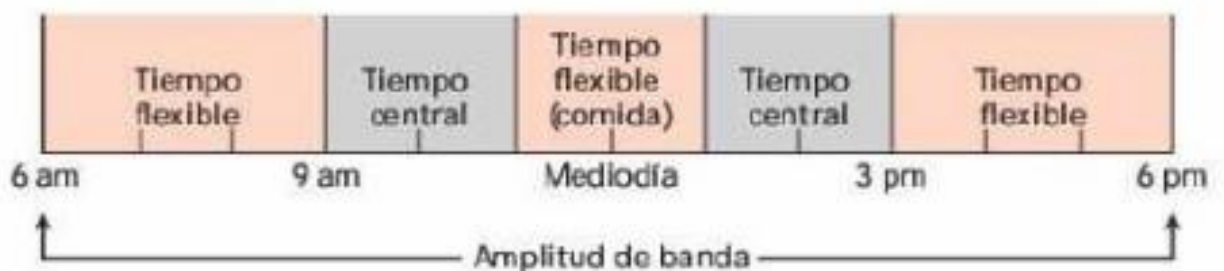
actividades de manera tal que se tenga un equilibrio entre lo personal y lo laboral. Un horario flexible es, trabajar la misma cantidad de horas al día dentro de la amplitud de banda.

### 2.7.21.1 Horario flexible (Flex time) (Mondy 2010: p. 325)

Los horarios flexibles son una práctica que consiste en permitir a los empleados elegir su propio horario de trabajo, dentro de ciertos... En un sistema de horario flexible, los empleados trabajan el mismo número de horas por día que en uno estándar. El horario flexible es el período dentro del cual los empleados pueden hacer variaciones

Según Mondy, los horarios flexibles permiten a sus empleados ampliar sus oportunidades. Los servicios de transporte, las instalaciones recreativas, los consultorios médicos y otros servicios pueden aprovecharse mejor cuando se reduce la competencia durante las horas convencionales de mayor demanda.

**Figura 7. Horarios**



Fuente: Mondy 2010: p. 325

### **2.7.21.2 Razones para implementar un flex time**

- Las faltas a corto plaza se reducen debido a que hay un mayor control de horarios.
- Los retardos disminuyen debido que el día de trabajo comienza cuando el empleado llegue.
- Los empleados trabajan durante sus horas productivas: los madrugadores por las mañanas y los noctámbulos por las noches.
- Los trabajadores se concentran más en realizar su labor que pasar el tiempo en la oficina.
- Las empresas pueden ofrecer un servicio más flexible a sus clientes.
- Los supervisores se ven obligados a comunicarse de manera más eficaz ya que los empleados no están todo el tiempo en la oficina.

Fuente: Conocimiento propio.

### **2.7.22 Oportunidades de crecimiento**

Es la oportunidad que se le brinda al colaborador de “escalonar” una posición de acuerdo a su experiencia, conocimiento y habilidades.

El señor Roberto Brenes Baltodano, en su artículo “Crecimiento profesional”, publicado el 22 de julio del 2013, se refiere a las oportunidades de crecimiento y a su aplicación de la siguiente manera:

La alta gerencia debe de contar con un plan de crecimiento profesional personal, de forma que las actividades de crecimiento de la empresa se acompañen, con personal interno, que por medio del mérito puedan tener esa oportunidad. Pero no basta solo hacer los méritos, debe de acompañar el proceso de crecimiento de los talentos de la empresa con un plan bien estructurado de entrenamiento y acompañamiento.

Este plan debe funcionar desde antes, es decir, que existe una forma clara para identificar quiénes son los candidatos potenciales para promocionar, qué requisitos deben reunir y sobre todo cuál es el plan para entrenarlos en su nuevo puesto de trabajo. Cuando todo el personal tiene claro las reglas del juego, donde se reconoce el mérito y éste se acompaña con el entrenamiento adecuado, entonces es más fácil, tanto para la institución como para el personal alinear las metas de la empresa con las metas personales, eso crea motivación, dinamiza todo el engranaje institucional y genera un buen ambiente de trabajo.

Este plan de crecimiento profesional debe estar escrito y accesible para todos, reglas claras y oportunidades para todos los que hagan el mérito, la alta gerencia debe garantizar que no existan situaciones donde se violenten estas reglas y también, las excepciones deben quedar por escrito, cuando se violentan estas reglas el personal pierde la confianza en el sistema y todo el sentido para lo cual fue creado se pierde.

Aspectos claves por considerar para evitar estos problemas son: definir reglas donde el mérito sea la principal fuente de crecimiento profesional; contar con un sistema de acompañamiento y coaching para los talentos internos; contar con un sistema de entrenamiento para facilitar su inserción en la nueva responsabilidad.

### **2.7.23 Condiciones ambientales del lugar de trabajo**

(Chiavenato 2011: pp. 277 - 279)

Dentro del grupo de las condiciones ambientales de trabajo tenemos: Iluminación, ruido, temperatura y humedad.

1. Iluminación: Se entiende como iluminación a la cantidad de luz que incide en el lugar de trabajo o del empleado. La iluminación debe de cumplir con lo siguiente:
  - Ser suficiente: De modo que cada iluminaria proporcione la cantidad necesaria para cada tipo de trabajo.
  - Distribuir la luz de forma constante y uniforme: Para evitar la fatiga visual la cual se deriva de sucesivas adaptaciones debido a las condiciones de intensidad de luz. Se deben de evitar los contrastes violentos de luz y sombra, y de claros y oscuros.

2. Ruido: Se entiende como un sonido a barulla indeseable y tiene dos características principales, frecuencia e intensidad. La frecuencia se define al número de vibraciones por segundo que emite. La intensidad del sonido se mide en decibeles. El ruido no provoca que disminuya el desempeño en el trabajo, sin embargo el ruido influye poderosamente en la salud del empleado, sobre todo en su audición. El efecto desagradable del ruido depende de:
  - Intensidad del sonido.
  - Variación de ritmos o irregularidades.
  - Frecuencia o tono.
  
3. Temperatura: Existen puestos de trabajo cuyo lugar de trabajo se caracteriza por elevadas temperaturas – proximidad a los hornos -. En el otro extremo hay puestos cuyo lugar de trabajo muy bajas como frigónicos.
  
4. Humedad: La humedad es la consecuencia del alto contenido higrométrico del aire. Existen lugares de trabajo con condiciones ambientales de gran humedad... Por otra parte, existen condiciones ambientales de poca o nula presencia de humedad.

#### **2.7.24 Satisfacción laboral** (Robbins 2013: pp. 73 - 74)

La satisfacción laboral está muy ligada a las actitudes. Alega que, cuándo se habla de actitudes de los empleados, por lo general se hace referencia a la satisfacción laboral, la cual describe un sentimiento hacia un puesto de trabajo que surge de la

evaluación de sus características. Un individuo con altos nivel de satisfacción laboral tiene un sentimiento positivo acerca de su puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho tiene sentimientos negativos.

Un concepto muy relacionado con la satisfacción laboral es el involucramiento en el trabajo, el cual mide el grado en que un individuo se identifica psicológicamente con su puesto de trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido es importante para la valía personal. Los empleados con un alto nivel de involucramiento en el trabajo se sienten muy identificados e interesados por la actividad que realizan.

Otro concepto ampliamente vinculado es la facultación psicológica, es decir, el grado en que los empleados creen que influyen en su entorno laboral, competencia, la importancia de su puesto y la autonomía que perciben.

Los altos niveles de involucramiento laboral y la facultación psicológica se relacionan de manera positiva con la ciudadanía organizacional y el desempeño laboral. Un alto nivel de involucramiento en el trabajo también se relaciona con menos ausentismo y menores tasas de renuncia.

Las características personales juegan el papel decisivo en la determinación de los niveles individuales de satisfacción. El ser humano es único e irreplicable, por lo tanto, sus niveles de satisfacción laboral serán también específicos. Satisfacción laboral se refiere a la respuesta de la relación entre las experiencias, necesidades

valores y expectativas de cada miembro de una organización y las condiciones de trabajo percibidas por ellos.

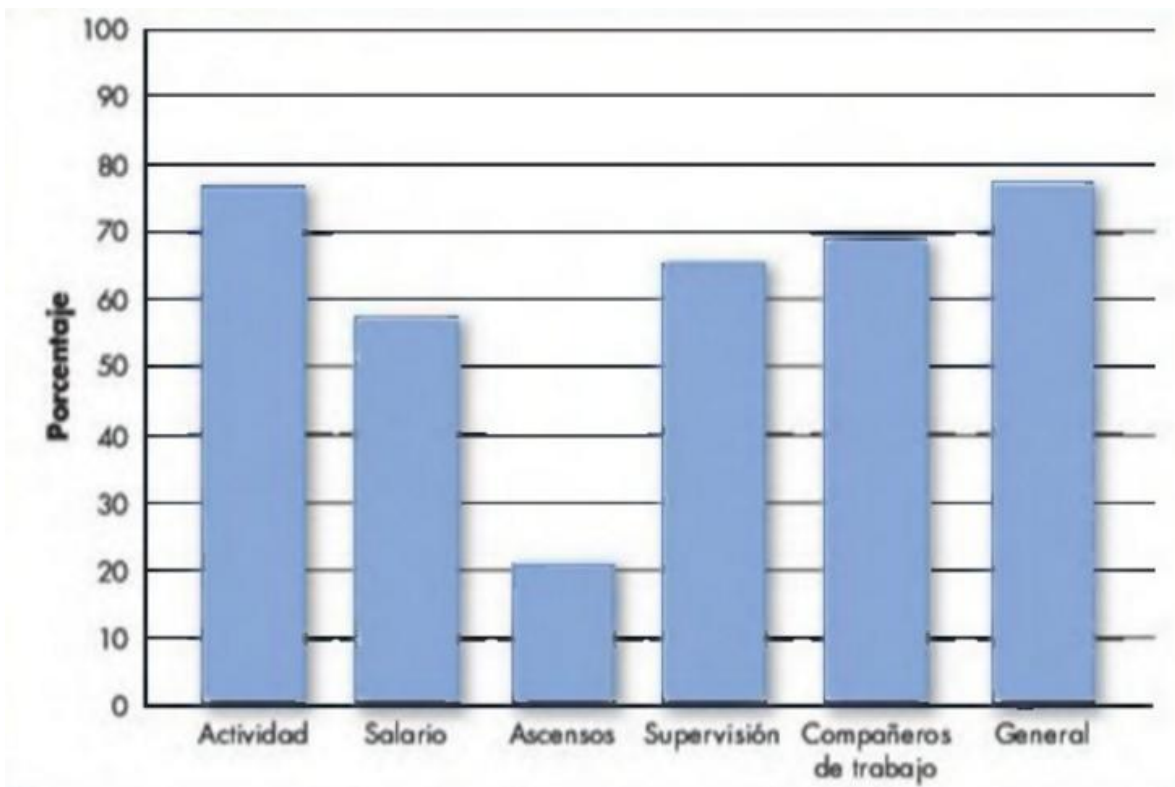
#### **2.7.24.1 Importancia de la satisfacción laboral** (Robbins 2013: pp.84 - 88)

Resultados específicos:

- Trabajadores satisfechos son más productivos.
- Los trabajadores satisfechos son más proclives a hablar en forma pasiva acerca de la organización, ayudar a otros y a ir más allá de las expectativas normales de su puesto. La satisfacción laboral tiene una correlación moderada con la CCO, es decir, aquellos que sienten que sus compañeros de trabajo los apoyan tienen más probabilidades de exhibir conductas de ayuda.
- Incrementa la razón de lealtad con los clientes.
- Empleados satisfechos muestran tasa más bajas de rotación, ausentismo y aislamiento.
- La satisfacción juega un papel importante en las perspectivas que tienen los colaboradores de su ambiente de trabajo. Se cree que un colaborador satisfecho, presta mayor atención a los aspectos positivos de su trabajo que a los negativos. Por estas razones, es probable que el empleado satisfecho se identifique y comprometa en mayor grado con la organización, que el empleado insatisfecho.

Los niveles de satisfacción laboral varían significativamente, dependiendo de la faceta del trabajo a la que se haga referencia. (Robbins 2013: p. 80)

**Figura 8. Niveles de satisfacción laboral promedio por facetas**



Fuente: Robbins 2013: p. 80

#### **2.7.24.2 Efectos que tienen los empleados insatisfechos y satisfechos en el lugar de trabajo. (Robbins 2013: pp. 82-83)**

Con este modelo se ilustran las cuatro respuestas de la estructura, las cuales difieren entre sí en dos dimensiones: constructiva/destructiva y activa/pasiva.

**Figura 9. Respuestas ante la insatisfacción**



Fuente: Robbins 2013: pp. 82-83

Salida: La respuesta de salida dirige el comportamiento hacia abandonar la organización en busca de un puesto nuevo o por renuncia.

Voz: La respuesta de voz implica tratar de mejorar las condiciones en forma activa y constructiva, incluye sugerencias de mejora, análisis de los problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.

Lealtad: La respuesta de lealtad implica esperar de manera pasiva pero optimista que las condiciones mejore, incluso hablando a favor de la organización frente a críticas externas, con la confianza que la gerencia está haciendo las cosas correctamente.

Negligencia: La respuesta negligente implica pasivamente que las condiciones empeoren, demostrando ausentismo o impuntualidad crónicos, poco esfuerzo y mayor tasa de errores.

El autor además alega que es probable que los trabajadores felices sean productivos, aunque es difícil decidir cuál es la casualidad que opera... cuando se reúnen datos de la satisfacción y la productividad como un todo, se encuentra que las empresas que tienen más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellas con pocos empleados satisfechos.

Los empleados satisfechos parecen hablar en forma positiva de la organización, ayudan a otros y van más allá de las expectativas normales de su puesto, quienes se encuentran satisfechos son más proclives a hacer algo más que sólo cumplir con su deber, porque desean ser recíprocos en cuanto a sus experiencias positivas.

Las evidencias sugieren que la satisfacción en el trabajo tiene una correlación moderada con el clima organizacional de modo que las personas más satisfechas con su empleo son más proclives a involucrarse con aquel.

### **2.7.25 Influencia del ambiente laboral en los trabajadores**

Las consecuencias que un mal clima laboral puede traer tanto para los empleados como para la empresa son realmente perjudiciales. Como es lógico, esta medida por parte de los empleados como respuesta ante las condiciones en las que trabajan representa pérdidas para la organización; es cierto que el trabajador puede sustituirse, se requiere de procesos de entrenamiento y capacitación para el nuevo elemento, en los cuales la empresa tiene que invertir dinero. Esto es una manera también de ver la eficiencia y la eficacia de la organización.

La satisfacción de las necesidades superiores (autoestima y autorrealización), muchas veces depende de otras personas, en especial de las que ocupan cargos de autoridad, el clima organizacional esté estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización, si la motivación de estos es elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes. El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía y depresión, en algunos casos puede transformarse en inconformidad.

El autor sigue alegando que los empleados tienen satisfacción de su trabajo a través de factores no económicos. Las políticas razonables, los colegas amigables, los símbolos de status adecuados, y que las condiciones físicas de trabajo seas agradables.

Los factores como las condiciones de empleo, estilos de liderazgo, comunicación, incentivos, beneficios, salarios, entre otros, son algunos de los factores que influyen en el ambiente organizacional y por ende en el desempeño laboral de los colaboradores.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Encuadro paradigmático**

La presente investigación tiene un encuadro paradigmático naturalista. El propósito es estudiar un fenómeno, comprender e interpretar los resultados; lo anterior en términos teóricos, tomando como referencia las diferentes definiciones de varios autores evalúa cómo una cosa, grupo o individuo funciona en el presente y sobre los procesos de comparación que se dan entre los aspectos del fenómeno investigado.

### **3.2 Enfoque de la investigación**

La presente investigación es de enfoque mixto (cualitativo - cuantitativo).

Se estudia el problema planteado mediante las opiniones y criterios del personal seleccionado como muestra, para poder interpretar el porqué de dicha situación, se trata de describir y explorar las principales modalidades de cambio, formación o estructuración y las relaciones que existen con otros, además de medir los fenómenos estudiados y por medio de los resultados, obtener una “fotografía” de la situación real.

Una investigación cualitativa se basa más en una lógica y en un proceso inductivo (explorar y describir y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general. Describe, comprende e interpreta los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes. La recolección de los datos está orientada a prever un mayor entendimiento de los significados y experiencias de las personas... es decir, no se inicia recolección de

los datos con instrumentos preestablecidos sino que el investigador comienza a aprender por observación. (Sampieri, Collado y Lucio, 2010: pp. 9, 11, 13)

En una investigación con enfoque cuantitativo, el investigador o investigadora plantea un problema de estudio delimitado y concreto. Sus preguntas de investigación versan sobre cuestiones específicas... La recolección de los datos se fundamenta en la medición... esta recolección se lleva a cabo al utilizar procedimientos estandarizados y aceptados por una comunidad científica. En este enfoque se pretende medir, los fenómenos estudiados deben de poder observarse o referirse en el mundo real. (Sampieri 2012: p. 5)

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de la investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Sampieri 2010: p. 546)

El autor indica que... la meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales. (2010: p. 544)

### **3.3 Tipo de investigación**

Para esta indagación se utilizará un tipo de investigación etnográfica donde se va a describir y estudiar un campo o grupo en específico, con la finalidad de captar el sentido, las motivaciones y expectativas de la población en estudio y al entorno que los rodea.

En este tipo de investigaciones presentan al individuo, comunidad o sector social estudiado desarrollándose en el marco de su cotidianidad... buscando interpretar sus acciones, sus prácticas, sus conflictos y cualquier otra clase de dimensión social. La etnografía es un proceso constante de acercamiento a un espacio social. Al practicar el método etnográfico se manifiesta un gran interés por lo que los sujetos hacen, por sus comportamientos y también por sus interrelaciones. Se busca revelar motivaciones que los movilizan en sus acciones en la vida cotidiana. (Com 2013: pp. 55-57)

### **3.4 Sujetos y fuentes de investigación:**

#### **3.4.1 Sujetos:**

Jefatura y funcionarios del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica.

### **3.4.2 Fuentes:**

Las fuentes de información son diferentes tipos de documentos al que recurre el investigador para obtener datos o información de utilidad con el fin de conceptualizar y desarrollar el tema por investigar.

En este caso, utilizaremos fuentes de investigación primaria y secundaria.

#### **3.4.2.1 Fuente primaria**

Las fuentes primarias son aquellas registradas por testigos de un hecho o evento, es decir, bitácoras, entrevistas, correo electrónico, discursos.

#### **3.4.2.2 Fuente secundaria**

Las fuentes de información secundarias son aquellas que ya han sido editadas, revistas, periódicos, enciclopedias, libros entre otros.

Para esta investigación, la fuente secundaria se recopilará por medio de libros, internet y artículos.

### **3.5 Población**

La población es constituida por una totalidad de unidades, por todos aquellos elementos (personas, animales, objetos, sucesos, fenómenos, etc.) que pueden conformar el ámbito de una investigación. (Niño 2011: p. 55)

Para efectos de esta investigación, la población a considerarse es el personal que integra el área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, para un total de 38 colaboradores.

### **3.6 Muestra**

Una muestra es la porción del universo total de elementos (individuos) que se va a utilizar para llevar a cabo la investigación. Es decir, es una parte del total de unidades potenciales de análisis (a las que se les llama “el universo”), elegida de acuerdo a un criterio de selección. (Com 2013: p. 68)

Una muestra es una porción de un colectivo o de una población determinada que se selecciona con el fin de estudiar o medir las propiedades que caracterizan a la totalidad de dicha población. (Niño 2011: p. 55)

La muestra a utilizar es la no probabilística tomando como referencia al departamento de administrativo de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica; de este grupo de trabajadores enfatizaremos a los colaboradores que tenga relación directa con la jefatura a evaluar.

Para obtener el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{\left( \frac{Z_{\alpha/2} * \sqrt{p * q}}{d} \right)^2}{1 + \left[ \frac{1}{N} \left( \frac{Z_{\alpha/2} * \sqrt{p * q}}{d} \right)^2 \right]}$$

Dónde:

n = tamaño de la muestra.

N= tamaño de la población.

$\tau$  = desviación estándar ( $p * q$ ).

p = probabilidad de que ocurra el evento (0.5).

q = probabilidad de que no ocurra el evento (1-p) 0.5.

d = error muestral = 0.05.

Z = nivel de confianza = 1,96 (95%)

Al aplicar la fórmula, se obtiene una muestra de 34 colaboradores, cantidad de personas a las cuales se les aplicó el instrumento.

### 3.7 Técnica e instrumentalización para la recolección de la información

Se llama técnicas a los procedimientos especificados que, en desarrollo del método científico, se han aplicar en le investigación para recoger la información o los datos requeridos... Los instrumentos por cuanto se constituyen en una instancia y en una herramienta para obtener la información. Los instrumentos son los materiales que necesita prepara y utilizar el investigador en la aplicación de cada técnica: por ejemplo, las preguntas, o el cuestionario en la encuesta, son un instrumento. (Niño 2011: p. 61)

### **3.7.1 Cuestionario o encuesta**

Algunos autores la llaman cuestionario. Es la técnica que permite la recolección de datos que proporcionan los individuos de una población, o más comúnmente de una muestra de ella, para identificar sus opiniones, apreciaciones, puntos de vista, actitudes, intereses o experiencias, entre otros aspectos, mediante la aplicación de cuestionarios, técnicamente diseñados para tal fin. (Niño 2011: p.63)

El autor más adelante indica que, los cuestionarios son un conjunto de preguntas técnicamente estructuradas y ordenadas... Tanto el cuestionario como las preguntas poseen una forma y un contenido. La forma está dada por el tipo de preguntas de que se compone el instrumento y el contenido son los aspectos que se desea averiguar, los cuales también determinan el tipo de preguntas hechos, opiniones, intereses, grados de conocimiento, etc. (Niño 2011: p. 89)

### **3.7.2 Observación**

Existen diversos tipos de observación dependiendo del grado en el que el científico se involucra con lo observado, se tiene así observación simple: no regulada, participante y no participante. (Paz 2014: p.12)

La observación es un acto mental bien complejo. Implica mirar atentamente una cosa, una persona, un ser vivo, un fenómeno o una actividad, percibir e identificar sus características, formas y cualidades, registradas mediante un instrumento, organizarlas, analizarlas y sintetizarlas. (Niño 2011: p.66)

### **3.7.2.1 Observación participante**

La observación participante o participativa se utiliza para estudios o investigaciones cualitativas, es observar el proceso de socialización de un grupo de personas para la recopilación de la información.

La observación participante es un procedimiento particularmente adecuado para el examen de diversas formas de conducta... prefieren considerarla como un procedimiento útil en cierta etapa del proceso de investigación, antes que como un enfoque que suministra un fragmento de estudio terminado y completo. (Paz 2014: p. 13)

### 3.8 Operalización de las variables

Objetivos específicos	Variable	Indicadores	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
Determinar el tipo de liderazgo que se ejerce en el área administrativa y la influencia que puede generar en el desempeño diario de las actividades	Liderazgo	Autocrático Participativo Coercitivo	Es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas de un grupo, haciendo que este equipo trabaje con buena disposición y entusiasmo, en el logro de metas y objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente: si la frecuencia relativa es menor a 30;</li> <li>• Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30;</li> <li>• Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50;</li> <li>• Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.</li> </ul>	Cuestionario: Preguntas 4-10
Identificar el tipo de comunicación que existe en el área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica.	Comunicación	Aseriva Agresiva Descendente Ascendente	La comunicación es un proceso social en el cual dos o más partes intercambian información y comparten significados. Tiene cuatro elementos fundamentales: control, motivación, expresión emocional e información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente: si la frecuencia relativa es menor a 30;</li> <li>• Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30;</li> <li>• Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50;</li> <li>• Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.</li> </ul>	Cuestionario: Preguntas 11 - 14
Conocer el nivel de motivación que tienen los funcionarios de la empresa	Motivación	Motivación Intrínseca y extrínseca Reconocimiento Trabajo en equipo	La motivación se refiere a aquello que implica a una persona a actuar de determinada manera, o que origina una propensión hacia un comportamiento específico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente: si la frecuencia relativa es menor a 30;</li> <li>• Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30;</li> <li>• Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50;</li> <li>• Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.</li> </ul>	Cuestionario: Preguntas 15 – 22
Analizar la situación laboral de los colaboradores en términos de salarios, beneficios e incentivos, flexibilidad, oportunidades de crecimiento y condiciones físicas del sitio de trabajo.	Condiciones de trabajo	Salario Incentivos Prestaciones y servicios sociales Flexibilidad Condiciones ambientales de trabajo	Conjunto de diversas variables presentes en la actividad laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente: si la frecuencia relativa es menor a 30;</li> <li>• Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30;</li> <li>• Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50;</li> <li>• Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.</li> </ul>	Cuestionario: Preguntas 23 - 30
Diseñar un plan de acción que funcione como herramienta de consulta de cómo las variables en estudio influye en la atmosfera laboral y ofrecer las recomendaciones viables para ayudar promover una atmosfera de trabajo saludable.					

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS**

En este capítulo se presenta el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos de la investigación luego de aplicar el cuestionario a 34 colaboradores del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica.

#### **4.1 Tipo de gráfico**

Para esta investigación se utiliza gráficos de tipo circular o pastel, el cual muestra de manera clara los porcentajes y porciones de cada una de las preguntas indicadas en el cuestionario.

#### **4.2 Codificación y tabulación de los datos**

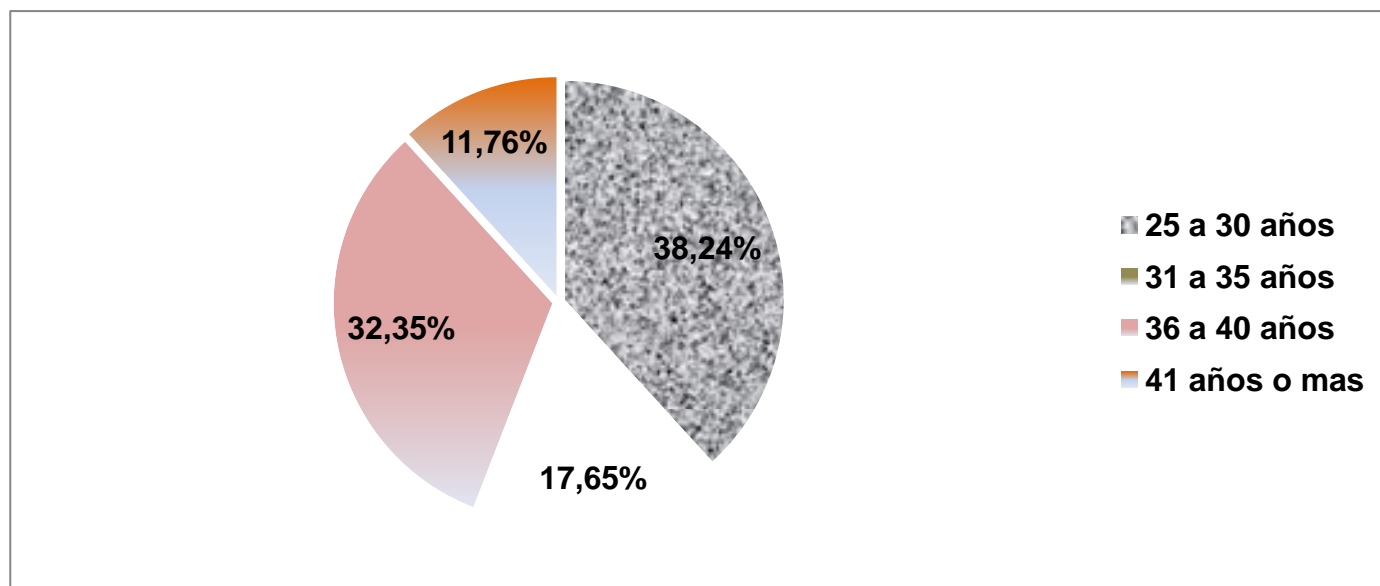
Tomando como punto de partida los datos obtenidos del cuestionario aplicado a los 34 colaboradores, el siguiente paso consiste en la codificación y tabulación de los datos.

**Tabla 1. Rango de edad**

Descripción	Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
Edad cumplida en años	25 a 30 años	13	38.24%
	31 a 35 años	6	17.65%
	36 a 40 años	11	32.35%
	41 años o mas	4	11.76%
	<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

**Gráfico 1. Rango de edad**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016

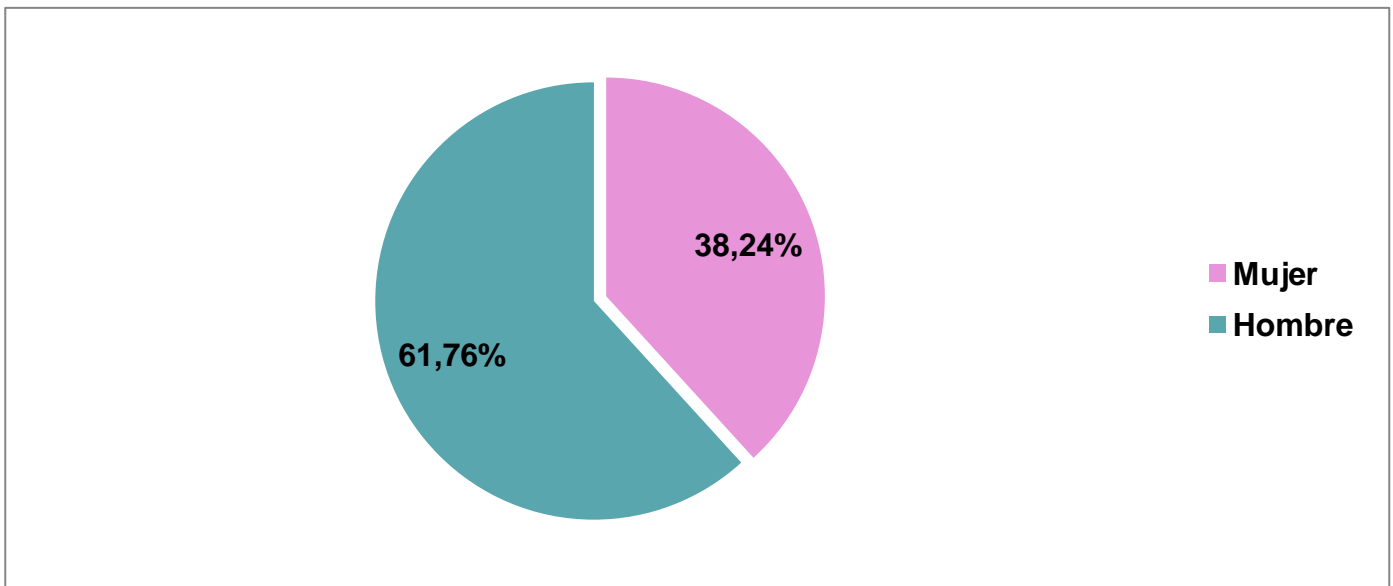
De acuerdo a los datos recolectados, el 38.54% del personal administrativo se encuentra en una edad promedio entre los 25 a 30 años, seguido del 32.35% de la población laboral con una edad entre los 36 a 40 años, un 11.76% representa al personal mayor a 41 años y finalmente un 11.65% de colaboradores se encuentran en edades de 31 a 35 años.

**Tabla 2. Género**

Descripción	Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
Género	Mujer	13	38.24%
	Hombre	21	61.76%
	<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

**Gráfico 2. Género**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

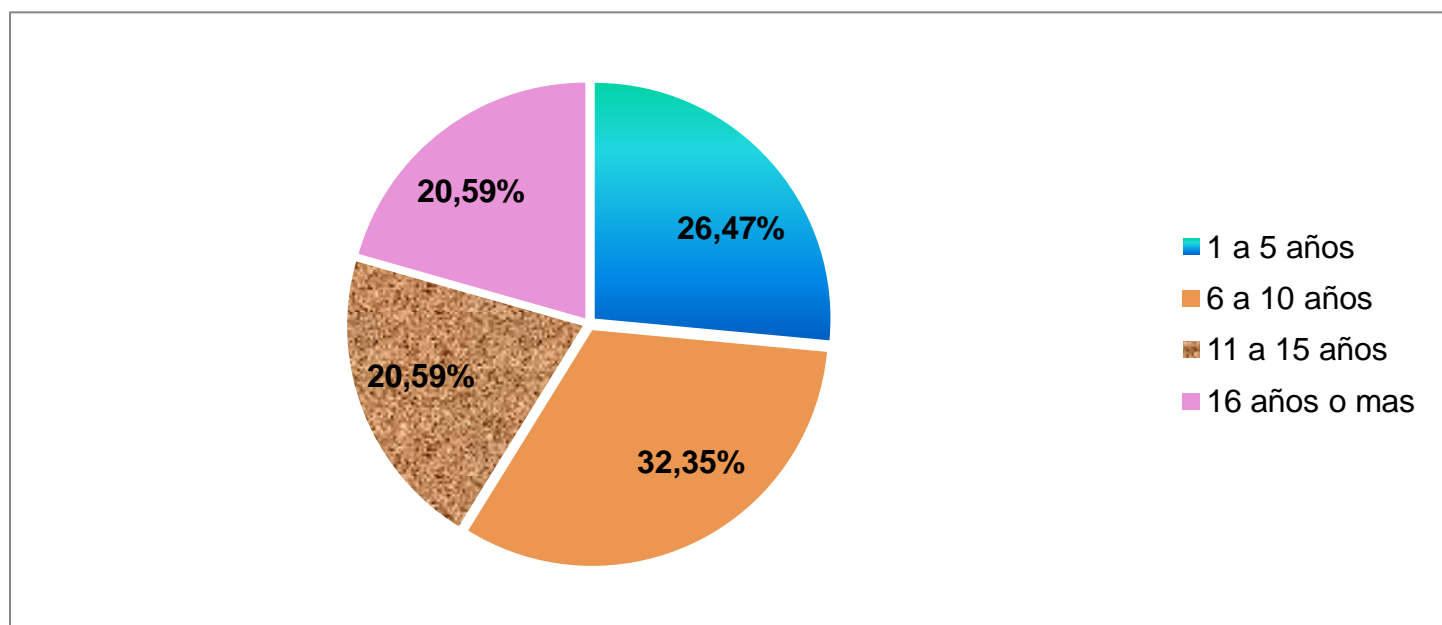
De los colaboradores que integran el área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, un 61.76% es personal masculino contra un 38.24% que representa al género femenino.

**Tabla 3. Antigüedad Laboral**

Descripción	Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
Antigüedad Laboral	1 a 5 años	9	26.47%
	6 a 10 años	11	32.35%
	11 a 15 años	7	20.59%
	16 años o mas	7	20.59%
	<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

**Gráfico 3. Antigüedad Laboral**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

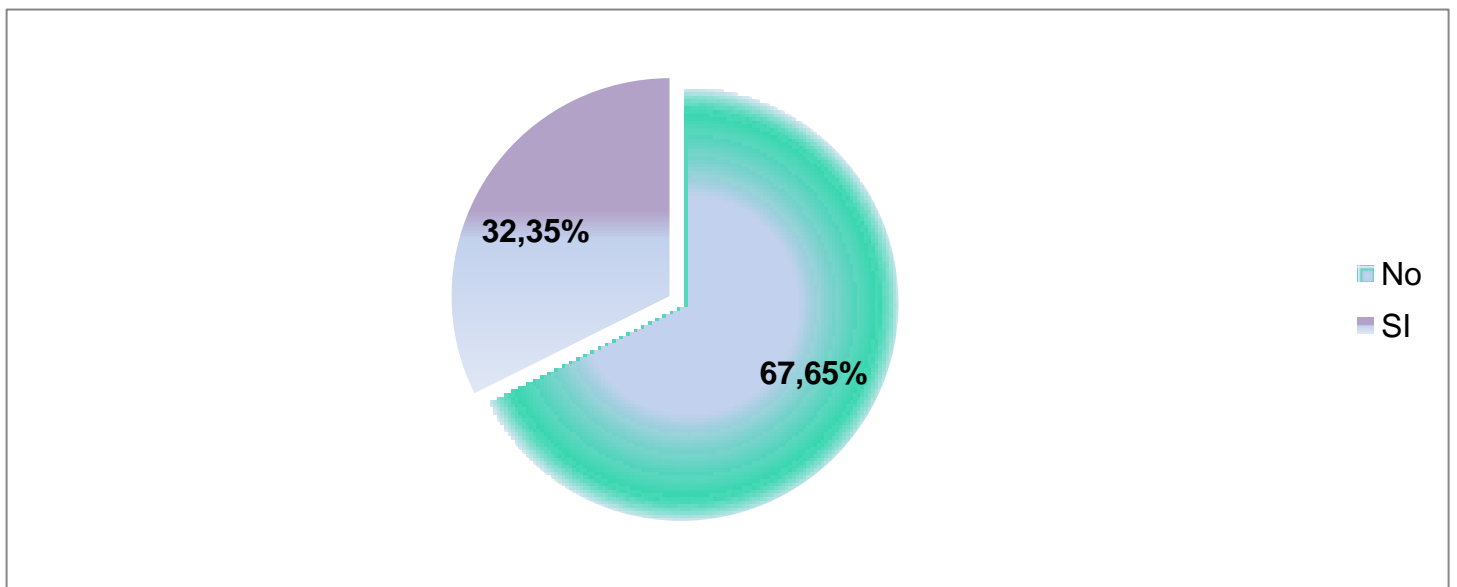
De los datos suministrados por el personal se obtiene el resultado que el 32.35% posee una antigüedad laboral de 6 a 10 años, seguido de un 26.47% de los colaboradores de 1 a 5 años y un 20.59% al personal con años de servicio a partir de los 11 años.

**Tabla 4. Participación del grupo en la toma de decisiones**

Descripción	Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
¿Para la toma de decisiones se toma en cuenta la participación del grupo?	No	23	67.65%
	Sí	11	32.35%
	<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

**Gráfico 4. Participación del grupo en la toma de decisiones**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

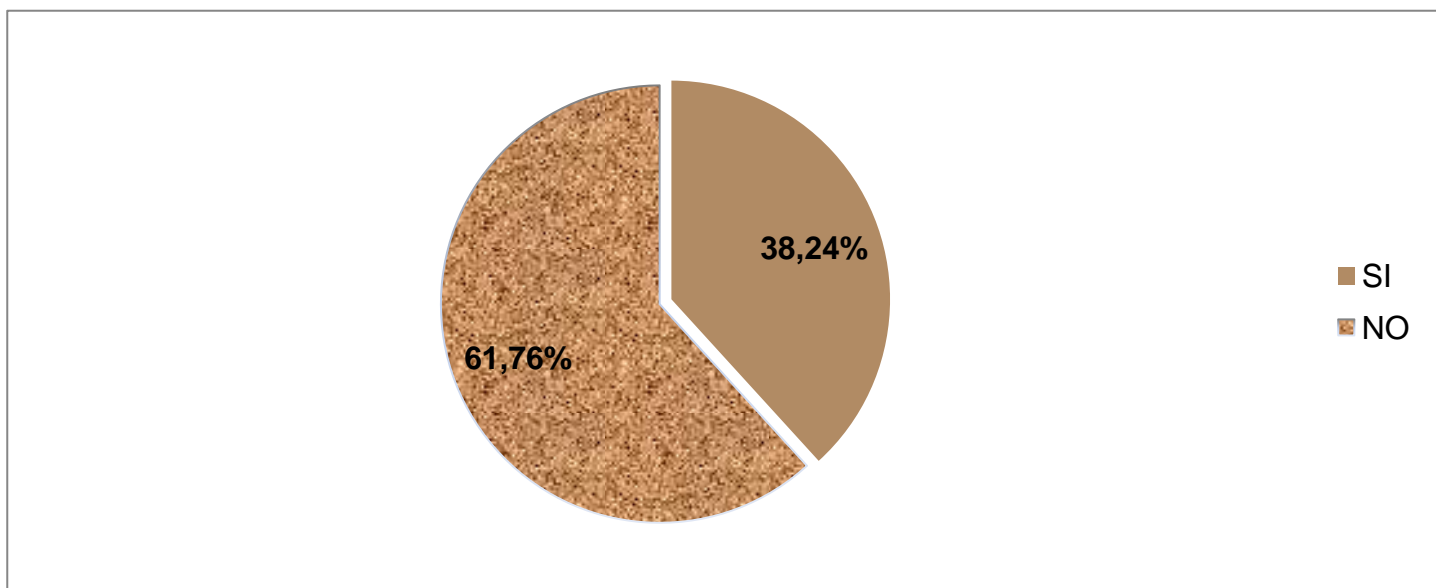
De las 34 personas a quienes se les aplicó el cuestionario, el 67.65% indica que no son tomados en cuenta en la toma de decisiones contra un 32.35% que dice que sí participan.

**Tabla 5. Apertura para el aporte de ideas**

Descripción	Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
¿Se da la apertura de aportar ideas para mejorar el trabajo?	SÍ	13	38.24%
	NO	21	61.76%
	<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

**Gráfico 5. Apertura para el aporte de ideas**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

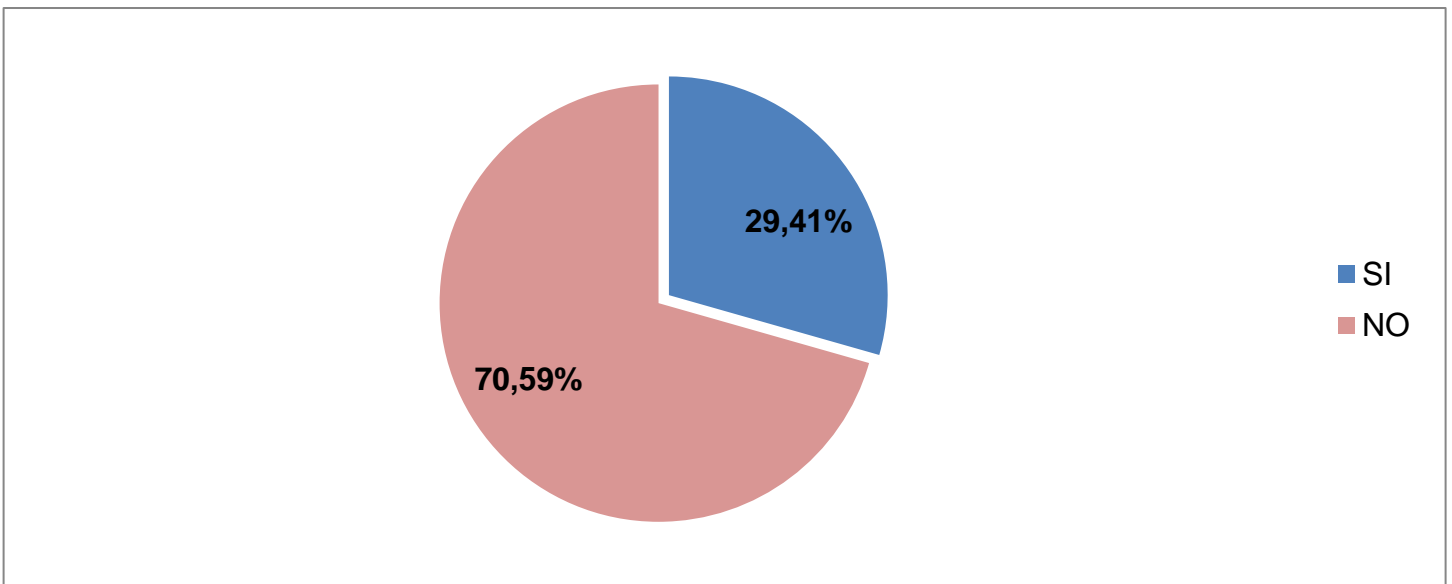
Respecto a la apertura que tienen los colaboradores para portar ideas el 61.76% dieron una respuesta negativa contra 38.24% que su respuesta fue afirmativa.

**Tabla 6. Confianza para realizar consultas u observaciones al superior**

Descripción	Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
¿Siente confianza para realizar consultas u observaciones a su superior?	SÍ	10	29.41%
	NO	24	70.59%
	<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

**Gráfico 6. Confianza para realizar consultas u observaciones al superior**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

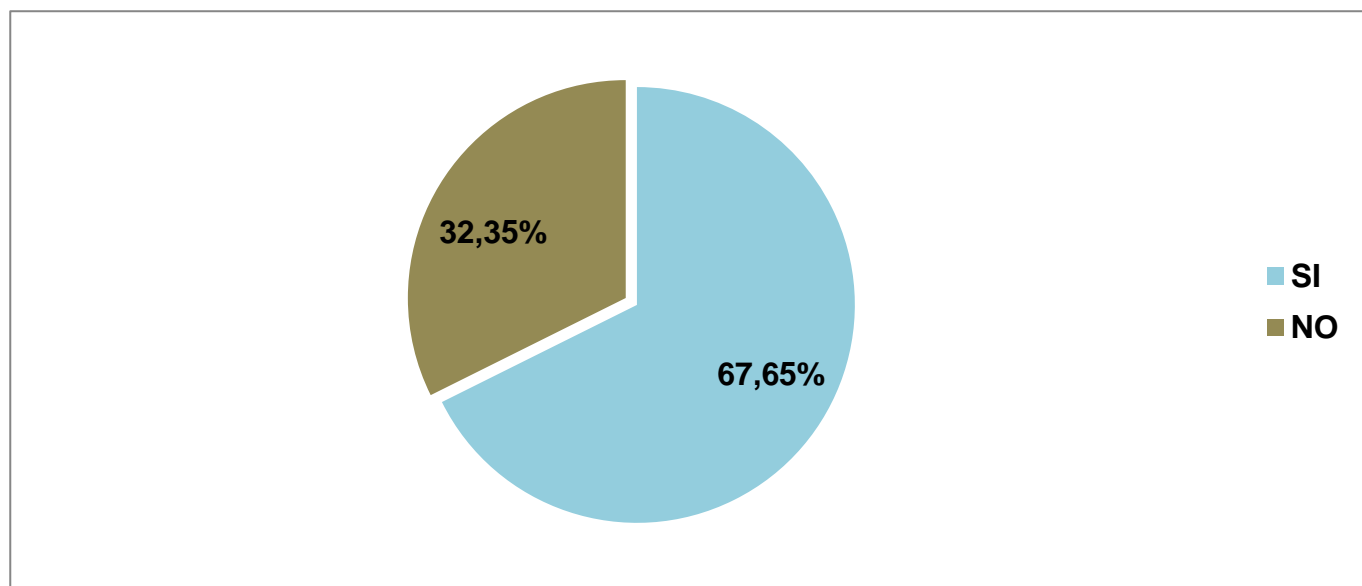
Ante esta pregunta, el 70.59% no tiene la confianza de acercarse a la jefatura y realizar una consulta o hacer alguna observación, mientras que el 29.41% indica que sí tienen la confianza para acercarse y evacuar las dudas necesarias.

**Tabla 7. Al estar la jefatura presente, ¿existe un mayor éxito respecto a una urgencia en la ejecución de los trabajos?**

Descripción	Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
¿Cree usted que al estar la jefatura presente, existe un mayor éxito respecto a una urgencia en la ejecución de los trabajos?	SÍ	23	67.65%
	NO	11	32.35%
	<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

**Gráfico 7. Al estar la jefatura presente, ¿existe un mayor éxito respecto a una urgencia en la ejecución de los trabajos?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

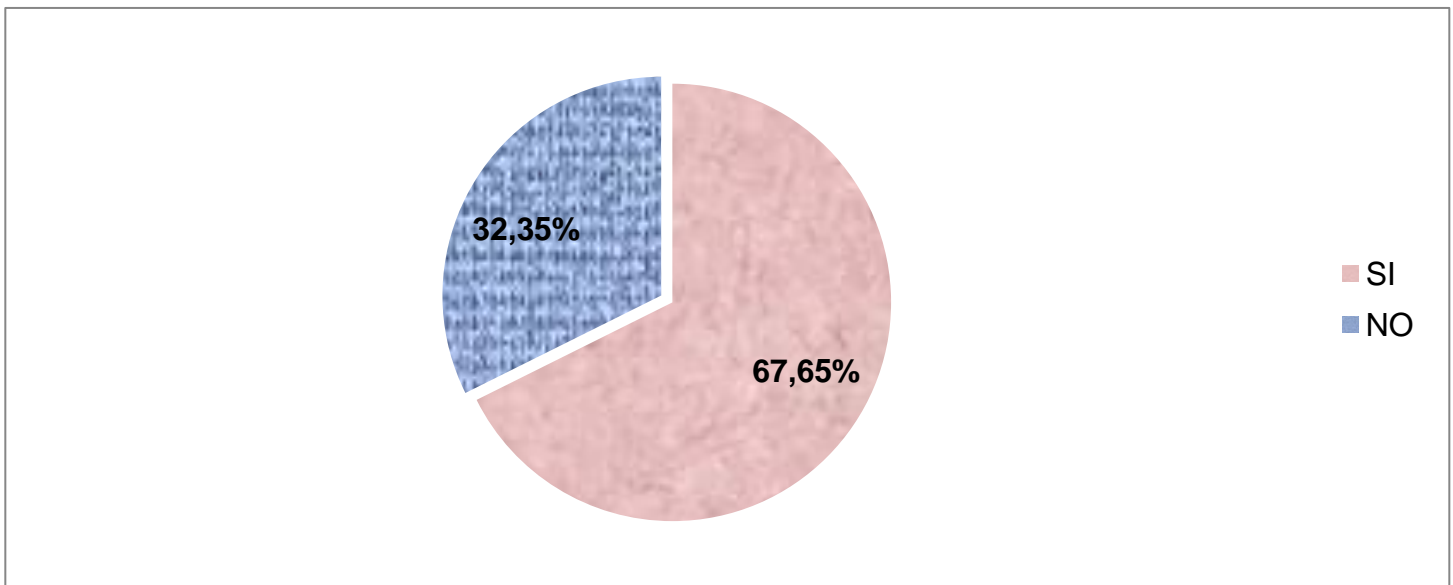
El 67.65% de los colaboradores indicaron que al estar la jefatura presente existe un mayor éxito para concluir un trabajo importante en contra del 32.35% que indica que no.

**Tabla 8. Recibimiento de algún tipo de trato inadecuado en relación al desempeño**

Descripción	Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
¿Ha recibido algún tipo de trato inadecuado en relación a su desempeño?	SÍ	23	67.65%
	NO	11	32.35%
	<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

**Gráfico 8. Recibimiento de algún tipo de trato inadecuado en relación al desempeño**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

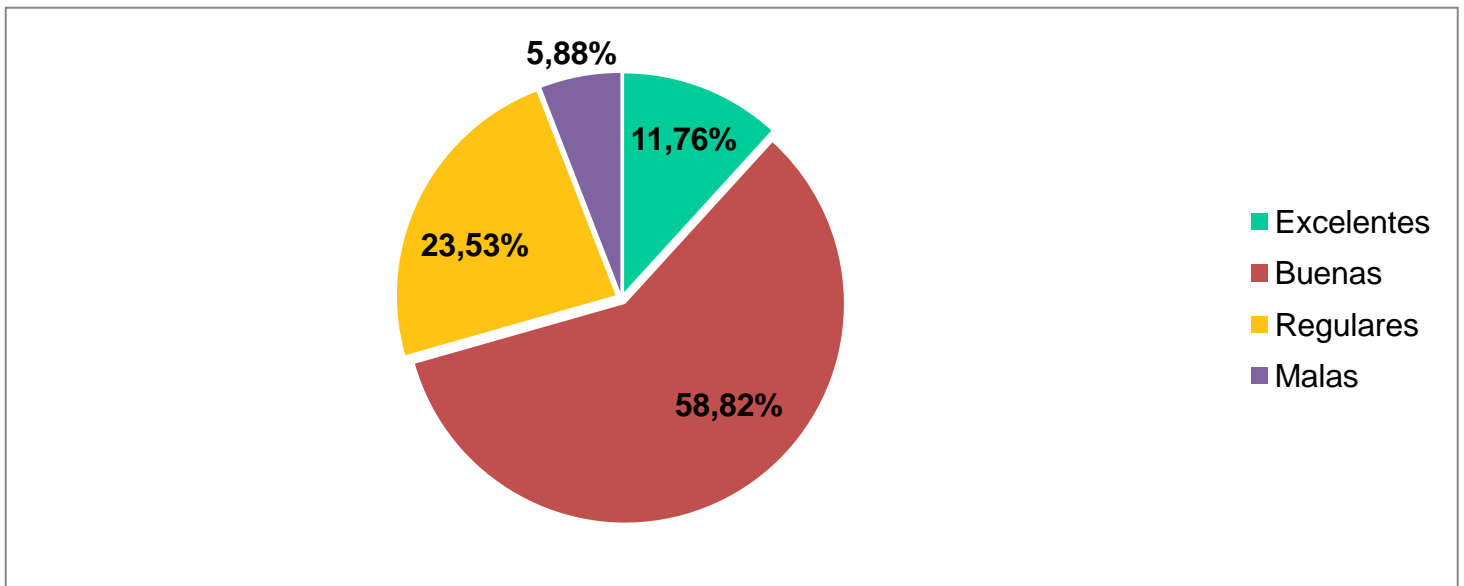
Según datos del cuestionario aplicado el 67.65% de los colaboradores señalan que sí reciben un trato inadecuado por parte del superior, el restante 32.35% indica lo contrario.

**Tabla 9. Las relaciones informales son vistas por la jefatura cómo:**

Descripción	Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
Las relaciones informales son vistas por la jefatura cómo:	Excelentes	4	11.76%
	Buenas	20	58.82%
	Regulares	8	23.53%
	Malas	2	5.88%
	<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

**Gráfico 9. Las relaciones informales son vistas por la jefatura cómo:**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

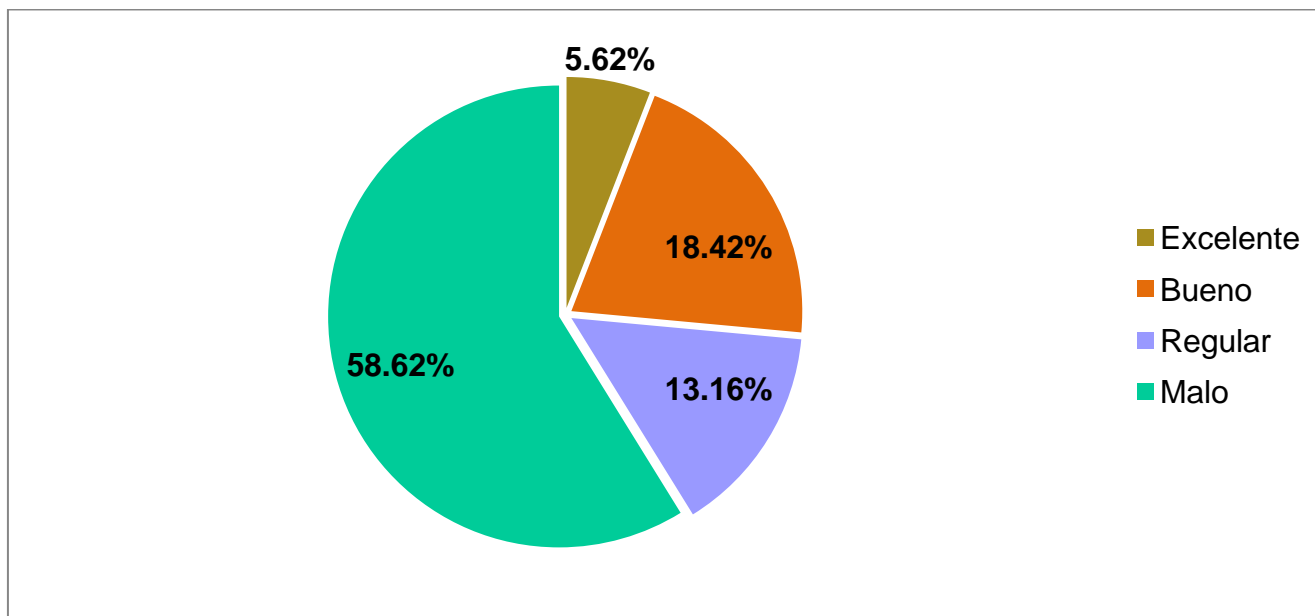
El 58.82% de la población laboral responde que las relaciones informales son vistas de buena manera por parte del superior, el 23.53% corresponde a forma regular, un 11.76% percibe que la jefatura ve las relaciones informales como excelentes mientras que el restante 5.88% indican que son vistas como malas.

**Tabla 10. El control que la jefatura ejerce respecto a las tareas diarias es:**

Descripción	Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
El control que la jefatura ejerce respecto a las tareas diarias es:	Excelente	2	5.26%
	Bueno	7	18.42%
	Regular	5	13.16%
	Malo	20	58.62%
	<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

**Gráfico 10. El control que la jefatura ejerce respecto a las tareas diarias es:**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

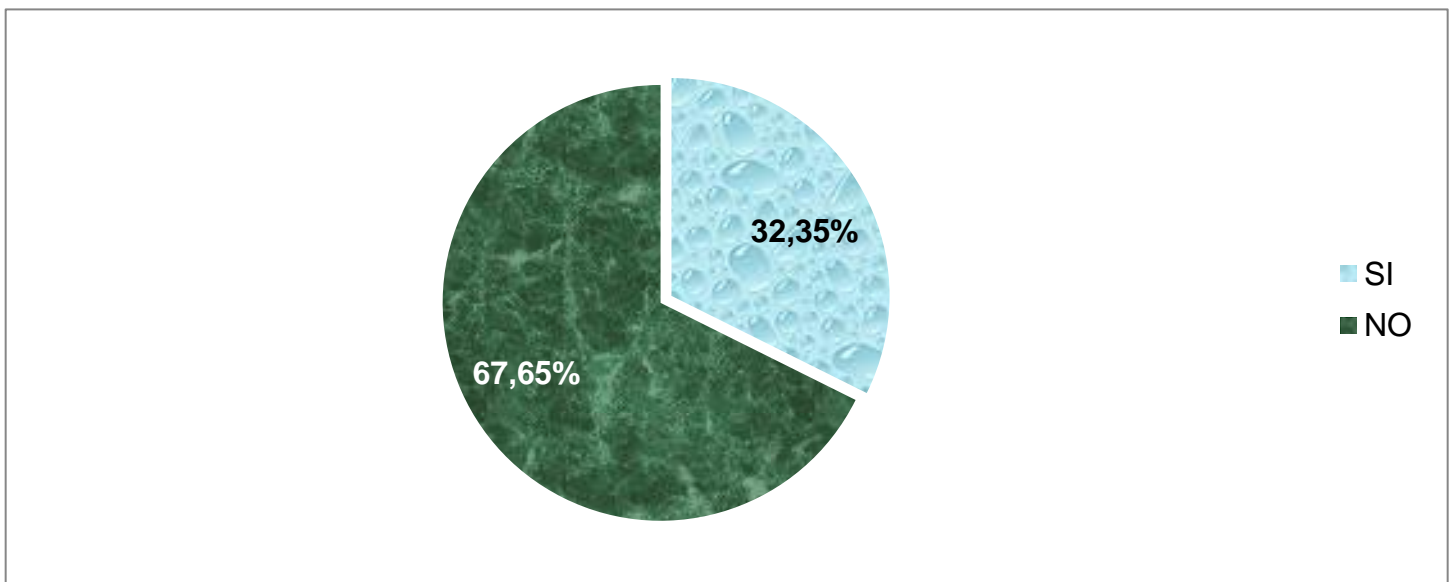
El control que la jefatura ejerce sobre los colaboradores, el 58.62% indica malo, el 18.42% bueno, el 13.16% indica que el control ejercido es regular y el 5.26% indica que es excelente.

**Tabla 11. ¿La jefatura explica con claridad lo que se pretende lograr?**

Descripción	Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
¿La jefatura explica con claridad lo que se pretende lograr?	SÍ	11	32.35%
	NO	23	67.65%
	<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

**Gráfico 11. ¿La jefatura explica con claridad lo que se pretende lograr?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

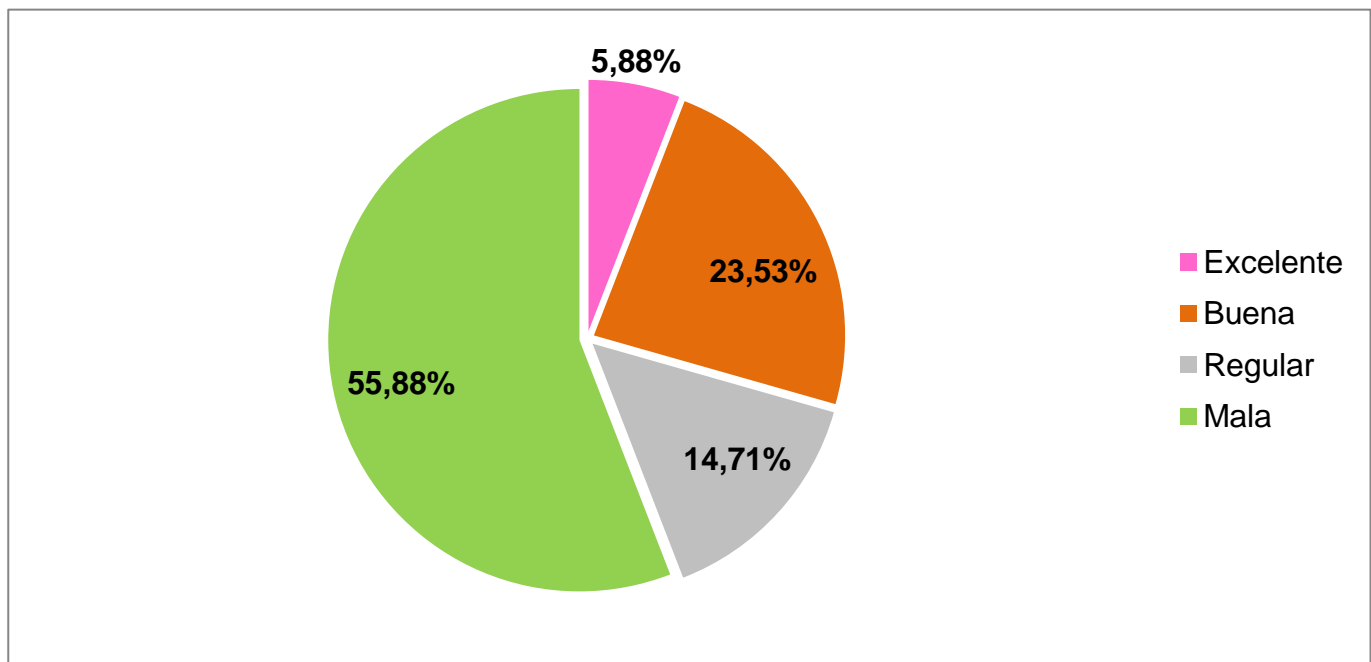
En la gráfica se expone que el 67.65% responde a que no existe una claridad cuando la jefatura explica lo que se quiere lograr cuando se les asigna una tarea, ni en los objetivos que se desean o pretenden lograr en el departamento y el 32.35% indica que las instrucciones sí con explicadas con claridad.

**Tabla 12. ¿Cómo califica la comunicación con su jefatura?**

Descripción	Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
¿Cómo califica la comunicación con su jefatura?	Excelente	2	5.88%
	Buena	8	23.53%
	Regular	5	14.71%
	Mala	19	55.88%
	<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

**Gráfico 12. ¿Cómo califica la comunicación con su jefatura?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

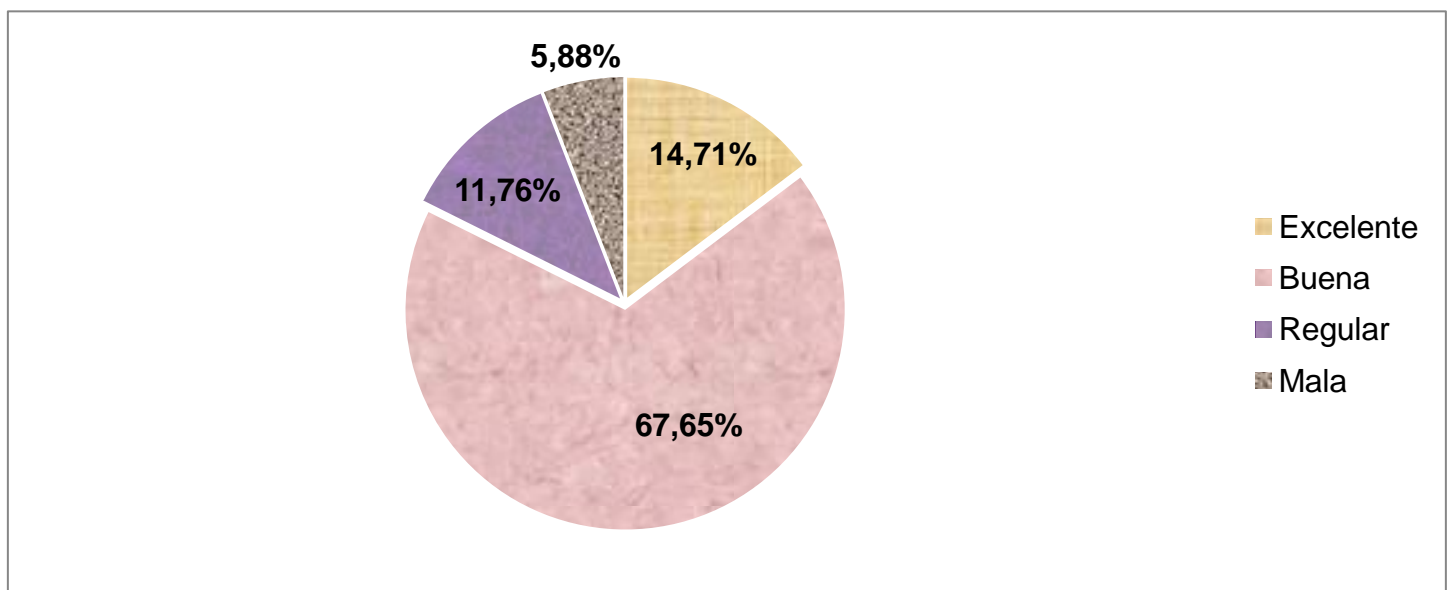
El 55.88% indica que la comunicación que tienen con el superior es mala, 23.53% del personal administrativo tienen una buena comunicación, el 14.71% equivalente a 5 colaboradores califican la comunicación como regular y el restante 5.88% comenta tener una excelente comunicación.

**Tabla 13. ¿Cómo estima usted la comunicación entre los compañeros que integran el área administrativa?**

Descripción	Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
¿Cómo estima usted la comunicación entre los compañeros que integran el área administrativa?	Excelente	5	14.71%
	Buena	23	67.65%
	Regular	4	11.76%
	Mala	2	5.88%
	<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

**Gráfico 13. ¿Cómo estima usted la comunicación entre los compañeros que integran el área administrativa?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

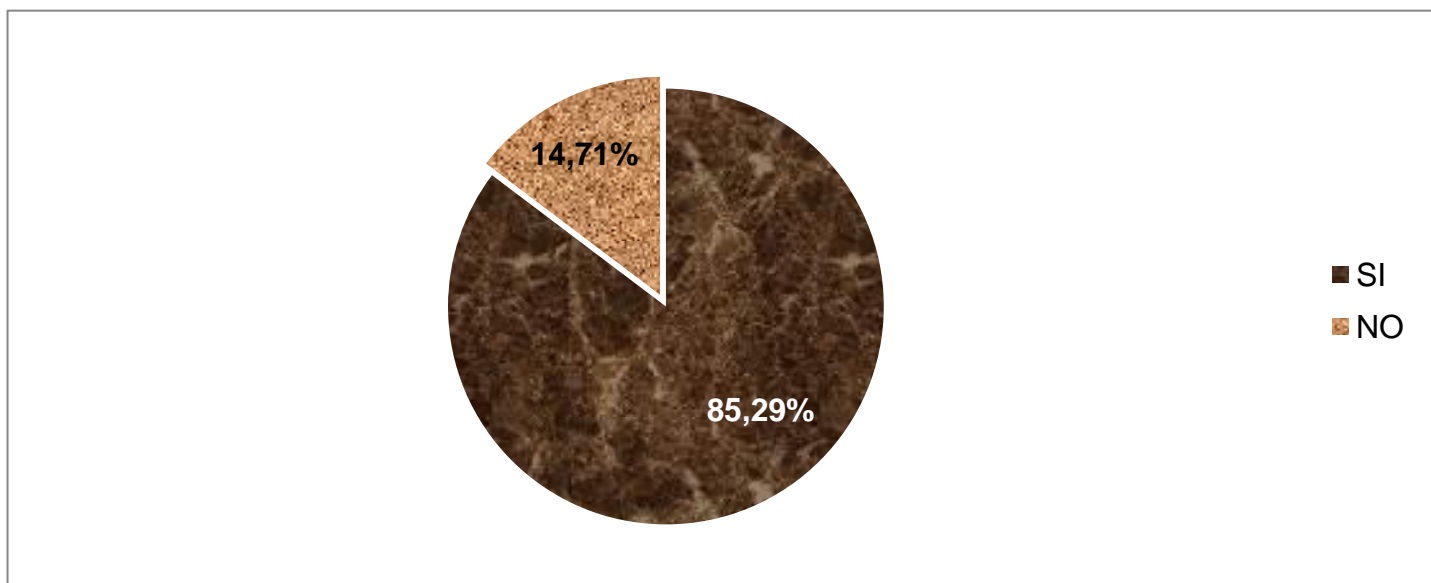
Para el 67.65% sí existe una buena comunicación entre los compañeros del área administrativa, un 14.71% indica que la comunicación es excelente, seguido de un 11.76% que refleja que la comunicación es regular y el restante 5.88% concluye en tener una mala comunicación con los miembros del área. Cabe destacar que entre los grupos siempre existirá afinidad entre miembros, en unos más que otros, el cual puede influir qué tan afectiva o asertiva sea la comunicación con los demás.

**Tabla 14. ¿Utiliza la jefatura palabras o gestos inadecuados en las reuniones de trabajo?**

Descripción	Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
¿Utiliza la jefatura palabras o gestos inadecuados en las reuniones de trabajo?	SÍ	29	85.29%
	NO	5	14.71%
	<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

**Gráfico 14. ¿Utiliza la jefatura palabras o gestos inadecuados en las reuniones de trabajo?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

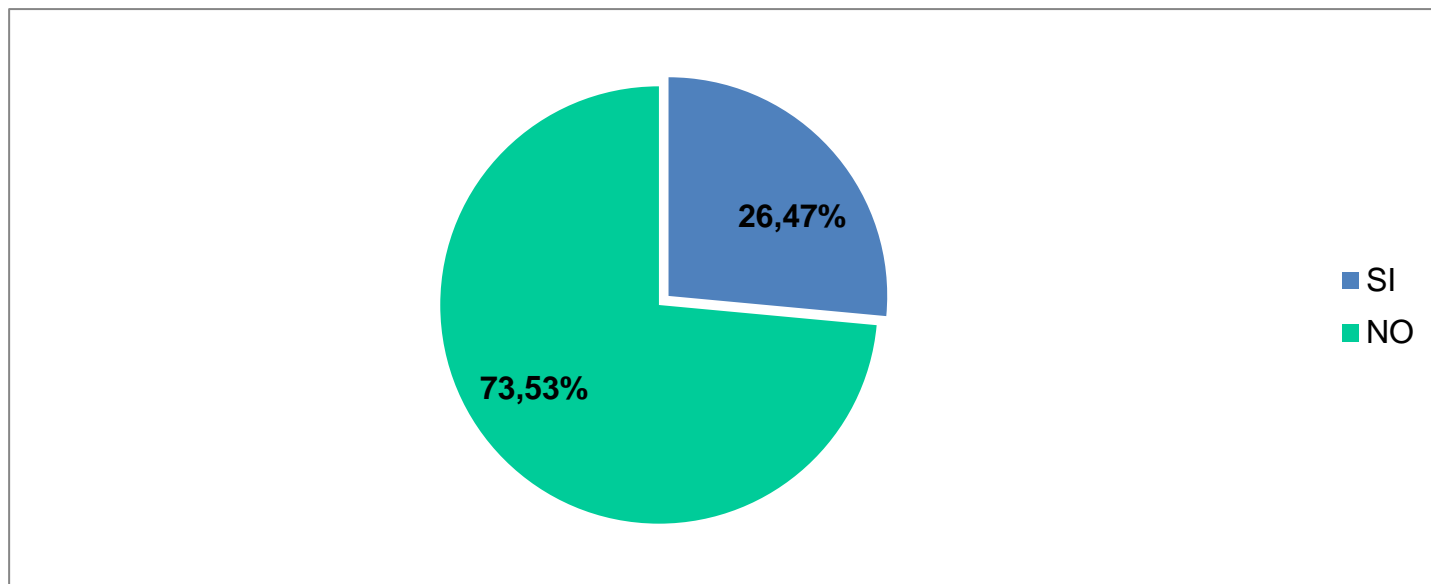
Como se puede observar en la gráfica, se obtiene un resultado bastante significativo en la utilización de palabras y gestos inadecuados por parte de la jefatura, mismo que representa el 85.29% del total de la población contra un 14.71% que indica no recibir este tipo de actos. El personal alega que se utilizan gestos como el dedo acusador, tonos de voz altos, utilización de palabras como, " a usted no se le olvide quién soy yo", " yo mando aquí, yo soy el jefe" además de tomar una postura de prepotencia. Descalificativos como: "usted no sabe nada", " te regalaron el título" "a cuál universidad de juguete fuiste a estudiar".

**Tabla 15. ¿La dirección alienta el trabajo en equipo?**

Descripción	Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
¿La dirección alienta el trabajo en equipo?	SÍ	9	26.47%
	NO	25	73.53%
	<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

**Gráfico 15. ¿La dirección alienta el trabajo en equipo?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

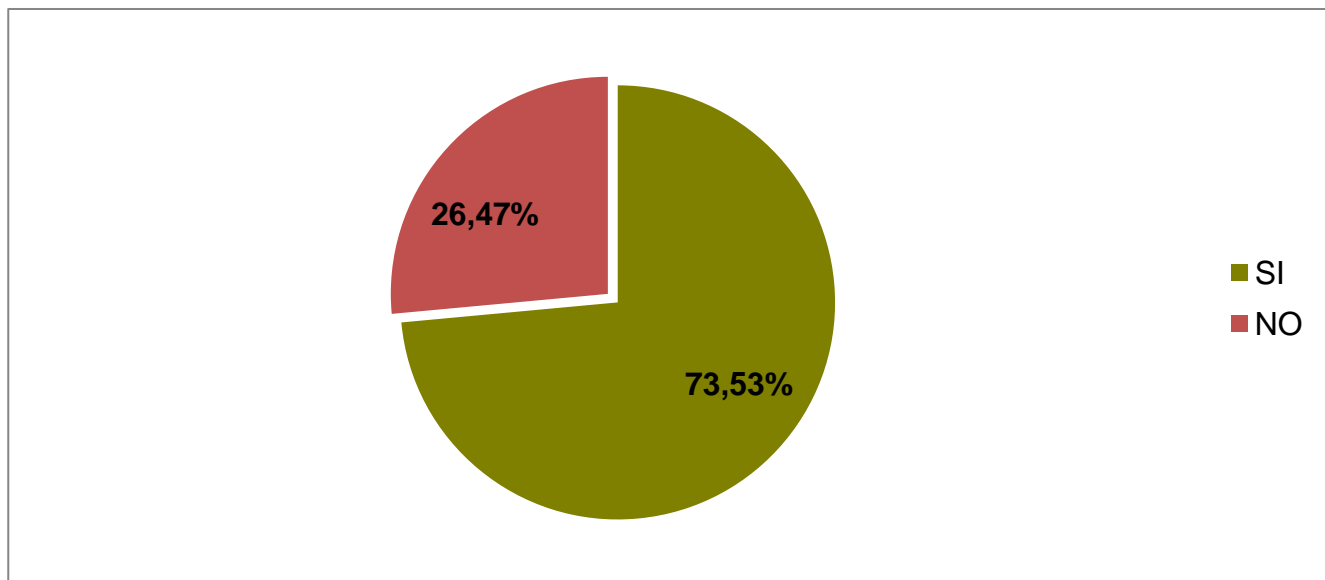
Ante la consulta si la dirección alienta el trabajo en equipo, 25 colaboradores, equivalente al 73.53% indicaron que no y el 26.47% dieron una respuesta positiva indicando que la jefatura sí promueve el trabajo en equipo para el logro de los objetivos organizacionales y del departamento.

**Tabla 16. Cuándo necesita ayuda, ¿siente que los demás miembros del grupo le colaboran con agrado?**

Descripción	Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
Cuándo necesita ayuda, ¿siente que los demás miembros del grupo le colaboran con agrado?	SÍ	25	73.53%
	NO	9	26.47%
	<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

**Gráfico 16. Cuándo necesita ayuda, ¿siente que los demás miembros del grupo le colaboran con agrado?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

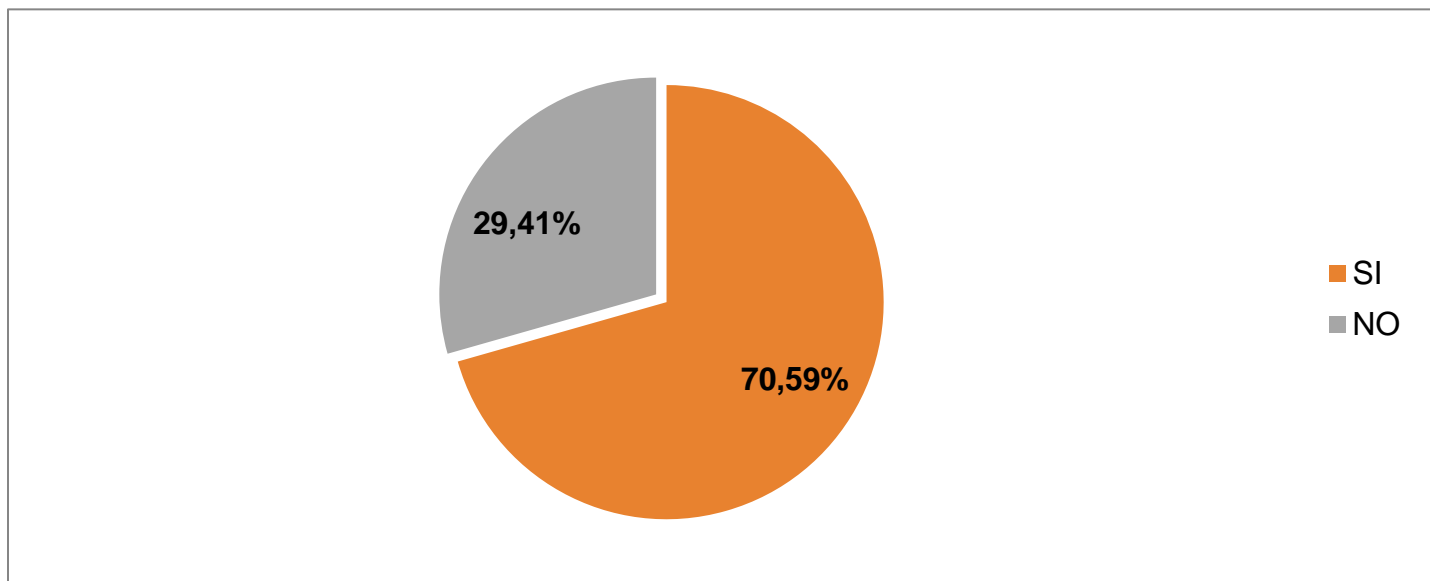
Al requerir colaboración de los demás miembros del equipo, ya sea para evacuar una duda o realizar alguna gestión, un 73.53% indican que la ayuda que reciben de los otros miembros es amable y el 26.47% indican que ante la colaboración solicitada, la respuesta no es tan afectiva como se desea.

**Tabla 17. En una actividad o trabajo que involucre la participación y el esfuerzo de todo el grupo, ¿se siente bien trabajando en conjunto?**

Descripción	Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
En una actividad o trabajo que involucre la participación y el esfuerzo de todo el grupo, ¿se siente bien trabajando en conjunto?	SÍ	24	70.59%
	NO	10	29.41%
	<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

**Gráfico 17. En una actividad o trabajo que involucre la participación y el esfuerzo de todo el grupo, ¿se siente bien trabajando en conjunto?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016

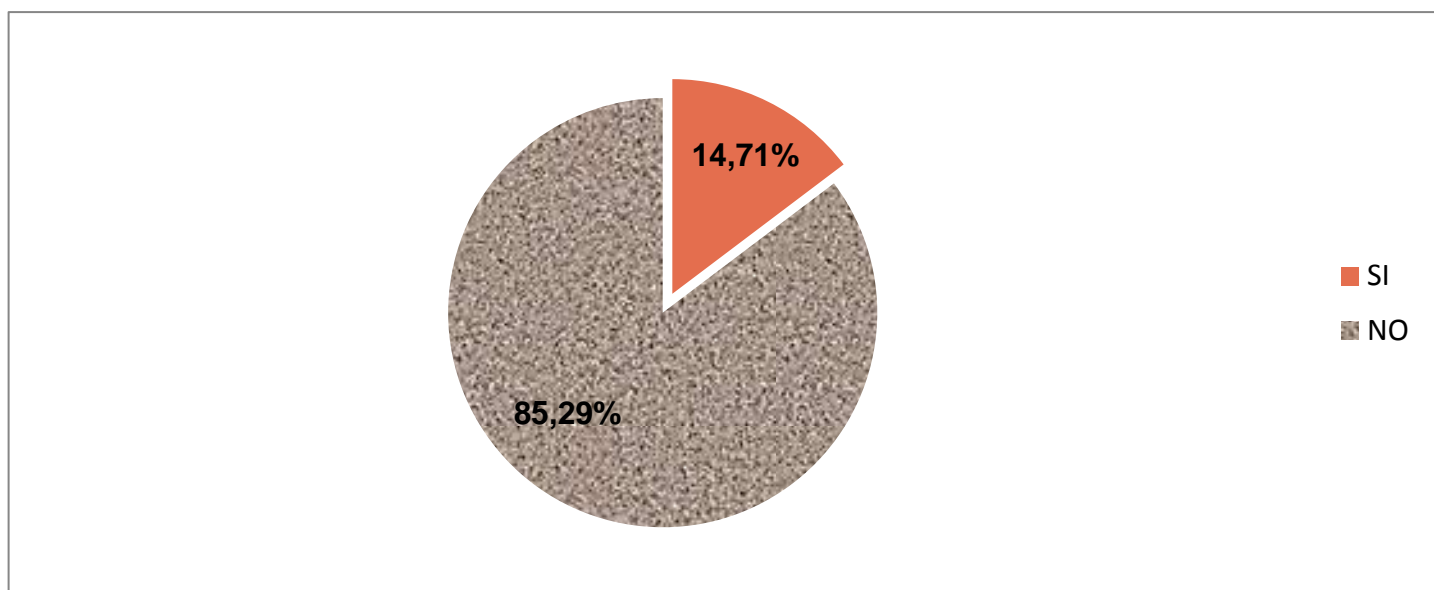
El 70.59%, equivalente a 24 funcionarios señalan no tener problema o incomodidad al trabajar en conjunto, el 29.41% indica que prefieren trabajar de manera individual.

**Tabla 18. ¿Recibe algún tipo de elogio o motivación verbal cuando se alcanza con éxito terminar un trabajo importante?**

Descripción	Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
¿Recibe algún tipo de elogio o motivación verbal cuando se alcanza con éxito terminar un trabajo importante?	SÍ	5	14.71%
	NO	29	85.29%
	<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

**Gráfico 18. ¿Recibe algún tipo de elogio o motivación verbal cuando se alcanza con éxito terminar un trabajo importante?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

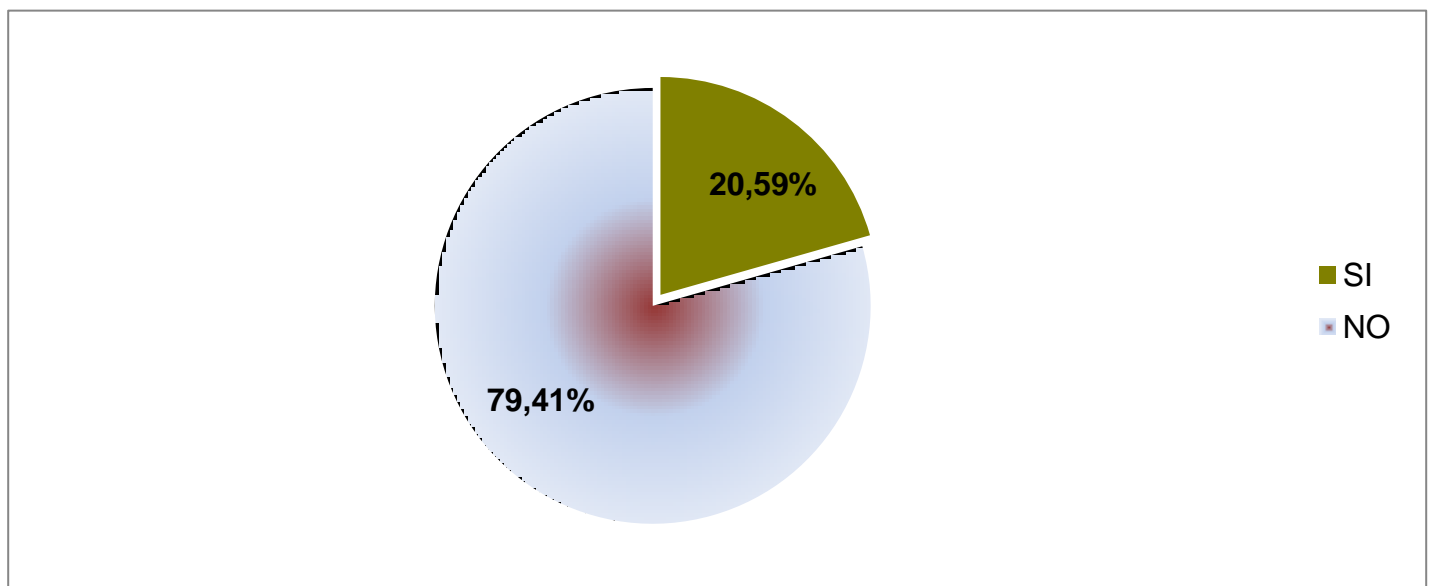
El 85.29% del personal administrativo de Panasonic afirman no tener ningún tipo de elogio o motivación verbal cuando se concluye con éxito un trabajo importante. El 14.71% del personal indican sí tenerlo. Los 29 colaboradores alegan sentirse como "que el esfuerzo realizado no le vale nada a la jefatura y que al final no encuentran la manera de poder quedarle bien" el cual es un factor desmotivante.

**Tabla 19. ¿Tiene su jefatura una actitud positiva que hace sentir al personal motivado para realizar las actividades diarias?**

Descripción	Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
¿Tiene su jefatura una actitud positiva que hace sentir al personal motivado para realizar las actividades diarias?	SÍ	7	20.59%
	NO	27	79.41%
	<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

**Gráfico 19. ¿Tiene su jefatura una actitud positiva que hace sentir al personal motivado para realizar las actividades diarias?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

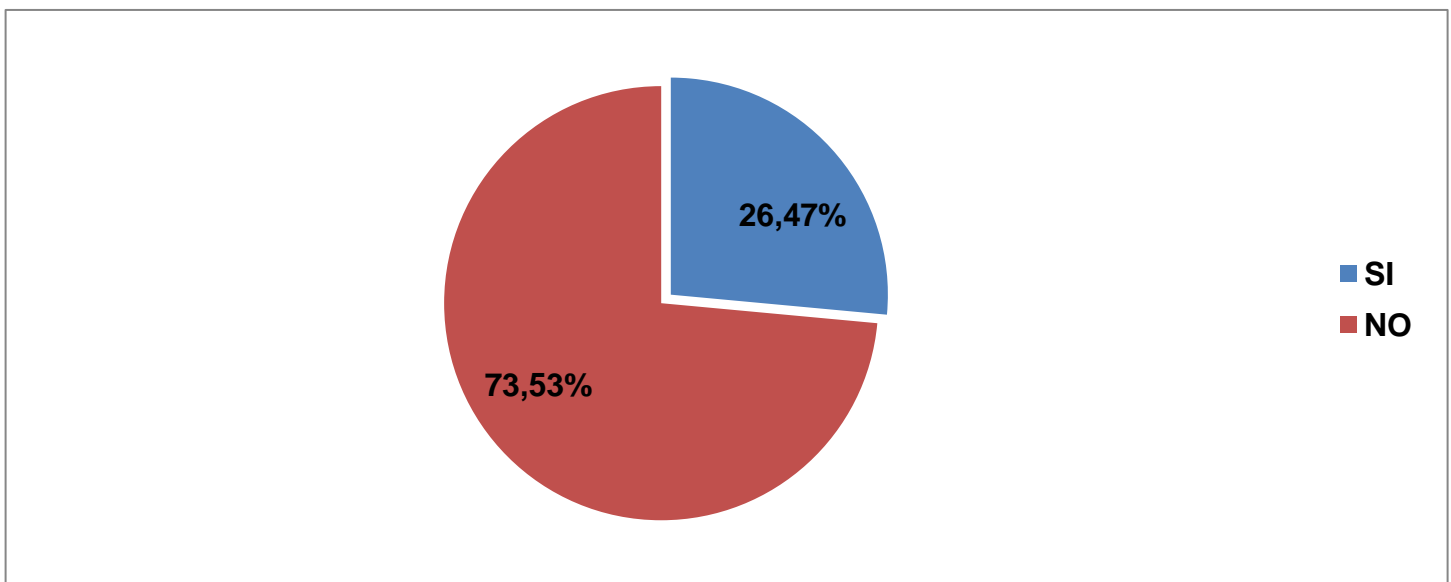
Se obtiene un 79.41% del total de la población que expone que el superior no tiene una actitud positiva que haga sentir motivado al personal, agregan que los días son como una "caja de sorpresas" por los cambios de humor con "picos" bastantes altos que generan un ambiente de trabajo tenso. El 20.59% indica que la actitud de la jefatura es una actitud normal, la cual no influye en el estado general para la realización del trabajo.

**Tabla 20. Retroalimentación del desempeño laboral**

Descripción	Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
¿Existe la retroalimentación de su desempeño laboral?	SÍ	9	26.47%
	NO	25	73.53%
	<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

**Gráfico 20. Retroalimentación del desempeño laboral**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

Respecto a la interrogante si existe una retroalimentación del desempeño laboral el 73.53% indica de que no y el restante 26.47% indica que la retroalimentación sí la reciben por parte del superior.

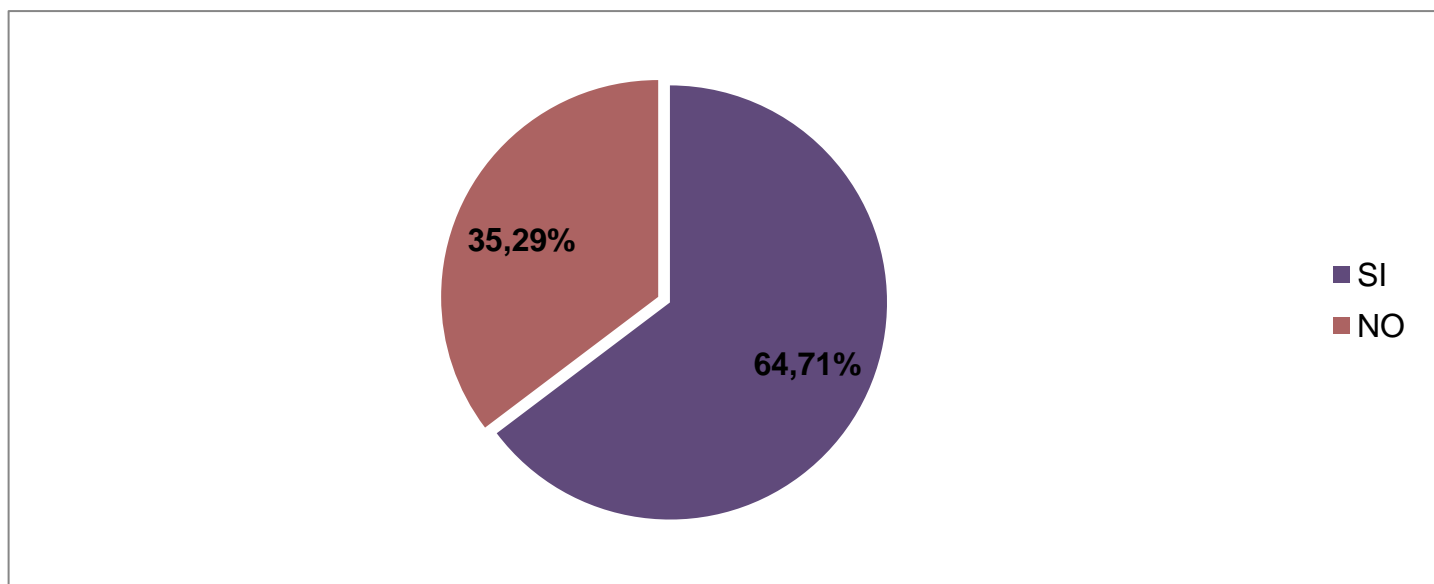
Una buena o deficiente retroalimentación, interfiere directamente en el rendimiento y calidad del trabajo, mismo que puede afectar la autoestima del colaborador e incluso la relación con los demás miembros del equipo de trabajo.

**Tabla 21. ¿Se siente a gusto con el trabajo que desempeña actualmente?**

Descripción	Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
¿Se siente a gusto con el trabajo que realiza actualmente?	SÍ	22	64.71%
	NO	12	35.29%
	<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

**Gráfico 21. ¿Se siente a gusto con el trabajo que realiza actualmente?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

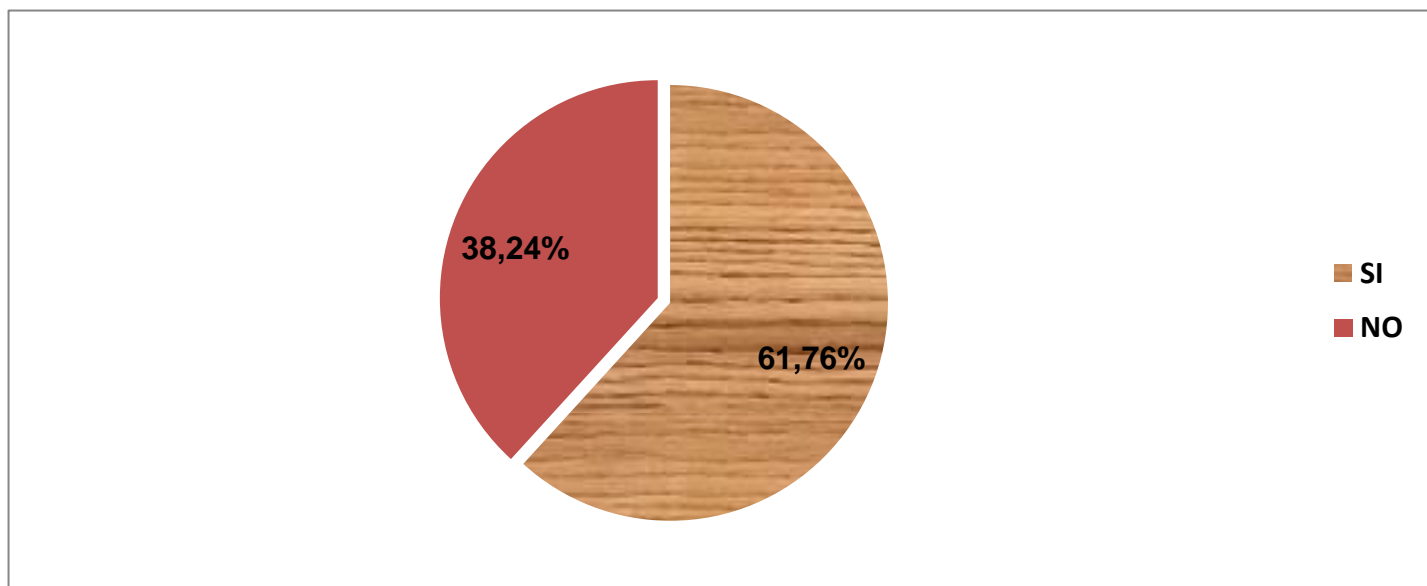
22 Colaboradores, equivalente a un 64.71% respondieron sentirse a gusto con el trabajo que desempeñan actualmente y el restante 35.29% indicaron que no.

**Tabla 22. ¿Siente auto-motivación por su trabajo?**

Descripción	Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
¿Siente auto-motivación por su trabajo?	SÍ	21	61.76%
	NO	13	38.24%
	<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

**Gráfico 22. ¿Siente auto-motivación por su trabajo?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

Al consultar al colaborador si siente auto-motivación por el trabajo que desempeña el 61.76% muestra una respuesta positiva, el 38.24% indica no sentirla.

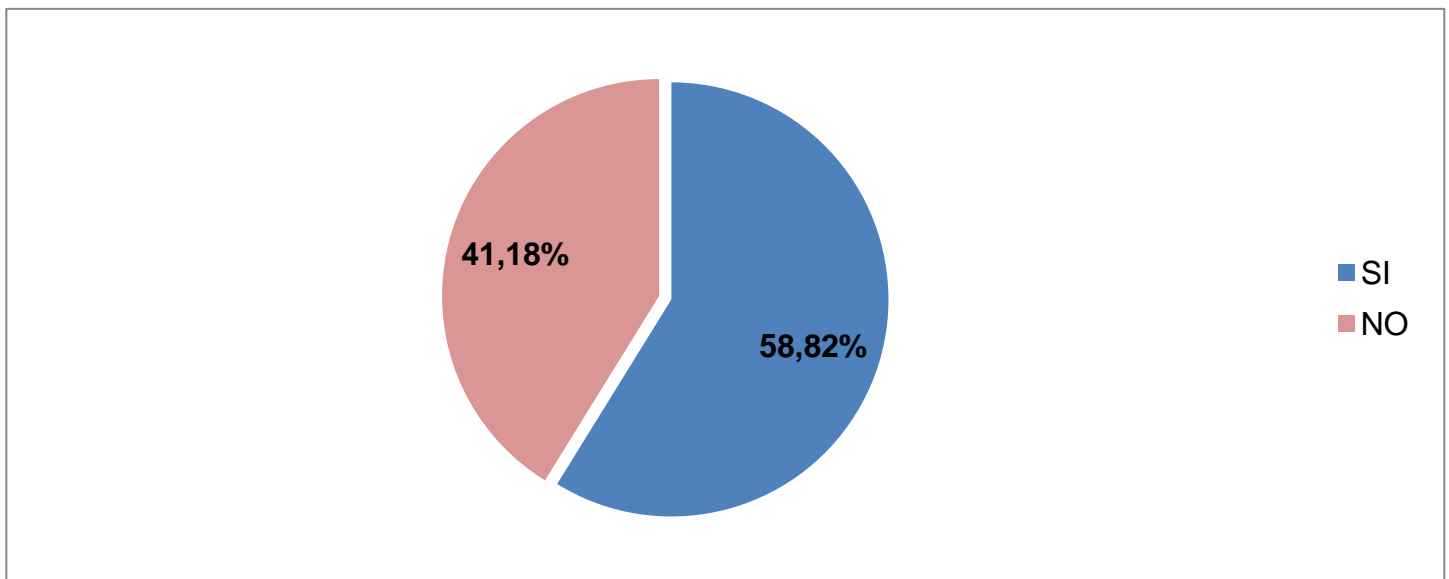
21 funcionarios señalan sentir auto-motivación por su trabajo, por los deseos de superación y por el sentimiento de responsabilidad y amar lo que se hace para lograr los objetivos y cumplir con las tareas de la mejor manera posible.

**Tabla 23. ¿El salario percibido es justo de acuerdo al nivel de educación, experiencia, funciones y responsabilidades?**

Descripción	Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
¿El salario percibido es justo de acuerdo al nivel de educación, experiencia, funciones y responsabilidades?	SÍ	20	58.82%
	NO	14	41.18%
	<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

**Gráfico 23. ¿El salario percibido es justo de acuerdo al nivel de educación, experiencia, funciones y responsabilidades?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

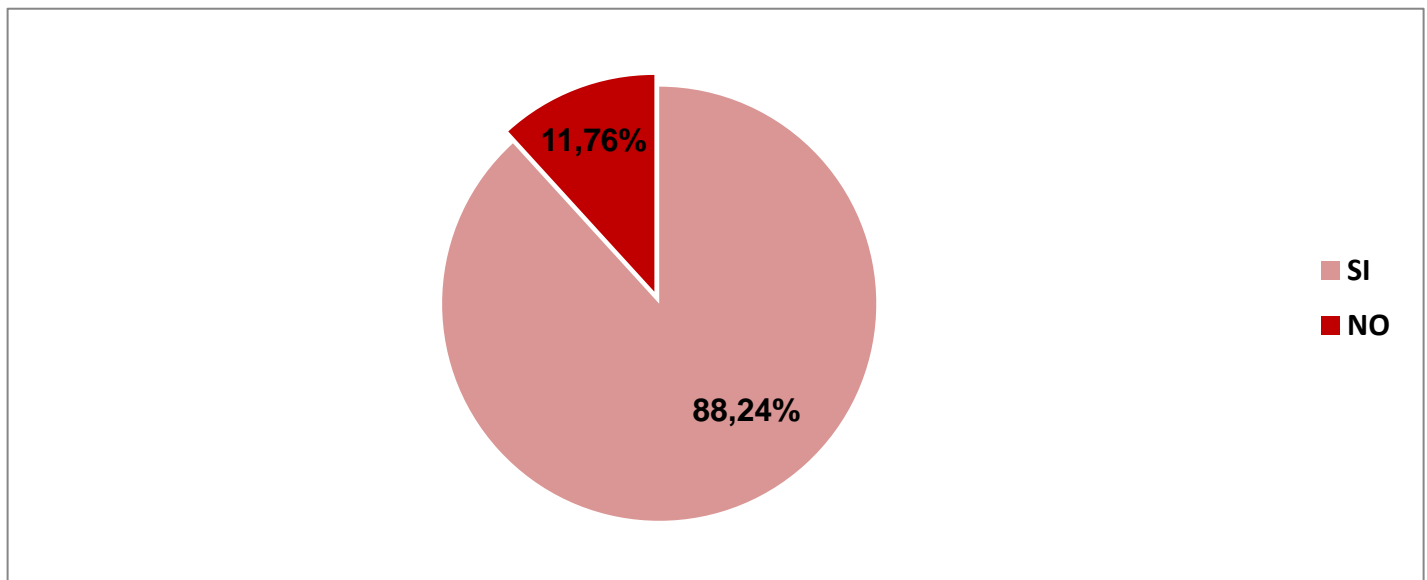
De acuerdo al salario devengado en relación con el nivel de escolaridad, experiencia, funciones y responsabilidades el 58.82% indica estar de acuerdo y el 41.18% indica no estar de acuerdo con el salario percibido.

**Tabla 24. ¿Tiene la empresa incentivos para motivar a su personal?**

Descripción	Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
¿Tiene la empresa incentivos para motivar a su personal?	SÍ	30	88.24%
	NO	4	11.76%
	<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

**Gráfico 24. ¿Tiene la empresa incentivos para motivar a su personal?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

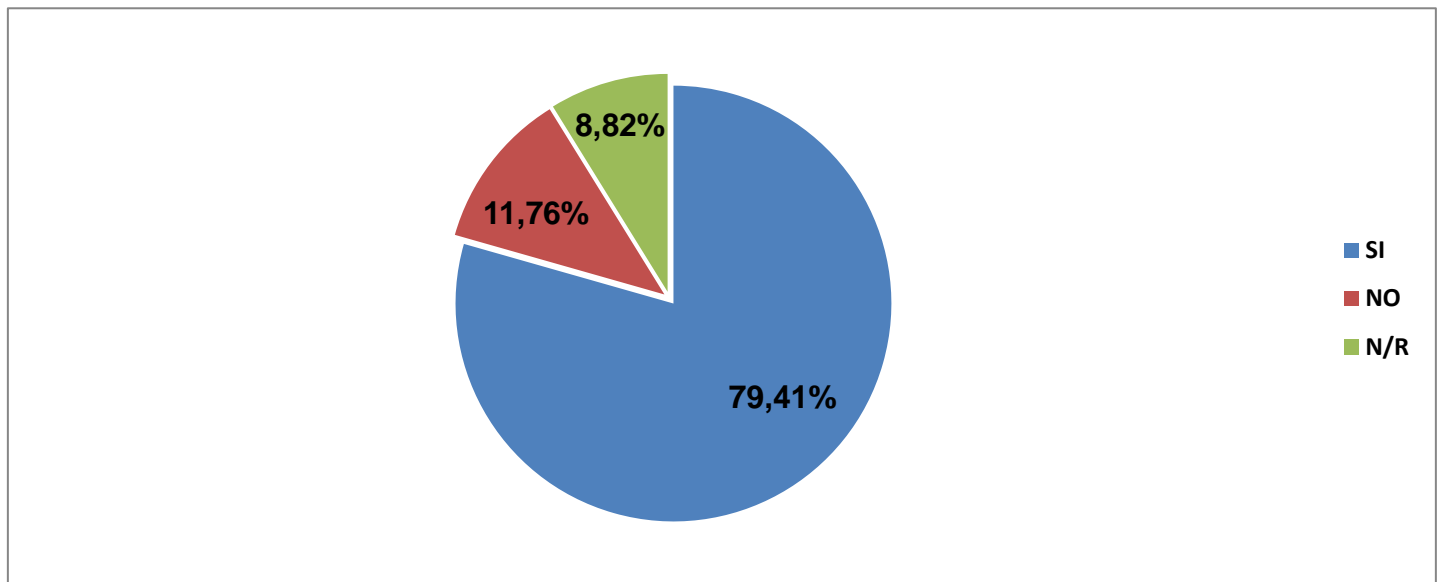
Según los datos recolectados y representados en la gráfica un 88.24% del personal administrativo señalan que la empresa sí tiene incentivos para motivar al personal mientras que el 11.76% indica lo contrario.

**Tabla 25. ¿Tiene la empresa beneficios o servicios sociales que motivan al personal?**

Descripción	Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
¿Tiene la empresa beneficios que motivan al personal?	SÍ	27	79.41%
	NO	4	11.76%
	N/R	3	8.82%
	<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

**Gráfico 25. ¿Tiene la empresa beneficios o servicios sociales que motivan al personal?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

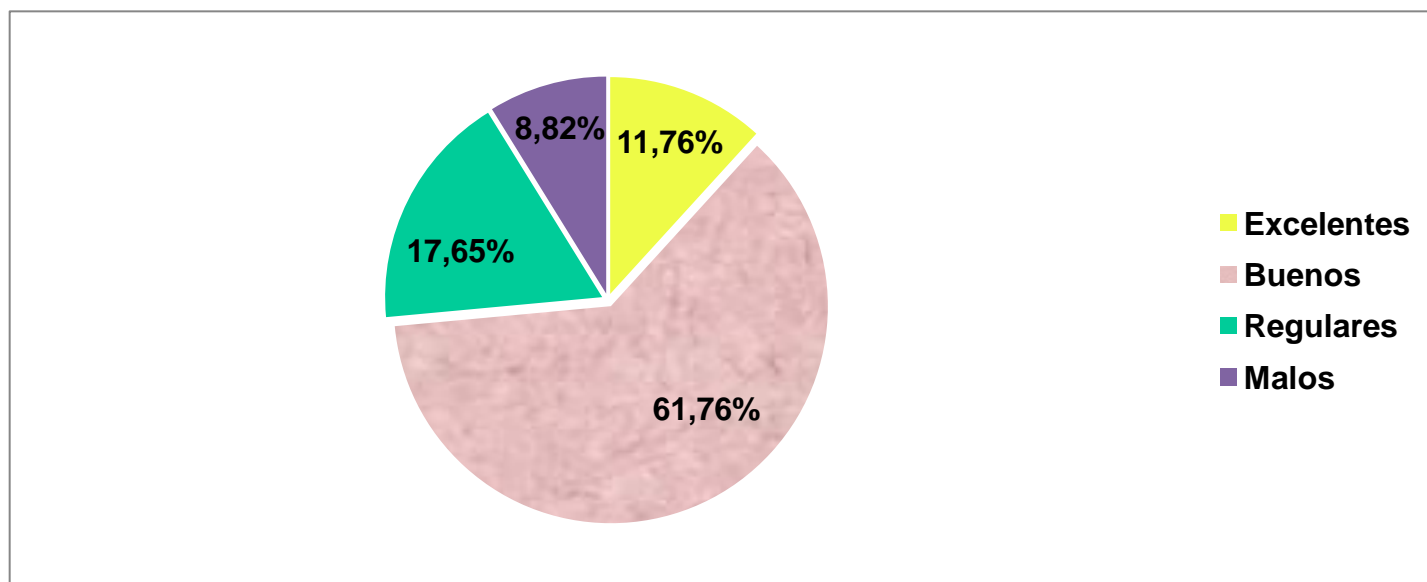
El 79.41% afirma que la empresa cuenta con beneficios que motivan a su personal, seguido del 11.76%, alegan que la compañía no cuenta con beneficios y finalmente un 8.82%, equivalente a 3 colaboradores no dieron respuesta.

**Tabla 26. Percepción los incentivos y beneficios con los que cuenta la compañía**

Descripción	Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
¿Cuál es su percepción de los incentivos y planes de beneficios que la compañía ofrece?	Excelentes	4	11.76%
	Buenos	21	61.76%
	Regulares	6	17.65%
	Malos	3	8.82%
	<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

**Gráfico 26. Percepción de los incentivos y beneficios con los que cuenta la compañía**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

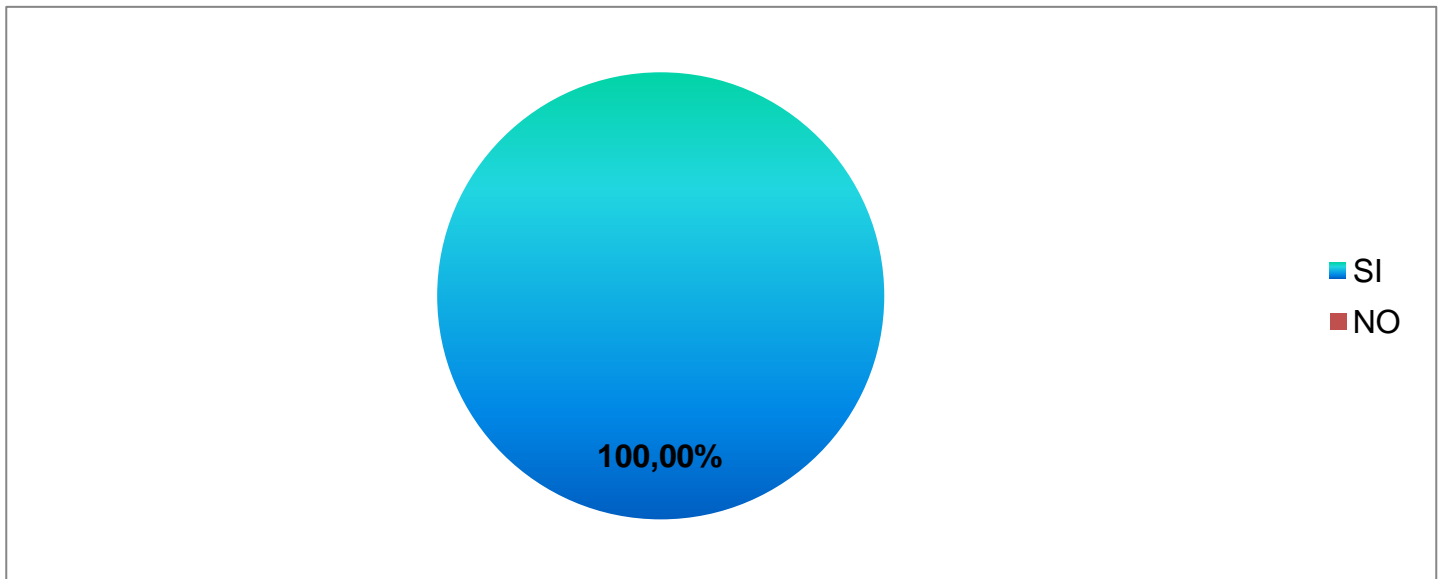
Según la percepción general de los planes de incentivos y beneficios el 61.76% de la población laboral los catalogan como buenos, un 17.65% como regulares, un 11.76% como excelentes y el restante 8.82% como malos.

**Tabla 27. Flexibilidad de la empresa en relación a permisos y horarios**

Descripción	Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
¿La empresa es flexible en relación a permisos y horarios de trabajo?	SÍ	34	100.00%
	NO	0	0.00%
	<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

**Gráfico 27. Flexibilidad de la empresa en relación con permisos y horarios**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

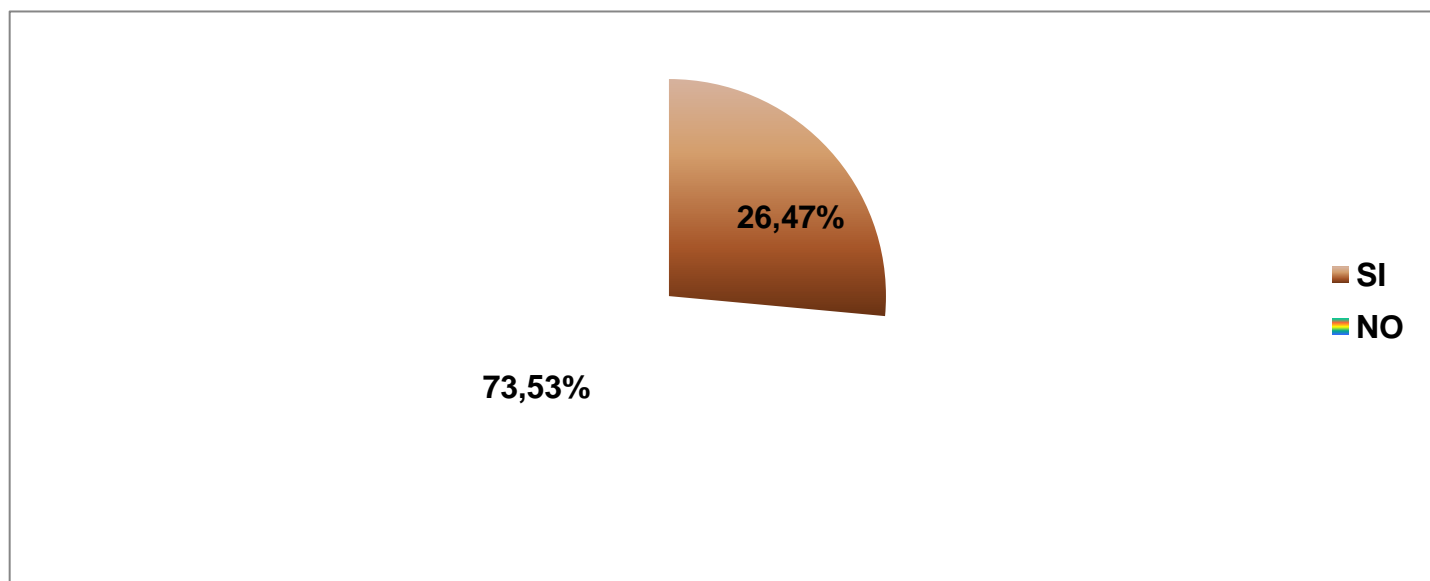
En cuanto a flexibilidad de permisos y horarios se obtuvo un 100% de respuestas afirmativas para estos indicadores.

**Tabla 28. Oportunidades de crecimiento**

Descripción	Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
¿Ofrece la empresa oportunidades de crecimiento?	SÍ	9	26.47%
	NO	25	73.53%
	<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

**Gráfico 28. Oportunidades de crecimiento**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

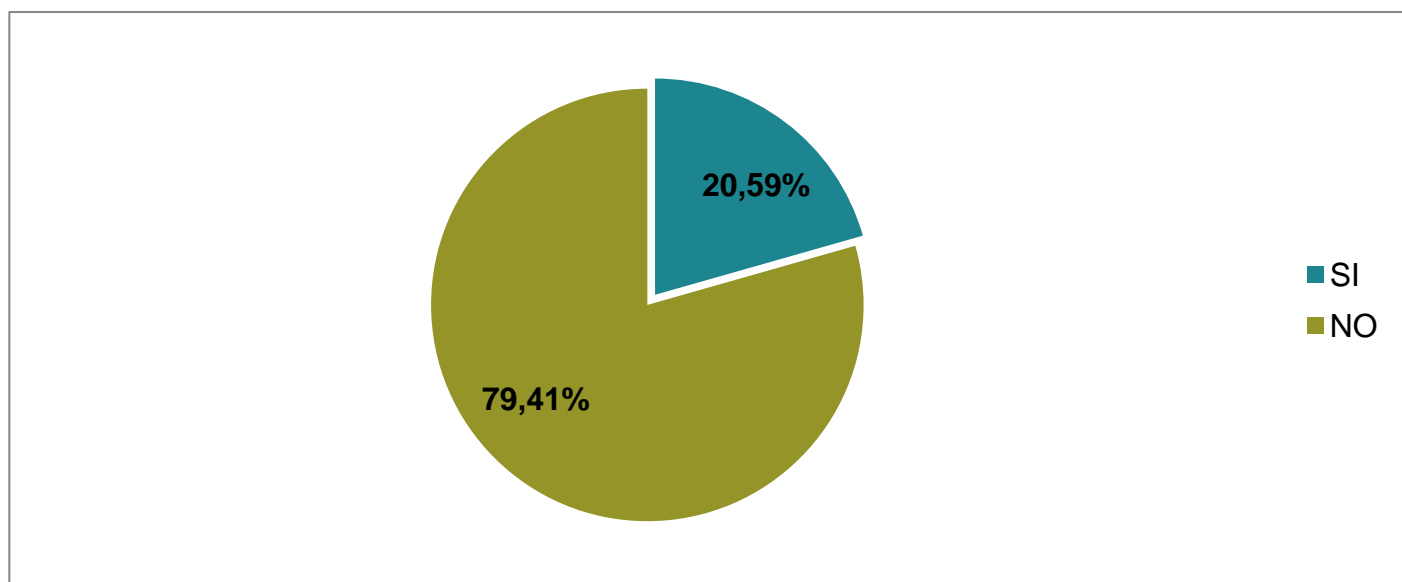
Del cuestionario aplicado, el 73.53% respondieron que en la empresa no tienen la posibilidad de aspirar a un nuevo puesto, las oportunidades de crecimiento son muy escasas y el 26.47% indicaron que la empresa sí brinda el crecimiento profesional.

**Tabla 29. ¿Considera usted que sus capacidades, habilidades y conocimientos son valorados y apoyados por la dirección para tomar un nuevo puesto?**

Descripción	Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
¿Considera usted que sus capacidades, habilidades y conocimientos son valorados y apoyados por la dirección para tomar un nuevo puesto?	Sí	7	20.59%
	NO	27	79.41%
	<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

**Gráfico 29. ¿Considera usted que sus capacidades, habilidades y conocimientos son valorados y apoyados por la dirección para tomar un nuevo puesto?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

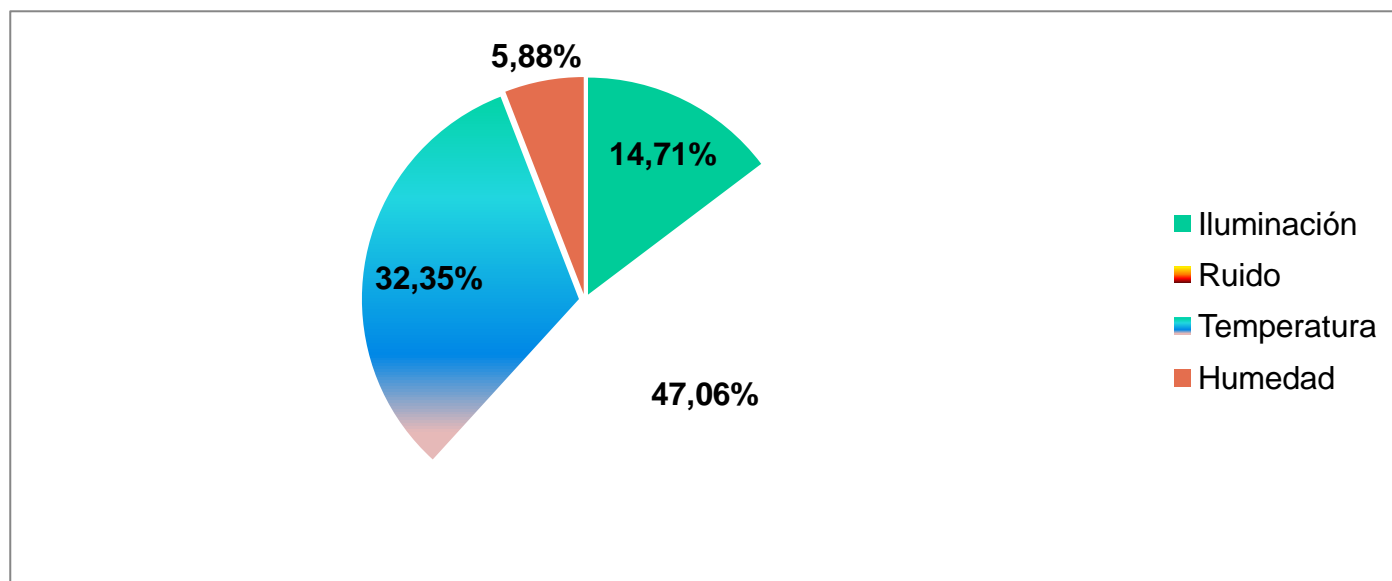
El 79.41% de los colaboradores señala que la empresa no tiene oportunidades de crecimiento, el restante 20.59% dicen haber crecido en la empresa a muy corto plazo.

**Tabla 30. Según las condiciones ambientales de su área de trabajo, ¿cuál de ellas le genera mayor afectación?**

Descripción	Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
Según las condiciones ambientales de su área de trabajo, ¿cuál de ellas le genera mayor afectación?	Iluminación	5	14.71%
	Ruido	16	47.06%
	Temperatura	11	32.35%
	Humedad	2	5.88%
	<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

**Gráfico 30. Según las condiciones ambientales de su área de trabajo, ¿cuál de ellas le genera mayor afectación?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

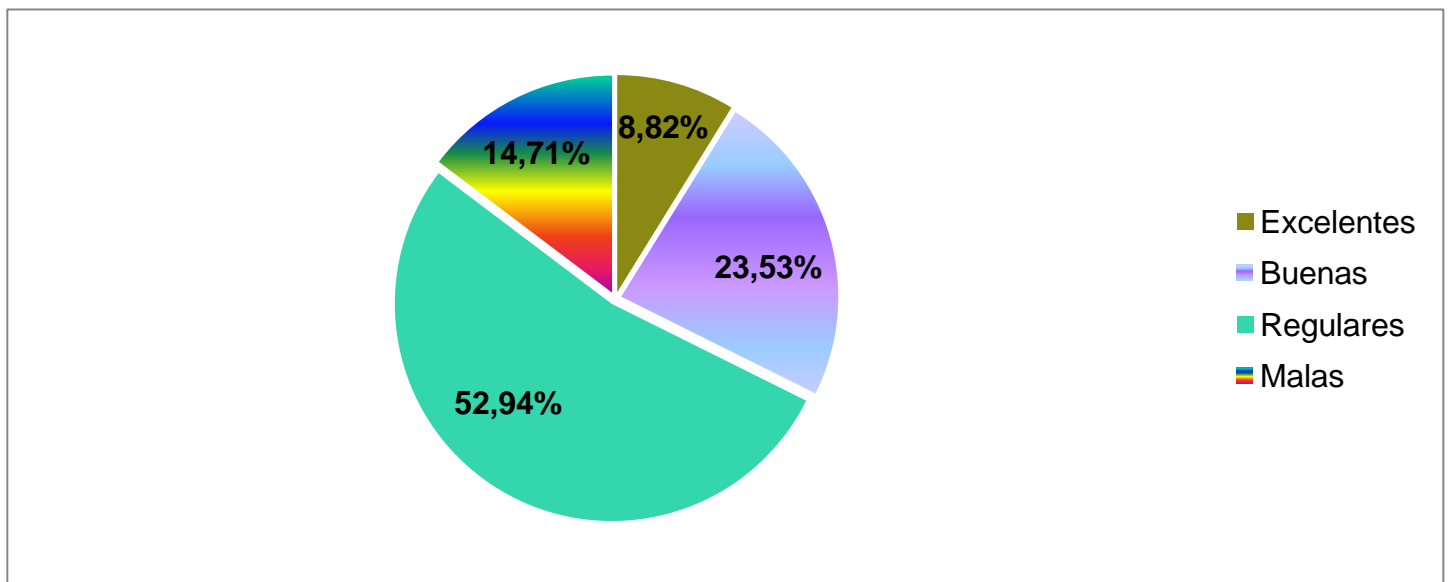
El 47.06% de los colaboradores a quienes se les aplicó el cuestionario la variable ambiental con mayor afectación es el ruido, seguido de la temperatura con un 32.35%, la iluminación con un 14.71% y por último la humedad que representa al 5.88% de la población encuestada.

**Tabla 31. Las condiciones ambientales del área de trabajo son:**

Descripción	Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
Las condiciones ambientales del área de trabajo son:	Excelentes	3	8.82%
	Buenas	8	23.53%
	Regulares	18	52.94%
	Malas	5	14.71%
	<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

**Gráfico 31. Las condiciones ambientales del área de trabajo son:**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

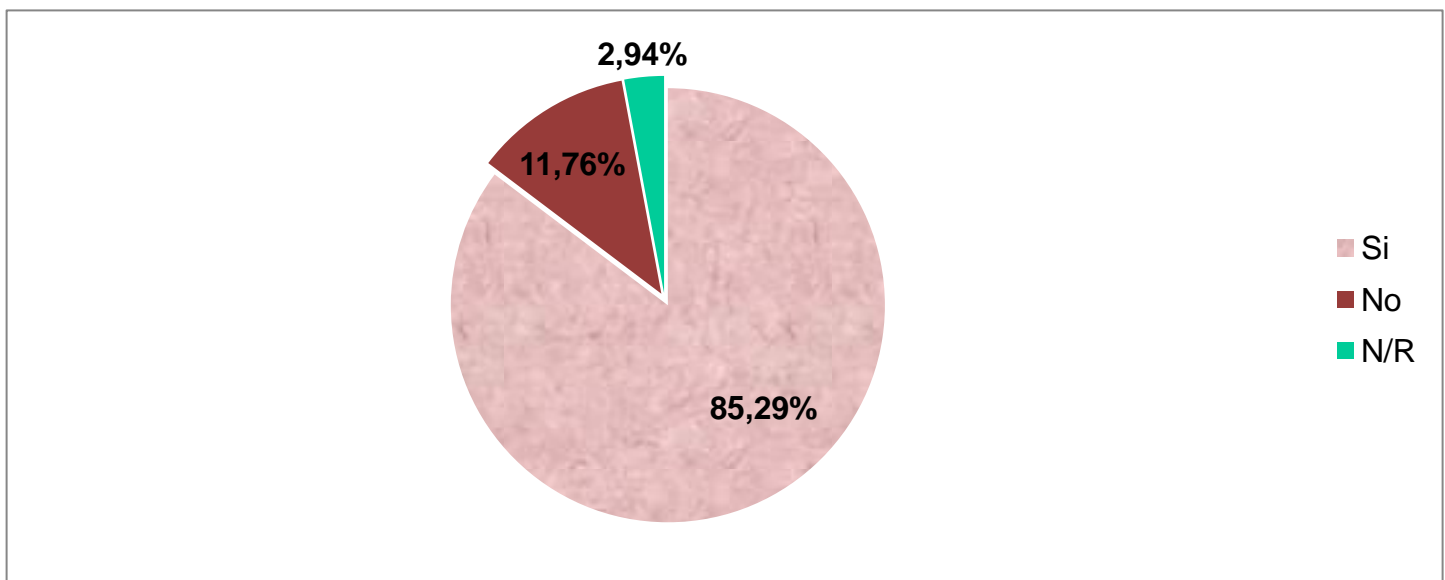
El 52.94% de los colaboradores a quienes se les aplicó el cuestionario alegan que las condiciones ambientales son regulares, el 23.53% la califican como buenas el cuál es un equivalente a 8 personas, el 14.71% alega que son malas y el restante 882% señalan que son excelentes.

**Tabla 32. ¿Es Panasonic una compañía buena para laborar?**

Descripción	Criterio	Valor absoluto	Valor relativo
¿Es Panasonic una compañía buena para laborar?	Sí	29	85.29%
	No	4	11.76%
	N/R	1	2.94%
	<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

**Gráfico 32. ¿Es Panasonic una compañía buena para laborar?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, junio 2016.

Se obtiene un 85.29% de respuestas positivas al consultar si Panasonic es una buena empresa para laborar, el 11.76% de respuestas y negativas y un 2.94% que no dio respuesta ante la consulta planteada.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo se detallan las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación, las mismas han sido elaboradas del resultado del cuestionario aplicado al personal administrativo de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica en junio 2016.

## **5.1 Conclusiones y recomendaciones**

### **5.1.1 Conclusiones**

Pregunta #1. De acuerdo a los encuestados, se determina que la mayoría se encuentra en una edad entre los 25 a 40 años, lo cual representa el 88.24% para una minoría del 11.76% que representa a los colaboradores con edad de 41 años o más.

Pregunta #2. De los 34 colaboradores a quienes se les aplicó el cuestionario, 21 son hombres y 13 son mujeres.

Pregunta #3. La mayoría de los encuestados posee entre 6 a 10 años de servicios, para un total de 11 colaboradores, 9 personas cuentan de 1 a 5 años de antigüedad laboral, seguido de 7 colaboradores de 11 a 16 años de trabajo continuo y el restante 7 con más de 16 años de labor.

Pregunta #4. 23 personas indican que no son tomados en cuenta para la toma de decisiones en contra del restante de los 11 colaboradores que indican que sí son tomados en cuenta en el proceso de toma de decisiones.

Pregunta #5. 21 personas alegan que no tienen la apertura para el realizar el aporte de ideas y 13 personas indican lo contrario.

Pregunta #6. De los 34 encuestados, 24 colaboradores señalan que no sienten la confianza necesaria para realizar algún tipo de consulta a la jefatura superior, mientras que el restante 10, indican de que sí.

Pregunta #7. 23 personas dice que al estar la jefatura presente se logra tener un mayor éxito en la ejecución de los trabajos y 11 encuestados indican que no.

Pregunta #8. La mayoría del personal, equivalente a 23 personas dice recibir un trato inadecuado en relación con su desempeño para una minoría de 11 encuestados que dicen que no reciben un trato inadecuado por su trabajo.

Pregunta #9. Del cuestionario aplicado, 20 personas indicaron que las relaciones informales son vistas por la jefatura como “buenas”, 8 personas indican como “regulares”, 4 personas indican como “excelentes” y 2 personas alegan que las relaciones informales son vistas como “malas”.

Pregunta #10. De las 34 personas encuestadas, 24 personas señalaron que el control que ejerce la jefatura respecto a las tareas diarias, es “malo”, 6 personas indican como “regular”, 3 personas indican como “bueno” y 2 personas lo catalogan como “excelente”.

Pregunta #11. 23 personas argumentan que la jefatura no explica con claridad lo que se pretende lograr y 11 colaboradores indican lo contrario.

Pregunta #12. 19 colaboradores señalan tener una “mala” comunicación con la jefatura, 8 personas la catalogan como “buena”, 5 personas indican que la comunicación es “regular” y el restante 2, “excelente”.

Pregunta #13. 23 colaboradores dicen tener una “buena” comunicación con los compañeros que integran el área administrativa, 5 personas dicen que la comunicación es “excelente”, 4 personas la califican como “regular” y 2 personas como “mala”.

Pregunta #14. 29 personas dicen que la jefatura tiene tratos o gestos inadecuados en las reuniones de trabajo, y el restante 5 indican lo contrario.

Pregunta #15. 25 colaboradores respondieron de forma negativa ante la consulta si la dirección alienta el trabajo en equipo y 9 respondieron de manera positiva.

Pregunta #16. De las 34 personas a quienes se les aplicó el cuestionario, la mayoría indica sentir que la ayuda que reciben de los otros compañeros es con agrado y 9 personas indican lo contrario.

Pregunta #17. Ante la pregunta plantea, 24 colaboradores contestan de manera positiva y el restante 10 indican no sentirse bien trabajando en conjunto.

Pregunta #18. La mayoría del personal alega no recibir ningún tipo de elogio por parte de su superior mientras que la minoría el cual corresponde a 5 personas indican de que sí.

Pregunta #19. 27 trabajadores dicen que la jefatura no posee una actitud positiva y 7 señalan lo contrario.

Pregunta #20. 25 colaboradores dicen no tener una retroalimentación respecto a su desempeño laboral y el restante 9, indica que sí la tienen.

Pregunta #21. De todos los encuestados, 22 personas dicen sentirse a gusto con el trabajo que desempeña actualmente y 12 colaboradores alegan lo contrario.

Pregunta #22. 21 personas señalan sentir auto-motivación por su trabajo y el restante dicen que no.

Pregunta #23. La mayoría de los encuestados están de acuerdo al salario percibido y 14 colaboradores indican estar en desacuerdo.

Pregunta #24. 30 personas afirman que la empresa sí tiene incentivos que motiva al personal y 4 personas que no.

Pregunta #25. La mayoría del personal encuestado responde afirmativamente que la empresa posee beneficios que funcionan como fuentes de desmotivación, 4 responden que no y 3 colaboradores no respondieron.

Pregunta #26. De los beneficios e incentivos que tiene la compañía, 21 colaboradores los catalogan como “buenos”, 6 como “regulares”, 4 como excelentes y 3 como “malos”.

Pregunta #27. Se obtiene un margen 0% de negatividad ante la pregunta planteada.

Pregunta #28. La mayoría responde que no existen oportunidades de crecimiento y 9 dicen sí tenerlas.

Pregunta #29. 27 colaboradores dicen no ser valorados por su jefatura y 7 dicen lo contrario.

Pregunta #30. La condición ambiental con mayor afectación es el ruido con un total de 16 personas, 11 personas con afectación por la temperatura, 5 colaboradores por la iluminación y el restante 2, por la humedad.

Pregunta #31. La mayoría de los encuestados consideran que las condiciones ambientales son “regulares, 8 las catalogan como “buenas”, 5 las catalogan como “malas” y para 3 personas como “excelentes”.

Pregunta #32. 29 encuestados indican que la empresa es una buena compañía, 4 indican lo contrario y 1 persona no respondió.

### **5.1.2 Recomendaciones**

De la pregunta #1 a la pregunta #3, no se emite ninguna recomendación, las mismas son de información general.

Pregunta #4. Instar a la jefatura tomar en cuenta a su grupo de trabajo. Es importante indicar que no en todo proceso decisorio, los miembros del equipo tendrán una participación directa, por lo que es pertinente analizar bien cada situación.

Pregunta #5. Tomar en cuenta las opiniones del grupo incrementa la confianza y se les comparte un sentimiento de pertenencia, a su vez, estimula la motivación y por ende se obtiene un mejor desempeño laboral.

Pregunta #6. Instar a la jefatura a escuchar con agrado las consultas que el equipo de trabajo tenga, brindar confianza a los colaboradores, mantener el contacto visual es una forma de expresar respeto y que la persona está siendo escuchada.

Pregunta #7. Otorgar a los colaboradores autonomía en su trabajo, no dudar de sus capacidades y dejar que los colaboradores se sientan libres de ejecutar sus labores y tomar decisiones basadas en sus experiencias, conocimientos e inclusive en su intuición.

Pregunta #8. Instar a la jefatura a cuidar la actitud cuando se dirige al personal, además de cuidar muy bien la intensidad del tono de voz con el que se transmitirá el mensaje. Una misma frase puede generar diferentes significados, no es lo mismo lo que se va decir a cómo se vaya a decir.

Pregunta #9. Se recomienda a la jefatura no cambiar su posición ante las relaciones informales ya que, se obtiene respuestas positivas de los colaboradores.

Pregunta #10. Instar a la jefatura a manejar el control que ejerce hacia sus subordinados, dejarlos que ejecuten su trabajo sin una estricta vigilancia. Mantener el equilibrio entre la pasividad y la agresividad.

Pregunta #11. Instar a la jefatura a tener claridad en sus mensajes, explicar detenidamente qué es lo que desea que su equipo de trabajo realice en tiempo y espacio (cómo y cuándo), si es que hay un cambio en la tarea encomendada, explicar el porqué de la situación. El equipo de trabajo involucrado, tome nota de los puntos por trabajar y por último confirmarlos con su superior.

De esta manera los colaboradores tienen claridad absoluta de lo que deben de hacer.

Pregunta #12. Instar a la jefatura a mejorar la comunicación con sus colaboradores, a estar dispuesta a compartir información con sus subordinados, saber escuchar y poner atención a las inquietudes, aportes, dudas o consultas del personal.

Pregunta #13. Se recomienda seguir con las buenas prácticas de comunicación entre los miembros de la organización, ya que esto puede llevar al logro de la consecución de tareas y objetivos.

Pregunta #14. Instar a la jefatura a obtener un mejor control de sus emociones. Evitar los gestos que expresen agresividad, mantener un lenguaje corporal sereno, no utilizar tonos de voz altos ni palabras que sean descalificativas. Bajar la voz y el tono amenazante, la comunicación será mejor. Dejar claro quién es la jefatura, quién tiene la autoridad, pero sin necesidad de agresividad. Incluir en sus mensajes palabras como: me gustaría que, siento que, vamos a...

Pregunta #15. Instar a la jefatura a que sus colaboradores trabajen en equipo. Por ejemplo: Se necesita presentar con urgencia a casa matriz, el inventario para la declaración de activos, en lugar de asignarle solo a un colaborador la tarea antes mencionada, los demás miembros del grupo podrían colaborar. De esta manera el trabajo se realiza a tiempo, se evita el estrés y se fomenta el trabajo en equipo.

Pregunta #16. Se recomienda a los miembros de la organización a seguir con la misma actitud de cooperación y espíritu de equipo y de esta manera contribuir con un ambiente agradable de trabajo.

Pregunta #17. Instar a la jefatura a aprovechar la disponibilidad que tiene el personal de trabajar en conjunto y que promueva el trabajo en equipo ya que, la mayoría de los encuestados indica no tener ningún problema cuando se requiere el esfuerzo de todos para llevar a cabo una actividad.

Pregunta #18. Instar a la jefatura a otorgar reconocimiento. ¿De qué manera?, decir “gracias” por las metas alcanzadas, agregar la palabra “por favor” cuándo se solicita realizar un trabajo, incluir “excelente o buen trabajo” cuándo el colaborador finaliza con éxito una labor. “Elogiar” al personal da sentido de logro y el agradecimiento da sentido de contribución. Es una forma de lograr alcanzar que el colaborador sienta que realmente importa y que su trabajo es valorado.

Pregunta #19. Instar a la jefatura tener un mayor control de su nivel de estrés. Cada vez que ésta sienta presión, si es que presenta algún problema personal, no

mezclarlo con el trabajo, si es una situación laboral, delegar funciones, apoyarse en su equipo de trabajo para disminuir las cargas laborales. Es una forma de evitar los picos de humor, fomentar el trabajo en equipo, aumentar la confianza en sus colaboradores a la vez que se trabaja con motivación al sentir el grupo que es tomado en cuenta por su jefatura.

Pregunta #20. Instar a la jefatura a retroalimentar a su personal. Mejorar las fortalezas de su personal y reducir las debilidades. Revisar los resultados del trabajo, identificar en qué puntos se está fallando y junto con cada colaborador determinar cuáles son los aspectos que deben de ser fortalecidos, cómo y por qué.

Pregunta #21. Aunque es la minoría del personal que dice no sentirse a gusto con el trabajo, una forma de incrementarla es escuchando las necesidades del personal, qué les falta, qué necesitan para sentirse a gusto con la labor que desempeñan actualmente. Si se requiere mejorar el conocimiento, temas de refrescamiento o inclusive autonomía en sus funciones.

Pregunta #22 Se recomienda a la jefatura aprovechar la motivación intrínseca de su personal, ya sea en otorgarles más funciones, responsabilidades o bien, en actividades sociales. Es una manera de obtener máximo provecho de deseo de autorrealización y ofrecerles crecimiento personal.

Pregunta #23. Aunque fue la minoría que respondió negativamente, es importante realizar una revisión de puestos y salarios, revisar aquellos puestos que tienen un mismo salario o similar y compararlos con las funciones y responsabilidades de cada uno. Es una manera de determinar si los salarios son equitativos.

Pregunta #24. Reunir a los colaboradores y consultarles de qué manera creen poder incentivarles y brindarles la oportunidad de expresar sus ideas.

Pregunta #25. Conversar con los colaboradores y otorgarles el espacio para exponer sus ideas de cómo la empresa puede lograr mejores beneficios.

Pregunta #26. Se recomienda seguir con las políticas de incentivos y beneficios que tiene la compañía actualmente con el fin de mantener al personal motivado.

Pregunta #27. Instar a la dirección a mantener la flexibilidad respecto a los permisos y horarios de trabajo, ya que el personal se siente muy satisfecho con la flexibilidad que la compañía posee actualmente.

Pregunta #28. Instar a la jefatura a valorar primeramente el recurso interno de la compañía antes de recurrir a contrataciones externas, ofrecer a sus colaboradores la oportunidad de crecer y rotar dentro de la misma empresa, esto hará que los trabajadores se sientan motivados al saber que tienen mayores posibilidades de ascender y que gozan de un privilegio adicional que está por encima de las personas que están fuera de la organización, además significaría un ahorro en

tiempo y costo al incurrir en todo un proceso de contratación y crea una competencia sana entre los mismos colaboradores.

Pregunta #29. Se recomienda a la cúpula superior valorar a su personal, visualizar aquellos que tengan las capacidades y habilidades para ocupar un nuevo puesto. Si el colaborador no tiene el conocimiento suficiente ante alguna gestión, lo ideal sería capacitarle para reforzar ese punto de debilidad. Con esto se incrementaría la motivación y es una manera de retener a los empleados.

Pregunta #30. Al ser el ruido y la temperatura los indicadores con mayor afectación en los colaboradores, se recomienda realizar un análisis, de ser necesario junto con el encargado de Salud Ocupacional además de valorar si es necesario instalar más aires acondicionados o cambiar los existentes por algunos con mayor potencia con el fin de proveer condiciones ambientales idóneas para el buen desempeño de los colaboradores.

Pregunta #31. Se recomienda seguir con las condiciones con las que cuentan actualmente la empresa y mejorar solamente los indicadores de ruido y temperatura según el punto anterior.

Pregunta #32. Se insta a la empresa a seguir con las mismas políticas y procedimientos que tienen actualmente con el fin de continuar con la misma preferencia y resultado del personal al indicar que es una buena compañía para

laborar, pero sin dejar de lado aquellos puntos en los cuales se deben de mejorar o reforzar.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA A LA EMPRESA PANASONIC, SUCURSAL DE COSTA RICA, CON EL FIN DE MEJORAR SU ATMÓSFERA ORGANIZACIONAL**

## 6.1 Propuesta

En el mundo dinámico y competitivo en las que las empresas hoy están expuestas, contar con una atmósfera laboral saludable tiene ventaja.

Al realizar el análisis del ambiente laboral en la que se desenvuelven los colaboradores de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, se identifican cuáles son las variables que presentan mayor debilidad. Es importante que la dirección junto con el departamento de Recursos Humanos valore la posibilidad de un coaching organizacional con el fin de mejorar y fortalecer esas variables, además de aprovechar las charlas gratuitas que brinda la Caja Costarricense de Seguro Social, charlas como: manejo del estrés, cómo comunicarme de manera asertiva, liderazgo, inteligencia emocional, entre otras.

Realizar técnicas que ayude a la integración del equipo de trabajo como celebrar los cumpleaños del mes con todo el personal y de esta manera evitar las "islas" entre los mismos departamentos.

Todo lo anterior sin caer en el paternalismo, pero sí ofreciendo un clima de trabajo saludable y de esta manera ofrecer a la población laboral un activo "intangibles" que difícilmente una remuneración pueda compensar.

### **6.1.1 Justificación**

Tomando como referencia la inquietud general y el derecho de los colaboradores a desarrollarse en un ambiente de trabajo saludable, se plantea una propuesta a la dirección de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, que permita una mejora en su atmósfera organizacional.

### **6.1.2 Alcance**

Que la propuesta brindada funcione como instrumento de apoyo para el mejoramiento de la atmósfera organizacional en la que se enfrentan los colaboradores día con día.

### **6.1.3 Fines**

Que la dirección valore la posibilidad de ejecutar la propuesta realizada para reforzar o fortalecer las variables que tienen mayor debilidad, esto con la finalidad de ofrecer a sus colaboradores un clima de trabajo saludable. De esta manera ganar ventaja ante las demás compañías que se encuentran en el mercado, siendo también una forma de retener a su capital humano.

### **6.1.4 Objetivo general**

Elaborar un plan acción que funcione como guía a la dirección del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica a evaluar las medidas correctivas para la mejora de su atmósfera organizacional.

### **6.1.5 Objetivos específicos**

1. Corregir el tipo de mando de la jefatura del área administrativa de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica.
2. Instar a la jefatura a retomar el reconocimiento en público.
3. Mejorar la comunicación que tiene el superior con sus subordinados.
4. Implementar prácticas que ayuden a la motivación del personal.
5. Incrementar el sentimiento de satisfacción en los colaboradores.

### **6.1.6 Meta**

Presentar a la dirección de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, un plan de mejora con el propósito de implementarse en el año 2017 y concientizar en la importancia de contar con un ambiente laboral positivo.

Para esto, se recomienda el siguiente programa de capacitación que contenga los siguientes temas:

## 6.1.6 Programa de capacitación

### Plan de capacitación 2017

#### PANASONIC CENTROAMERICANA S.A.

Empresa	Capacitación/Charla	Contenido	Fecha	Duración	Dirigido a/ Cantidad	Lugar	Costo
C.C.S.S	1. Liderazgo	<ol style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo aumentar la confianza y credibilidad del líder en los subordinados?</li> <li>Tipos de liderazgo (situacional, coercitivo, afiliativo, autoritario, participativo).</li> <li>¿Cómo y cuándo permitir la participación del grupo de trabajo en la toma de decisiones?</li> <li>Empowerment.</li> </ol>	feb-17	3 horas presenciales. 9:00 am - 12:00 md.	Jefatura superior y jefaturas inmediatas. 5 personas	Instalaciones Panasonic	\$0.00
UAM	2. Inteligencia emocional	<ol style="list-style-type: none"> <li>¿Qué es inteligencia emocional? (diferencia entre inteligencia y emoción).</li> <li>Características de una persona emocionalmente inteligente.</li> <li>Competencias y habilidades propias de I.E</li> <li>Distinguir entre emoción y estado de ánimo.</li> <li>Sentir y pensar (Autoconocimiento, autoestima, escucha, asertividad).</li> </ol>	abr-17	4 horas presenciales. 8:00 am - 12:00 md.	Jefaturas y personal. 40 personas (2 grupos de 20)	Instalaciones Panasonic	\$0.00

C.C.S.S	3. Control y manejo efectivo de nuestras emociones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Que son las emociones?</li> <li>2. Establecer estrategias para el manejo y el control de las emociones.</li> </ol>	jun-17	1.5 horas (Charla videoconferencia)	Jefatura superior y jefaturas inmediatas. 5 personas	Instalaciones Panasonic	\$0.00
C.C.S.S	4. Comunicación asertiva	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición de comunicación asertiva.</li> <li>2. Lenguaje corporal. ¿Qué dice mi cuerpo de mí?</li> <li>3. ¿Cómo comunicarse asertivamente?</li> </ol>	ago-17	1.5 horas (Charla videoconferencia)	Jefatura superior y jefaturas inmediatas. 5 personas	Instalaciones Panasonic	\$0.00
C.C.S.S	5. Manejo del Estrés	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué es estrés?</li> <li>2. ¿Cómo controlar y reducir la tensión que surge cuando una situación es considerada difícil o inmanejable?</li> <li>3. Fuentes y tipos de estrés laboral</li> </ol>	oct-17	2 horas presenciales.	Jefaturas y personal. 40 personas (2 grupos de 20)	Instalaciones Panasonic	\$0.00
UAM	6. Efecto rebote del clima laboral	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué es clima laboral?</li> <li>2. Importancia de un buen clima organizacional.</li> <li>3. ¿Cómo influye el clima organizacional en la vida de los trabajadores?</li> <li>4. Ofrecer un buen clima laboral es una herramienta para atraer y retener al capital humano?</li> <li>5. Técnicas para mejorar el ambiente laboral.</li> </ol>	dic-17	4 horas presenciales. 8:00 am a 12:00 md.	Jefatura superior y jefaturas inmediatas. 5 personas	Instalaciones Panasonic	\$0.00

PSY Group	7. Coaching organizacional	<p>1. Competencias relacionadas a: Liderazgo, gestión de conflictos, autogestión, empatía, rendimiento mental, gestión del tiempo.</p> <p>2. Comprender la función del liderazgo y su aporte en el logro de cambios organizacionales.</p> <p>3. Buscar el equilibrio personal el cual es fundamental para el estado emocional óptimo en la comunicación.</p> <p>4. Revisar las situaciones propias del aprendizaje.</p> <p>5. Generación de una imagen: congruencia interna y externa en todos los aspectos en cada situación de comunicación.</p> <p>6. Concreción de puntos fuertes, puntos a desarrollar y aspectos a evitar en la comunicación y el rendimiento mental de la persona.</p> <p>7. Habilidades de negociación y dirección de equipos.</p> <p>8. Equipos de alto desempeño.</p>	I semestre 2017	<p>12 a 16 sesiones máximo</p> <p>Se incluirá la participación de algunos colaboradores con el fin de obtener más información de la persona a evaluar además de acompañar al evaluado en algunas reuniones para observar su comportamiento.</p>	Jefatura superior. 1 persona	Instalaciones Panasonic	\$3,000
-----------	----------------------------	---	-----------------	---	---------------------------------	-------------------------	---------

### 6.1.7 Presupuesto

Curso	Refrigerio	Refresco	Galletas	Agua	Total	Observaciones
		Cantidad/ costo	Cantidad/ costo			
1, 2 y 6	Refrescos y galletas	2 Ref. ¢ 1400 c/u	6. ¢ 150 c/u	¢550	¢4,250 por curso. Total por los 3 cursos: ¢ 12,750	Se incluye una botella de agua para el instructor. Los implementos de cocina (vasos), se toman del comedor. No se incurre gastos por traslados, el mismo corre por cuenta de la CCSS. Respecto a material didáctico, el personal lo posee (nota de apuntes, lapiceros).
3 y 4	-	-	-	-	-	La empresa no incurre en gasto alguno con respecto al equipo de cómputo, existen salas equipadas para vídeo conferencias.
5	Refresco, café y galletas	8 Ref. 1400 c/u	15 paq. Galletas (cilindro). ¢ 400 c/paq.	¢ 550	¢ 20, 000	Se incluye una botella de agua para el instructor. Los implementos de cocina (vasos, platos, azúcar, removedores), se toman del comedor. No se incurre en traslados, el mismo corre por cuenta de la CCSS. Respecto a material didáctico, el personal lo posee (nota de apuntes, lapiceros).
7	-	-	-	-	\$ 3000	Se consultan las empresas: Seminarios Ejecutivos, Torre médica momentum Pinares y PSY Group. Se elige esta última a pesar que es mayor en costo, como factor determinante, se considera la experiencia y formación del instructor. Como plus, las compañías reconocidas en las cuáles ha prestado sus servicios como Coach.

Los 7 cursos representan para la empresa una inversión de ¢ 1, 727, 750. (T.C 565).

### **6.1.8 Actividades complementarias que contribuyen a mejorar la atmósfera organizacional**

Además del plan de capacitación que se detalló anteriormente, se aportan algunas ideas que contribuirá a mejorar el ambiente laboral en el que se desenvuelven los colaboradores de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica.

1. Felicitar al colaborador cuándo alcance la meta de ventas. Este reconocimiento puede ser verbal o por escrito (público, por correo, personal, etc.).
2. Entregar una carta de felicitación al colaborador en su cumpleaños. De esta manera el colaborador puede sentirse que su fecha de cumpleaños no es olvidada por la organización. Así mismo, la organización podría valorar la posibilidad de que el colaborador, el día de su cumpleaños, pueda retirarse a medio día o salir algunas horas más temprano de su horario normal.
3. Permitir a los colaboradores que escuchen música con audífonos.
4. Realizar una reunión con los colaboradores con el fin de escuchar sugerencias para lograr un mejor ambiente laboral. Es una forma de escuchar sus necesidades.

## **ANEXOS**

Cuestionario aplicado al personal administrativo de la empresa Panasonic, sucursal de Costa Rica, con el propósito de analizar la atmósfera laboral en la que se desenvuelven los colaboradores. Las respuestas que se brinden se manejarán con total transparencia y confidencialidad.

1) Indique cuál es el rango de su edad

- 25 a 30 años
- 31 a 35 años
- 36 a 40 años
- 41 años o mas

2) Género

- Hombre
- Mujer

3) Indique cuál es su antigüedad laboral

- 1 año a 5 años
- 6 años a 10 años
- 11 años a 15 años
- 16 años o mas

4) Para la toma de decisiones ¿se toma en cuenta la participación del grupo?

- Sí
- No

5) ¿Se da la apertura de aportar ideas para mejorar el trabajo?

- Sí
- No

6) ¿Siente confianza para realizar consultas u observaciones a su superior?

- Sí
- No

7) ¿Cree usted que cuándo la jefatura está existe un mayor éxito respecto a una urgencia en la ejecución de los trabajos?

Sí                       No

8) ¿Ha recibido algún tipo de trato inadecuado en relación a su desempeño laboral?

Sí                       No

9) Las relaciones informales son vistas por su jefatura cómo:

Excelentes     Buenas     Regulares     Malas

10) El control que la jefatura ejerce respecto a las tareas diarias es:

Excelente     Bueno     Regular     Malo

Si su respuesta se basa en las últimas dos por favor comente por qué

---

11) ¿La jefatura explica con claridad lo que se pretende lograr?

Sí                       No

12) ¿Cómo califica la comunicación con su jefatura?

Excelente     Bueno     Regular     Malo

13) ¿Cómo estima usted la comunicación entre los compañeros que conforman el área administrativa?

Excelente     Bueno     Regular     Malo

14) ¿Utiliza la jefatura palabras o gestos inadecuados en las reuniones de trabajo?

Sí                       No

Si su respuesta es afirmativa, por favor indique qué tipo de gestos o palabras

---

15) ¿La dirección alienta el trabajo en equipo?

Sí                       No

16) Cuando necesita ayuda, ¿siente que los demás miembros del grupo le colaboran con agrado?

Sí                       No

17) En una actividad o trabajo que involucre la participación y el esfuerzo de todo el grupo, ¿se siente bien trabajando en conjunto?

Sí                       No

18) ¿Recibe algún tipo de elogio o motivación verbal de parte de la jefatura cuándo alcanza con éxito terminar un trabajo importante?

Sí                       No

19) ¿Tiene su jefatura una actitud positiva que lo hace sentir motivado para realizar sus actividades diarias?

Sí                       No

20) ¿Existe retroalimentación del desempeño laboral?

Sí                       No

21) ¿Se siente a gusto con el trabajo que desempeña actualmente?

Sí                       No

22) ¿Siente auto-motivación por su trabajo?

Sí                       No

23) ¿Cree usted que el salario percibido es justo de acuerdo grado de escolaridad, experiencia, funciones y responsabilidades?

Sí                       No

De ser su respuesta negativa, indique por qué.

---

24) ¿Tiene la empresa incentivos para motivar a su personal?

Sí                       No

De ser su respuesta afirmativa, indique qué tipo de incentivos

---

25) ¿Tiene la empresa beneficios o servicios sociales que motivan a su personal?

Sí                       No

26) ¿Cuál es su percepción general de los incentivos y planes de beneficios que la compañía ofrece?

Excelente     Bueno     Regular     Malo

27) ¿La empresa es flexible en relación a permisos y horario de trabajo?

Sí  No

28) ¿Ofrece la empresa oportunidades de crecimiento?

Sí  No

29) ¿Considera usted que sus capacidades, habilidades y conocimiento son valorados por su jefatura y apoyado por el mismo para tomar el nuevo puesto?

Sí  No

30) Según las condiciones ambientales de su área de trabajo (ruido, iluminación, ventilación humedad y temperatura) ¿cuál de ellas le genera mayor afectación?

Iluminación  Ruido  Temperatura  Humedad

31) Las condiciones físicas y ambientales en su área de trabajo son:

Excelente  Bueno  Regular  Malo

32) ¿Es Panasonic es una buena compañía para laborar?

Sí  No

Por qué \_\_\_\_\_

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Referencia en libros:**

Ackerman, S. y Com S. (2013). *Metodología de la investigación*. 1° ed. Buenos aires: Aula del Taller.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. 9° ed. México, Obregón: MC Graw Hill.

Chiavenato. I. (2012). *Gestión del Talento Humano*. 10° ed. Bogotá, Colombia: MC Graw Hill.

Franklin, E y Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional*. 1° ed. México: Pearson.

Ferreyra, A. y De Longhi, A. (2014). *Metodología de la investigación I*. 1° ed. Argentina: Brujas.

Dessler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. 5° ed. México: Pearson.

Griffin, R. y Moorhead, G. (2010). *Comportamiento Organizacional*. Gestión de personas y organizaciones. 9° ed. México: Cenage Learning.

Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C y Batits Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. 5° ed. México DF: MC Graw Hill.

José, et al., (2011) *Administración de empresas, un enfoque teórico – práctico*. Madrid, España: Pearson.

Matsushita, K. (2012). *Filosofía de la administración práctica* 1° ed. Panamá. PHP Institute, Inc.

Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. 11° ed. México: Pearson.

Münch, L. (2011). *Administración*. 2° ed. México: Pearson.

Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. 13° ed. México, DF: MC Graw Hill.

Niño, R. (2011). *Metodología de la investigación*. Colombia: Ediciones de la U.

Paz, G. (2014). *Metodología de la investigación*. 1° ed. México: Patria.

Robbins, S y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. 15° ed. México: Pearson.

Robbins, S y Coulter, M. (2014). *Administración*. 12° ed. México: Pearson.

### **Páginas Web**

Amozorrutia, J. (2011). El significado e impacto del reconocimiento en las organizaciones. Disponible en:

<http://www2.esmas.com/emprendedor/herramientas-y-articulos/capital-humano/310313/significado-e-impacto-del-reconocimiento-organizaciones/>

Asertividad (2016). Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Asertividad>

Brenes, R. (2013). Crecimiento profesional. El nuevo diario.com.ni.

Disponible en: <http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/292248-crecimiento-profesional>

Celis, q a11| M. (2016). Comunicación Asertiva: Cómo Expresarte De Forma Eficaz

Disponible en: <http://www.sebascelis.com/la-comunicacion-asertiva>

Destro, D. Reconocimiento no cuesta caro. Disponible en: [http://www.degerencia.com/articulo/el\\_reconocimiento\\_efectivo\\_no\\_cuesta\\_caro](http://www.degerencia.com/articulo/el_reconocimiento_efectivo_no_cuesta_caro)

Ejemplos de motivación intrínseca. Definición de motivación extrínseca. (2015).

Disponible en: <http://www.aguaeden.es/acerca-de-nosotros/blog-agua-eden/5-ejemplos-muy-efectivos-de-motivacion-intrinseca>

García, L. 2014. Comunicación efectiva. Disponible en:

<http://www.inspirulina.com/definiendo-la-comunicacion-efectiva.html>

Gómez, D y Cerro, O. (2012). Estrategias de actuación en Dirección de personas y habilidades 2. (Liderazgo coercitivo). Disponible en:

[http://www.eoi.es/wiki/index.php/Estrategias de actuaci%C3%B3n en Direcci%C3%B3n de personas y habilidades 2](http://www.eoi.es/wiki/index.php/Estrategias_de_actuaci%C3%B3n_en_Direcci%C3%B3n_de_personas_y_habilidades_2)

Liderazgo autoritario (2016). Disponible en:

[https://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo autoritario#cite\\_note-12](https://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo_autoritario#cite_note-12)

Moreno, M. (2015). Los líderes coercitivos están “out”.

Disponible en: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/los-lideres-coercitivos-estan-out-articulo-582681>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). Salarios

Disponible en: <http://www.ilo.org/global/topics/wages/lang--es/index.htm>

Supcorp 2013. Objetivos de recursos humanos. Disponible en:

<http://www.empresayentorno.com/los-objetivos-de-recursos-humanos/>

Técnicas de comunicación. Comunicación agresiva (2012)

Disponible en: <https://agilcom.wordpress.com/2012/01/15/comunicacion-agresiva>

Terrijos, P. (2014). Liderazgo participativo. Disponible en:

<http://elblogdelmandointermedio.com/2014/07/08/estilo-de-liderazgo-participativo-pros-contras-infografia/>