

Universidad Hispanoamericana
Sede Llorente

Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

**Tesis para optar al grado de Licenciatura en Administración
de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**

**Análisis del clima organizacional presente en el AMS Shared
Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa
Rica**

Anthony Arce Sandoval

San José, Costa Rica

DECLARACIÓN JURADA

Declaración Jurada

Yo, Anthony Arce Sandoval, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-1440-0432, egresado de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de este acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjuicio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado Análisis del clima organizacional presente en el AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica, 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 refirmas, 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 estos 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 un Notario Público. En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José a los veintidós días del mes de octubre de dos mil diecisiete.



Firma del estudiante

Cédula: 114400432

CARTA DE APROBACIÓN TUTORA

CARTA DE APROBACION DE LA TUTORA

San José, 25 de octubre del 2017

Señores
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

El estudiante **Antony Arce Sandoval**, cédula de identidad número **1-1440-0432** me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"Análisis del Clima Organizacional presente en el AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica"**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.


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

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

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	9
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	14
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	93

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

Atentamente,



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

CARTA DE APROBACIÓN LECTORA

22 de enero del 2018

Universidad Hispanoamericana
Sede Llorente
Administración de Negocios

Estimado señor

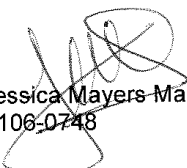
La estudiante Anthony Arce Sandoval cedula 1-1440-0432 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"Análisis del clima organizacional presente en el AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica...."**, el cual han elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.

Licda. Jessica Mayers-Marin
Ced 9-0106-0748



CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO

25 de enero de 2018

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
Sede Llorente

Estimados señores:

El estudiante **Anthony Arce Sandoval**, me presentó para revisión filológica el proyecto final de graduación titulado: "Análisis del clima organizacional presente en el AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica", para optar al grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Para los fines pertinentes, hago constar que corregí los aspectos relativos a la sintaxis, léxico, ortografía, mayúsculas, puntuación, claridad, coherencia y vicios de dicción.

Atentamente,

Lic. Olivier López Jiménez

FILÓLOGO

Colegio de Licenciados y Profesores

Código N° 13298



Olivier López Jiménez

Lic. en Filología Española, código 13298

Colegio de Licenciados y Profesores

DEDICATORIA

Quiero dedicar este proyecto a mi madre que siempre me dio la vida y me ha apoyado en todas las cosas que hago, también a mi abuela Miriam quien aunque no esté físicamente conmigo, sé que me apoya en espíritu.

A mis amistades por todo lo que me han animado y ayudado durante mis años de la Universidad. Me enseñaron a no rendirme ante las adversidades y a dar lo mejor de mí sin importar el resultado final.

AGRADECIMIENTOS

Primero a mi madre por enseñarme a valorar los estudios y las oportunidades que la vida me ha dado, a los profesores que me enseñaron más de lo que los cursos requerían y me ayudarán en la vida. A la profesora Susana por su paciencia durante este proceso que llevó varios meses.

A mi amiga Fiorella por toda la ayuda que me brindó durante la carrera universitaria y por tener la paciencia y tolerancia para darme apoyo. A mis amigos y otras personas que me tendieron la mano en todos estos años de aprendizaje.

TABLA DE CONTENIDO

Tabla de contenido

CARTA DE APROBACIÓN TUTORA.....	2
CARTA DE APROBACIÓN LECTORA	3
CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO	4
DECLARACIÓN JURADA	5
DEDICATORIA.....	5
AGRADECIMIENTOS	7
TABLA DE CONTENIDO	8
ÍNDICE DE CUADROS	11
ÍNDICE DE TABLAS	12
ÍNDICE DE GRÁFICOS	16
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	20
INTRODUCCIÓN	22
CAPÍTULO I	24
EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA.....	24
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	25
1.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	28
1.3 LA JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	28
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	31
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
1.5.1 OBJETIVO GENERAL	31
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	31
1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES	32
1.6.1 ALCANCE	32
1.6.2 LIMITACIONES	32
1.6.3 APOORTE DEL INVESTIGADOR	33
1.6.4 DELIMITACIÓN ESPACIAL.....	33
1.6.5 DELIMITACIÓN TEMPORAL.....	33
1.7 OBJETO DE ESTUDIO.....	33

1.7.1 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	34
CAPÍTULO II	35
MARCO CONTEXTUAL.....	35
2. MARCO SITUACIONAL.....	36
2.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	36
2.2 MISIÓN	41
2.3 VISIÓN.....	41
2.4 PRINCIPIOS Y VALORES	41
2.5 Illustration 1: ORGANIGRAMA	42
2.6 MARCO CONCEPTUAL	42
2.6.1 ADMINISTRACIÓN	42
2.6.2 Clima organizacional.....	72
CAPÍTULO III	82
MARCO METODOLÓGICO	82
3.1 DEFINICIÓN DEL ENFOQUE Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADOS	83
3.1.1 DEFINICIÓN DEL ENFOQUE	83
3.1.2 ENCUADRE PARADIGMÁTICO.....	84
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN (DESCRIPTIVA-EXPLORATORIA)	85
3.2.1 SUJETOS-POBLACIÓN -FUENTES DE INFORMACIÓN	85
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN	87
3.3.1 CUESTIONARIO	87
3.4 CUADRO DE VARIABLES.....	88
CAPÍTULO IV	92
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	92
4.1 CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN	93
4.1.1 GRÁFICOS	93
4.2.2 ANÁLISIS DE DATOS	94
Liderazgo	99
Comunicación	125
Motivación.....	142
Propuesta.....	165

CAPÍTULO V	170
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	170
5.1 CONCLUSIONES	171
5.1.1 Variable 1: Liderazgo	171
5.1.2 Variable 2: Comunicación	173
5.1.3 Variable 3: Motivación	175
5.1.4 Propuesta	176
5.2 RECOMENDACIONES	177
5.2.1 Variable 1: Liderazgo	177
5.2.2 Variable 2: Comunicación	181
5.2.3 Variable 3: Motivación	182
CAPÍTULO VI	185
PROPUESTA	185
6.1 PRESENTACIÓN	186
6.3 JUSTIFICACIÓN	186
6.3 ALCANCE	187
6.4 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	187
6.4.1 OBJETIVO GENERAL	187
6.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	187
6.5 PROPUESTA	188
BIBLIOGRAFÍA	235
LIBROS	236
SITIOS WEB	237
ANEXOS	238

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Servicios de DXC.....	38
Cuadro 2. Pasos para crear objetivos.....	53
Cuadro 3. Puestos dentro de Recursos Humanos.....	61
Cuadro 4. Características del reclutamiento mixto.....	64
Cuadro 5. Etapas de la capacitación y desarrollo.....	67
Cuadro 6. Tipos de liderazgo.....	72
Cuadro 7. Distribución de horarios.....	83
Cuadro 8. Población distribuida por sexo.....	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. ¿Cuál es su edad actual?.....	92
Tabla 2. ¿Cuál puesto ocupa dentro de la empresa?.....	93
Tabla 3. ¿Cuánto tiempo lleva en el puesto?.....	95
Tabla 4. Indique su formación académica.....	96
Tabla 5. ¿Cuál de las siguientes opciones es la que más se identifica con su jefatura inmediata?.....	97
Tabla 6. ¿Los colaboradores toman las decisiones sin la participación del jefe inmediato?.....	100
Tabla 7. ¿Cuál de las siguientes características se presenta con su jefe inmediato?.....	102
Tabla 8. ¿Cree que la jefatura inmediata no es abierta a recibir ideas para la mejora del departamento?.....	104
Tabla 9. ¿El jefe inmediato se caracteriza por fijar las directrices o normas a seguir, sin tomar en cuenta la opinión del grupo de colaboradores?.....	106
Tabla 10. ¿El jefe inmediato espera que todos le obedezcan y acepten sus decisiones?.....	107
Tabla 11. ¿Tiene usted una mala percepción de su jefe?.....	109
Tabla 12. ¿Cuál de las siguientes situaciones se presenta con su jefe inmediato?.....	110

Tabla 13. ¿Siente que se puede negociar con su jefe en caso de alguna eventualidad que sea relacionada al trabajo?.....	112
Tabla 14. ¿Siente que puede hablar con su jefe sin miedo a ser interrumpido y no poder exponer sus ideas?.....	113
Tabla 15. ¿Sus ideas han sido tomadas en cuenta para el mejoramiento del departamento?.....	114
Tabla 16. ¿Cuál de las siguientes características se presenta con su jefe inmediato?.....	116
Tabla 17. ¿Su jefe inmediato crea un ambiente negativo en el equipo?.....	118
Tabla 18. ¿Ha sido directo su jefe a la hora de eliminar prácticas dañinas que afectan el rendimiento laboral del departamento?.....	120
Tabla 19. ¿Cree que su jefe es muy rígido a la hora de dar órdenes?.....	122
Tabla 20. ¿Usted como colaborador conversa con su jefe inmediato sobre problemas del trabajo o problemas personales?.....	123
Tabla 21. ¿Expresa usted a su jefe inmediato los sentimientos hacia su puesto de trabajo, hacia sus compañeros y hacia el ambiente de la empresa en general?.....	124
Tabla 22. ¿La comunicación entre usted y su jefe es buena?.....	126
Tabla 23. ¿Si ha cometido algún error en el trabajo, tiene la confianza de contárselo a su jefe inmediato?.....	127
Tabla 24. ¿El jefe inmediato se comunica con los colaboradores para dar instrucciones sobre el trabajo, para explicar políticas o procedimientos y para señalar los problemas que necesitan atención?.....	128

Tabla 25. ¿Considera usted necesaria una comunicación activa con sus compañeros de trabajo?.....	130
Tabla 26. ¿Mantiene usted buena comunicación con el resto de sus compañeros de trabajo?.....	132
Tabla 27. ¿Se toma el tiempo para leer cualquier comunicado que viene directamente de los altos mandos de la empresa?.....	133
Tabla 28. ¿Considera buenos los canales que utiliza la empresa para dar comunicados oficiales a todos los empleados?.....	135
Tabla 29. ¿Se entera usted primero de cosas que pasan en el departamento por medio de chismes antes de que se emita el comunicado oficial?.....	136
Tabla 30. ¿Piensa usted que los chismes han perjudicado la relación entre el equipo de trabajo?.....	138
Tabla 31. ¿Se siente motivado en la realización de sus funciones dentro de la institución?.....	140
Tabla 32. ¿Cómo considera la remuneración que recibe según las actividades y responsabilidades que tiene?	142
Tabla 33. ¿La remuneración que recibe le permite cubrir sus necesidades básicas (alimento, bebida, refugio)?.....	144
Tabla 34. ¿Siente estabilidad laboral en el puesto que ocupa actualmente?.....	146

Tabla 35. ¿En la institución se realizan diferentes actividades sociales, culturales?.....	148
Tabla 36. ¿Participa activamente en las actividades sociales y culturales organizadas por la institución?.....	149
Tabla 37. ¿Considera que su superior inmediato reconoce y valora su trabajo?.....	152
Tabla 38. ¿Considera que tiene posibilidades de desarrollo profesional dentro de la institución?.....	154
Tabla 39. ¿Cuáles de las siguientes condiciones se presenta en su trabajo diario?.....	156
Tabla 40. ¿Su jefe inmediato reconoce sus logros según las funciones que usted desempeña dentro de la institución?.....	158
Tabla 41. ¿Cómo califica las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?.....	160
Tabla 42. ¿Se siente satisfecho por el cumplimiento de sus funciones dentro de su puesto de trabajo?.....	162
Tabla 43. ¿Qué recomendaciones le daría a su jefatura para mejorar su comunicación con el resto del equipo?.....	163
Tabla 44. Mencione 4 aspectos del clima organizacional que pueden mejorar en su departamento.....	165

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. ¿Cuál es su edad actual?.....	93
Gráfico 2. ¿Cuál puesto ocupa dentro de la empresa?.....	94
Gráfico 3. ¿Cuánto tiempo lleva en el puesto?.....	95
Gráfico 4. Indique su formación académica.....	96
Gráfico 5. ¿Cuál de las siguientes opciones es la que más se identifica con su jefatura inmediata?.....	99
Gráfico 6. ¿Los colaboradores toman las decisiones sin la participación del jefe inmediato?.....	101
Gráfico 7. ¿Cuál de las siguientes características se presenta con su jefe inmediato?.....	103
Gráfico 8. ¿Cree que la jefatura inmediata no es abierta a recibir ideas para la mejora del departamento?.....	105
Gráfico 9. ¿El jefe inmediato se caracteriza por fijar las directrices o normas a seguir, sin tomar en cuenta la opinión del grupo de colaboradores?.....	106
Gráfico 10. ¿El jefe inmediato espera que todos le obedezcan y acepten sus decisiones?.....	108
Gráfico 11. ¿Tiene usted una mala percepción de su jefe?.....	109
Gráfico 12. ¿Cuál de las siguientes situaciones se presenta con su jefe inmediato?.....	111
Gráfico 13. ¿Siente que se puede negociar con su jefe en caso de alguna eventualidad que sea relacionada con el trabajo?.....	112

Gráfico 14. ¿Siente que puede hablar con su jefe sin miedo a ser interrumpido y no poder exponer sus ideas?.....	114
Gráfico 15. ¿Sus ideas han sido tomadas en cuenta para el mejoramiento del departamento?.....	115
Gráfico 16. ¿Cuál de las siguientes características se presenta con su jefe inmediato?.....	117
Gráfico 17. ¿Su jefe inmediato crea un ambiente negativo en el equipo?.....	119
Gráfico 18. ¿Ha sido directo su jefe a la hora de eliminar prácticas dañinas que afectan el rendimiento laboral del departamento?.....	121
Gráfico 19. ¿Cree que su jefe es muy rígido a la hora de dar órdenes?.....	122
Gráfico 20. ¿Usted como colaborador conversa con su jefe inmediato sobre problemas del trabajo o problemas personales?.....	124
Gráfico 21. ¿Expresa usted a su jefe inmediato los sentimientos hacia su puesto de trabajo, hacia sus compañeros y hacia el ambiente de la empresa en general?.....	125
Gráfico 22. ¿La comunicación entre usted y su jefe es buena?.....	126
Gráfico 23. ¿Si ha cometido algún error en el trabajo, tiene la confianza de contárselo a su jefe inmediato?.....	128
Gráfico 24. ¿El jefe inmediato se comunica con los colaboradores para dar instrucciones sobre el trabajo, para explicar políticas o procedimientos y para señalar los problemas que necesitan atención?.....	129

Gráfico 25. ¿Considera usted necesaria una comunicación activa con sus compañeros de trabajo?.....	131
Gráfico 26. ¿Mantiene usted buena comunicación con el resto de sus compañeros de trabajo?.....	132
Gráfico 27. ¿Se toma el tiempo para leer cualquier comunicado que viene directamente de los altos mandos de la empresa?.....	134
Gráfico 28. ¿Considera buenos los canales que utiliza la empresa para dar comunicados oficiales a todos los empleados?.....	136
Gráfico 29. ¿Se entera usted primero de cosas que pasan en el departamento por medio de chismes antes de que se emita el comunicado oficial?.....	137
Gráfico 30. ¿Piensa usted que los chismes han perjudicado la relación entre el equipo de trabajo?.....	139
Gráfico 31. ¿Se siente motivado en la realización de sus funciones dentro de la institución?.....	141
Gráfico 32. ¿Cómo considera la remuneración que recibe según las actividades y responsabilidades que tiene?	143
Gráfico 33. ¿La remuneración que recibe le permite cubrir sus necesidades básicas (alimento, bebida, refugio)?.....	145
Gráfico 34. ¿Siente estabilidad laboral en el puesto que ocupa actualmente?.....	147

Gráfico 35. ¿En la institución se realizan diferentes actividades sociales, culturales?.....	149
Gráfico 36. ¿Participa activamente en las actividades sociales y culturales organizadas por la institución?.....	151
Gráfico 37. ¿Considera que su superior inmediato reconoce y valora su trabajo?.....	153
Gráfico 38. ¿Considera que tiene posibilidades de desarrollo profesional dentro de la institución?.....	155
Gráfico 39. ¿Cuáles de las siguientes condiciones se presenta en su trabajo diario?.....	157
Gráfico 40. ¿Su jefe inmediato reconoce sus logros según las funciones que usted desempeña dentro de la institución?.....	159
Gráfico 41. ¿Cómo califica las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?.....	161
Gráfico 42. ¿Se siente satisfecho por el cumplimiento de sus funciones dentro de su puesto de trabajo?.....	162
Gráfico 43. ¿Qué recomendaciones le daría a su jefatura para mejorar su comunicación con el resto del equipo?.....	163
Gráfico 44. Mencione 4 aspectos del clima organizacional que pueden mejorar en su departamento.....	166

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. Organigrama.....	33
ILUSTRACIÓN 2. Tipos de organizaciones.....	34
ILUSTRACIÓN 3. Historia de la Administración.....	43
ILUSTRACIÓN 4. Principios de la administración.....	45
ILUSTRACIÓN 5. Principios de la burocracia de Weber.....	46
ILUSTRACIÓN 6. Niveles de la Administración.....	49
ILUSTRACIÓN 7. Recompensas y retos de los gerentes.....	50
ILUSTRACIÓN 8. Las funciones de la administración.....	51
ILUSTRACIÓN 9. Organización formal e informal.....	54
ILUSTRACIÓN 10. Proceso de Integración.....	56
ILUSTRACIÓN 11. Dirección.....	57
ILUSTRACIÓN 12. Ventajas y desventajas de las fuentes de reclutamiento.....	62
ILUSTRACIÓN 13. Herramientas de selección.....	65
ILUSTRACION 14. Evaluación del desempeño.....	68

ILUSTRACIÓN 15. Métodos de evaluación del desempeño.....	69
ILUSTRACIÓN 16. Proceso de comunicación.....	75
ILUSTRACIÓN 17. Necesidades de Maslow.....	76
ILUSTRACIÓN 18. Proceso del enfoque cualitativo.....	81
ILUSTRACION 19. Proceso del enfoque cuantitativo.....	82

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se denomina “Análisis del clima organizacional presente en el AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica” en donde se realiza un estudio del ambiente laboral y cómo afecta el trabajo realizado.

En la actualidad, el bienestar del recurso humano se ha convertido en una prioridad de las empresas, quienes buscan retener a su personal y atraer los mejores candidatos y así fortalecer sus equipos de trabajo. Pero las personas capacitadas requieren de un ambiente laboral sano y de desarrollo profesional para que se mantengan en la compañía; además, el liderazgo ejercido debe ser el correcto para que todos estén bajo la misma dirección según la misión y visión de la empresa.

Se mostrará información relacionada con el clima organizacional que junto con un instrumento de medición, comprobarán la percepción que tiene el AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica, sobre temas como liderazgo, comunicación y motivación.

En la presente investigación se podrá observar en los seis capítulos que la conforman, la siguiente información:

Capítulo I: Este capítulo presenta los antecedentes históricos de la empresa DXC Technology., los antecedentes investigativos, la justificación e importancia, el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, los alcances y limitaciones y finalmente el objeto de estudio.

Capítulo II: Se presenta el Marco Contextual; el cual incluye el marco situacional y el marco conceptual, que contemplan las definiciones relacionadas con los temas de administración y de administración de los recursos humanos.

Capítulo III: Se encuentra el Marco Metodológico; en el cual se describen las definiciones del enfoque y métodos de investigación utilizados, las técnicas e

instrumentos que permitieron la recolección de datos y finalmente, el cuadro de las variables contempladas en el estudio.

Capítulo IV: Análisis e interpretación de datos, en este capítulo se muestra la tabulación y los gráficos de los datos; con el fin de mostrar la interpretación de cada uno de los resultados.

Capítulo V: En este apartado se encuentran las conclusiones obtenidas así como las recomendaciones planteadas; con el fin de contemplar lo propuesto en los objetivos de la investigación.

Capítulo VI: Como resultado del análisis y a raíz de las conclusiones, se procede a elaborar una propuesta para mejorar el clima organizacional en el AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La siguiente información se toma de <https://content.int.hpe.com/sites/Culture/OurCulture.page> y <https://my.dxc.com/our-company/about-dxc-technology.html> las cuales son páginas de intranet que solo están disponibles para los empleados de la compañía.

La fundación de la compañía HP se da en 1939 en California, Estados Unidos y desde entonces se le ha conocido como un referente en el campo tecnológico. En el año 2015 la empresa se separa creando Hewlett Packard Enterprise que da servicios de software, nube e infraestructura y Hewlett Packard Inc que crea equipo de cómputo. En mayo del 2016 se anuncia que la sección de Enterprise Services (ES) de HPE se unirá a una empresa llamada CSC, se acuerda la fecha de lanzamiento de la nueva compañía para el 3 de abril del año 2017, la cual tiene el nombre de DXC Technology. La empresa CSC fue fundada en el año 1958 por Roy Nutt y Fletcher Jones y brindaba servicios de programación; para luego expandirse a una gama de servicios de tecnología similares a los que brindaba la sección ES de Hewlett Packard Enterprise.

HP llega a Costa Rica en el año 2003 con un centro de llamadas que poco a poco se fue extendiendo y que con el paso del tiempo dio la oportunidad de traer puestos con un grado de responsabilidad más alto. La fuerza laboral local ha sido repartida durante la separación del año 2015 y la reciente fusión con CSC en el 2017, esta última empresa no tenía operaciones en Costa Rica. El Admin Team comienza operaciones el 11 de enero del año 2016 con 14 personas y a la fecha el equipo cuenta con 30 personas; quienes se encargan de brindar soporte administrativo a directores y vicepresidentes ubicados en Estados Unidos y Canadá.

Entre las tareas asignadas están: manejo de calendarios y correos electrónicos, reservación de viajes, manejo de contratistas, crear y mantener documentación, creación de reportes, aprobación para viajes y reportes de gastos, etc. Los miembros del equipo poseen un horario de lunes a viernes; pero deben estar atentos por si ocurre alguna eventualidad fuera de horas laborales y ser capaces de dar la atención adecuada a cada problema presentado.

Desde que se inició la operación, se han dado varias facilidades a los empleados en cuestión de horarios, permisos y enfermedad para cuidar el balance entre la vida personal y laboral. También se realizaron varias actividades para fomentar la pertenencia a la empresa y la unión del equipo, dichas actividades se hacen cada dos meses y se cuenta con la autorización anticipada para hacerlas.

A pesar de que se trabaja con personas localizadas en otros países y que son quienes más poseen información sobre la calidad del trabajo hecho, el equipo cuenta con su jefatura formal en Costa Rica, que se encarga de fungir como puente de comunicación entre los empleados con directores y vicepresidentes en temas como evaluación de desempeño, comunicados oficiales, reconocimientos, quejas, etcétera. También se encarga de administrar asuntos a nivel local como vacaciones, permisos, incapacidades, ascensos, y otras consultas a nivel administrativo y local.

Parte del problema actual proviene de la comunicación presente en el departamento; ya que las personas se están dejando llevar por chismes en lugar de preguntar mediante los canales oficiales cuando tienen dudas sobre algún tema en específico. Esto genera malos entendidos e incluso conflictos entre el personal, debido a que en ocasiones estos no son manejados de manera oportuna por parte de la jefatura.

Han ocurrido incidentes en los últimos meses, en los que el liderazgo ejercido no ha sido el correcto. Hay contradicciones entre lo que se dice y lo que se hace, llevando al personal a sentirse confundido con respecto a lo que se puede hacer o lo que no, también el mal manejo de algunas situaciones de conflicto ha llevado a un deterioro del clima laboral.

Esto ha causado un deterioro en la comunicación donde se ven personas que no se hablan por problemas pasados o porque simplemente no tienen la oportunidad de hacerlo durante el día, lo cual afecta el ambiente laboral, ya que no hay un conocimiento de con quién se está trabajando, y por ende también se afecta la motivación del empleado, porque se presenta falta de pertenencia a la empresa en general por parte de algunas personas. Actualmente los errores en el liderazgo y en la comunicación, han sido la causa de la disminución de la motivación en general, y esto se ve reflejado en que se están recibiendo menos reconocimientos en comparación con los primeros meses del año.

El departamento cuenta con un equipo de personas encargadas de hacer actividades para mejorar el ambiente laboral y lograr un mejor vínculo entre los miembros del equipo, y así obtener un mejor sentido de pertenencia a la empresa en general, por lo que con ese fin se han hecho varias actividades; sin embargo, se ha creado una política en la cual se hace obligatoria su asistencia, lo que ha causado un malestar entre las personas que prefieren dedicarse a su trabajo; pero al verse obligados a ir llegan con una mala actitud, lo que ha terminado en situaciones incómodas. Actualmente se han buscado maneras de atacar estos problemas y mantener una armonía en el equipo, sin embargo los resultados hasta el momento no han sido satisfactorios.

1.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

El clima organizacional es un tema que se discute actualmente en el área de recursos humanos de las empresas y también entre los mismos empleados de una empresa, es un tema de importancia en las compañías multinacionales. Estas organizaciones se caracterizan por tener equipos diversos, donde se trata de tener al personal más capacitado posible sin importar sexo, religión, edad, raza, etcétera. Un ejemplo de esto se puede ver en un artículo del periódico La Nación del 13 de febrero del 2017 en donde se habla de empresas que buscan contratar a personas mayores. El análisis de clima organizacional se va a construir con base en tres aspectos: el liderazgo por parte de la jefatura, la comunicación y la motivación con la que los trabajadores desarrollan sus funciones.

En los últimos 50 años las investigaciones sobre este tema han generado interés y desde entonces el tema se ha venido desarrollando; actualmente ligándose a temas como el burnout y desempeño laboral (Uribe, 2014). Es por eso que actualmente se ven empresas que se preocupan por sus empleados y tratan de crear ambientes de trabajo cómodos para su personal.

1.3 LA JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

El clima organizacional es un tema de interés actual y que ayuda a la empresas en el manejo de personal, ya que pueden generar sentido de pertenencia en los trabajadores logrando así que realicen sus labores de manera eficiente y eficaz; también a que puedan brindar ideas que ayuden al cumplimiento de los objetivos de la organización, produciendo así un crecimiento tanto laboral como personal en el empleado.

Las empresas multinacionales trabajan con personas de varios países, en el caso de DXC se trabaja con colaboradores de Estados Unidos, Europa y Asia; así que desde un principio se toman las medidas necesarias para que las partes involucradas sepan cómo interactuar con las personas según su procedencia, para evitar malos entendidos y situaciones incómodas. En la compañía la cultura se basa en igualdad de oportunidades, respeto y tolerancia; para asegurar que sus colaboradores convivan en un clima agradable y donde se sientan como miembros importantes de sus respectivos equipos y como parte de la organización en general. La empresa pasa por muchos cambios y por eso se necesita actualizar continuamente sobre este tema.

Esta investigación puede ser tomada como punto de referencia para otras personas que quieran investigar sobre el tema de clima organizacional, debido a que este puede ser aplicado en cualquier empresa. Con este trabajo se pretende obtener beneficios tanto para la empresa como para los empleados, donde se buscará mejorar el ambiente laboral del departamento y de esta manera aumentar la productividad laboral con respecto a la producción actual, por eso se busca que todas las partes que participarán en la investigación se comprometan a participar y brindar información verídica.

Con los objetivos que se plantean más adelante, se busca medir el estado del clima organizacional del departamento. Mediante el liderazgo se refleja qué tan bien puede trabajar un equipo, ayuda a determinar si las personas son capaces de lograr un objetivo trabajando en equipo; y si son bien guiadas por la persona encargada de supervisar el proyecto. El mal o buen manejo del personal por parte del líder, influye en el clima organizacional, debido a que las personas pueden sentirse muy bien con su líder, haciendo que hagan las cosas de la mejor manera y siempre buscando mejorar a sí mismos, o por el contrario, que no sientan deseos de trabajar y su desempeño sea muy bajo en caso de que su líder influya negativamente.

Un grupo necesita de la comunicación para compartir información e interactuar de una manera profesional y respetuosa, es por eso que este elemento también es

importante a la hora de medir el clima organizacional. El grupo a estudiar mantiene comunicación mediante correo electrónico, llamadas o chat, en su mayoría debido a que por motivo de teletrabajo no hay mucha interacción en la oficina. El último concepto elegido es la motivación; debido a que las personas tienen diferentes puntos de motivación en el trabajo: unos eligen el salario, otros el crecimiento profesional, otros los beneficios extra ofrecidos por la compañía; y es por eso que se quiere determinar el nivel de motivación de los empleados y así saber los puntos que hay que mejorar. Luego de analizar estos tres elementos utilizando los resultados del cuestionario creado para este proyecto, se procederá a crear una propuesta de mejora del clima organizacional.

El objetivo es proponer algunas recomendaciones para mejorar el liderazgo y así evitar que el ambiente que se presenta actualmente empeore y se vuelva insostenible para la jefatura. Parte del problema del liderazgo viene de la comunicación presente en el departamento, las personas se están dejando llevar por chismes en lugar de preguntar mediante los canales oficiales cuando tienen dudas sobre algún tema en específico. Esto genera malos entendidos e incluso conflictos entre el personal, los cuales en ocasiones no son manejados de manera oportuna por parte de la jefatura.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cómo influye el clima organizacional en los trabajadores del AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica?

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

- Analizar el clima organizacional presente en el AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica durante el segundo trimestre del 2017.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer el tipo de liderazgo presente por parte de la jefatura del Admin Team tomando como referencia los tipos de liderazgo liberal, autocrático, democrático, participativo y coercitivo.
- Determinar los tipos de comunicación presentes dentro del departamento AMS Shared Services Admin Team, desde el punto de vista de la comunicación horizontal, vertical, formal e informal.
- Analizar el tipo de motivación que tienen los trabajadores del departamento AMS Shared Services Admin Team a la hora de realizar sus tareas según las teorías de Maslow, Herzberg y Alderfer.

- Elaborar una propuesta de mejora que ayude al departamento AMS Shared Services Admin Team a mejorar el clima organizacional en temas de liderazgo, comunicación y motivación.

1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.6.1 ALCANCE

Con este trabajo se busca determinar cómo es el clima organizacional del Admin Team de Costa Rica y ver cómo este impacta en el rendimiento de los trabajadores de este departamento. Con base en los resultados obtenidos se creará un plan de mejoras que ayudará a tener un mejor clima laboral en el departamento

1.6.2 LIMITACIONES

Durante el año recién pasado, el autor de esta investigación ha sufrido varias complicaciones de salud, lo que ha causado un significativo atraso en el avance del proyecto, además, la empresa donde este labora y realiza la investigación, ha sufrido muchos cambios en los últimos meses, esto ha causado despidos y renuncias durante la investigación, lo que ha sobrecargado de trabajo a los que formamos parte del AMS Shared Services Admin Team, limitando el tiempo de cada empleado.

La carga laboral también afectó la aplicación del instrumento, porque causó un retraso en la obtención de respuestas por parte de los colaboradores de la empresa, quienes en la mayoría de los casos no pudieron cumplir con la fecha de entrega del cuestionario, por lo que se les dio tiempo adicional para recolectar la información necesaria para seguir con el proyecto.

Algunos colaboradores expresaron nerviosismo al responder el cuestionario porque sentían que podía haber represalias por parte de la jefatura; o que las respuestas iban a hacer mostradas de manera individual, esto generaría

contradicciones en las respuestas al no responder con honestidad lo que piensan del clima organizacional del equipo

1.6.3 APOORTE DEL INVESTIGADOR

La investigación busca determinar cómo es el clima organizacional del AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica; tomando en cuenta factores como liderazgo, comunicación y motivación.

1.6.4 DELIMITACIÓN ESPACIAL

El trabajo se realiza en las oficinas de DXC, específicamente en el departamento AMS Shared Services Admin Team, edificio ubicado en Lagunilla de Heredia.

1.6.5 DELIMITACIÓN TEMPORAL

La investigación se realiza durante el segundo trimestre del año 2017

1.7 OBJETO DE ESTUDIO

Se busca identificar y analizar los factores relacionados con el clima organizacional que se presentan en el departamento AMS Shared Services Admin Team y cómo afectan el desarrollo de las funciones de los empleados.

1.7.1 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el clima organizacional presente en el AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica en el segundo trimestre del 2017?

CAPÍTULO II

MARCO CONTEXTUAL

2. MARCO SITUACIONAL

2.1 RESEÑA HISTÓRICA

La siguiente información se toma de <https://content.int.hpe.com/sites/Culture/OurCulture.page> y <https://my.dxc.com/our-company/about-dxc-technology.html> las cuales son páginas de intranet que solo pueden estar disponibles para los empleados de la compañía.

Bill Hewlett y David Packard son los fundadores de la empresa HP, ambos se conocieron mientras eran estudiantes de la Universidad de Stanford durante la década de los 30. Ellos poseían un garaje en donde empezaron a trabajar en varios inventos hasta que deciden fundar Hewlett Packard en 1939. Bill sirve al ejército estadounidense de 1941 a 1947, por lo que Dave se debe hacer cargo de la compañía durante ese tiempo; en 1959 se inauguran las primeras oficinas fuera de Estados Unidos, la locación de los nuevos edificios son Alemania y Suiza, en el año 2011 Meg Whitman es escogida como la presidenta de la compañía, puesto que mantiene actualmente en Hewlett Packard Enterprise.

Varios de los productos con los que la empresa innovó el mercado durante décadas van desde osciladores, cámaras, calculadoras, computadoras, impresoras, grabadoras, etcétera. Con los años ha ido expandiendo su catálogo de servicios de software, servidores, servicios en la nube, consultoría y servicios financieros. En el año 2014 se decide dividir la compañía en dos: HP Inc. que se queda con la producción de computadoras, impresoras y Hewlett Packard Enterprise que se queda con la parte de servicios en diferentes áreas liderado por Meg Whitman, dicha separación ocurre en noviembre del 2015.

Los servicios ofrecidos por la compañía son los siguientes:

- Consultoría en el área de tecnología que ayudará a los clientes a sacar mayor provecho de su equipamiento, agilizar procesos y adaptarse a cualquier necesidad del cliente.
- Servicios financieros usando la tecnología para tener resultados exactos y lograr un planeamiento más organizado.
- Servicio de soporte técnico que se adecua a los requerimientos de los clientes, donde se contará con un equipo especializado que ayudará en cualquier momento que se necesite e incluso es capaz de encontrar problemas antes de que se impacte el negocio del cliente.
- Servicios de entrenamiento para empleados usando equipamiento y casos de acuerdo a situaciones que se pueden presentar en la actualidad.
- Creación de diferentes tipos de software y aplicaciones según las diferentes necesidades que existan. Esto incluye el mantenimiento continuo para evitar consecuencias negativas para los clientes.
- Servicio de servidores y migración a la nube para optimizar los sistemas
- Sistemas de almacenamiento fácil de manejar y que se acomoda a cada negocio según su finalidad y cuyo rendimiento es alto para alcanzar los objetivos deseados.
- Redes que permiten accesos desde cualquier punto de manera segura y con mantenimiento en caso de fallos.

Durante mayo del 2016 se anuncia que una parte de HPE conocida como Enterprise Services se unirá a CSC para formar una nueva empresa. CSC fue una

compañía de servicios tecnológicos fundada en 1959 por Roy Nutt y Fletcher Jones, quienes en sus inicios brindaban servicios daban herramientas de programación y software de ensamblaje a sus clientes; logrando en 1963 ser la mayor compañía de software de Estados Unidos y la primera en su tipo en estar en el mercado de intercambio de acciones. La empresa se dedicaba a dar servicios y consultorías en el área de IT

En Costa Rica la empresa HP inicia operaciones en el 2003, 12 años antes de la separación, y los servicios ofrecidos desde el país fueron evolucionando de agentes de centros de llamadas a puestos más complejos en áreas de informática, proyectos, administración y finanzas. La empresa cuenta con instalaciones en las zonas francas Ultrapark 1 y America Free Zone en La Aurora de Heredia y en Ultrapark 2 ubicada en Lagunilla de Heredia.

Luego de la división, en el año 2015 Hewlett Packard Costa Rica se queda con aproximadamente 5000 empleados, de los cuales un aproximado de 3000 pasan a formar parte de DXC, que se deja los edificios de Ultrapark 1 y 2. Se adopta un nuevo logo y cultura organizacional que se empieza a implementar a nivel mundial.

DXC inicia operaciones a nivel mundial el 3 de abril del 2017; compartiendo los eventos más importantes mediante sus redes sociales. La compañía es dirigida por Mark Lawrie quien junto a las principales jefaturas de la empresa, estuvieron trabajando durante meses en una nueva cultura y objetivos que la organización deberá seguir de ahora en adelante.

Cuadro 1: Servicios de DXC

Analítica	Ayuda a los clientes a optimizar procesos, asesoría, manejo y protección de la información de los clientes.
Aplicaciones	Creación, modernización, manejo y mantenimiento de aplicaciones según lo que el cliente requiera.
Procesos de Negocios	Ayuda a los clientes a tener un mayor acercamiento con su público meta mediante la digitalización de servicios, centros de contactos y reducción de costos.

Servicios en la nube	Consultoría, migra procesos, y capacitación al cliente sobre cómo usar los servicios en la nube.
Consultoría	Ayuda a los clientes en la modernización de servicios para que sean parte de la era digital y estén actualizándose constantemente
Soporte de herramientas de terceros	Capacitación y soporte en herramientas de Microsoft, Oracle y SAP
Servicios de Seguridad	Asesoría, protección de información, plataformas de seguridad confiables
Movilidad	Modernización de las estaciones de trabajo, para que la información del cliente le sea accesible desde cualquier dispositivo a cualquier hora del día y desde cualquier lugar de manera segura y rápida.

Fuente: elaboración propia. Tomado de <http://www.dxc.technology/services?ref=nmntop>

2.2 MISIÓN

Dirigir a los clientes a través del cambio, ayudándolos a aprovechar el poder de la tecnología para ofrecer nuevos resultados a sus negocios.

2.3 VISIÓN

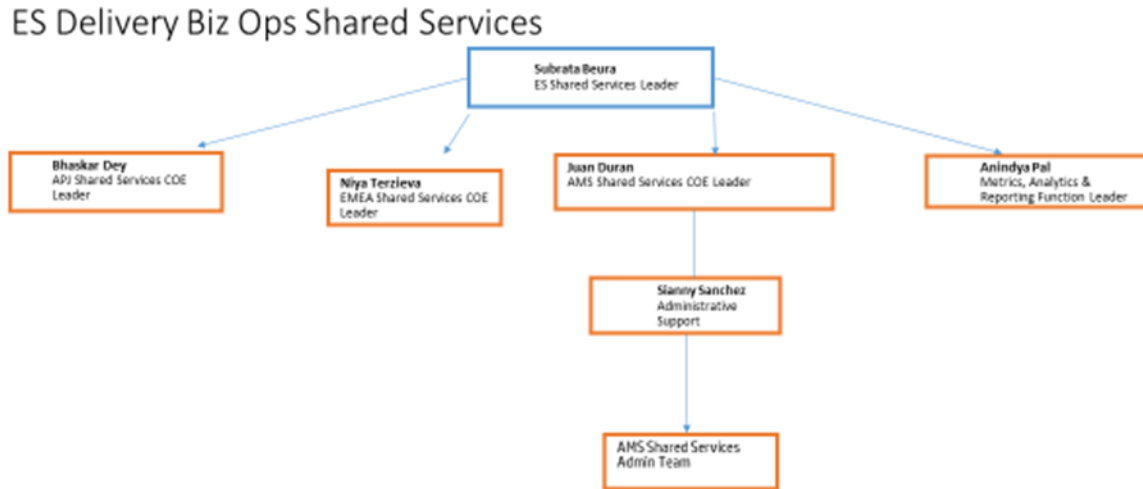
Convertirse en la compañía de servicios de TI independiente más valorada para clientes, empleados, inversores y socios.

2.4 PRINCIPIOS Y VALORES

La empresa trabajó durante varios meses antes del día 1 para tener los valores que seguirán para cumplir las metas establecidas y ser reconocida a nivel mundial. La compañía busca trabajar cerca de sus clientes para enfrentar retos, buscar oportunidades de mejoras y asegurarse de que tengan justo lo que necesitan. Los valores están representados como CLEAR donde cada letra es un valor, tomando en cuenta que se basa en el idioma inglés.

1. C significa Client Focused (Enfocado en el cliente) se apoya en que el éxito de la compañía está basado en entender las necesidades del cliente acompañado de un servicio excepcional y de valor.
2. L para Leadership (Liderazgo) donde se basan en hechos para guiar a la hora de realizar el trabajo y se busca un cambio mediante la colaboración y la confianza.
3. E es de Execution Excellence (Ejecutar la excelencia) donde se busca hacer lo mejor posible para ayudar a los clientes y ser reconocidos en la industria como punto de referencia importante.
4. A significa Aspiration (Aspiración) A ser mejores cada día que pase, buscar un crecimiento sólido y constante.
5. Por último la R de Results (Resultados) donde se toma la responsabilidad del trabajo a realizar y se espera que sean de valor.

2.5 Illustration 1: ORGANIGRAMA



1

Fuente: Imagen suministrada por la jefatura del departamento

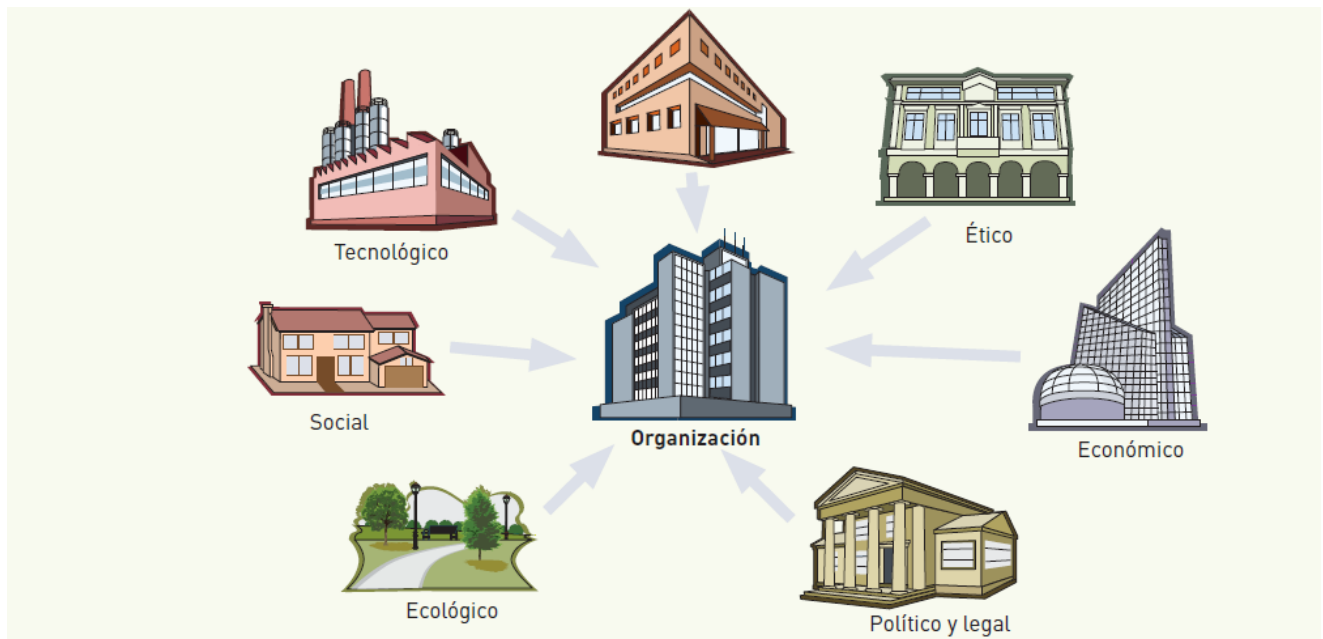
2.6 MARCO CONCEPTUAL

2.6.1 ADMINISTRACIÓN

Para Münch (2010) la administración “es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos”. Es una actividad que suele involucrar el trabajo grupal en donde varios individuos se esfuerzan para lograr un objetivo en común, esto lleva a la continua interacción de los empleados y a la toma de decisiones que pueden dar efectos tanto negativos como positivos.

Gareth & George (2010) enfatizan en que se debe aprender administración para el bien común y entender de dónde viene la riqueza. También se menciona que aunque no todas las personas lleguen a puestos de liderazgo, es necesario entender estos para mejorar la convivencia con el resto de los compañeros de trabajo. Una organización puede tener varios enfoques que a su vez satisfacen las diferentes necesidades de la población

Ilustración 2: Tipos de Organizaciones



Fuente: Koontz, Wehrich & Cannice (2012), p.40

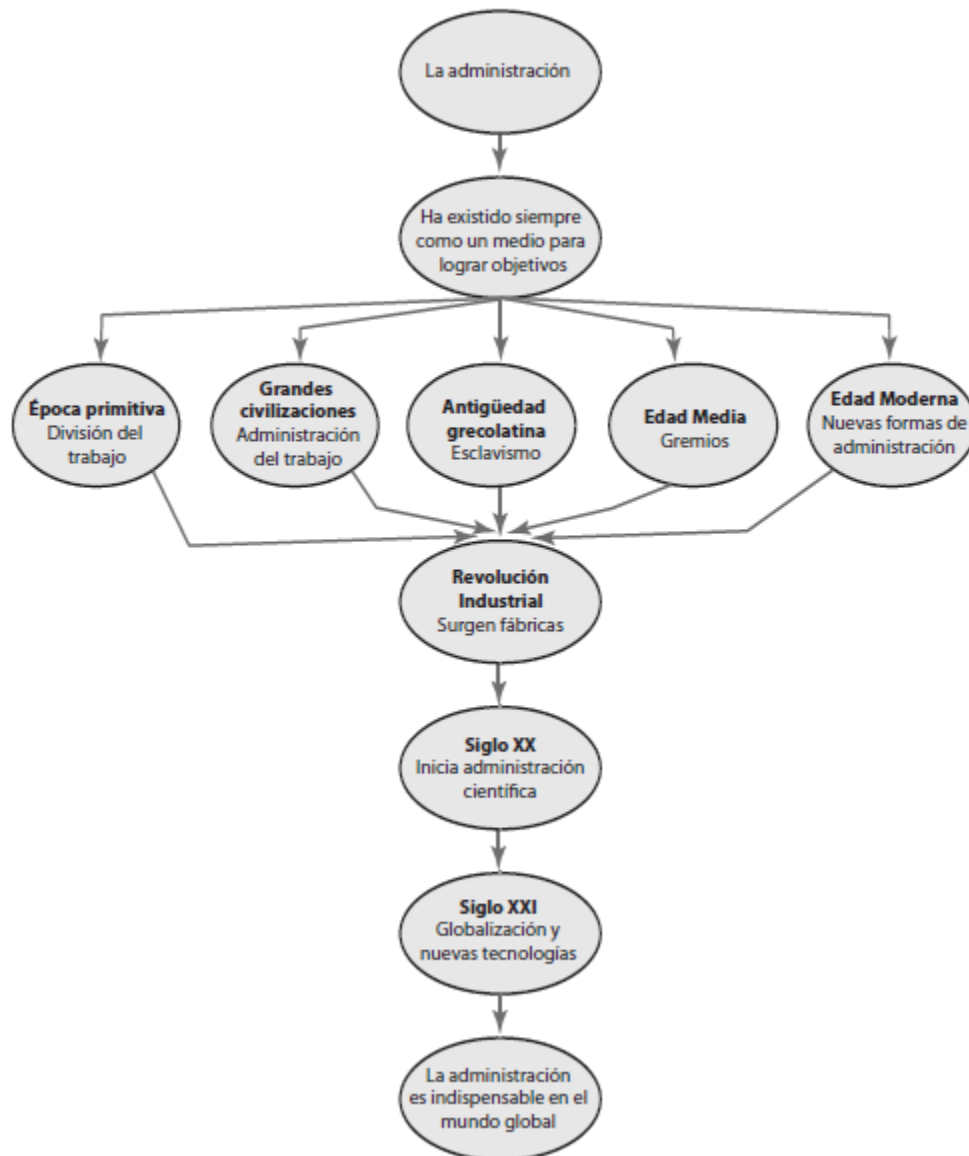
Las empresas tecnológicas brindan productos que facilitan la manera de hacer las cosas, cómo se vive e incluso en cómo vender bienes y servicios. También se encuentran empresas que cuidan el medio ambiente y son conscientes de que hay que causar el menor impacto ecológico posible, es por eso que se han creado leyes sobre tratamiento de desechos y cuidado de las nacientes de agua.

Koontz, Wehrich & Cannice definen la responsabilidad social como “considerar seriamente el efecto de las acciones de la compañía en la sociedad”.(2012, p.45), por eso es que hoy día se ven muchas organizaciones enfocadas en ayudar a personas que presenten alguna situación de riesgo, mediante programas de voluntariado o la búsqueda de patrocinios de otras empresas con el fin de mejorar la calidad de vida de la población en general.

Historia de la administración

Ilustración 3: Historia de la Administración

Mapa conceptual



Fuente: Münch, 2010, p.2

- Época primitiva: las personas se preocupaban por cazar en grupos para obtener el alimento y vestido que generalmente provenían de animales grandes que eran difíciles de conseguir si se trataba de una sola persona. La administración tomó más auge con la aparición de la agricultura donde había que cuidar los cultivos.
- Civilizaciones grandes donde la complejidad de la administración se incrementa con la aparición del concepto de gobiernos, religión y métodos de escritura. Las personas de esa época se empezaron a dividir según sus clases sociales.
- Antigüedad Grecolatina: Münch (2010) describe esta época como el nacimiento de la democracia y otros elementos como la matemática que se usan en la actualidad. El castigo físico se encontraba presente y la población de ese entonces era vigilada sigilosamente cuando realizaba su trabajo, por lo que la esclavitud era algo común.
- Edad media: Surgen los gremios y la administración era liderada por los señores feudales que manejaban a su servidumbre. La administración evoluciona debido a que los comerciantes y productores expandían sus negocios y trataban de llevar sus productos a lugares más lejanos con tal de posicionarse en el mercado, esto también llevaba a una minuciosa vigilancia en los envíos debido a que las personas se preocupaban de que sus negocios tuviesen buena reputación.
- Edad moderna: Se rige por el nacimiento del salario y la evolución de talleres y gremios a organizaciones más complejas.
- Revolución Industrial: Se dan grandes avances en la producción que pasa a ser por serie, por lo que la mano de obra sufre una modificación significativa, aparecen los mandos medios que se encargan de ser ese enlace entre el dueño y los operarios de las máquinas.
- Siglo XX: La administración logra una transformación significativa gracias a los avances en la tecnología y logra consolidarse como “ciencia indispensable para el desarrollo industrial y económico” Munch (2010), p7. También nacen los principios de la administración creados por Frederick Winslow Taylor.
- Siglo XXI: Aparece la globalización y con ello la necesidad de las personas por adquirir más conocimiento y la mejora de las condiciones laborales. La tecnología crece a pasos rápidos por lo que se da un auge en una administración de carácter remota.

Teorías de la administración

En su libro, Gareth & George (2010) hablan sobre varias teorías de la administración poniendo como punto de partida el final del siglo XIX. La primera teoría habla de la administración científica creada por Frederick Winslow Taylor, quien se dedicó a buscar la manera en que los trabajadores realizaran mejor su trabajo y produjeran más de lo que estaban haciendo debido a que él notó que se podía hacer más. De esta manera se convierte en un asesor que guiaba a las personas en la división de tareas y creó cuatro principios de la administración que siguen siendo referenciados hoy en día.

Ilustración 4: Principios de la administración

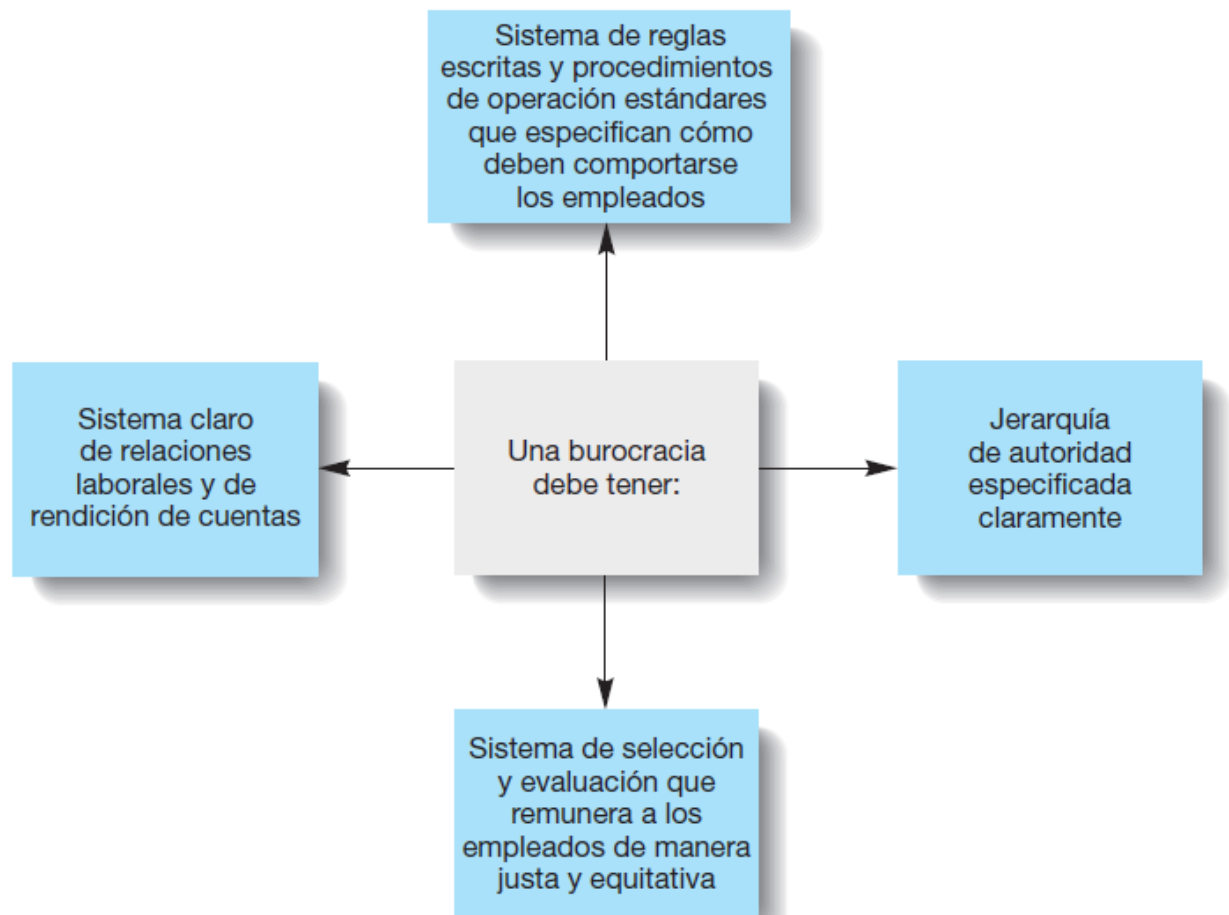
1. Desarrolle una ciencia para cada elemento del trabajo de un individuo para reemplazar el antiguo método de la regla del dedo pulgar.
2. Seleccione científicamente y luego capacite, enseñe y perfeccione al trabajador.
3. Coopere efusivamente con los empleados para asegurarse de que todo el trabajo se haga de acuerdo con los principios de la ciencia que ha desarrollado.
4. Divida el trabajo y las responsabilidades de forma casi equitativa entre la administración y los trabajadores. La administración realiza todo el trabajo para el que está mejor capacitada que los trabajadores.

Fuente: Robbins y Coulter (2017), p.27

Frank y Lillian Gilberth grababan a los trabajadores para ver cómo se movían a la hora de realizar sus funciones y de esta manera mejorar las posturas de trabajo y construir mejores herramientas que ayudaran a mejorar la manera como se hacían las cosas. Gareth & George (2010) hacen mención a que esta pareja que tenía 12 hijos y que ponían en práctica sus enseñanzas con ellos, también se dedicó a estudiar las consecuencias de la fatiga en los trabajadores y cómo el ambiente que los rodea puede contribuir a menos sensación de cansancio y mejora de rendimiento laboral.

La teoría de la gerencia administrativa se enfoca en eficiencia y eficacia y sus dos principales expositores fueron Max Weber y Henri Fayol. Weber usa la teoría de la burocracia, la cual se define como “Sistema formal de organización y administración pensado para asegurar la eficiencia y la eficacia” (Gareth & George, 2010, p.49) de ahí parte en cuatro principios explicados en la siguiente imagen

Ilustración 5: Principios de burocracia de Weber



Fuente: Gareth & George, 2010, p.49

Henri Fayol es una referencia importante en la administración y se le conoce principalmente por catorce principios, los cuales son enseñanza obligatoria cuando se estudia administración. (Munch (2010)

1. División del trabajo: Las personas se motivan al darle responsabilidades mayores a las que tiene, por eso hay que prepararlas bien para que realicen sus funciones de manera exitosa.
2. Autoridad: Es necesaria la guía de las jefaturas que ayudarán a los colaboradores a realizar el trabajo y así cumplir con las metas establecidas.
3. Disciplina: Los trabajadores deben seguir las normas fijadas por la empresa y brindar interacciones respetuosas entre los empleados.
4. Unidad de mando: Las personas deben reportar solo a un jefe para evitar confusiones con las líneas de mando e instrucciones a seguir.
5. Unidad de dirección: Menciona la planeación que se debe tener con los planes de acción a seguir. Todos los colaboradores que trabajen para alcanzar una meta en específico deben de trabajar juntos y ser guiados solo por una persona.
6. Iniciativa: Fayol pensaba que un grupo de trabajo en donde todos puedan dar ideas y contribuir con el trabajo diario, puede dar mejores resultados y por eso los gerentes deben permitir que sus trabajadores aporten y den puntos de vista variados que pueden conducir al éxito.
7. Subordinación del bien común: Los intereses de la organización irán primero que los personales, así se mantendrá la disciplina e igualdad dentro de los diferentes departamentos de una empresa.
8. Remuneración: Un sistema de pago justo que permita a los colaboradores vivir de manera digna y otros reconocimientos que los motiven a realizar su trabajo de buena manera.
9. Centralización: La autoridad no puede quedar solo para los altos mandos de la empresa, ellos deben determinar cuanta autoridad dar a los mandos inferiores de la empresa.
10. Cadena escalar: llamada también línea de autoridad, la cual va de la parte inferior de la organización hasta los más altos.
11. Orden: Gareth & George (2010) señalan para este principio que todos los recursos y las personas deben estar en la cantidad y momento adecuados para no desperdiciar tiempo valioso en la organización.
12. Equidad: Se debe ser imparcial con los equipos de trabajo, debe asegurarse de que nadie se sienta superior o inferior a nadie.

13. Estabilidad: Las personas que adquieren experiencia dentro de la organización se vuelven cada vez más valiosas, por lo que hay que crear el ambiente y motivación idónea para que se queden dentro de la empresa y la rotación no sea alta.
14. Espíritu de grupo: La comunicación y las relaciones deben ser buenas para que el compromiso con la organización sea el idóneo para los buenos resultados.

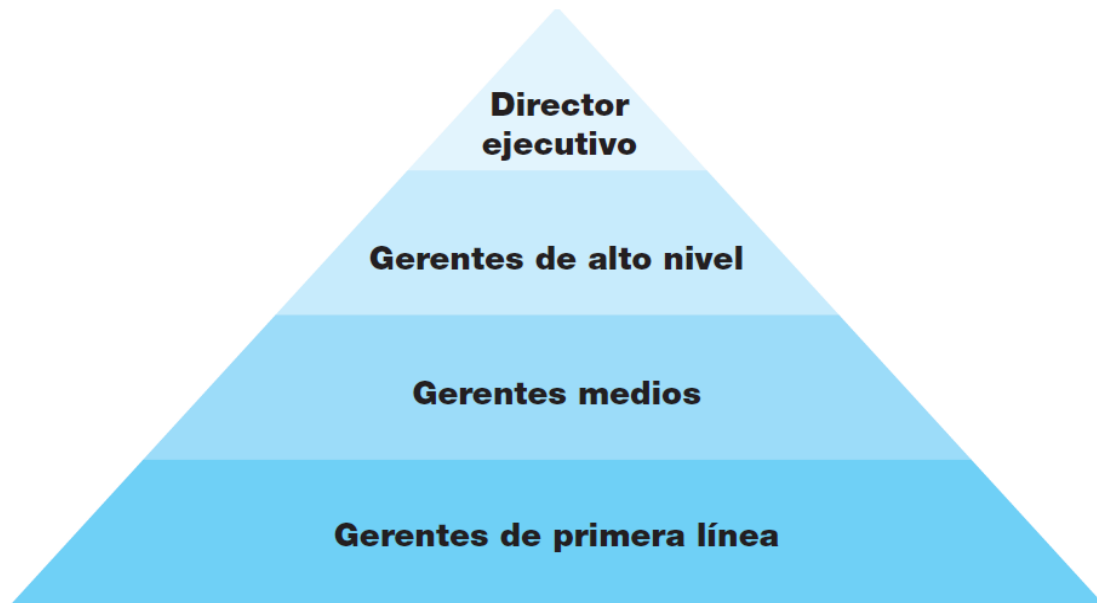
La teoría de la conducta administrativa se relaciona con el comportamiento organizacional para descubrir cómo los puestos de mando deben actuar para que los subordinados se mantengan motivados, satisfechos y puedan sentirse comprometidos con sus deberes dentro de la empresa. Dailey (2012) señala cinco facetas para que un empleado sienta satisfacción por su trabajo

- La satisfacción que viene del trabajo en sí
- La proporcionada por el salario
- Llevarse bien con los compañeros de trabajo.
- La satisfacción de crecer dentro de la empresa
- Tener una relación cordial con los jefes

Las diferentes jerarquías que hay dentro de la organización van trabajando las metas desde lo más sencillo hacia lo más complejo, buscando las formas más sencillas de llegar a cumplir con lo propuesto, sin tener que sacrificar mucho y buscando bienestar para todas las partes involucradas

Para Gareth & George la teoría de la ciencia de la administración “aplica técnicas cuantitativas rigurosas para que los gerentes obtengan el máximo provecho de los recursos al producir bienes y servicios”. Por eso se realizan constantemente revisión de procesos con el objetivo de encontrar opciones de simplificar el trabajo pero manteniendo la calidad de este. La teoría del ambiente organizacional ayuda a que las empresas compitan de manera globalizada, con conceptos como el de sistemas abiertos que usan recursos externos que luego son convertidos en los productos o servicios que serán consumidos por la población

Ilustración 6: Niveles de Administración



Fuente: Gareth & George (2010), p.15

Los gerentes de primera línea se encuentran en todos los departamentos de la empresa y se encargan de supervisar las tareas que realizan los trabajadores de la organización, como los supervisores de agente de call center o los que lideran equipos de vendedores. Luego se encuentran los gerentes medios que se encargan de vigilar el trabajo de los gerentes de primera línea y brindan apoyo para que estos sepan optimizar sus recursos y sean capaces de conseguir los objetivos planeados de una manera más sencilla; otra función es asegurarse de que el aprendizaje para los trabajadores sea efectivo y que cada persona esté en el puesto adecuado.

Los gerentes de alto nivel manejan el desempeño de todos los departamentos, por lo que deben asegurarse de que los objetivos propuestos sean claros y se cumplan de manera satisfactoria. Deben asegurarse de brindar los medios para que los mandos inferiores puedan trabajar de manera armoniosa y se le facilite el cumplir con las metas de la organización. El director ejecutivo busca armonía entre los miembros de alta gerencia, los gerentes de alto nivel deben reportar sus actividades a los directores, quienes se encargan de examinar que todo vaya saliendo según lo planeado.

Ilustración 7: Recompensas y retos de los gerentes

Recompensas	Retos
<ul style="list-style-type: none">• Crear un ambiente laboral en el que los miembros de la organización pueden trabajar a su máxima capacidad.• Tener oportunidades de pensar creativamente y utilizar su imaginación.• Ayudar a otros a encontrar sentido y satisfacción en su trabajo.• Apoyar, dirigir y cuidar a otros.• Trabajar con varias personas.• Recibir reconocimiento y estatus en la organización y en la comunidad.• Influir en los resultados de la empresa.• Recibir una remuneración adecuada en forma de salario, bonos o acciones.• Los buenos gerentes son necesarios para las compañías.	<ul style="list-style-type: none">• Trabajar arduamente.• Quizá tener labores más de oficinista que gerenciales.• Tener que lidiar con distintas personalidades.• Con frecuencia tener que trabajar con recursos limitados.• Motivar a los trabajadores en situaciones caóticas e inciertas• Combinar conocimientos, habilidades, ambiciones y experiencias de un grupo de trabajo heterogéneo.• El éxito depende del desempeño laboral de otros.

Fuente: Robbins & Coulter 2010, p. 16

Los gerentes son capaces de explotar el potencial de las personas, de esta manera se obtienen los resultados necesarios para alcanzar el éxito, pero como menciona el cuadro anterior hay muchos retos que afrontar en el camino. Ellos deben trabajar duro para ver resultados, prácticamente viven por la organización, así que deben lidiar con diversas situaciones y tipos de personas día con día.

Funciones de la administración

La administración posee varias funciones o etapas que se mantienen con el paso del tiempo, esto sirve de guía a los administradores para que manejen mejor los procesos y sepan cómo alcanzar los resultados propuestos. Las funciones en cuestión son: Planeación, organización, Integración, Dirección y control, las cuales serán explicadas en las siguientes páginas.

Ilustración 8: Las funciones de la administración



Fuente: Munchen 2012, p.26

Planeación

Es el primer paso de este proceso, la base para los procesos administrativos, para Munchen (2012) esta etapa

es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgo tendientes a lograr la misión y visión organizacional con una mayor probabilidad de éxito. (p.41)

La importancia de esta etapa recae en que es la que define cada paso a seguir a la hora de ejecutar un plan, en ella se establece quién es responsable de cada actividad, reduce el desperdicio de tiempo y materiales porque desde un principio se sabe cuánto se va a utilizar de cada cosa, alinea a todas las personas bajo un mismo camino, de esta manera se evitará que las personas tomen rumbos diferentes de los que la empresa desea seguir.

Munchen (2012) también muestra varios tipos de planeación, la primera es la estratégica, que es hecha desde los altos niveles de la organización y es la base para la realización de los planes de trabajo en todas las áreas de la organización; la planeación funcional es aquella que crean cada uno de los departamentos de la empresa y va de la mano con la planeación estratégica; y por último la operativa, que sirve de guía para los niveles más bajos de la empresa y también debe ir estrechamente relacionada con las dos anteriores.

Los siguientes conceptos son parte de la planeación estratégica:

1. Misión: Razón de ser de la empresa, motivo por el cual existe, es permanente.
2. Visión: Lo que se quiere en el futuro para la empresa, da la dirección y plantea lo que se debe hacer en presente para llegar a esa meta.
3. Filosofía: Valores, creencias que son parte de la organización, da sentido a toda empresa en sí.
4. Objetivos: Logros específicos que se quieren alcanzar, deben ser medibles y con un tiempo delimitado.
5. Políticas: Sirven para orientar a la organización, lineamientos que ayudarán en la toma de decisiones.
6. Programas: Guía que contiene las actividades que se realizarán, las personas encargadas de estas y cuánto tiempo se necesita para que se ejecuten de manera correcta
7. Estrategias: Dan la dirección y uso de los recursos para cumplir con los objetivos.
8. Presupuesto: Con ellos se determina la utilización de los recursos y controla en términos financieros todas las actividades de la organización.

Una buena administración depende de la prevención de las amenazas, Robbins y Coulter (2010) explican que las personas deben ser capaces de anticipar las amenazas que se puedan presentar a futuro, por eso es importante estar un paso adelante de los inconvenientes y crear planes de contención para evitar contratiempos. Ellos establecen cinco pasos para establecer objetivos que se explican en el siguiente cuadro:

Cuadro 2: Pasos para crear objetivos

1. Hacer revisión de la misión	Es lo primero que los gerentes deben de revisar, ya que los objetivos dependen de lo que la misión diga y esa es la razón de ser de la organización.
2. Evaluación de recursos	Hay que plantear los objetivos con base en los recursos disponibles, ser realistas y no crear metas inalcanzables
3. Determinar los objetivos individualmente o usando información de otros	Todos los objetivos deben estar relacionados entre sí y tener congruencia entre ellos y la misión de la empresa
4. Escribir objetivos y comunicarlos a las partes interesadas	Lo colaboradores deben estar informados sobre los objetivos de la empresa
5. Evaluación de Objetivos	Verificar si los objetivos planteados funcionan, en caso de que no, habrá que modificar cuanto sea necesario.

Fuente: Robbins y Coulter (2010)

Organización

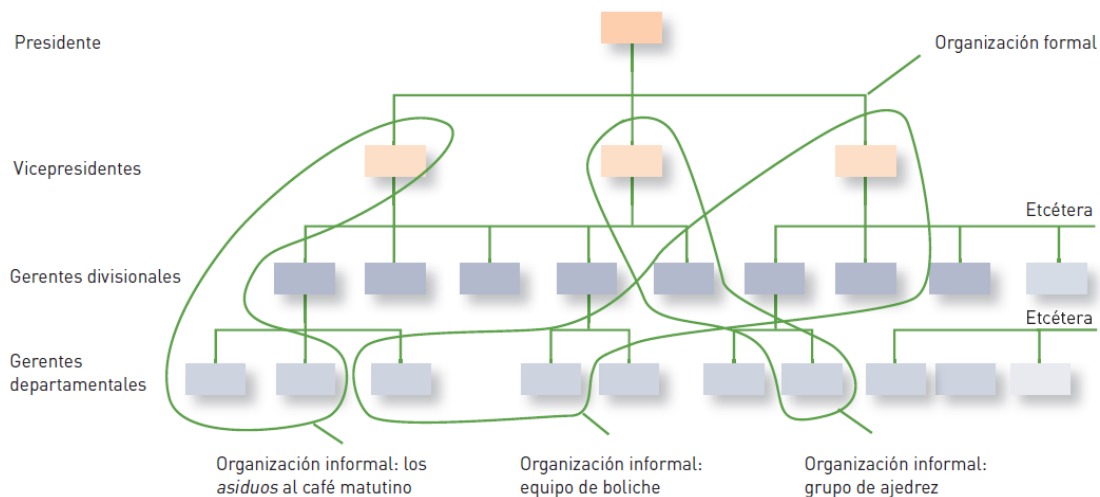
Dentro de esta etapa se hace la repartición del trabajo, asegurándose de que cada recurso esté en su lugar ideal y no cause un atraso en la productividad. Con la organización se plantea simplificar los procesos y determinar los niveles de mando de una empresa.

Robbins y Coulter (2010) definen organizar como “Distribuir y estructurar el trabajo para conseguir los objetivos de la organización”. (p. 185) de eso parte también la necesidad de estructurar la empresa de manera de que las personas con tareas similares queden juntos y puedan apoyarse entre sí, también porque le da orden a la organización.

Hay dos tipos de organización que pueden presentarse en una empresa: la formal y la informal.

La organización formal es la que se construye de manera que se cumplan las funciones que se tienen planeadas dentro de la empresa, un ejemplo de esto sería el departamento de finanzas o de recursos humanos, donde las personas se centran en tareas de un tema específico, contribuyendo a la empresa. La organización informal se da basado en la relaciones interpersonales de los colaboradores, en donde las actividades que realizan están más enfocadas al ámbito recreacional o social que a objetivos de la empresa en sí. Varios casos de esto pueden ser grupos de personas que acostumbren almorzar juntas, salir a comer después de la jornada laboral o algún club que tenga la empresa, ya sea deportivo o de pasatiempos.

Ilustración 9: Organización formal e informal



Fuente: Koontz, Weihrich & Cannice (2012, p.201)

La organización requiere de varios elementos para que se realice de una manera adecuada según las necesidades que tenga la empresa, las actividades deben ser acorde con los objetivos existentes, que las personas en puestos de autoridad cumplan su deber de manera profesional y contribuya a un ambiente positivo dentro de la empresa. La estructura organizacional nunca debe formarse en torno a los objetivos

individuales de los colaboradores, sino los de la empresa, debido a que se debe seguir un solo rumbo si se quiere mantener la misión establecida.

El establecimiento de los objetivos es algo que comparten la planeación y la organización, sin embargo la parte fundamental de organizar es la creación de actividades y la asignación de todos los recursos humanos y materiales posibles, estas personas deben ser acomodadas en grupos que a su vez estarán divididos en niveles según el organigrama de cada empresa.

Integración

La integración comprende varias fases en las que se van añadiendo diferentes recursos a la empresa, para Munchen (2010) “es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones requeridas para ejecutar los planes de acuerdo con la arquitectura organizacional” (p.85) es un proceso de cuidado donde se revisa que los recursos conseguidos sean los correctos para el funcionamiento de la empresa.

Ilustración 10: Proceso de Integración



Lo primero que se hace es ver qué recursos se necesitan y en qué cantidad para no lidiar con faltantes o desperdicios; luego de eso se enumeran las características que deben tener estos recursos, así como el tiempo que se tomará en reunirlos; después de eso hay que encontrar los proveedores que suplirán lo que se necesite, tomando en cuenta que no hay que sacrificar la calidad de lo que se obtiene por un menor precio.

Tras analizar opciones y encontrar al proveedor más confiable, se escogerán los recursos de mayor calidad para que den soporte a la empresa y se cumpla con los objetivos. Hay varios tipos de recursos empezando por el humano, que es el encargado de que los demás funcionen de manera correcta, por eso se deben perfeccionar los procesos de reclutamiento y selección de personal, de esta manera se estará contratando al personal idóneo para cada puesto disponible en la empresa.

Los recursos informáticos son valiosos hoy día porque el mundo se encuentra en una era de digitalización. Hay software y hardware para todo tipo de empresas; es por eso que hay que evaluar: el uso que se le va a dar al equipo, velocidad de internet requerida, seguridad requerida para mencionar los más sobresalientes. Para Munchen

(2010) el financiamiento y la inversión de dinero son los recursos financieros más importantes, por eso hay que saber el riesgo que conlleva tomar algunas decisiones en esta área, las inversiones deben de llevar una sólida estrategia, además la administración de los ingresos debe hacerse sacando su máximo provecho.

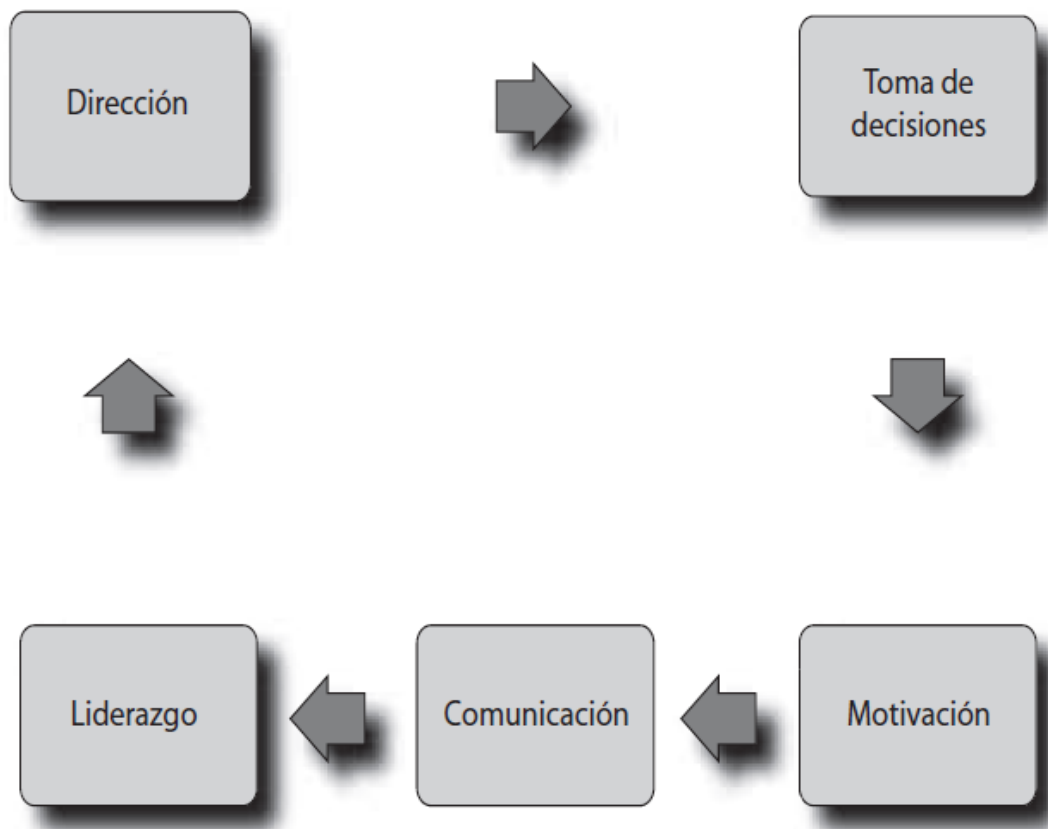
Los recursos materiales son la cantidad y la calidad de insumos que se van a necesitar para las actividades de la empresa. Dentro de esta parte hay diversos factores que tomar en cuenta, por ejemplo: proveedores, calidad de producto, lugar de almacenaje, inventarios. Todo esto debe ser manejado por personas que conozcan bien los objetivos de la empresa, para evitar el mal uso de los insumos, lo que podría generar pérdidas millonarias.

Dirección

Una vez que se tenga lo que se quiere hacer y las maneras de realizarlo, el siguiente paso es poner el plan en marcha, se elige la mejor opción a seguir para cumplir metas, este debe ser transmitido a la personas que trabajarán en ello y se buscará que tengan la actitud correcta, que se sientan lo suficientemente motivados para trabajar. También se necesita de colaboradores que sepan ejercer liderazgo, para que sirvan de guía a los demás y puedan mantener el equipo unido, en una sola dirección según los lineamientos de la organización.

Munchen (2010) describe en su libro este proceso como “la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y el ejercicio del liderazgo.” Luego explica un proceso que lleva la etapa de dirección si se quiere que sea exitosa

Ilustración 11: Dirección



Tomado de: Munchen (2010, p.105)

- 1. Toma de decisiones:** Lo que se espera de esta etapa es la identificación de problemáticas que puedan estar afectando al departamento u organización en general; para esto se necesita recaudar toda la información posible, luego del análisis, se deben ver cuáles son las alternativas existentes para atacar ese problema, se estudian y por último se escoge la mejor de ellas para implementarla. Hay que tomar en cuenta una evaluación de resultados para determinar si la opción escogida funciona o si hay que valorar otros caminos.
- 2. Motivación:** Si las personas involucradas en una labor están motivadas y a gusto con lo que hacen los resultados se darán más rápido, dejando poco espacio para fallas. Se debe verificar que la motivación esté en un alto nivel y crear acciones de apoyo en caso de que se necesite apoyar a los empleados, si no están satisfechos con su entorno laboral.
- 3. Comunicación:** Debe ser directa, que sea sencilla pero clara para evitar malentendidos. Hay que establecer canales oficiales para que todos reciban las indicaciones según sus objetivos.
- 4. Liderazgo:** Los líderes deben tener claro la visión de lo que debe de hacer, además de integrar la comunicación y motivación, estas deben implementarse de buena manera para no perder control del grupo con el que se trabaja. Debe transmitir confianza para los tiempos difíciles y saber tomar decisiones, ya que de ello depende la operación del negocio.

Control

Uno de los conceptos usados para el control es el siguiente: “fase del proceso administrativo a través de la cual se evalúan los resultados obtenidos con relación a lo planeado con el objeto de corregir desviaciones para reiniciar el proceso” (Munchen 2010, p, 125). Para esto se deben establecer indicadores que ayudarán a medir qué es lo que se quiere evaluar y cómo se debe hacer, con esto se busca evaluar si las fases hechas anteriormente funcionaron según lo planeado.

Los métodos de control deben ser confiables y exactos para así planear exactamente lo que se debe cambiar, los problemas encontrados deben ser estudiados y clasificados en causa o consecuencia, así se puede determinar exactamente la prioridad con la que se deben resolver. Para llevar de mejor manera el control de los procesos, se pueden utilizar las siguientes herramientas:

- Reportes: Pueden dividirse por temas para llevar un mejor orden de la información, estar hechos de manera sencilla y clara para que sea fácil de comprender y ser actualizados con regularidad.
- Programas informáticos: Manejo sencillo de los datos con los que se va a trabajar, esto con la seguridad debida. Debe ser de fácil manejo
- Auditorías: Revisar los procesos para verificar si se están haciendo de la mejor manera y corregir irregularidades.

Administración de Recursos Humanos

Esta área de la administración se encarga de manejar el personal de la empresa, se hace desde varias sub áreas; cuyo objetivo principal es asegurarse de que las personas mantengan un buen desempeño laboral y que colaboren con las metas que tenga la empresa.

A través del tiempo ha tenido varias definiciones, una de ellas es la de Dessler y Varela (2011) la cual señala que son “las prácticas y las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial” (p, 2)

Este manejo de personal requiere de suma atención porque se trabaja con diferentes personalidades, por lo que no se puede tratar a todos por igual, esto conlleva un trabajo arduo para crear las estrategias necesarias y mantener el personal satisfecho con el objetivo de cumplir las metas.

Según Jones y George (2) se refiere a “Actividades que emprenden los gerentes para atraer y conservar a los empleados, así como para cerciorarse de que se desempeñen a un alto nivel y contribuyan al logro de las metas organizacionales”. Como agregado a esta definición, los gerentes deben de tener acciones para retener a su personal más capacitado, con eso se evita no solo pérdida de empleados sino también todo los recursos invertidos para lograrlo.

Parte de las responsabilidades que tienen los gerentes en el área de recursos humanos son las siguientes según Dessler y Varela (2011):

1. Que el puesto sea para la persona indicada.
2. Que los empleados conozcan sobre la empresa.
3. Brindar la capacitación necesaria para desarrollar nuevas habilidades que serán de uso en el trabajo.
4. Que cada individuo mejore su desempeño laboral.
5. Tener buenas relaciones interpersonales en los departamentos.
6. Seguir las políticas de la empresa.
7. Control de costos.
8. Que cada persona tenga crecimiento laboral y personal.
9. Velar por un buen clima organizacional.
10. Proteger a los empleados en temas de salud y seguridad laboral.

Entre los puestos que se pueden encontrar en el departamento de Recursos Humanos están los siguientes:

Cuadro 3: Puestos dentro de Recursos Humanos

Puesto	Descripción
Reclutador	Se encarga de atraer talento a la empresa. Debe saber vender bien a la organización para tener los mejores aspirantes.
Coordinadores de condiciones laborales	Responsables de que las condiciones de empleo sean las adecuadas y maneja posibles faltas graves que se den en este tema
Analistas de puestos	Crean la descripción de cada puesto, esto se logra con el análisis de responsabilidades del puesto.
Encargados de remuneraciones	Elaboran estrategias de remuneración para los empleados.
Capacitadores	
Relaciones laborales	Actúan según las relaciones entre miembros de trabajo, pueden actuar en casos donde exista un sindicato.

Fuente: Dessler y Varela (2011)

Funciones de Recursos Humanos

Reclutamiento

El reclutamiento nace debido a la necesidad de ocupar un puesto dentro de la empresa, entonces inicia una búsqueda donde varias personas concursan por llenar la posición, la cual requiere de ciertas habilidades y características que deben cumplirse.

La definición dada por Chiavenato (2011) “es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización” (p, 128). Una empresa debe tener un proceso de reclutamiento que sepa suplir sus necesidades, es por eso que debe hacerse un estudio que permita determinar qué se busca en las personas que vayan a aplicar al puesto, cuánto paga la competencia por la vacante que se quiere

ofrecer y la técnica de reclutamiento que se debe usar. Una organización puede usar varios métodos para reclutar personal, por ejemplo:

- Utilizar compañías conocidas como agencias de reclutamiento, las cuales tienen bases de datos con personas clasificadas según su educación y experiencia.
- Bases de datos de la empresa.
- Anuncios en periódicos o revistas
- Uso de redes sociales como LinkedIn, Facebook o Twitter.
- Empleados dentro de la misma organización
- Ferias de empleo o universidades.
- Referencias por parte de colaboradores de la empresa.

Ilustración 12: Ventajas y desventajas de las fuentes de reclutamiento

Fuente	Ventajas	Desventajas
Internet	Llega a un gran número de personas; es posible obtener retroalimentación inmediata.	Genera muchos candidatos no calificados.
Referencias laborales.	Conocimiento sobre la organización proporcionada por los empleados actuales; puede generar candidatos fuertes debido a que las buenas referencias se reflejan en el que recomienda.	Podría no aumentar la diversidad y mezcla de empleados.
Sitio Web de la compañía.	Amplia distribución; se puede dirigir a grupos específicos.	Genera muchos candidatos no calificados.
Reclutamiento universitario.	Genera un número centralizado de candidatos.	Limitado a puestos de nivel básico.
Organizaciones profesionales de reclutamiento.	Buen conocimiento de los desafíos de la industria y de sus requerimientos.	Poco compromiso con una organización en especial.

Fuente: Robbins y Coulter (2010, p.211)

De esta manera el reclutamiento se clasifica en interno o externo según el tipo de búsqueda que se realice. El reclutamiento interno se realiza cuando hay una plaza

disponible y se busca que la persona elegida venga de la empresa mediante varios métodos como el traslado, ascenso, traslado con ascenso y exige una buena coordinación entre el departamento de Recursos Humanos y las otras áreas de la empresa. (Chiavenato, 2010).

Entre las ventajas que ofrece el reclutamiento interno se encuentran las siguientes:

1. Es más barato porque no se incurre en publicidad externa.
2. Brinda rapidez al proceso ya que no hay contratiempos como publicación de anuncios, revisión de antecedentes y preaviso.
3. Da motivación a los empleados porque los hace creer en el crecimiento dentro de la empresa.
4. Se aprovechan las capacitaciones que realiza la empresa.

Aunque hay que tener presente que sin un buen programa de capacitación, no se podrían lograr los ascensos deseados, y se presentaría disconformidad tanto por parte del empleado como de la empresa por igual. Además de que las personas que no son elegidas pueden generar un ambiente negativo como resultado del proceso, esto como manera de represalia al no conseguir la vacante que querían.

El reclutamiento externo ocurre cuando se buscan personas fuera de la empresa para llenar las plazas disponibles, este proceso abarca desde que se identifica la necesidad de un nuevo colaborador hasta que la persona contratada empieza a laborar. Las referencias pueden ser ayuda según Jones y George (2011), ya que los empleados tendrán la oportunidad de buscar entre sus conocidos para ver quién tiene las características para ocupar el puesto, esto muchas veces agiliza el proceso lo que ahorra tiempo y dinero a la empresa.

Por una parte se busca llevar nuevas caras a la empresa que puedan aportar con diferentes puntos de vista; y además se pueden aprovechar de la capacitación y el desarrollo que estas personas han recibido en sus antiguos trabajos para aplicarlos al nuevo puesto que están por asumir. Sin embargo, en este se invierte más tiempo y dinero que en el interno, incluso se puede decir que es menos seguro, porque no se conoce bien a las personas que forman parte del proceso. Un abuso del reclutamiento externo puede provocar frustraciones en el personal de la empresa, debido a que pueden sentir que hay falta de desarrollo profesional en la organización.

Hay otro tipo de reclutamiento que es el mixto, en el cual se utilizan el interno y el externo para llenar una vacante.

Cuadro 4: Características del reclutamiento mixto

Primero externo, luego interno	La empresa se enfoca en renovar el personal antes de promover o transferir a sus colaboradores. Si esto no resulta, empieza con el reclutamiento interno
Primero interno, luego externo	Se da prioridad al personal de la empresa para incrementar la motivación, si no se da, entonces se busca en el exterior
Interno y externo al mismo tiempo	La organización tiene como prioridad llenar la vacante y por eso decide usar ambos métodos a la vez para lograr resultados a corto plazo.

Fuente: Chiavenato, 2010

Selección de personal

Es la fase después del reclutamiento, cuando ya se tienen las hojas de vida listas, se procede con la revisión y fases de selección, donde los candidatos demostrarán por qué son aptos para el puesto. Robbins y Coulter (2011) le dan la siguiente definición: “Evaluación de los candidatos al puesto para garantizar la contratación de los más adecuados” (p.211) para esto se expone a los candidatos a las herramientas de selección de personal en donde saldrán a relucir cuáles son sus cualidades y si estas son afines a la vacante.

Ilustración 13: Herramientas de selección



Fuente: Jones y George (2011, p.435)

Las empresas realizan un estudio de los antecedentes de cada persona que aplica para un trabajo, esto con el fin de verificar que todo lo que venga en la hoja de vida de la persona sea verídico, con esto también se corrobora el récord criminal y referencias de antiguos trabajos, con el propósito de ver cuánta coincidencia hay entre el candidato y el de la posición a llenar. Las entrevistas son un método utilizado universalmente para la selección de personal, se pretende conocer más a la persona mediante una serie de preguntas relacionadas al puesto, se pueden recrear escenarios que ayuden el desenvolvimiento de la persona ante determinada situación. Hay que tomar en cuenta que para la entrevista no se deben preguntar cosas de carácter personal como estado civil, hijos o enfermedades, ya que eso puede ser visto como discriminación.

Otro de los elementos a mencionar son las pruebas escritas, las cuales pueden medir aptitudes como habilidad numérica y verbal. Otra medición es la de personalidad que muestra los rasgos que son relevantes para la empresa. Existe la opción de medir las cualidades físicas de los participantes siempre y cuando el puesto lo requiera, por ejemplo los oficiales de policía y bomberos.

Las pruebas de desempeño ponen a las personas a recrear tareas que son parte de la posición, esto con el propósito de que se midan sus habilidades y capacidad de resolver problemas que pueda enfrentar en un día cotidiano de trabajo.

Capacitación y desarrollo

Teniendo como concepto “la educación que se imparte en la empresa con la finalidad de desarrollar habilidades, destrezas y competencias en el trabajo”. (Munch, 2010, p.214). A veces considerado por las empresas como un gasto, por ende en los recortes de presupuesto las capacitaciones laborales siempre tienen riesgo de ser suprimidas de los presupuestos anuales.

Es una de las áreas que requiere de una detallada organización, debe aprovecharse al máximo para que los empelados mejoren su calidad de trabajo. Parte de sus objetivos son: Incrementar el conocimiento de los empleados y motivarlos a crear una carrera dentro de la empresa.

Mientras que la capacitación busca mejorar las habilidades para un puesto de trabajo, el desarrollo busca “ampliar los conocimientos y las habilidades de los miembros de la organización para que estén preparados para asumir nuevos retos y responsabilidades.” Jones y George (2011, p.438)

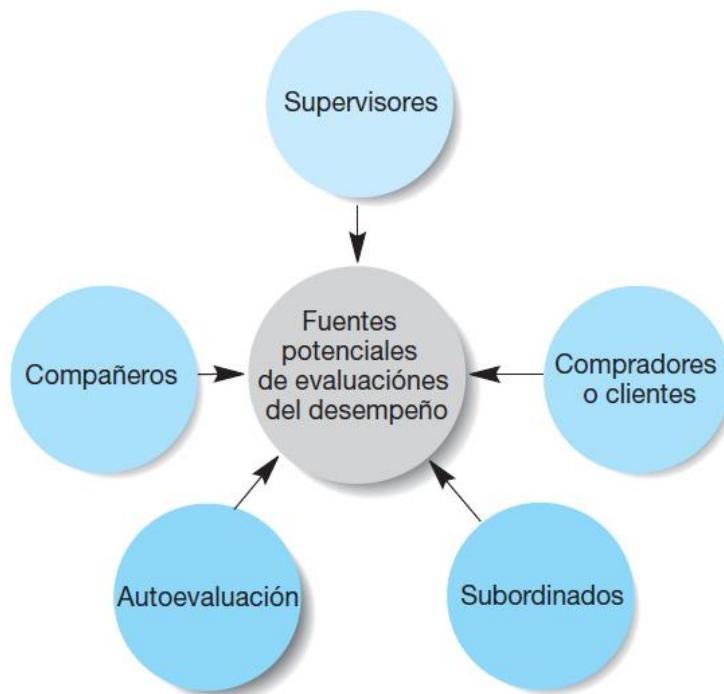
Cuadro 5: Etapas de la capacitación y desarrollo

Etapa	Descripción
Detectar las necesidades de capacitación	Se debe hacer un análisis constante de los puestos y tareas, para determinar si se necesita actualizar los conocimientos de los miembros de la organización. En las últimas décadas la tecnología ha avanzado a grandes pasos, lo que significa que la capacitación de personal debe de ser constante para mantener a la empresa competitiva dentro del mercado.
Diseño del programa	Para esta etapa hay que tomar en cuenta qué es lo que se quiere lograr con la capacitación, para esto se crean los objetivos. Las personas encargadas de la capacitación deben tener amplio conocimiento del tema que se va a exponer.
Implementación del programa	Las empresas tienen diferentes maneras para capacitar a su personal, por ejemplo: rotación de puestos, conferencias, mediante un mentor, videos, cursos en línea, entre otros.
Evaluación de la capacitación	Paso importante del proceso porque ayuda a determinar si los resultados del programa realmente causan un impacto positivo en la organización.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño de un colaborador consiste en una revisión del trabajo realizado al momento del estudio y cuánto ha aportado la persona a la organización. Según Koontz, Weihrich & Cannice (2012) parte de la importancia de esta etapa es que sirve como “base para determinar a quién puede promoverse a un puesto más alto, también es importante para el desarrollo administrativo, porque es difícil determinar si los esfuerzos desarrollados van en la dirección correcta.” (p.238). La evaluación también puede determinar qué tan motivados se sienten los empleados y de su resultado se tomarán medidas a seguir para mantener los buenos resultados.

Ilustración 14: Evaluación del desempeño



Jones y George (2011, p.244)

Existen varias fuentes de las que se puede obtener información para la evaluación del desempeño, cada una con sus particularidades, por ejemplo, en la autoevaluación las personas pueden tender a exagerar los resultados, con el propósito de obtener un resultado a su favor, o un jefe poco capacitado puede emitir criterios poco profesionales de una persona.

Imagen 15: Métodos de evaluación del desempeño

<p>Ensayo escrito</p> <p>El evaluador escribe una descripción de las fortalezas y debilidades del empleado, desempeño en el pasado y potencial; proporciona sugerencias para mejorar.</p> <ul style="list-style-type: none">+ Fácil de utilizar.- Es más bien una medida de la habilidad de escritura del evaluador que del desempeño laboral del empleado.
<p>Incidentes críticos</p> <p>El evaluador se enfoca en comportamientos críticos que separan el desempeño efectivo del inefectivo.</p> <ul style="list-style-type: none">+ Ejemplos ricos; basados en el comportamiento.- Consumen mucho tiempo, no se puede cuantificar.
<p>Escalas gráficas de calificación</p> <p>Método popular que lista un conjunto de factores de desempeño y una escala incremental; el evaluador registra la lista y clasifica a los empleados en cada factor.</p> <ul style="list-style-type: none">+ Proporciona datos cuantitativos; no requiere mucho tiempo.- No proporciona información a detalle sobre el comportamiento en el puesto.
<p>Escalas de calificación basadas en el comportamiento (BARS)</p> <p>Popular método que combina elementos de un incidente crítico y escalas gráficas de calificación; el evaluador utiliza una escala de calificación, pero son ejemplos de comportamiento normal en el puesto.</p> <ul style="list-style-type: none">+ Se enfoca en comportamientos específicos y medibles en el puesto.- Requieren mucho tiempo, son difíciles de desarrollar.
<p>Comparaciones multipersonales</p> <p>Los empleados se clasifican en comparación con otros del mismo grupo de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none">+ Compara a los empleados entre sí- Difícil con un gran número de empleados; implica aspectos legales.
<p>Administración por objetivos (MBO)</p> <p>Se evalúa qué tan bien cumplen objetivos específicos los empleados</p> <ul style="list-style-type: none">+ Se enfoca en objetivos; orientado a resultados.- Consume mucho tiempo.
<p>Evaluación de 360 grados</p> <p>Utiliza la retroalimentación de supervisores, empleados y compañeros.</p> <ul style="list-style-type: none">+ Riguroso.- Consume mucho tiempo.

Fuente: Robbins y Coulter (2011, p.2018)

2.6.2 Clima organizacional

El concepto de clima organizacional según Chiang, Martin y Nuñez (2010) ha ido modificándose durante los años, sin embargo todos tienen en común de que se tratan elementos dentro de la organización que crean una percepción del sentir en los empleados.

Los elementos del clima que se trabajarán en este proyecto son: liderazgo, comunicación y motivación.

Liderazgo

“Liderazgo es lo que hacen los líderes. Es un proceso de guiar a un grupo e influir en él para que alcance sus metas.” (Robbins, Coulter; 2010, pág. 370)

Esta es una de las características que tiene mucha relevancia en el desarrollo de las empresas, ya que es la base fundamental de los gerentes debido a que una de sus funciones es el hecho de dirigir, motivar e inspirar a sus colegas a la conclusión de sus objetivos y metas laborales, por lo que posee una autoridad natural que aumenta las oportunidades de éxito de la organización, por lo tanto, se encuentra fundamentado según las teorías enfocadas sobre el liderazgo que se citan a continuación:

La teoría de los rasgos en la que se investiga “las características que diferenciarían a los líderes de los no líderes.” (Robbins, Coulter; 2010, pág. 371) pero al identificar que estos aspectos siempre varían ya que no siempre coinciden según la estatura, apariencia, madurez, dominio o sociabilidad, sin embargo, con el tiempo se generó el estudio de la teoría del comportamiento, en la que se aplicaban puntos específicos a los líderes que incluían cualidades como el impulso, deseo de dirigir, honestidad e integridad, confianza en sí mismo, inteligencia, conocimiento relativo al trabajo y extroversión.

No obstante, se exponen otros estudios donde explican cómo un líder puede llegar a hacer sus funciones de la mejor manera si este puede desempeñar ciertos comportamientos, sin tomar en cuenta la situación presentada; a estas se les conoce como teorías de contingencia del liderazgo, por consiguiente, se dividen como sigue:

Teoría de la contingencia sobre el liderazgo de Fiedler, el cual “supuso que la percepción que tiene el líder de su colega de trabajo menos preferido indica qué tan orientado hacia las personas está el líder” (John, Ray; 2012, pág., 514), esto se refiere a qué tan positivamente perciben los líderes al colaborador con el que tiene menos vínculo laboral, por lo que se evalúa según si es agradable-desagradable, aburrido-

interesante y sincero-falso; donde se determina si una puntuación alta significa una visión positiva o por el contrario, una puntuación baja corresponde a una visión negativa del colaborador.

Teoría del recurso cognitivo, explicado por John, Ray (2012, pág. 515) donde menciona a Fiedler; 1995 “la relación entre los recursos cognitivos y el desempeño del liderazgo depende significativamente en dichos factores, como el control situacional del líder sobre los procesos y resultados grupales, así como lo estresante de la situación de liderazgo” analizando cómo estos perjudican el desempeño del grupo de trabajo, ya que situaciones bajo presión son menos favorables y cuyo origen puede ser generado por un líder solitario, hostil y demandante.

Teoría de ruta-meta de liderazgo; se refiere a “que es papel del líder usar la estructura, apoyo y recompensas para crear un ambiente de trabajo que ayude a los empleados a alcanzar las metas organizacionales” (Newstrom, 2011, pág., 181), en la que deciden mejorar los procedimientos para alcanzar con mayor facilidad los objetivos de cada una de las obligaciones de los colaboradores; por lo que se enfocan en el apoyo a la tarea de integrar los recursos, presupuesto, poder, entre otros elementos, para cumplir con la tarea y también se enfocan en el apoyo psicológico para estimular a los trabajadores a realizar sus responsabilidades y auxiliar sus necesidades emocionales.

Teoría de la toma de decisiones del líder de Vroom y Jago, exponen

que los líderes son capaces de alterar su estilo de toma de decisiones para adaptarse a la situación en que se encuentran. Muchos factores pueden ayudar a determinar los estilos adecuados, incluyendo la presión del tiempo, parámetros en la claridad de la decisión y actitudes de los subalternos.

(John, Ray; 2012, pág., 518), en el que se identifican los siguientes 5 estilos de toma de decisiones que los líderes pueden utilizar:

- AI; el líder resuelve la situación con información disponible
- AII; el líder resuelve la situación con información de sus colaboradores sin necesidad de explicar o no el conflicto
- CI, el líder después de considerar la opinión individual de cada uno de sus colaboradores, reúne las ideas para tomar la decisión.
- CII, el líder después de considerar la opinión grupal de sus colaboradores, se dedica a tomar la decisión.

- GII, el líder comparte con sus colaboradores la situación a la que se debe de enfrentar para discutir en grupo, con el fin de consolidar la mejor decisión para resolverla, el líder toma la decisión de la opción más nominada.

Continuando con la investigación, se pueden explicar diferentes estilos de líderes, pero solo cabe destacar los más relevantes con los cuales se va a trabajar en esta Tesis de grado, porque son puntos que se deben explicar detenidamente para la conclusión de los objetivos, como se manifiesta en el siguiente cuadro:

Cuadro 6: Tipos de liderazgo

Líder autocrático	Persona quien dicta métodos laborales, toma decisiones por sí mismo y limita la opinión de sus colaboradores
Líder democrático	Persona que aplica la retroalimentación para la capacitación, además encarga funciones a los demás y considera la participación de su grupo de trabajo para la toma de decisiones.
Líder liberal	Persona permisiva que les brinda la oportunidad a sus trabajadores de tomar la decisión y finalizar el trabajo de la manera que piensan es

	correcta.
Líder participativo	Persona que se enfoca en que los trabajadores asuman su grado de responsabilidad en la toma de decisiones; así mismo se preocupa por la relaciones interpersonales y la motivación
Líder coercitivo	Persona con el poder de castigar a sus colaboradores por medio de amonestaciones verbales o escritas, reducción de salarios u horarios hasta el despido.

Fuente: elaboración propia, información tomada de Chiavenato (2014), Robbins y Coulter; (2010) y Jones, George (2010)

También se puede destacar la forma de liderazgo del empowerment o bien del facultamiento, que se destaca en “el proceso de delegar a empleados de todos los niveles de la organización la autoridad para tomar decisiones, ser responsables de sus resultados, mejorar la calidad y recortar costos” (Jones, George; 2010, pág. 503). Este método puede distribuir la facultad a otros líderes informales para poder realizar diferentes actos a la vez, con el fin de ser más eficaces y eficientes en el rendimiento y productividad de la organización. Por consiguiente se implementaron diferentes criterios que abarcan ayudar al empleado a dominar su labor, permitirles mayor control, presentar modelos de roles exitosos, usar el esfuerzo social y la persuasión, y por último dar apoyo emocional.

Del mismo modo se enfatiza la forma de liderazgo del coaching o bien del entrenamiento, donde “se enfoca sobre todo a elevar el desempeño con altas expectativas y una realimentación oportuna mediante las herramientas de la confianza,

respeto mutuo, integridad, apertura y propósito común.” (Newstrom, 2011, pág., 186), esto con el fin de capacitar al trabajador para enfrentar futuros problemas, por lo que se dedican a animar y facilitar información sin dejar de reconocer la necesidad ocasional de ser estrictos y severos, por lo tanto, su objetivo fundamental es mejorar el estilo de interpretación del trabajador, desenvolverse con mayor destreza hacia los cambios y desarrollar sus habilidades de escucha y de expresión oral.

Comunicación

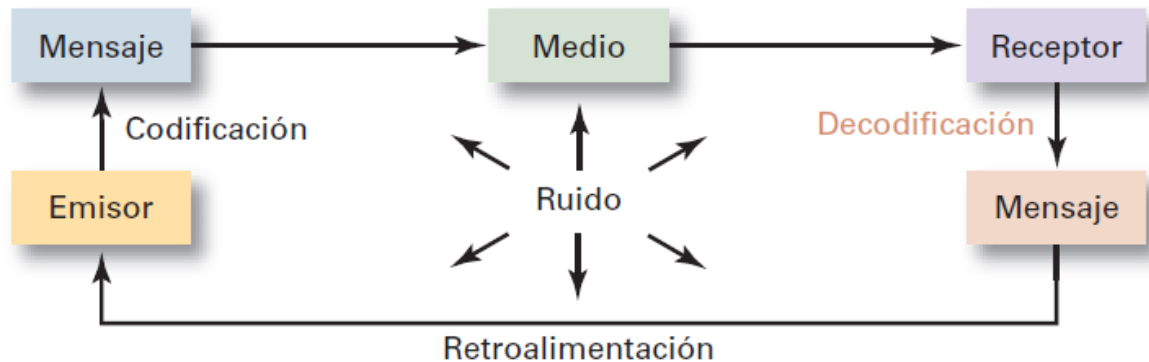
En su obra, Franklin y Krieger (2010) definen comunicación como “un proceso de interacción social por medio de símbolos, enunciaciones y renunciaciones” (p, 230) y que la misma “busca influir las visiones, opiniones, fundamentos y comportamientos de otro u otros utilizando el lenguaje (incluido el lenguaje emotivo y expresivo) como canal de interrelación”. (p, 230).

La sociedad actual no existiría sin la comunicación, debido a esa necesidad que tiene el ser humano de relacionarse con otros, transmitir mensajes y recibirlos, compartir experiencias, de esa manera forma lazos con los demás que a su vez buscan lo mismo. En un campo laboral, este elemento toma importancia debido a que se usa para compartir información de lo que se debe hacer y cómo lograr esos objetivos que se propusieron.

Si hay comunicación es porque algo quiere ser transmitido, hay una meta con eso y es aquí donde Fonseca, Correa y Pineda (2011) establecen los cuatro siguientes propósitos de la comunicación:

- Informar: Es cuando se quiere decir algo, comunicar sobre algún sentimiento, procesos o políticas.
- Entender: Comprensión del mensaje transmitido, se busca un acercamiento social.
- Persuadir: Se busca influir la manera de pensar de las personas, generar cambios de actitud y reforzar valores.
- Actuar: Dirigir a las personas, con el sentido de lograr un propósito, usado también como medio de motivación.

Imagen 16: Proceso de la comunicación



Fuente: Robbins y Coulter (2010, p.316)

En la imagen anterior se muestra con detalle el funcionamiento del proceso de comunicación. Como emisor se tiene al que quiere transmitir un mensaje a uno o varios destinatarios específicos; luego viene la codificación que es el mensaje en forma de símbolos o sonidos que sean de fácil entendimiento; el medio la manera en que se envía el mensaje hacia su destino final que sería el receptor, quien descodifica el mensaje para comprenderlo.

Después de eso viene la retroalimentación, aquí es donde el receptor responde el mensaje y por último se menciona al ruido que puede intervenir en la comunicación, logrando que no sea posible recibir el mensaje. Como muestra la imagen de proceso, este es un ciclo que puede repetirse cuantas veces sea necesario, sin embargo hay barreras que pueden distorsionar ese mensaje:

1. Sobrecarga: La cantidad de información es tanta que el receptor no entiende del todo el mensaje o solo capta partes de él.
2. Deformación: El mensaje se corrompe debido a la codificación o el medio escogido para su transición, lo que provoca que el receptor reciba el mensaje erróneo.
3. Redundancia: Repetir el mensaje varias veces con el objetivo de que se entienda mejor.

Cuando se habla de comunicación en el área de trabajo, se traduce a diversas interacciones de todo tipo y entre un gran número de personas, lo que muchas veces gracias a la tecnología, da la oportunidad de conocer gente de varias partes del mundo. La comunicación descendente es la que va desde los niveles altos a los más bajos, un ejemplo sería que la jefatura de un departamento convoque a su equipo a una reunión.

Robbins y Judge (2013) hablan de que este tipo de comunicación puede tener ciertos problemas, por ejemplo “los gerentes informan a los subalternos, pero rara vez solicitan su consejo o sus opiniones” (p, 339), esto causa que la comunicación sea solo en una dirección, lo que podría causar pérdida de interés por parte del empleado y generaría una falta de confianza en el equipo de trabajo. La comunicación ascendente ayuda a los empleados a dar retroalimentación a sus superiores, puede compartir su sentir hacia su trabajo y la empresa en general. Se recomienda efectuar este tipo de comunicación en una sala pequeña donde no hayan distracciones y que se puedan comentar los temas con mayor confianza.

Otro tipo de comunicación presente en las empresas es la horizontal, la cual se da entre miembros del mismo equipo o de diferentes áreas, pero con el mismo nivel dentro de la empresa, esto se da con el fin de coordinar mejor los planes de trabajo, reduciendo tiempos en procesos, este tipo de comunicación puede ser informal o formal según la situación.

Franklin y Krieger (2010) mencionan la existencia de la comunicación formal e informal. La primera se refiere a la comunicación utilizada por la empresa para publicar información oficial con respecto a la situación de la empresa, nuevas políticas, estados financieros, nuevos nombramientos, se da mediante correos electrónicos, llamadas, videollamadas, reuniones, conferencias y es importante que los empleados se mantengan informados de lo que pasa en su entorno laboral.

Por otro lado, la comunicación informal es cuando los colaboradores se relacionan entre sí pero no involucra temas laborales, sino que actúa como una manera de compartir experiencias con otros y hacer actividades de entretenimiento, como ir al cine, salir a almorzar durante la jornada laboral, practicar en conjunto algún deporte, entre otros. Con este tipo de comunicación se pueden fortalecer las relaciones interpersonales del equipo de trabajo, y así mejorar el ambiente laboral de la empresa.

Motivación

Los seres humanos se ponen metas que cumplir en sus vidas, el impulso que se siente para querer lograrlas sería la motivación. Koontz, Weihrich & Cannice (2012) dan el siguiente concepto para motivación: “Término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares” (p, 388), ¿y cómo puede aplicar esto un gerente que quiera motivar a su equipo? Parte se puede lograr con un buen liderazgo basado en la cooperación y comunicación, en donde las personas puedan tener la libertad de desarrollar su potencial.

Otra definición es la de Robins y Coulter (2010) que se resume como “Proceso por el cual los esfuerzos de una persona se energizan, dirigen y sostienen hacia el logro de una meta” (p. 341). Si una persona está lo suficientemente motivada en su trabajo y tiene en la mira una meta, dígase un bono o ascenso, le será más fácil alcanzar su objetivo y de paso ayudará a la empresa con diferentes resultados.

Teorías de la Motivación

A lo largo de los años han surgido varias teorías de cómo las personas se motivan, a continuación se mostrarán las más reconocidas hasta el momento:

Teoría de Maslow

Imagen 17: Necesidades de Maslow



Fuente: Koontz, Weihrich & Cannice (2012)

La teoría dice que según se vayan satisfaciendo necesidades, estas dejarán de ser prioridad.

Necesidades fisiológicas: Necesidades que se consideran básicas para vivir día con día tales como comida, refugio y bebida.

Necesidades de seguridad: La persona debe sentirse a salvo de manera física y emocional, también de las necesidades fisiológicas que tiene.

Necesidades de Asociación y aceptación: Ser aceptados por otros, tener afecto y pertenecer a un grupo.

Necesidades de estima: Amor propio, sentir que hay autoconfianza, prestigio y poder.

Necesidades de autorrealización: Lo que las personas quieren llegar a ser, motivación para llegar al máximo del potencial.

Teoría de Herzberg

Franklin y Krieger (2010) mencionan que esta teoría se basa en los siguientes dos factores:

- Factores de motivación: relacionado con las tareas del cargo, buscan la satisfacción de las personas, por eso se ven involucrados factores como delegar tareas, ascensos, capacitación laboral, espacio para aportar ideas y libertad para hacer un trabajo.
- Factores de higiene: Con esto se refiere a las condiciones en las cuales el trabajador realiza sus funciones diarias. Estos factores en caso de ser positivos contribuirían a la motivación del empleado y disminuyen la sensación de inseguridad en el puesto de trabajo. Algunos de estos factores son: Condiciones de las instalaciones, cada cuánto se realiza la limpieza, plan y salidas de emergencia.

Teoría ERG de Alderfer

Según Koontz, Weihrich & Cannice (2012), esta teoría se basa en la satisfacción de tres necesidades que son las siguientes:

- Necesidades de existencia: estas son parecidas a las de Maslow, ya que abarca elementos materiales, de supervivencia y sociales.
- Necesidades de relación: Tener relaciones interpersonales sanas y positivas con los demás.
- Necesidades de crecimiento: Las personas quieren superarse a sí mismas y lograr desarrollar todas sus habilidades con el fin de triunfar en la vida.

Estas necesidades pueden combinarse entre sí según los deseos de cada individuo y según varios autores como Koontz, Weihrich & Cannice ; Franklin y Krieger, esta teoría es una actualización de las necesidades de Maslow y tiene un enfoque más realista.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

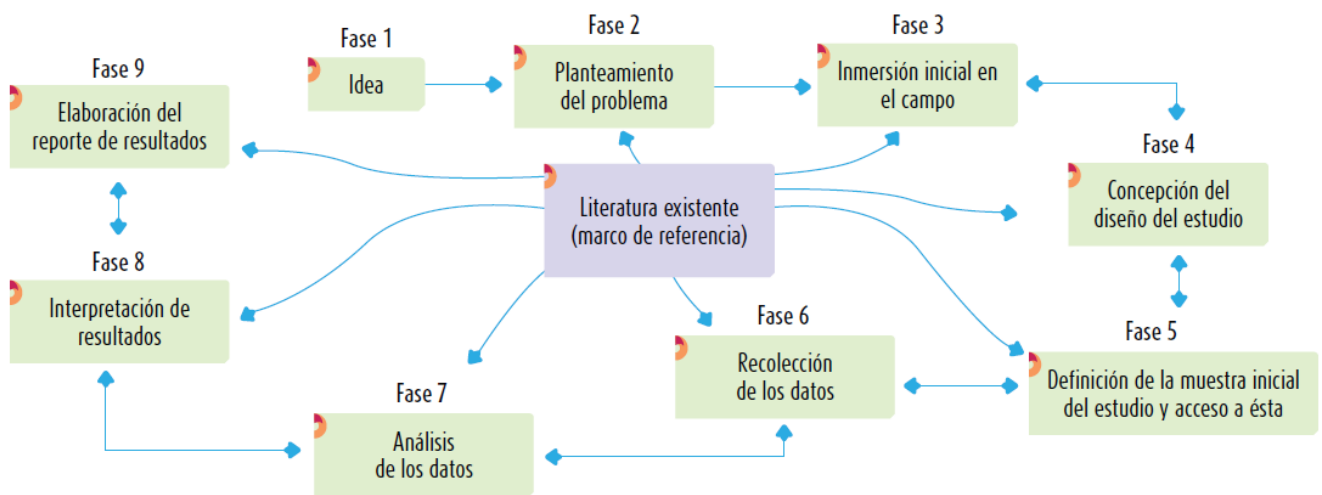
3.1 DEFINICIÓN DEL ENFOQUE Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADOS

3.1.1 DEFINICIÓN DEL ENFOQUE

A la hora de iniciar una investigación hay que determinar el tipo de investigación que se va a realizar.

Según Sampieri (2014) el enfoque cualitativo “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías.” (p. 4). La hipótesis se puede presentar durante la misma recolección de datos e incluso después, se adjunta una imagen del proceso:

Ilustración 18: Proceso del enfoque cualitativo

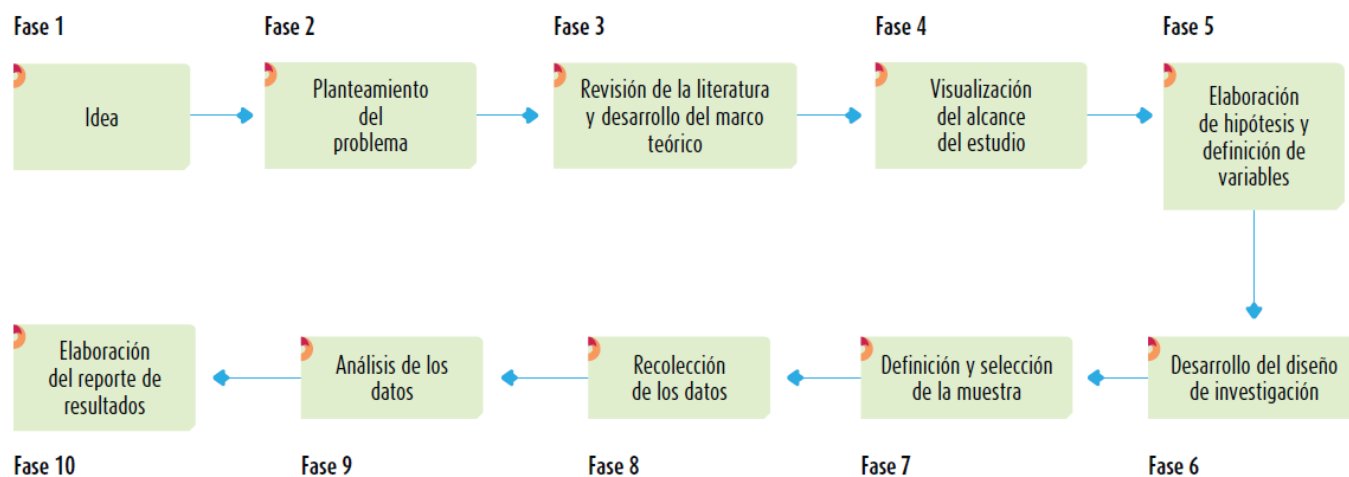


- Fuente: Sampieri, Roberto. (2014). “Metodología de la investigación, Sexta edición”

El mismo autor define el enfoque cuantitativo de la siguiente manera: “Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.” (p. 7). Este enfoque requiere de varias etapas que requieren el estudio de variables determinadas, cuando los datos se recolectan, estos son analizados mediante métodos estadísticos y los resultados

determinarán las conclusiones a redactar para el problema estudiado. A continuación una imagen de cómo es definido el proceso:

Ilustración 19: Proceso del enfoque cuantitativo



- Fuente: Sampieri, Roberto. (2014). “Metodología de la investigación, Sexta edición”

Existe también un enfoque mixto en el cual el investigador usa técnicas cuantitativas y cualitativas para su proyecto. En esta investigación se utilizará el enfoque cuantitativo, que muestra los resultados obtenidos de manera numérica con la ayuda de los gráficos que ilustran la información.

3.1.2 ENCUADRE PARADIGMÁTICO

Una de las definiciones de paradigma es la que brindan Ferreyra y Longhi (2011) quienes lo muestran como “Una visión compartida por un grupo de científicos y alberga creencias, actitudes y una metodología determinada” (p.59). Este trabajo se realiza desde el punto de vista idealista-naturalista, porque se utilizan varias técnicas y procedimientos para la obtención de datos.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN (DESCRIPTIVA-EXPLORATORIA)

Se busca conocer el comportamiento de un grupo y recolectar información sobre las variables seleccionadas para llegar a una conclusión de cómo es el clima organizacional del departamento a estudiar. Por eso es que esta investigación es descriptiva y según Sampieri (2014) el enfoque descriptivo “Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.” (p. 92)

En este caso también se dice que el trabajo tiene carácter exploratorio, ya que en el departamento de AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica nunca se ha realizado un estudio como tal.

3.2.1 SUJETOS-POBLACIÓN -FUENTES DE INFORMACIÓN

Sujetos

Los sujetos son todas las personas que ayudaron en la recolección de datos y que ayudaron a determinar cómo es el ambiente laboral en el departamento donde trabajan.

Estos empleados tienen un horario de lunes a viernes y se reparten en 2 turnos según lo indicado en el siguiente cuadro:

Cuadro 7: Distribución de los horarios

Horario	Colaboradores por turno
6:00am a 3pm	9
7:00am a 4:00pm	15
Total	24

Fuente elaboración propia. Información suministrada por la jefatura del departamento.

Fuentes de información

Son los medios que brindan la información que será analizada con el motivo de análisis y las recomendaciones que se expondrán en los siguientes capítulos.

Primarias

Para este trabajo las fuentes primarias son los trabajadores del AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica. Ellos brindan su testimonio mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos que son aplicados a todas las personas del departamento.

Secundarias

Las fuentes son secundarias “cuando los datos proceden de instituciones gubernamentales, industriales o individuales” (Ibáñez y Egoscozábal, 2013, p. 11).

En este caso, se usaron diversos libros que tratan temas relacionados con esta investigación, así como varios artículos publicados, también se tomó información de la página web de DXC.

Población

Ibáñez y Egoscozábal (2013, p.12) definen población como “las unidades que reúnen una o varias características comunes que son las que queremos estudiar”.

Para esta investigación se toma en cuenta a los 23 trabajadores del AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica, que quedan distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro 8: Población distribuida por sexo

Empleados	Cantidad
Hombres	9
Mujeres	15
Total	24

Fuente: Elaboración propia. Información suministrada por la jefatura del departamento.

Muestra

Una muestra “es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”. (Sampieri, 2014, pag. 175).

Para esta investigación no se usó muestra debido a que se trabajó con la población total.

3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN

Para recolectar datos se hace un cuestionario, este se aplica a la totalidad de la población

3.3.1 CUESTIONARIO

Para el cuestionario se crearon preguntas abiertas y cerradas con el fin de recolectar la información y los detalles que se necesitan para la investigación.

Sampieri (2014) lo define como “Conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir”.

3.4 CUADRO DE VARIABLES

Objetivos Específicos	Variables	Indicadores	Definición conceptual	Definición Operacional	Definición Instrumental
Establecer el tipo de liderazgo presente por parte de la jefatura del Admin Team tomando como referencia los tipos de liderazgo consultivo, coercitivo, directivo, participativo, autocrático y de delegación.	Tipos de liderazgo	Liberal, autocrático, democrático, participativo, coercitivo.	Es la influencia que se da dentro de un grupo para su realización y cumplimiento de objetivos.(Vadillo, 2013)	Excelente: si la frecuencia relativa es menor a 30; Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30; Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50; Malo: si la frecuencia relativa es superior a	Cuestionario aplicado a los trabajadores del AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology

				60.	
Determinar los tipos de comunicación presentes dentro del departamento AMS Shared Services Admin Team, desde el punto de vista de la comunicación horizontal, vertical, formal e informal.	Tipos de comunicación	Horizontal, vertical, formal e informal.	“Comunicar es llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es decir, es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, cuando intercambia ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias	Excelente: si la frecuencia relativa es menor a 30; Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30; Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50; Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.	Cuestionario aplicado a los trabajadores del AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology

			previas comunes” (Fonseca Yerena, S., Correa Pérez, A., Pineda, M., & Lemus, F, 2011, p.2)		
Examinar la motivación que tienen los trabajadores del departamento AMS Shared Services Admin Team a la hora de realizar sus tareas.	Teorías de la motivación	Teoría Maslow, Teoría de Herzberg, Teoría de Mac Gregor y Teoría de X y Y.	“Es el conjunto de fuerzas que lleva a las personas a comportarse en forma particular”. (Griffin y Moodhead, 2010, p.83).	Excelente: si la frecuencia relativa es menor a 30; Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30; Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50; Malo: si la frecuencia relativa es	Cuestionario aplicado a los trabajadores del AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology

				superior a 60.	
Presentar propuestas de mejoras en liderazgo, comunicación y motivación para mejorar el clima organizacion al del departamento .				Excelente: si la frecuencia relativa es menor a 30; Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30; Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50; Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.	Cuestionario aplicado a los trabajadores del AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Gracias a la tabulación y codificación de la información, se busca presentar el resultado de la aplicación del instrumento a la población de estudio, al cual se le aplicó un cuestionario de aplicación auto administrado, eso quiere decir que los sujetos de estudio responden el instrumento por sí mismos sin necesitar de una entrevista ni otro tipo de ayuda asistida. (Sampieri, 2010)

4.1.1 GRÁFICOS

Para exponer las respuestas se utilizan gráficos que facilitan la interpretación de las respuestas obtenidas durante la aplicación del instrumento.

Tipos de Gráficos

- Gráficos de barras
- Lineales
- Circulares

Para este trabajo se utilizan los gráficos circulares.

Gráfico circular

El círculo que conforma el gráfico se segmenta en varias partes según cada una de las variables que se esté midiendo. El tamaño de cada segmento depende de qué tan grande sea la frecuencia obtenida por las variables.

4.2.2 ANÁLISIS DE DATOS

Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica

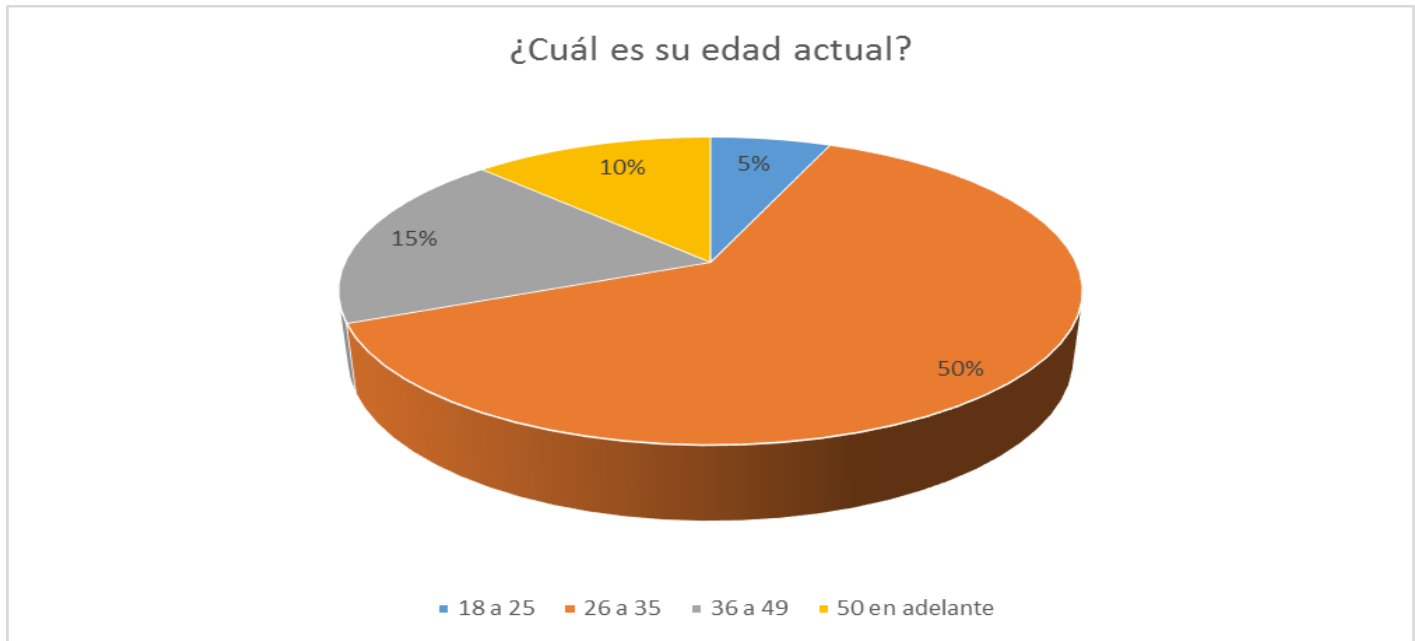
Información general

Tabla 1. ¿Cuál es su edad actual?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuál es su edad actual?	18 a 25	5	5%
	26 a 35	10	50%
	36 a 49	3	15%
	50 en adelante	2	10%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

Gráfico 1. ¿Cuál es su edad actual?



Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

El 50% de los trabajadores del departamento tienen entre 26 y 35 años, el 15% se encuentra entre los 36 y 49 años, un 10% es mayor a 50 años y solo el 5% se tiene entre 18 y 25 años.

Tabla 2: ¿Cuál puesto ocupa dentro de la empresa?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuál puesto ocupa dentro de la empresa?	Asistente Administrativo	20	100%
Total		20	100

Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

Gráfico 2: ¿Cuál puesto ocupa dentro de la empresa?



Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

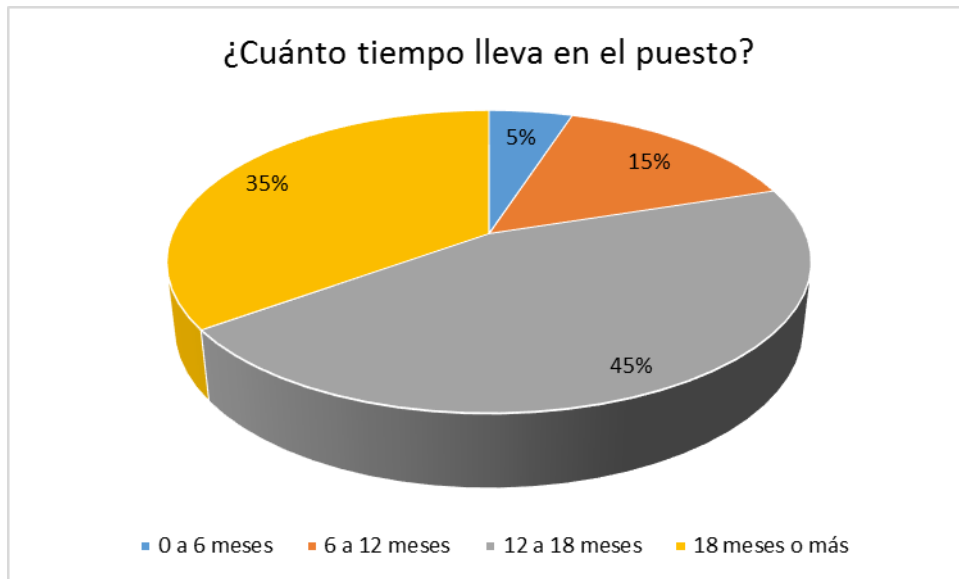
El 100% de los empleados contestaron ser asistentes administrativos

Tabla 3. ¿Cuánto tiempo lleva en el puesto?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuánto tiempo lleva en el puesto?	0 a 6 meses	1	5%
	6 a 12 meses	3	15%
	12 a 18 meses	9	45%
	18 meses o más	7	35%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

Gráfico 3. ¿Cuánto tiempo lleva en el puesto?



Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

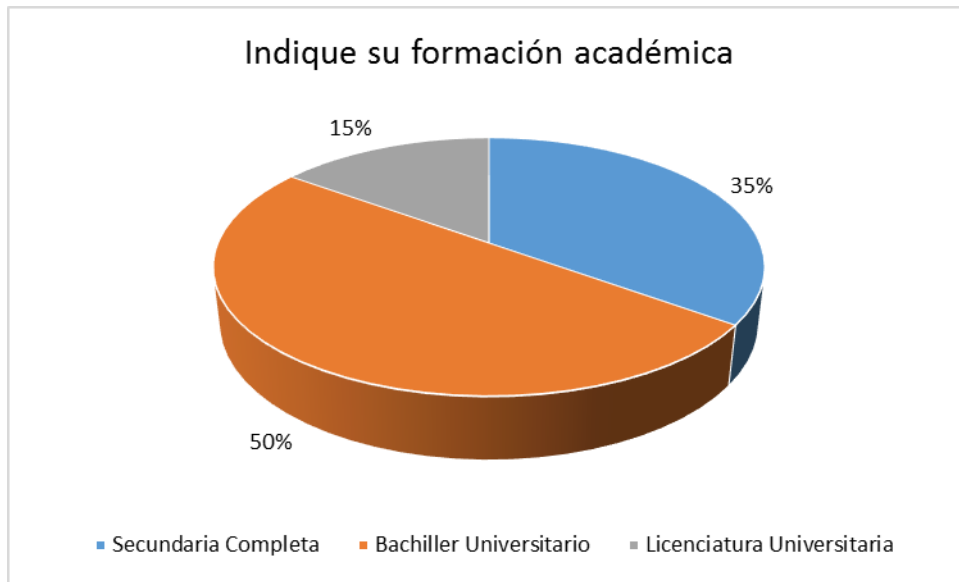
El 45% de la muestra indica que lleva un tiempo de 12 a 18 meses en la empresa, el 35% de los trabajadores de 18 meses o más, el 15% de los trabajadores 6 a 12 meses y el 5% lleva de 0 a 6 meses de tiempo.

Tabla 4. Indique su formación académica

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Indique su formación académica	Secundaria Completa	7	35%
	Bachiller Universitario	10	50%
	Licenciatura Universitaria	3	15%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

Gráfico 4. Indique su formación académica



Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

El 50% de la muestra indica que mantiene una formación académica de bachiller universitario, el 35% de los trabajadores mantiene una formación de secundaria completa y el 15% corresponde a una formación de licenciatura.

Liderazgo

Tabla 5. ¿Cuál de las siguientes opciones es la que más se identifica con su jefatura inmediata?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuál de las siguientes opciones es la que más se identifica con su jefatura inmediata?	Los empleados tienen libertad a la hora de efectuar su trabajo , la jefatura interviene solo cuando sea estrictamente necesario	10	50%
	Las decisiones las toma solo la jefatura directa y no permite la participación del resto del equipo	2	10%
	Toma en cuenta la opinión de los miembros del equipo antes de tomar decisiones, pero la decisión final la da la jefatura, suele delegar tareas y dar	5	25%

	retroalimentación cuando se necesita		
	Deja que los colaboradores tomen las decisiones que afectan al grupo y mientras que la jefatura actúa como moderador y pone los límites.	0	0%
	No es flexible, pide que le obedezcan de manera rígida, utiliza sanciones, sigue las políticas de la empresa al pie de la letra y crea un ambiente negativo alrededor.	3	15%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

Gráfico 5. ¿Cuál de las siguientes opciones es la que más se identifica con su jefatura inmediata?



Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

El 50% de la muestra indica que los empleados tienen libertad a la hora de efectuar su trabajo, la jefatura interviene solo cuando es estrictamente necesario, el

25% toma en cuenta la opinión de los miembros del equipo antes de tomar decisiones pero la decisión final la da la jefatura, suele delegar tareas y dar retroalimentación cuando se necesita, el 15% no es flexible, pide que le obedezcan de manera rígida, utiliza sanciones, sigue las políticas de la empresa al pie de la letra y crea un ambiente negativo alrededor, el 10% las decisiones las toma solo la jefatura directa y no permite la participación del resto del equipo, y el 0% deja que los colaboradores tomen las decisiones que afectan al grupo mientras que la jefatura actúa como moderador y pone los límites.

Tabla 6: ¿Los colaboradores toman las decisiones sin la participación del jefe inmediato?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Los colaboradores toman las decisiones sin la participación del jefe inmediato?	Sí	9	45%
	No	11	55%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

Gráfico 6: ¿Los colaboradores toman las decisiones sin la participación del jefe inmediato?



Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

El 55% del equipo toman en cuenta a la jefatura a la hora de tomar decisiones, mientras que el 45% piensan que pueden tomar decisiones sin consultarle al supervisor inmediato.

Estas son algunas de las explicaciones brindadas:

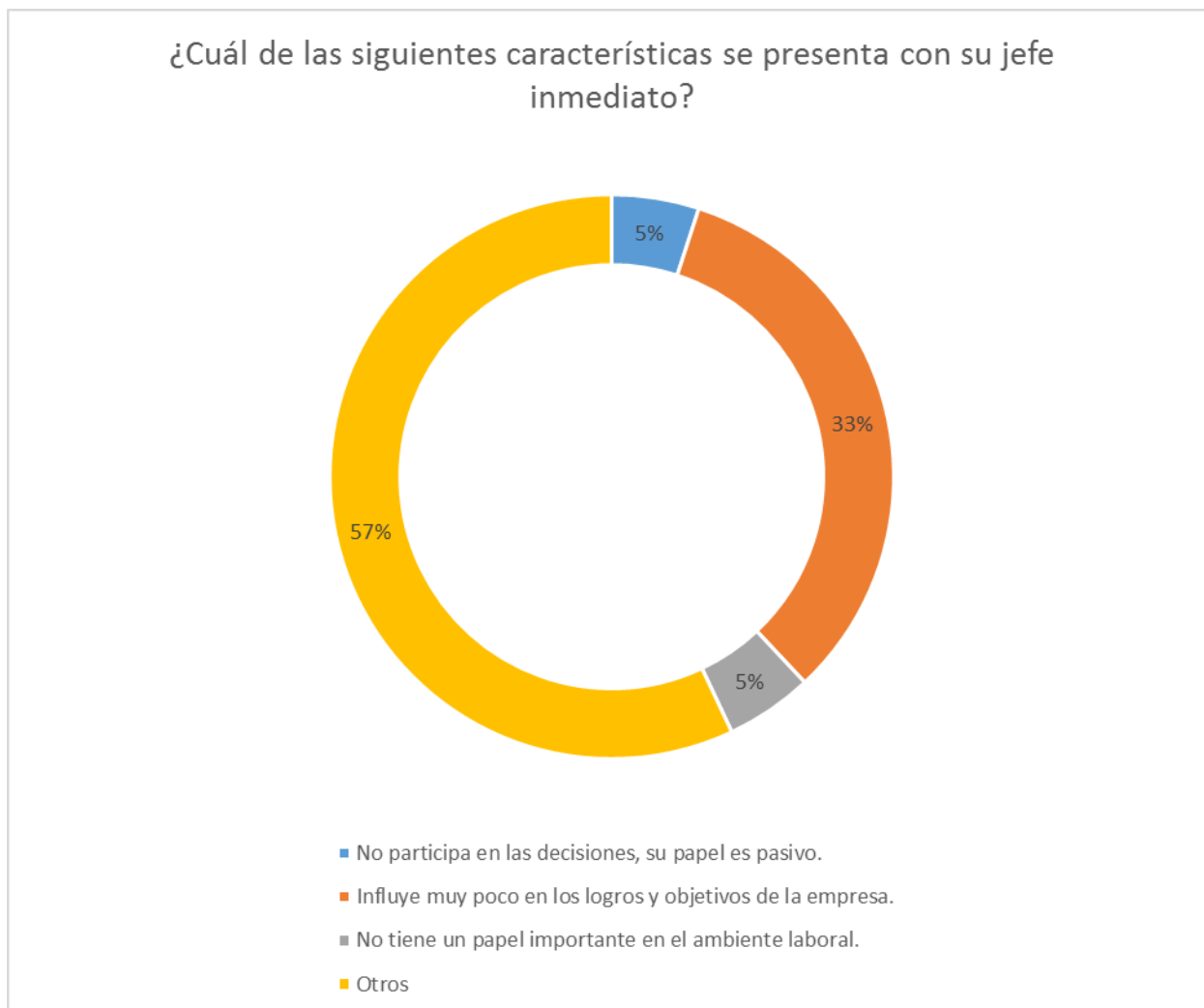
- Algunas decisiones sí, otras de carácter administrativo se consultan con la jefa.
- No, ella no es flexible.
- Sí, porque el puesto lo requiere
- No, nadie toma decisiones sin preguntar porque no se puede, sería un problema enorme.

Tabla 7: ¿Cuál de las siguientes características se presenta con su jefe inmediato?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuál de las siguientes características se presenta con su jefe inmediato?	No participa en las decisiones, su papel es pasivo.	1	5%
	Influye muy poco en los logros y objetivos de la empresa.	7	33%
	No tiene un papel importante en el ambiente laboral.	1	5%
	Otros	11	57%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

Gráfico 7: ¿Cuál de las siguientes características se presenta con su jefe inmediato?



Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

El 57% de los encuestados define otras características aparte de las propuestas para describir a la jefatura inmediata, el 33% piensa que no tiene mucha influencia sobre los logros y objetivos de la empresa. El 5% de los colaboradores piensa que tiene un papel pasivo en la toma de decisiones y el 5% restante piensa que no tiene un papel importante en el ambiente laboral.

Entre los otros explicados se encuentran los siguientes:

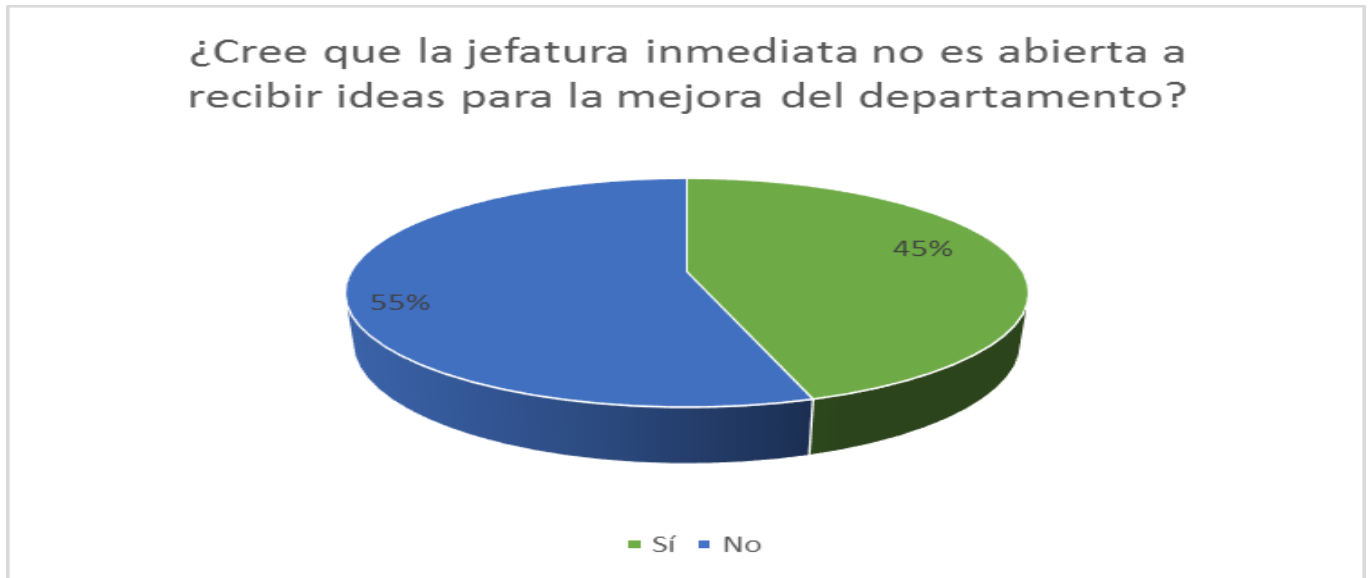
- Toma en cuenta la opinión de mis compañeros, pero ella decide qué se hace al final.
- No es equitativa con todos los miembros del grupo.
- Ella es la que toma las decisiones.
- Deja el poder a cargo del equipo.

Tabla 8: ¿Cree que la jefatura inmediata no es abierta a recibir ideas para la mejora del departamento?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cree que la jefatura inmediata no es abierta a recibir ideas para la mejora del departamento?	Sí	9	45%
	No	11	55%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

Gráfico 8: ¿Cree que la jefatura inmediata no es abierta a recibir ideas para la mejora del departamento?



Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica

El 55% del equipo cree que la jefatura es abierta para recibir ideas, mientras que el 45% de los encuestados piensa que no hay opción para dar ideas de mejora en el departamento.

A continuación, parte de las justificaciones explicadas por los colaboradores del departamento:

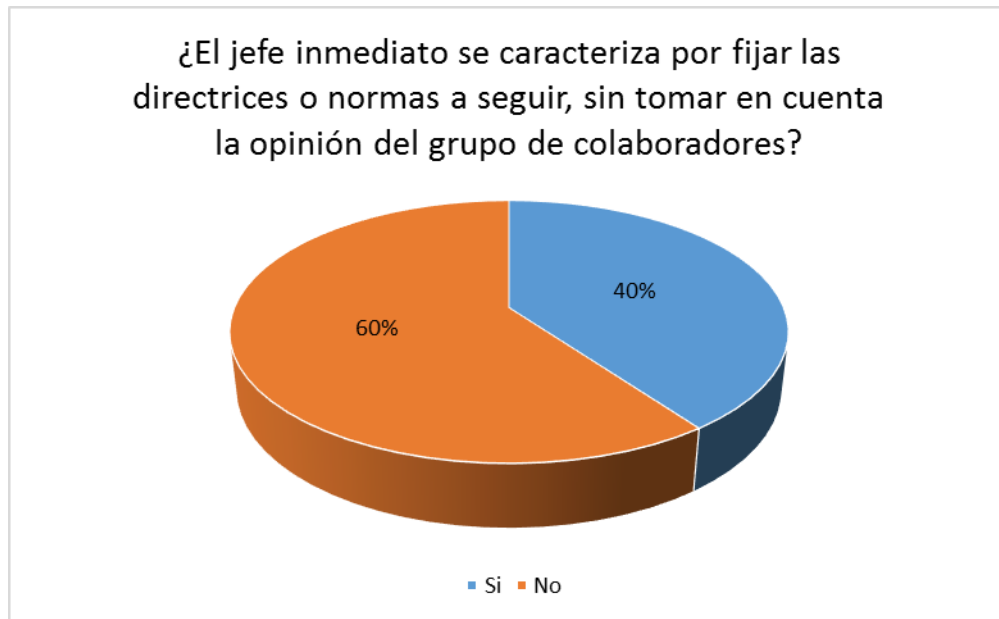
- La mayoría del tiempo es solo lo que Management decida y punto.
- Es abierto pero falta oportunidad para identificar buenas ideas, a veces se pierde tiempo en ideas sin sentido.
- No, creo que ella sí tiene apertura a escuchar ideas.
- Sí es abierta pero no siempre se toman en cuenta para la mejora del departamento.

Tabla 9. ¿El jefe inmediato se caracteriza por fijar las directrices o normas a seguir, sin tomar en cuenta la opinión del grupo de colaboradores?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿El jefe inmediato se caracteriza por fijar las directrices o normas a seguir, sin tomar en cuenta la opinión del grupo de colaboradores?	Si	8	40%
	No	12	60%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

Gráfico 9. ¿El jefe inmediato se caracteriza por fijar las directrices o normas a seguir, sin tomar en cuenta la opinión del grupo de colaboradores?



Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

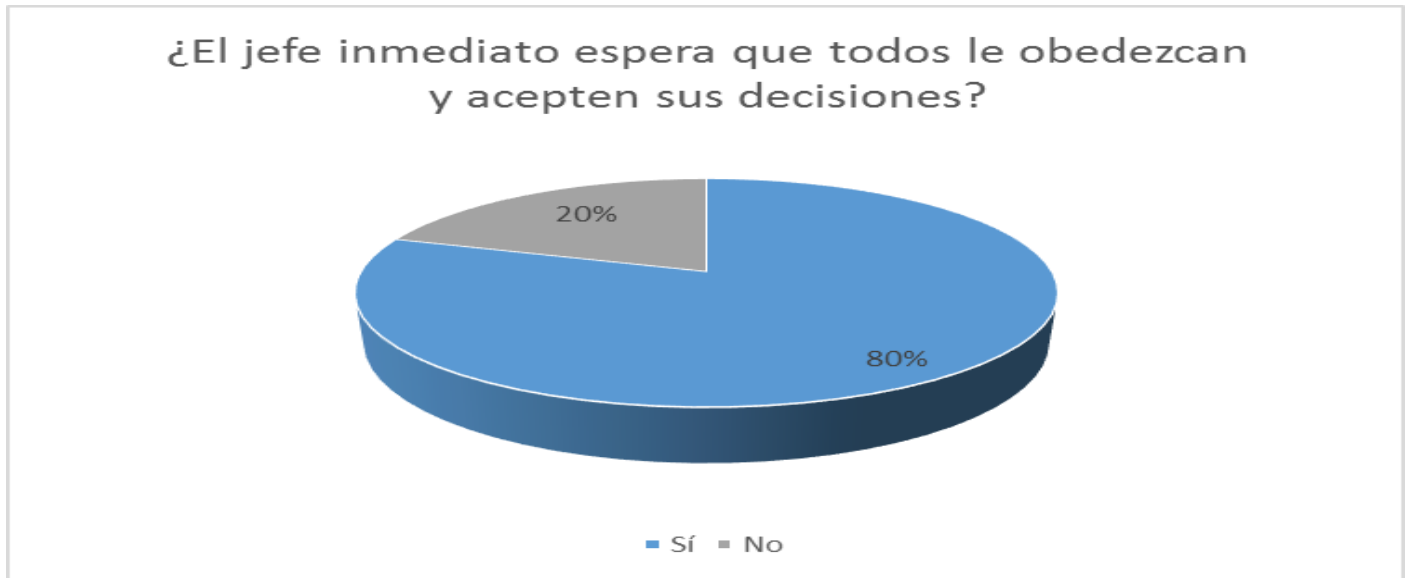
El 60% de la muestra indica que sí, ya que el jefe inmediato se caracteriza por fijar las directrices o normas a seguir, sin tomar en cuenta la opinión del grupo de colaboradores, y por el contrario el 40% responde que no son considerados en la toma de decisiones.

Tabla 10: ¿El jefe inmediato espera que todos le obedezcan y acepten sus decisiones?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿El jefe inmediato espera que todos le obedezcan y acepten sus decisiones?	Sí	16	80%
	No	4	20%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica

Gráfico 10: ¿El jefe inmediato espera que todos le obedezcan y acepten sus decisiones?



Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

Un 80% de las personas que trabajan en el departamento al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica, piensa que el jefe inmediato espera que todos los miembros del equipo le obedezcan y acepten las decisiones, mientras tanto un 20% dice que la jefatura no espera obediencia por parte del grupo de trabajo.

Entre las explicaciones brindadas se encuentran las siguientes:

- Sí, no aceptan que los demás piensen diferente.
- Sí, realiza reuniones para anunciar sus decisiones
- No, se ha buscado la manera de negociar y beneficiar a todas las partes.
- Sí, es lo que cualquier jefe esperaría

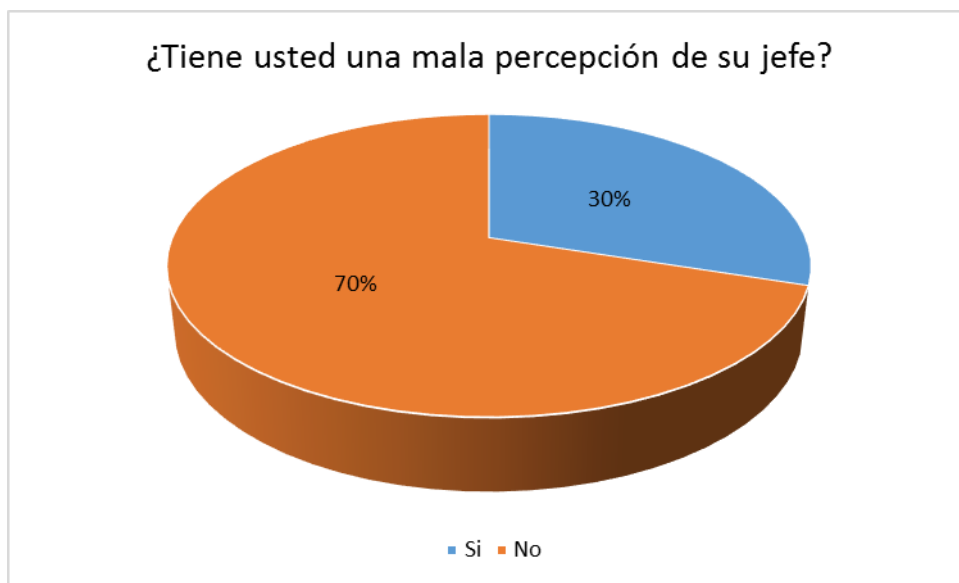
- No, creo que la expectativa del jefe es que el sentido común y la ética del equipo les ayude a discernir.

Tabla 11. ¿Tiene usted una mala percepción de su jefe?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Tiene usted una mala percepción de su jefe?	Si	6	30%
	No	14	70%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

Gráfico 11. ¿Tiene usted una mala percepción de su jefe?



Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

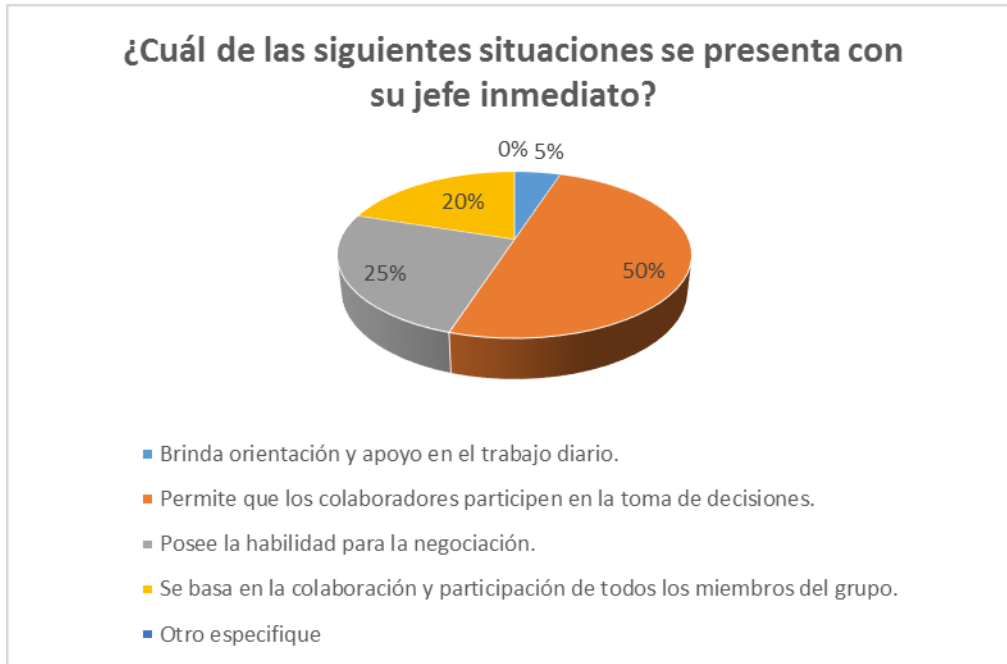
El 70% de la muestra indica que no tiene una mala percepción de su jefe y el 30% responde que sí tiene mala percepción de su jefe.

Tabla 12: ¿Cuáles de las siguientes situaciones se presentan con su jefe inmediato?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuáles de las siguientes condiciones se presentan en su trabajo diario?	Brinda orientación y apoyo en el trabajo diario.	1	5%
	Permite que los colaboradores participen en la toma de decisiones.	10	50%
	Posee habilidad para la negociación.	5	25%
	Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo.	4	20%
	Otro especifique	0	0%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

Gráfico 12. ¿Cuáles de las siguientes situaciones se presentan con su jefe inmediato?



Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

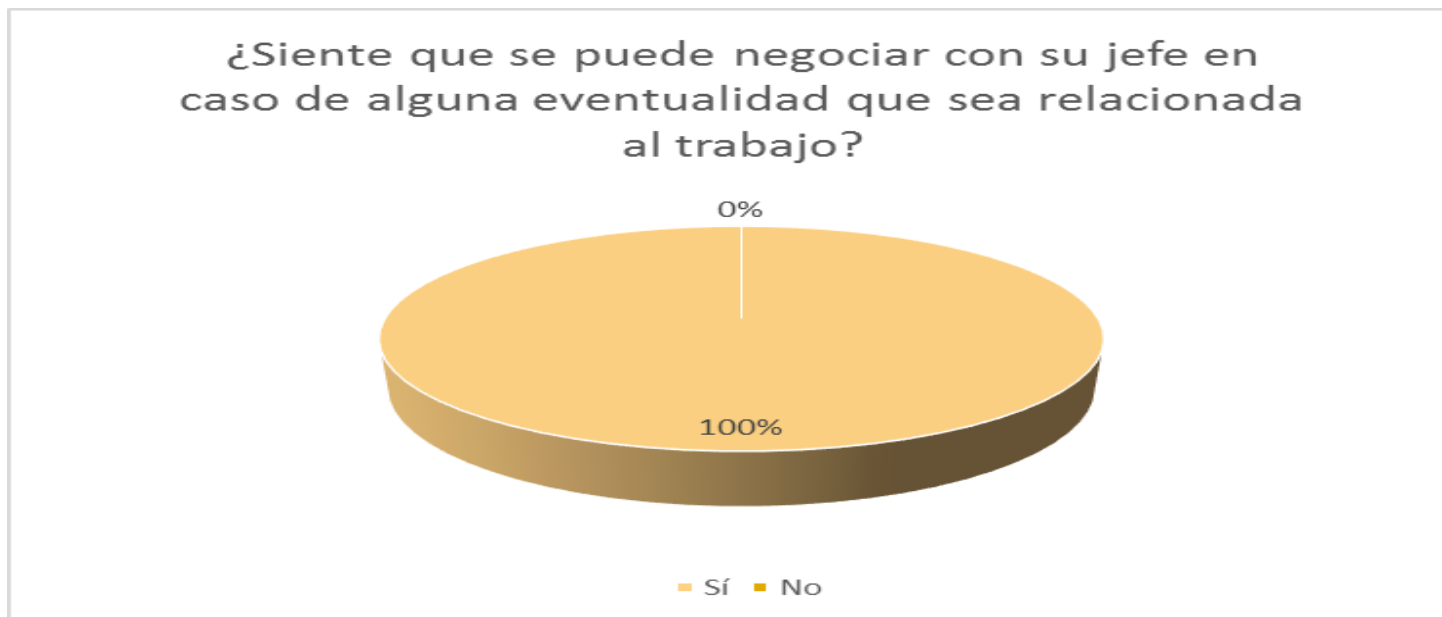
Un 50% de las personas piensa que la jefatura permite que los colaboradores participen en la toma de decisiones, un 25% cree que la supervisora tiene habilidades para la negociación, mientras tanto un 20% cree que todos los miembros del equipo pueden colaborar y participar y solo el 5% piensa que la jefatura brinda ayuda en el trabajo diario.

Tabla 13: ¿Siente que se puede negociar con su jefe en caso de alguna eventualidad relacionada con el trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Siente que se puede negociar con su jefe en caso de alguna eventualidad relacionada con el trabajo?	Sí	20	100%
	No	0	0%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

Gráfico 13: ¿Siente que se puede negociar con su jefe en caso de alguna eventualidad relacionada con el trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

El 100% de los miembros del equipo ven apertura por parte de la jefatura para negociar eventualidades que puedan ocurrir y que afecten el desempeño laboral de los empleados.

Dentro de las justificaciones brindadas se encuentran las siguientes:

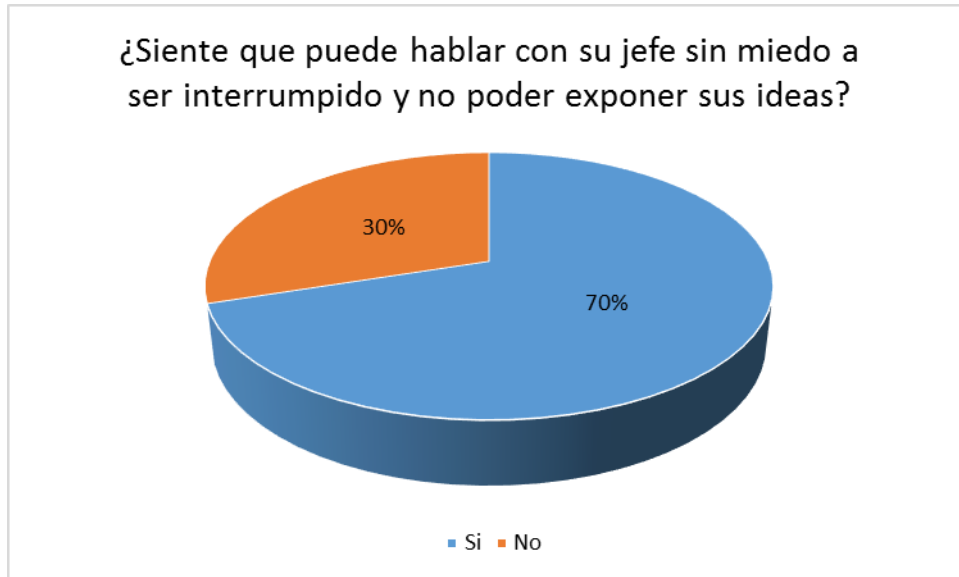
- Sí, está dispuesta a negociar, sin embargo depende de la percepción del jefe sobre cada empleado.
- Sí, es flexible y entiende la situación de cada empleado.
- Sí, se puede flexibilizar según la situación pero en el pasado se notaron preferencias hacia ciertas personas.

Tabla 14. ¿Siente que puede hablar con su jefe sin miedo a ser interrumpido y no poder exponer sus ideas?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Siente que puede hablar con su jefe sin miedo a ser interrumpido y no poder exponer sus ideas?	Si	14	70%
	No	6	30%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

Grafico 14. ¿Siente que puede hablar con su jefe sin miedo a ser interrumpido y no poder exponer sus ideas?



Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

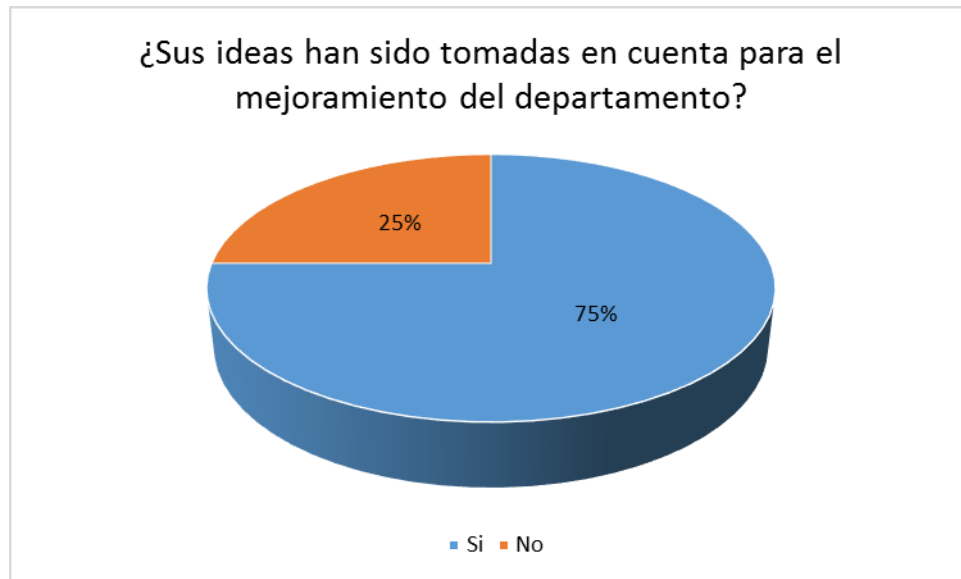
El 70% de la muestra indica que sí tiene el beneficio de hablar con su jefe sin miedo a ser interrumpido y no poder exponer sus ideas y el 30% responde que no siente esa confianza para expresar su opinión con su superior a cargo.

Tabla 15. ¿Sus ideas han sido tomadas en cuenta para el mejoramiento del departamento?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Sus ideas han sido tomadas en cuenta para el mejoramiento del departamento?	Si	15	75%
	No	5	25%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

Gráfico 15. ¿Sus ideas han sido tomadas en cuenta para el mejoramiento del departamento?



Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

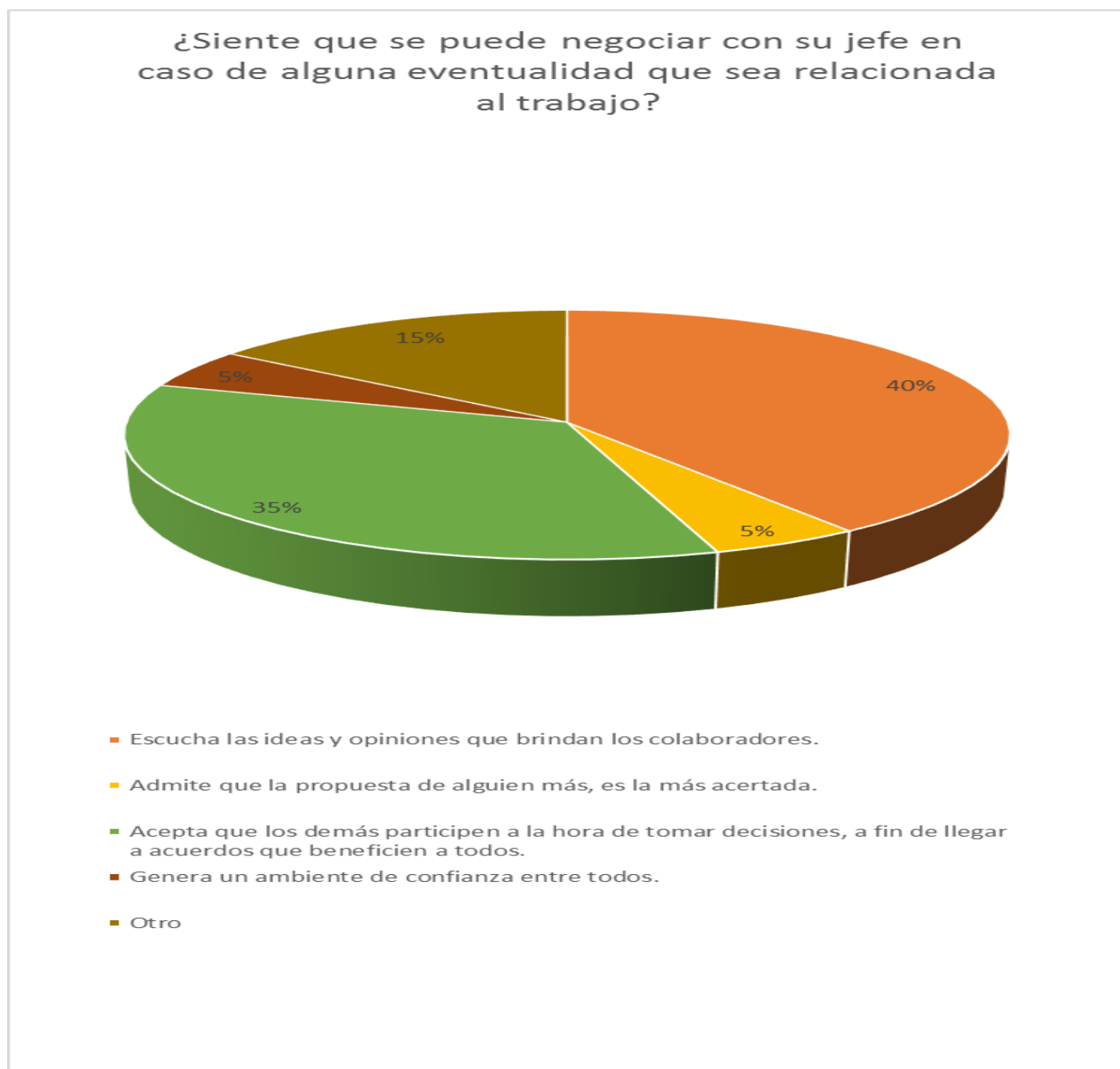
El 75% de la muestra indica que sí son consideradas las ideas que expone al grupo de trabajo y el 25% responden que no son tomadas en cuenta para el mejoramiento del departamento.

Tabla 16: ¿Cuál de las siguientes características se presenta con su jefe inmediato?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuál de las siguientes características se presenta con su jefe inmediato?	Escucha las ideas y opiniones que brindan los colaboradores.	8	40%
	Admite que la propuesta de alguien más, es la más acertada.	1	5%
	Acepta que los demás participen a la hora de tomar decisiones, a fin de llegar a acuerdos que beneficien a todos.	7	35%
	Genera un ambiente de confianza entre todos.	1	5%
	Otro	3	15%
Total		20	100

Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

Gráfico 16: ¿Cuál de las siguientes características se presenta con su jefe inmediato?



Fuente: Cuestionario aplicado al nivel Unidad de Servicios Administrativos de la Empresa ENE Technology Costa Rica.

Un 40% de los encuestados seleccionó que la jefatura escucha las ideas y opiniones que brindan los colaboradores, el 35% opina que acepta que los demás participen a la hora de tomar decisiones, a fin llegar a acuerdos que beneficien a todos.

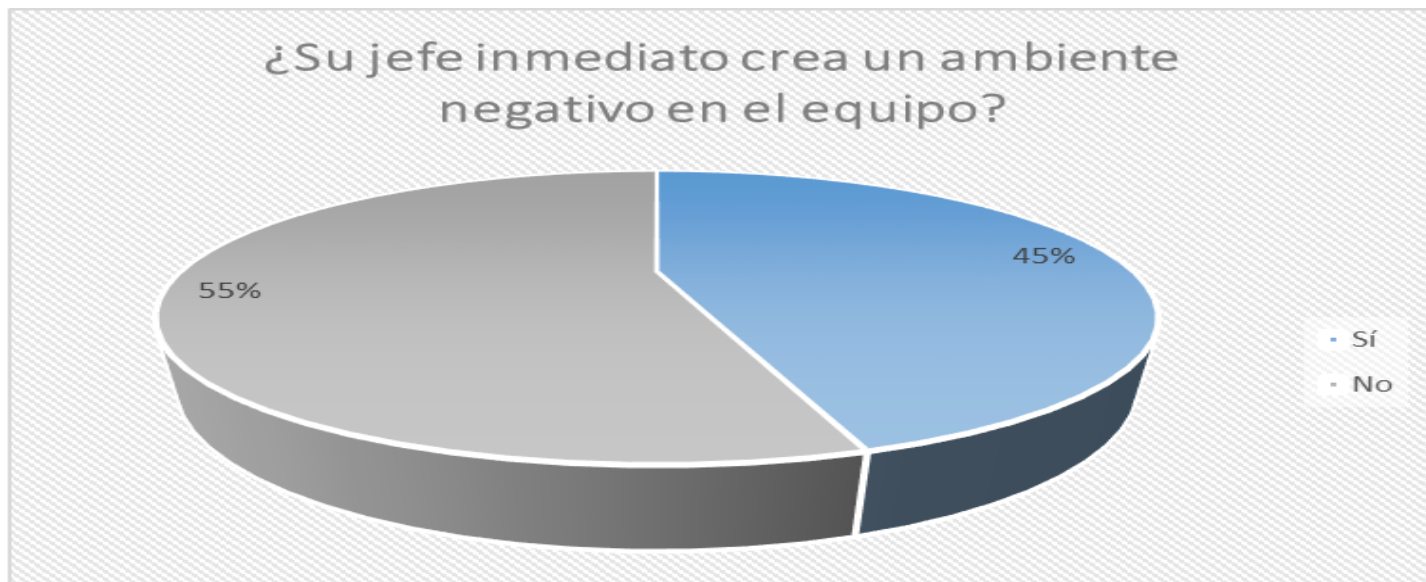
Un 15% seleccionó la opción otros y aportó diversos comentarios, un 5% piensa que la supervisora ve las propuestas de otras personas como las más acertadas y solo un 5% piensa que la jefatura actual genera un ambiente de confianza en el departamento.

Tabla 17: ¿Su jefe inmediato crea un ambiente negativo en el equipo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su jefe inmediato crea un ambiente negativo en el equipo?	Sí	9	45%
	No	11	55%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

Gráfico 17: ¿Su jefe inmediato crea un ambiente negativo en el equipo?



Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

El gráfico muestra que hay un 45% de personas que creen que la jefatura está causando un ambiente negativo en el equipo, por otro lado el 55% no cree que el ambiente negativo sea creado por el superior inmediato.

Parte de las justificaciones brindadas se presentan a continuación:

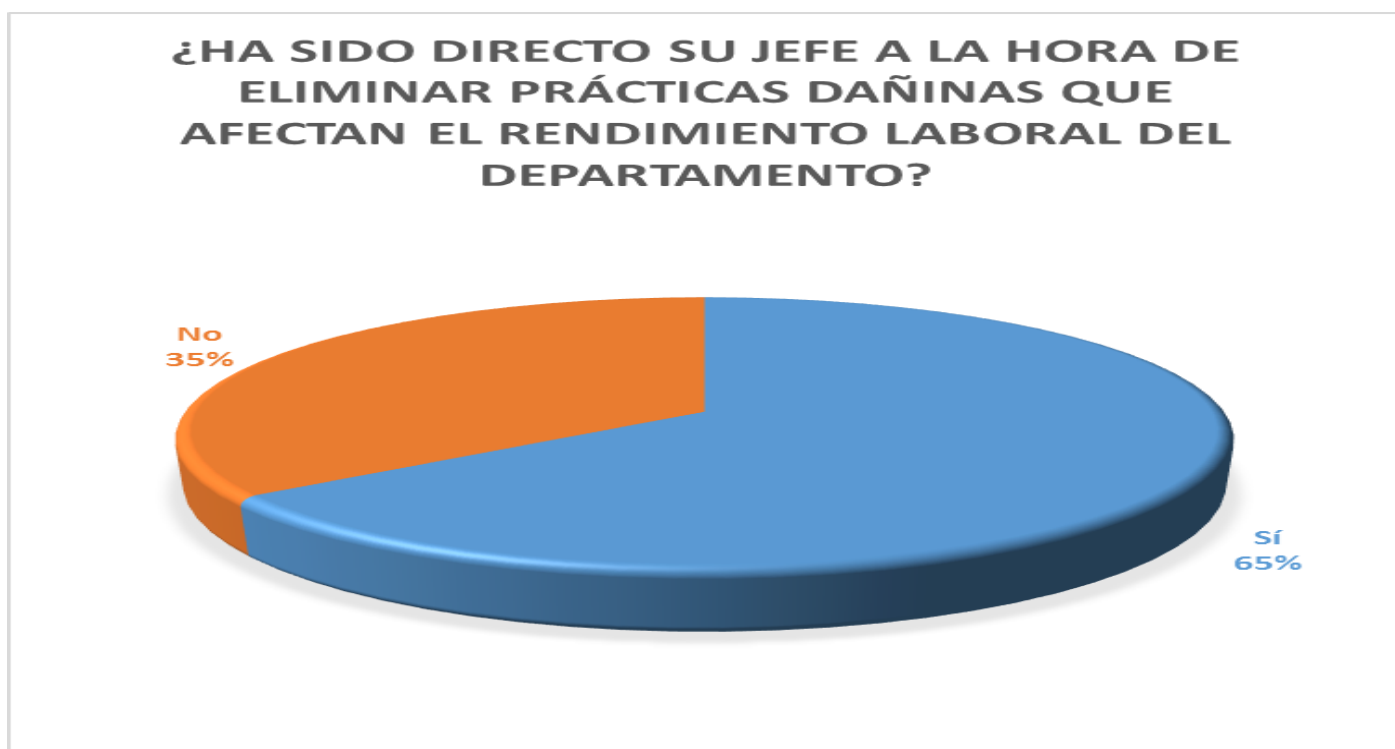
- No, siempre ha sido una persona muy humana.
- Sí, promueve la separación del equipo mal informando y generando tensión.
- No, ya que constantemente está apoyando el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales.
- Sí, a veces de asuntos privados de algún colaborador con otros, o expresa opiniones sobre otros colaboradores del equipo.

Tabla 18: ¿Ha sido directo su jefe a la hora de eliminar prácticas dañinas que afectan el rendimiento laboral del departamento?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Ha sido directo su jefe a la hora de eliminar prácticas dañinas que afectan el rendimiento laboral del departamento?	Sí	13	65%
	No	7	35%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

Gráfico 18: ¿Ha sido directo su jefe a la hora de eliminar prácticas dañinas que afectan el rendimiento laboral del departamento?



Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

De la pregunta anterior se puede ver que el 65% de los que contestaron sí creen que la jefatura ha sido directa a la hora de eliminar aquellas prácticas que afectan el desempeño laboral del departamento, y el 35% opina que no hay efectividad a la hora de eliminar esas prácticas.

Entre las justificaciones dadas se encuentran las siguientes:

- Sí, ha sido directa y clara.
- No, le da el poder a compañeros que no están preparados para ejercer el rol de supervisor.

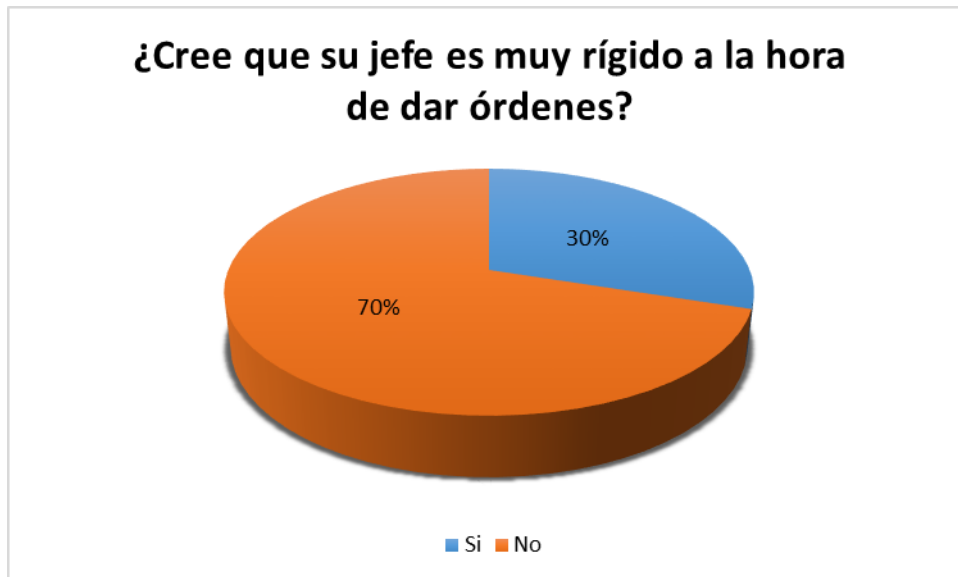
- No, la falta de confianza y apertura no permiten esas ideas.
- Sí, se han tomado buenas decisiones últimamente.

Tabla 19. ¿Cree que su jefe es muy rígido a la hora de dar órdenes?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cree que su jefe es muy rígido a la hora de dar órdenes?	Sí	6	30%
	No	14	70%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

Gráfico 19. ¿Cree que su jefe es muy rígido a la hora de dar órdenes?



Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

El 70% de la muestra indica que no cree que su jefe sea muy rígido y el 30% responde a que sí lo es ante situaciones de dar órdenes hacia sus colaboradores.

Comunicación

Tabla 20. ¿Usted como colaborador conversa con su jefe inmediato sobre problemas del trabajo o problemas personales?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Usted como colaborador conversa con su jefe inmediato sobre problemas del trabajo o problemas personales?	Sí	14	70%
	No	6	30%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

Gráfico 20. ¿Usted como colaborador conversa con su jefe inmediato sobre problemas del trabajo o problemas personales?



Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

El 70% de la muestra indica que sí realiza conversaciones de temas personales con su superior directo y el 30% responde que no mantiene este tipo de relación con sus respectivos jefes.

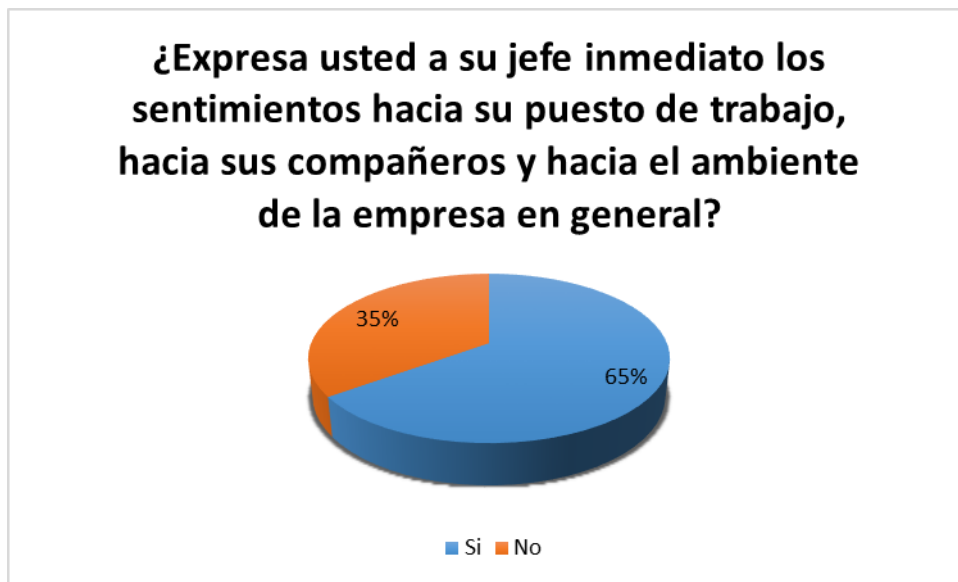
Tabla 21. ¿Expresa usted a su jefe inmediato los sentimientos hacia su puesto de trabajo, hacia sus compañeros y hacia el ambiente de la empresa en general?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Expresa usted a su jefe inmediato los sentimientos hacia su puesto de trabajo, hacia	Sí	13	65%
	No	7	35%

sus compañeros y hacia el ambiente de la empresa en general?			
	Total	20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

Gráfico 21. ¿Expresa usted a su jefe inmediato los sentimientos hacia su puesto de trabajo, hacia sus compañeros y hacia el ambiente de la empresa en general?



Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

Tabla 22: ¿La comunicación entre usted y su jefe es buena?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿La comunicación entre usted y su jefe es buena?	Sí	15	75%
	No	5	25%
<i>Total</i>		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

Gráfico 22: ¿La comunicación entre usted y su jefe es buena?



Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

El 75% de las personas opina que tiene buena comunicación con su jefe y el 25% no mantiene buena comunicación con su jefatura.

Parte de las justificaciones dadas fueron las siguientes:

- Debe ser con cautela.
- Dependiendo de la situación.
- No, ha sido burlista en ocasiones.

Tabla 23. ¿Si ha cometido algún error en el trabajo, tiene la confianza de contárselo a su jefe inmediato?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Si ha cometido algún error en el trabajo, tiene la confianza de contárselo a su jefe inmediato?	Sí	14	70%
	No	6	30%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

Gráfico 23. ¿Si ha cometido algún error en el trabajo, tiene la confianza de contárselo a su jefe inmediato?



Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

El 70% de la muestra indica que sí tiene la confianza de comunicarle al jefe el error que cometió en un proceso, y el 30% responde a que no le contaría a su superior el error y prefiere conservar sus acciones antes de revelar su falta.

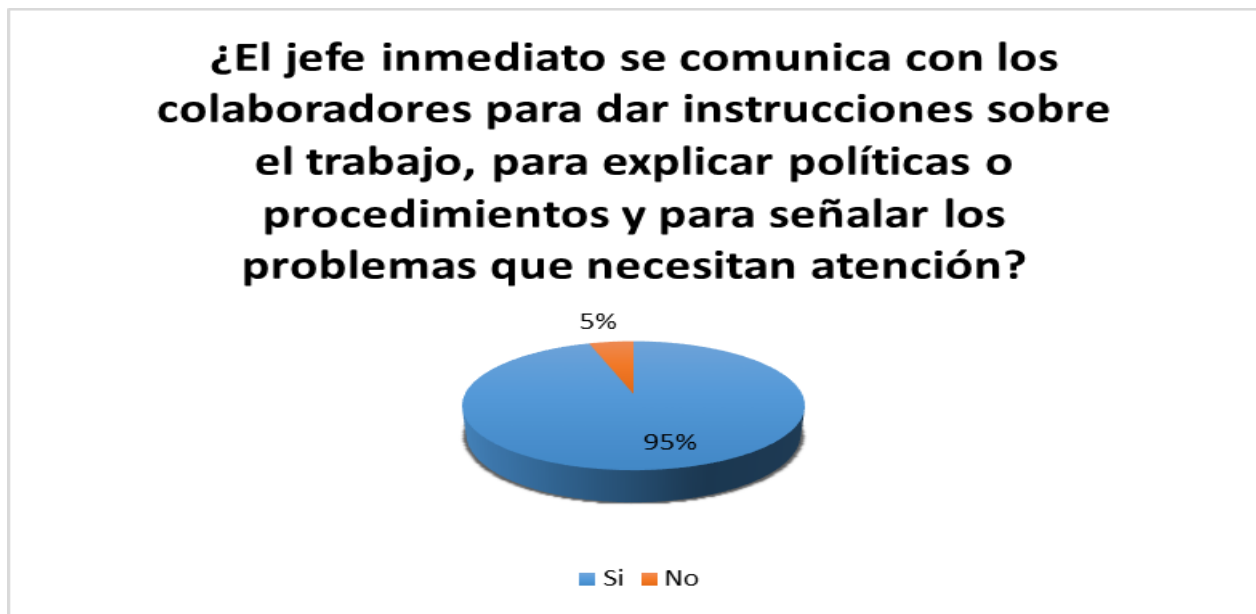
Tabla 24. ¿El jefe inmediato se comunica con los colaboradores para dar instrucciones sobre el trabajo, para explicar políticas o procedimientos y para señalar los problemas que necesitan atención?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿El jefe inmediato se comunica con los colaboradores para dar instrucciones sobre el trabajo, para explicar	Sí	19	95%
	No	1	5%

políticas o procedimientos y para señalar los problemas que necesitan atención?			
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

Gráfico 24. ¿El jefe inmediato se comunica con los colaboradores para dar instrucciones sobre el trabajo, para explicar políticas o procedimientos y para señalar los problemas que necesitan atención?



Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

El 95% de la muestra indica que sí al hecho de que su jefe en mando se comunica con los trabajadores para brindar las instrucciones a seguir, y el 5% responde que no les explica las políticas o procedimientos para cumplir con los problemas con mayor relevancia

Tabla 25: ¿Considera usted necesaria una comunicación activa con sus compañeros de trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera usted necesaria una comunicación activa con sus compañeros de trabajo?	Sí	18	90%
	No	2	10%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

Gráfico 25: ¿Considera usted necesaria una comunicación activa con sus compañeros trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

Un 90% de los empleados consultados considera importante mantener una comunicación activa con los demás miembros del trabajo, por otro lado, un 10% no ve necesaria una comunicación activa con los compañeros.

A continuación parte de las justificaciones brindadas por los empleados:

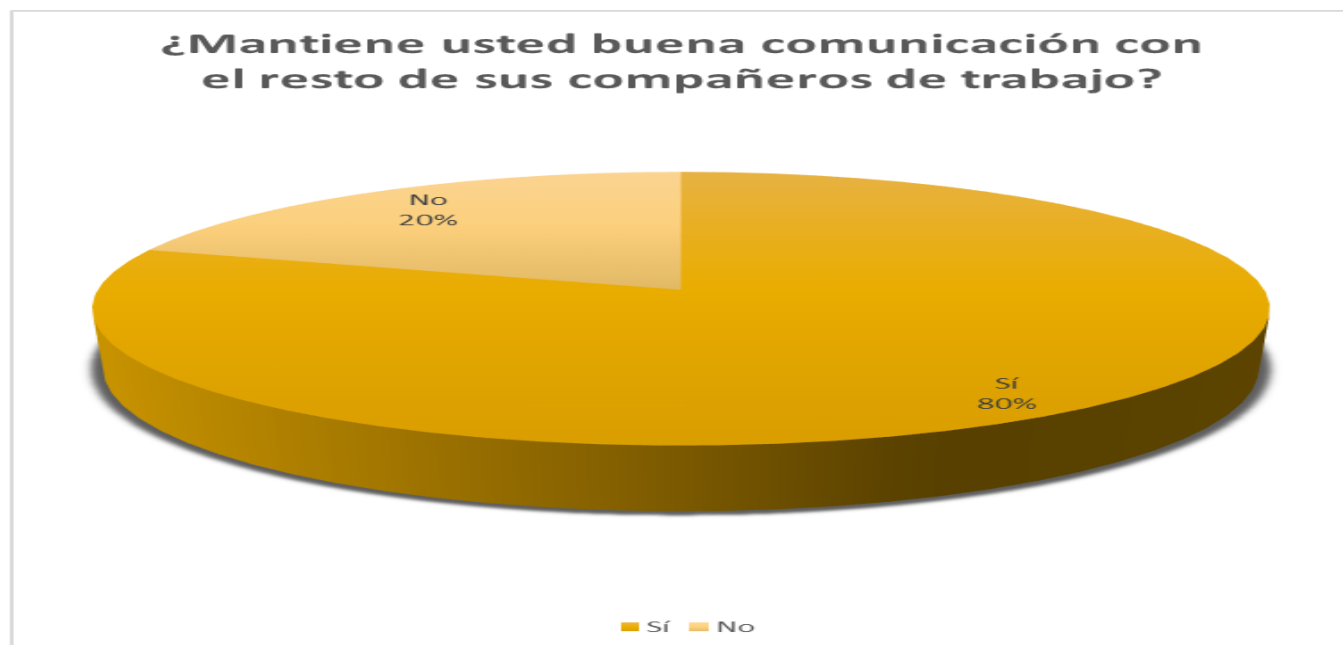
- Sí, porque nos podemos apoyar unos a los otros.
- Sí, es muy importante en la línea de negocios

Tabla 26: ¿Mantiene usted buena comunicación con el resto de sus compañeros de trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Mantiene usted buena comunicación con el resto de sus compañeros de trabajo?	Sí	16	80%
	No	4	20%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

Gráfico 26: ¿Mantiene usted buena comunicación con el resto de sus compañeros de trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

El gráfico muestra que el 80% de los que contestaron mantiene buena comunicación con sus compañeros de trabajo, el 20% no.

Entre las justificaciones brindadas se encuentran las siguientes:

- Sí, pero con algunos más que otros, algunos no dicen ni buenos días, ni hasta luego, aunque se sienten cerca.
- No, no con todos ha sido posible mantener un canal de comunicación en el que se haya asertividad, respeto y colaboración.
- Sí, como equipo es fácil comunicarse.
- No, casi nunca nos vemos.
- Sí, no he tenido ningún inconveniente.

Tabla 27: ¿Se toma el tiempo para leer cualquier comunicado que venga directamente de los altos mandos de la empresa?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Se toma el tiempo para leer cualquier comunicado que venga directamente de los altos mandos de la empresa?	Sí	20	100%
	No	0	0%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

Gráfico 27: ¿Se toma el tiempo para leer cualquier comunicado que venga directamente de los altos mandos de la empresa?



Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

De acuerdo al gráfico, el 100% de los encuestados sí leen los comunicados que vienen de los altos mandos de la empresa

Parte de las justificaciones brindadas fueron las siguientes:

- Sí, pero no presto tanta atención como debería.
- Siempre, es muy importante estar al tanto.

Tabla 28. ¿Considera buenos los canales que utiliza la empresa para dar comunicados oficiales a todos los empleados?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera buenos los canales que utiliza la empresa para dar comunicados oficiales a todos los empleados?	Sí	16	80%
	No	4	20%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

Gráfico 28. ¿Considera buenos los canales que utiliza la empresa para dar comunicados oficiales a todos los empleados?



Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

El 80% de la muestra indica que sí considera buenos los canales que utiliza la empresa para dar comunicados oficiales a todos los empleados, y el 20% responde que no les parece adecuados los medios que utiliza la organización para notificar a sus colaboradores.

Tabla 29. ¿Se entera usted primero de cosas que pasan en el departamento por medio de chismes antes de que se emita el comunicado oficial?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Se entera usted primero de cosas que pasan en el	Sí	13	65%
	No	7	35%

departamento por medio de chismes antes de que se emita el comunicado oficial?			
	Total	20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

Gráfico 29. ¿Se entera usted primero de cosas que pasan en el departamento por medio de chismes antes de que se emita el comunicado oficial?



Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

El 65% de la muestra indica que sí se entera primero de cosas que pasan en el departamento por medio de chismes, mientras que el 35% responde que no se percatan de la situación sino hasta que se emita el comunicado oficial del departamento.

Tabla 30. ¿Piensa usted que los chismes han perjudicado la relación entre el equipo de trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Piensa usted que los chismes han perjudicado la relación entre el equipo de trabajo?	Sí	16	80%
	No	4	20%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

Gráfico 30. ¿Piensa usted que los chismes han perjudicado la relación entre el equipo de trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

El 80% de la muestra indica que sí piensa que los chismes han perjudicado la relación entre el equipo de trabajo, mientras que el 20% responde que no generan ninguna diferencia en la relación que existe entre colaboradores.

Motivación

Tabla 31: ¿Se siente motivado en la realización de sus funciones dentro de la institución?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Se siente motivado en la realización de sus funciones dentro de la institución?	Sí	14	80%
	No	6	20%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

Gráfico 31: ¿Se siente motivado en la realización de sus funciones dentro de la institución?



Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

Según las respuestas recibidas, el 80% de los empleados se sienten motivados por su labor, mientras que el 20% no se encuentra motivado por lo que hace día a día en la empresa.

A continuación se muestra parte de los por qué:

- Sí, sin embargo no con el equipo local, me gustan mucho mis ejecutivos que se concentran en Estados Unidos.
- Sí, porque adquiero experiencia en muchas áreas.
- Sí, ahora hay un mejor ambiente

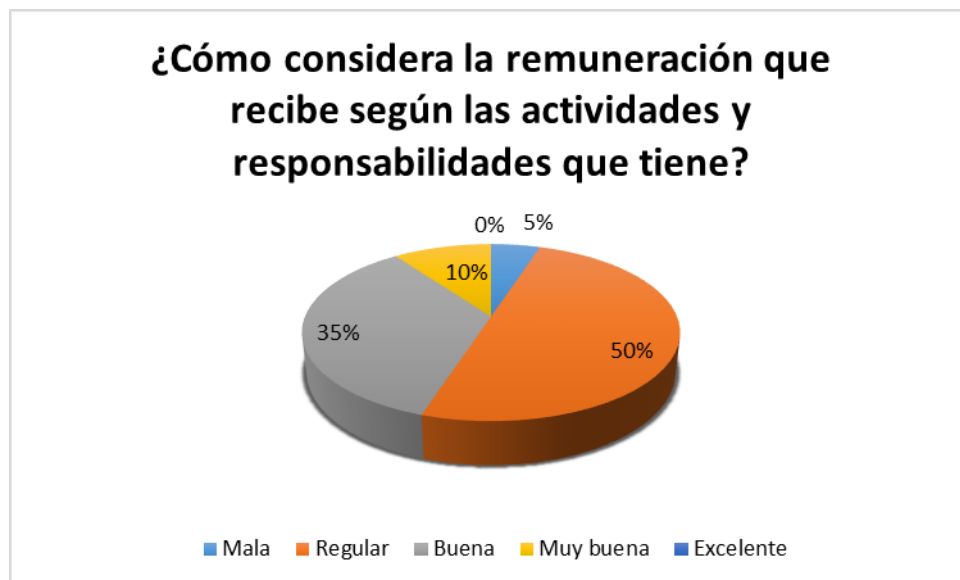
- No, la remuneración salarial se debe revisar porque la carga de trabajo se ha aumentado.
- No, al equipo falta que se le dé más confianza.

Tabla 32. ¿Cómo considera la remuneración que recibe según las actividades y responsabilidades que tiene?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cómo considera la remuneración que recibe según las actividades y responsabilidades que tiene?	Mala	1	5%
	Regular	10	50%
	Buena	7	35%
	Muy buena	2	10%
	Excelente	0	0%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

Gráfico 32. ¿Cómo considera la remuneración que recibe según las actividades y responsabilidades que tiene?



Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

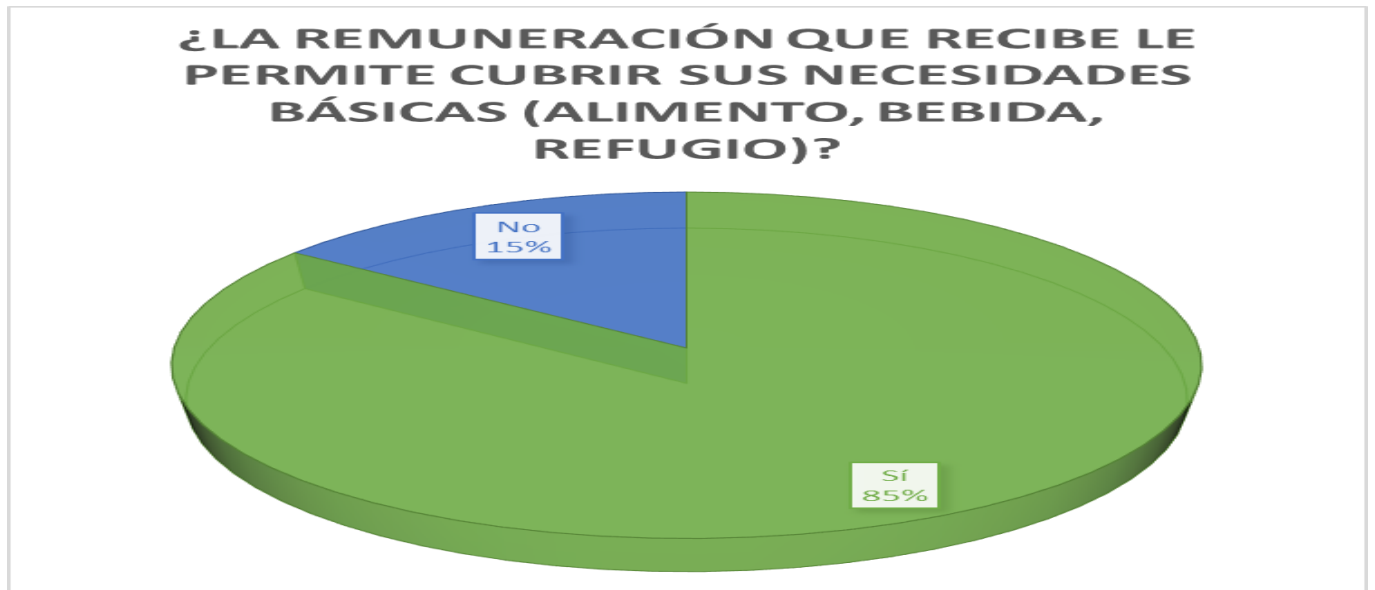
El 50% de la muestra indica que la remuneración que recibe es regular, el 35% considera que es buena, el 10% piensa que es muy buena, el 5% responde que es mala y existe el 0% donde ninguno responde que sea excelente según las actividades y responsabilidad que adquiere.

Tabla 33: ¿La remuneración que recibe le permite cubrir sus necesidades básicas (alimento, bebida, refugio)?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿La remuneración que recibe le permite cubrir sus necesidades básicas (alimento, bebida, refugio)?	Sí	17	85%
	No	3	15%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

Gráfico 33: ¿La remuneración que recibe le permite cubrir sus necesidades básicas (alimento, bebida, refugio)?



Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

El 85% de las personas pueden cubrir sus necesidades básicas con el salario que reciben por parte de DXC Technology, mientras que al 15% no les alcanza para cubrir estas necesidades.

Parte de las justificaciones dadas son las siguientes:

- Sí para cubrir las tres necesidades antes mencionadas.
- No, me hace falta.
- Sí, cubro lo básico pero para la universidad debo usar la tarjeta de crédito.
- Sí, sin embargo no me alcanza para ahorrar.
- No, para nada

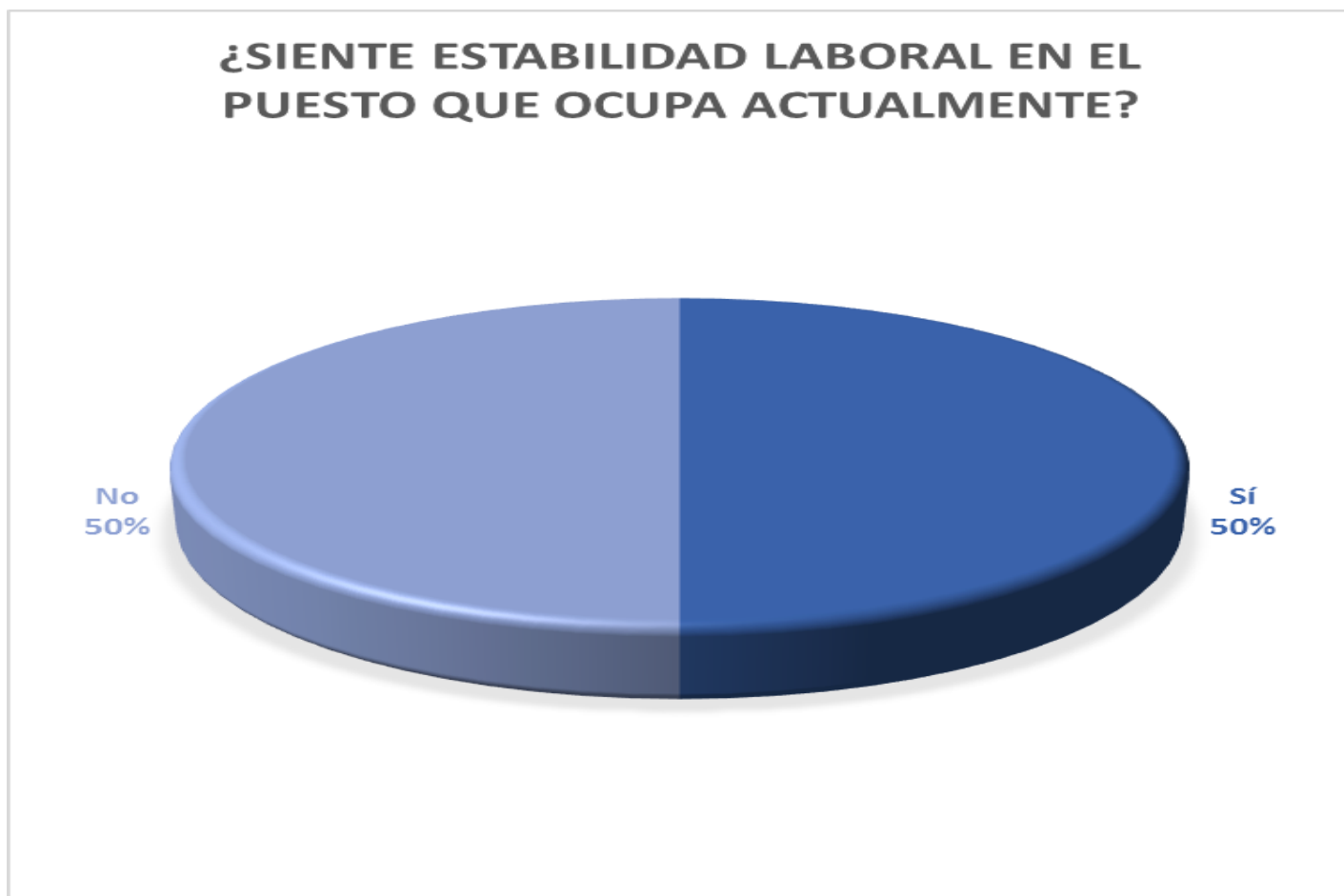
- Sí, pero me queda muy poco para atender eventualidades.

Tabla 34: ¿Siente estabilidad laboral en el puesto que ocupa actualmente?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Siente estabilidad laboral en el puesto que ocupa actualmente?	Sí	10'	50%
	No	10	50%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

Gráfico 34: ¿Siente estabilidad laboral en el puesto que ocupa actualmente?



Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

Para esta pregunta se muestra cómo el 50% siente estabilidad laboral dentro de la organización, mientras que la otra mitad no.

Estas son parte de las justificaciones brindadas por los empleados:

- No, con los cambios que hay en la compañía es difícil saber los siguientes pasos.
- Sí, pero hasta hace poco no, pues se sabía que la empresa está haciendo recortes de personal lo que generó inestabilidad laboral y emocional.

- No, los cambios en la empresa son grandes.

Tabla 35: ¿En la institución se realizan diferentes actividades sociales, culturales?

Descripción			
¿En la institución se realizan diferentes actividades sociales, culturales	Sí	7	35%
	NO	13	65%
Total		20	100%

Fuente. Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

Gráfico 35. ¿En la institución se realizan diferentes actividades sociales, culturales?



Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

El 65% de la muestra indica que sí se realizan diferentes actividades sociales, culturales y el 35% responde que no generan ninguna práctica para reunir a los colaboradores del departamento.

Tabla 36: ¿Participa activamente en las actividades sociales y culturales organizadas por la institución?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Participa activamente en las actividades	Sí	6	46%

sociales y culturales organizadas por la institución?	No	7	54%
Total		13	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

Gráfico 36: ¿Participa activamente en las actividades sociales y culturales organizadas por la institución?



Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

De la cantidad de empleados que contestó esta pregunta, el 46% sí participa de las actividades mientras que el 54% decide no participar.

De las respuestas dadas se extraen los siguientes por qué:

- No, generalmente se realizan en horarios que chocan con mis estudios.
- No, no es mi prioridad.
- Sí, cuando es posible participar.
- Sí, se hacen concursos y comidas.

Tabla 37: ¿Considera que su superior inmediato reconoce y valora su trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que su superior inmediato reconoce y valora su trabajo?	Sí	14	70%
	No	6	30%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

Gráfico 37: ¿Considera que su superior inmediato reconoce y valora su trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

Un 70% de los encuestados sí siente que su trabajo es reconocido y valorado por su jefatura, por otro lado un 30% respondió lo contrario.

Dentro de las justificaciones que se brindaron para esta pregunta se encuentran las siguientes:

- Sí lo valora, ya que si nosotros no estuviéramos acá, ella no tendría trabajo, trata de verse envuelta en lo más que se pueda.
- Sí, siempre está atenta al desempeño y carga laboral.

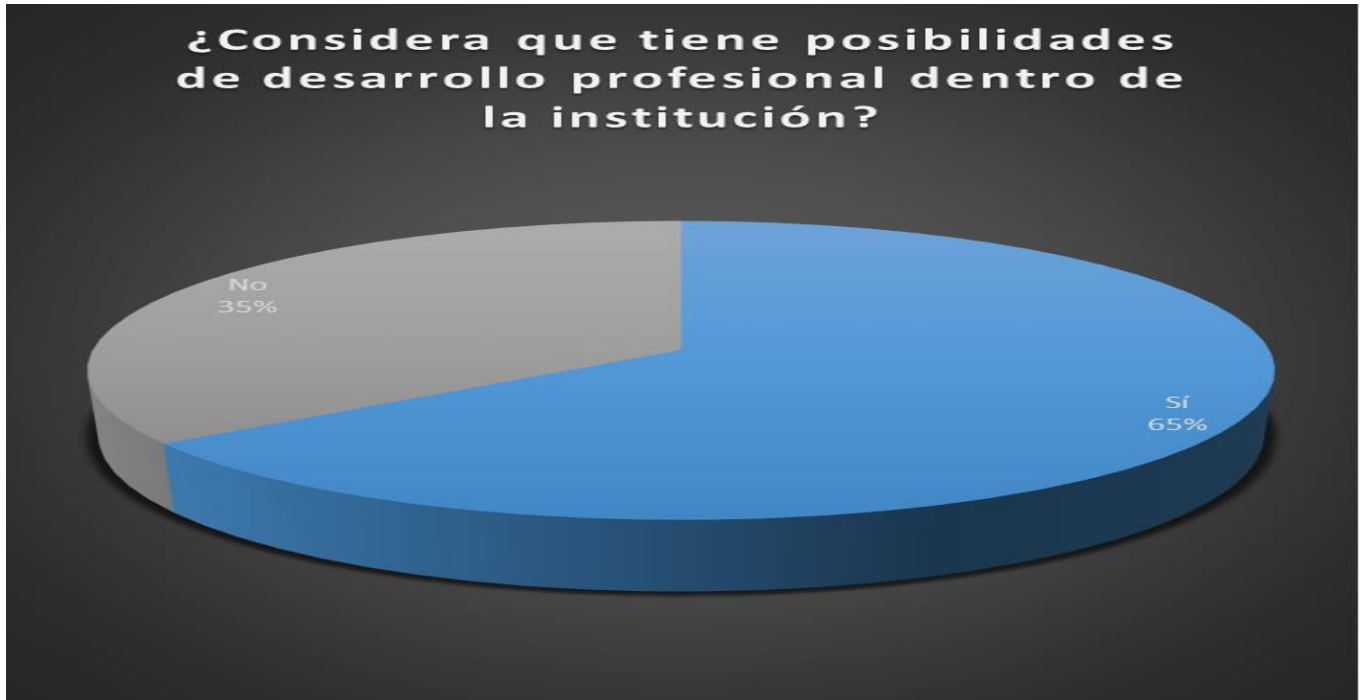
- No, desde mi punto de vista solo se reconoce el trabajo de algunos miembros del equipo.
- No, mi supervisor no sabe exactamente qué hace cada persona.
- Sí lo demostró, ya que puede justificar mi puesto cuando otros debieron salir.

Tabla 38: ¿Considera que tiene posibilidades de desarrollo profesional dentro de la institución?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que tiene posibilidades de desarrollo profesional dentro de la institución?	Sí	13	65%
	No	7	35%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

Gráfico 38: ¿Considera que tiene posibilidades de desarrollo profesional dentro de la institución?



Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

De acuerdo a lo visto en el gráfico anterior, un 65% de los colaboradores se sienten con posibilidad de crecer dentro de la empresa, el 35% restante no se siente igual y no ve oportunidad de hacerlo.

Algunos de los por qué se muestran a continuación:

- No, los tiempos de espera para el desarrollo profesional son largos y procesos poco conocidos para mí.
- No, no me parece que en este momento haya posibilidades, pero tal vez en un futuro cercano esperemos que sí.

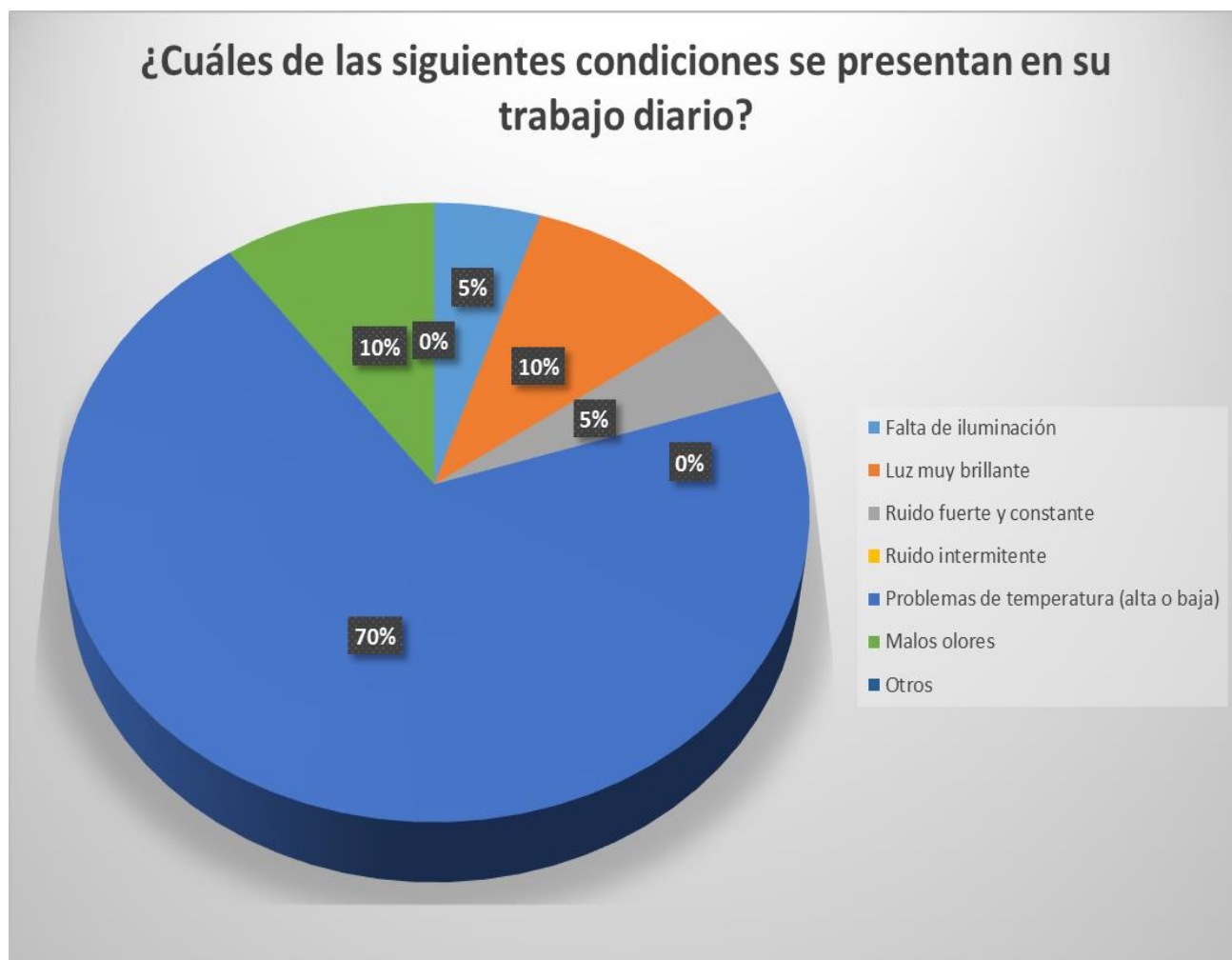
- No, al cambiar la empresa se ha vuelto más difícil el traslado de puesto y aumento salarial.

Tabla 39: ¿Cuáles de las siguientes condiciones se presentan en su trabajo diario?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuáles de las siguientes condiciones se presentan en su trabajo diario?	Falta de iluminación	1	5%
	Luz muy brillante	2	10%
	Ruido fuerte y constante	1	5%
	Ruido intermitente	0	0%
	Problemas de temperatura (alta o baja)	14	70%
	Malos olores	2	10%
	Otros	0	0%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

Gráfico 39: ¿Cuáles de las siguientes condiciones se presentan en su trabajo diario?



Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

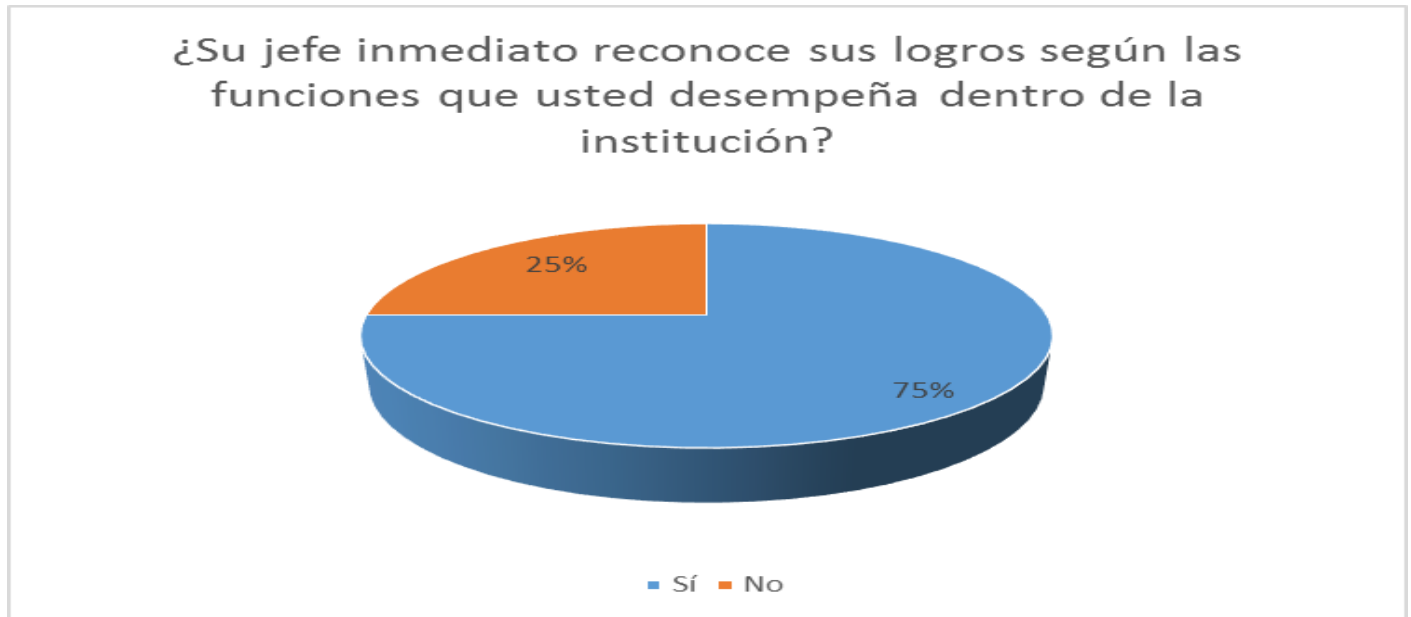
Las respuestas del gráfico quedan clasificadas de la siguiente manera: 70% tiene problemas con la temperatura dentro de la oficina, 10% piensa que la luz usada para la iluminación es muy brillante, un 5% opina que hay falta de iluminación y el restante 5% escogió ruido fuerte y constante.

Tabla 40: ¿Su jefe inmediato reconoce sus logros según las funciones que usted desempeña dentro de la institución?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su jefe inmediato reconoce sus logros según las funciones que usted desempeña dentro de la institución?	Sí	15	75%
	No	5	25%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

Gráfico 40: ¿Su jefe inmediato reconoce sus logros según las funciones que usted desempeña dentro de la institución?



Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

El 75% de los colaboradores reconocen que su jefe los felicita por sus logros dentro de la organización; mientras que el restante 25% contesta que no se les reconoce por el trabajo hecho diariamente.

Dentro de las justificaciones señaladas se encontraron las siguientes:

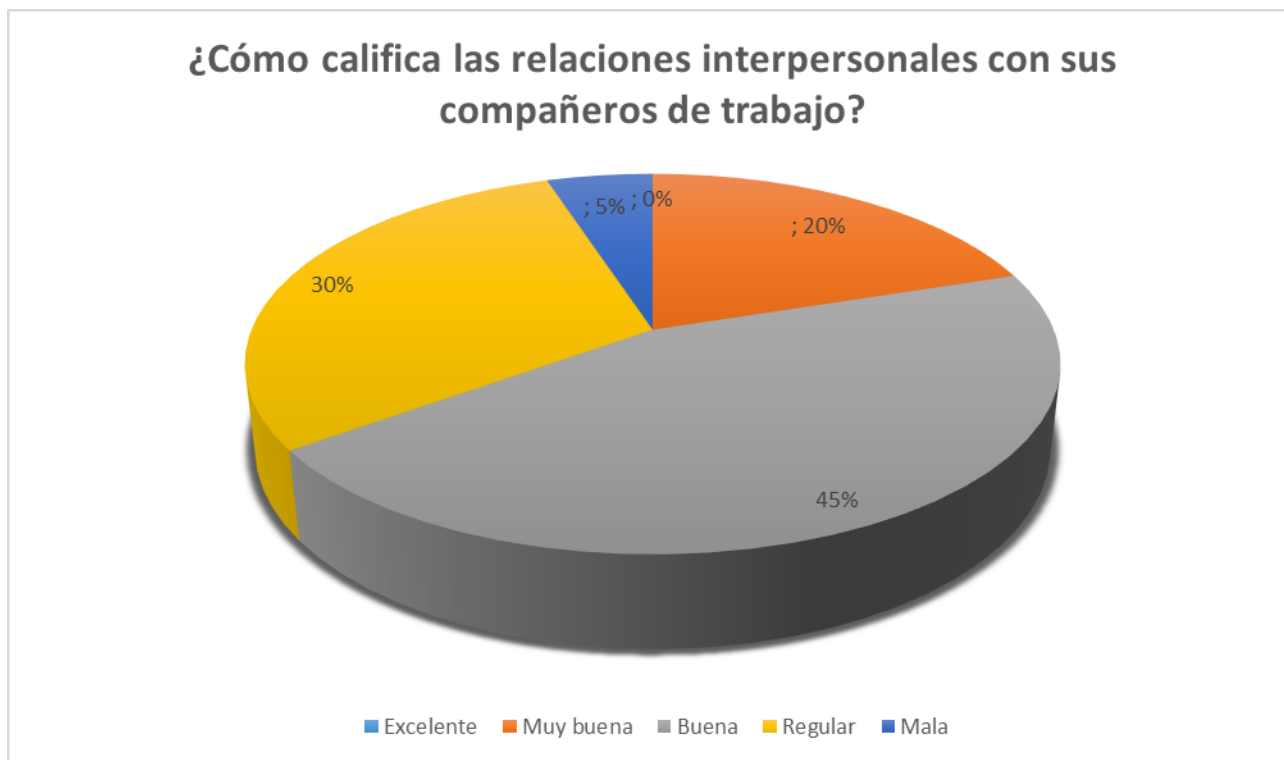
- No, hay un enfoque negativo.
- Sí, me lo hace saber siempre.
- No, tenemos tiempo de que no se nos reconoce el trabajo.
- Sí, pero todavía hace falta más reconocimiento por parte de los líderes.
- Sí, pero solo verbalmente, no por medio de correos.

Tabla 41: ¿Cómo califica las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cómo califica las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?	Excelente	0	0%
	Muy buena	4	20%
	Buena	9	45%
	Regular	6	30%
	Mala	1	5%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

Gráfico 41: ¿Cómo califica las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

Lo visto en el gráfico anterior refleja que un 45% de las personas mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, el 30% tiene una relación regular, 20% respondió que tienen muy buena relación con los compañeros de trabajo, el 5% tiene una mala relación con sus pares y nadie considera llevarse de manera excelente con algún miembro del equipo.

Tabla 42: ¿Se siente satisfecho por el cumplimiento de sus funciones dentro de su puesto de trabajo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Se siente satisfecho por el cumplimiento de sus funciones dentro de su puesto de trabajo?	Sí	19	95%
	No	1	5%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

Gráfico 42: ¿Se siente satisfecho por el cumplimiento de sus funciones dentro de su puesto de trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

El 95% se siente satisfecho por sus labores en el puesto de asistente administrativo, y el restante 5% no siente ninguna satisfacción por lo que hace dentro de la empresa.

Estos son algunos de los por qué brindados en las respuestas:

- Sí, en lo personal me siento muy bien con el puesto.
- Siento que ayudo a muchas personas.
- Sí, he crecido mucho como persona.
- Sí, he aprendido a hacer bien mi trabajo y soy eficiente aprendiendo nuevos métodos o procesos.

Propuesta de mejora de clima organizacional

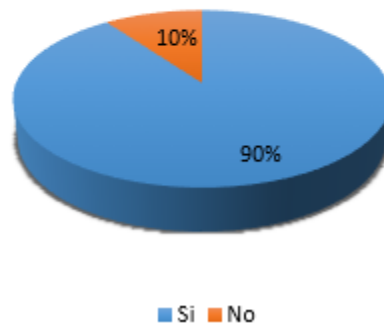
Tabla 43: ¿Qué recomendaciones le daría a su jefatura para mejorar su comunicación con el resto del equipo?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Qué recomendaciones le daría a su jefatura para mejorar su comunicación con el resto del equipo?	Sí	18	90%
	No	2	10%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

Gráfico 43. ¿Qué recomendaciones le daría a su jefatura para mejorar su comunicación con el resto del equipo?

¿Qué recomendaciones le daría a su jefatura para mejorar su comunicación con el resto del equipo?



Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

En esta pregunta cabe destacar que el 90% de los trabajadores sí respondieron la pregunta con diversas opciones y el 10% no aportaron más ideas para el mejoramiento de la comunicación con el resto del equipo.

A continuación se muestran algunas recomendaciones brindadas por los colaboradores para mejorar la comunicación:

- Controlar siempre el tono de voz y el lenguaje corporal que muchas veces dicen más de lo que se expresa verbalmente; lo cual se puede prestar a malos entendidos.

- Tratar a su personal como adultos, ser más flexible y tener más confianza y profesionalismo.
- Más interés/comprensión en las necesidades personales y laborales de los empleados, así como un esfuerzo por valorar y tomar en cuenta el buen trabajo de cada uno. El incentivar más a los empleados con relación a su trabajo, esto permitirá mejores resultados en él o ella.
- Escuche ideas de todos, no solo de algunos.
- Ser más abierto sin tomar las cosas personales, las personas siempre van con miedo a conversar con ella. Sin embargo es comprensiva y adecuada.
- Más actividades sociales y reuniones con el equipo.

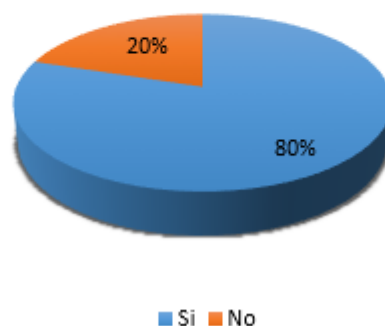
Tabla 44. Mencione 4 aspectos del clima organizacional que pueden mejorar en su departamento

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Mencione 4 aspectos del clima organizacional que pueden mejorar en su departamento	Sí	16	80%
	No	4	20%
Total		20	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

Gráfico 44. Mencione 4 aspectos del clima organizacional que pueden mejorar en su departamento

Mencione 4 aspectos del clima organizacional que pueden mejorar en su departamento



Fuente: Cuestionario aplicado al AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica.

En esta pregunta cabe destacar que el 80% de los trabajadores sí respondieron la pregunta con diversas sugerencias sobre los aspectos del clima organizacional; y el 20% restante no aportaron comentarios al respecto para mejorar su departamento.

Estas fueron algunas recomendaciones sugeridas para mejorar el clima organizacional del departamento:

- Mejor comunicación con el resto del equipo
- Dar sensación de estabilidad laboral.
- Más incentivos por el buen trabajo.
- Actividades para distraernos.
- Resolución de conflictos, manejo de límites, comunicación asertiva y manejo del estrés.

- Comunicación, time management, trainings (no solo para new hires pero para existing members, con solo escuchar las preguntas que se hacen se necesita urgente reforzar).
- Algo sumamente importante es que si uno ha demostrado ser un empleado responsable y cumple su horario, etc. Si pide un permiso (una hora por ejemplo) no sea tan cuestionado, en especial quienes característicamente están haciendo tiempo extra sin reportarlo ni pedir pago extra y luego se ocupa un permiso y a uno le dicen tiene que reponer el tiempo. Es difícil llevar estos controles pero está en conocer a los empleados y su moral y su nivel de responsabilidades, estas cosas se dejan ver.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Posterior al análisis del cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica, se presentan las siguientes conclusiones:

5.1 CONCLUSIONES

Pregunta 1: El rango de edad que más predomina en el grupo es el de 26 a 35 años

Pregunta 2: Todo el equipo está conformado por asistentes administrativos que brindan soporte a diferentes organizaciones que se ubican en diferentes países.

Pregunta 3: La mayoría de empleados del equipo lleva en el puesto de 12 a 18 meses.

Pregunta 4: El nivel de escolaridad que predomina en el equipo es el bachillerato universitario.

5.1.1 Variable 1: Liderazgo

Pregunta 5: La mayoría de las personas está de acuerdo en que la jefatura posee un tipo de liderazgo liberal seguido por el democrático. Esto se da porque los empleados enfatizan a lo largo del cuestionario que tienen libertad a la hora de realizar las tareas y que se les pregunta a la hora de tomar decisiones que afecten al grupo.

Indicador 1: Liberal (Laissez-Faire)

Pregunta 6: Según los resultados, la mayoría piensa que los colaboradores pueden tomar decisiones sin la participación del jefe inmediato, sin embargo la diferencia entre el sí y el no es mínima.

Pregunta 7: Los empleados dieron prioridad a otras razones aparte de las propuestas en la encuesta para describir características presentes en la jefatura. Entre ellas destacan la oportunidad que les da a los empleados para dar su opinión en temas relevantes para el equipo, y también destacaron otros negativos como el que la jefatura no tiene equidad con todos los empleados.

Indicador 2: Autocrático

Pregunta 8: Aunque hay una mínima diferencia entre las respuestas, la mayoría del equipo de trabajo cree que la jefatura sí es abierta a recibir cualquier idea y comentario para mejorar el departamento.

Pregunta 9: Para esta pregunta la mayoría de los empleados cree que la jefa toma en cuenta la opinión del resto del equipo a la hora de dar directrices y normas a seguir.

Pregunta 10: Se concluye que la mayoría del equipo piensa que la jefatura espera que todos los miembros del equipo obedezcan y acepten sus decisiones.

Pregunta 11 La mayoría de los empleados tiene una buena percepción de su jefe.

Indicador 3: Democrático

Pregunta 12: Los colaboradores creen que la opción que más se destaca en la jefatura es que les permite participar en la toma de decisiones.

Pregunta 13: Todos los miembros del equipo están de acuerdo en que pueden negociar con la jefatura en caso de que se presenten eventualidades relacionadas con el trabajo.

Indicador 4: Participativo

Pregunta 14: La mayoría de los trabajadores sienten que pueden hablar con su jefe sin miedo a ser interrumpidos y que pueden exponer del todo sus ideas.

Pregunta 15: En esta pregunta se puede observar cómo la mayoría de los empleados sienten que sus ideas han sido tomadas en cuenta para mejorar el departamento.

Pregunta 16: Los empleados en su mayoría piensan que la jefatura escucha las ideas y opiniones de sus colaboradores.

Indicador 5: Coercitivo

Pregunta 17: La mayoría piensa que el jefe inmediato no crea un ambiente negativo en el equipo; sin embargo la diferencia de respuestas entre el sí y el no fueron mínimas.

Pregunta 18: La mayoría de los trabajadores piensa que la jefatura ha sido directa a la hora de eliminar prácticas dañinas que afectan el rendimiento del departamento.

Pregunta 19: La mayoría respondió que el jefe no es rígido a la hora de dar órdenes.

5.1.2 Variable 2: Comunicación

Indicador 1: Ascendente

Pregunta 20: En esta pregunta se concluye que la mayoría del equipo conversa con el jefe inmediato sobre problemas personales y laborales.

Pregunta 21: La mayoría de los trabajadores expresa a su jefe inmediato sus sentimientos hacia el trabajo, hacia los compañeros y al ambiente de la empresa en general.

Pregunta 22: Se concluye que la mayoría del equipo mantiene buena comunicación con su jefe

Pregunta 23: Los empleados en su mayoría tienen la confianza de hablar con su jefe inmediato cuando cometen algún error en el trabajo.

Indicador 2: Descendente

Pregunta 24: La mayoría de los trabajadores responde que el jefe inmediato les comunica políticas, procedimientos y señala los problemas que necesitan atención.

Indicador 3: Horizontal

Pregunta 25: La mayoría de personas piensa que es necesaria la comunicación activa con sus compañeros de trabajo.

Pregunta 26: La mayoría de empleados mantiene una buena comunicación con el resto de sus compañeros de trabajo.

Indicador 4: Horizontal

Pregunta 27: Todos los colaboradores del departamento se toman el tiempo para leer los comunicados que vienen de los altos mandos de la empresa.

Pregunta 28: La mayoría piensa que los canales que utiliza la empresa para hacer los comunicados oficiales son buenos.

Indicador 5: Informal

Pregunta 29: La mayoría de las personas se entera de las cosas que pasan en el trabajo por medio de chismes antes de que se emita el comunicado oficial.

Pregunta 30: A manera de conclusión, la mayoría de los colaboradores piensa que los chismes han perjudicado la relación entre el equipo de trabajo.

5.1.3 Variable 3: Motivación

Pregunta 31: La mayoría de los empleados se siente motivada con las funciones que realiza dentro de la institución.

Variable 1: La teoría de Maslow

Pregunta 32: Se concluye que la mayoría de los miembros del equipo considera que la remuneración que reciben por las funciones que realizan en la empresa es regular.

Pregunta 33: La mayoría de los trabajadores indica que pueden cubrir sus necesidades básicas descritas en la pregunta con la remuneración que reciben.

Pregunta 34: La mitad de las personas dentro del departamento sienten estabilidad laboral en el puesto que ocupan actualmente.

Pregunta 35: La mayoría está de acuerdo en que la empresa realiza actividades sociales y culturales

Pregunta 36: Con los resultados del cuestionario se concluye que la mayoría de los colaboradores no participa activamente en las actividades culturales organizadas por la institución. La diferencia entre respuestas fue mínima.

Pregunta 37: La mayoría considera que el superior inmediato reconoce y valora su trabajo

Pregunta 38: Para esta pregunta, se concluye que la mayoría de los empleados considera que tienen posibilidades de desarrollo profesional dentro de la compañía.

Indicador 2: La teoría de los factores de Herzberg

Pregunta 39 Se observa que la mayoría de los colaboradores tienen problemas con la temperatura dentro de la oficina.

Pregunta 40: La mayoría responde que su jefe sí reconoce sus logros según las funciones que realiza dentro de la empresa.

Indicador 3: La teoría ERC de Alderfer

Pregunta 41: La mayoría de las personas mantiene buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo.

Pregunta 42: Se concluye que la mayoría de los trabajadores se sienten satisfechos con las labores que tienen en su puesto de trabajo, porque aprenden a usar nuevas herramientas que fortalecen su currículo y pueden trabajar con personas de varios países.

5.1.4 Propuesta

Propuesta de mejora de clima organizacional

Pregunta 43: La mayoría de los empleados ofrecieron ideas para mejorar la comunicación de la jefatura con el resto del equipo.

Pregunta 44: La mayoría de los trabajadores aportaron ideas para mejorar el clima organizacional en el departamento.

5.2 RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las recomendaciones a seguir según las conclusiones mostradas anteriormente. No se ofrecen recomendaciones a las preguntas de la 1 a la 4 debido a que es información general de la organización.

5.2.1 Variable 1: Liderazgo

Pregunta 5: Se debe mantener la poca supervisión que poseen los trabajadores a la hora de realizar sus tareas, debido a que el puesto no la requiere y esto ayuda a incrementar su capacidad para tomar decisiones, a la vez que es una forma de empoderamiento, tomar el liderazgo en situaciones difíciles. Otra práctica que debe continuar es la de dar la participación al equipo a la hora de tomar decisiones, eso ha ayudado a que se den diferentes ideas para mejorar procesos así como mejorar el ambiente laboral en algunos casos. Incrementa el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la empresa.

Indicador 1: Liberal

Pregunta 6: Se debe dar libertad a los empleados para que puedan tomar más decisiones por su cuenta y dejar que la jefatura solo intervenga en casos difíciles o para situaciones de carácter administrativo; para que los miembros del equipo puedan sentir confianza y que se sientan parte importante del equipo.

Pregunta 7: Se debe mantener una relación cercana con los empleados sin estar necesariamente supervisándolos constantemente; para que ellos puedan confiar en la jefatura y tener una percepción de apoyo en caso de ser necesario. Se deben mantener reuniones constantes con el equipo para resolver dudas y evaluar al equipo de trabajo en general.

Indicador 2: Autocrático

Pregunta 8: La jefatura debe seguir escuchando a los colaboradores cada vez que tengan ideas que puedan mejorar las tareas y el ambiente laboral en sí, esto generará compañerismo e iniciativa para contribuir con los objetivos del departamento y de la empresa en general.

Pregunta 9: Se recomienda mantener informados a los trabajadores de las directrices a seguir para que tengan la oportunidad de valorar cómo afectan al equipo y si se pueden mejorar para bien mutuo, estas pueden ser comunicadas en reuniones o llamadas que tenga el equipo durante el transcurso de la semana.

Pregunta 10: Las decisiones deben ser anunciadas reuniendo a todo el grupo como se ha venido haciendo hasta la fecha, de esta manera todos los empleados saben cómo deben hacer su trabajo y la dinámica en la que se debe manejar el equipo. También da paso a que se pueda comentar al respecto, para saber los diferentes puntos de vista que hay en equipo.

Pregunta 11: Continuar con las reuniones mensuales que se tenían con cada empleado, mantener la actitud profesional y la apertura para que todos participen y aporten al equipo, para que el nivel de percepción logre estar más cerca del 100%-Hacer una lista de los comentarios negativos refiriéndose a la jefatura para determinar qué actitudes hay que erradicar por completo.

Indicador 3: Democrático

Pregunta 12: Hay que mantener un ambiente que permita la oportunidad de negociar con los empleados cuando ocurran eventualidades; y que haya una participación activa de todos en los temas que afecten al departamento para fomentar la unión de equipo.

Pregunta 13: Se debe seguir con la política actual que le permite al empleado negociar con la jefatura, para que los trabajadores no se sientan en un lugar donde no

pueden pedir permisos o faltar por enfermedad. Mantener estas prácticas ayuda a que los empleados se sientan motivados en su puesto de trabajo.

Indicador 4: Participativo

Pregunta 14: Mantener el ambiente de respeto en el cual los trabajadores pueden conversar con la jefatura de manera profesional y cordial. Continuar las reuniones con cada persona para saber cómo se desenvuelve en su trabajo y ver cuáles áreas de mejora pueden surgir.

Preguntas 15 y16: Seguir con la práctica de escuchar opiniones de los miembros del equipo para tener diferentes puntos de vista según las situaciones que se vayan dando en el día a día; y así fortalecer la confianza entre los trabajadores y la jefatura.

Indicador 5: Coercitivo

Pregunta 17: La recomendación sería tratar a los trabajadores con el respeto y profesionalismo debido, se muestra que casi la mitad del equipo piensa que la supervisora crea un ambiente negativo dentro de la empresa, lo que afecta al ambiente laboral. La jefatura debe de mejorar aspectos como evitar comentar asuntos de los trabajadores con personas ajenas a la situación, hacerles ver a las personas que ella es una persona flexible y abierta a sugerencias, además de ofrecer la oportunidad de negociar aspectos relacionados con el trabajo como la carga laboral y los permisos.

Pregunta 18: Implementar medidas que sigan eliminando las prácticas dañinas dentro del departamento, esos casos deben ser manejados individualmente para que no afecten negativamente al resto de trabajadores que sí aportan positivamente al departamento.

Pregunta 19: Dar órdenes de manera que los empleados las acaten pero sin sentirse presionados o con miedo a represalias, demostrarles que siempre se puede negociar según la situación y que se busca el beneficio para ambas partes.

5.2.2 Variable 2: Comunicación

Indicador 1: Ascendente

Preguntas 20, 21,22 y 23: Se recomienda seguir creando un ambiente en donde los trabajadores se sientan cómodos de poder conversar acerca de sus problemas para fortalecer el vínculo con el equipo de trabajo. Hablar con los empleados para saber si están contentos en su puesto de trabajo y lo que sienten al ser parte de la empresa; y un punto importante es darles a entender que se sentirán apoyados en caso de que cometan errores. Todo esto ayudará a identificar casos de inconformidad que puedan perjudicar el clima laboral y proponer soluciones para eliminar dichos problemas.

Indicador 2: Descendente

Pregunta 24: La recomendación es seguir reuniendo a los trabajadores cada vez que un proceso cambie o cuando se implementen nuevas políticas dentro de la empresa. Debido a los numerosos cambios que ha sufrido la organización en los últimos meses, hay muchas cosas que se modifican todas las semanas y los empleados como asistentes administrativos son punto de contacto para toda esta información, por lo que se debe estar al tanto de lo que ocurre.

Indicador 3: Horizontal

Preguntas 25 y 26: A pesar de que el equipo lo conforman muy pocos empleados en la oficina debido a que todos tienen teletrabajo durante diferentes días a la semana, se mantiene una comunicación mediante un chat corporativo y un grupo de WhatsApp, por donde se informan las cosas que afectan al grupo de trabajo. Se recomienda seguir utilizando estos canales de comunicación, ya que se han convertido en el principal medio de ayuda cuando se presentan situaciones que una persona no puede resolver por sí misma.

Indicador 4: Formal

Preguntas 27 y 28: El equipo debe seguir sacando el tiempo para leer cualquier comunicado oficial de la empresa, ya que a veces afecta o explica procesos que se hacen diariamente, además ayudan a ver la posición de la empresa en el mercado y se informa sobre nuevos negocios que se van adquiriendo y que pueden traer más trabajo a la compañía.

Indicador 5: Informal

Preguntas 29 y 30: Se debe hablar con los empleados a la mayor brevedad posible siempre que ocurra algo que afecte al equipo, de esta manera se evitarán los chismes en los pasillos y la difusión de información personal sensible, a la que no todos deberían de tener acceso. Hay que reunir a los trabajadores para que sepan de la importancia de utilizar reuniones, correos electrónicos o el chat de la empresa como únicos canales válidos para transmitir información ya que esto ayuda a mantener un buen ambiente, deja ver la situación real por la que pasa el equipo y la empresa, además de que no deben participar ni difundir los chismes que puedan darse, ya que estos en el pasado han dañado las relaciones entre varias personas, perjudicando el clima laboral de la oficina.

5.2.3 Variable 3: Motivación

Pregunta 31: Hay que seguir implementando la diversificación de tareas dentro del puesto de trabajo; esto debido a que muchos colaboradores se sienten motivados al saber que pueden usar diferentes herramientas que les da experiencia en diferentes áreas, gracias a esto pueden ampliar sus opciones de carrera profesional dentro o fuera de la organización.

Indicador 1: Teoría de Maslow

Preguntas 32 y 33: Se recomienda revisar la remuneración actual que recibe el equipo, debido a que esto puede causar desmotivación y en los últimos meses, varias personas han renunciado debido a que buscan opciones laborales con mejor salario que el recibido en DXC.

Se deben comparar los sueldos actuales con los de puestos similares en otras compañías, para valorar si es necesario incrementarlos y así evitar salidas de empleados. También hay que tomar en cuenta que ellos deben ser capaces de cubrir sus necesidades básicas, y aunque la mayoría lo logra, parte de los comentarios mencionan que no, además de que les es difícil tener dinero para pagar estudios, ahorrar o afrontar situaciones de emergencia, esto incrementa las posibilidades de buscar otros empleos donde sí reciban la remuneración suficiente para hacer frente a las necesidades mencionadas.

Pregunta 34: Se recomienda realizar actividades recreativas para incrementar el sentimiento de pertenencia de los colaboradores, así como el constante reconocimiento cuando hacen un buen trabajo. Varios miembros del equipo están a punto de cumplir dos años en el puesto, por lo que ya pueden optar por otros cargos dentro de la compañía, hay que motivar a estas personas a que sigan haciendo bien su trabajo para que puedan continuar su carrera profesional dentro de la empresa.

Preguntas 35 y 36: Seguir realizando actividades que involucren a los empleados con la empresa, hacerles ver que están hechas para disfrutar y quitarse el estrés diario que genera el puesto. Cambiar las actividades que realizan para que las personas no se aburran con facilidad y se tomen tiempo para aprovechar cada actividad, de esa manera regresarán más motivados a sus puestos de trabajo.

Preguntas 37 y 40: Continuar con la sección de reconocimientos durante las reuniones mensuales del equipo, también se recomienda enviar correos al equipo cada vez que se reciba retroalimentación positiva, reactivar la práctica que se tenía durante el primer año en la cual se usaba un muro donde se encontraban las fotografías de las personas que iban obteniendo reconocimientos y los cumpleaños del mes, de esta manera se incrementa la motivación dentro del grupo de trabajo.

Pregunta 38: Se insta a informar a los trabajadores cómo funciona el proceso de crecimiento profesional en la empresa desde el día uno, siguiendo las políticas locales de Recursos Humanos, de esta manera las personas tendrán una expectativa real de cómo pueden desarrollar su carrera dentro de la compañía.

Indicador 2: La teoría de los dos factores de Herzberg

Pregunta 39: Se recomienda reunirse con los encargados de mantenimiento del edificio y el comité de salud ocupacional, ya que ellos son los responsables de la programación del aire acondicionado para que se modifique la temperatura sentida en el piso 2 del edificio; debido a que es muy fría o muy caliente lo que perjudica la salud de los empleados.

Indicador 3: La teoría ERC de Alderfer

Pregunta 41: Hacer actividades con miembros del equipo para fortalecer la unión entre ellos, las mismas pueden ser durante los días en los que hay más personal presente en la oficina o después de horas laborales, esto para que los empleados puedan tener varias opciones para compartir con sus compañeros de trabajo y fortalecer las relaciones interpersonales. Dichas actividades pueden realizarse cada 2 meses y en días en los que no haya mucha carga laboral.

Pregunta 42: Mantener los reconocimientos mediante correo, reuniones o llamadas que tenga el equipo de trabajo durante su rutina diaria para incrementar la motivación. Parte de la satisfacción que sienten los empleados se da por la diversidad de herramientas que usan, por lo que se incentiva a la jefatura a destinar parte del presupuesto en certificaciones para el equipo, de esta manera sentirán que la empresa se preocupa por su desarrollo profesional.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 PRESENTACIÓN

Según los resultados obtenidos del cuestionario que analiza el clima organizacional del departamento AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica, se puede concluir que hay un clima bueno en general, sin embargo, hay ciertos puntos que mejorar en el área de liderazgo y su trato hacia los empleados, la motivación se ve afectada, ya que la empresa está pasando por muchos cambios, lo que eleva la rotación de personal y crea un sentimiento de inseguridad en los colaboradores que todavía laboran para la empresa.

A continuación se ofrece la propuesta que se le presentará a la jefatura del departamento, la cual se enfoca en esas debilidades que mostró el cuestionario, con la intención de mejorar el ambiente laboral del equipo. La propuesta está enfocada en talleres, charlas y actividades grupales que se desarrollarán en meses posteriores.

6.3 JUSTIFICACIÓN

Desde el año pasado, el departamento fue notificado de que muchas áreas de la empresa Hewlett Packard Enterprise iban a fusionarse con la empresa CSC, para crear una nueva organización que lideraría el sector de servicios tecnológicos a nivel mundial. Tras varios meses de trabajo, la fusión se completa en abril del 2017, sin embargo este cambio trajo mucha incertidumbre debido a las nuevas políticas que surgen cada semana, la compañía entró en una fase de reducción y ahorro, lo que provocó despidos a nivel mundial, incluyendo Costa Rica, esto provocó inseguridad en los empleados, quienes ya no se sentían cómodos dentro del departamento y algunos buscaron otras opciones de trabajo.

El clima organizacional se vio afectado porque los colaboradores perdieron la motivación para trabajar, ya no eran reconocidos regularmente por su buen trabajo y

todo presupuesto destinado a actividades recreativas fue congelado, por lo que las personas no estaban sintiendo un apoyo por parte de la jefatura. Por eso nace la necesidad de crear una propuesta que fortaleciera el clima dentro de la organización, el cual consta de varias actividades para fortalecer las áreas que necesitan mejora, para recuperar ese buen ambiente laboral que había dentro del equipo en sus inicios.

6.3 ALCANCE

Esta propuesta busca que los empleados tengan las herramientas necesarias para mejorar el clima organizacional del departamento, de esta manera podrán cumplir con los objetivos del departamento y empresa en general, también se sentirán satisfechos de la labor realizada.

6.4 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.4.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta de mejora que ayude al departamento AMS Shared Services Admin Team a mejorar el clima organizacional en temas de liderazgo, comunicación y motivación.

6.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Elaborar una lista de necesidades de capacitación que requieran los empleados y jefatura del departamento AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Costa Rica, para mejorar su clima organizacional.

Crear un programa que se componga de varias actividades tales como: Charlas, talleres, actividades grupales, los cuales servirán para mejorar el clima organizacional del departamento AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Costa Rica.

Hacer un presupuesto en conjunto con Recursos Humanos,

de las actividades que no se realizan.

6.5 PROPUESTA

A pesar de los buenos resultados en general que se obtuvieron en el cuestionario aplicado a los trabajadores del departamento AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Costa Rica, se identificaron varios puntos en liderazgo y motivación que requieren mejora; además, debido a que los colaboradores no se ven mucho por el teletrabajo, es importante reforzar la comunicación y de esta manera a pesar de la distancia física, fortalecer la idea de que existe un equipo de trabajo en el que se apoyan los unos a los otros.

Tema 1: Elaborar una lista de necesidades de capacitación que requieran los empleados y jefatura del departamento AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Costa Rica para mejorar el clima organizacional.

A continuación se presenta parte de los comentarios brindados por los colaboradores del AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Costa Rica. Estos son precepciones de varios temas tratados en el cuestionario, por lo que muestra cómo se encuentra el clima organizacional de la empresa en este momento. Por políticas de las empresa, toda charla y taller debe ser brindada por el departamento de Recursos Humanos; a eso también se suma que los presupuestos estaban congelados, porque la empresa está pasando por una reestructuración y hasta hace unas pocas semanas se empezó a liberar algo de dinero para algunas actividades.

Liderazgo

- Las decisiones significativas son tomadas por la jefatura, no por los colaboradores
- No, al menos en mi caso siempre tomo el parecer de mi jefe inmediato en la toma de decisiones.
- Se encuentra presente en la oficina prácticamente todos los días, y ayuda en la toma de decisiones.
- La noto como una persona muy razonable y humana; más sin embargo, podría mejorar en cuanto a people skills en la forma en que da la información a sus colaboradores.
- Más que obedecer y aceptar sus decisiones, pienso que el jefe espera que todos hagan el trabajo con responsabilidad y conciencia de sus responsabilidades.

- Sí, la persona está dispuesta a negociar, sin embargo depende de la percepción del jefe sobre ese empleado.
- Sí, hay un empoderamiento basado en el miedo.
- No, siempre ha sido una persona muy humana.
- No, tal vez sí exista un ambiente negativo el cual el jefe pudo evitar, sin embargo no siento que sea culpa del jefe.
- No, trata de contribuir al ambiente positivo.
- No, la falta de confianza y apertura no permiten esas mejoras
- No, desafortunadamente creo que ha sido muy flexible con las personas que no cumplen su horario correctamente y/o no tienen interés en trabajar y colaborar con los demás.

Comunicación

- De una manera general sí, sin embargo prefiero no ahondar en opiniones, pues se pueden tomar personal de parte de la supervisión.
- Ha sido burlista en ocasiones.
- Debe de ser con cautela
- Es necesario para estar informados sobre procedimientos y decisiones.
- Sí, es muy importante en nuestra línea de negocios.
- Sí, para brindar un buen servicio y hacernos la vida un poco más fácil es necesario la buena comunicación.
- En general sí, no todos son realmente cordiales.

- Con algunos, mas no con todos, algunos no dicen ni buenos días, ni hasta luego, ni aunque se sienten cerca.
- No, no con todos ha sido posible mantener un canal de comunicación en el que haya asertividad, respeto, colaboración y madurez. Son pocos los compañeros con los que colaboro y/o tengo ese tipo de comunicación.
- Un poco, pues yo soy una persona reservada y cautelosa.

Motivación

- Sí, porque adquiero experiencia en muchas áreas.
- No, en este momento producto del merge hay poca o nula claridad con respecto a directrices y requerimientos para procesos de aprobación, lo que dificulta la realización eficiente del trabajo.
- No siempre, al equipo falta que se le dé más confianza.
- Uno puede hacer un buen trabajo mas sin embargo no le reconocen nada, pero a la hora de cometer un error sí son muy radicales.
- Sí, laboralmente estoy conforme.
- Sí, sin embargo, no me alcanza para ahorrar.
- Sí me cubre lo básico pero para la Universidad debo de usar la tarjeta de crédito.
- No, la empresa sufre muchos cambios y los puestos no están seguros.
- Sí, pero hace un poco más de un mes no, pues se sabía que la empresa está haciendo recortes de personal, lo que genera inestabilidad emocional y laboral.
- No, después de tantos cambios por el "Spin Merge" creo que no soy el único que siente inseguridad actualmente.

- Sí, cuando es posible participar.
- Sí, lo demostró, ya que he podido justificar mi puesto cuando otros debieron salir.
- No, desde mi punto de vista solo se reconoce el trabajo de algunos miembros del equipo.
- Lo malo es que no se sabe dónde, puesto que no hay comunicados internos con vacantes disponibles.
- No, pero creo que no necesariamente esto está ligado a que mi jefa no valore mi trabajo, sino que producto del merge hay nula o poca información respecto a movilidad laboral, salarios, etc.
- Sí, pero solo verbalmente o por medio de correos
- Sí, cuando el trabajo es sobresaliente se reconoce. A uno le gustaría que fuera más pero talvez es por el momento que atravesamos.
- Creo que por la carga de trabajo de todos es difícil llevar relaciones interpersonales con todos los miembros del equipo.
- En la medida de lo posible trato de tener buen trato y relación con mis compañeros, colaborar cuando sea posible.
- Sí, en lo personal me siento muy bien en el puesto.
- Yo sí, puesto que he cumplido con todas las inquietudes de mi líder.

Propuesta de mejora del clima organizacional

- Más actividades sociales y reuniones con el equipo.
- Ser más abierto sin tomar las cosas personales, las personas siempre van con miedo a conversar con ella. Sin embargo es comprensiva y adecuada.

- Escuche ideas de todos, no solo de algunos.
- Más interés/comprensión en las necesidades personales y laborales del empleado, así como un esfuerzo por valorar y tomar en cuenta el buen trabajo de cada uno. El incentivar más a los empleados con relación a su trabajo, esto permitirá mejores resultados en él o ella.
- Disciplina efectiva con las personas que no realizan adecuadamente su trabajo, no colaboran ni respetan (por ejemplo, hacen ruido de manera constante sin importarles que sus compañeros están trabajando, no brindan ayuda a sus compañeros cuando expresamente la solicitan, a pesar de tener la disponibilidad de tiempo y conocimiento suficiente para hacerlo, entre otros) a sus compañeros o no respetan el horario, resolución respecto al restablecimiento del trabajo en células, revisión de cantidad de trabajo y nivel asignado a las personas del equipo, pues hay admins nivel III que tienen más volumen de trabajo que admins nivel IV, mientras que estos últimos perciben mayor salario.
- Que monitoree la conducta de las personas personalmente y no que ponga a compañeros soplones a vigilar la conducta de otros para que luego le pasen el chisme. Qué cambios en el equipo, como traslados, renunciaciones, cambio de líderes, que se comuniquen y no se mantengan como en secreto, ya que esto solo ha generado que la comunicación se traslade a ser por medio de chisme. Todo de igual manera se sabe.
- Para con mi persona todo ha funcionado bien, entonces no tengo ningún tipo de recomendación para con ella.
- Actitudes, relaciones interpersonales, reconocimientos, entrenamientos.
- Área de juego.
- Limpieza de alfombras (Evita malos olores y que se vea sucio).
- Salarios equitativos, que no haya una diferencia abismal entre los salarios de las personas del mismo equipo.

Tema 2: Crear un programa el cual se componga de varias actividades tales como: capacitaciones, actividades grupales, los cuales servirán para mejorar el clima organizacional del departamento AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Costa Rica

Planes de capacitación o talleres

Luego de mostrar los resultados del cuestionario, más los comentarios brindados por los miembros del Admin Team, se plantea dar algunas capacitaciones con la ayuda del departamento de Recursos Humanos, el cual por política de la empresa, será el primer punto de contacto cuando se necesite reforzar los temas relacionados con el clima organizacional.

Indicador 1: Liderazgo

Manejar equipos de trabajo significa tratar con diferentes tipos de personas que pueden traer experiencias positivas o negativas al equipo de trabajo. Es por eso que se necesitan personas que lideren a dichos grupos de manera inteligente y creativa, desarrollando el potencial de las personas al máximo, para que den los mejores resultados, eso sin dejar de lado la motivación de cada individuo, asegurándose de que se sienta cómodo con lo que hace y que tiene el apoyo necesario para trabajar diariamente.

Objetivos

Mejorar las habilidades para liderar a un equipo, esto se dará mediante la enseñanza del concepto de liderazgo, estilos de liderazgo, capacidad de negociación, los cuales son temas fundamentales para el manejo de personal.

Contenidos

Capacitaciones

Se realizarán dos tipos de capacitaciones: una dirigida hacia la jefatura, y otra dirigida a los empleados, para que todo el equipo esté familiarizado con el concepto de liderazgo y lo que conlleva tener a cargo a un grupo de personas.

Capacitación para la jefatura

- Definición de liderazgo.
- Características de un líder
- Importancia del liderazgo.
- Estilos de liderazgo.
- Negociación con grupos de trabajo.
- Resolución de conflictos.
- Aprender a motivar a los empleados.

Duración

Esta capacitación será dividida en 2 partes de 4 horas cada una, durante 2 semanas. Se escoge este método para asegurarse de que los temas queden bien explicados y haya espacio para la discusión de estos.

Liderazgo Día 1	
7:50 am – 8:00 am	Recepción de participantes y entrega de materiales
8:00am – 8:15 am	Presentación del curso
8:15 am – 8:45 am	Discusión de los comentarios obtenidos del cuestionario en el área de liderazgo
8:45 am – 9:15 am	Definición de liderazgo
9:15am- 9:45 am	Características de un líder
9:45am- 10:00am	Receso
10:00am – 10:30am	Proyección y discusión del video: Want to sound like a leader? Start by saying your name right, de Laura Sicola
10:30am a 11:00 am	Características de un líder
11:00am a 11:30am	Dinámica 1
11:30am – 11:45 am	Proyección y discusión del video: LIDERAZGO BASADO EN VALORES - SER EJEMPLO
11:45am- 12:00pm	Resumen y cierre del día 1

Liderazgo Día 2	
7:50 am – 8:00 am	Recepción de participantes y entrega de materiales
8:00am – 8.15am	Presentación del día 2
8:15am – 9:00 am	Estilos de liderazgo
9:00am – 9:20 am	Dinámica 1
9:20am – 9:50 am	Negociación con grupos de trabajo
9:50am- 10.05 am	Receso
10:05am – 10:20 am	Proyección y discusión del video: 10 rules of negotiation, de Alan McCarthy
10:20am – 10.45am	Resolución de conflictos
10:45am – 11:05 am	Dinámica 2
11:05 am – 11:25am	Aprender a motivar a los empleados
11:25am – 11:45am	Video: How to Motivate and Inspire Employees, de Brian Tracy
11:45am- 12:00pm	Resumen y cierre de la capacitación

Responsables

Personal del departamento de Recursos Humanos de la empresa DXC Thecnology Costa Rica

Recursos

- Lapiceros
- Libretas
- Capacitadores
- Computadora
- Proyector
- Sala para llevar a cabo la capacitación
- Fichas

Dinámicas

Buscando al líder ideal



Descripción	Duración
<p>Consiste en que los participantes lean varios anuncios de trabajo que buscan líderes en diferentes áreas para que puedan identificar los puntos fuertes y débiles de cada anuncio y cómo ellos lo redactarían de manera correcta.</p>	<p>30 minutos</p>

¿Qué tipo de líder soy?



Descripción	Duración
<p>Los participantes reciben varias características de un líder excluyentes entre sí y escogen de 1 en 1 para</p>	<p>20 minutos</p>

determinar qué tipo de liderazgo poseen. Luego recibirán consejos según el tipo de líder que son

Yo no tengo la culpa



Descripción

Duración

Con la ayuda de 2 personas, se dramatizará una situación de conflicto que el supervisor participante de la capacitación deberá resolver. 20 minutos

Capacitación virtual para jefatura

El portal educativo de DXC posee cursos en diversos temas para que los trabajadores mejoren sus habilidades técnicas y personales, esto busca un crecimiento profesional adecuado y enfocado a que la persona crezca dentro de la compañía. Se busca que la jefatura tome varios cursos relacionados con liderazgo durante varios meses, para mejorar la percepción que tienen los empleados respecto a este tema.

Contenido

Los cursos en línea que se tomarán abarcan los siguientes temas:

1. Liderando con inteligencia emocional.
2. Liderando en tiempo de crisis.
3. Crear buenas relaciones de trabajo con empleados
4. Comunicación
5. Liderazgo
6. Motivación

Cada curso tiene varios sub módulos que se deben completar para recibir una certificación virtual de DXC.

Duración

Este programa puede durar entre 4-6 meses. Cada uno se plantea que dure entre 3 semanas a un mes para completar cada uno de los puntos anteriores.

Recursos

- Computadora
- Audífonos

Capacitación para empleados

- Definición de liderazgo.
- Características de un líder
- Importancia del liderazgo.
- Estilos de liderazgo.

Duración

La capacitación tendrá una duración de 4 horas y buscará que los empleados aprendan sobre el tema y puedan aplicarlo en su vida laboral y personal.

Capacitación de Liderazgo	
7:30am – 8:00am	Recepción de participantes y entrega de materiales
8:00am – 8:15am	Presentación de la capacitación
8:15am – 8:35 am	Definición de liderazgo
8:35am- 9:05am	Proyección y discusión del video: ¿Want to sound like a leader? Start by saying

	your name right, de Laura Sicola
9:05am – 9:30 am	Características de un líder
9:30am – 10:00 am	Dinámica 1
10:00am – 10:15am	Receso
10:15am – 10:35am	Importancia del liderazgo
10:35am - 11:10 am	Estilos de liderazgo
11:10am – 11:40 am	Dinámica 2
11:40- 11:50	Resumen del curso
11:50am – 12:00 pm	Cierre del curso

Recursos

- Lapiceros
- Libretas
- Capacitadores
- Computadoras
- Proyector
- Cartulinas
- Marcadores
- Sala para la capacitación

Dinámicas

En busca de un líder



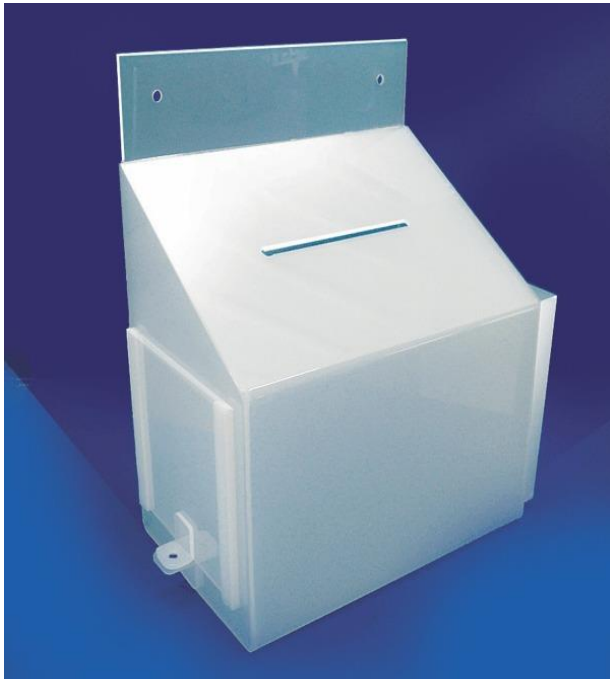
Descripción	Duración
Se divide a los colaboradores en 2 grupos y se les asignan varias actividades cortas para que rote el puesto de líder, para el ejercicio final los miembros del equipo elijen quién de los líderes anteriores lo hizo mejor para que guíe al grupo durante la tarea.	30 minutos

Figuras humanas



Descripción	Duración
<p>Se divide al equipo en 2 grupos y luego un líder para cada equipo. Los participantes deberán tomarse de las manos y hacer varias figuras como círculos, cuadrados, animales y luego al final describirán qué tipo de liderazgo presentó la persona que los guió.</p>	<p>30 minutos</p>

Buzón de sugerencias – Actividad semanal



Consiste en poner un buzón en donde los empleados todos los viernes en la mañana deberán poner aspectos positivos y negativos, tanto en relación con el liderazgo como con el clima organizacional del departamento. La jefatura leerá los comentarios enviados para tomar acciones según sea el caso, la información debe ser suministrada por cada empleado de manera confidencial, de esa manera ellos podrán expresarse sin temor a represalias y se tendrá un mejor panorama de la situación del equipo.

Duración

Esta dinámica será parte de la operación normal del equipo y se dejarán las sugerencias cada viernes en la mañana, para que la jefatura pueda revisar y pensar en estrategias para mejorar el clima organizacional.

Recursos

- Buzón

- Papel
- Lapiceros

Indicador 2: Comunicación

Parte de la cultura que hay dentro del equipo es el de ayudarse los unos a los otros y aunque los colaboradores no se vean mucho debido al teletrabajo, hay muchas herramientas que se usan para mantener la comunicación, tanto con la jefatura como con el resto de los trabajadores. Mediante un taller se pretende reforzar la idea de que es importante mantener buena comunicación con los demás para un mejor clima organizacional.

Objetivo

Enseñar a los colaboradores del Admin team de DXC Costa Rica el tema de la comunicación y sus diferentes aspectos para fortalecer el ambiente laboral.

Contenido

- Definición de comunicación
- Elementos de la comunicación
- Importancia de la comunicación
- Tipos de comunicación
- La comunicación en el lugar de trabajo
- Elementos que afectan la comunicación en el lugar de trabajo

Duración

La capacitación tendrá una duración de 9 horas, de las cuales 1 hora y 30 minutos estarán destinadas al almuerzo y recesos y las restantes 7 horas y 30 minutos serán el tiempo efectivo de la capacitación.

7:30am – 8:00 am	Recepción de los participantes y entrega del material del taller.
8:00 am – 8:15am	Charla de bienvenida y descripción del curso
8:15am – 8:30	Definición de comunicación
8:30am- 8:55 am	Proyección y discusión del video: 10 ways to have a better conversation - Celeste Headlee
8:55am – 9:20 am	Elementos de la comunicación
9:20 am – 10:00 am	Dinámica 1
10:00am – 10.15am	Receso
10:15 am – 10:30am	Proyección y discusión del video: 5 ways to listen better - Julian Treasure
10:30 am – 10:50 am	Dinámica 2
10:50 am - 11:10 am	Importancia de la comunicación
11:10 am – 11:40 am	Proyección y discusión del video: The micronisation of communication in the workplace - Paul Zimmerman
11:40 am - 12:00 pm	Mesa redonda: Discusión de los temas vistos durante la mañana
12:00pm - 1:00pm	Almuerzo

1:00pm – 1:20pm	Dinámica 3
1:20pm – 1:50pm	Tipos de comunicación
1:50pm – 2:15pm	Dinámica 4
2:15pm – 2:35 pm	Proyección y discusión del video: Improve Communication At Work - Ken Warren
2:40pm -3:10 pm	La comunicación en el lugar de trabajo
3:10pm – 3:25pm	Receso
3:25pm – 3:50pm	Mesa redonda: ¿Cómo es mi comunicación con mis compañeros de trabajo?
3:50pm – 4::15pm	Elementos que afectan la comunicación en el lugar de trabajo
4:15pm – 4:35pm	Dinámica 5
4:35pm – 4:55pm	Mesa Redonda. ¿Qué aprendí del taller?
4:55pm – 5:00pm	Despedida

Recursos

- Lapiceros
- Libretas
- Capacitadores
- Computadoras
- Proyector
- Cartulinas
- Plastilina

- Marcadores
- Sala para la capacitación

Dinámicas

La rueda loca



Descripción	Duración
<p>Se dibuja una rueda y se divide en partes según el número de participantes. Luego cada participante deberá dibujar algo relacionado al concepto de comunicación en la zona que le corresponde, el coordinador los hará cambiar de lugar moviéndolos hacia su derecha, así cada persona dibujará en una zona diferente hasta que regrese a su posición original. Ahí se acaba el juego</p>	40 minutos

Creación



Descripción	
Primer paso: dividir al equipo en 3 grupos	20 minutos
Segundo paso: cada uno deberá hacer un objeto de plastilina que se relacione con la comunicación	
Tercer paso: juntar todos los objetos hechos por el grupo y crear una historia sobre la comunicación	

Espejo



Descripción	Duración
En parejas, ambas personas se sentarán frente a frente, se les dará una palabra y ambos sin hablar, tendrán que hacer movimientos iguales para describir esa palabra, tal como si fuesen el reflejo uno del otro.	20 minutos

El Cuento



Descripción

Los participantes deben ir pasando al frente 1 a 1 donde construirán un cuento con base en lo que diga la primera persona al frente

Duración

20 minutos

Mascaradas



Descripción	Duración
<p data-bbox="188 1003 727 1073">Cada persona usará una máscara y comentará lo siguiente:</p> <ul data-bbox="188 1108 760 1486" style="list-style-type: none"><li data-bbox="188 1108 667 1142">- algo que sabe hacer muy bien<li data-bbox="188 1178 656 1211">- algo que sabe hacer muy mal<li data-bbox="188 1247 505 1281">- el sueño de su vida<li data-bbox="188 1316 386 1350">- sus manías<li data-bbox="188 1386 529 1419">- algo que nunca haría<li data-bbox="188 1455 760 1488">- algo prohibido que le gustaría hacer <p data-bbox="188 1524 760 1724">Luego debe quitarse la máscara y decirlo sin ella, esto demostrará con qué facilidad puede comunicar cosas personales tanto “oculto” como sin máscara</p>	<p data-bbox="820 1003 984 1037">25 minutos</p>

Reuniones individuales con el equipo

Se deben retomar las reuniones que tiene la supervisora con cada empleado. Durante estas sesiones se tocan temas como: carga de trabajo, sentir del empleado hacia el puesto y la empresa, oportunidades de mejora, crecimiento laboral, lo que el colaborador puede aportar para mejorar el equipo.



Duración

Estas reuniones se darán de manera mensual, durante la estadía del colaborador en la empresa.

Recursos

Sala pequeña para reuniones.

Reuniones con todo el equipo

Debido a los cambios que ha sufrido la empresa, estas sesiones han sido secundarias e incluso han pasado meses sin que se den. Se propone retomar estas reuniones en donde se revisan nuevos procesos, actualizar los que ya se manejan,

hablar sobre la situación del equipo. Estas sesiones también se usarán para compartir un refrigerio con los miembros del equipo.



Duración

Una vez al mes, con preferencia la última semana.

Recursos

- Sala de reuniones
- Comida para el refrigerio.

Periódico interno



Se conversará con otros equipos con los que se trabaja habitualmente para la creación de un periódico interno en donde se publicará información relevante de la empresa, los equipos de trabajo, actividades recreativas, cumpleaños y reconocimientos a los mejores empleados.

Se hará en formato digital y servirá para dar a conocer a las personas que integran cada equipo y así familiarizarse con los equipos de trabajo con los que se interactúa diariamente.

Duración

La publicación se hará de manera mensual, el enlace a la publicación se enviará por correo electrónico.

Recursos

- Laptop
- Mouse
- Software de diseño gráfico.

Muro multiuso

Se propone usar un muro en el área donde se encuentra el equipo para decoraciones festivas, fotografías de cumpleaños y reconocimientos del mes. Las festividades propuestas para decorar son:

- San Valentín.
- Batalla de Rivas.
- Día del trabajador.
- Día del padre
- Día de la anexión
- Día de la Madre
- Día de la independencia.
- Halloween.
- Navidad.

Para dichas actividades se planea usar el muro decorado para sesiones de fotos festivas entre los empleados. También servirá para dar a conocer concursos y publicar los ganadores de estos.



.Duración

El muro se decorará según cada festividad y se actualizará mes a mes con los cumpleaños y reconocimientos recibidos.

Recursos

- Material para decorar según cada día festivo.
- Fotografías.
- Cinta.

Team Buidling

Indicador 3: Motivación

Parte del buen desempeño de un equipo de trabajo, tiene que ver si las personas que los conforman están motivadas o no. El tipo de trabajo que se realiza por parte del Admin Team consiste en pasar sentados todo el día en frente de una computadora o atendiendo reuniones, es por eso que se necesitan actividades de esparcimiento para liberar el estrés diario que el puesto genera.

Objetivo

Incrementar la motivación de los miembros del Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology Costa Rica, con el propósito de que los trabajadores mantengan un buen rendimiento laboral y se sientan contentos con el trabajo que realizan.

Contenido

Se busca incrementar la unión de grupo mediante una serie de actividades que pondrán a prueba el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales de los participantes.

Duración

Se propondrán 4 actividades, de las cuales 2 serán de medio día y las otras dos de un día completo.

Actividad de 4 horas	
Hora	Actividad
12:30pm – 1:15pm	Salida de las instalaciones de la empresa
1:15pm – 1:30pm	Registro de los participantes a la actividad
1:30pm – 2:00pm	Preparación y charla introductoria al lugar
2:00pm – 3:45pm	Inicio de la actividad grupal
3:45pm – 4:15pm	Refrigerio
4:15pm- 4:30pm	Charla final de la actividad

Opciones para la actividad de medio día

Opción 1



Ven a ver lo que es la emoción de verdad!!!

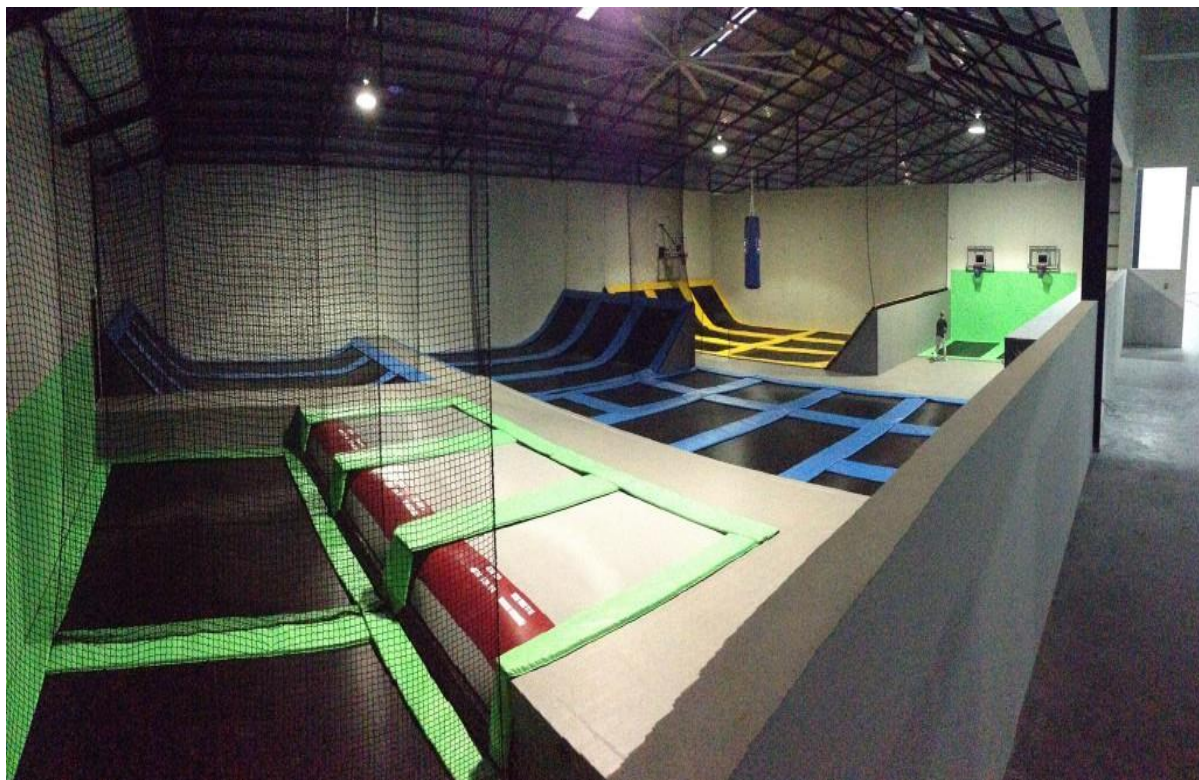
Sky Jump es el primer parque de camas elásticas bajo techo en América Latina.

No se parece a nada que hayas experimentado . Siempre abierto al público, **Sky Jump** cuenta con más de 1.500 metros cuadrados de camas elásticas de pared a pared, salas de fiesta y balcones para observadores .

Estas camas elásticas no se parecen en nada a las que hayas experimentado, son de fama mundial con ángulos de pared , piscinas de espuma , aros para baloncesto y dos de las canchas de camas elásticas "dodgeball" 3D (quemado en 3D) más grandes del mundo.

Trae a tus amigos , planea una fiesta de cumpleaños , organiza tu fiesta de empresa o evento de equipo, o planifica tu evento de recaudación de fondos de **Sky Jump**.

Garantizado para aliviar el estrés y aumentar la adrenalina! Estamos situados en el Complejo Furati en Santa Ana .



Opción 2



Escape Room Costa Rica es una experiencia vivencial y de esparcimiento que le propone escapar en menos de 60 minutos de un cuarto de escape temático, acompañado de una historia con peligro inminente y un final abierto.

Trabajando en equipo, utilizando la lógica, el ingenio y la observación, deberá ir resolviendo enigmas y avanzando hacia la solución definitiva, que le permitirá salir a tiempo y superar exitosamente el desafío.

A continuación se muestra el cronograma para las actividades de 8 horas

Actividad de 8 horas	
Hora	Actividad
7:00 am – 8:45am	Viaje al lugar de la actividad
8:45 am – 9.15 am	Desayuno
9:15am – 9:30 am	Charla de bienvenida
9:30am – 10:00 am	Charla introductoria
10:00 am – 12:30 pm	Inicio del programa de la mañana
12.30pm – 1:30pm	Almuerzo
1:30pm – 3:30pm	Inicio del programa de la tarde
3:30pm – 3.50pm	Refrigerio / Charla análisis de actividades
3:50pm – 4:00pm	Despedida
4:00pm	Viaje de regreso a la empresa

Opciones para la actividad de 1 día

Opción 1



Características del Taller de Team Building profesional en Parque de Aventura & Hotel Vista Golfo:

- Clima agradable y fresco, en un lugar con vista sobre el oceano.
- Todas las dinámicas son planeadas para desarrollarse en contacto directo con la naturaleza y su entorno.
- Ofrecemos un dia completo de actividades de aventura e integración de compañeros de trabajo.
- Actividades que se realizan en el taller, están adaptadas para todas las personas.

Nuestra ubicación en Miramar de Puntarenas, a tan solo 90 minutos o 35 desde Puntarenas centro, hace que seamos una muy buena opcion de destino para usted y su compañía. Con vistas sobre el Golfo de Nicoya, las cuales son gratas para un recuerdo inolvidable de una actividad que tiene como fin primordial, la union de equipo y desarrollo de vias de comunicacion entre los miembros de su empresa.

El resultado final, sin lugar a duda, será una nueva relacion entre compañeros de trabajo, además de la parte gerencial; todos juntos en un fin comun, vivir en contacto directo con la naturaleza, de un dia lleno de actividades y diversion.



Opción 2



"familiar por excelencia..."





PRESUPUESTO

Se presenta un presupuesto para cada actividad, considerando los precios dados por las diferentes empresas en el caso del team building. Para el caso de las capacitaciones, al ser brindadas por Recursos Humanos, usando material ya comprado por la empresa, el único gasto en el que hay que incurrir es en refrigerios y almuerzos

Capacitación de Liderazgo

Liderazgo – Jefaturas y empleados		
Opción	Restaurante el Jardín	Restaurante Aromas
Precio de refrigerio por	2250	1850

persona		
Precio total por grupo	47,250	40,700

Team Buiding

Se cotizó con cada de una de las opciones y estos fueron los precios obtenidos. Para Adventure Park el precio incluye transporte, uso de instalaciones, alimentación.

Adventure Park		
Opción	Paquete regular	Paquete Premiun
Precio por persona	35,000	47,000
Precio total por grupo	735,000	987,000

Para El Castillo varios de los empleados son socios del lugar por lo que reciben entradas para invitados cada mes, se plantea también coordinar las actividades con la jefatura del grupo, por lo que para esta opción solo se toma en cuenta el gasto para transporte y alimentación.

El Castillo		
Opción	Transporte y alimentación con servicio de Catering	Transporte y alimentación sin servicio de Catering
Precio por persona	10,500	7000
Precio total por grupo	220,500	147,000

Engagement Team

El equipo estaba creado desde un principio pero debido a los cambios de la compañía, pasó a ser un tema secundario. Este equipo está encargado de mejorar el clima organizacional del departamento, se reúne constantemente con la jefatura para determinar el estado del equipo y cómo se puede incrementar la motivación de las personas.

También están a cargo de organizar actividades recreativas para que las personas puedan liberar el estrés causado por el trabajo realizado. Se sugiere crear un calendario de todas las actividades que se quieren realizar, junto con una descripción de estas y los recursos que se van a utilizar. Esto con el fin de presentarlo a la jefatura y determinar cuánto del presupuesto se puede destinar a dichas actividades.



Duración

El equipo se reunirá cada mes para evaluar la situación del equipo en cuanto a clima organizacional y cómo mejorarlo. Esto se hará en conjunto con la jefatura y el departamento de recursos humanos, también se planearán las actividades de cada mes.

Recursos

- Sala de reuniones.
- Computadoras.
- Presupuesto designado para actividades.

Concurso de Fotografía

Los colaboradores deberán enviar fotografías de un tema específico, las cuales serán mostradas en el muro dedicado a actividades especiales y pasarán por un proceso de votación. Se premiará a las personas que obtengan más votos, entre los premios se encuentran:

- Cenas en restaurantes.
- Tarjetas de regalo en centros comerciales.
- Medio día libre.
- Entradas al cine.



Duración

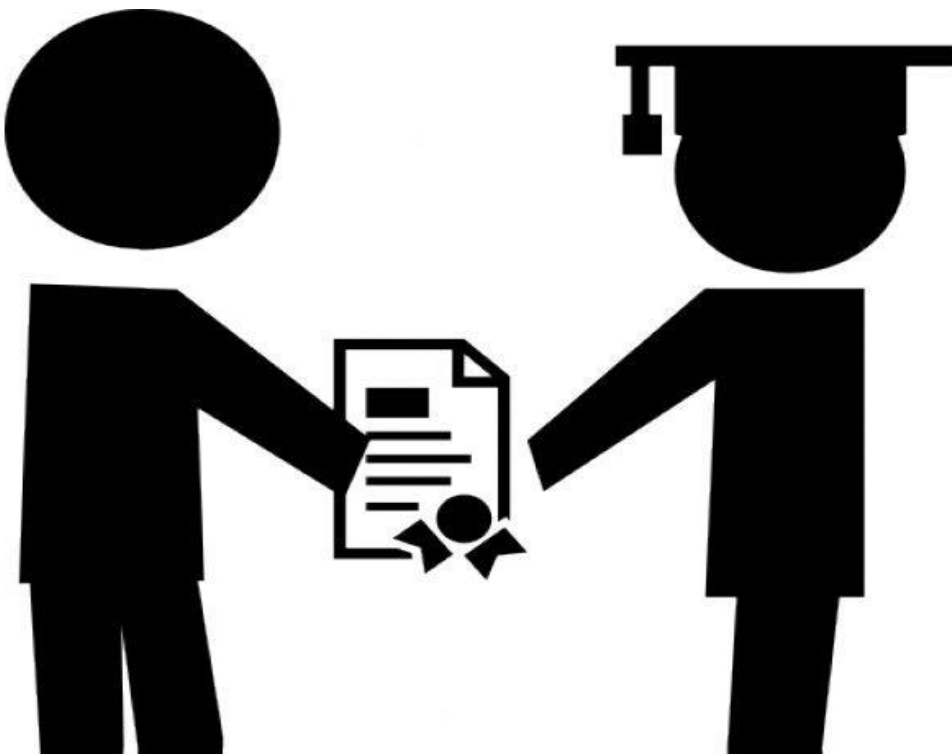
El concurso se realizará 3 veces por año con diferentes temáticas según lo decida el engagement team.

Recursos

- Cámaras fotográficas o celulares para tomar las fotos
- Presupuesto para los premios.

Programa de Certificaciones

La empresa ha retomado el plan de certificaciones en donde los empleados pueden tomar cursos y certificarse en algún tema de interés para ellos y para la compañía. La empresa se encarga de cubrir los gastos en que incurra cada certificación, por ser una empresa de tecnología hay mucha variedad en esa área, pero también hay opciones para personas de otras carreras, algunos ejemplos son Project Management, Microsoft Office, SAP, etc.

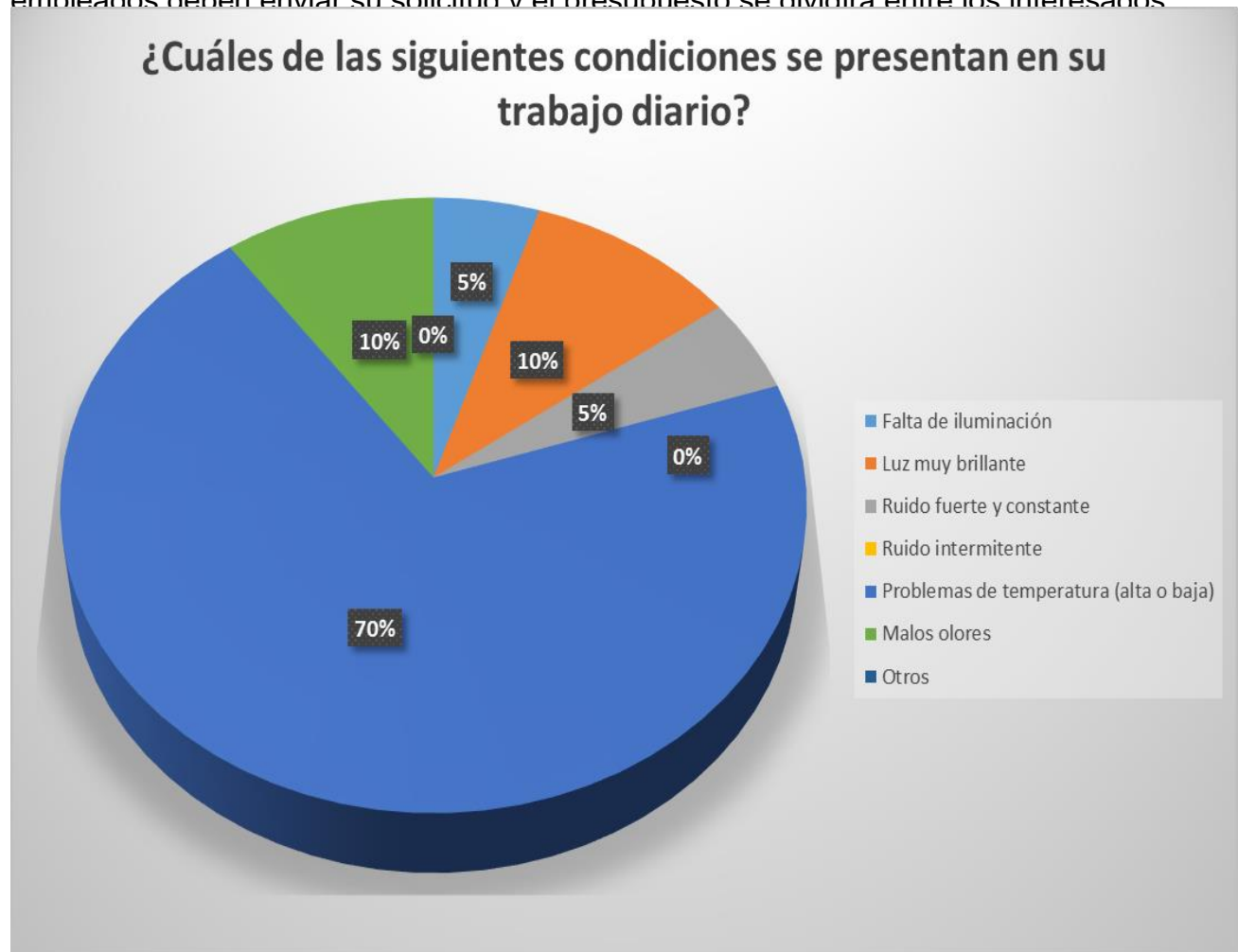


Duración

Por trimestre se hace una lista de empleados que desean certificarse en alguna area.

Recursos

Cada trimestre se designa un monto de dinero para certificaciones, los empleados deben enviar su solicitud y el presupuesto se dividirá entre los interesados



BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Arnold, John y Randall, Ray (2012) "Psicología del trabajo. Quinta edición". Editorial Pearson. México.
- Chiavenato, Idalberto (2014) "Introducción a la Teoría General de la Administración. Octava edición" Editorial McGraw Hill. México D.F.
- Ferreyra y Longhi. (2014). Metodología de la investigación.
- Fonseca, Socorro, Correa, Alicia y Pineda, María Ignasia (2011) "Comunicación oral y escrita. Primera edición". Editorial Pearson. México D.F.
- Fonseca, S; Correa, A; Pineda, M. y Lemus, F. (2011). Comunicación oral y escrita. México. Pearson Educación.
- Franklin, Enrique B. y Krieger, Mario (2011) "Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina". Editorial Pearson. México
- Gareth R. Jones y George, Jennifer M., (2010) "Administración Contemporánea, Sexta edición", Editorial McGraw-Hill. México D.F. Editorial Pearson. México
- Griffin, Ricky W. y Moorhead, Gregory (2010) "Comportamiento Organizacional. Gestión de personas y organizaciones. Novena Edición" Editorial Cengage Learning. México.
- Robbins, Stephen P. y Jugde Timothy A. (2013) "Comportamiento Organizacional, Decimoquinta edición". Editorial Pearson. México.
- Sampieri, Roberto. (2014). "Metodología de la investigación, Sexta edición"
- Segredo Pérez, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Revista Cubana de Salud Pública, 39(2), 385-393.
- Uribe, J. (2015). Clima y Ambiente Organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales.
- Vega, M. C., Rodrigo, M. J. M., & Partido, A. N. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral (Vol. 2). Univ Pontifica Comillas.

SITIOS WEB

<http://juegosydinamicasdegrupo.blogspot.com/p/comunicacion.html>

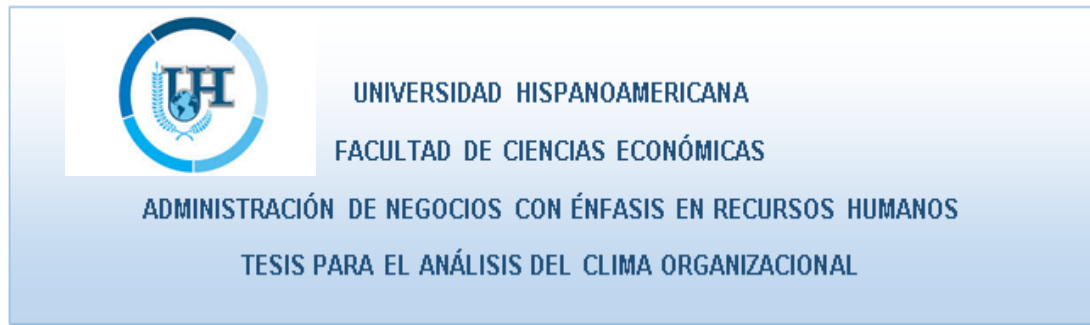
<https://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/31349/dinamicas-de-liderazgo/>

<http://skyjumpcr.com/>

<http://www.adventureparkcostarica.com/es/tours-de-aventura/taller-de-team-building-profesional.html>

ANEXOS

Cuestionario



Instrumento para analizar el clima organizacional que se presenta en el Departamento AMS Shared Services Admin Team de la empresa DXC Technology como parte de la investigación a nivel académico, para optar al grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Estimado Colaborador:

Reciba un cordial saludo de mi parte. El presente cuestionario contiene diferentes preguntas relacionadas con el clima organizacional; agradezco su ayuda en la realización del mismo.

Por favor proceder a marcar con una “X” la respuesta que corresponda, o en su defecto marque la opción de otro y especifique según criterio. La información obtenida será de carácter confidencial y los datos no serán presentados de manera individual ni serán utilizados para otros propósitos.

I. INFORMACIÓN DE DATOS GENERALES

1. ¿Cuál es su edad actual?
 - a. 18 a 25
 - b. 26 a 35

- c. () 36 a 49
- d. () 50 en adelante

2. ¿Cuál puesto ocupa dentro de la empresa?

3. Cuánto tiempo lleva en el

puesto

- a. () 0 a 6 meses
- b. () 6 a 12 meses
- c. () 12 a 18 meses
- d. () más de 18 meses

4. Indique su formación

académica

- a. () Secundaria Completa
- b. () Bachiller universitario
- c. () Licenciatura Universitaria
- d. () Otro _____

II. VARIABLE 1: LIDERAZGO

5. ¿Cuál de las siguientes opciones es la que más se identifica con su jefatura inmediata?

- a. () Los empleados tiene libertad a la hora de efectuar su trabajo , la jefatura interviene solo cuando sea estrictamente necesario(Liberal)
- b. () Las decisiones las toma solo la jefatura directa y no permite la participación del resto del equipo (autocrático)
- c. () Toma en cuenta la opinión de los miembros del equipo antes de tomar decisiones pero la decisión final la da la jefatura, suele delegar tareas y dar retroalimentación cuando se necesita. (democrático)
- d. () Deja que los colaboradores tomen las decisiones que afectan al grupo y mientras que la jefatura actúa como moderador y pone los límites. (Participativo)
- e. () No es flexible, pide que le obedezcan de manera rígida, utiliza sanciones, sigue las políticas de la empresa al pie de la letra y crea un ambiente negativo alrededor. (coercitivo)

Indicador 1: Liberal (Laissez-Faire)

6. ¿Los colaboradores toman las decisiones sin la participación del jefe inmediato?

() Sí

b. () No

Explique por qué: _____

7. ¿Cuál de las siguientes características se presenta con su jefe inmediato?

() No participa en las decisiones, su papel es pasivo.

() Influye muy poco en los logros y objetivos de la empresa.

() No tiene un papel importante en el ambiente laboral.

() El poder está en manos del grupo de colaboradores y no del líder o jefe

() Otro especifique _____

Indicador 2: Autocrático

8. ¿Cree que la jefatura inmediata no es abierta a recibir ideas para la mejora del departamento?

a. Sí

b. No

Justifique su respuesta

9. ¿El jefe inmediato se caracteriza por fijar las directrices o normas a seguir, sin tomar en cuenta la opinión del grupo de colaboradores?

Sí

b. No

10. ¿El jefe inmediato espera que todos le obedezcan y acepten sus decisiones?

Sí

b. No

Por qué _____

11. ¿Tiene usted una mala percepción de su jefe?

a. Sí

b. No

Indicador 3: Democrático

12. ¿Cuál de las siguientes situaciones se presenta con su jefe inmediato?

a) Brinda orientación y apoyo en el trabajo diario.

- b) () Permite que los colaboradores participen en la toma de decisiones.
- c) () Posee habilidad para la negociación.
- d) () Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo.
- e) () Otro especifique _____

13. ¿Siente que se puede negociar con su jefe en caso de alguna eventualidad que sea relacionada al trabajo?

- a. () Sí
- b. () No

Justifique su respuesta

Indicador 4: Participativo

14. ¿Siente que puede hablar con su jefe sin miedo a ser interrumpido y no poder exponer sus ideas?

- a. () Sí
- b. () No

15. ¿Sus ideas han sido tomadas en cuenta para el mejoramiento del departamento?

- a. () Sí
- b. () No

16. ¿Cuál de las siguientes características se presenta con su jefe inmediato?

- a) () Escucha las ideas y opiniones que brindan los colaboradores.
- b) () Admite que la propuesta de alguien más, es la más acertada.
- c) () Acepta que los demás participen a la hora de tomar decisiones, a fin de llegar a acuerdos que beneficien a todos.
- d) () Genera un ambiente de confianza entre todos.
- e) () Otro especifique_____

Indicador 5: Coercitivo

17. ¿Su jefe inmediato crea un ambiente negativo en el equipo?

a. () Sí

b. () No

Justifique su respuesta

18. ¿Ha sido directo su jefe a la hora de eliminar prácticas dañinas que afectan el rendimiento laboral del departamento?

a. () Sí

b. () No

Justifique su respuesta

19. ¿Cree que su jefe es muy rígido a la hora de dar órdenes?

a. () Sí

b. () No

III. VARIABLE II: Comunicación

Indicador 1: Ascendente

20. ¿Usted como colaborador conversa con su jefe inmediato sobre problemas del trabajo o problemas personales?

a. Sí

b. No

21. ¿Expresa usted a su jefe inmediato los sentimientos hacia su puesto de trabajo, hacia sus compañeros y el ambiente de la empresa en general?

a. Sí

b. No

22. ¿La comunicación entre usted y su jefe es buena?

a. Sí

b. No

Justifique su respuesta

23. ¿Si ha cometido algún error en el trabajo, tiene la confianza de contárselo a su jefe inmediato?

a. () Sí

b. () No

Indicador 2: Descendente

24. ¿El jefe inmediato se comunica con los colaboradores para dar instrucciones sobre el trabajo, para explicar políticas o procedimientos y para señalar los problemas que necesitan atención?

a. () Sí

b. () No

Indicador 3: Horizontal

25. ¿Considera usted necesaria una comunicación activa con sus compañeros de trabajo?

a. () Sí

b. () No

Justifique su respuesta

26. ¿Mantiene usted buena comunicación con el resto de sus compañeros de trabajo?

a. () Sí

b. () No

Justifique su respuesta

Indicador 4: Formal

27. ¿Se toma el tiempo para leer cualquier comunicado que viene directamente de los altos mandos de la empresa?

a. Sí

b. No

Justifique su respuesta

28. ¿Considera buenos los canales que utiliza la empresa para dar comunicados oficiales a todos los empleados?

a. Sí

b. No

Indicador 5: Informal

29. ¿Se entera usted primero de cosas que pasan en el departamento por medio de chismes antes de que se emita el comunicado oficial?

a. Sí

b. No

30. ¿Piensa usted que los chismes han perjudicado la relación entre el equipo de trabajo?

a. Sí

b. No

IV. VARIABLE III: MOTIVACIÓN

31. ¿Se siente motivado en la realización de sus funciones dentro de la institución?

a. Sí

b. No

Explique por qué:

INDICADOR 1. La teoría de Maslow

32. ¿Cómo considera la remuneración que recibe según las actividades y responsabilidades que tiene? (Fisiológicas)

Mala

Regular

Buena

Muy buena

Excelente

33. ¿La remuneración que recibe le permite cubrir sus necesidades básicas (alimento, bebida, refugio)?

a. Sí

b. No

Explique por qué

34. ¿Siente estabilidad laboral en el puesto que ocupa actualmente? (Seguridad)

- a. Sí
- b. No

Justifique su respuesta

35. ¿En la institución se realizan diferentes actividades sociales, culturales? (Pertenencia)

- a. Sí
- b. No

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta No.37

36. ¿Participa activamente en las actividades sociales y culturales organizadas por la institución?

- a. Sí
- b. No

Explique por qué

37. ¿Considera que su superior inmediato reconoce y valora su trabajo? (Estima)

- a. Sí

b. No

Explique porqué:

38. ¿Considera que tiene posibilidades de desarrollo profesional dentro de la institución?

(Autorrealización)

a. Sí

b. No

Si su respuesta es negativa indique por qué:

INDICADOR 2. La teoría de los dos factores de Herzberg

39. ¿Cuáles de las siguientes condiciones se presenta en su trabajo diario? (Factores

higiénicos: condiciones de trabajo y entorno)

a. Falta de iluminación

b. Luz muy brillante

c. Ruido fuerte y constante

d. Ruido intermitente

e. Problemas de temperatura (alta o baja)

f. Malos olores

g. Otro, especifique

40. ¿Su jefe inmediato reconoce sus logros según las funciones que usted desempeña

dentro de la institución? (Factores motivacionales)

- a. () Sí
- b. () No

Explique por qué:

INDICADOR 3. La teoría de ERC de Alderfer

41. ¿Cómo califica las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo?

(Relación)

- a. () Excelente
- b. () Muy buena
- c. () Buena
- d. () Regular
- e. () Mala

Explique por qué:

42. ¿Se siente satisfecho por el cumplimiento de sus funciones dentro de su puesto de trabajo? (Crecimiento: autorrealización)

- a. () Sí
- b. () No

Explique por qué:

V. Propuesta

43. ¿Qué recomendaciones le daría a su jefatura para mejorar su comunicación con el resto del equipo?

44. Mencione 4 aspectos del clima organizacional que pueden mejorar en su departamento

¡Muchas gracias!