

# **Universidad Hispanoamericana**

## **Sede Lorente**

Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

**Tesis para optar por el grado académico de Licenciatura en  
Administración de Negocios con énfasis en Recursos  
Humanos**

**Análisis del clima organizacional en relación con el  
desempeño laboral que se presenta en el área administrativa  
de la empresa Tica Bus en el segundo semestre del 2017**

**Ericka Sánchez Jiménez**

**Tutora: MSc. Susana Araya Zamora**

**San José, Costa Rica**

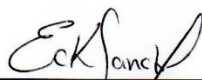
# DECLARACIÓN JURADA

## DECLARACIÓN JURADA

Yo Ericka Sánchez Jiménez, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-1505-0088 egresado de la carrera de Administración de Empresa con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado:

Análisis del clima organizacional en relación con el desempeño laboral que se presenta en el área administrativa de la empresa Tica Bus en el segundo semestre del 2017. Es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 20 días del mes de Abril del año dos mil dieciocho.



Firma del estudiante

Cédula: 1-1505-0088

# CARTA DE APROBACIÓN TUTORA

## CARTA DE APROBACION DE LA TUTORA

San José, 20 de abril del 2018

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

Estimados señores:

La estudiante **Ericka Sánchez Jiménez**, cédula de identidad número 1-1505-0088 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"Análisis del clima organizacional en relación con el desempeño laboral que se presenta en el área administrativa de la empresa Tica Bus en el segundo semestre del 2017"**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

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

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

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

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

Atentamente,



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

# CARTA DE APROBACIÓN LECTOR

## CARTA DE LECTOR

San José, 26 de mayo 2018

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

Estimados señores :

La estudiante, Ericka Sánchez Jiménez , cédula de identidad 1-1505 0088, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Análisis del clima organizacional en relación con el desempeño laboral que se presenta en el área administrativa de la empresa Tica Bus en el segundo semestre del 2017" el cual ha 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.

Cordialmente,

Firma   
Nombre MBA. Milena Sotela Ramírez  
Cédula 1-573-526

# CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO

San José, 5 de junio, 2018

Señores

Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Universidad Hispanoamericana

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación: "Análisis del clima organizacional en relación con el desempeño laboral que se presenta en el área administrativa de la empresa Tica Bus en el segundo semestre del 2017", elaborado por la estudiante Ericka Sánchez Jiménez, cédula 1-1505-0088, para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Corregí el trabajo en aspectos, tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación, por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

Atentamente,



MSc. Edgar Rojas González

Carné 2443

## **DEDICATORIA**

Quiero dar gracias a Dios, quien supo guiarme por este camino, por darme las herramientas necesarias para poder llevar a cabo todo este proceso y por permitir que esta etapa llegara a mi vida, ya que Él guía mis pasos por el mejor camino y permite que concluya uno de mis sueños.

También quiero dedicarle y agradecerle a mi madre quien me ha apoyado en todo momento de mi vida, me ha dado la fuerza para seguir siempre adelante con esfuerzo, dedicación, impulso y me motiva para seguir cumpliendo mis sueños y metas.

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente agradecer a mi papá, por toda la ayuda brindada y apoyo en este camino.

Agradecerles a mis familiares y amigos, por el apoyo y el que siempre hayan estado para darme fuerza para seguir adelante.

A mi tutora la profesora Susana Araya, por toda la ayuda en esta investigación y todo el aprendizaje que me trasmitió en el transcurso de la carrera.

También quiero agradecer a la Jefatura de Recursos Humanos de la empresa Tica Bus por permitirme realizar este trabajo y por brindarme la ayuda necesaria para poder desarrollarlo.

## TABLA DE CONTENIDO

CARTA DE APROBACIÓN TUTORA.....	2
CARTA DE APROBACIÓN LECTOR.....	3
CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO.....	4
DECLARACIÓN JURADA.....	5
DEDICATORIA.....	6
AGRADECIMIENTOS.....	7
TABLA DE CONTENIDO.....	8
ÍNDICE DE IMÁGENES.....	14
ÍNDICE DE CUADROS.....	14
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	15
ÍNDICE DE TABLAS.....	16
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	18
INTRODUCCIÓN.....	20
CAPÍTULO I.....	22
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	22
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	23
1.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	24
1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA.....	25
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	26
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
1.5.1 Objetivo General.....	27
1.5.2 Objetivos Específicos.....	27
1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	27
1.6.1 Alcance.....	27
1.6.2 Limitaciones.....	28
1.7 APORTE DEL INVESTIGADOR.....	28
1.7.1 Delimitación Espacial.....	29
1.7.2 Delimitación Temporal.....	29

1.8 OBJETO DE ESTUDIO .....	29
1.8.1 Sistematización del problema .....	29
CAPÍTULO II .....	30
MARCO TEÓRICO.....	30
2.1 MARCO SITUACIONAL .....	31
2.1.1 Reseña histórica .....	31
2.1.2 Misión.....	33
2.1.3 Visión .....	33
2.1.4 Valores.....	33
2.1.5 Imágenes de la empresa Tica Bus.....	35
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	36
2.2.1 Administración.....	36
2.2.1.1 Proceso Administrativo .....	37
2.2.1.2 Principios de la administración .....	43
2.2.2 Administración de Recursos Humanos .....	45
2.2.2.1 Políticas de recursos humanos.....	46
2.2.2.2 Objetivos del área de recursos humanos .....	49
2.2.3 Proceso de Recursos Humanos.....	50
2.2.3.1 Descripción y análisis de puestos.....	50
2.2.3.2 Reclutamiento de personal .....	54
2.2.3.3 Selección de personal .....	59
2.2.3.4 Inducción, capacitación y desarrollo del personal .....	62
2.3 TEORÍAS RELACIONADAS CON EL PROYECTO.....	66
2.3.1 Clima organizacional .....	66
2.3.2 Motivación .....	69
2.3.2.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	69
2.3.2.2 Teorías X y Y de McGregor .....	71
2.3.2.3 Teoría de los dos factores de Herzberg .....	72
2.3.2.4 Teoría de las tres necesidades.....	73
2.3.2.5 Teorías contemporáneas.....	73
2.3.2.6 Teoría ERG de Alderfer .....	76

	10
2.3.3 Liderazgo .....	76
2.3.3.1 Bases de la influencia.....	79
2.3.3.2 Componentes del liderazgo .....	79
2.3.3.3 Características personales de los líderes efectivos .....	80
2.3.3.4 Estilos basados en el uso de la autoridad .....	81
2.3.3.5 Cuadrícula Gerencial .....	82
2.3.3.6 Enfoque de contingencia para el liderazgo de Fiedler .....	84
2.3.3.7 Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard .....	85
2.3.3.8 Teoría del camino hacia la meta.....	87
2.3.3.9 Liderazgo transformacional-transaccional .....	88
2.3.3.10 Liderazgo carismático-visionario .....	88
2.3.4 Comunicación .....	89
2.3.4.1 Proceso de la comunicación.....	90
2.3.4.2 Propósito de la comunicación.....	92
2.3.4.3 Tipos de comunicación .....	93
2.3.4.4 Redes de comunicación organizacional .....	94
2.3.4.5 Pautas para mejorar la comunicación .....	95
CAPÍTULO III .....	96
MARCO METODOLÓGICO .....	96
3.1 TIPO DE ESTUDIO .....	97
3.1.1 Enfoque cuantitativo.....	97
3.1.2 Enfoque cualitativo.....	98
3.1.3 Enfoque mixto .....	98
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	99
3.2.1 Descriptivo .....	99
3.2.2 Exploratorio .....	100
3.3 DISEÑO TRANSVERSAL.....	101
3.4 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....	101
3.4.1 Sujetos .....	101
3.4.2 Fuentes de información.....	102
3.4.2.1 Primarias .....	102

3.4.2.2 Secundarias.....	102
3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	103
3.5.1 Población .....	103
3.5.2 Muestra .....	103
3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN .....	104
3.6.1 Cuestionario .....	104
3.6.2 Validación de instrumentos .....	105
3.6.3 Operacionalización de variables .....	106
CAPÍTULO IV .....	112
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	112
4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....	113
4.2 CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	113
4.3 TIPOS DE GRÁFICOS .....	113
4.5 ANÁLISIS DE DATOS .....	114
CAPÍTULO V.....	162
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	162
5.1 CONCLUSIONES .....	163
5.1.1 Variable 1: Tipo de Motivación.....	163
5.1.1.1 Indicador 1: Necesidades de Maslow .....	163
5.1.2 Variable 2: Estilos de Liderazgo.....	165
5.1.2.1 Indicador 1: Estilos de liderazgo.....	165
5.1.2.2 Indicador 2: Líder Liberal (Laissez-Faire) .....	165
5.1.2.3 Indicador 3: Líder Autocrático.....	166
5.1.2.4 Indicador 4: Líder Democrático.....	167
5.1.2.5 Indicador 5: Líder Participativo .....	168
5.1.2.6 Indicador 6: Líder Coercitivo .....	168
5.1.3 Variable 3: Tipo de Comunicación .....	169
5.1.3.1 Indicador 1: Comunicación Descendente .....	169
5.1.3.2 Indicador 2: Comunicación Ascendente .....	170
5.2 RECOMENDACIONES .....	171
5.2.1 Variable 1: Tipo de Motivación .....	171

5.2.1.1 Indicador 1: Necesidades de Maslow .....	172
5.2.2 Variable 2: Estilos de Liderazgo .....	173
5.2.2.1 Indicador 1: Estilos de liderazgo .....	173
5.2.2.2 Indicador 2: Líder Liberal (Laissez-Faire) .....	173
5.2.2.3 Indicador 3: Líder Autocrático .....	174
5.2.2.4 Indicador 4: Líder Democrático .....	174
5.2.2.5 Indicador 5: Líder Participativo .....	175
5.2.2.6 Indicador 6: Líder Coercitivo .....	175
5.2.3 Variable 3: Tipo de Comunicación .....	176
5.2.3.1 Indicador 1: Comunicación Descendente .....	176
5.2.3.2 Indicador 2: Comunicación Ascendente .....	177
CAPÍTULO VI .....	178
PROPUESTA .....	178
6.1 INTRODUCCIÓN .....	179
6.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA .....	179
6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA .....	180
6.3.1 Objetivo General .....	180
6.3.2 Objetivos Específicos .....	180
6.4 ALCANCES .....	181
6.5 PLAN DE INTEGRACIÓN GRUPAL .....	181
6.6 PLAN DE INCENTIVOS DE SALARIO EMOCIONAL .....	182
6.6.1 Horarios flexibles .....	182
6.6.2 Teletrabajo .....	183
6.6.3 Regalos por fechas especiales .....	184
6.6.4 Permiso de tener el día libre en el cumpleaños .....	185
6.6.5 Días adicionales sumados a las vacaciones .....	186
6.6.6 Espacio y tiempo de descansos durante la jornada laboral .....	186
6.6.7 Reconocimiento de los logros .....	187
6.6.8 Capacitación y formación en temas de interés .....	188
6.6.9 Desarrollo profesional .....	188
6.6.10 Salir temprano los viernes .....	189

6.6.11 Reconocimiento de tiempo extra .....	190
6.6.12 Oportunidad de crecimiento dentro de la empresa .....	190
6.7 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y TALLERES .....	191
6.7.1 Estructura del programa de capacitación .....	192
6.8 PRESUPUESTO.....	192
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	194
Bibliografía .....	195
ANEXOS .....	197

## ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1 Entrada.....	35
Imagen 2 Entrada a las oficinas .....	35
Imagen 3 Recepción .....	36
Imagen 4 Etapas del proceso administrativo.....	38
Imagen 5 Principios de administración.....	44
Imagen 6 Procesos y subprocesos en el área de Recursos Humanos .....	46
Imagen 7 Los nuevos aportes de la Gestión de Recursos Humanos a las personas y la organización.....	50
Imagen 8 Las tres etapas en el proceso del reclutamiento .....	55
Imagen 9 Proceso de selección de personal.....	59
Imagen 10 Proceso de selección .....	61
Imagen 11 Niveles del clima organizacional .....	66
Imagen 12 Modelo de motivación basado en el estímulo al desempeño .....	68
Imagen 13 Jerarquía de necesidades de Maslow .....	70
Imagen 14 Teoría de los dos factores de Herzberg .....	72
Imagen 15 Modelo de las expectativas .....	75
Imagen 16 Clave de la definición de liderazgo.....	77
Imagen 17 La cuadrícula gerencial.....	82
Imagen 18 Modelo del camino hacia la meta .....	88
Imagen 19 El proceso de la comunicación.....	90
Imagen 20: Redes de comunicación organizacional .....	95

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Población distribuida por género .....	103
Cuadro 2 Operacionalización de Variables .....	107

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Horario flexible .....	183
Ilustración 2 Teletrabajo .....	184
Ilustración 3 Regalos.....	184
Ilustración 4 Cumpleaños.....	185
Ilustración 5 Vacaciones .....	186
Ilustración 6 Tiempo de descanso.....	187
Ilustración 7 Reconocimiento .....	187
Ilustración 8 Capacitación y formación.....	188
Ilustración 9 Desarrollo profesional .....	189
Ilustración 10 Salir temprano.....	189
Ilustración 11 Tiempo extra .....	190
Ilustración 12 Oportunidad de crecimiento .....	191

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Género .....	114
Tabla 2 Edad.....	115
Tabla 3 Departamento al que pertenece .....	116
Tabla 4 Años de laborar en la organización .....	118
Tabla 5 Estudios concluidos.....	119
Tabla 6 ¿Se siente motivado en su puesto? .....	120
Tabla 7 ¿Los beneficios económicos que recibe en su empleo satisfacen sus necesidades básicas? .....	121
Tabla 8 ¿Considera que el lugar donde trabaja es seguro?.....	122
Tabla 9 ¿Siente incertidumbre de perder el empleo en el que se encuentra? .....	123
Tabla 10 ¿Considera que en la empresa se realizan despidos frecuentes? .....	124
Tabla 11 ¿Cree que en la organización se impulsa el compañerismo, el trabajo en equipo y la unión entre los colaboradores? .....	125
Tabla 12 ¿Considera que recibe reconocimiento de su labor de parte de su jefe inmediato y compañeros de trabajo? .....	126
Tabla 13 ¿Considera que el salario recibido es justo en relación a su dedicación y esfuerzo? .....	127
Tabla 14 ¿Las tareas que realiza le motivan y permiten desarrollarse profesionalmente? .....	129
Tabla 15 ¿Cree tener posibilidad de progresar en la empresa? .....	130
Tabla 16 ¿Ha tenido oportunidad en el trabajo de aprender y crecer? .....	131
Tabla 17 Identifique en cuál de los siguientes estilos de liderazgo se encuentra su jefatura inmediata.....	132
Tabla 18 ¿Los colaboradores toman las decisiones sin la participación del jefe inmediato?.....	133
Tabla 19 ¿Cuál de las siguientes características se presenta con su jefe inmediato? 135	135
Tabla 20 ¿Cree que la jefatura inmediata no es abierta a recibir ideas para la mejora del departamento? .....	137
Tabla 21 ¿El jefe inmediato se caracteriza por fijar las directrices o normas a seguir, sin tomar en cuenta la opinión del grupo de colaboradores?.....	138
Tabla 22 ¿El jefe inmediato espera que todos le obedezcan y acepten sus decisiones? .....	139
Tabla 23 ¿Cuál de las siguientes situaciones se presenta con su jefe inmediato? .....	140
Tabla 24 ¿Siente que se puede negociar con su jefe en caso de alguna eventualidad que sea relacionada al trabajo? .....	142
Tabla 25 ¿Siente que puede hablar con su jefe sin miedo a ser interrumpido y no poder exponer sus ideas? .....	143

Tabla 26 ¿Sus ideas han sido tomadas en cuenta para el mejoramiento del departamento? .....	144
Tabla 27 ¿Cuál de las siguientes características se presenta con su jefe inmediato? .....	145
Tabla 28 ¿Su jefe inmediato crea un ambiente negativo en el equipo? .....	148
Tabla 29 ¿Ha sido directo su jefe a la hora de eliminar prácticas dañinas que afectan el rendimiento laboral del departamento? .....	149
Tabla 30 ¿Cree que su jefe es muy rígido a la hora de dar órdenes? .....	150
Tabla 31 ¿Cuál tipo de comunicación se aplica en su departamento? .....	151
Tabla 32 ¿Existe comunicación entre los distintos departamentos? .....	152
Tabla 33 ¿Su jefe inmediato da realimentación cuando se necesita hacerla? .....	153
Tabla 34 ¿Recibe información de su jefe sobre su desempeño? .....	154
Tabla 35 ¿Considera que se le brinda la información necesaria para realizar correctamente sus tareas laborales? .....	156
Tabla 36 ¿Considera que existe comunicación fluida entre su jefe inmediato y usted? .....	157
Tabla 37 ¿Considera que sus opiniones se toman en cuenta? .....	158
Tabla 38 ¿Recibe atención cuando va a comunicarse con su jefe inmediato? .....	159
Tabla 39 ¿Cuándo tiene un problema en sus labores se lo comenta a su jefe inmediato? .....	160

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Género.....	114
Gráfico 2 Edad .....	115
Gráfico 3 Departamento al que pertenece .....	117
Gráfico 4 Años de laborar en la organización .....	118
Gráfico 5 Estudios concluidos .....	120
Gráfico 6 ¿Se siente motivado en su puesto?.....	121
Gráfico 7 ¿Los beneficios económicos que recibe en su empleo satisfacen sus necesidades básicas? .....	122
Gráfico 8 ¿Considera que el lugar donde trabaja es seguro? .....	123
Gráfico 9 ¿Siente incertidumbre de perder el empleo en el que se encuentra?.....	124
Gráfico 10 ¿Considera que en la empresa se realizan despidos frecuentes? .....	125
Gráfico 11 ¿Cree que en la organización se impulsa el compañerismo, el trabajo en equipo y la unión entre los colaboradores? .....	126
Gráfico 12 ¿Considera que recibe reconocimiento de su labor de parte de su jefe inmediato y compañeros de trabajo? .....	127
Gráfico 13 ¿Considera que el salario recibido es justo en relación a su dedicación y esfuerzo? .....	128
Gráfico 14 ¿Las tareas que realiza le motivan y permiten desarrollarse profesionalmente?.....	129
Gráfico 15 ¿Cree tener posibilidad de progresar en la empresa? .....	130
Gráfico 16 ¿Ha tenido oportunidad en el trabajo de aprender y crecer?.....	131
Gráfico 17 Identifique en cuál de los siguientes estilos de liderazgo se encuentra su jefatura inmediata.....	132
Gráfico 18 ¿Los colaboradores toman las decisiones sin la participación del jefe inmediato?.....	134
Gráfico 19 ¿Cuál de las siguientes características se presenta con su jefe inmediato? .....	136
Gráfico 20 ¿Cree que la jefatura inmediata no es abierta a recibir ideas para la mejora del departamento? .....	137
Gráfico 21 ¿El jefe inmediato se caracteriza por fijar las directrices o normas a seguir, sin tomar en cuenta la opinión del grupo de colaboradores? .....	138
Gráfico 22 ¿El jefe inmediato espera que todos le obedezcan y acepten sus decisiones? .....	139
Gráfico 23 ¿Cuál de las siguientes situaciones se presenta con su jefe inmediato? ..	141
Gráfico 24 ¿Siente que se puede negociar con su jefe en caso de alguna eventualidad que sea relacionada al trabajo? .....	142
Gráfico 25 ¿Siente que puede hablar con su jefe sin miedo a ser interrumpido y no poder exponer sus ideas? .....	144

Gráfico 26 ¿Sus ideas han sido tomadas en cuenta para el mejoramiento del departamento? .....	145
Gráfico 27 ¿Cuál de las siguientes características se presenta con su jefe inmediato? .....	147
Gráfico 28 ¿Su jefe inmediato crea un ambiente negativo en el equipo? .....	148
Gráfico 29 ¿Ha sido directo su jefe a la hora de eliminar prácticas dañinas que afectan el rendimiento laboral del departamento? .....	149
Gráfico 30 ¿Cree que su jefe es muy rígido a la hora de dar órdenes? .....	150
Gráfico 31 ¿Cuál tipo de comunicación se aplica en su departamento? .....	151
Gráfico 32 ¿Existe comunicación entre los distintos departamentos? .....	152
Gráfico 33 ¿Su jefe inmediato da realimentación cuando se necesita hacerla? .....	154
Gráfico 34 ¿Recibe información de su jefe sobre su desempeño? .....	155
Gráfico 35 ¿Considera que se le brinda la información necesaria para realizar correctamente sus tareas laborales? .....	156
Gráfico 36 ¿Considera que existe comunicación fluida entre su jefe inmediato y usted? .....	157
Gráfico 37 ¿Considera que sus opiniones se toman en cuenta? .....	159
Gráfico 38 ¿Recibe atención cuando va a comunicarse con su jefe inmediato? .....	160
Gráfico 39 ¿Cuándo tiene un problema en sus labores se lo comenta a su jefe inmediato? .....	161

## INTRODUCCIÓN

En la presente investigación lo que se busca es realizar un análisis del clima organizacional de la empresa Tica Bus en el área administrativa, mediante el estudio de factores como la motivación, el liderazgo y la comunicación, presentes en la compañía para determinar cómo se encuentra el ambiente laboral y recomendar posibles soluciones

Actualmente, en un mundo más globalizado y competitivo, el tema de clima organizacional se ha convertido en una importante herramienta para las empresas, en donde los aspectos relacionados con dicho tema pueden ser factores distintivos para el éxito de una organización. Por lo cual, el medio empresarial ha elaborado estrategias para generar un clima organizacional apropiado en relación con la satisfacción y el desempeño de sus colaboradores.

A continuación se podrá observar los seis capítulos que conforman la siguiente investigación:

**Capítulo I:** Este capítulo presenta los antecedentes históricos de la empresa Tica Bus, 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 contempla las definiciones relacionadas con los temas de administración y de administración de los recursos humanos.

**Capítulo III:** Se encuentra el Marco Metodológico donde se describen las definiciones del enfoque y métodos de investigación utilizados, las técnicas e instrumentos utilizados para recolectar la información 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 capítulo se encuentran las conclusiones obtenidas y las recomendaciones brindadas con la finalidad 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 que facilite mejorar el clima organizacional en el área administrativa de la empresa Tica Bus.

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## 1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La página oficial de la empresa Tica Bus brinda la siguiente información sobre la trayectoria de la empresa.

Nuestra trayectoria inicia en 1963, como empresa familiar. De manera bastante rústica creamos rutas en el istmo, innovando el servicio de transporte terrestre centroamericano. De esta manera consolidamos nuestro nombre en la región.

Para el año 1975 logramos tomar el control completo del transporte internacional en la zona. Desde entonces mantuvimos el liderazgo en el mercado con nuevas unidades, inversiones-en-terminales-y-servicios-innovadores.

Mientras en la época de los 70's transitamos por caminos seguros y logramos la consolidación de la empresa, en los 80's la ruta nos presenta un camino difícil, debido a los conflictos políticos en Centroamérica. A raíz de esto nos vemos forzados a eliminar destinos-y-a-minimizar-las-operaciones.

En ese momento nuestros servicios se limitaron a la ruta Costa Rica - Panamá. Luego de una crisis de aproximadamente 8 años, logramos reabrir rutas expandiendo una vez más nuestra cobertura a toda Centroamérica. Para el inicio de los años 90 iniciamos un proceso de inversión en equipo y terminales que continuamos desarrollando hoy (Tica Bus, 2018).

## 1.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Los antecedentes investigativos hacen referencia a los estudios realizados con anterioridad del tema que está en desarrollo. La empresa Tica Bus, donde se aplicará el análisis del clima organizacional, no tiene antecedentes sobre dicho tema, por lo cual sería la primera vez que se estaría realizando el estudio del ambiente laboral.

En otros años se han realizado estudios sobre dicho tema, Sharlyne Mora realizó una investigación sobre “Análisis del clima organizacional que presentan los colaboradores de la entidad financiera Banco BCA en el tercer cuatrimestre del 2016” determinó como objetivo analizar el clima organizacional que presentan los colaboradores de la entidad financiera Banco BCA de Costa Rica en el tercer cuatrimestre del año 2016.

En la investigación de Mora (2016) se concluyó que, la jefatura promueve actitudes positivas en el equipo, fomentan y fortalecen la confianza entre los grupos de trabajo lo que hace que las responsabilidades sean más fáciles de cumplir. Además, los colaboradores conocen bien las metas y objetivos del departamento, se les indican periódicamente sobre el avance de las metas y logros de los objetivos, la jefatura les brinda orientación para realizar el trabajo correctamente y se visualiza que no se tiene claro la estructura jerárquica y la comunicación entre los diferentes departamentos.

Asimismo, los colaboradores señalaron que no son tomados en cuenta para concursos y promociones del departamento, sí se reciben felicitaciones constantes por parte de la jefatura cuando se obtienen los logros, se les motiva de varias formas para que continúen así cuando se alcanzan las metas y expresan no sentirse motivados en relación a las funciones que desempeñan, ya que no son suficiente en comparación a la presión que tienen en sus labores diarias.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL PROBLEMA**

La finalidad de la investigación es analizar el clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Tica Bus, ya que ésta no tiene registros de haber realizado un estudio del ambiente laboral y tomando en cuenta tal situación surge el interés de efectuar una investigación del clima para conocer la percepción que los empleados tienen del entorno laboral existente.

El capital humano no sólo es un activo intangible, es un medio para alcanzar un fin. Es por ello que se debe de brindar todo lo necesario para su apropiado desempeño laboral, ya que un ambiente óptimo permite aumentar los niveles de productividad al colaborador en su puesto de trabajo y favorece en el logro de los objetivos de la empresa.

El análisis del clima organizacional facilita identificar y determinar las opiniones compartidas que el personal de la empresa tiene acerca de las características propias del entorno laboral, proporcionando los puntos críticos que enfrenta la empresa y por consiguiente poder elaborar propuestas de mejora que estimulen el crecimiento y desarrollo tanto de los colaboradores como de la organización y que cambien las circunstancias organizacionales para lograr un ambiente laboral adecuado.

Por tanto, el efectuar un análisis del clima organizacional es de suma importancia para cualquier empresa, ya que permite conocer la percepción de los colaboradores con respecto al ambiente laboral, identificar los inconvenientes y cuáles son los aspectos que necesitan mejoras para un adecuado entorno laboral. El propósito sigue siendo alcanzar las metas y objetivos de la empresa, brindando lo necesario a los colaboradores para el buen desempeño dentro de la institución.

#### **1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿Cómo afecta el clima organizacional el desempeño laboral de los colaboradores del área administrativa de la empresa Tica Bus en el segundo semestre del 2017?

## **1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1 Objetivo General**

Analizar el clima organizacional en relación con el desempeño laboral que se presenta en el área administrativa en la empresa Tica Bus en el segundo semestre del 2017.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Determinar el tipo de motivación que tienen los trabajadores de la empresa Tica Bus.
- Identificar los estilos de liderazgo de las jefaturas de los distintos departamentos del área administrativa de la empresa Tica Bus.
- Analizar los tipos de comunicación que se aplican en los diferentes departamentos del área administrativa de la empresa Tica Bus.
- Elaborar una propuesta que facilite mejorar el clima organizacional en el área administrativa de la empresa Tica Bus.

## **1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **1.6.1 Alcance**

- El estudio comprende el área administrativa de la empresa Tica Bus, ubicada en La Uruca.

- Se elaborará un plan de mejora para disminuir las inconformidades encontradas en el análisis del clima organizacional, en el área administrativa en la empresa Tica Bus.

### **1.6.2 Limitaciones**

- Se tuvo un retraso en la aplicación del instrumento, ya que, el departamento de gerencia administrativa de la empresa debía darle el visto bueno al documento.

## **1.7 APOORTE DEL INVESTIGADOR**

En la presente investigación se busca realizar un estudio del análisis del clima organizacional en relación con el desempeño laboral de los trabajadores en el área administrativa de la empresa Tica Bus, considerando factores como la comunicación entre jefaturas y subordinados, la motivación y el liderazgo que presenta este sector de la compañía.

Basados en el diagnóstico obtenido se podrán desarrollar cambios en el área administrativa para conseguir un ambiente laboral deseable y con esto conseguir que los colaboradores se desempeñen mejor en los puestos de trabajo logrando alcanzar las metas propuestas.

### **1.7.1 Delimitación Espacial**

La investigación se realizará en la empresa Tica Bus en el área administrativa, ubicada en La Uruca, San José.

### **1.7.2 Delimitación Temporal**

El estudio se realizará durante el segundo semestre del 2017.

## **1.8 OBJETO DE ESTUDIO**

Por medio de la investigación se requiere analizar algunos factores del clima organizacional presentes en el área administrativa de la empresa Tica Bus para identificar y detallar cuáles son los elementos que afectan el ambiente laboral y desempeño de los trabajadores logrando desarrollar un plan de mejora para la compañía.

### **1.8.1 Sistematización del problema**

¿Cómo afecta el clima organizacional el desempeño laboral de los colaboradores del área administrativa de la empresa Tica Bus en el segundo semestre del 2017?

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1 MARCO SITUACIONAL**

### **2.1.1 Reseña histórica**

Iniciando en los años sesenta el fundador de la empresa, Don José López Ugalde, quien es transportista de carga en ese momento a nivel nacional en Costa Rica, notó un vacío en la oferta de servicios de pasajeros a nivel internacional. Para el mes de setiembre del año 1963 se inicia la operación de la empresa ofreciendo servicios de transporte hacia Managua, Nicaragua, la operación inicia con una infraestructura limitada y con un mercado incierto por ser un servicio que nunca se había ofertado en Costa Rica.

Al pasar de los meses logrando una mayor difusión de los servicios, la ruta inicial tomó fuerza y permitió a la empresa obtener un crecimiento considerable. Tomó aproximadamente, dos años consolidar los servicios entre Nicaragua y Panamá para luego iniciar una expansión que tomaría cinco años para cubrir el resto de la región centroamericana. Es así como para el año setenta la empresa ofrece una cobertura regional y experimenta un éxito considerable en sus rutas y negocios.

Los años setenta recibieron a la empresa con una gran aceptación de sus servicios permitiéndole una consolidación de los mismos, pudiendo así lograr una máxima variedad en la oferta para finales de esa década. Contaba la empresa con equipo moderno al final de los setentas e iniciaba con mucho impulso la siguiente década con

ansias de mantener el ritmo de crecimiento que por más de quince años venía experimentando.

Es para desdicha de la operación que los años ochenta llegaron con un escenario lejos esperado y forzando la misma a replantear su esquema de negocio, renunciando al elevado índice de crecimiento obtenido en el pasado. La década de los ochenta llena de conflictos políticos, bélicos y económicos, entre otros, deja una empresa troncada en rutas, comprimida en servicios y a unos cuantos días de un potencial cierre de operaciones. La reapertura de la frontera norte en el año mil novecientos ochenta y ocho ofrece a la empresa un leve espacio para retomar mercados y ofrecer de nuevo sus servicios en la región centroamericana.

Reconocida por su liderazgo y con ansias de ofrecer de nuevo servicios a la región luego de una cara experiencia, pero con muchos deseos de crecimiento, retoma los servicios en los años noventa buscando extender la oferta a la región conforme los conflictos fueron finalizando. La década de los noventa son para la empresa una segunda oportunidad para generar negocios en la región, oportunidad que fue aprovechada para establecer su presencia de nuevo, logrando la cobertura regional total para el año dos mil.

En adelante, la empresa ha buscado crecer en la región ofreciendo más frecuencias de servicios, innovando en servicios diferenciados de alta calidad (servicios ejecutivos)

y diversificando con nuevas empresas en el sector de turismo (Base de datos Recursos Humanos de Tica Bus, 2017).

### **2.1.2 Misión**

Brindar al cliente una opción de transporte de alta calidad con un valor real. Buscamos satisfacer de manera eficiente las necesidades del mercado y complacer a las personas que nos apoyan, brindándoles en nuestro servicio más de lo que esperan (Base de datos Recursos Humanos de Tica Bus, 2017).

### **2.1.3 Visión**

Ser el grupo líder en transporte terrestre de pasajeros a nivel Centroamericano, ofreciendo una gama de servicios bajo estrictos estándares de seguridad, confiabilidad y eficiencia (Base de datos Recursos Humanos de Tica Bus, 2017).

### **2.1.4 Valores**

- **Actitud:** Actitud positiva para desempeñarnos mucho mejor y mostrar las fortalezas de cada uno de los colaboradores para la buena marcha de la empresa.
- **Compromiso:** Incentivar la lealtad y una interfaz entre la empresa y el colaborador donde permanezca un compromiso con el trabajo, por parte del

empleado dando siempre el extra y por parte de la empresa retribuyendo su trabajo de manera continua.

- **Trabajo en Equipo:** Integrar la comunicación y la participación de todos los departamentos de trabajo de la empresa, aportando lo mejor de cada uno y asumiendo responsabilidades con el fin de obtener los objetivos deseados.
- **Innovación:** La innovación es la clave del progreso de la empresa, desarrollando soluciones que se anticipen y satisfagan las necesidades de nuestros clientes, mejorando la calidad, con un servicio de alto nivel y haciendo nuestra empresa más competitiva.
- **Benevolencia:** Preocupación por el bienestar de los colaboradores a través de la interacción diaria de los grupos de trabajo.
- **Unión de Equipo Regional:** Empatía entre países centroamericanos que trabajamos por un mismo objetivo, compartiendo diferentes culturas y apoyando las distintas ideas para el mejoramiento de la empresa.
- **Servicio:** Realizar las actividades aportando lo mejor, para atender y satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos en forma efectiva (Base de datos Recursos Humanos de Tica Bus, 2017).

### 2.1.5 Imágenes de la empresa Tica Bus.

*Imagen 1 Entrada*



*Fuente: Elaboración propia, 16 de Marzo 2018.*

*Imagen 2 Entrada a las oficinas*



*Fuente: Elaboración propia, 16 de Marzo 2018.*

*Imagen 3 Recepción*



*Fuente: Elaboración propia, 16 de Marzo 2018.*

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

### **2.2.1 Administración**

Según Robbins, Decenzo y Coulter (2017) “La administración constituye el proceso de conseguir que las cosas se realicen, de manera eficiente y eficaz, con las personas y por medio de ellas” (p.7).

Además Jones y George (2014) definen que “la administración implica la planeación, organización, dirección y control del talento humano y de otro tipo para alcanzar las metas de la organización con eficiencia y eficacia” (p.5).

Tomando en cuenta las definiciones anteriores, la administración va relacionada con la productividad, eficiencia y eficacia con que trabajan los individuos de una empresa, está relacionada con el logro de los objetivos de la organización y de que las tareas se hagan bien para que todo funcione correctamente haciendo el mejor uso de sus recursos para cumplir las metas.

#### **2.2.1.1 Proceso Administrativo**

Según Münch (2014) “el proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración” (p.24). Las etapas relacionadas con el proceso administrativo son: planeación, organización, integración, dirección y control.

*Imagen 4 Etapas del proceso administrativo*



*Fuente: Münch L. Administración, 2014.*

- **Planeación**

De acuerdo con Münch (2014) la planeación es:

La determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretenden obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategia para minimizar riesgos con la finalidad de lograr la misión y visión organizacional (p.37).

Con la definición anterior, entendemos que la planeación es el primer paso para establecer el trayecto de la empresa, con el cual se determinan los objetivos que se buscan y desarrollar propuestas para lograr dichas metas; va relacionado tanto con los fines como con los medios.

Importancia de la planeación:

- Permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos y recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre.
- Permite hacer frente a las contingencias.
- Es un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas.
- Es la base para el sistema de control (Münch, 2014, p.28).

La planeación puede ser:

- **Estratégica:** se refiere a la planeación general; generalmente es a mediano y a largo plazo, y a partir de ésta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa.
- **Táctica o funcional:** comprende los planes que se elaboran en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de lograr el plan estratégico.
- **Operativa:** se diseña de acuerdo con los planes tácticos; y, como su nombre lo indica, se realiza en los niveles operativos (Münch, 2014, p.37).

#### ▪ **Organización**

Según Münch (2014) la organización consiste “en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimización del trabajo” (p.57).

Con respecto a lo anterior la organización se relaciona en definir roles para que los colaboradores se desempeñen en la compañía y se confirma que todas las funciones necesarias para lograr los objetivos sean designadas.

Importancia de la organización:

- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente.
- Reduce costos e incrementa la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de funciones (Münch, 2014, p.28).

El proceso de la organización tiene dos etapas, de acuerdo con Münch (2014):

**División del trabajo:** “es la delimitación de las funciones con el fin de realizar las actividades con mayor precisión, eficiencia y especialización mediante la simplificación de los procesos y el trabajo” (p.57).

**Coordinación:** “es el proceso de sincronizar y armonizar las actividades para realizarlas con la oportunidad y calidad requeridas” (p.61).

- **Integración**

Münch (2014) señala que:

La integración es la función a través de la cual se eligen y obtiene los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones requeridas para ejecutar los planes de acuerdo con la arquitectura organizacional (p.85).

Importancia de la integración:

- De la calidad de los insumos dependen los resultados: implica una reducción de costos.
- Correcta selección de recursos humanos.
- Especificación de las características, cantidades y calidad de los recursos.
- Incrementa la optimización (Münch, 2014, p.28).

Las etapas de la integración son:

1. Definición de necesidades y requerimientos de los recursos.
2. Establecimiento de estándares de calidad, tiempos y características.
3. Determinación de fuentes de abastecimiento.
4. Elección del proveedor más confiable.
5. Selección, adquisición y asignación de recursos de acuerdo con los estándares de calidad (Münch, 2014, p.85).

## ▪ **Dirección**

De acuerdo con Münch (2014) la dirección es:

La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del personal a través de la motivación, la toma de decisiones, la comunicación y el ejercicio del liderazgo (p.101).

Es decir, la dirección se encarga de efectuar que las etapas del proceso administrativo se logren mediante la comunicación, motivación y el liderazgo de los recursos para contribuir a las metas organizacionales.

Importancia de la dirección:

- Ejecución de actividades.
- Toma de decisiones.
- Comportamiento, actitudes y conductas adecuadas.
- Influir, guiar o dirigir a grupos de trabajo (Münch, 2014, p.28).

## ▪ **Control**

Según Münch (2014) señala que el control es:

La fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para medir los resultados obtenidos con el fin de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente el desempeño de la empresa (p.121).

Importancia del control:

- Sirve para comprobar la efectividad de la gestión.
- Promueve el aseguramiento de la calidad.
- Protege los activos de la empresa.
- Establece las medidas para prevenir errores, reducir costos y tiempo (Münch, 2014, p.28).

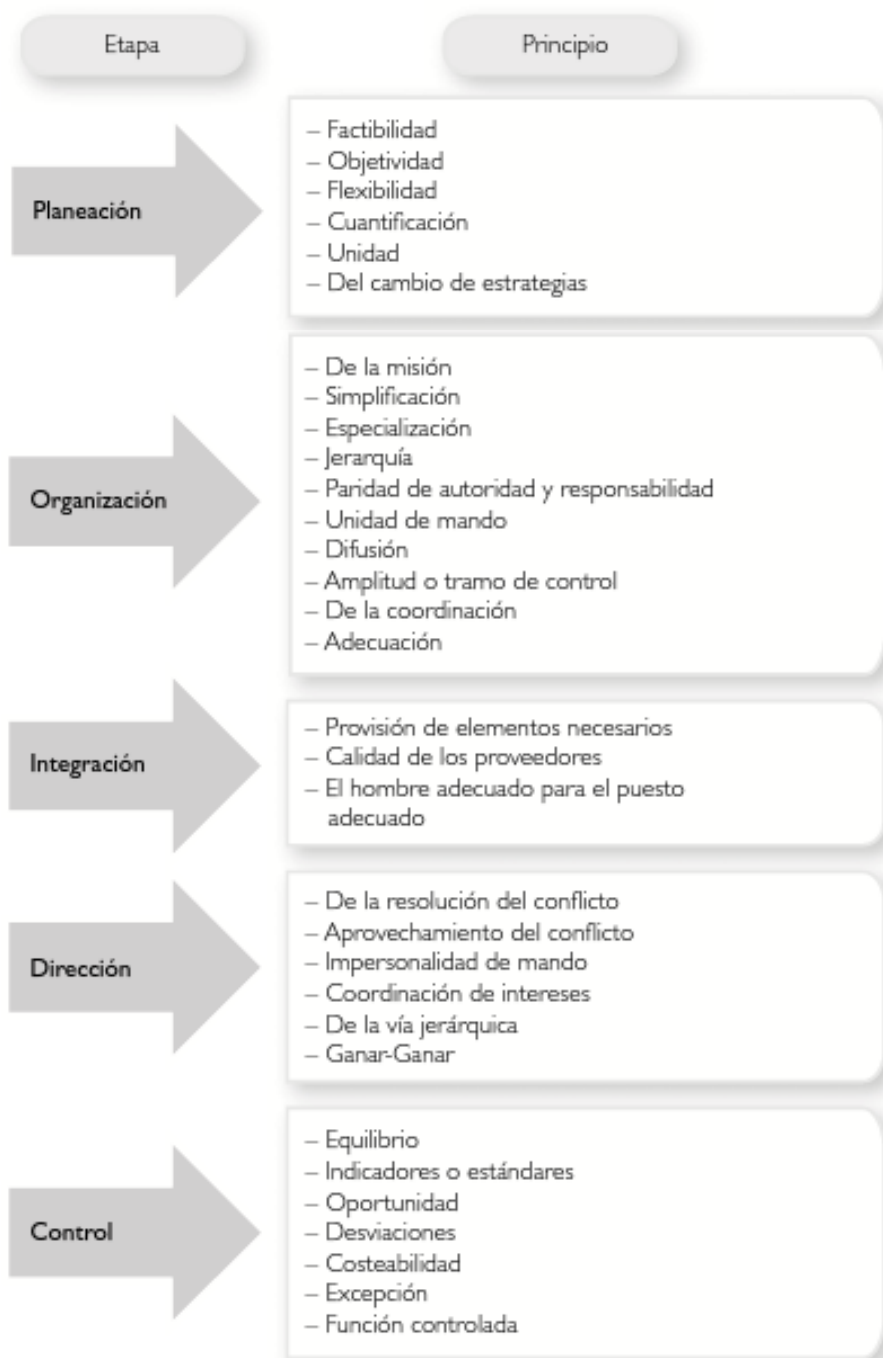
El control puede ser:

- **Preliminar:** es aquel que se efectúa antes de realizar las actividades.
- **Concurrente:** se ejerce de manera simultánea a la realización de actividades, como un proceso continuo.
- **Posterior:** se aplica después de haber realizado las actividades (Münch, 2014, p.123).

### 2.2.1.2 Principios de la administración

Los principios de administración según Münch (2014) “son verdades de carácter universal que surgen a partir de la experiencia y que han sido debidamente comprobados. Sirven para aplicar la administración con un mínimo margen de error” (p.26).

Imagen 5 Principios de administración



Fuente: Münch L. Administración, 2014.

### 2.2.2 Administración de Recursos Humanos

Según Dessler y Varela (2017) define la administración de recursos humanos como “el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, su salud y seguridad, y de manejar los aspectos de equidad” (p.4).

Los temas que se manejan en el área de recursos humanos se vinculan con una gran variedad de ámbitos como lo es suministrar y analizar pruebas psicológicas y entrevistas, planes de vida y carrera, diseños de puestos, salarios, conducta y actitudes, eficiencia y eficacia y muchos otros temas diversos. La condición situacional del área de recursos humanos no se constituye por métodos rígidos e invariables, sino por técnicas cambiantes y amoldables, sujetas a las necesidades de la empresa por un entorno de cambio constante (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones, 2017).

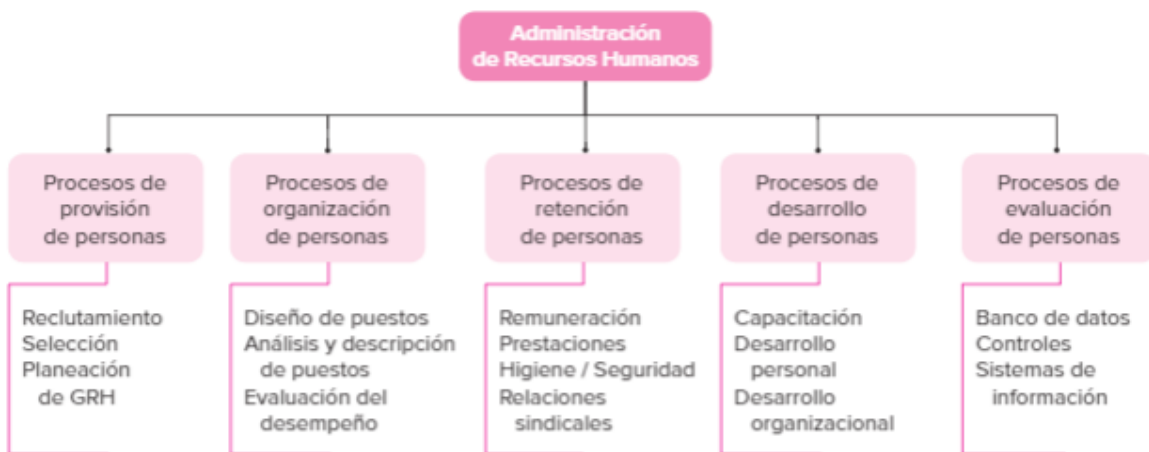
Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones (2017) señala los cinco procesos vinculados en la gestión de Recursos Humanos que serían:

- Atracción o provisión: personas que serán contratadas en la empresa.
- Organización: funciones que desempeñaran los trabajadores en la entidad.
- Retención: forma de mantener al personal que trabajan en la organización.
- Desarrollo: crecimiento y preparación del personal.

- Evaluación: calidad en la manera de realizar las funciones del puesto.

Es importante tomar en cuenta que si hay una variación en alguna de las cinco todas se verán afectadas, ya que todo cambio ejerce influencia en las demás; aunque si algún sistema se desarrolla en una determinada dirección no quiere decir que las demás lo hagan necesariamente en la misma medida. Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones (2017) indica que “Son contingentes y situacionales; varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etcétera” (p.101).

*Imagen 6 Procesos y subprocesos en el área de Recursos Humanos*



*Fuente: Chiavenato I. Administración de Recursos Humanos, 2017.*

### **2.2.2.1 Políticas de recursos humanos**

Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones (2017) indica que las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones desean tratar a sus miembros para alcanzar por

medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales.

Una política de recursos humanos debe abarcar los objetivos de la organización respecto de los siguientes aspectos principales:

1. *Políticas de integración de recursos humanos*

- a. Dónde reclutar, en qué condiciones y cómo reclutar los recursos humanos necesarios para la organización.
- b. Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización
- c. Cómo incorporar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización con rapidez y eficacia.

2. *Políticas de organización de recursos humanos*

- a. Cómo determinar los requisitos básicos del personal para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.
- b. Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos que consideren la posición inicial y el plan de carrera, que definan las posibilidades futuras dentro de la organización.
- c. Criterios de evaluación de calidad y adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño.

3. *Políticas de retención de los recursos humanos*

- a. Criterio de remuneración directa para los participantes que tenga en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo.
- b. Criterios de remuneración indirecta para los participantes que consideren los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades en el universo de puestos de la organización y contemplen la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.
- c. Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.
- d. Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad en torno al desempeño de las tareas y obligaciones de puestos de la organización.
- e. Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal.

#### *4. Políticas de desarrollo de recursos humanos*

- a. Criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus labores.
- b. Criterios de desarrollo de los recursos humanos de mediano y largo plazo que tengan en cuenta la realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización.
- c. Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud u excelencia organizacionales mediante la modificación de la conducta de los participantes.

#### *5. Políticas de evaluación de recursos humanos*

- a. Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar la información necesaria para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.
- b. Criterios para la auditoria permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización (pp.102-104).

### **2.2.2.2 Objetivos del área de recursos humanos**

Los objetivos del área de Recursos Humanos deben ayudar a lograr las metas de la organización, por lo cual, Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones (2017) señala los principales objetivos del área de Recursos Humanos que son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.
4. Construir un capital humano dotado de habilidades y competencias.
5. Construir a partir del capital humano las competencias básicas para aumentar las ventajas competitivas y asegurar la competitividad y la sustentabilidad de la organización (p.105).

*Imagen 7 Los nuevos aportes de la Gestión de Recursos Humanos a las personas y la organización*

Medio	Fines
<p><b>Imaginación y creatividad</b></p> <p>Para que la gente piense críticamente para imaginar e inventar nuevas formas de trabajo a través de un liderazgo dinámico.</p>	<p><b>Creación y desarrollo de valor</b></p> <p>Para que la organización produzca cada vez más y mejor, ofreciendo mejores precios, creando riqueza y aumentando su valor de mercado.</p>
<p><b>Espíritu empresarial</b></p> <p>Para que la gente se atreva y tenga iniciativa propia para introducir nuevas formas de trabajo a través del facultamiento.</p>	<p><b>Innovación</b></p> <p>Para que la organización se torne cada vez más creativa e innovadora en sus productos y servicios, manteniéndose siempre por delante de los competidores.</p>
<p><b>Conocimiento corporativo</b></p> <p>Para que las personas aprendan continuamente a través de su trabajo y sepan lo que la organización debe aprender a través de la capacitación y el aprendizaje.</p>	<p><b>Excelencia</b></p> <p>Para que la organización sea excelente en todas las áreas de actividad, en sus productos y servicios, con excelente imagen en el mercado.</p>
<p><b>Competitividad</b></p> <p>Para que las personas adquieran conocimientos y habilidades que signifiquen ventajas competitivas para la organización a través del mentor.</p>	<p><b>Ventaja competitiva</b></p> <p>Para que la organización esté siempre por delante de sus competidores, en la productividad y calidad, sirviendo como modelo de gestión para todos.</p>
<p><b>Responsabilidad</b></p> <p>Para que las personas asuman la responsabilidad financiera, social y ambiental.</p>	<p><b>Sustentabilidad</b></p> <p>Para que la organización sea permanentemente sustentable desde el punto de vista financiero, social y ecológico.</p>

*Fuente: Chiavenato I. Administración de Recursos Humanos, 2017.*

## 2.2.3 Proceso de Recursos Humanos

### 2.2.3.1 Descripción y análisis de puestos

La administración de recursos humanos inicialmente debe entender cuáles son los puestos que necesitan ser cubiertos, así como distinguir las habilidades y los talentos que deben poseer los colaboradores para efectuar correctamente las tareas del puesto. Según Dessler y Varela (2017) el análisis de puesto es el “procedimiento para establecer las responsabilidades y las habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debería contratar para ocuparlo” (p.47).

El análisis facilita datos que son empleados para la realización de la descripción y especificación del puesto. Por lo tanto, Dessler y Varela (2017) definen la descripción de puesto de la siguiente manera “lista de las responsabilidades de un puesto, la relación de reporte, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo. Es resultado del análisis del puesto” (p.47). Asimismo, explica que las especificaciones del puesto son una “lista de los requisitos humanos para un puesto, es decir, los estudios, las habilidades, la personalidad, etcétera” (p.47).

Generalmente el supervisor o especialista de recursos humanos reúne uno o más de los siguientes tipos de información a través del análisis del puesto:

- **Actividades laborales:** información acerca de las actividades reales del puesto.
- **Conductas humanas:** información sobre el comportamiento que requiere el puesto.
- **Maquinas, herramientas, equipo y auxiliares de trabajo:** información referente a las herramientas utilizadas, los materiales procesados, los conocimientos manejados o aplicados y los servicios prestados.
- **Estándares de desempeño:** información sobre los estándares de desempeño del puesto.
- **Contexto del puesto:** información acerca de cuestiones como las condiciones físicas para trabajar, el horario laboral, los incentivos.

- **Requisitos humanos:** información como los conocimientos o las habilidades relacionadas con el trabajo y los atributos personales necesarios.
- **Manejo de idiomas extranjeros:** el manejo de otros idiomas extranjeros por parte del ocupante del puesto se convierte en un requisito básico; se establecerán los niveles de dominio del idioma que el trabajador debería tener (Dessler y Varela, 2017, p.47).

#### ▪ **Redacción de descripción de puesto**

Según Dessler y Varela (2017) indican que no hay un formulario estándar para redactar la descripción del puesto. Sin embargo, la mayoría contiene secciones que cubren los siguientes aspectos:

1. Identificación del puesto: contiene diversos tipos de información: *el nombre del puesto, la fecha, etc.*
2. Resumen del puesto: debería sintetizar, desde luego, su esencia e incluir únicamente sus funciones o actividades principales.
3. Relaciones: es posible que se incluya una descripción de “vínculos” que indique las relaciones que tiene el titular del puesto con otras personas, dentro y fuera de la organización.
4. Responsabilidades: ésta es la parte medular de la descripción del puesto, y debería incluir una lista de sus principales responsabilidades.
5. Autoridad: en esta sección es posible definir los límites de la autoridad de quien ocupa el puesto.

6. Estándares de desempeño y condiciones laborales: se establecen los estándares que la compañía espera que el trabajador alcance en cada una de las obligaciones y responsabilidades principales de la descripción del puesto. También puede listar las condiciones laborales que se requieren (pp.63-66).

▪ **Uso de modelos y perfiles en la administración del talento**

Basarse en una lista de responsabilidades de un puesto, que describe labores específicas que el individuo debe realizar, suele carecer de sentido. Es mejor contar con una lista de los conocimientos y las habilidades que se requieren para realizar el trabajo en modelos de competencias o perfiles laborales. Esos modelos o perfiles describen los conocimientos, habilidades y conductas que los empleados deben demostrar para realizar diversos trabajos. Después, el modelo o perfil se convierte en la guía principal para reclutar, seleccionar, capacitar, evaluar y desarrollar a los trabajadores para cada puesto (Dessler y Varela, 2017, p.69).

▪ **Objetivos de la descripción y análisis de puestos**

Según Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones (2017) los objetivos principales son:

1. Subsidios para la elaboración de anuncios.
2. Determinar el perfil del ocupante del puesto.
3. Obtener el material necesario para el contenido de los programas de capacitación.

4. Determinar, mediante la valuación y clasificación de puestos, los niveles salariales.
5. Estimular la motivación del personal.
6. Guía para el supervisor.
7. Subsidios para la higiene y seguridad industrial (p.202).

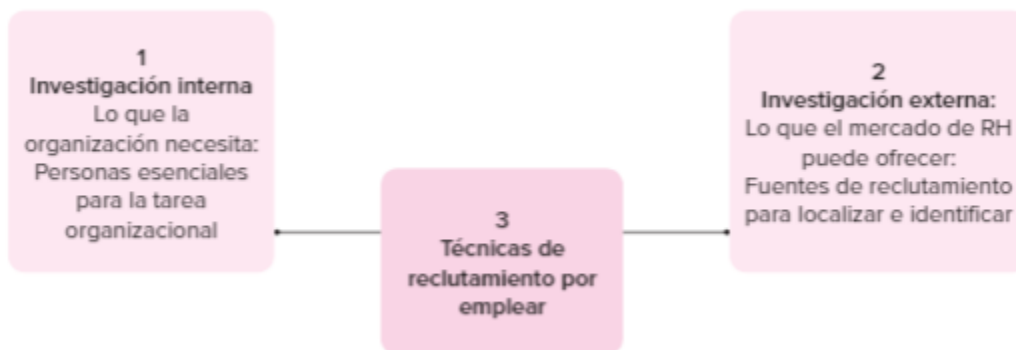
### **2.2.3.2 Reclutamiento de personal**

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Es decir, la función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas necesarias para la consecución de sus objetivos (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones, 2017, p.128).

Según Dessler y Varela (2017) el reclutamiento de personal es “encontrar o atraer a candidatos para los puestos de trabajo vacantes del empleador” (p.79).

El proceso de reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. El departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentra la vacante haya tomado la decisión correspondiente.

*Imagen 8 Las tres etapas en el proceso del reclutamiento*



*Fuente: Chiavenato I. Administración de Recursos Humanos, 2017.*

#### ▪ **Reclutamiento interno**

Según Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones (2017) el reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal) o transferencias con ascensos (movimiento diagonal) (p.133).

Ventajas del reclutamiento interno:

- Es más económico.
- Es más rápido.
- Presenta un índice mayor de validez y de seguridad.
- Es una fuente poderosa de motivación para los empleados.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal.

- Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal (pp.134-135).

Desventajas del reclutamiento interno:

- Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para ascender a un nivel superior al del puesto al que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí.
- Puede generar conflicto de intereses, pues, al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no son contemplados.
- Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización.
- No se puede hacer en términos globales en toda la organización (pp.135-136).

#### ▪ **Reclutamiento externo**

Según Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones (2017) el reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento (p.136). Dichas técnicas son las siguientes:

- Archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en reclutamientos anteriores.

- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Agencias de colocación o empleo.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- Reclutamiento por internet (p.137).

#### Ventajas del reclutamiento externo:

- Lleva “sangre” y experiencia fresca a la organización.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal de otras empresas o de los mismos candidatos (p.139).

#### Desventajas del reclutamiento externo:

- Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno.
- Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos.

- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno.
- Puede provocar barreras internas.
- Suele afectar a la política salarial de la empresa (pp.139-140).

▪ **Reclutamiento mixto**

De acuerdo con Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones (2017) el reclutamiento mixto es el que emplea fuentes tanto internas como externas de recursos humanos. Dicho reclutamiento se aborda con tres procesos:

- a) Al principio, reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno, en caso de que el primero no dé los resultados deseados.
- b) Al principio, reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo, en caso de no obtener los resultados deseados.
- c) Reclutamiento externo e interno simultáneos (pp.140-141).

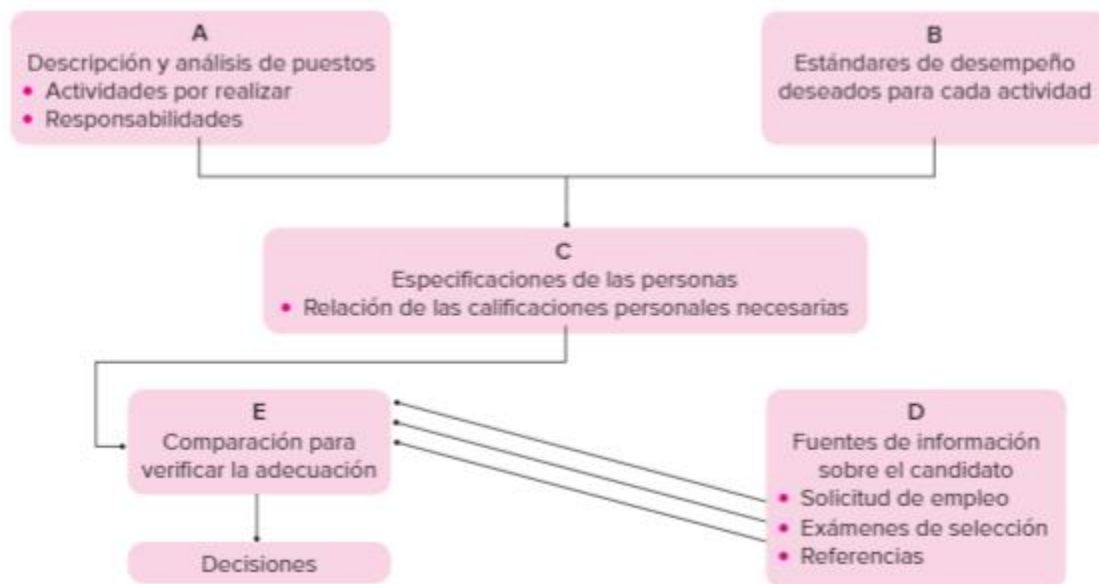
▪ **Intermediación o subcontratación nacional y en el extranjero**

Según Dessler y Varela (2017) en la subcontratación, proveedores externos suministran los servicios que antes proporcionaban los propios trabajadores de la organización en forma interna. La subcontratación en el extranjero implica solicitar a proveedores o empleados de otros países que suministren los servicios que antes proporcionaban localmente los trabajadores de la propia empresa (p.87).

### 2.2.3.3 Selección de personal

De acuerdo con Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones (2017) la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización (p.144).

*Imagen 9 Proceso de selección de personal*



*Fuente: Chiavenato I. Administración de Recursos Humanos, 2017.*

Según Dessler y Varela (2017) el objetivo de la selección de empleados es lograr un ajuste entre el individuo y el puesto, lo cual implica lograr una coincidencia entre los conocimientos, habilidades, capacidades y otras competencias que se requieren para

realizar el trabajo con los conocimientos, habilidades, capacidades y otras competencias del aspirante (p.100).

#### ▪ **Técnicas de selección**

Como Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones (2017) indica las técnicas de selección se clasifican en cinco grupos:

- Entrevista de selección: es la técnica de selección más común en las empresas, a pesar de que carece de bases científicas y se considera la técnica más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto del candidato.
- Pruebas o exámenes de conocimientos o habilidades: son instrumentos objetivos para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas.
- Test psicológicos: el termino test designa un conjunto de pruebas que valoran el desarrollo mental, aptitudes, habilidades, conocimiento, etc. Los test psicológicos constituyen una medida objetiva y estandarizada de modelos de conducta. Su función es analizar esos modelos de comportamiento humano en condiciones estandarizadas y compararlos con estándares de investigaciones estadísticas.

- Test de personalidad: sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter o por el temperamento
- Técnicas de simulación: estas técnicas pasan del estudio individual y aislado al estudio en grupo, y del método exclusivamente verbal o de realización a la acción social. Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir en un escenario, en el momento presente, en el aquí y ahora, el acontecimiento que se pretende estudiar y analizar de la manera más cercana a la realidad (pp.150-159)

*Imagen 10 Proceso de selección*



*Fuente: Chiavenato I. Administración de Recursos Humanos, 2017.*

Asimismo Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones (2017) dice que la selección de personal tiene importantes y grandes resultados para la organización, a saber:

- Adecuación de las personas al puesto y, en consecuencia, satisfacción del personal con el empleo.

- Rapidez en la adaptación e integración del nuevo empleado a sus nuevas funciones.
- Mejora gradual del potencial humano mediante la elección sistemática de los nuevos talentos.
- Mayor estabilidad y permanencia de las personas, por lo tanto, menor rotación del personal.
- Mayor rendimiento y productividad gracias al aumento de la capacidad del personal (pp.161-162).

#### **2.2.3.4 Inducción, capacitación y desarrollo del personal**

##### **▪ Inducción**

El propósito de la inducción y capacitación consiste en asegurarse de que los trabajadores sepan qué hacer y cómo hacerlo. De acuerdo con Dessler y Varela (2017) indica que la inducción de los empleados “ofrece a los trabajadores nuevos la información que requieren para realizar sus funciones; de manera ideal, también debería ayudar a que los nuevos empleados comiencen a establecer vínculos emocionales con la empresa” (p.152).

Los objetivos de la inducción según Dessler y Varela (2017) son:

- Lograr que el nuevo empleado se sienta parte del equipo, bien recibido y cómodo.

- Asegurarse de que el nuevo trabajador cuente con información básica para realizar sus funciones de forma efectiva.
- Ayudar a que el nuevo elemento adquiera una comprensión general sobre la organización.
- Iniciar el proceso de socialización dando a conocer la cultura de la empresa y la manera como hace las cosas (p.152).

La duración del programa de inducción depende de los temas que se deseen cubrir, lo cual a menudo requiere de varias horas. El especialista de recursos humanos realiza la primera parte de la inducción al hablar sobre temas tan básicos como los horarios laborales y las prestaciones. Luego, el supervisor continua explicando cómo está organizado el departamento y, a la vez, presenta al empleado con sus nuevos colegas, lo familiariza con el centro de trabajo y lo ayuda a disminuir el ajetreo del primer día. Los supervisores deben mantenerse alerta, vigilar a los nuevos empleados y animarlos a participar en las actividades, que les permitirán aprender el “manejo del oficio” (Dessler y Varela, 2017, p.152).

#### ▪ **Capacitación**

De acuerdo con Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones (2017) define la capacitación como “proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (pp. 330-331).

Asimismo Dessler y Varela (2017) indican que la capacitación es el “proceso para enseñar a los empleados nuevos o en activo las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo” (p.154).

Los objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverás más receptivas a las nuevas tendencias de la administración (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones, 2017, p.332).

Según Dessler y Varela (2017) el proceso de capacitación tiene cinco etapas:

- Analizar las necesidades de capacitación.
- Diseñar el programa general de capacitación.
- Desarrollar el curso (materiales de capacitación).
- Implementar el programa al capacitar al grupo de trabajadores.

- Evaluar la eficacia del curso (p.156).

#### ▪ **Procesos para el desarrollo del personal**

Según Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones (2017) los procesos para el desarrollo del personal presentan las siguientes tendencias:

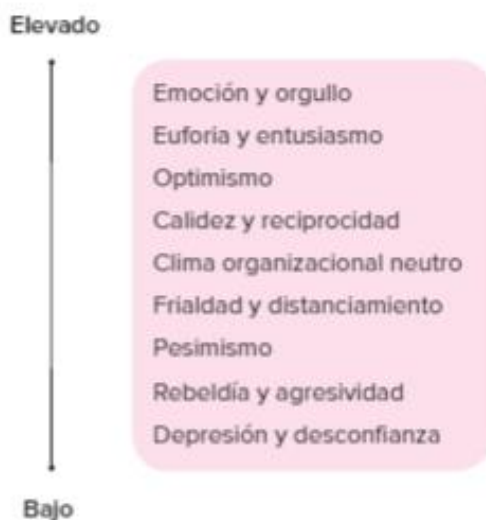
- Fuerte enfoque en agregar valor a las personas y a la organización.
- Participación activa de los gerentes y sus equipos.
- Intensa vinculación con la actividad de la empresa.
- Perfeccionamiento personal para mejorar la calidad de vida.
- Continua preparación de la empresa y de las personas para el futuro y para el destino.
- Nuevos planteamientos derivados de la influencia de la tecnología informática
- Adaptación de las prácticas de capacitación a las diferentes individualidades.
- Importancia en las técnicas grupales y solidarias.
- Mecanismos de motivación y de realización personal.
- Búsqueda incesante de la excelencia.
- Compartir la información en lugar de utilizar controles externos.
- Fuente permanente de realimentación (pp.351-352).

## 2.3 TEORÍAS RELACIONADAS CON EL PROYECTO

### 2.3.1 Clima organizacional

La definición de clima organizacional según Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones (2017) se refiere a que “Expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta” (p.74).

*Imagen 11 Niveles del clima organizacional*



*Fuente: Chiavenato I. Administración de Recursos Humanos, 2017.*

Basado en lo anterior, el clima organizacional está relacionado con la motivación de los colaboradores, ya que, si las personas se encuentran bien consigo mismas, con las personas que le rodean y pueden afrontar las distintas situaciones que se le presenten

tendría una motivación elevada, por lo cual mejora el clima laboral y los individuos se sentirían animados, interesados y satisfechos con sus labores.

De acuerdo con Werther, Davis y Guzmán (2014) la calidad de vida organizacional es el entorno, el ambiente que se respira en una organización. Se piensa que poco se puede hacer para modificar los factores que conforman el clima laboral; pero, son muchas las medidas que pueden tomarse para mejorarlo. Los esfuerzos para mejorar la calidad de la vida laboral constituyen labores sistemáticas que realizan las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto.

Cada vez más organizaciones ponen en práctica programas de mejora de la vida laboral de los empleados, como forma de incrementar su productividad mediante mayores niveles de motivación y satisfacción, menor grado de tensión y menor resistencia al cambio. Uno de los objetivos esenciales que debe alcanzar el departamento de capital humano para crear un adecuado clima laboral es el apoyo de los gerentes clave. El apoyo de los directivos (en especial de los que integran la cúpula administrativa) es un prerrequisito imprescindible para impulsar los programas de mejora del clima laboral.

Asimismo, según Werther, Davis y Guzmán (2014) la calidad del clima laboral se determina por la manera en que el personal juzga su propia actividad en la organización. Las investigaciones revelan dos importantes aspectos; en primer lugar, para incrementar a largo plazo la productividad es indispensable mejorar la calidad del clima y en segundo lugar, es que la mayoría de las personas considera que disfruta de un clima laboral de alto nivel cuando contribuye al éxito de la compañía en alguna forma significativa.

Uno de los métodos que más se utiliza para crear un mejor clima laboral es la participación de los empleados, que puede lograrse a través de la aplicación sistemática de mecanismos que permitan a los empleados desempeñar un papel activo en las decisiones que los afectan, así como en su relación con la organización.

*Imagen 12 Modelo de motivación basado en el estímulo al desempeño*



*Fuente: Werther W., Davis K. y Guzmán M. Administración de recursos humanos, 2014*

Si un mejor desempeño conduce a mejores compensaciones y estímulos, y si en opinión de los empleados son justos y racionales, subirá el nivel de satisfacción. La satisfacción se convierte en realimentación que afecta la imagen propia y la motivación para continuar desempeñándose mejor; la relación entre desempeño y satisfacción es un sistema continuo, circular.

### **2.3.2 Motivación**

Según Robbins y Coulter (2014) “La motivación son los procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo” (p.506). Una persona motivada trabaja y se esfuerza para conseguir lo que se propone sea una meta personal o laboral, con la guía adecuada se puede lograr un desempeño favorable para la organización y que el colaborador sea perseverante con los objetivos de su puesto y de la empresa.

Existen cuatro teorías tempranas de la motivación que en la actualidad muchos gerentes siguen utilizando: jerarquía de las necesidades de Maslow, las teorías X y Y de McGregor, la teoría de los dos factores de Herzberg y la teoría de las tres necesidades de McClelland.

#### **2.3.2.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow**

Según Robbins y Coulter (2014) definen la jerarquía de cinco necesidades de la siguiente manera:

1. Necesidades fisiológicas: Necesidades que tiene una persona, como alimentarse, ingerir líquidos, contar con un refugio, sentirse sexualmente satisfecha, y otras necesidades corporales.
2. Necesidades de seguridad: Necesidades que tiene una persona de seguridad y protección contra daños físicos y emocionales, así como la seguridad de que las necesidades físicas seguirán siendo satisfechas.
3. Necesidades sociales: Necesidades que tiene una persona de afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
4. Necesidades de estima: Necesidades que tiene una persona de factores internos como el respecto a sí misma, la autonomía y el logro, y de factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.
5. Necesidades de autorrealización: Necesidades que tiene una persona de crecer, alcanzar su potencial y satisfacción personales; es el impulso de convertirse en aquello que uno es capaz de ser (p.507).

*Imagen 13 Jerarquía de necesidades de Maslow*



*Fuente: Robbins S. y Coulter M. Administración, 2014*

Los gerentes que utilizan esta teoría para motivar a sus empleados deben satisfacer las necesidades de estos, primeramente debe conocer el nivel de la jerarquía en el que se encuentra el trabajador para así poder complacer las necesidades del grado en el que se encuentre o uno superior.

### **2.3.2.2 Teorías X y Y de McGregor**

Según Robbins y Coulter (2014) explica en términos sencillos las dos suposiciones relacionadas con la naturaleza humana expuestas por Douglas McGregor.

La teoría X es una visión negativa de las personas que supone que los trabajadores tienen pocas ambiciones, no les gusta el trabajo, evitan la responsabilidad y es necesario controlarlos de cerca para que trabajen de manera efectiva. La teoría Y es una visión positiva que supone que a los empleados les gusta el trabajo, buscan y aceptan responsabilidades y pueden dirigirse a sí mismos (p.508).

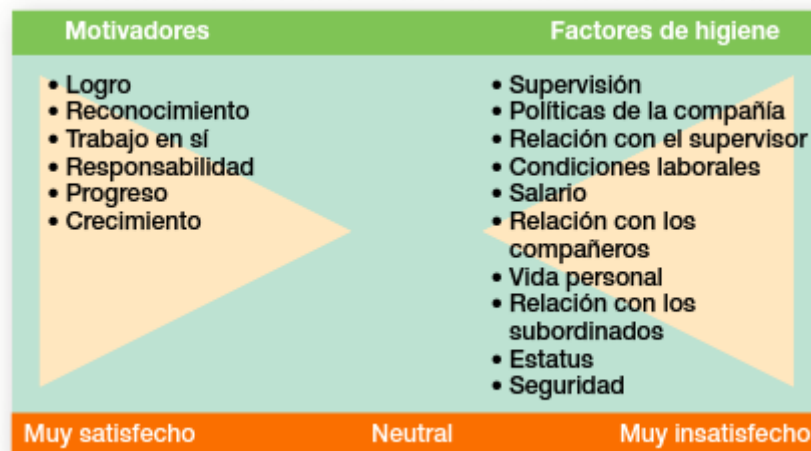
Con esta teoría lo que se buscaba era que con la teoría Y el trabajador fuera motivado, ya que se le permitiría participar en la toma de decisiones, impulsar mejores relaciones con los equipos de trabajo, designar funciones en el puesto de trabajo de mayor responsabilidad y desafío.

### 2.3.2.3 Teoría de los dos factores de Herzberg

Esta teoría sugiere que un factor está relacionado con la satisfacción laboral (factores intrínsecos o motivadores) y el otro factor enlazado con la insatisfacción laboral (factores extrínsecos o factores de higiene).

Según Robbins y Coulter (2014) definen los factores de higiene como “Factores que eliminan la insatisfacción laboral pero que no aumentan la motivación” y los motivadores como “Factores que aumentan la satisfacción laboral y la motivación” (p.509).

*Imagen 14 Teoría de los dos factores de Herzberg*



*Fuente: Robbins S. y Coulter M. Administración, 2014.*

Los elementos que las empresas deberían de considerar con esta teoría son brindar más factores intrínsecos o motivadores a sus colaboradores, es decir, más reconocimiento por los logros obtenidos, crecimiento y desarrollo en el puesto de

trabajo para mayor compromiso por parte del empleado, logrando aumentar la satisfacción de este.

#### **2.3.2.4 Teoría de las tres necesidades**

Esta teoría está basada en que los estímulos esenciales en el trabajo son el logro, el poder y la afiliación. Las tres necesidades Robbins y Coulter (2014) las interpretan de la siguiente forma: necesidad de logro (nLog) “Impulso por sobresalir y tener éxito con respecto a un conjunto de estándares”, la necesidad de poder (nPod) “Necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio” y la necesidad de afiliación (nAfi) “Deseo de tener relaciones interpersonales amigables y cercanas” (p.509).

Es importante destacar que de las tres necesidades solo una ha sido la más investigada que es la necesidad de logro; en esta se detalla que los colaboradores lo que buscan es el logro personal, desarrollar funciones mejor de lo que lo hicieron anteriormente, responsabilidad para hallar soluciones a los conflictos e implantar objetivos con un grado prudente de desafío.

#### **2.3.2.5 Teorías contemporáneas**

Asimismo existen teorías contemporáneas de la motivación, no son tan conocidas como las que se expusieron anteriormente pero están respaldadas por investigaciones.

**Teoría del establecimiento de metas** “Afirma que las metas específicas mejoran el desempeño y que las metas difíciles, cuando son aceptadas, producen un mejor desempeño que las metas fáciles” (Robbins y Coulter, 2014, p.511). La persona está comprometida con la meta y más aún cuando es el trabajador quien establece el objetivo en vez de que alguien se lo asigne y en condiciones adecuadas mejoraría el desempeño.

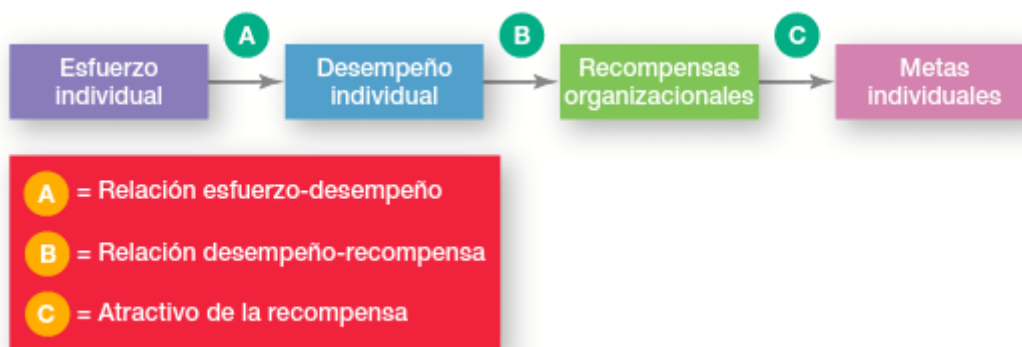
**Teoría del reforzamiento** “Enfoque que plantea que el comportamiento es una función de sus consecuencias” (Robbins y Coulter, 2014, p.512). La orientación de esta teoría es en la consecuencia que tiene la persona cuando realiza una acción, elementos como objetivos, necesidades o expectativas de la persona pasan desapercibidos.

**Diseño de trabajos motivadores** según Robbins y Coulter (2014) indican que esta teoría es basada en que los gerentes deben diseñar los puestos de la mejor forma posible para abarcar las demandas del entorno y de esta forma los empleados se sientan motivados para esmerarse más en sus labores. Existen distintas formas para que los gerentes diseñen los puestos de trabajo entre ellas están: ampliación del puesto, enriquecimiento del puesto, modelo de las características del puesto y métodos para rediseñar el diseño de puestos.

**Teoría de la equidad** “Plantea que los empleados compraran sus aportaciones y resultados en el trabajo con los de otras personas importantes y luego corrigen cualquier inequidad” (Robbins y Coulter, 2014, p.516). Esta teoría busca que el individuo compare los resultados con otras personas y al existir una inequidad van a tratar de cambiarlo y hacerlo mejor.

**Teoría de las expectativas** “plantea que un individuo tienden a actuar de cierta forma con base en la expectativa de que a la acción le seguirá un resultado dado, y en el atractivo que tiene dicho resultado para el individuo” (Robbins y Coulter, 2014, p.517). El elemento esencial en la teoría es la recompensa que va a tener el individuo por lograr los resultados propuestos, por lo tanto los colaboradores se fijaran si los beneficios que da la organización se adaptan a los deseos que buscan.

*Imagen 15 Modelo de las expectativas*



*Fuente: Robbins S. y Coulter M. Administración, 2014.*

### 2.3.2.6 Teoría ERG de Alderfer

Según Wehrich, Cannice y Koontz (2017) señalan que dicha teoría es similar a la jerarquía de las necesidades de Maslow; sin embargo, sólo tiene tres categorías:

- *Necesidades de existencia*: son similares a las necesidades básicas de Maslow.
- *Necesidades de relación*: relativas a relacionarse con otros de manera satisfactoria.
- *Necesidades de crecimiento*: se refieren al autodesarrollo, la creatividad, el crecimiento y la competencia.

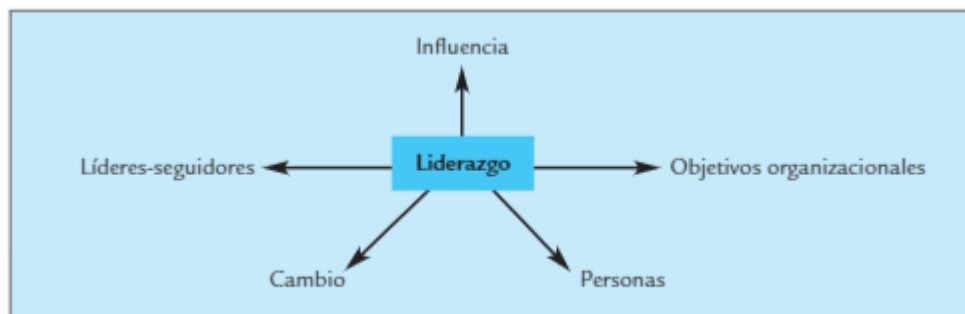
Las siglas ERG se refieren a esas tres categorías de existencia, relación y crecimiento. Además, Alderfer sugiere que las necesidades de varios niveles pueden motivar al mismo tiempo (p.408).

### 2.3.3 Liderazgo

Según Münch (2014) define “El liderazgo es la capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de una visión” (p.106). Dicho lo anterior, cuando un grupo tiene a un líder este velará porque el equipo logre los objetivos propuestos, orientará a sus compañeros y les brindará las herramientas necesarias para realizar sus funciones.

De acuerdo con Lussier y Achua (2016) el liderazgo es “el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos de la organización por medio del cambio” (p.5).

*Imagen 16 Clave de la definición de liderazgo*



*Fuente: Lussier R. y Achua C. Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades, 2016.*

Como indica Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración (2014) el liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, ya sea en las empresas o en cada una de sus áreas. Para los humanistas el liderazgo se puede ver desde diferentes ángulos, a saber:

1. El liderazgo como fenómeno de influencia interpersonal.
2. El liderazgo como proceso para reducir la incertidumbre grupal.
3. El liderazgo como relación funcional entre el líder y los subordinados.
4. El liderazgo como un proceso que está en función del líder, los seguidores y las variables de la situación (pp.89-90).

Asimismo Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración (2014) que las teorías sobre el liderazgo que platearon los autores humanistas se puede clasificar en tres grupos:

- a) Teorías de los rasgos de personalidad: estas teorías son las más antiguas. Un rasgo es una cualidad o característica distintiva de la personalidad.

Según esta teoría, el líder es la persona que posee ciertos rasgos específicos de personalidad que le distinguen de las demás personas, es decir, las características de su personalidad le permiten influir en el comportamiento de los demás. Algunos rasgos de personalidad que se especificaron son: *rasgos físicos* (energía, aspecto personal, estatura y peso), *rasgos intelectuales* (capacidad de adaptación, agresividad, entusiasmo y confianza), *rasgos sociales* (cooperación, habilidades interpersonales y administrativas) y *rasgos relacionados con el trabajo* (impulso por la realización, persistencia e iniciativa).

- b) Teorías de estilos de liderazgo: estas teorías estudian el liderazgo con base en los estilos de comportamiento del líder frente a los subordinados, se refiere a los que constituye a un líder, a su manera de comportarse cuando ejerce su liderazgo. La teoría más conocida identifica tres estilos: el *autocrático* es el líder que centraliza las decisiones e impone sus órdenes al grupo; el *liberal (Laissez-Faire)* es el líder que delega todas las decisiones en el grupo, deja las cosas enteramente a su voluntad y no ejerce control alguno; y el *democrático* es el líder que conduce y orienta el grupo, también incentiva la participación democrática de las personas.
- c) Teorías situacionales del liderazgo: estas teorías explican el liderazgo dentro de un contexto más amplio, a partir del principio de que no existe un único estilo de liderazgo válido para todas las situaciones. También cabe decir lo contrario, cada situación requiere de un tipo de liderazgo para conseguir que los subordinados actúen con eficacia (pp. 91-93).

### 2.3.3.1 Bases de la influencia

De acuerdo con Hellriegel, Jackson y Slocum (2017) los gerentes o administradores tienen a su alcance muchos medios para influir en los subordinados. Utilizan la autoridad de su puesto para influir en ellos como lo son los **líderes coercitivos**, ya que recurren a la coerción para influir en los subordinados, consiguen que éstos cumplan porque sienten temor y, por lo general, no se les considera jefes competentes, casi todos los líderes saben que recurrir a la coerción para lograr el cumplimiento no es un buen método debido a que el temor es una emoción negativa que inhibe el desempeño. Otra fuente de influencia es el **líder expertise**, si los subordinados consideran que sus gerentes tienen más conocimientos o habilidades técnicas que ellos, entonces tendrán menos problemas para aceptar la visión de los mismos. Y por último están los **líderes carismáticos** que pueden influir en terceros en razón de su carisma personal (p.497).

### 2.3.3.2 Componentes del liderazgo

Según Wehrich, Cannice y Koontz (2017) cualquier grupo que opere casi a la totalidad de su capacidad está encabezado por una persona con destrezas en el arte del liderazgo. Esta habilidad parece ser una combinación de cuatro componentes importantes:

1. La capacidad de utilizar el poder con eficacia y de manera responsable.
2. La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones.
3. La capacidad de inspirar.

4. La capacidad de actuar para desarrollar un clima propicio, despertar motivaciones y hacer que respondan a ellas (p.430).

De acuerdo con Wehrich, Cannice y Koontz (2017) el principio del liderazgo fundamental es ya que las personas tienden a seguir a los que, desde su punto de vista, les ofrecen un medio para satisfacer sus metas personales, cuanto más comprendan los gerentes qué motiva a sus subordinados y cómo operan estos motivadores, y cuanto más reflejen esta comprensión al realizar sus acciones gerenciales, más probable es que sean líderes eficaces (p. 431).

### **2.3.3.3 Características personales de los líderes efectivos**

Según Hellriegel, Jackson y Slocum (2017) indican que las características personales de los líderes son los atributos relativamente estables que hacen que cada persona sea única, entre otros, sus rasgos físicos, sociales y psicológicos.

- *Autoconciencia*: es la habilidad para reconocer y comprender los estados de ánimo, las emociones y los impulsos propios y también su efecto en terceros. Para ser efectivo, un líder “se debe conocer”, incluyendo lo bueno, lo malo y lo feo.
- *Autocontrol*: es la habilidad para regular y redirigir los impulsos, los estados de ánimo y los deseos personales. Los líderes efectivos no son inmunes a estos sentimientos, sin embargo, cuando se les presentan, no permiten que les controlen.

- *Conciencia social*: se refiere a la capacidad para comprender la composición emocional de otras personas, así como la habilidad para tratarlas con base en sus reacciones emocionales. Los líderes efectivos pueden reconocer sus reacciones emocionales y también experimentan empatía con los sentimientos de sus seguidores.
- *Habilidad social*: es la capacidad para crear redes interpersonales, administrar relaciones, encontrar áreas comunes y crear entendimientos. Estos líderes suelen ser personas apreciadas y tienen un amplio círculo de amistades, utilizan sus relaciones personales para conseguir que todos se muevan en la misma dirección, lo cual produce un mejor desempeño en la organización (pp. 499-502).

#### **2.3.3.4 Estilos basados en el uso de la autoridad**

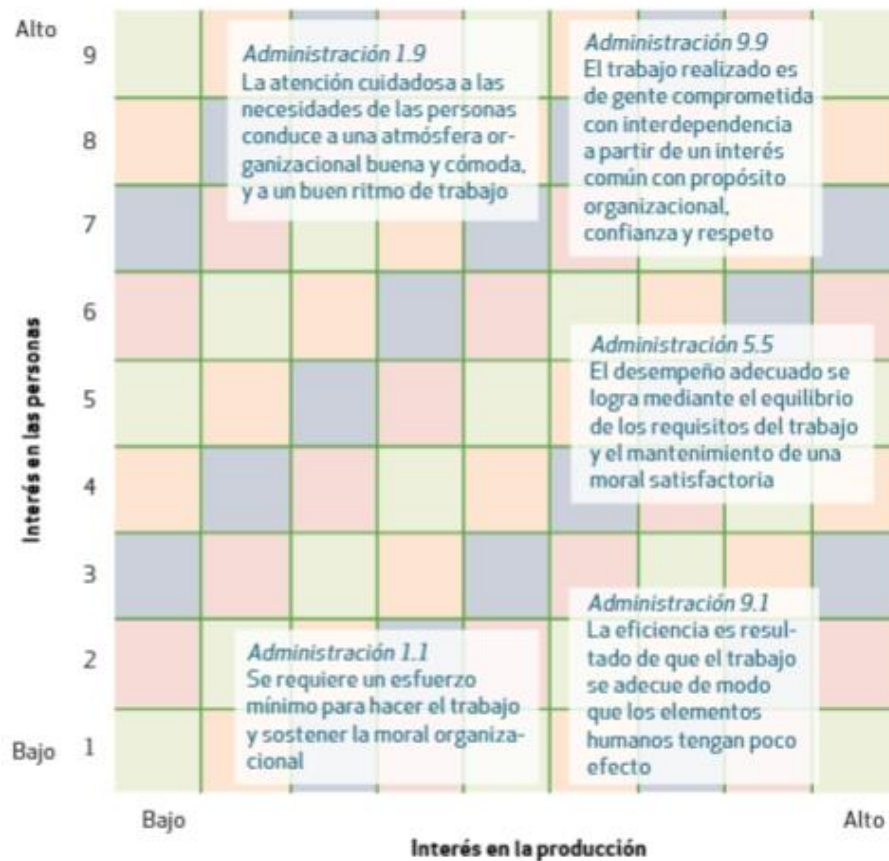
Según Wehrich, Cannice y Koontz (2017) los estilos de liderazgo los clasificaban con base en cómo los líderes emplean su autoridad; se consideraban tres estilos básicos:

- *Líder autocrático*: ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo, y dirige mediante su capacidad para negar u otorgar recompensas y castigos.
- *Líder democrático o participativo*: consulta con sus subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta su participación.
- *Líder liberal*: utiliza muy poco su poder (si es que lo hace) y otorga a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones (pp.433-434).

### 2.3.3.5 Cuadrícula Gerencial

Asimismo, Wehrich, Cannice y Koontz (2017) señalan un enfoque conocido para definir los estilos de liderazgo que es la cuadrícula gerencial, desarrollada por Robert Blake y Jane Mouton.

Imagen 17 La cuadrícula gerencial



Fuente: Wehrich H. Cannice M. y Koontz H. *Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovación*, 2017.

Blake y Mouton reconocen cinco estilos:

- *1.1 Administración empobrecida*: los gerentes se interesan muy poco por las personas o la producción y tienen una participación mínima en sus tareas, han abandonado sus cargos, y sólo hacen acto de presencia o actúan como mensajeros, comunicando información de los superiores a los subordinados.
- *9.9 Administración en equipo*: los gerentes muestran en sus acciones el mayor interés posible por personas y producción, son capaces de combinar las necesidades de producción de la empresa con la de los individuos.
- *1.9 Administración de club campestre*: en que los administradores tienen poco interés o ningún interés por la producción y sólo se interesan en las personas, promueven un ambiente en el que todos están relajados, son amistosos y felices, y nadie se interesa por hacer un esfuerzo coordinado para alcanzar las metas de la empresa.
- *9.1 Administración déspotas del trabajo*: sólo se interesan en desarrollar una operación eficiente, con poco o ningún interés por las personas, y que son bastante despóticos en su estilo de liderazgo.
- *5.5 Administración centrada en la organización personal*: se interesan por la producción y las personas, logran una moral y producción adecuadas, pero no sobresalientes, no fijan metas demasiado altas (pp.436-437).

### 2.3.3.6 Enfoque de contingencia para el liderazgo de Fiedler

Wehrich, Cannice y Koontz (2017) indican que Fred E. Fiedler y sus colaboradores desarrollaron una teoría de contingencia del liderazgo, la cual sostiene que los individuos se convierten en líderes no sólo por los atributos de sus personalidades, sino también por varios factores situacionales e interacciones entre ellos y los miembros del grupo.

Con base en sus estudios, Fiedler describe tres dimensiones clave:

1. *Posición de poder*: éste es el grado al cual el poder de un puesto, permite que los miembros del grupo cumplan sus instrucciones. Un líder con una posición clara y considerable de poder logrará un buen seguimiento con mayor facilidad que si no tuviera el poder.
2. *Estructura de las tareas*: el grado al cual pueden establecerse con claridad las tareas y se hace a las personas responsables de éstas. Si son claras la calidad del desempeño puede controlarse con mayor facilidad y los miembros del grupo pueden ser más responsables de él.
3. *Relaciones líder-miembros*: es la más importante desde el punto de vista de un líder, ya que el poder del cargo y la estructura de las tareas pueden estar bajo el control de una empresa; se relaciona con el grado al que los miembros del grupo están satisfechos con un líder, tienen confianza en él y están dispuestos a seguirlo.

Para abordar su estudio, Fiedler estableció dos estilos de liderazgo importantes: uno de ellos está orientado primordialmente a las tareas, con lo cual el líder obtiene satisfacción al ver que las tareas se cumplen; el otro está orientado básicamente a lograr buenas relaciones interpersonales y obtener una posición de prominencia personal (p.441).

### **2.3.3.7 Teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard**

Según Robbins y Coulter (2014) la definen como “Teoría de contingencia del liderazgo que se centra en la preparación de los seguidores” (p.541). En este modelo Hersey y Blanchard determinaron cuatro estilos de liderazgo:

- *Hablar* (alta tarea-baja relación): El líder define los roles y le indica a la gente qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas tareas.
- *Vender* (alta tarea-alta relación): El líder dirige y proporciona apoyo.
- *Participar* (baja tarea-alta relación): El líder y los seguidores comparten la toma de decisiones; el principal papel del líder es la facilitación y la comunicación.
- *Delegar* (baja tarea-baja relación): El líder proporciona poca dirección y apoyo (Robbins y Coulter, 2014, p.542).

Esta teoría está relacionada con un elemento que es la preparación de los seguidores, Robbins y Coulter (2014) definen “La preparación como el grado en que las personas tienen la capacidad y la disposición para realizar una tarea específica”

(p.542). Hersey y Blanchard establecieron cuatro etapas de preparación (R) de los seguidores:

- *R1*: La gente es *incapaz y no está dispuesta a asumir* la responsabilidad de hacer algo. Los seguidores no son competentes ni tienen confianza en sí mismos.
- *R2*: La gente es *incapaz pero está dispuesta* a hacer las tareas laborales necesarias. Los seguidores están motivados pero carecen de las habilidades apropiadas.
- *R3*: La gente es *capaz pero no está dispuesta* a realizar lo que el líder desea. Los seguidores son competentes pero no quieren hacer algo.
- *R4*: La gente es *capaz y está dispuesta* a realizar lo que se le pide (Robbins y Coulter, 2014, p.542).

Con respecto a los estilos de liderazgo y las etapas de preparación el modelo sugiere que, si los seguidores están en R1 el líder debe estar en el estilo hablar, si los seguidores están en R2 el líder debe mostrarse en el estilo vender, si los seguidores están en R3 el líder debe encontrarse en el estilo participar y si los seguidores están en R4 el líder debe utilizar el estilo delegar.

### 2.3.3.8 Teoría del camino hacia la meta

De acuerdo con Robbins y Coulter (2014) es una teoría del liderazgo que

Plantea que el trabajo del líder consiste en ayudar a que sus seguidores alcancen sus metas, así como proporcionar la dirección o el apoyo necesarios para asegurarse de que sus metas sean compatibles con los objetivos del grupo o la organización (p.542).

Esta teoría es desarrollada por Robert House, el cual identificó cuatro conductas de liderazgo:

- **Líder directivo:** comunica a los subordinados lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizar y ofrece una guía específica sobre la forma de hacer las tareas.
- **Líder solidario:** muestra preocupación por las necesidades de los seguidores y es amistoso.
- **Líder participativo:** consulta a los miembros del grupo y utiliza sus sugerencias antes de tomar decisiones.
- **Líder orientado al logro:** establece metas desafiantes y espera que los seguidores logren su mayor desempeño (p.543).

Imagen 18 Modelo del camino hacia la meta



Fuente: Robbins S. y Coulter M. *Administración*, 2014.

### 2.3.3.9 Liderazgo transformacional-transaccional

Según Robbins y Coulter (2014) los define de la siguiente manera “Líderes transaccionales líderes que dirigen utilizando principalmente intercambios (o transacciones) sociales y líderes transformacionales líderes que estimulan e inspiran (transforman) a sus seguidores para que logren resultados extraordinarios” (p.545).

### 2.3.3.10 Liderazgo carismático-visionario

De acuerdo con Robbins y Coulter (2014) definen al líder carismático como “Líder entusiasta y seguro de sí mismo, cuya personalidad y acciones influyen para que las

personas se comporten de cierta manera” (p.545). Estos líderes van detrás de la visión que tengan y se arriesgan con el fin de lograrla obteniendo mejor desempeño por parte de los seguidores.

Y el liderazgo visionario lo definen como “Habilidad para crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro que mejora la situación actual” (p.546). La organización debe ofrecer una visión clara que inspire emoción para conseguir los objetivos, que estimule a los empleados a nuevas ideas.

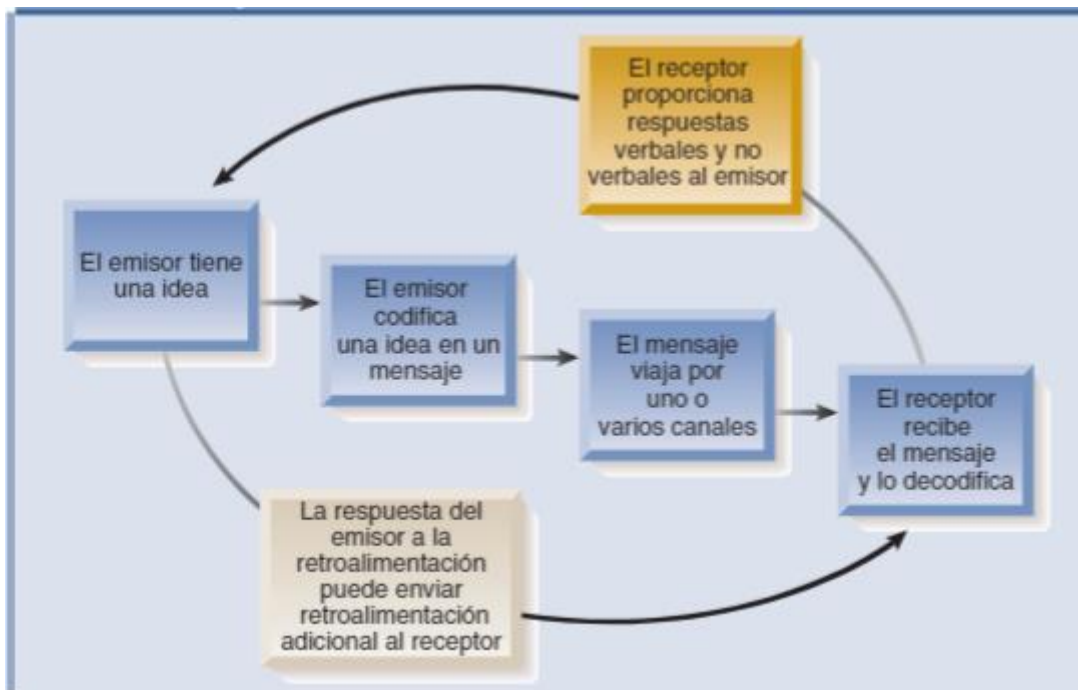
#### **2.3.4 Comunicación**

Según Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones (2017) define la comunicación como “La transferencia de información o de significado de una persona a otra” (p.50). La comunicación es la forma que tiene las personas para compartir sus pensamientos y su conocimiento a otros individuos, por lo cual siempre deben de haber dos personas, quien envía la información y quien la recibe.

La comunicación se establece por cinco factores que son: el emisor o fuente es quien envía el mensaje; transmisor o codificador es medio por el cual circula la comunicación; canal es el sistema que relaciona al emisor con el destino; receptor o decodificador es el equipo que descifra el mensaje para comprenderlo y destino es quien recibe el mensaje (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones, 2017).

### 2.3.4.1 Proceso de la comunicación

Imagen 19 El proceso de la comunicación



Fuente: Hellriegel D. Jackson S. y Slocum J. *Administración. Un enfoque basado en competencias*, 2017.

De acuerdo con Hellriegel, Jackson y Slocum (2017) definen los elementos del proceso de la siguiente manera:

- El emisor: es la fuente de información y el iniciador del proceso de comunicación.
- La codificación: se refiere al proceso de traducir los pensamientos o los sentimientos a un medio (escrito, oral o visual) que transmita el significado que se pretende.

- El receptor: es la persona que recibe y decodifica (o interpreta) el mensaje del emisor.
- La decodificación: significa traducir el mensaje a una forma que tenga sentido para el receptor.
- El mensaje: se refiere a los símbolos verbales y no verbales (orales y escritos) que presentan la información que el emisor quiere transmitir al receptor.
- El canal: es la ruta que sigue el mensaje del emisor al receptor.
- La retroalimentación: es la respuesta que ofrece el receptor al mensaje del emisor.
- La percepción: es el significado que el emisor o el receptor le dan al mensaje (pp. 532-546).

Según Münch (2014) hay distintos tipos de comunicación que deben ser tomados en cuenta:

**Formal:** Se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales.

**Informal:** Surgen de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización.

**Vertical:** Sucede cuando la comunicación fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior, o viceversa.

**Horizontal:** Es la que prevalece en niveles jerárquicos semejantes: memoranda, circulares, juntas, etcétera.

**Verbal:** Se transmite oralmente.

**Escrita:** Se transmite mediante material escrito o gráfico.

**No verbal:** Se refiere a las actitudes, gestos y comportamientos que no se expresan directamente durante la comunicación hablada o escrita (p.105).

#### **2.3.4.2 Propósito de la comunicación**

De acuerdo con Weihrich, Cannice y Koontz (2017) indica que la comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas porque integra las funciones gerenciales, es necesaria sobre todo para:

- Establecer y difundir las metas de una empresa.
- Desarrollar planes para su logro.
- Organizar los recursos humanos, y de otro tipo, de la manera más eficaz, eficiente y, por tanto, efectiva.
- Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
- Liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir.
- Controlar el desempeño (p.472).

### 2.3.4.3 Tipos de comunicación

Según Werther, Davis y Guzmán (2014) existen tres tipos de comunicación:

- **Comunicación descendente**

Es la que se inicia en algún punto medio o alto de la organización, y luego se disemina hacia niveles jerárquicamente inferiores. Este tipo de comunicación es necesario para poner en práctica decisiones e informar a los empleados sobre determinados aspectos de la empresa. Algunos ejemplos comunes de información descendente incluyen la publicación de boletines electrónicos y periódicos internos, folletos informativos, pizarras con materias varios, mensajes grabados y reuniones de carácter informativo con los empleados de diversos departamentos (p.316).

- **Comunicación ascendente**

Se origina en niveles jerárquicamente medios o bajos, y su objetivo es llegar a los estratos superiores. Un elemento común en las comunicaciones ascendentes debe ser el interés genuino por el bienestar del empleado, combinando con oportunidades significativas para que las ideas fluyan hacia los niveles superiores de la corporación (p.317).

- **Comunicación lateral**

Es la posibilidad de lograr la apertura del dialogo y la comunicación entre las diversas áreas de la empresa. La nueva norma dispone, que las personas que lo

deseen, pueden establecer comunicación con cualquier miembro de la organización, dentro de parámetros de apertura y respeto (p.317).

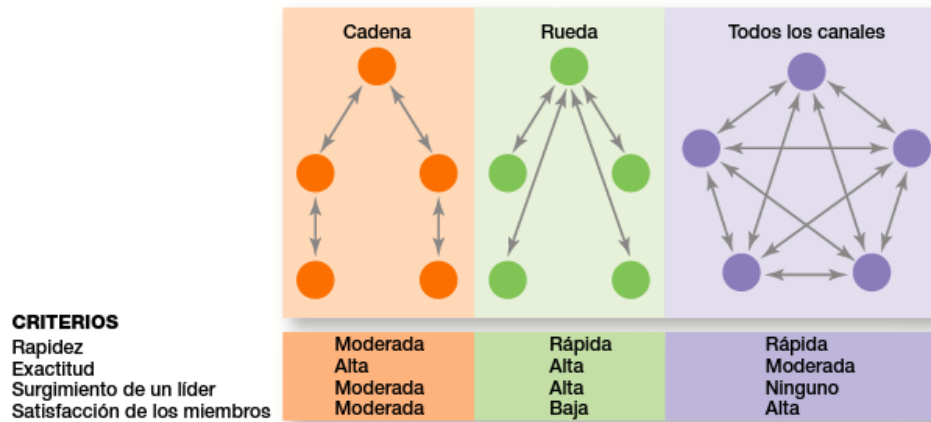
Actualmente es de importancia que las organizaciones busquen que su comunicación sea ética, por lo cual Robbins y Coulter (2014) definen la comunicación ética como “La comunicación que incluye toda la información relevante, es verdadera en todos sentidos, y no busca encubrir engaño alguno” (p.497). Es de gran importancia que las empresas establezcan normas claras para lo que consideran comportamientos éticos y así poder lograr una comunicación ética dentro de la compañía.

#### **2.3.4.4 Redes de comunicación organizacional**

Según Robbins y Coulter (2014) los flujos vertical y horizontal de comunicación organizacional pueden combinarse en una variedad de patrones llamados redes de comunicación.

En la red **en cadena** la comunicación fluye de acuerdo con la cadena formal de mando, tanto de manera descendente como ascendente. La red de **rueda** representa la comunicación que fluye entre un líder fuerte y claramente identificable y los demás miembros de un equipo o grupo de trabajo. El líder funciona como el conducto a través del cual fluye toda la información. Finalmente, en la red de **todos los canales** la comunicación fluye libremente entre todos los integrantes del equipo de trabajo (p.489).

Imagen 20: Redes de comunicación organizacional



Fuente: Robbins S. y Coulter M. *Administración*, 2014.

### 2.3.4.5 Pautas para mejorar la comunicación

De acuerdo con Wehrich, Cannice y Koontz (2017) las siguientes pautas son auxiliares para superar las barreras a la comunicación.

- Aclarar el propósito del mensaje.
- Utilizar una codificación inteligible.
- Consultar los puntos de vista de los demás.
- Considerar las necesidades de los receptores.
- Utilizar el tono y lenguaje apropiados para asegurar la credibilidad.
- Obtener realimentación.
- Considerar las emociones y motivaciones de los receptores.
- Escuchar (pp. 487-489).

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se define el tipo de enfoque, los instrumentos empleados y las maneras en que se llevara a cabo la investigación, con el propósito de obtener los datos y resultados del estudio.

### **3.1 TIPO DE ESTUDIO**

Inicialmente se debe definir lo que investigación para poder identificar el tipo de enfoque que aplica a este estudio. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) la investigación es “un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p.4). Es importante señalar que la definición anterior aplica tanto al enfoque cuantitativo como cualitativo.

#### **3.1.1 Enfoque cuantitativo**

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) definen el enfoque cuantitativo de la siguiente manera “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).

Según Pimienta y De la Orden (2017) indican que el enfoque cuantitativo

Se centra en el análisis e interpretación de datos, numéricos, indicadores y estadísticas asociadas con el objeto de estudio, y para ello se centra en formular preguntas muy específicas acerca de ¿cómo? y ¿cuándo? Tiene lugar el fenómeno estudiado, permitiendo al investigador recopilar información que puede ser plasmada mediante números, para su análisis racional y objetivo. Recurre al contraste de hipótesis y teorías, la recolección de datos y el uso de la estadística

como método analítico e interpretación de fenómenos particulares, y a partir de éstos alcanza conclusiones generales (pp. 59-60).

### **3.1.2 Enfoque cualitativo**

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que el enfoque cualitativo se “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).

Según Pimienta y De la Orden (2017) indican que el objetivo principal del enfoque cualitativo es “describir y explorar la conducta humana en contextos específicos con la finalidad de descubrir patrones, temas y cualidades comunes en todas las sociedades” (p.61).

### **3.1.3 Enfoque mixto**

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) sugiere que:

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (p.534).

Para esta investigación se utilizó el enfoque cualitativo, debido a que para adquirir los datos y la información se aplicaron preguntas abiertas, en donde se toma en cuenta el punto de vista de los colaboradores, lo que perciben y experimentan en el ambiente de trabajo, con lo cual se analizaron e interpretaron los resultados conseguidos logrando obtener las conclusiones del estudio.

## **3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) el tipo del estudio varía con respecto a la estrategia de investigación. Asimismo, el diseño, los procedimientos y otros elementos del proceso serán distintos en estudios dependiendo del alcance escogido. Pero en la práctica, cualquier investigación puede contener componentes de más de uno de los diferentes alcances.

### **3.2.1 Descriptivo**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) el estudio descriptivo “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p.92).

Además, Pimienta y De la Orden (2017) señalan que el tipo descriptivo “buscar identificar y describir los elementos, propiedades o características principales que

componen o explican determinados fenómenos o problemáticas, basándose en el método analítico” (p.83).

### **3.2.2 Exploratorio**

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) el estudio exploratorio “se emplea cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso” (p.91).

También Pimienta y De la Orden (2017) indica que la finalidad del tipo exploratorio es “identificar los aspectos fundamentales del fenómeno, objeto o problemática analizada, así como determinar los métodos y procedimientos más adecuados para la realización de posteriores investigaciones” (p.83).

El tipo de investigación que se aplicara seria el descriptivo porque esta lo que busca es el desarrollo de un proceso ordenado y sistemático para conseguir información sobre las actitudes, costumbres y circunstancias sobresalientes en una actividad, procedimiento o individuo enfocado a la solución de problemas. Asimismo se aplicara el tipo exploratorio debido a que es la primera vez que se realizara un estudio sobre el tema en la empresa escogida.

### **3.3 DISEÑO TRANSVERSAL**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) definen los diseños transversales como “investigaciones que recopilan datos en un momento único” (p.154). Es decir, la dimensión temporal transversal busca investigar y desarrollar a fondo un tema específico en un momento determinado.

Con la definición anterior esta investigación utiliza dicho método, debido a que el estudio tiene un tema en específico que sería “análisis del clima organizacional en relación con el desempeño laboral” y se desarrollara en un momento definido en el segundo semestre del 2017.

### **3.4 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN**

#### **3.4.1 Sujetos**

Como indica Bernal (2016) el sujeto de la investigación es el que se encuentra en análisis dentro de la muestra, con la cual se desarrollara el tema establecido. Los sujetos de esta investigación están conformados por los colaboradores del área administrativa de la empresa Tica Bus.

En esta investigación los sujetos están integrados por los colaboradores del área administrativa de la empresa Tica Bus.

### **3.4.2 Fuentes de información**

Las fuentes de información son los medios por los cuales se van a obtener los datos para más adelante analizarlos y poder llegar a las conclusiones del estudio.

#### **3.4.2.1 Primarias**

Según Hernández et al (2014) “las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes” (p.61).

Además, las fuentes primarias más consultadas y utilizadas para elaborar marcos teóricos son libros, artículos de revistas científicas y ponencias o trabajos presentados en congresos, simposios y eventos similares, entre otras razones, porque estas fuentes son las que sistematizan en mayor medida la información, profundizan más en el tema que desarrollan y son altamente especializadas (p. 65).

Las fuentes primarias de este estudio están compuestas por la opinión o argumento que tengan los colaboradores del área administrativa de la empresa Tica Bus, mediante la utilización del instrumento asignado.

#### **3.4.2.2 Secundarias**

Según González (2017) señala que las fuentes de investigación secundarias son “Libros utilizados durante la investigación, tanto como fuentes de consulta como bibliográficos” (p.35).

## 3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

### 3.5.1 Población

Según Hernández et al (2014) definen población como “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.174).

La población de interés de esta investigación está compuesta por los 23 colaboradores del área administrativa de la empresa Tica Bus, distribuidos de la siguiente forma:

*Cuadro 1 Población distribuida por género*

COLABORADORES	CANTIDAD
HOMBRES	14
MUJERES	9
TOTAL	23

*Fuente: Elaboración propia. Información brindada por el departamento de Recursos*

*Humanos de la empresa Tica Bus.*

### 3.5.2 Muestra

Según Bernal (2016) define muestra cómo “Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo de la

investigación y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (p.211).

Para esta investigación se consideró una muestra de 22 personas que representan el 96% de la población en estudio.

### **3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN**

La investigación científica ofrece variedad de técnicas o instrumentos para la recolección de información en el trabajo de campo de una determinada investigación. De acuerdo con el método y el tipo de investigación que se va a realizar, se utilizan unas u otras técnicas (Bernal, 2016, p.244).

Con relación a las técnicas que se pueden emplear para la recolección de la información, se efectuara un cuestionario para aplicarlo a la población del área administrativa de la empresa Tica Bus.

#### **3.6.1 Cuestionario**

Según Bernal (2016) detalla que el cuestionario es “Un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos de un proyecto de investigación” (p.245).

Existen tres tipos de preguntas: abiertas, cerradas y de respuesta a escala:

- **Preguntas abiertas.** Este tipo de preguntas le permiten al encuestado contestar en sus propias palabras, es decir, el investigador no limita las opciones de respuesta. Ofrecen diversas ventajas para el investigador. Permiten que las personas entrevistadas indiquen sus reacciones generales ante un determinado aspecto o rasgo.
- **Preguntas cerradas.** Le solicitan a la persona encuestada que elija la respuesta en una lista de opciones. Las preguntas cerradas se subdividen en dos clases: dicotómicas (Sí o No) y de opción múltiple.
- **Preguntas de respuesta a escala.** Son aquellas preguntas básicamente dirigidas a medir la intensidad o el grado de sentimientos respecto a un rasgo o a una variable por medir (Bernal, 2016, pp.249-250).

### 3.6.2 Validación de instrumentos

Según Hernández et al (2014) todo instrumento de recolección de datos debe reunir tres requisitos esenciales: *confiabilidad, validez y objetividad*.

- **Confiabilidad:** grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes (p.200).
- **Validez:** grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir (p.200).

- **Objetividad:** grado en que el instrumento es o no permeable a la influencia de los sesgos y tendencias de los investigadores que lo administran, califican e interpretan (p.206).

### 3.6.3 Operacionalización de variables

De acuerdo con Hernández et al (2014) indican que la operacionalización es “el paso de una variable teórica a indicadores empíricos verificables y medibles e ítems o equivalentes” (p.211).

La operacionalización se evaluará de la siguiente manera:

- **Excelente**: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 30.
- **Muy Bueno**: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 50 y mayor a 30.
- **Bueno**: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 60 y superior a 50.
- **Malo**: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60

Cuadro 2 Operacionalización de Variables

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES					
Objetivos Específicos	Variables	Indicadores	Conceptualización	Operacionalización	Instrumentalización
Determinar el tipo de motivación que tienen los trabajadores de la empresa Tica Bus.	Tipos de motivación	<p>Necesidades fisiológicas</p> <p>Necesidades de seguridad</p> <p>Necesidades sociales</p>	<p>Necesidades que tiene una persona, como alimentarse, ingerir líquidos, contar con un refugio, sentirse sexualmente satisfecha, y otras necesidades corporales (Robbins y Coulter, 2014, p.507).</p> <p>Necesidades que tiene una persona de seguridad y protección contra daños físicos y emocionales, así como la seguridad de que las necesidades físicas seguirán siendo satisfechas (Robbins y Coulter, 2014, p.507).</p> <p>Necesidades que tiene una persona de afecto, pertenencia, aceptación y</p>	<p><b>Excelente:</b> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 30.</p> <p><b>Muy Bueno:</b> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 50 y mayor a 30.</p> <p><b>Bueno:</b> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 60 y superior a 50.</p> <p><b>Malo:</b> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60</p>	Cuestionario aplicado a los colaboradores de Tica Bus de la pregunta 6 a la 16.

		<p>Necesidades de estima</p> <p>Necesidades de autorrealización</p>	<p>amistad (Robbins y Coulter, 2014, p.507).</p> <p>Necesidades que tiene una persona de factores internos como el respecto a sí misma, la autonomía y el logro, y de factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención (Robbins y Coulter, 2014, p.507).</p> <p>Necesidades que tiene una persona de crecer, alcanzar su potencial y satisfacción personales; es el impulso de convertirse en aquello que uno es capaz de ser (Robbins y Coulter, 2014, p.507).</p>		
Identificar los estilos de liderazgo de las jefaturas de los	Estilos de liderazgo	Liberal	Utiliza muy poco su poder (si es que lo hace) y otorga a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones (Wehrich, Cannice y Koontz, 2017, p.433).	<p><b>Excelente:</b> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 30.</p> <p><b>Muy Bueno:</b> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 50 y</p>	Cuestionario aplicado a los colaboradores de Tica Bus de la pregunta 17 a la 30.

<p>distintos departamentos del área administrativa de la empresa Tica Bus.</p>		<p>Autocrático</p> <p>Democrático</p> <p>Participativo</p> <p>Coercitivo</p>	<p>Ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo, y dirige mediante su capacidad para negar u otorgar recompensas y castigos (Weihrich, Cannice y Koontz, 2017, p.433).</p> <p>Consulta con sus subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta su participación (Weihrich, Cannice y Koontz, 2017, p.434).</p> <p>Consulta a los miembros del grupo y utiliza sus sugerencias antes de tomar decisiones (Robbins y Coulter, 2014, p.543).</p> <p>Utilizan la autoridad de su puesto para influir en los colaboradores, ya que recurren a la coerción para influir en los subordinados, consiguen que éstos</p>	<p>mayor a 30.</p> <p><b>Bueno:</b> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 60 y superior a 50.</p> <p><b>Malo:</b> Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60</p>	
--	--	--	---	---	--



		Comunicación Lateral	puede establecer comunicación con cualquier miembro de la organización (Werther, Davis y Guzmán, 2014, p.317).	frecuencia relativa sea superior a 60	
Elaborar una propuesta que facilite mejorar el clima organizacional en el área administrativa de la empresa Tica Bus.					

*Fuente: Elaboración propia.*

## **CAPÍTULO IV**

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

## **4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

Con el fin de efectuar correctamente con los objetivos determinados en la investigación, se procedió a realizar un cuestionario que consta de 42 preguntas, que procuran, conocer la situación actual sobre la motivación, el tipo de comunicación y estilos de liderazgo en el área administrativa de la empresa Tica Bus, además investigar e interpretar las probables mejoras que según sus colaboradores podrían emplearse por parte de su jefatura o administración para determinar las circunstancias que perjudican su desempeño laboral.

## **4.2 CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

La codificación y tabulación de la información procura exteriorizar de otra forma los datos que se obtuvieron en la aplicación del instrumento a la población en estudio.

La codificación se comienza a realizar una vez se ha obtenido un conjunto mínimo de datos de la situación en estudio y consiste en comparar la información obtenida para dar una denominación común o concepto a un conjunto de datos que comparten una misma idea o rasgo (Bernal, 2016, p.88).

## **4.3 TIPOS DE GRÁFICOS**

Los gráficos son la representación visual y explicación de los datos, posibilita conocer la distribución de la información que constituye un hecho, en forma de porcentajes

sobre un total. A continuación se muestran los resultados recolectados después de la aplicación del instrumento en el área administrativa en la empresa Tica Bus.

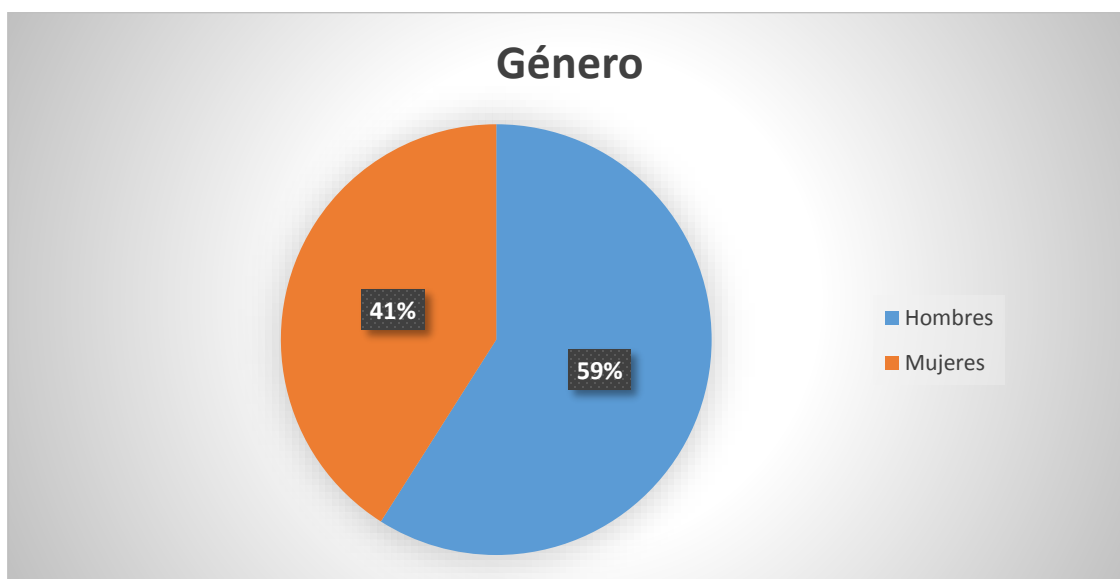
## 4.5 ANÁLISIS DE DATOS

*Tabla 1 Género*

GÉNERO		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Hombres	59%	13
Mujeres	41%	9
Total	100%	22

*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.*

*Gráfico 1 Género*



*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.*

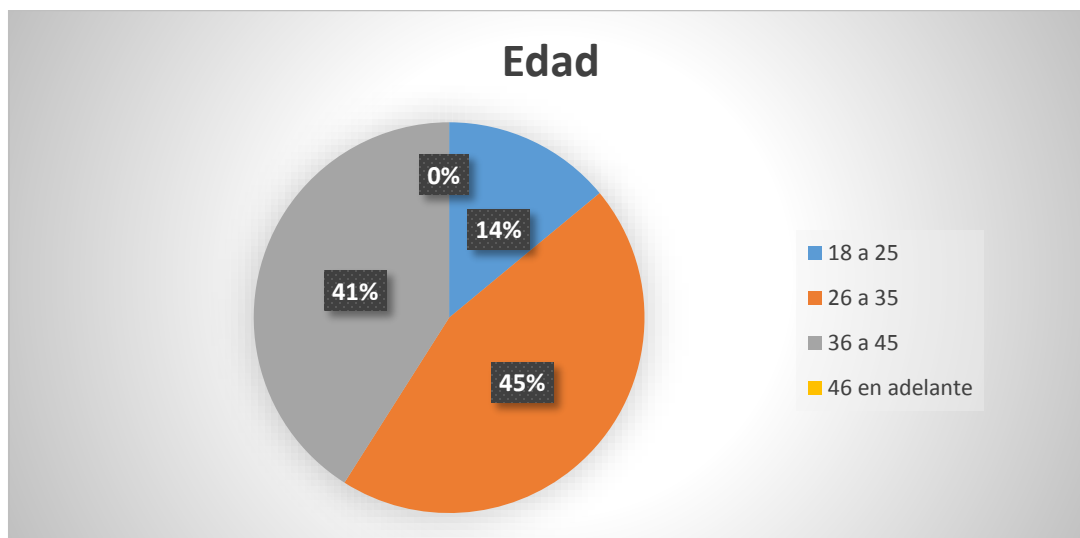
Como se observa en el gráfico 1, el 59% de los colaboradores son hombres y el 41% mujeres.

Tabla 2 Edad

EDAD		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
18 a 25 años	14%	3
26 a 35 años	45%	10
36 a 45 años	41%	9
46 en adelante	0%	0
Total	100%	22

*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.*

Gráfico 2 Edad



*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.*

La segunda pregunta hace referencia a la edad de los colaboradores, como resultado se obtuvo un 14% entre 18 a 25 años, un 45% entre 26 y 35 años, un 41% entre 36 a

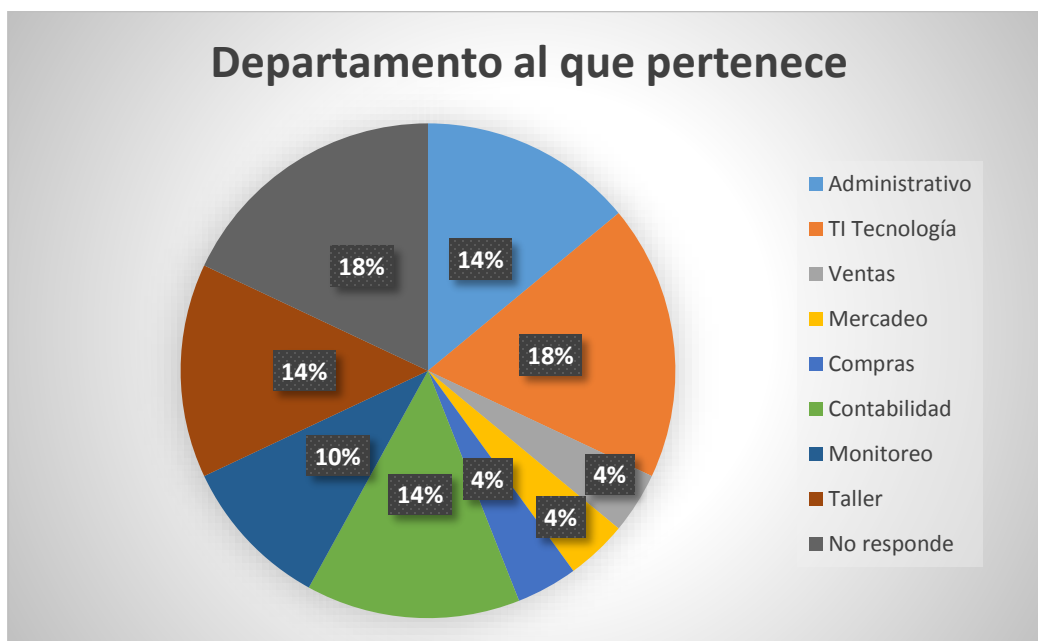
45 años; observando que la mayoría de los colaboradores se encuentra entre 26 a 35 años.

*Tabla 3 Departamento al que pertenece*

DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Administrativo	14%	3
TI Tecnología	18%	4
Ventas	4%	1
Mercadeo	4%	1
Compras	4%	1
Contabilidad	14%	3
Monitoreo	10%	2
Taller	14%	3
No responde	18%	4
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.*

Gráfico 3 Departamento al que pertenece



*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.*

Como se muestra en el gráfico, un 18% corresponde al departamento de TI Tecnología, un 18% de los colaboradores omiten su respuesta, un 14% son de los departamentos de Taller, Administrativo y Contabilidad; un 10% del equipo de monitoreo y un 4% equivale a los departamentos de Ventas, Mercadeo y Compras.

*Tabla 4 Años de laborar en la organización*

AÑOS DE LABORAR EN LA ORGANIZACIÓN		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Menos de 1 año	14%	3
1 a 5 años	64%	14
6 a 10 años	14%	3
11 a 15 años	4%	1
16 o más años	4%	1
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.*

*Gráfico 4 Años de laborar en la organización*



*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.*

Como se observa en el gráfico anterior se hace referencia al tiempo que tiene el colaborador con la empresa y los resultados fueron un 64% tiene de 1 a 5 años, un 14% indicó que tiene menos de 1 año, otro 14% tiene de 6 a 10 años de laborar, un 4% señaló que tenía de 11 a 15 años y otro 4% tiene de 16 o más años de laborar en la organización.

*Tabla 5 Estudios concluidos*

<b>ESTUDIOS CONCLUIDOS</b>		
<b>Distribución</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Secundaria</b>	41%	9
<b>U. Bachiller</b>	45%	10
<b>Licenciatura</b>	9%	2
<b>Maestría</b>	5%	1
<b>Total</b>	100%	22

*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.*

Gráfico 5 Estudios concluidos



*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.*

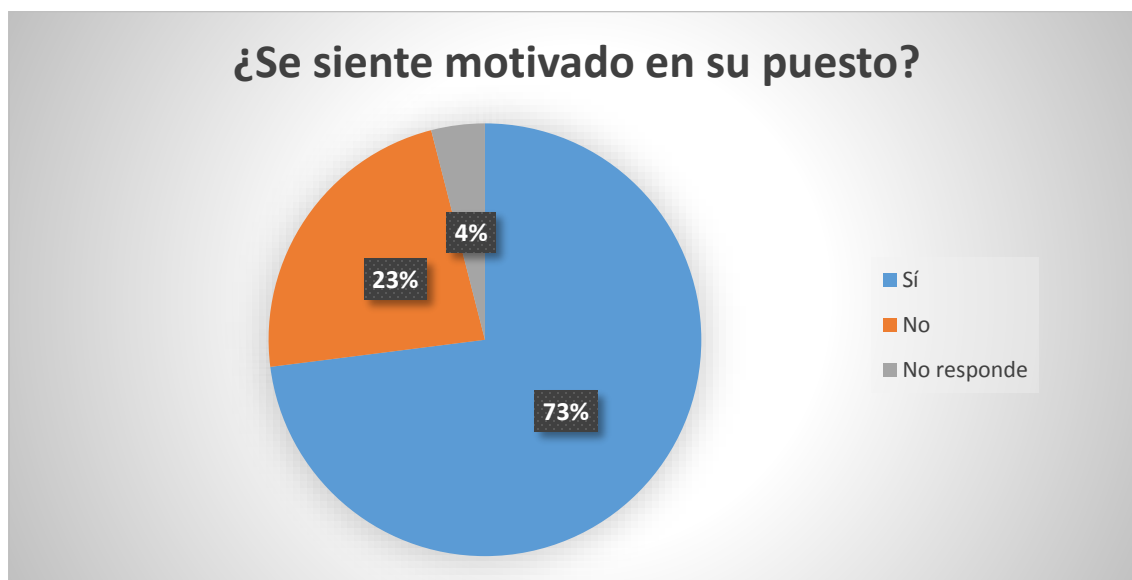
El gráfico anterior hace referencia a los estudios concluidos que tienen los colaboradores, un 45% indicó que tiene el bachiller universitario, un 41% secundaria, un 9% licenciatura y un 5% maestría.

*Tabla 6 ¿Se siente motivado en su puesto?*

¿SE SIENTE MOTIVADO EN SU PUESTO?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	73%	16
No	23%	5
No responde	4%	1
Total	100%	22

*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.*

Gráfico 6 ¿Se siente motivado en su puesto?



*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.*

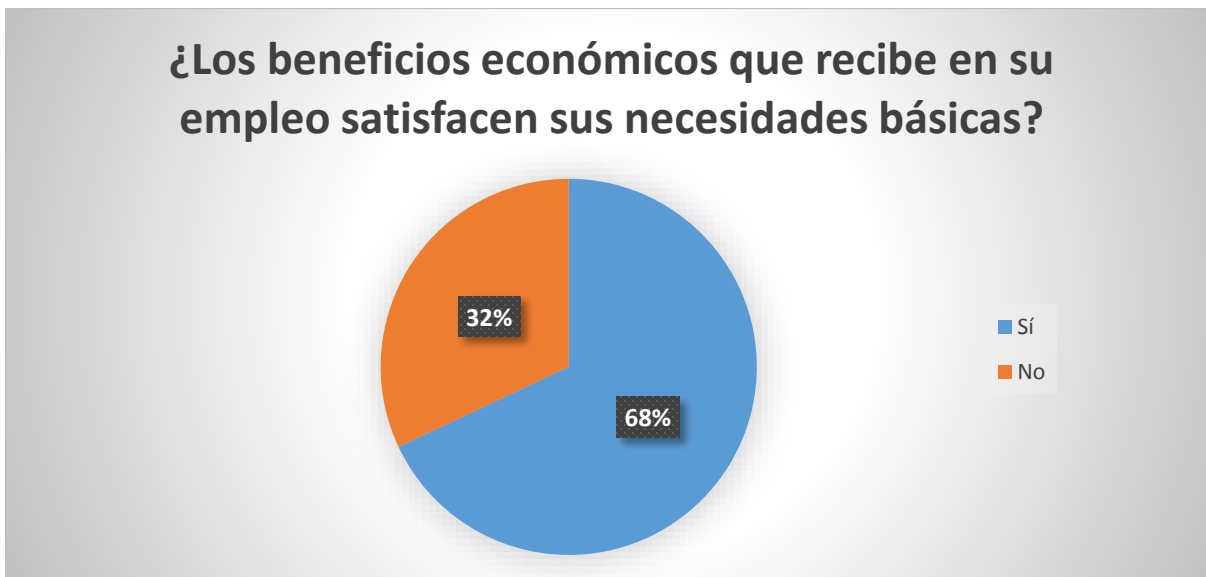
Como se muestra en el gráfico anterior, un 73% de los colaboradores se sienten motivados en su puesto, un 23% no se sienten motivados y un 4% no da respuesta.

*Tabla 7 ¿Los beneficios económicos que recibe en su empleo satisfacen sus necesidades básicas?*

¿LOS BENEFICIOS ECONÓMICOS QUE RECIBE EN SU EMPLEO SATISFACEN SUS NECESIDADES BÁSICAS?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	68%	15
No	32%	7
Total	100%	22

*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.*

Gráfico 7 ¿Los beneficios económicos que recibe en su empleo satisfacen sus necesidades básicas?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.

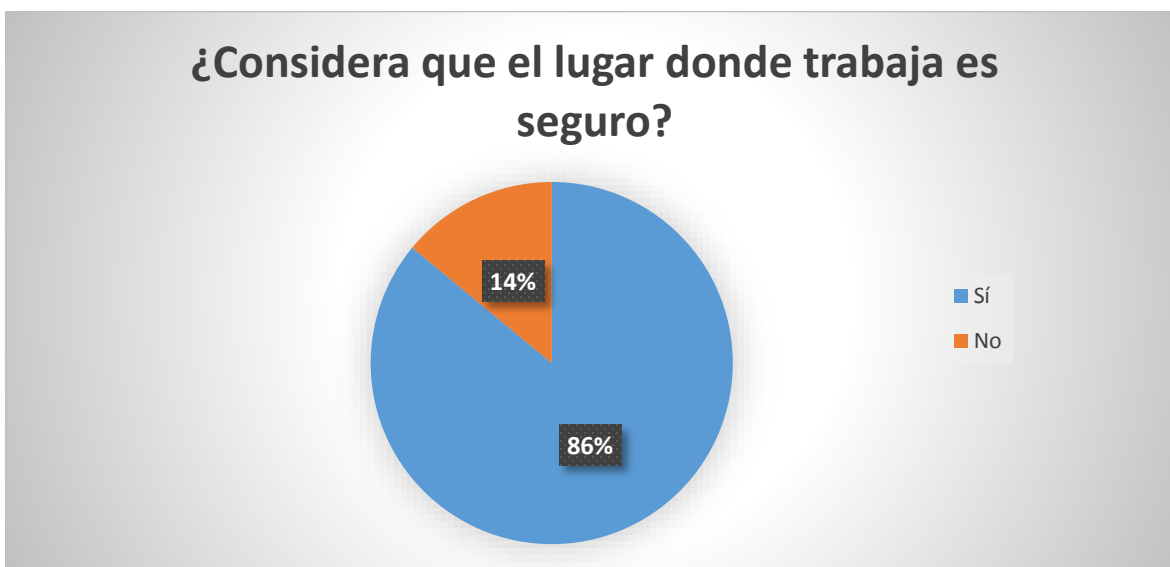
Como se muestra en el gráfico anterior, los colaboradores señalan que un 68% sí satisface sus necesidades básicas con los beneficios económicos que recibe y un 32% indican que no los satisface.

Tabla 8 ¿Considera que el lugar donde trabaja es seguro?

¿CONSIDERA QUE EL LUGAR DONDE TRABAJA ES SEGURO?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	86%	19
No	14%	3
Total	100%	22

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.

Gráfico 8 ¿Considera que el lugar donde trabaja es seguro?



*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.*

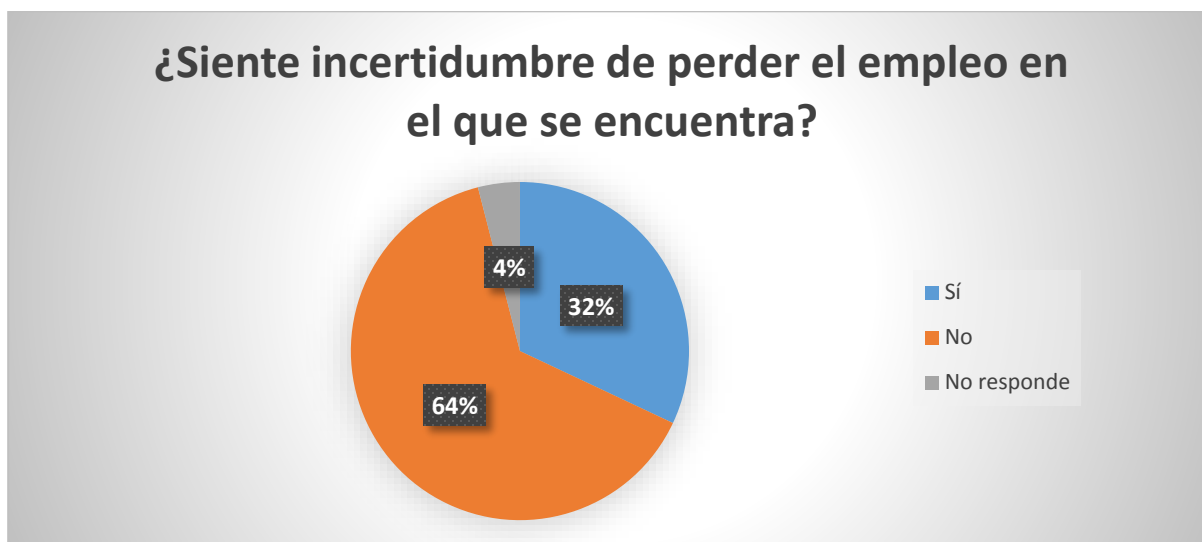
En el gráfico anterior se observa que un 86% indican que sí es seguro el lugar donde trabajan pero un 14% piensan lo contrario.

Tabla 9 ¿Siente incertidumbre de perder el empleo en el que se encuentra?

¿SIENTE INCERTIDUMBRE DE PERDER EL EMPLEO EN QUE SE ENCUENTRA?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	32%	7
No	64%	14
No responde	4%	1
Total	100%	22

*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.*

Gráfico 9 ¿Siente incertidumbre de perder el empleo en el que se encuentra?



*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.*

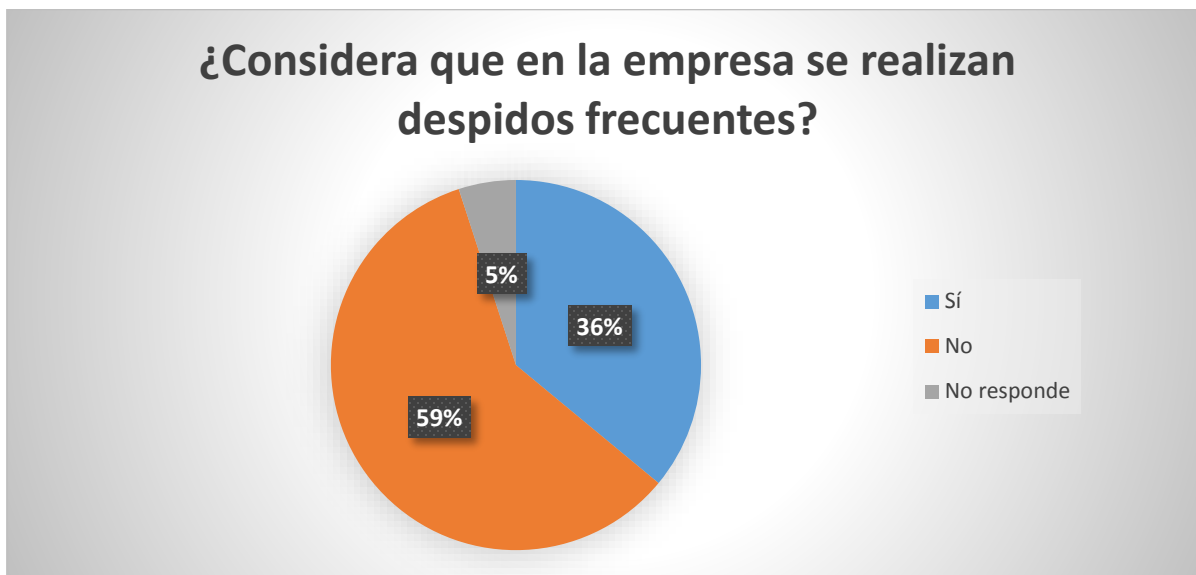
Como se muestra en el gráfico anterior, un 64% indica que no siente incertidumbre por perder su empleo, un 32% señala que sí siente incertidumbre de perderlo y un 4% no responde; dentro de los por qué los colaboradores exteriorizan: La competencia ha logrado abarcar parte de los clientes (aerolíneas); nadie es indispensable en una compañía; despidos frecuentes.

Tabla 10 ¿Considera que en la empresa se realizan despidos frecuentes?

¿CONSIDERA QUE EN LA EMPRESA SE REALIZAN DESPIDOS FRECUENTES?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	36%	8
No	59%	13
No responde	5%	1
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.*

Gráfico 10 ¿Considera que en la empresa se realizan despidos frecuentes?



*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.*

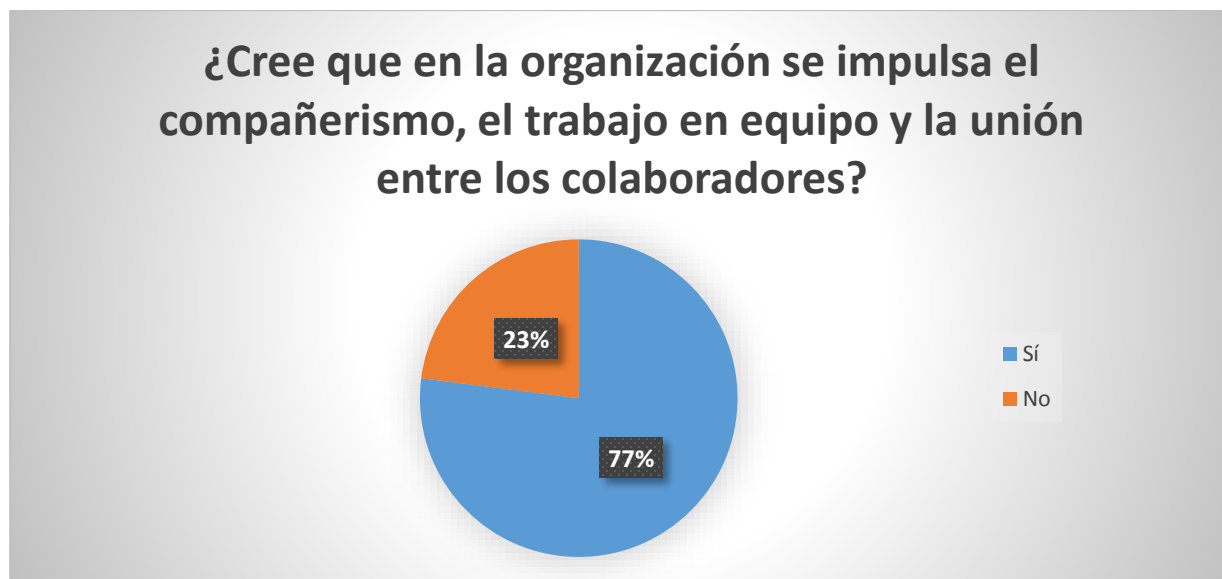
En el gráfico anterior se muestra que un 59% de los colaboradores indican que no hay despidos frecuentes en la empresa, un 36% señala que sí los hay y un 5% no responde.

*Tabla 11 ¿Cree que en la organización se impulsa el compañerismo, el trabajo en equipo y la unión entre los colaboradores?*

<b>¿CREE QUE EN LA ORGANIZACIÓN SE IMPULSA EL COMPAÑERISMO, EL TRABAJO EN EQUIPO Y LA UNIÓN ENTRE LOS COLABORADORES?</b>		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	77%	17
No	23%	5
Total	100%	22

*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.*

Gráfico 11 ¿Cree que en la organización se impulsa el compañerismo, el trabajo en equipo y la unión entre los colaboradores?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.

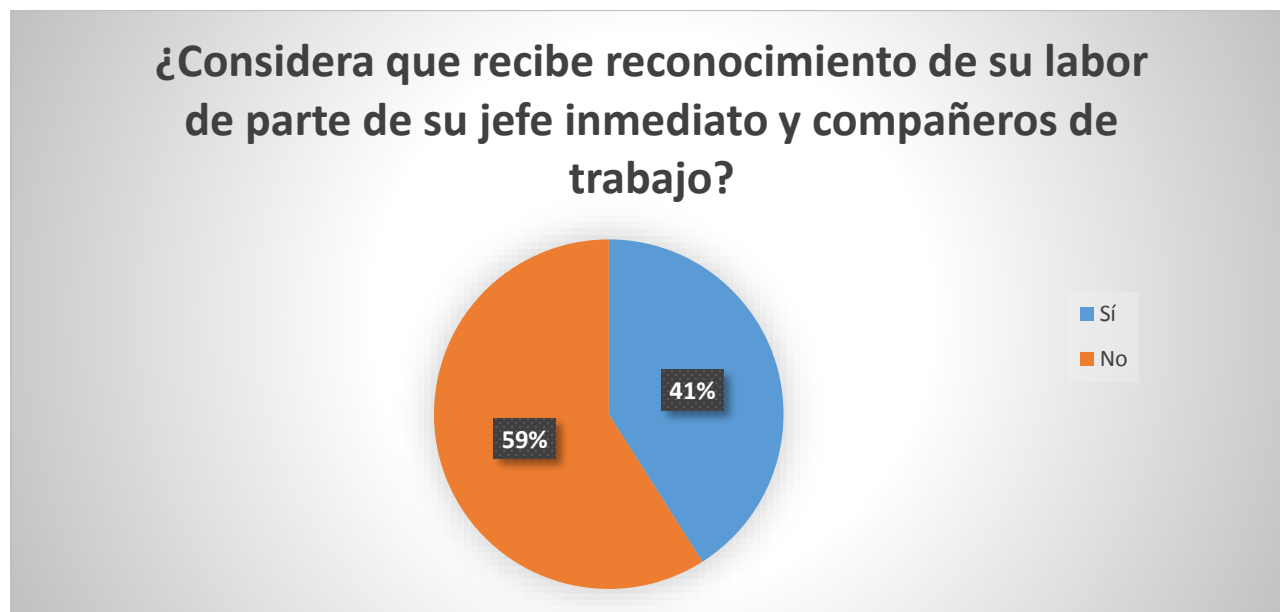
Como se observa en el gráfico anterior, un 77% de los trabajadores cree que la organización sí impulsa el compañerismo, el trabajo en equipo y la unión entre los colaboradores y un 23% cree lo opuesto.

Tabla 12 ¿Considera que recibe reconocimiento de su labor de parte de su jefe inmediato y compañeros de trabajo?

¿CONSIDERA QUE RECIBE RECONOCIMIENTO DE SU LABOR DE PARTE DE SU JEFE INMEDIATO Y COMPAÑEROS DE TRABAJO?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	41%	9
No	59%	13
Total	100%	22

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.

Gráfico 12 ¿Considera que recibe reconocimiento de su labor de parte de su jefe inmediato y compañeros de trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.

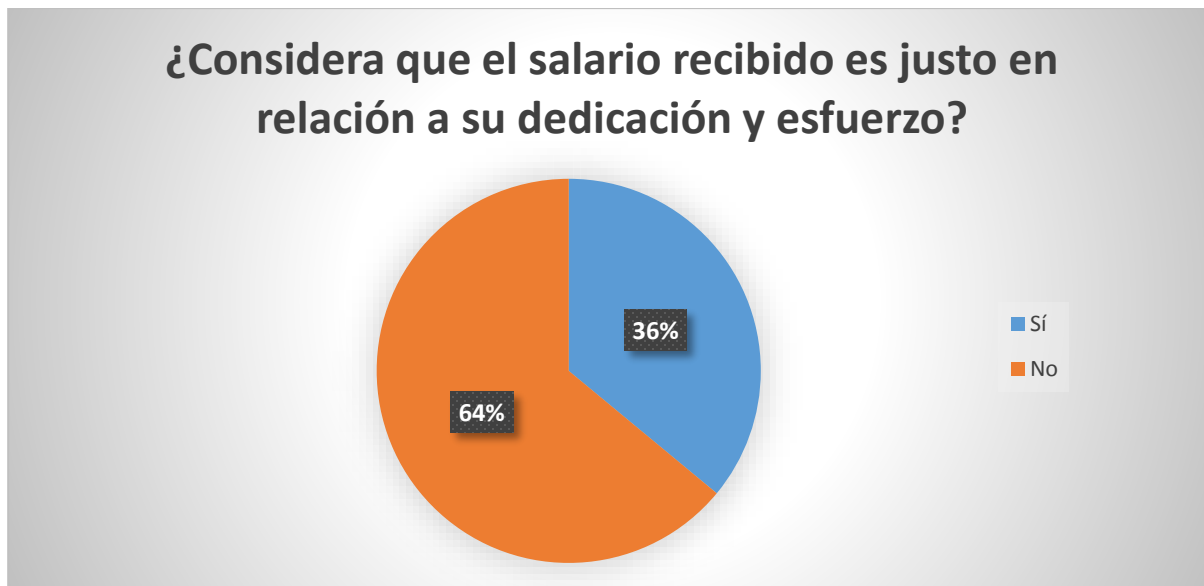
Como se muestra en el gráfico anterior, un 56% consideran que no reciben reconocimiento por parte de su jefe inmediato y compañeros de trabajo y un 41% considera que sí recibe reconocimiento.

Tabla 13 ¿Considera que el salario recibido es justo en relación a su dedicación y esfuerzo?

¿CONSIDERA QUE EL SALARIO RECIBIDO ES JUSTO EN RELACIÓN CON SU DEDICACIÓN Y ESFUERZO?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	36%	8
No	64%	14
Total	100%	22

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.

Gráfico 13 ¿Considera que el salario recibido es justo en relación con su dedicación y esfuerzo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.

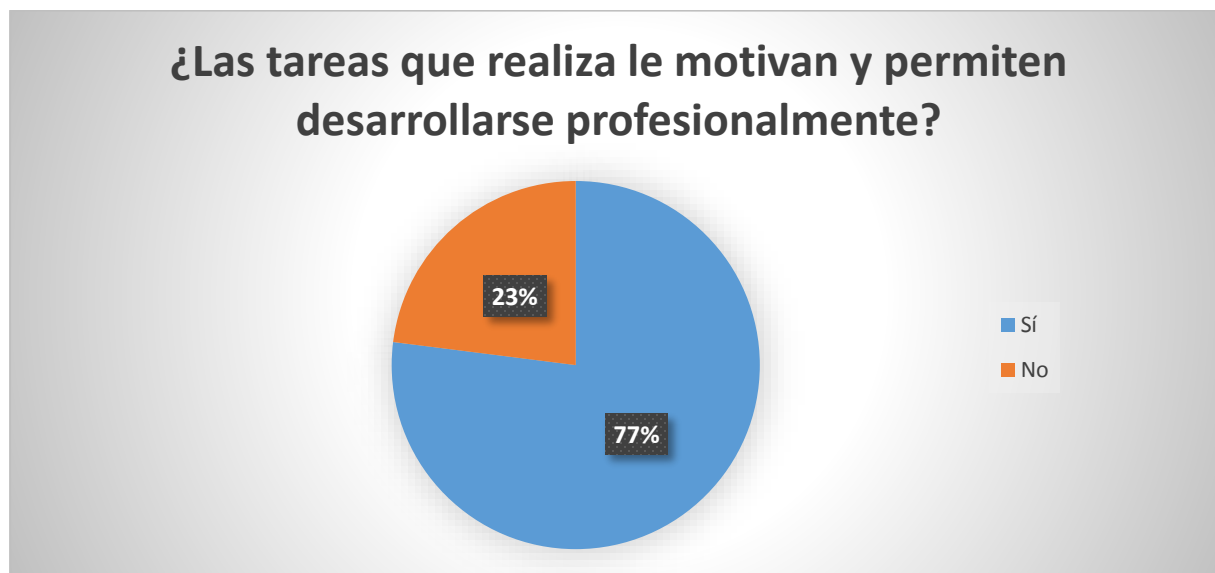
Como se observa en el gráfico, un 64% de los colaboradores indican que no consideran que el salario recibido sea justo en relación con su dedicación y esfuerzo y un 36% señalan lo contrario; dentro de los por qué los colaboradores exteriorizan: se realizan muchas funciones y no se contempla la parte económica, en otras empresas pagan más salario en el puesto que se desenvuelven, la responsabilidad del puesto no va acorde al salario, tareas extras a las del puesto, salarios no competitivos.

Tabla 14 ¿Las tareas que realiza le motivan y permiten desarrollarse profesionalmente?

¿LAS TAREAS QUE REALIZA LE MOTIVAN Y PERMITEN DESARROLLARSE PROFESIONALMENTE?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	77%	17
No	23%	5
Total	100%	22

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.

Gráfico 14 ¿Las tareas que realiza le motivan y permiten desarrollarse profesionalmente?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.

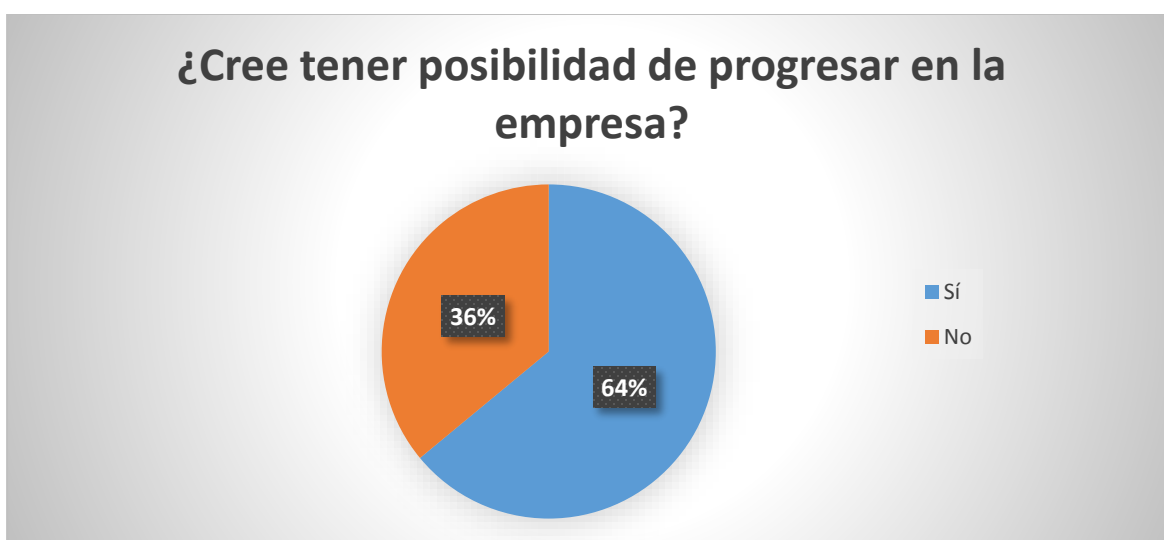
Como se muestra en el gráfico anterior, un 77% de los colaboradores indican que sí les motiva y les permite desarrollarse profesionalmente las tareas que realizan, un 23% no lo cree de esa forma.

Tabla 15 ¿Cree tener posibilidad de progresar en la empresa?

¿CREE TENER POSIBILIDAD DE PROGRESAR EN LA EMPRESA?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	64%	14
No	36%	8
Total	100%	22

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.

Gráfico 15 ¿Cree tener posibilidad de progresar en la empresa?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.

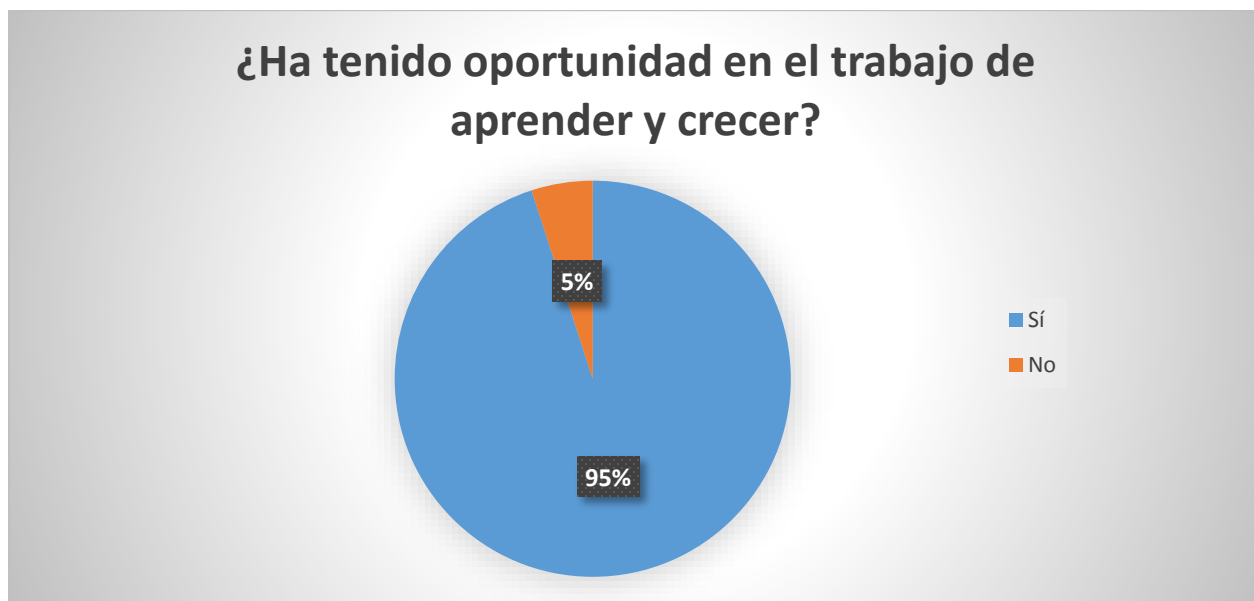
Como se observa en el gráfico anterior, un 64% de las personas indicaron que sí tienen posibilidades de crecer en la empresa, mientras que un 36% señala que no es posible; entre los por qué se exterioriza: en la empresa no existe un plan de sucesión, no se promueve el ascenso del personal, por lo tanto no hay oportunidad de crecimiento, no hay puestos para progresar y si aparece alguno buscan personas de afuera.

Tabla 16 ¿Ha tenido oportunidad en el trabajo de aprender y crecer?

¿HA TENIDO OPORTUNIDAD EN EL TRABAJO DE APRENDER Y CRECER?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	95%	21
No	5%	1
Total	100%	22

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.

Gráfico 16 ¿Ha tenido oportunidad en el trabajo de aprender y crecer?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.

Como se muestra en el gráfico anterior, un 95% de los colaboradores señalan que sí han aprendido en su trabajo, un 5% indican que no.

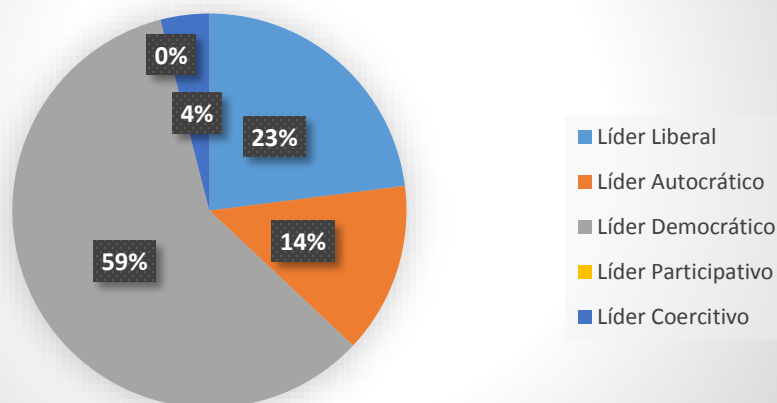
*Tabla 17 Identifique en cuál de los siguientes estilos de liderazgo se encuentra su jefatura inmediata.*

<b>IDENTIFIQUE EN CUÁL DE LOS SIGUIENTES ESTILOS DE LIDERAZGO SE ENCUENTRA SU JEFATURA INMEDIATA</b>		
<b>Distribución</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Líder Liberal</b>	23%	5
<b>Líder Autocrático</b>	14%	3
<b>Líder Democrático</b>	59%	13
<b>Líder Participativo</b>	0%	0
<b>Líder Coercitivo</b>	4%	1
<b>Total</b>	100%	22

*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.*

*Gráfico 17 Identifique en cuál de los siguientes estilos de liderazgo se encuentra su jefatura inmediata*

### Identifique en cuál de los siguientes estilos de liderazgo se encuentra su jefatura inmediata



*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.*

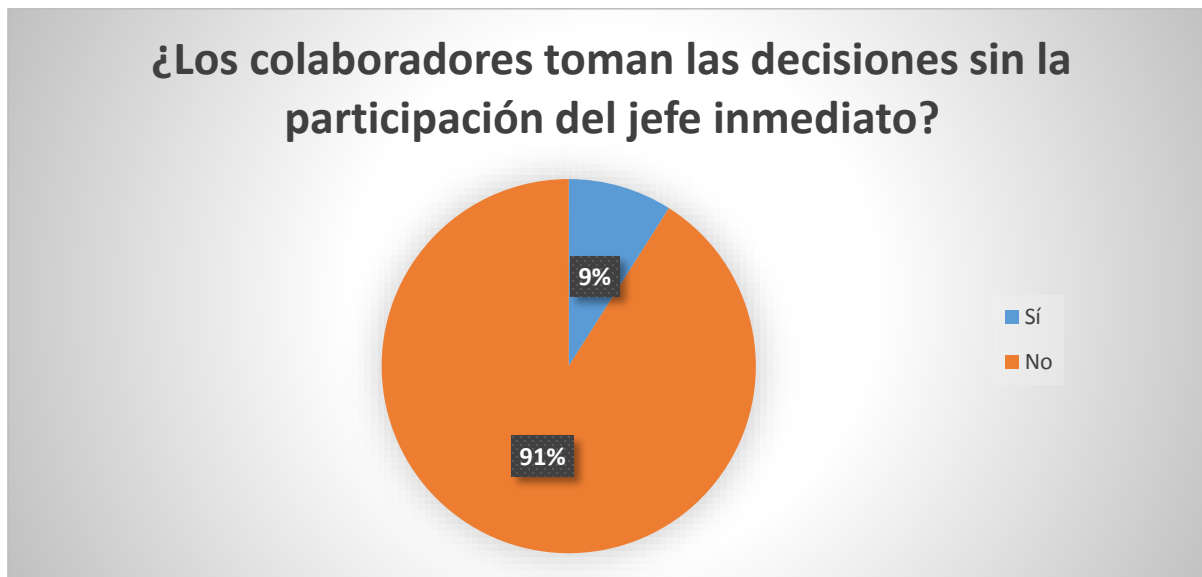
Como se observa en el gráfico anterior, un 59% de las personas indicaron que su jefatura inmediata tiene un estilo de liderazgo democrático, un 23% señaló que el estilo de liderazgo es liberal, un 14% indicó que el estilo es autocrático, un 4% contestaron que el estilo es coercitivo y ninguno de los colaboradores indicó que sus jefaturas tienen el estilo participativo.

*Tabla 18 ¿Los colaboradores toman las decisiones sin la participación del jefe inmediato?*

¿LOS COLABORADORES TOMAN DECISIONES SIN LA PARTICIPACIÓN DEL JEFE INMEDIATO?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	9%	2
No	91%	20
Total	100%	22

*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.*

Gráfico 18 ¿Los colaboradores toman las decisiones sin la participación del jefe inmediato?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.

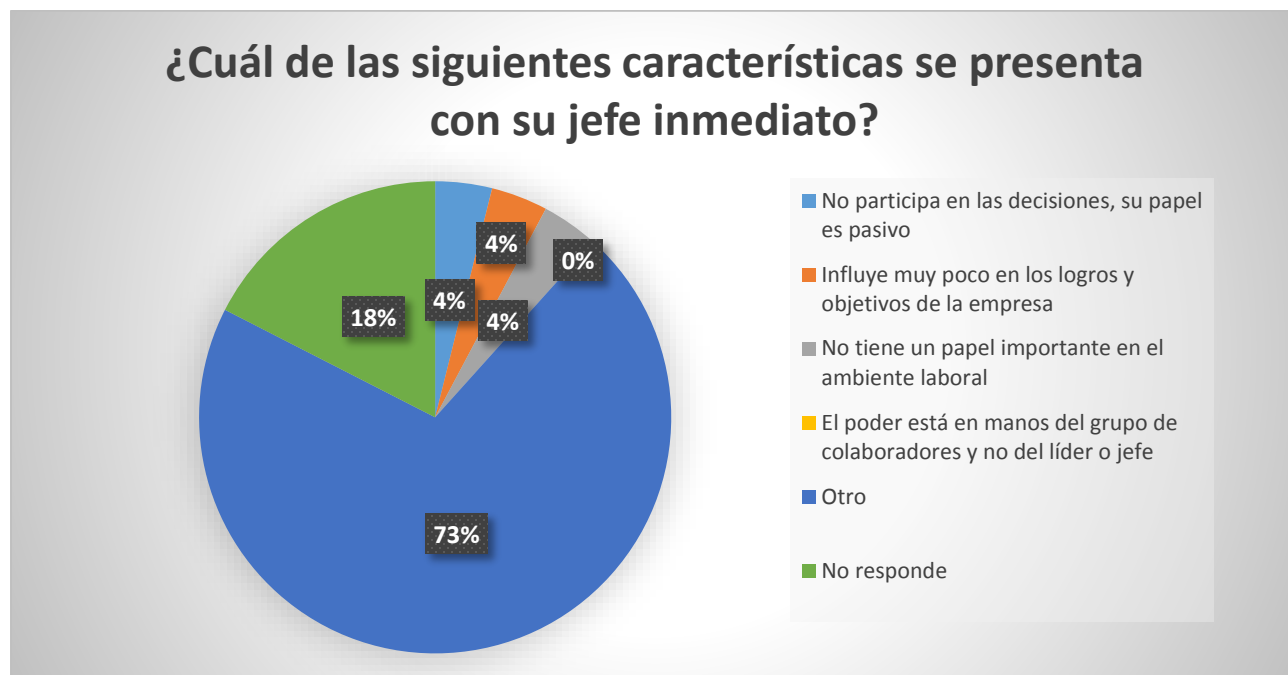
Como se muestra en el gráfico anterior, un 91% de las personas señalaron que no se pueden tomar decisiones sin la participación del jefe inmediato y un 9% indicaron que sí se puede, entre los por qué se exterioriza: se toman decisiones pero deben estar avaladas por la jefatura, la decisión final la toma el jefe, se debe consultar antes de tomar cualquier decisión.

*Tabla 19 ¿Cuál de las siguientes características se presenta con su jefe inmediato?*

<b>¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS SE PRESENTA CON SU JEFE INMEDIATO?</b>		
<b>Distribución</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>No participa en las decisiones, su papel es pasivo.</b>	4%	1
<b>Influye muy poco en los logros y objetivos de la empresa</b>	4%	1
<b>No tiene un papel importante en el ambiente laboral</b>	4%	1
<b>El poder está en manos del grupo de colaboradores y no del líder o jefe</b>	0%	0
<b>Otro</b>	73%	16
<b>No responde</b>	18%	4
<b>Total de Respuestas</b>		<b>22</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.*

Gráfico 19 ¿Cuál de las siguientes características se presenta con su jefe inmediato?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.

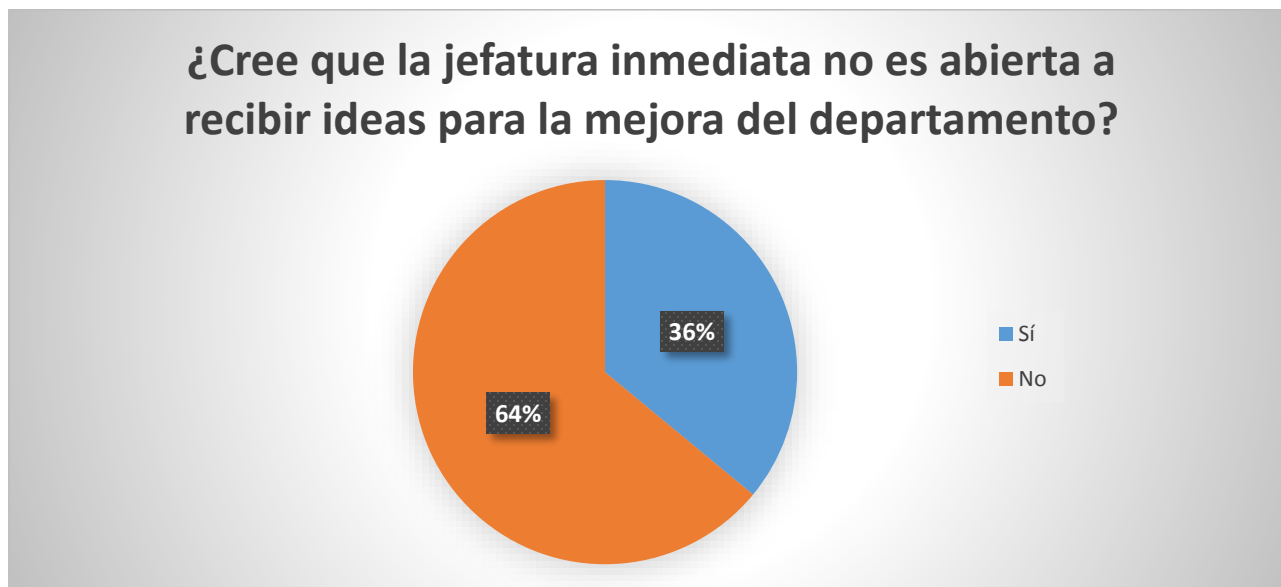
Como se puede observar en el gráfico anterior, un 73% de los colaboradores marcaron la opción otro y entre lo que señalaron fue: tienen un jefe excelente, el jefe es quien toma las decisiones, es un jefe que participa activamente, algunos indicaron que al jefe le falta atención a la opción del empleado y que su jefe delega funciones. Además, un 18% de las personas no dieron respuesta alguna, un 4% opina que su jefe no participa en las decisiones y su papel es pasivo, un 4% considera que su jefe influye muy poco en los logros y objetivos de la empresa y otro 4% piensa que su jefe no tiene un papel importante en el ambiente laboral.

Tabla 20 ¿Cree que la jefatura inmediata no es abierta a recibir ideas para la mejora del departamento?

¿CREE QUE LA JEFATURA INMEDIATA NO ES ABIERTA A RECIBIR IDEAS PARA LA MEJORA DEL DEPARTAMENTO?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	36%	8
No	64%	14
Total	100%	22

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.

Gráfico 20 ¿Cree que la jefatura inmediata no es abierta a recibir ideas para la mejora del departamento?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.

Como se muestra en el gráfico anterior, un 64% de las personas creen que la jefatura sí es abierta a recibir ideas y un 36% consideran que no es abierta a recibir ideas, entre

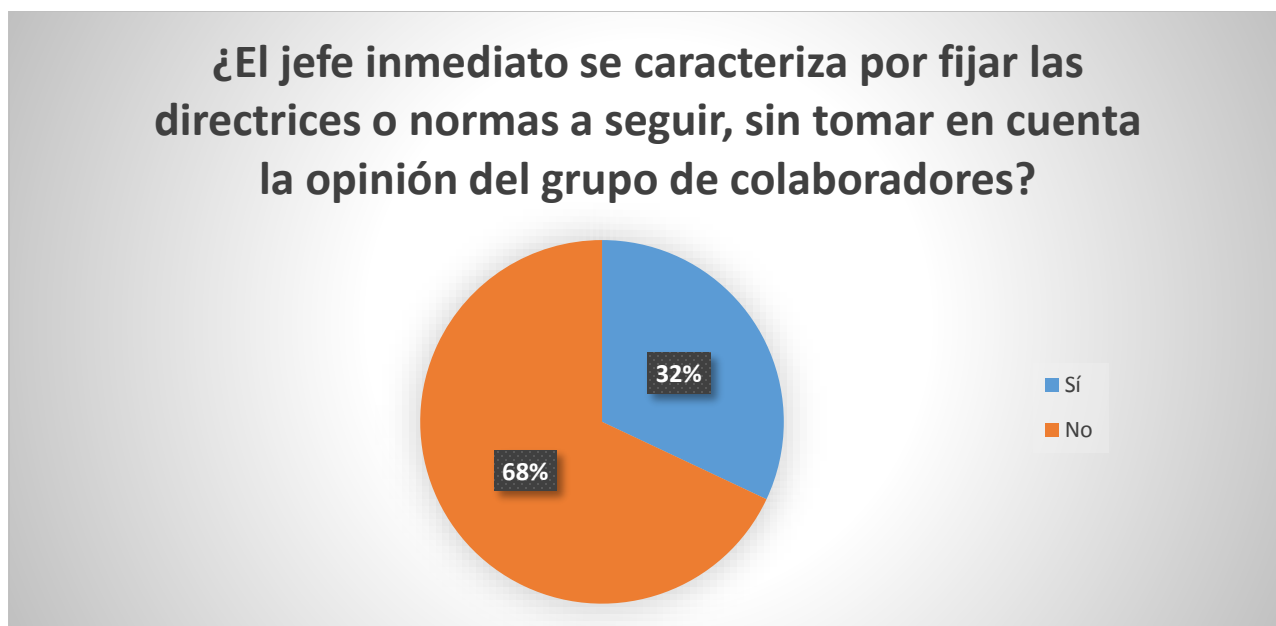
los por qué se exterioriza: son abiertos a escuchar al equipo de trabajo aunque no siempre aplican las ideas y algunos señalaron que no siempre son escuchados.

*Tabla 21 ¿El jefe inmediato se caracteriza por fijar las directrices o normas a seguir, sin tomar en cuenta la opinión del grupo de colaboradores?*

<b>¿EL JEFE INMEDIATO SE CARACTERIZA POR FIJAR LAS DIRECTRICES O NORMAS A SEGUIR, SIN TOMAR EN CUENTA LA OPINIÓN DEL GRUPO DE COLABORADORES?</b>		
<b>Distribución</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Sí</b>	32%	7
<b>No</b>	68%	15
<b>Total</b>	100%	22

*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.*

*Gráfico 21 ¿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 personal de Tica Bus.*

Como se muestra en el gráfico anterior, un 68% de las personas consideran que no se fijan las directrices o normas sin tomar en cuenta a los colaboradores y un 32% sí lo creen.

*Tabla 22 ¿El jefe inmediato espera que todos le obedezcan y acepten sus decisiones?*

<b>¿EL JEFE INMEDIATO ESPERA QUE TODOS LE OBEDEZCAN Y ACEPTEN SUS DECISIONES?</b>		
<b>Distribución</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Sí</b>	<b>73%</b>	<b>16</b>
<b>No</b>	<b>27%</b>	<b>6</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.*

*Gráfico 22 ¿El jefe inmediato espera que todos le obedezcan y acepten sus decisiones?*



*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.*

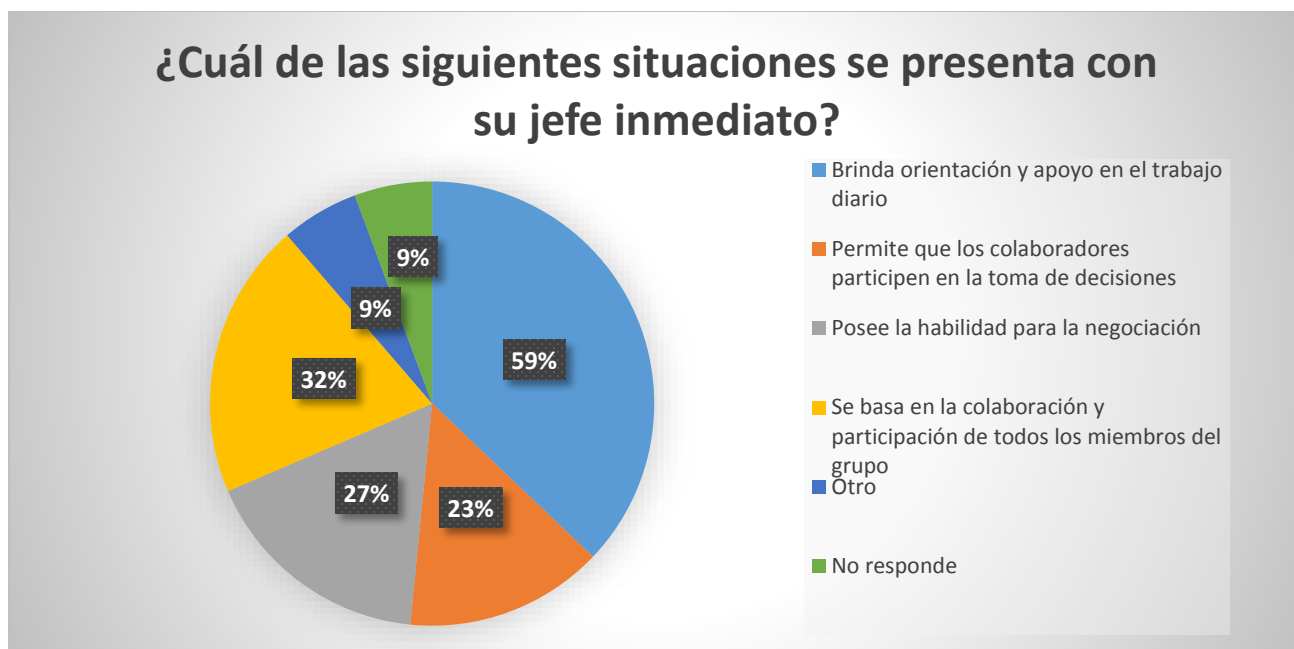
Como se observa en el gráfico anterior, un 73% de las personas indicaron que el jefe sí espera que todos obedezcan y acepten sus decisiones y un 27% señalaron que es lo contrario, entre los por qué se exterioriza: hay apertura de ideas y opiniones, existe participación del equipo de trabajo, por otra parte, algunos consideran que el jefe espera que todos acepten sus directrices, el jefe tiene la última palabra y se debe respetar.

*Tabla 23 ¿Cuál de las siguientes situaciones se presenta con su jefe inmediato?*

<b>¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES SITUACIONES SE PRESENTA CON SU JEFE INMEDIATO?</b>		
<b>Distribución</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Brinda orientación y apoyo en el trabajo diario</b>	59%	13
<b>Permite que los colaboradores participen en la toma de decisiones</b>	23%	5
<b>Posee habilidad para la negociación</b>	27%	6
<b>Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo</b>	32%	7
<b>Otro</b>	9%	2
<b>No responde</b>	9%	2
<b>Total de Respuestas</b>		22

*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.*

Gráfico 23 ¿Cuál de las siguientes situaciones se presenta con su jefe inmediato?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.

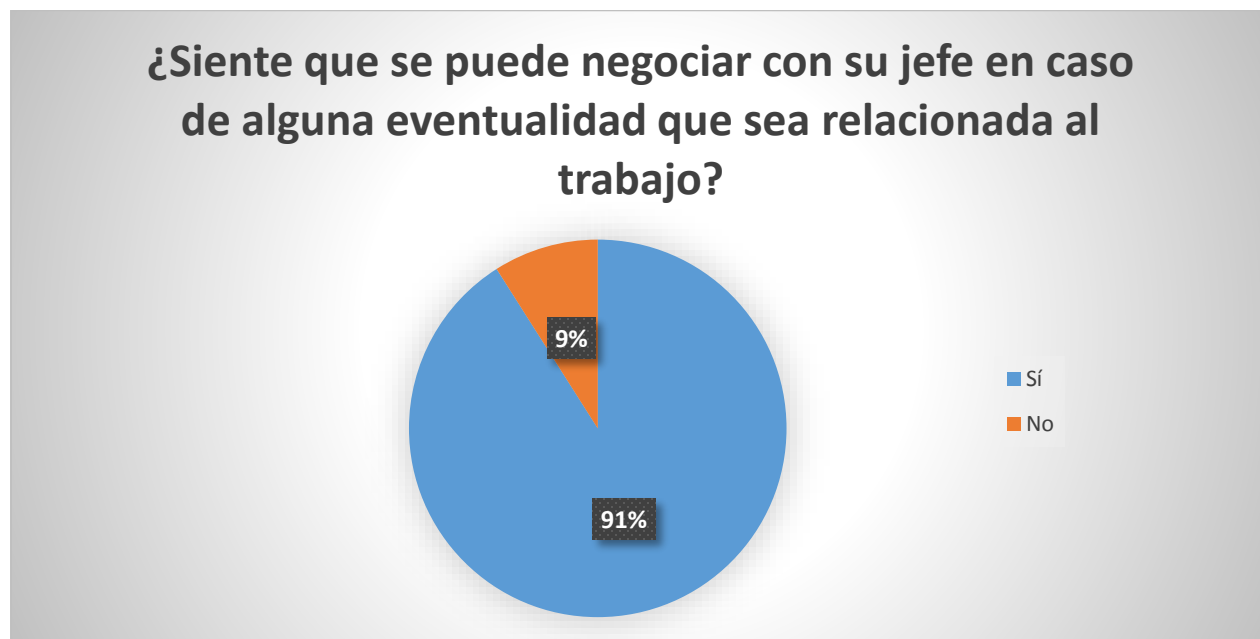
Como se muestra en el gráfico anterior, un 59% de los colaboradores indican que su jefe inmediato brinda orientación y apoyo en el trabajo diario, un 32% cree que su jefe se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo, un 27% piensa que su jefe posee la habilidad para la negociación, un 23% considera que su jefe permite que los colaboradores participen en la toma de decisiones, un 9% indicó la opción de otro explicando que su jefe no interviene en el trabajo, ni para orientación o apoyo, el jefe decide todo y un 9% de las personas no dieron respuesta.

Tabla 24 ¿Siente que se puede negociar con su jefe en caso de alguna eventualidad que sea relacionada al trabajo?

¿SIENTE QUE SE PUEDE NEGOCIAR CON SU JEFE EN CASO DE ALGUNA EVENTUALIDAD QUE SEA RELACIONADA AL TRABAJO?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	91%	20
No	9%	2
Total	100%	22

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.

Gráfico 24 ¿Siente que se puede negociar con su jefe en caso de alguna eventualidad que sea relacionada al trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.

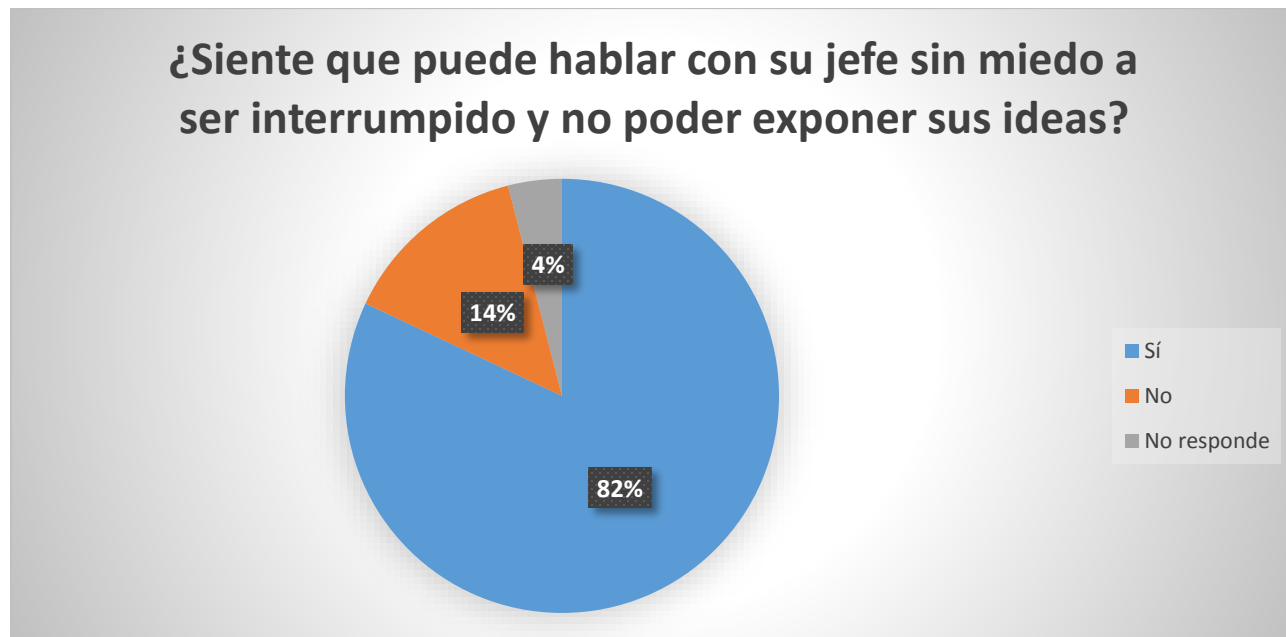
Como muestra el gráfico anterior, un 91% de los colaboradores sienten que sí se puede negociar con su jefe en caso de alguna eventualidad y un 9% considera lo contrario, entre los por qué se exterioriza: jefe abierto a escuchar al equipo, el jefe es flexible.

*Tabla 25 ¿Siente que puede hablar con su jefe sin miedo a ser interrumpido y no poder exponer sus ideas?*

<b>¿SIENTE QUE PUEDE HABLAR CON SU JEFE SIN MIEDO A SER INTERRUMPIDO Y NO PODER EXPONER SUS IDEAS?</b>		
<b>Distribución</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Sí</b>	<b>82%</b>	<b>18</b>
<b>No</b>	<b>14%</b>	<b>3</b>
<b>No responde</b>	<b>4%</b>	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.*

Gráfico 25 ¿Siente que puede hablar con su jefe sin miedo a ser interrumpido, y no poder exponer sus ideas?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.

Como se muestra en el gráfico anterior, un 82% considera que sí pueden hablar con su jefe, un 14% señala que no pueden hablar con él y un 4% no da respuesta.

Tabla 26 ¿Sus ideas han sido tomadas en cuenta para el mejoramiento del departamento?

¿SUS IDEAS HAN SIDO TOMADAS EN CUENTA PARA EL MEJORAMIENTO DEL DEPARTAMENTO?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	73%	14
No	23%	5
No responde	4%	1
Total	100%	22

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.

Gráfico 26 ¿Sus ideas han sido tomadas en cuenta para el mejoramiento del departamento?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.

Como se observa en el gráfico anterior, un 73% de las personas consideran que sus ideas sí han sido tomadas en cuenta, un 23% opina que no lo han sido y un 4% no responde.

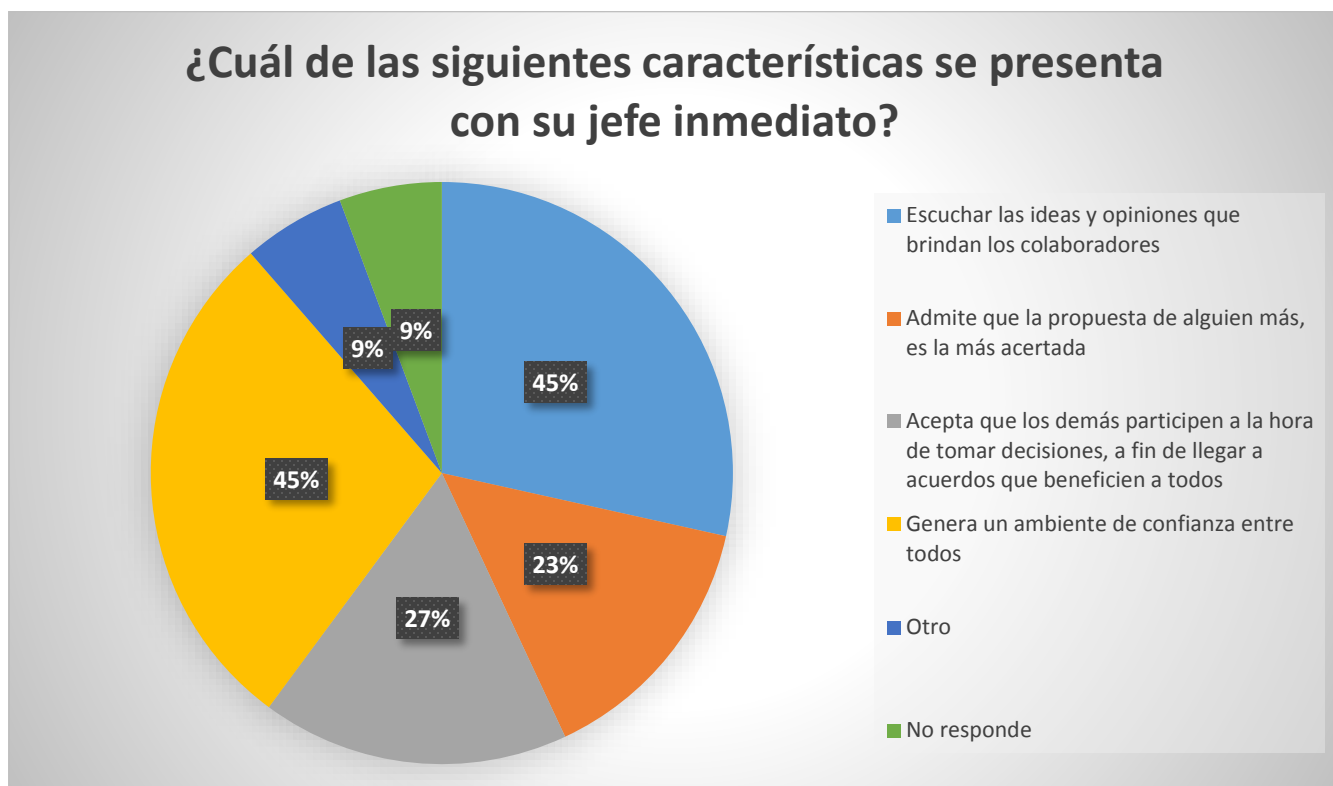
Tabla 27 ¿Cuál de las siguientes características se presenta con su jefe inmediato?

¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS SE PRESENTA CON SU JEFE INMEDIATO?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Escucha las ideas y opiniones que brindan los colaboradores	45%	10
Admite que la propuesta de alguien más, es la más acertada	23%	5
Acepta que los demás participen a la hora de tomar decisiones, a fin de llegar a acuerdos que	27%	6

<b>beneficien a todos</b>		
<b>Genera un ambiente de confianza entre todos</b>	45%	10
<b>Otro</b>	9%	2
<b>No responde</b>	9%	2
<b>Total de Respuestas</b>		22

*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.*

Gráfico 27 ¿Cuál de las siguientes características se presenta con su jefe inmediato?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.

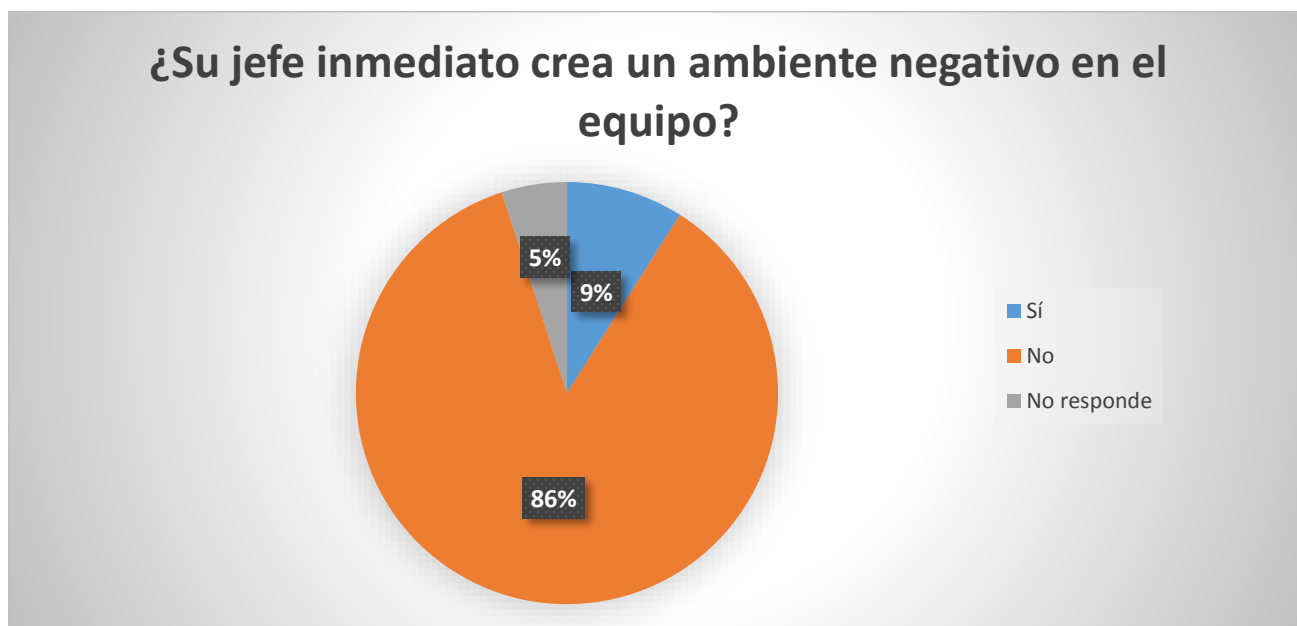
Como se muestra en el gráfico anterior, un 45% de las personas consideran que su jefe escucha las ideas y opiniones que brindan los colaboradores, otro 45% piensa que su jefe genera un ambiente de confianza entre todos, un 27% opina que su jefe acepta que los demás participen a la hora de tomar decisiones a fin de llegar a acuerdos que beneficien a todos, un 23% indica que su jefe admite que la propuesta de alguien más si es la más acertada, un 9% señala la opción de otro explicando que su jefe es todo lo contrario a los enunciados y un 9% no responde.

Tabla 28 ¿Su jefe inmediato crea un ambiente negativo en el equipo?

¿SU JEFE INMEDIATO CREA UN AMBIENTE NEGATIVO EN EL EQUIPO?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	9%	2
No	86%	19
No responde	5%	1
Total	100%	22

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.

Gráfico 28 ¿Su jefe inmediato crea un ambiente negativo en el equipo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.

Como se observa en el gráfico anterior, un 86% de las personas consideran que su jefe no crea un ambiente negativo en el equipo, un 9% opina que su jefe sí crea un

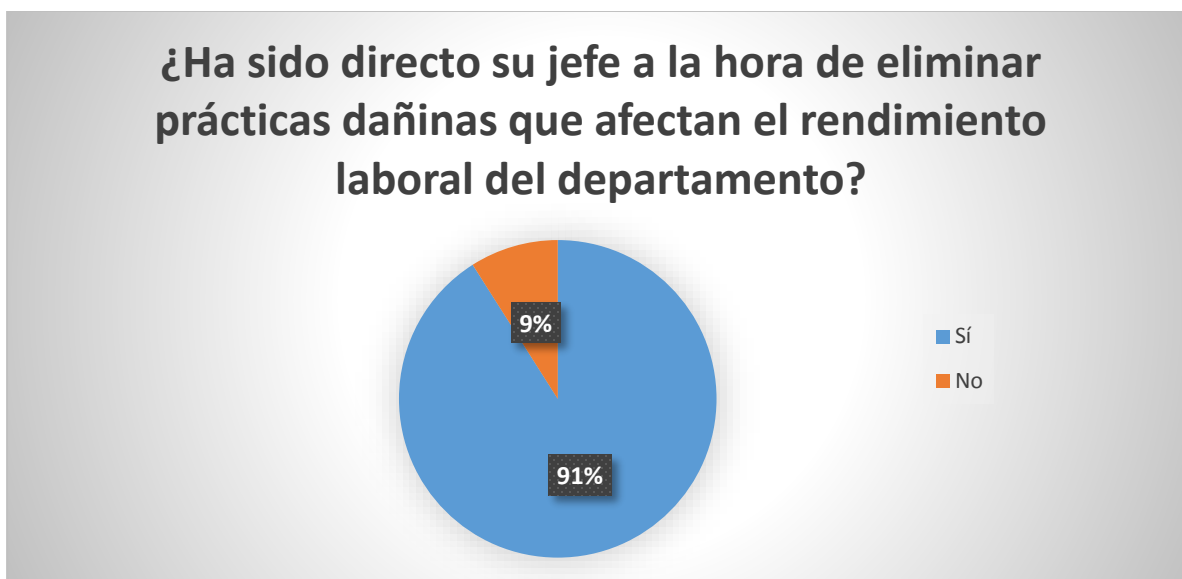
ambiente negativo y un 5% no responde la pregunta, entre los porqués se exterioriza: que el jefe escucha y genera confianza, es una persona positiva.

*Tabla 29 ¿Ha sido directo su jefe a la hora de eliminar prácticas dañinas que afectan el rendimiento laboral del departamento?*

<b>¿HA SIDO DIRECTO SU JEFE A LA HORA DE ELIMINAR PRÁCTICAS DAÑINAS QUE AFECTAN EL RENDIMIENTO LABORAL DEL DEPARTAMENTO?</b>		
<b>Distribución</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Sí</b>	91%	20
<b>No</b>	9%	2
<b>Total</b>	100%	22

*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.*

*Gráfico 29 ¿Ha sido directo su jefe a la hora de eliminar prácticas dañinas que afectan el rendimiento laboral del departamento?*



*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.*

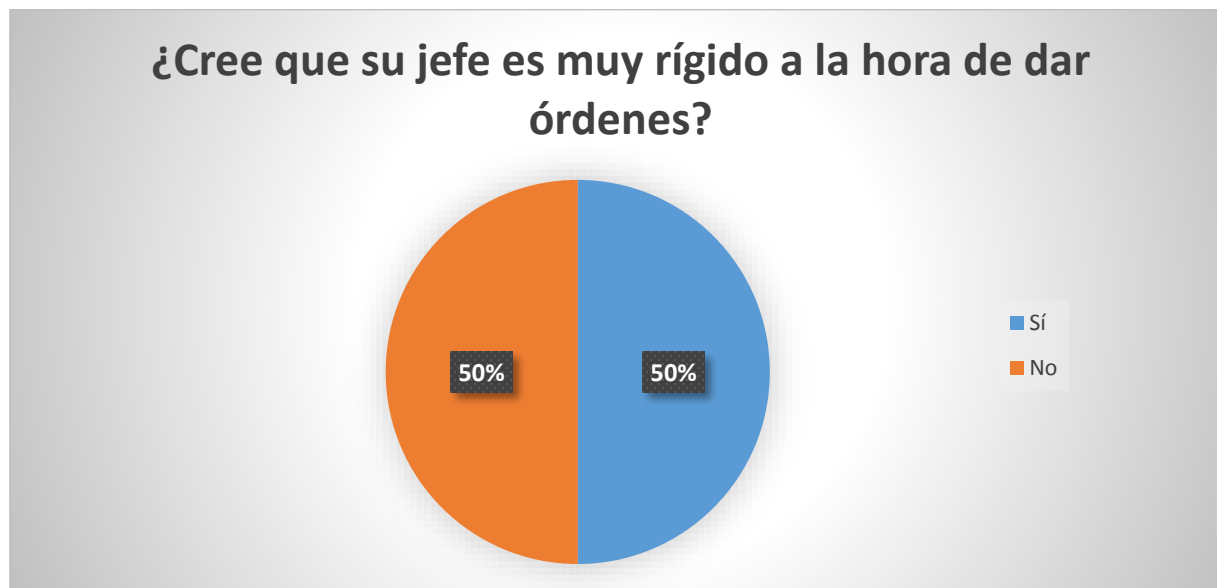
Como se muestra en el gráfico anterior, un 91% de los colaboradores consideran que su jefe ha sido directo a la hora de eliminar prácticas dañinas y un 9% opinan lo contrario.

*Tabla 30 ¿Cree que su jefe es muy rígido a la hora de dar órdenes?*

¿CREE QUE SU JEFE ES MUY RÍGIDO A LA HORA DE DAR ÓRDENES?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	50%	11
No	50%	11
Total	100%	22

*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.*

*Gráfico 30 ¿Cree que su jefe es muy rígido a la hora de dar órdenes?*



*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.*

Como se muestra en el gráfico anterior, un 50% de las personas opinan que su jefe sí es muy rígido a la hora de dar órdenes y un 50% de los colaboradores indicaron que no es muy rígido.

*Tabla 31 ¿Cuál tipo de comunicación se aplica en su departamento?*

¿CUÁL TIPO DE COMUNICACIÓN SE APLICA EN SU DEPARTAMENTO?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Descendente	27%	6
Ascendente	5%	1
Lateral	68%	15
Total	100%	22

*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.*

*Gráfico 31 ¿Cuál tipo de comunicación se aplica en su departamento?*



*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.*

Como se observa en el gráfico anterior, un 68% de las personas opinan que el tipo de comunicación aplicada en su departamento es la lateral, un 27% señala que es la comunicación descendente y un 5% indica que es la ascendente.

*Tabla 32 ¿Existe comunicación entre los distintos departamentos?*

¿EXISTE COMUNICACIÓN ENTRE LOS DISTINTOS DEPARTAMENTOS?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	77%	17
No	23%	5
Total	100%	22

*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.*

*Gráfico 32 ¿Existe comunicación entre los distintos departamentos?*



*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.*

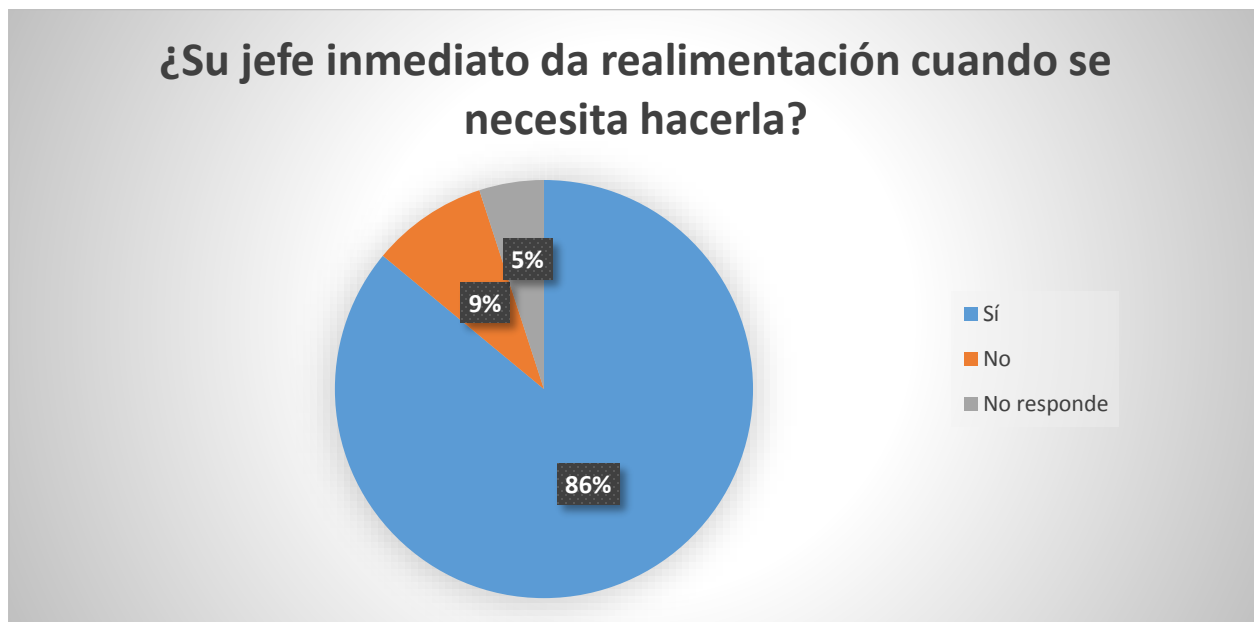
Como se muestra en el gráfico anterior, un 77% de los colaboradores indican que sí existe comunicación entre los distintos departamentos y un 23% considera que no es así.

*Tabla 33 ¿Su jefe inmediato da realimentación cuando se necesita hacerla?*

<b>¿SU JEFE INMEDIATO DA REALIMENTACIÓN CUANDO SE NECESITA HACERLA?</b>		
<b>Distribución</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Sí</b>	86%	19
<b>No</b>	9%	2
<b>No responde</b>	5%	1
<b>Total</b>	100%	22

*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.*

Gráfico 33 ¿Su jefe inmediato da realimentación cuando se necesita hacerla?



*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.*

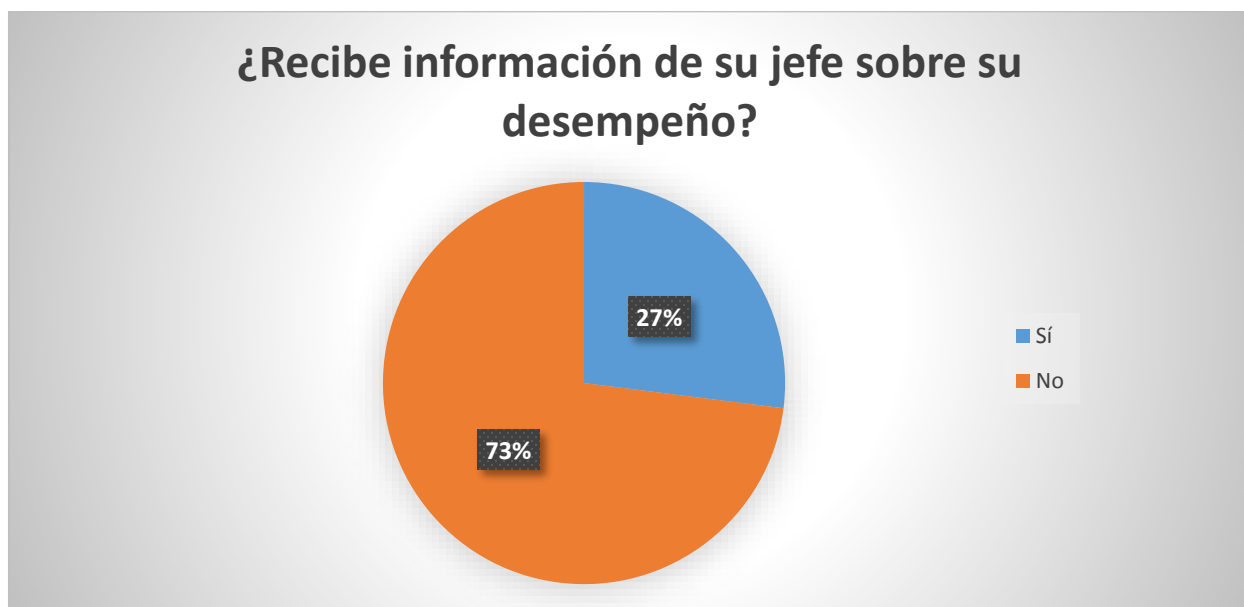
Como se observa en el gráfico anterior, un 86% de las personas indica que su jefe sí da realimentación cuando es necesaria, un 9% señaló que no da realimentación y un 5% no responde.

Tabla 34 ¿Recibe información de su jefe sobre su desempeño?

¿RECIBE INFORMACIÓN DE SU JEFE SOBRE SU DESEMPEÑO?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	27%	6
No	73%	16
Total	100%	22

*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.*

Gráfico 34 ¿Recibe información de su jefe sobre su desempeño?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.

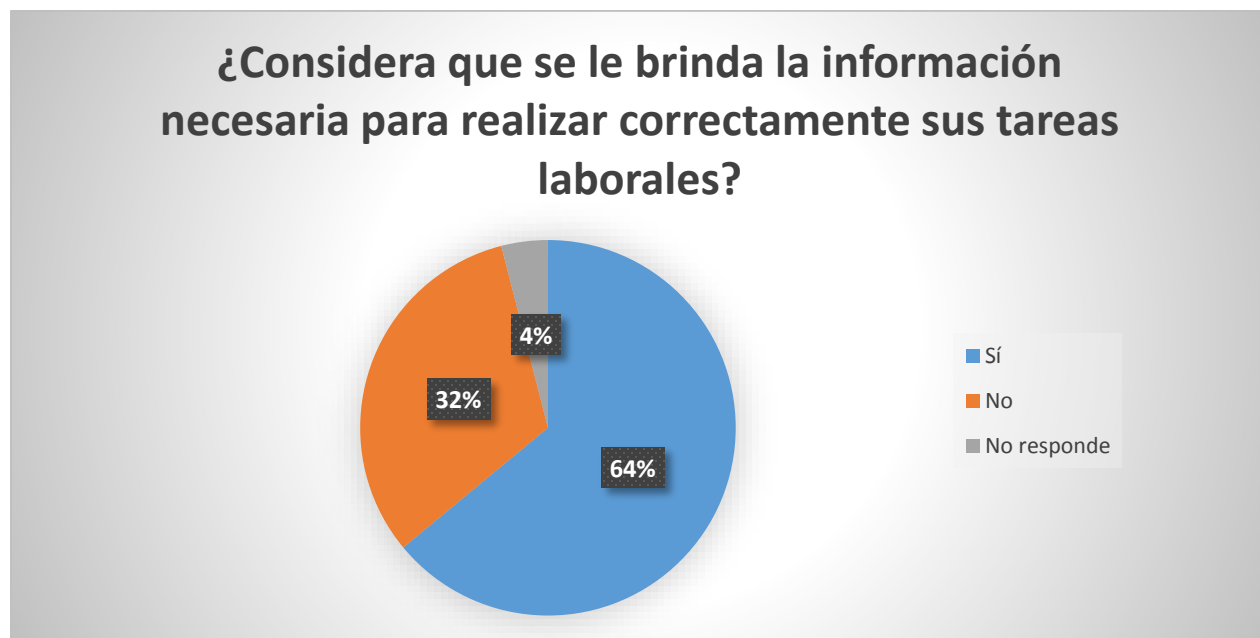
Como se muestra en el gráfico anterior, un 73% de los colaboradores indica que no reciben información de su jefe sobre su desempeño y un 27% señala que sí reciben información sobre el tema.

*Tabla 35 ¿Considera que se le brinda la información necesaria para realizar correctamente, sus tareas laborales?*

¿CONSIDERA QUE SE LE BRINDA LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA REALIZAR CORRECTAMENTE SUS TAREAS LABORALES?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	64%	14
No	32%	7
No responde	4%	1
Total	100%	22

*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.*

*Gráfico 35 ¿Considera que se le brinda la información necesaria para realizar correctamente sus tareas laborales?*



*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.*

Como se observa en el gráfico anterior, un 64% de las personas considera que sí se le brinda la información necesaria para realizar correctamente sus tareas laborales, un

32% opinan que no se les brinda la información necesaria y un 4% no responde; entre los porqués se exterioriza: se debe indagar por cuenta propia lo que se necesita, no se brinda la información a tiempo en situaciones importantes.

*Tabla 36 ¿Considera que existe comunicación fluida entre su jefe inmediato y usted?*

¿CONSIDERA QUE EXISTE COMUNICACIÓN FLUIDA ENTRE SU JEFE INMEDIATO Y USTED?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	82%	18
No	14%	3
No responde	4%	1
Total	100%	22

*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.*

*Gráfico 36 ¿Considera que existe comunicación fluida entre su jefe inmediato y usted?*



*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.*

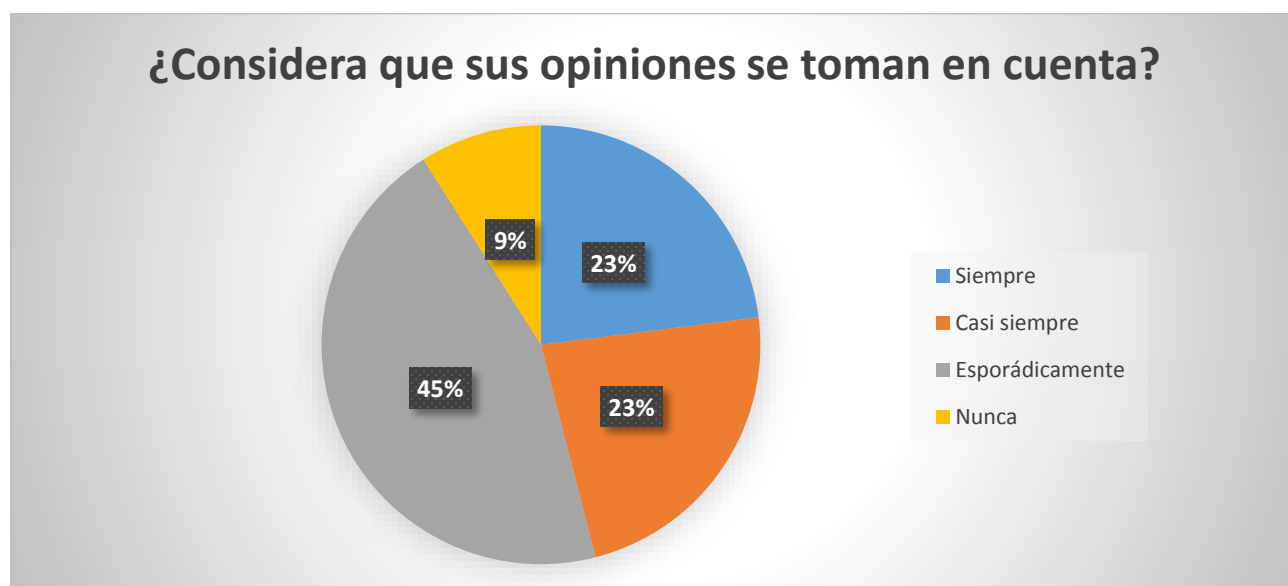
Como se muestra en el gráfico anterior, un 82% de los colaboradores considera que sí existe comunicación fluida entre ambos, un 14% opina que no es así y un 4% no responde.

*Tabla 37 ¿Considera que sus opiniones se toman en cuenta?*

<b>¿CONSIDERA QUE SUS OPINIONES SE TOMAN EN CUENTA?</b>		
<b>Distribución</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Siempre</b>	23%	5
<b>Casi siempre</b>	23%	5
<b>Esporádicamente</b>	45%	10
<b>Nunca</b>	9%	2
<b>Total</b>	100%	22

*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.*

Gráfico 37 ¿Considera que sus opiniones se toman en cuenta?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.

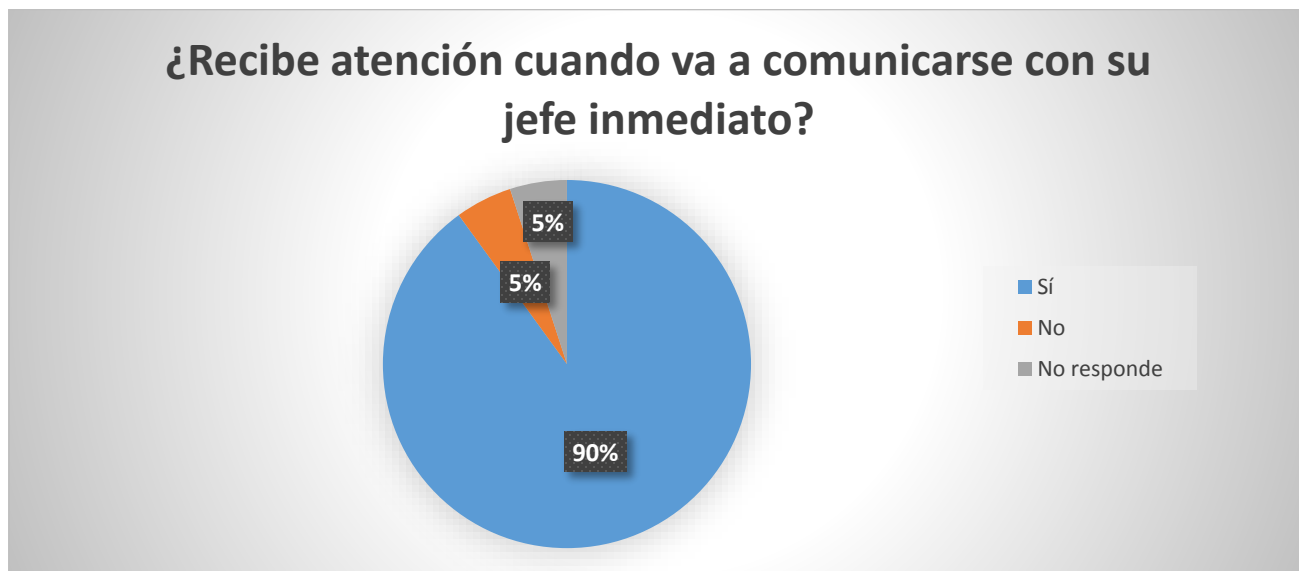
Como se muestra en el gráfico anterior, un 45% de las personas consideran que esporádicamente sus opiniones son tomadas en cuenta, un 23% opina que siempre son tomadas, otro 23% cree que casi siempre se toman en cuenta sus opiniones y un 9% señaló que nunca se toman en cuenta sus opiniones.

Tabla 38 ¿Recibe atención cuando va a comunicarse con su jefe inmediato?

¿RECIBE ATENCIÓN CUANDO VA A COMUNICARSE CON SU JEFE INMEDIATO?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	90%	20
No	5%	1
No responde	5%	1
Total	100%	22

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.

Gráfico 38 ¿Recibe atención cuando va a comunicarse con su jefe inmediato?



*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.*

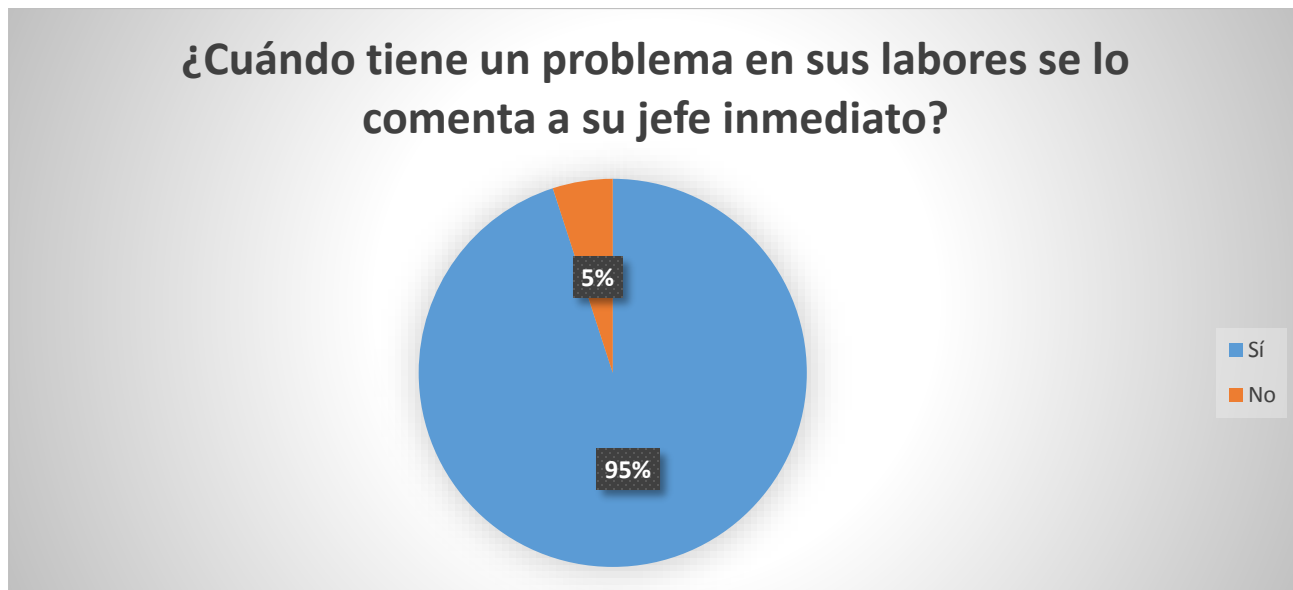
Como se observa en el gráfico anterior, un 90% de los colaboradores considera que recibe atención cuando va a comunicarse con su jefe, un 5% opina que no recibe atención y otro 5% no responde; entre los porqués se exterioriza: jefe trabaja a puerta abierta, existe reuniones periódicas, jefe está atento a escucharlos, jefe atiende en privado para una mejor atención, asimismo, se indicó que el jefe es muy ocupado.

*Tabla 39 ¿Cuándo tiene un problema en sus labores se lo comenta a su jefe inmediato?*

¿CUÁNDO TIENE UN PROBLEMA EN SUS LABORES SE LO COMENTA A SU JEFE INMEDIATO?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	95%	21
No	5%	1
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>22</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.*

Gráfico 39 ¿Cuándo tiene un problema en sus labores se lo comenta a su jefe inmediato?



*Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Tica Bus.*

Como se muestra en el gráfico anterior, un 95% de los empleados indican que cuando tienen un problema en sus labores sí se lo comentan a su jefe y un 5% señala que no le comentaría el problema; entre los porqués se exterioriza: es lo mejor, hay que tener confianza en el jefe, el jefe decide cómo solucionar el problema y por otra parte indicaron que es mejor que esperar a recibir el regaño del jefe.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este capítulo se especifican las conclusiones y recomendaciones con respecto a los resultados conseguidos de la aplicación del instrumento de investigación a los colaboradores del área administrativa de la empresa Tica Bus.

## **5.1 CONCLUSIONES**

### **5.1.1 Variable 1: Tipo de Motivación**

1. De los resultados obtenidos se destaca que en su mayoría los colaboradores manifestaron que sí se sienten motivados en su puesto de trabajo y con una representación menor indicaron lo contrario.

#### **5.1.1.1 Indicador 1: Necesidades de Maslow**

2. De los resultados conseguidos se destaca que más de la mitad de los colaboradores consideran que los beneficios económicos que reciben en su empleo sí satisfacen sus necesidades básicas, el personal restante indicó que los beneficios económicos que reciben no satisfacen sus necesidades básicas.
3. De los resultados obtenidos se destaca que la mayoría de los colaboradores señalan que el lugar donde trabaja sí es seguro, sólo un porcentaje menor indicó lo contrario.
4. De los resultados conseguidos se destaca que más de la mitad de las personas no sienten incertidumbre de perder el empleo en el que se encuentran, entre los porqués comentan que se desempeñan muy bien en su puesto de trabajo y debido a que la estabilidad de la empresa es muy buena; un porcentaje menor de las personas sí siente incertidumbre de perder su empleo e indican que es porque la competencia ha logrado abarcar parte de sus clientes, consideran que no son indispensables en la compañía y por despidos frecuentes en la empresa.

5. De los resultados obtenidos se destaca un poco más de la mitad de los colaboradores opina que en la empresa no se realizan despidos frecuentes y la otra parte considera que la empresa sí realiza despidos frecuentes.
6. De los resultados conseguidos se destaca que la mayoría de los empleados creen que en la organización sí se impulsa el compañerismo, el trabajo en equipo y la unión entre los colaboradores; por el contrario, un porcentaje menor no cree que la organización impulse este tipo de relaciones.
7. De los resultados obtenidos se destaca que un poco más de la mitad de las personas considera que no reciben reconocimiento de su labor por parte de su jefe inmediato y compañeros, y poco menos de la mitad opinaron que sí reciben dicho reconocimiento.
8. De los resultados conseguidos se destaca que el porcentaje mayor considera que el salario recibido no es justo en relación con su dedicación y esfuerzo entre los porqués comentan que el salarios que actualmente tienen en otras empresas que se dedican a lo mismo pagan más por el puesto que desempeñan, muchos tienen funciones y tareas extra a las que deben realizar, salarios bajos no competitivos, se maneja mucha responsabilidad en los puestos y no se reconoce en la parte económica; y una proporción menor señaló que su salario sí es justo.
9. De acuerdo con los resultados obtenidos se destaca que la mayoría de los empleados sí opinan que las tareas que realizan les motivan y les permiten desarrollarse profesionalmente, un porcentaje menor señaló lo opuesto.
10. Según los resultados conseguidos se destaca que un porcentaje alto de colaboradores cree tener posibilidad de progresar en la empresa y una

proporción menor opina no tener esta posibilidad de progreso, entre los porqués comentan que no se promueve en ascenso de personas, la empresa no tiene un plan de sucesión, la empresa no tiene puestos para progresar y si se abre una vacante buscan personas de afuera, no hay oportunidad de crecimiento.

11. De acuerdo con los resultados obtenidos se destaca que casi todos los colaboradores opinan que sí han tenido oportunidad en el trabajo de aprender y crecer, un porcentaje mínimo indicó lo contrario.

## **5.1.2 Variable 2: Estilos de Liderazgo**

### **5.1.2.1 Indicador 1: Estilos de liderazgo**

12. Según los resultados obtenidos un gran porcentaje de los colaboradores indican que su jefe es democrático, un porcentaje menor señala que su jefe es liberal, una proporción más pequeña opinó que su jefe es autocrático y una porción mínima le pareció que es coercitivo.

### **5.1.2.2 Indicador 2: Líder Liberal (Laissez-Faire)**

13. De acuerdo con los resultados cabe destacar que la mayoría de los empleados señalan que no toman las decisiones sin la participación del jefe inmediato, entre las explicaciones que dan: es mejor tener la opinión de todos, es mejor tener el visto bueno, solo el jefe toma las decisiones, solo con el visto bueno se pueden ejecutar, la decisión final la toma el jefe, se respetan los niveles de la empresa; y un porcentaje mínimo indico que sí toma las decisiones sin la participación del

jefe inmediato explicando que la empresa lo permite y jefe confía en las decisiones que se tomen.

14. Según los resultados obtenidos se destaca, que la mayoría de los colaboradores optaron por especificar las características de sus jefes como: excelente, es el que toma las decisiones, participa activamente, delega funciones y falta atención a la opinión de los colaboradores; un pequeño porcentaje señaló que su jefe no participa en las decisiones y su papel es pasivo, una porción pequeña indicó que influye muy poco en los logros y objetivos de la empresa, por último, una proporción menor opinó que su jefe no tiene un papel importante en el ambiente laboral.

### **5.1.2.3 Indicador 3: Líder Autocrático**

15. Con los resultados conseguidos, un porcentaje mayor opinan que la jefatura inmediata sí es abierta a recibir ideas para la mejora del departamento indicando que: en cierta manera sí reciben ideas, pero, no en su totalidad, escuchan a los empleados, se reciben las ideas aunque no siempre se aprueben, se reciben ideas y se realizan los cambios necesarios; la proporción menor no cree que la jefatura sea abierta a recibir ideas señalando que: la empresa no es abierta a mejoras.
16. De acuerdo con los resultados obtenidos, el porcentaje mayor consideró que su jefe no se caracteriza por fijar directrices o normas, sin tomar en cuenta la opinión de los colaboradores, la proporción menor opinó que su jefe sí fija directrices o normas sin tomarlo en cuenta.

17. Según los resultados conseguidos se destaca que la mayoría de los colaboradores opinan que el jefe inmediato sí espera que todos le obedezcan y acepten sus decisiones entre sus opiniones indican que: hay que obedecer al líder y muchas decisiones se toman en conjunto, no tiene que importar lo que el empleado piensa, para mejorar y rendir mucho mejor en los resultados, el jefe tiene la última palabra, es lo que el jefe espera, se debe respetar; una minoría cree que su jefe no espera que todos le obedezcan y acepten sus decisiones explicando que: se hacen lluvia de ideas para dar opciones en caso de no estar de acuerdo, hay participación.

#### **5.1.2.4 Indicador 4: Líder Democrático**

18. Con respecto a los resultados obtenidos el porcentaje mayor de colaboradores indican que su jefe brinda orientación y apoyo en el trabajo diario, una porción más pequeña opina que su jefe se basa en la colaboración y participación de todos los miembros, un grupo un poco más pequeño señala que su jefe posee la habilidad para la negociación, una proporción menor cree que su jefe permite que los colaboradores participen en la toma de decisiones y un porcentaje mínimo indica que no interviene en el trabajo ni para orientación, ni apoyo y el jefe decide todo.

19. De acuerdo con los resultados, la mayoría de los colaboradores sienten que sí se puede negociar con su jefe en caso de alguna eventualidad en el trabajo indicando que: el jefe es abierto al diálogo, siempre está atento a lo que se ocupe y a escuchar al equipo, es flexible; un porcentaje mínimo opina que no se puede negociar con su jefe ante cualquier eventualidad.

### **5.1.2.5 Indicador 5: Líder Participativo**

20. Según los resultados obtenidos un alto grupo de colaboradores indican que sí puede hablar con su jefe sin miedo a ser interrumpido y no poder exponer sus ideas, al contrario de un mínimo de personas indicando que sienten que no pueden hablar con su jefe abiertamente sin interrupciones.
21. De acuerdo con los resultados conseguidos la mayoría de los colaboradores consideran que sus ideas han sido tomadas en cuenta para el mejoramiento del departamento y un grupo menor opina que sus ideas no son tomadas en cuenta para mejoras.
22. Con los resultados obtenidos cabe señalar que un poco menos de la mitad cree que su jefe escucha las ideas y opiniones que brindan los colaboradores o que su jefe genera un ambiente de confianza entre todos, un grupo menor de personas opina que su jefe acepta que los demás participen a la hora de tomar decisiones a fin de llegar a acuerdos que beneficien a todos, una proporción un poco más pequeña considera que su jefe admite que la propuesta de alguien más es la más acertada y un mínimo explica que su jefe es todo lo contrario a las opciones anteriores.

### **5.1.2.6 Indicador 6: Líder Coercitivo**

23. De acuerdo con los resultados obtenidos la mayoría de los colaboradores consideran que su jefe no crea un ambiente negativo en el equipo explicando que: nunca haría algo así, muestra apoyo, atención y orientación cuando se necesita, realiza reuniones para unificar al equipo, genera confianza, positivismo

y comunicación en el grupo; un porcentaje muy bajo cree que su jefe sí genera un ambiente negativo.

24. Con respecto a los resultados conseguidos, la mayoría de los colaboradores opinan que su jefe sí ha sido directo a la hora de eliminar prácticas dañinas que afecten el rendimiento laboral y un grupo muy pequeño cree que no ha sido directo para eliminar las prácticas dañinas.

25. Según los resultados obtenidos, la mitad del personal considera que su jefe es muy rígido a la hora de dar órdenes mientras que la otra mitad de las personas opina que no es rígido cuando da órdenes.

### **5.1.3 Variable 3: Tipo de Comunicación**

26. De acuerdo con los resultados obtenidos, el porcentaje mayor considera que el tipo de comunicación que se aplica a su departamento es el lateral, una proporción menor opino que la comunicación que se da es la descendente y una porción mínima indicó que aplica la ascendente.

27. Con respecto a los resultados conseguidos, la mayoría de los colaboradores indicó que sí existe comunicación entre los distintos departamentos y un porcentaje menor señaló que no existe dicha comunicación en las diferentes áreas.

#### **5.1.3.1 Indicador 1: Comunicación Descendente**

28. Con respecto a los resultados obtenidos un gran porcentaje considera que su jefe inmediato les da realimentación cuando se necesita hacerla y un porcentaje menor opina que su jefe no les da realimentación.

29. Según los resultados conseguidos, la mayoría de los colaboradores consideran que su jefe inmediato no les brinda información sobre su desempeño, por el contrario, un porcentaje menor opina que su jefe sí les da la información sobre su desempeño laboral.
30. De acuerdo con los resultados, el porcentaje mayor considera que sí les dan la información necesaria para realizar correctamente sus tareas laborales y el porcentaje menor opina que no les brindan la información necesaria, entre los porqués comentan: muchas veces deben indagar sobre lo que quieren, no hay tiempo para explicar, urgen las soluciones, en situación de importancia no se brinda la información a tiempo, algunas veces se necesita orientación y retroalimentación.
31. Con respecto a los resultados obtenidos, la mayoría de los colaboradores consideran que existe comunicación fluida con su jefe y una minoría cree que no existe, entre los porqués comentan que el jefe es muy ocupado o que existe una mala comunicación con su jefe.

#### **5.1.3.2 Indicador 2: Comunicación Ascendente**

32. Según los resultados, el porcentaje mayor considera que sus opiniones esporádicamente se toman en cuenta, un grupo menor opina que sus opiniones siempre son valoradas, otro grupo menor cree que casi siempre aprecian sus ideas y un mínimo de colaboradores señala que nunca toman en cuenta lo que dicen.
33. Tomando en cuenta los resultados se destaca que la mayoría de los colaboradores considera que reciben atención por parte de su jefe cuando le van

a comunicar algo explicando que: el jefe debe de hacerlo, existen reuniones periódicas, el jefe escucha con atención al equipo, siempre es atento a los que se conversa, trabaja a puerta abierta; un porcentaje mucho menor indica que no recibe la atención requerida, ya que, el jefe es muy ocupado y atiende poco.

34. De acuerdo con los resultados, casi la totalidad de los colaboradores opina que cuando tienen un problema en el trabajo se lo comentan a su jefe, explicando que: es lo mejor, lo correcto, casi siempre lo hacen, el jefe da confianza, el jefe puede y ayuda a resolver el conflicto, para solucionar el problema lo antes posible; un porcentaje mucho menor señala que no comenta con su jefe cuando tiene problemas en el trabajo indicando que es mejor esperar el regaño.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

Con respecto a los resultados obtenidos durante la investigación, a continuación se enumeran una serie de recomendaciones, de acuerdo con las variables e indicadores planteados para el proceso de estudio.

### **5.2.1 Variable 1: Tipo de Motivación**

Recomendación 1: Se recomienda establecer un plan de motivación que permita a los jefes inmediatos de cada departamento, conocer e indagar sobre el colaborador para garantizarse que desarrolle un buen desempeño laboral, para que un trabajador logre sentirse motivado, su superior debe comprender qué le satisface y qué no, con el propósito de mejorar el ambiente en el cual se desenvuelve cotidianamente.

### **5.2.1.1 Indicador 1: Necesidades de Maslow**

Recomendación 2: Se recomienda realizar un estudio sobre la remuneración que reciben los colaboradores, para averiguar si con dicho salario pueden abarcar sus necesidades básicas y si no es así, analizar la posibilidad de ajustarles el sueldo a conveniencia de ambas partes.

Recomendación 3: Asegurarse que el lugar donde trabajan todos los empleados del área administrativa sea seguro, para que de esta forma se sientan cómodos y protegidos con su entorno y puedan desarrollar sus funciones de la mejor manera.

Recomendación 4 y 5: Asegurarse de darles mayor confianza a sus colaboradores con respecto a los temas relacionados a la competencia y a los despidos que se realicen; para que de esta forma los empleados tengan la convicción de la estabilidad de la empresa evitando incertidumbre por despidos.

Recomendación 6: Se recomienda hablar con los encargados de los diferentes departamentos de la empresa para que impulsen buenas relaciones entre sus colaboradores (trabajo en equipo, compañerismo, confianza) para que de esta forma se sientan motivados con respecto a las personas con las que laboran diariamente.

Recomendación 7: Se recomienda realizar reuniones cada mes para evaluar el esfuerzo efectuado por cada colaborador del equipo y así reconocer la buena labor, dedicación y empeño que han desarrollado en ese tiempo.

Recomendación 8: Se recomienda hacer un estudio de los salarios que tienen los colaboradores de los distintos departamentos, ya que, algunos expresaron su inquietud con relación a la remuneración que reciben debido a que no cumplen con sus

expectativas y no sienten que sea justo con respecto a la dedicación y esfuerzo que realizan en su puesto, de manera que se hagan ajustes en los sueldos llegando a un acuerdo en donde ambas partes queden satisfechas.

Recomendación 9 y 11: Se recomienda efectuar un plan de crecimiento laboral para incrementar, desarrollar y mejorar al colaborador haciendo que éste se vuelva más productivo, más eficiencia, más motivado, aprenda mucho más y tenga un mejor desempeño en sus tareas.

Recomendación 10: Se recomienda realizar un plan de sucesión para que la organización tenga en cuenta a los empleados que posean las habilidades y competencias de otro compañero que este dejando la empresa, logrando así que haya progreso dentro del equipo y de los departamentos.

## **5.2.2 Variable 2: Estilos de Liderazgo**

### **5.2.2.1 Indicador 1: Estilos de liderazgo**

Recomendación 12: Se recomienda que los jefes de los departamentos que aplican el estilo democrático lo sigan aplicando, ya que, es con este estilo de liderazgo que los colaboradores se sienten más a gusto y además se establece una mejor relación laboral entre el equipo de trabajo.

### **5.2.2.2 Indicador 2: Líder Liberal (Laissez-Faire)**

Recomendación 13: Asegurarse que los empleados sepan cómo la empresa maneja la toma de decisiones, ya que, algunos consideran que sí pueden y otros que no puede tomar las decisiones sin la participación del jefe; esto con el fin de que haya buena comunicación entre el jefe y el empleado evitando cualquier malentendido entre ambos.

Recomendación 14: Se recomienda realizar un análisis a los jefes de departamento con el fin de determinar si pueden ser enviados a una capacitación que mejore sus habilidades de liderazgo con base en el equipo de trabajo que tienen e implementar un buen ambiente en el departamento logrando mejorar la relación líder-colaborador.

### **5.2.2.3 Indicador 3: Líder Autocrático**

Recomendación 15: Se recomienda realizar una reunión cada mes para que lo colaboradores expresen sus opiniones para la mejora del departamento y tengan la oportunidad de discutir estos temas, de esta forma sentirán que sus ideas son tomadas en cuenta por la jefatura, asimismo es importante que se les explique las razones por las cuales no pueden ser aprobadas sus ideas para que no sientan que los están escuchando por obligación.

Recomendación 16 y 17: Asegurarse de que todos los jefes de departamento trabajen en equipo con sus colaboradores, para que cuando se determine una norma, directriz o se tome una decisión estos la discutan con sus empleados logrando que se sientan incluidos, escuchados y que participan activamente en las decisiones del departamento.

### **5.2.2.4 Indicador 4: Líder Democrático**

Recomendación 18: Se recomienda realizar una charla para mejorar el tema de los estilos de liderazgos, esto con el fin de que los jefes de departamento se instruyan sobre la materia y establezcan la mejor opción que aplica a su equipo de trabajo logrando una mayor productividad en el departamento.

Recomendación 19: Asegurarse que todos los jefes de departamento estén abiertos a dialogar con sus colaboradores ante alguna eventualidad que tenga el empleado, para que de esta forma haya confianza y buena comunicación entre ambas partes.

#### **5.2.2.5 Indicador 5: Líder Participativo**

Recomendación 20: Se recomienda que los jefes de departamento les generen la confiabilidad a sus empleados de que sí pueden hablar con ellos sin tener ninguna interrupción y cómodamente para que haya un buen trato cordial entre ambos.

Recomendación 21: Asegurarse que todos los jefes de departamento den igual oportunidad a sus colaboradores de expresar sus ideas para que sientan que hay confianza de poder dar sus opiniones y que serán escuchadas y tomadas en cuenta.

Recomendación 22: Se recomienda realizar una charla para perfeccionar el tema de los estilos de liderazgos, esto con la finalidad de que los jefes de departamento se informen sobre el asunto e implementen en sus áreas la alternativa que mejor se adapte a su equipo de trabajo alcanzando una mayor productividad en el departamento.

#### **5.2.2.6 Indicador 6: Líder Coercitivo**

Recomendación 23: Se recomienda efectuar, mínimo una vez al año, análisis del clima organizacional de los departamentos de trabajo, con la finalidad de que los colaboradores cuenten con un ambiente laboral agradable, que sea productivo y que motive a un excelente desempeño laboral.

Recomendación 24: Asegurarse que los jefes de departamento eliminen cualquier práctica dañina que afecte directamente al personal, ya que esto puede perjudicar al colaborador y desmotivarlo.

Recomendación 25: Se recomienda efectuar una charla a los jefes de departamento para mejorar la forma de comunicación con su equipo de trabajo, con el fin de evitar el deterioro en la relación entre ambas partes y los malos tratos.

### **5.2.3 Variable 3: Tipo de Comunicación**

Recomendación 26 y 27: Se recomienda que permanezca el tipo de comunicación lateral, para que así los colaboradores puedan comunicarse con su jefatura inmediata dentro de los parámetros de apertura y respeto, asimismo utilizándolo entre los distintos departamentos, con el fin de que haya un intercambio de información fluido en toda la empresa.

#### **5.2.3.1 Indicador 1: Comunicación Descendente**

Recomendación 28 y 29: Se recomienda efectuar retroalimentación, que todos los jefes de departamento hagan reuniones periódicas con cada empleado para establecer qué se espera de su desempeño y cuáles son los resultados que se procuran percibir, con el fin de modificar la falta cometida, que el colaborador entienda como efectuar la labor correctamente y que este se encuentre informado de su esfuerzo y dedicación.

Recomendación 30: Se recomienda que los jefes de departamento brinden información de las tareas laborales a sus colaboradores, sea de manera oral o escrita; con el fin de que éstos se encuentren bien informados sobre lo que tienen que hacer, asimismo, el

empleado trabajará con mayor eficiencia en sus funciones y entregará el trabajo como lo espera su superior.

Recomendación 31: Asegurarse que los jefes de cada departamento se preocupen por la comunicación entre ellos y su equipo de trabajo, con el fin de que ambas partes tengan una relación amena, de confianza y el intercambio de información sea lo más fluido posible.

### **5.2.3.2 Indicador 2: Comunicación Ascendente**

Recomendación 32 y 33: Se recomienda que la jefatura inmediata de cada uno de los departamentos tomen en cuenta las propuestas que los empleados quieran presentar para contribuir a la mejora laboral y brindar la atención necesaria para escuchar estas recomendaciones que el equipo de trabajo pueda tener, con el fin de incrementar la comunicación entre ambas partes.

Recomendación 34: Se recomienda seguir fomentando la oportunidad de comunicación entre las jefaturas y los colaboradores, de esta manera se fortalece la confianza entre ambos, con el fin de que cuando tengan algún inconveniente los empleados tengan la libertad y franqueza de decírselo a su jefe inmediato para darle solución lo más pronto posible.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

## **6.1 INTRODUCCIÓN**

Luego de aplicar el instrumento y de haber analizado los resultados obtenidos en la investigación referente al clima organizacional en el área administrativa en la empresa Tica Bus, se consiguió precisar que hay ciertos elementos que necesitan mejorarse para que de esta forma los colaboradores de la organización desarrollen su labor con el mejor desempeño y la mayor satisfacción posible.

Basado en lo anterior, se presenta una propuesta que establece varias actividades que podrían efectuarse en el área administrativa de la empresa, esto con el fin de solucionar las discrepancias analizadas en los distintos departamentos de la organización y de esta forma lograr que los colaboradores se sientan más motivados y a gusto con su labor alcanzando un mejor desempeño a la hora de ejecutar sus funciones, lo cual conlleva un gran beneficio para la empresa.

La propuesta consiste en desarrollar un plan de integración grupal, un plan de incentivos de salario emocional, un programa de capacitación y talleres conforme a las necesidades detectadas en la organización. Asimismo, se elaborará una proyección del presupuesto que la empresa debe considerar para llevar a cabo las actividades que se pretenden desarrollar en los diferentes departamentos del área administrativa.

## **6.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA**

El talento humano es lo más importante en una organización, debido a que el crecimiento y buen funcionamiento de la empresa recae sobre los colaboradores de esta, por lo cual es trascendental velar por el bienestar de los individuos que la

componen, de modo que las actividades que se desean desarrollar son de gran importancia para lograrlo.

Esto con la finalidad de que la empresa logre tener un mejor clima organizacional en su área administrativa y con esto alcanzar un mejor desempeño por parte de los empleados, asimismo, estos se van a sentir más motivados y a gusto en su ambiente laboral.

## **6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **6.3.1 Objetivo General**

Elaborar una propuesta que facilite mejorar el clima organizacional en el área administrativa de la empresa Tica Bus.

### **6.3.2 Objetivos Específicos**

- Efectuar un plan de integración grupal fortaleciendo la relación del equipo de trabajo y la motivación de los colaboradores.
- Realizar un plan de incentivos de salario emocional en el cual se reconozcan los logros y metas conseguidas de los empleados.
- Elaborar un programa de capacitación y talleres conforme a las necesidades detectadas en la empresa.

## **6.4 ALCANCES**

- La propuesta desarrollada comprende los factores, que deben mejorarse, expresados por los colaboradores de los distintos departamentos del área administrativa de la empresa Tica Bus.
- Establecer planes que ayuden a la motivación de los empleados en los diferentes departamentos para que de esta forma logren tener un mejor desempeño en sus funciones.
- Optimizar los conocimientos, competencias y aptitudes de los empleados, asimismo de sus jefaturas; de modo que efectúen las labores de su cargo de la mejor forma, por medio de talleres y programas de capacitación.

## **6.5 PLAN DE INTEGRACIÓN GRUPAL**

El plan consiste en elaborar un calendario con las actividades grupales buscando la unión e integración de los colaboradores, esto con el fin de alcanzar un mayor vínculo entre los individuos para generar más confianza, compañerismo, trabajo en equipo, simpatía y unidad.

Las actividades pueden ser desayunos o almuerzos compartidos una vez por semana, celebración de los cumpleaños de manera mensual, reuniones con el equipo de trabajo mensualmente. Asimismo, este espacio puede servir para que los empleados expresen sus opiniones de distintos temas y de esta forma poder escucharlos.

## **6.6 PLAN DE INCENTIVOS DE SALARIO EMOCIONAL**

El salario emocional se refiere a las retribuciones no económicas que el colaborador puede conseguir de la organización, con el fin de incentivar a los trabajadores a sentirse más motivados y a percibir un mejor ambiente laboral en la empresa, asimismo, es un factor fundamental en la retención del personal.

El plan busca recompensar a los empleados de forma que se ajuste a sus necesidades profesionales y familiares, ya que para los individuos de hoy es importante mantener el equilibrio entre esos dos elementos. Algunos incentivos de salario emocional que se proponen son:

### **6.6.1 Horarios flexibles**

Consiste en que el trabajador disfrute de una mayor autonomía en el momento de establecer su horario de entrada y salida de la oficina, es importante aclarar que no se refiere a que el colaborador labore menos horas sino que este organice y distribuya su tiempo de la mejor forma. Algunas opciones de horario que se le pueden brindar al personal serian:

- 6am a 3pm
- 7am a 4pm
- 8am a 5pm
- 8:30am a 5:30pm

*Ilustración 1 Horario flexible*

### **6.6.2 Teletrabajo**

Consiste en que la empresa permita a los colaboradores trabajar desde un lugar diferente a la oficina, es decir, trabajo a distancia, los empleados pueden trabajar desde su casa, la casa de un familiar, hotel, restaurante, etc. Lo que se busca es que el empleado tenga autonomía frente a los conflictos, disciplina, responsabilidad, perseverancia.

En este caso se puede implementar esta opción una vez a la semana, se debe realizar un calendario en donde cada colaborador especifique si desean el mismo día de la semana o si desean cambiarlo, para que de esta forma se tengan ordenadamente los días que cada colaborador hará su teletrabajo.

*Ilustración 2 Teletrabajo*

### 6.6.3 Regalos por fechas especiales

Se basa en que la empresa organice un detalle para sus empleados en fechas especiales como el día de la madre, día del padre, san Valentín, día del trabajador, día internacional de la mujer, día de la independencia, navidad y fin de año. Se debe de planificar las fechas especiales en el calendario para que se planee con tiempo el detalle que se desea regalar al personal.

*Ilustración 3 Regalos*

#### 6.6.4 Permiso de tener el día libre en el cumpleaños

Consiste que el empleado tenga el día libre de su cumpleaños, sin que se le rebaje días de sus vacaciones y sin que tenga rebajo en su salario, es decir, es un día más que le otorga la empresa para que disfrute de su cumpleaños de la mejor manera. Es importante señalar que se debe planificar en el calendario los cumpleaños de todos los colaboradores, para organizar correctamente las fechas, esto con el fin de:

- Si hay dos colaboradores que cumplen el mismo día, ver si existe la posibilidad que ambos tengan el día libre, sino negociar el día con ambas personas para que uno si lo tenga libre el propio día y el otro tenga libre al día siguiente.
- El colaborador debe notificar, un día antes, a la compañía con el visto bueno de su jefe inmediato del día libre que tendrá debido a su cumpleaños.

*Ilustración 4 Cumpleaños*



### 6.6.5 Días adicionales sumados a las vacaciones.

En este caso consiste en dar a los empleados como premiación de logro de objetivos un día más de vacaciones, para que de esta forma se sientan más motivados logrando mejorar el desempeño en sus labores.

*Ilustración 5 Vacaciones*



### 6.6.6 Espacio y tiempo de descansos durante la jornada laboral

Se basa en que el colaborador tenga opción de descansar durante su tiempo laboral, se puede brindar 15 minutos en la mañana y 15 minutos en la tarde, de esta forma el empleado puede descansar y relajarse un poco del estrés cotidiano. Asimismo, la empresa debe contar con una sala donde el personal puede tener ese tiempo de descanso.

*Ilustración 6 Tiempo de descanso*



### **6.6.7 Reconocimiento de los logros**

En este caso no se refiere a un reconocimiento monetario, sino al reconocimiento con palabras o gestos de parte de su jefe o compañeros. A todas las personas les gusta que le digan que está realizando bien su trabajo, por medio de palabras como “bien hecho”, “gracias por la ayuda”, etc., de esta forma se puede valorar y compensar a los individuos y muchas veces satisface más que una retribución monetaria.

*Ilustración 7 Reconocimiento*



### **6.6.8 Capacitación y formación en temas de interés**

Consiste que al empleado se le dé la oportunidad de capacitarse y formarse en temas de interés tanto de la empresa como del empleado, para que de esta manera los colaboradores crezcan y se sientan más incentivados en su desarrollo personal.

*Ilustración 8 Capacitación y formación*



### **6.6.9 Desarrollo profesional**

Consiste en darle al empleado la oportunidad de crecer como profesional, de igual forma es una inversión a futuro para la empresa, ya que se está apostando por el trabajo bien hecho, el crecimiento profesional y personal logrando aumentar la productividad y el desempeño de los individuos.

*Ilustración 9 Desarrollo profesional*



#### **6.6.10 Salir temprano los viernes**

Consiste en conceder a los empleados la opción de salir temprano los viernes para que gocen de más tiempo de descanso y de esta forma se sienten más motivados al ir a trabajar.

*Ilustración 10 Salir temprano*



### 6.6.11 Reconocimiento de tiempo extra

Es importante que la empresa reconozca el tiempo invertido de sus empleados en las tareas de la organización, de esta manera el colaborador se sentirá retribuido y motivado para seguir haciendo de la mejor forma sus tareas laborales sin importante el tiempo que tome lograrlo.

*Ilustración 11 Tiempo extra*



### 6.6.12 Oportunidad de crecimiento dentro de la empresa

Es importante que los colaboradores estén conscientes de que en la empresa existe la oportunidad de crecer, es decir, el empleado puede iniciar desde abajo pero con el tiempo y los conocimientos que va adquiriendo pueda demostrar que puede ocupar algún otro puesto, de esta manera el individuo podrá valorar su futuro dentro de la organización con la oportunidad de mejorar y con nuevas responsabilidades.

*Ilustración 12 Oportunidad de crecimiento*



## **6.7 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y TALLERES**

De acuerdo con lo indicado anteriormente en la investigación, se divisaron ciertos inconvenientes en el área administrativa que se deben modificar adecuadamente, para que de esta forma se logre mejorar el ambiente laborar de los empleados consiguiendo que el desempeño laboral se incremente a los niveles requeridos.

Es importante señalar que los procesos de capacitación conceden a las personas perfeccionar, fortalecer y enseñar los conocimientos que la empresa requiera impartir, lo cual es beneficioso por ambas partes, ya que de esta forma los colaboradores o jefaturas realizaran eficientemente sus labores.

Basado en los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento, los temas que se debe reforzar dentro de la empresa son liderazgo y motivación, por lo cual, a

continuación se desarrollará el cuadro con los programas de capacitación que se estarían exponiendo a los colaboradores y jefaturas.

### 6.7.1 Estructura del programa de capacitación

Tema de Capacitación	Objetivo	Encargado	Dirigido a	Duración
Fundamentos del liderazgo	Reforzar, instruir y fortalecer las características y estilos del liderazgo.	Departamento de Recursos Humanos.	Jefatura de los distintos departamentos del área administrativa.	2 horas  (teórico-práctico)
La motivación y sus claves para la satisfacción laboral	Desarrollar habilidades, aptitudes y cualidades de motivación apropiada y positiva para los colaboradores y su ambiente laboral.	Departamento de Recursos Humanos.	Todo el personal	2 horas con cada grupo  (teórico-práctico)

*Fuente: Elaboración propia. Abril 2018*

## 6.8 PRESUPUESTO

El presupuesto se muestra de manera individual para cada uno de los recursos que se utilizarán en el programa de capacitación.

RECURSOS	CANTIDAD	COSTO TOTAL
<b>Recursos Materiales</b>		
Resma de hojas	1	2,590.00
Bolígrafos	23	7,980.00
Proyector	1	330,890.00
Laptop	1	519,990.00
<b>Recurso Humano</b>		
Capacitador	1	665,000.00

*Fuente: Elaboración propia. Abril 2018*

Es importante señalar que el presupuesto anterior es el valor total de la propuesta, pero en realidad, la organización no va a incurrir en ningún gasto, debido a que los materiales para desarrollar las actividades la empresa los brinda o ya los tienen.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## Bibliografía

- Bernal, C. A. (2016). *Metodología de la Investigación. 4 Ed.* Colombia: Pearson.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración. 8 ed.* México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. 10 ed.* México: McGraw-Hill.
- Dessler, G., & Varela Juárez, R. (2017). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. 6° ed.* México: Pearson.
- González Vallejo, L. (2017). *Guía, trabajos finales de graduación, tesina y tesis en Ciencias Sociales. 3-17 Ed.* Costa Rica: Universidad Hispanoamericana.
- González Vallejo, L. M., Evans Meza, R., & Pérez Fallas, D. (2017). *Manual: VANCOUVER, APA. Citas y referencias bibliográficas. 3-17 Ed.* Costa Rica: Universidad Hispanoamericana.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, Jr., J. W. (2017). *Administración. Un enfoque basado en competencias. 12 ed.* México: Cengage Learning.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Métodos de la Investigación. 6 Ed.* México: McGraw Hill.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2014). *Administración Contemporánea. 8° ed.* México: McGraw-Hill.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2016). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. 6 ed.* México: Cengage Learning.
- Mora Montero, S. (2016). *Análisis del clima organizacional que presentan los colaboradores de la entidad financiera Banco BCA en el tercer cuatrimestre de 2016 (Tesis inédita de Licenciatura).* Universidad Hispanoamericana: San José, Costa Rica.
- Münch, L. (2014). *Administración, gestión organizacional, enfoque y proceso administrativo. 2° ed.* México: Pearson.
- Pimienta Prieto, J. H., & De la Orden Hoz, A. (2017). *Metodología de la Investigación. 3 Ed.* México: Pearson.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración. 12° ed.* México: Pearson.

Robbins, S. P., Decenzo, D. A., & Coulter, M. (2017). *Fundamentos de administración*. 10° ed. México: Pearson.

Tica Bus. (02 de marzo de 2018). *TicaBus*. Obtenido de TicaBus: <https://www.ticabus.com/Enterprise>

Wehrich, H., Cannice, M., & Koontz, H. (2017). *Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovación*. 15 ed. México: McGraw-Hill.

Werther, Jr., W. B., Davis, K., & Guzmán Brito, M. P. (2014). *Administración de Recursos Humanos. Gestión del capital humano*. 7 ed. México: McGraw-Hill.

## **ANEXOS**



**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**  
**TÉSIS PARA EL ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

**Instrumento para analizar el clima organizacional en relación con el desempeño que presenta la empresa Tica Bus, como parte de la investigación a nivel académico, para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.**

Estimados colaboradores de Tica Bus:

Reciba un cordial saludo de mi parte. El presente cuestionario contiene una serie de preguntas las mismas hacen referencia al tema mencionado en el párrafo anterior.

Favor 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 que los descritos.

Agradezco su ayuda con la colaboración de este instrumento.

## **I. DATOS GENERALES**

1. Género:

Masculino       Femenino

2. Edad:

18 a 25       36 a 45  
 26 a 35       46 en adelante

3. Departamento al que pertenece: \_\_\_\_\_

4. Años de laborar en la organización:

Menos de 1 año     11 a 15 años

1 a 5 años         16 o más años

6 a 10 años

5. Estudios concluidos:

Secundaria     U. Bachiller         U. Licenciatura

Maestría

## II. **VARIABLE 1: TIPO DE MOTIVACIÓN**

6. ¿Se siente motivado en su puesto?

Sí             No

### **INDICADOR 1: Necesidades de Maslow**

7. ¿Los beneficios económicos que recibe en su empleo satisfacen sus necesidades básicas?

Sí             No

8. ¿Considera que el lugar donde trabaja es seguro?

Sí             No

9. ¿Siente incertidumbre de perder el empleo en el que se encuentra?

Sí             No

Por qué: \_\_\_\_\_

10. ¿Considera que en la empresa se realizan despidos frecuentes?

Sí       No

11. ¿Cree que en la organización se impulsa el compañerismo, el trabajo en equipo y la unión entre los colaboradores?

Si       No

12. ¿Considera que recibe reconocimiento de su labor de parte de su jefe inmediato y compañeros de trabajo?

Sí       No

13. ¿Considera que el salario recibido es justo en relación a su dedicación y esfuerzo?

Sí       No

Si su respuesta es negativa indique por qué: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

14. ¿Las tareas que realiza le motivan y permiten desarrollarse profesionalmente?

Sí       No

15. ¿Cree tener posibilidad de progresar en la empresa?

Sí       No

Si su respuesta es negativa indique por qué: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

16. ¿Ha tenido oportunidad en el trabajo de aprender y crecer?

( ) Sí                      ( ) No

### III. **VARIABLE 2: ESTILOS DE LIDERAZGO**

#### **INDICADOR 1: Estilos de Liderazgo**

17. Identifique en cuál de los siguientes estilos de liderazgo se encuentra su jefatura inmediata.

- a. ( ) Los empleados tiene libertad a la hora de efectuar su trabajo , la jefatura interviene sólo cuando sea estrictamente necesario(Liberal)
- b. ( ) Las decisiones las toma sólo 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 2: Liberal (Laissez-Faire)**

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

( ) Sí                      ( ) No

Explique por qué: \_\_\_\_\_

---

19. ¿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 3: Autocrático**

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

( ) Sí                      ( ) No

Justifique su respuesta: \_\_\_\_\_

---

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

( ) Sí                      ( ) No

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

( ) Sí                      ( ) No

Por qué \_\_\_\_\_

---

**INDICADOR 4: Democrático**

23. ¿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 la habilidad para la negociación.
  - d)  Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo.
  - e)  Otro especifique\_\_\_\_\_

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

- Sí                       No

Justifique su respuesta

---

---

---

**INDICADOR 5: Participativo**

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

- Sí                       No

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

- Sí                       No

27. ¿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 6: Coercitivo**

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

- Sí                       No

Justifique su respuesta

---

---

---

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

- Sí                       No

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

- Sí                       No

**IV. VARIABLE 3: TIPO DE COMUNICACIÓN**

31. ¿Cuál tipo de comunicación se aplica en su departamento?

( ) **Comunicación Descendente:** Es la que se inicia en algún punto medio o alto de la organización, y luego se dispersa hacia niveles jerárquicamente inferiores.

( ) **Comunicación Ascendente:** Se origina en niveles jerárquicamente medios o bajos, y su objetivo es llegar a los estratos superiores.

( ) **Comunicación Lateral:** se da entre las diversas áreas de la empresa, se puede establecer comunicación con cualquier miembro de la organización dentro de los parámetros de apertura y respeto.

32. ¿Existe comunicación entre los distintos departamentos?

( ) Sí      ( ) No

#### INDICADOR 1: Comunicación Descendente

33. ¿Su jefe inmediato da realimentación cuando se necesita hacerla?

( ) Sí      ( ) No

34. ¿Recibe información de su jefe sobre su desempeño?

( ) Sí      ( ) No

35. ¿Considera que se le brinda la información necesaria para realizar correctamente sus tareas laborales?

( ) Sí      ( ) No

Si su respuesta es negativa indique por qué: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

36. ¿Considera que existe comunicación fluida entre su jefe inmediato y usted?

( ) Sí      ( ) No

Si su respuesta es negativa indique por qué: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**INDICADOR 2: Comunicación Ascendente**

37. ¿Considera que sus opiniones se toman en cuenta?

( ) Siempre  
( ) Casi siempre  
( ) Esporádicamente  
( ) Nunca

38. ¿Recibe atención cuando va a comunicarse con su jefe inmediato?

( ) Sí      ( ) No

Por qué \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

39. ¿Cuándo tiene un problema en sus labores se lo comenta a su jefe inmediato?

( ) Sí      ( ) No

Por qué \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**V. PROPUESTA**

40. ¿Cuál de los estilos de liderazgo (autocrático, paternalista, burocrático, demócrata y transformador) mencionados anteriormente considera que es el más adecuado para su departamento? Explique su respuesta.

---

---

---

---

41. ¿Cuál de los tipos de comunicación (descendente, ascendente, lateral) mencionados anteriormente considera óptimo para su departamento? Explique su respuesta.

---

---

---

---

42. ¿Cuáles serían sus recomendaciones con el propósito de mejorar el clima organizacional de la empresa tomando en cuenta aspectos como la comunicación, el liderazgo y la motivación?

---

---

---

---

---

---

**¡Gracias por su Colaboración!**