

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
SEDE HEREDIA

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

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

**“Factores que inciden en el engagement de los
colaboradores del proceso productivo Turno 1 de
Compañía de Galletas Pozuelo en el primer cuatrimestre
del 2019”**

Sustentante:

María José Valverde Brenes

Tutora:

MSc. Susana Araya Zamora

Enero, 2019

ÍNDICE DE CONTENIDO

DECLARACIÓN JURADA.....	XXIII
CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR Y CONTRAPARTE	XXIV
CONSTANCIA APROBACIÓN DEL LECTOR METODOLÓGICO	XXV
CARTA DE APROBACIÓN FILÓLOGO.....	XXVI
DEDICATORIA	XXVII
AGRADECIMIENTO	XXVIII
RESUMEN.....	XXIX
CAPÍTULO I.....	1
PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Antecedente del problema.....	2
1.1.2 Problematización	3
1.1.3 Justificación del tema	4
1.2 Formulación del problema	8
1.3 Objetivos de la investigación	11
1.3. 1 Objetivo General.....	11
1.3.2 Objetivos específicos.....	11
1.4 Alcances y limitaciones.....	12

1.4.1 Alcances	12
1.4.2 Limitaciones.....	12
1.5 Aporte del investigador	12
1.5.1 Delimitación espacial	13
1.5.2 Delimitación Temporal.....	13
CAPÍTULO II.....	14
MARCO TEÓRICO	14
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO, ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN .	15
2.1.1 Misión:	18
2.1.2 Visión:.....	18
2.1.3 Estructura de operaciones:.....	19
2.1.4 Marcas.....	19
2.1.5 Calidad	19
2.1.6 ¿Qué es el SIG?.....	19
2.1.7 Política	20
2.1.8 Organigrama Institucional.....	21
2.1.9 Organigrama de Producción.....	21
2.1.10 Imágenes Ilustrativas de Compañía de Galletas Pozuelo	22
2.1.11 Edificio de Pozuelo.....	22
2.1.12 Oficinas Administrativas	23

2.1.13 Planta de Producción	23
2.1.14 Proceso productivo.....	24
2.1.15 Zona Recreativa	24
2.1.16 Productos	25
2.1.17 Mundo Pozuelo	26
2.2 CONTEXTO TEÓRICO -CONCEPTUAL.....	27
2.2.1 Engagement	27
2.2.2 Definiciones del engagement	27
2.2.3 Factores Internos del engagement.....	29
2.2.4 Factores externos del engagement.....	29
2.2.5 Salario Emocional.....	30
2.2.6 Definiciones de salario emocional	30
2.2.7 Beneficios del salario emocional	31
2.2.8 Ejemplos de salario emocional.....	33
2.2.9 Comunicación.....	34
2.2.10 Definición de comunicación.....	35
2.2.11 Funciones de la comunicación	36
2.2.12 El proceso de la comunicación.....	38
2.2.13 Tipos de Comunicación.....	41
2.2.14 Comunicación Organizacional.....	42

2.2.15 Comunicación Descendente.....	42
2.2.16 Comunicación Ascendente.....	42
2.2.17 Comunicación Horizontal	43
2.2.18 Situación personal del empleado.....	43
2.2.19 Ejemplos Vida personas vs Trabajo	44
2.2.20 Liderazgo.....	45
2.2.21 Definiciones de Liderazgo	45
2.2.22 Funciones del líder	47
2.2.23 Teorías sobre el liderazgo	48
2.2.24 Teorías de los rasgos.....	48
2.2.25 Teorías conductuales	50
2.2.26 Estilos de liderazgo	51
2.2.27 Liderazgo carismático	52
2.2.28 Laissez-faire	53
2.2.29 Dirigente autocrático	55
2.2.30 Dirigente democrático	56
2.2.31 Equipos de Trabajo	57
2.2.32 Definiciones sobre equipo de trabajo	58
2.2.33 Etapas de desarrollo de un equipo.....	59
2.2.34 Beneficio para las organizaciones.....	60

2.2.35 Beneficios para los empleados.....	60
2.2.36 Tipos de equipos	61
2.2.37 Características	62
2.2.38 Visión compartida.....	63
2.2.39 Motivación	64
2.2.40 Definición de motivación	64
2.2.41 Naturaleza de la motivación	65
2.2.42 Importancia de la motivación.....	65
2.2.43 Beneficios de la motivación	66
2.2.44 Proceso de motivación	67
2.2.45 El ciclo motivacional.....	67
2.2.46 Primeras perspectivas acerca de la motivación	69
2.2.47 Enfoque tradicional.....	69
2.2.48 Enfoque de las relaciones humanas	70
2.2.49 Enfoque de los recursos humanos	70
2.2.50 Teorías	71
2.2.51 Teoría de los dos factores de Herzberg	71
2.2.52 Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland	73
CAPÍTULO III.....	76
MARCO METODOLÓGICO.....	76

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	77
3.1.1 Finalidad	77
3.1.1.1 Teórica	77
3.1.1.2 Aplicada	77
3.1.2 Dimensión temporal.....	78
3.1.2.1 Transversal.....	78
3.1.2.2 Longitudinal.....	78
3.1.3 Marco.....	79
3.1.3.1 Mega	79
3.1.3.2 Macro	79
3.1.3.3 Micro	80
3.1.4 Naturaleza	80
3.1.4.1 Cualitativa.....	80
3.1.4.2 Cuantitativa	81
3.1.5 Carácter.....	83
3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....	83
3.2.1 Sujetos.....	83
3.2.2 Primera mano	84
3.2.3 Segunda mano	84
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	85

3.3.1 Población.....	85
3.3.2 Muestra.....	86
3.4 SELECCIÓN DEL MUESTREO.....	86
3.4.1 Probabilística.....	86
3.4.2 No probabilística.....	87
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN	87
3.5.1 Instrumentos.....	87
3.5.2 Herramientas.....	88
3.5.3 Recopilación.....	88
3.5.4 Observación.....	88
3.5.5 Entrevista.....	89
3.5.6 Encuesta.....	89
3.5.6 Cuestionario.....	90
3.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	91
3.6.1 Conceptual.....	91
3.6.2 Operativa.....	91
3.6.3 Instrumental.....	92
CAPÍTULO IV.....	93
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	93
4.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN VIGENTE.....	94

4.1.1 Descripción de los datos.....	94
CAPÍTULO V	149
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	149
5.1 Conclusiones y recomendaciones	150
CAPÍTULO VI	166
PROPUESTA.....	166
6.1 INTRODUCCIÓN.....	167
6.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA	169
6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	173
6.3.1 Objetivo general	173
6.3.2 Objetivos específicos.....	173
6.4 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	174
6.4.1 Alcances.....	174
6.4.2 Limitaciones.....	174
6.5 DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	175
6.5.1 Parte I: Salario Emocional	176
6.5.2 Parte II: Afiliación.....	183
6.5.3 Parte III: Factores de Higiene	195
6.5.4 Parte IV: Estilos de liderazgo.....	199
6.5.5. Parte V: Estilo de Liderazgo Emocional.....	202

6.5.6 Parte VI: Solución de problemas	208
6.5.7Presupuesto Global de la propuesta	213
6.5.8Diagrama de Gantt para las propuestas	214
BIBLIOGRAFÍA.....	215
LIBROS.....	216
ANEXOS.....	223

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Compromiso y felicidad	7
Figura 2: Colaborador Comprometido, moderado y descomprometido	10
Figura 3: Logo Pozuelo	15
Figura 4: 100 AÑOS	17
Figura 5: Pozuelo 100 Años.....	17
Figura 6: Valores de Pozuelo.....	18
Figura 7: Marcas de Pozuelo	19
Figura 8: Política del SIG	21
Figura 9: Organigrama Institucional.....	21
Figura 10: Organigrama de Producción.....	22
Figura 11: Instalaciones de Pozuelo.....	22
Figura 12: Instalaciones.....	23
Figura 13: Recepción Principal	23
Figura 14: Entrada Planta de Producción	23
Figura 15: Operarios de Producción.....	24
Figura 16: Proceso Productivo.....	24
Figura 17: Zona Recreativa	24
Figura 19: Producto Soda Sándwich	25
Figura 18: Producto Tosh	25
Figura 20: Producto Cremas.....	25
Figura 21: Producto Bokitas.....	25
Figura 22: Chef Pozuelín	26

Figura 23: Logo Mundo Pozuelo	26
Figura 24: Mundo Pozuelo	26
Figura 25: Chef	26
Figura 26: Beneficios del salario emocional.....	32
Figura 27: Salario Emocional.....	32
Figura 28: Ejemplos de Salario Emocional	33
Figura 29: Funciones de la comunicación.....	36
Figura 30: Proceso de la comunicación	38
Figura 31: Flujo de la comunicación	40
Figura 32: Tipos de comunicación	42
Figura 33: Marco de referencia de la motivación	66
Figura 34: Beneficios de la motivación	66
Figura 35: Proceso de la motivación.....	67
Figura 36: Ciclo motivacional.....	68
Figura 37: Naturaleza Cualitativa.....	81
Figura 38: Naturaleza Cuantitativa	82
Figura 39: Carácter Descriptivo, Correlacional y explicativo	83
Figura 40: Motivación y compromiso	170
Figura 41: Compromiso Laboral	171
Figura 42: Zona Verde	177
Figura 44: Ideas para decorar.....	178
Figura 43: Decoración zonas verdes	178
Figura 45: Terraza	179
Figura 46: Terraza 3	179

Figura 47: Terraza 2	179
Figura 48: Ideas decoración Terraza	180
Figura 49: Decoración terraza	180
Figura 50: Sillones "puff" para decorar	181
Figura 51: Ideas para decorar espacio de las salas	181
Figura 52: Espacio libre en las salas de formación.....	181
Figura 53: Beneficios del día de integración	185
Figura 54: Dinámica Adivina quién es.....	186
Figura 55: Dinámica un solo paso	187
Figura 56: Dinámica de la doble rueda	188
Figura 57: Dinámica Dibujo a ciegas	189
Figura 58: Dinámica el trivial de la oficina.....	190
Figura 59: Dinámica el laberinto	191
Figura 60: Dinámica por el tobogán	192
Figura 61: Dinámica aguas turbulentas	193
Figura 62: Pausas activas.....	197
Figura 63: Masajes	198
Figura 64: Taller de liderazgo	199
Figura 65: Liderazgo Emocional	203
Figura 66: Modelo 70.20.10	209
Figura 67: Resolución de problemas	211

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Ejemplos vida personal y trabajo	45
Cuadro 2: Distribución por líneas de producción	85
Cuadro 3: Distribución de la muestra por líneas de producción.....	86
Cuadro 4: Operacionalización de la variables.....	92
Cuadro 5: Conclusiones y recomendaciones objetivo N1	150
Cuadro 6: Conclusiones y recomendaciones Objetivo N2	154
Cuadro 7: Conclusiones y recomendaciones Objetivo N3	158
Cuadro 8: Conclusiones y recomendaciones Objetivo N4	162
Cuadro 9: Presupuesto Salario Emocional	183
Cuadro 10: Presupuesto Afiliación.....	195
Cuadro 11: Factores de Higiene	198
Cuadro 12: Presupuesto Estilo de Liderazgos.....	202
Cuadro 13: Presupuesto Estilo de liderazgo Emocional	207
Cuadro 14: Presupuesto Global.....	213
Cuadro 15: Diagrama de Gantt propuestas 2020	214

ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico 1: Sexo registral	95
Gráfico 2: Edad	96
Gráfico 3: Área de trabajo	97
Gráfico 4: Antigüedad en la compañía	98
Gráfico 5: Compromiso e involucramiento	99
Gráfico 6: ¿Considera que la retribución no económica alimenta el compromiso en los colaboradores?	100
Gráfico 7: ¿Considera usted que la retribución no económica (ejemplo: Horario podría ser útil para conciliar su vida personal y laboral?	102
Gráfico 8: ¿Considera usted que el salario emocional hace que el colaborador se sienta más comprometido con la Compañía?	103
Gráfico 9: ¿Considera usted que la comunicación en la organización es importante para fortalecer el compromiso de los colaboradores?	105
Gráfico 10: ¿La compañía crea las condiciones para tener una adecuada comunicación de lo que pienso y siento?	106
Gráfico 11: ¿Cómo califica la comunicación que se aplica en la Compañía?	108
Gráfico 12: ¿Los temas familiares afectan su relación o compromiso laboral?	109
Gráfico 13: ¿Mi trabajo me permite organizar y distribuir mis tareas familiares?	110
Gráfico 14: ¿Me gusta tener metas altas y me exijo encontrar formas más efectivas para realizar mis funciones o mejorar algún proceso?	112

Gráfico 15: ¿Me gusta que la empresa ofrezca capacitación u otro tipo de desarrollo para apoyar mi crecimiento personal y profesional?	113
Gráfico 16: ¿Siento la necesidad de influir o controlar a mis compañeros de trabajo para que estos adquieran un determinado comportamiento que no tendrían de forma natural?	114
Gráfico 17: ¿En la Compañía a las personas les gusta tener buenas relaciones con sus compañeros?	116
Gráfico 18: ¿Mi compromiso se ve fortalecido al trabajar en un ambiente amigable, de cooperación y aceptación por los demás miembros del equipo?	117
Gráfico 19: ¿Cuenta la Compañía con las instalaciones físicas adecuadas para llevar a cabo sus funciones?.....	119
Gráfico 20: ¿Considera que el salario que recibe es acorde a la carga de trabajo y responsabilidades que desempeña?	120
Gráfico 21: ¿Cómo define el ambiente de trabajo en el cual se desenvuelve?	121
Gráfico 22: ¿En mi lugar de trabajo puedo definirme metas u objetivos relacionados con lo que hago y esto alimenta mi compromiso como colaborador?	123
Gráfico 23: ¿Mi trabajo me permite hacer uso pleno de mis habilidades lo cual me hace sentirme feliz, motivado y comprometido a dar lo mejor de mí?	124
Gráfico 24: ¿Cuál de los siguientes estilos de liderazgo considera usted que aplica su jefatura inmediata?.....	126
Gráfico 25: ¿Considera usted que la forma en que su jefatura inmediata lidera a sus colaboradores influye en el compromiso que éstos tengan con su puesto de trabajo y con la compañía en general?	127

Gráfico 26: ¿Considera que su jefatura inmediata toma en cuenta sus ideas y opiniones cuándo usted se las expone?	128
Gráfico 27: ¿Su jefatura tiene la capacidad de comunicarse de manera eficaz, expresarse con claridad, y sabe cómo y cuándo transmitir un mensaje?	129
Gráfico 28: ¿Considera usted que su jefe inmediato tiene control sobre todo, que no delega responsabilidades y que supervisa a los colaboradores para que estos no se adormezcan en sus tareas?	131
Gráfico 29: ¿Su jefe inmediato premia o castiga a los colaboradores de acuerdo a sus actos como una forma eficiente de mantener la disciplina?.....	132
Gráfico 30: ¿Mi jefe inmediato carece de compromiso hacia la organización, elude responsabilidades y no tiene el control de las actividades que realizan sus colaboradores?.....	133
Gráfico 31: ¿Mi jefe inmediato es neutro en sus opiniones y da a sus colaboradores la libertad total de realizar sus funciones, estableciendo reglas mínimas?	134
Gráfico 32: ¿Considero que mi jefe inmediato es un buen motivador y es capaz de modificar las creencias y actitudes de sus colaboradores?.....	136
Gráfico 33: ¿Mi jefe inmediato tiene la capacidad de generar entusiasmo en sus colaboradores haciendo que estos den lo máximo de sí mismos?	137
Gráfico 34: ¿Tengo claro y pongo todo mi empeño por lograr el objetivo del negocio por encima de los objetivos individuales?	138
Gráfico 35: ¿Los objetivos de la organización hacen que su trabajo sea importante y te comprometas con él y con tu equipo de trabajo?	139
Gráfico 36: ¿Me siento parte importante de mi equipo de trabajo?.....	141

Gráfico 37: ¿Me gusta lo que hago y por eso me siento comprometido con la empresa y con mi equipo de trabajo para dar lo mejor de mí?.....	142
Gráfico 38: ¿Afronta los problemas pacientemente considerando todas las partes y aportando soluciones a su equipo?.....	143
Gráfico 39: ¿Considera que trabajar en equipo para buscar soluciones efectivas en situaciones difíciles fortalece el compromiso de los colaboradores?	145
Gráfico 40: ¿En mi área de trabajo todos trabajamos por lograr un mismo objetivo?	146
Gráfico 41: ¿Cuándo se trabaja en conjunto bajo una misma visión se fortalece el compromiso de los colaboradores, ya que todos tienen claridad de que así se alcanzan mejores resultados?.....	147

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Sexo registral.....	94
Tabla 2. Edad.....	95
Tabla 3. Área de trabajo.....	96
Tabla 4. Antigüedad en la compañía.....	97
Tabla 5. ¿En una escala del 1 al 5, siendo el 1 la menor puntuación y el 5 la mayor puntuación, que tan comprometido e involucrado con la compañía y puesto de trabajo se siente?.....	99
Tabla 6. ¿Considera usted que una retribución no económica (ejemplo: horario flexible, reconocimiento al trabajo bien hecho, crecimiento y reconocimiento profesional, día de cumpleaños libre, espacios de distracción) por parte de la compañía alimentaría el compromiso en los colaboradores?.....	100
Tabla 7. ¿Considera usted que la retribución no económica (ejemplo: ¿Horario Quality) le es o podría ser útil para conciliar su vida personal y laboral?.....	101
Tabla 8. ¿Considera usted que el salario emocional hace que el colaborador se sienta más comprometido con la Compañía?.....	103
Tabla 9. ¿Considera usted que la comunicación en la organización es importante para fortalecer el compromiso de los colaboradores?.....	104
Tabla 10. ¿La compañía crea las condiciones para tener una adecuada comunicación de lo que pienso y siento?.....	106
Tabla 11. ¿Cómo califica la comunicación que se aplica en la Compañía?.....	107
Tabla 12. ¿Los temas familiares afectan su relación o compromiso laboral?.....	108
Tabla 13. ¿Mi trabajo me permite organizar y distribuir mis tareas familiares?.....	110

Tabla 14. ¿Me gusta tener metas altas y me exijo encontrar formas más efectivas para realizar mis funciones o mejorar algún proceso?.....	111
Tabla 15. ¿Me gusta que la empresa ofrezca capacitación u otro tipo de desarrollo para apoyar mi crecimiento personal y profesional?.....	112
Tabla 16. ¿Siento la necesidad de influir o controlar a mis compañeros de trabajo para que estos adquieran un determinado comportamiento que no tendrían de forma natural?.....	114
Tabla 17. ¿En la Compañía a las personas les gusta tener buenas relaciones con sus compañeros?.....	115
Tabla 18. ¿Mi compromiso se ve fortalecido al trabajar en un ambiente amigable, de cooperación y aceptación por los demás miembros del equipo?.....	117
Tabla 19. ¿Cuenta la Compañía con las instalaciones físicas adecuadas para llevar a cabo sus funciones?.....	118
Tabla 20. ¿Considera que el salario que recibe es acorde a la carga de trabajo y responsabilidades que desempeña?.....	120
Tabla 21. ¿Cómo define el ambiente de trabajo en el cual se desenvuelve?.....	121
Tabla 22. ¿En mi lugar de trabajo puedo definirme metas u objetivos relacionados con lo que hago y esto alimenta mi compromiso como colaborador?.....	122
Tabla 23. ¿Mi trabajo me permite hacer uso pleno de mis habilidades lo cual me hace sentirme feliz, motivado y comprometido a dar lo mejor de mí?.....	123
Tabla 24. ¿Cuál de los siguientes estilos de liderazgo considera usted que aplica su jefatura inmediata?.....	125

Tabla 25. ¿Considera usted que la forma en que su jefatura inmediata lidera a sus colaboradores influye en el compromiso que éstos tengan con su puesto de trabajo y con la compañía en general?.....	126
Tabla 26. ¿Considera que su jefatura inmediata toma en cuenta sus ideas y opiniones cuándo usted se las expone?.....	127
Tabla 27. ¿Su jefatura tiene la capacidad de comunicarse de manera eficaz, expresarse con claridad, y sabe cómo y cuándo transmitir un mensaje?.....	129
Tabla 28. ¿Considera usted que su jefe inmediato tiene control sobre todo, que no delega responsabilidades y que supervisa a los colaboradores para que estos no se adormezcan en sus tareas?.....	130
Tabla 29. ¿Su jefe inmediato premia o castiga a los colaboradores de acuerdo a sus actos como una forma eficiente de mantener la disciplina?.....	131
Tabla 30. ¿Mi jefe inmediato carece de compromiso hacia la organización, elude responsabilidades y no tiene el control de las actividades que realizan sus colaboradores?.....	133
Tabla 31. ¿Mi jefe inmediato es neutro en sus opiniones y da a sus colaboradores la libertad total de realizar sus funciones, estableciendo reglas mínimas?.....	134
Tabla 32. ¿Considero que mi jefe inmediato es un buen motivador y es capaz de modificar las creencias y actitudes de sus colaboradores?.....	135
Tabla 33. ¿Mi jefe inmediato tiene la capacidad de generar entusiasmo en sus colaboradores haciendo que estos den lo máximo de sí mismos?.....	136
Tabla 34. ¿Tengo claro y pongo todo mi empeño por lograr el objetivo del negocio por encima de los objetivos individuales?.....	138

Tabla 35. ¿Los objetivos de la organización hacen que su trabajo sea importante y te comprometas con él y con tu equipo de trabajo?.....	139
Tabla o 36. ¿Me siento parte importante de mi equipo de trabajo?.....	140
Tabla 37. ¿Me gusta lo que hago y por eso me siento comprometido con la empresa y con mi equipo de trabajo para dar lo mejor de mí?.....	142
Tabla 38. ¿Afronta los problemas pacientemente considerando todas las partes y aportando soluciones a su equipo?.....	143
Tabla 39. ¿Considera que trabajar en equipo para buscar soluciones efectivas en situaciones difíciles fortalece el compromiso de los colaboradores?.....	144
Tabla 40. ¿En mi área de trabajo todos trabajamos por lograr un mismo objetivo?.....	146
Tabla 41. ¿Cuándo se trabaja en conjunto bajo una misma visión se fortalece el compromiso de los colaboradores, ya que todos tienen claridad de que así se alcanzan mejores resultados?.....	147

DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo **María José Valverde Brenes**, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número **402210901** egresado de la carrera de **Administración de empresas con énfasis en Recursos Humanos** de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de **Licenciatura en Administración de empresas con énfasis en Recursos Humanos**, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado:

Factores que inciden en el engagement de los colaboradores del proceso productivo Turno 1 de Compañía de Galletas Pozuelo en el primer cuatrimestre del 2019.

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 **01** días del mes de **Julio** del año dos mil **diecinueve**.



Firma del estudiante

Cédula 402210901

CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR Y CONTRAPARTE

CARTA DE APROBACION DE LA TUTORA

Heredía, 01 de julio del 2019

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

Estimados señores:

La estudiante **María José Valverde Brenes**, cédula de identidad número 4-0221-0901 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "**Factores que inciden en el engagement de los colaboradores del proceso productivo Turno 1 de Compañía de Galletas Pozuelo en el primer cuatrimestre del 2019**", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

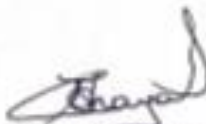
En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y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

CONSTANCIA APROBACIÓN DEL LECTOR METODOLÓGICO

CARTA APROBACIÓN DEL LECTOR

Heredia, 31 de julio 2019

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

Estimados señores

En mi calidad de lectora, del trabajo de investigación de la estudiante María José Valverde Brenes, cédula 4-0221-0901, para optar por el Grado de Licenciatura en Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos, autorizo la presentación de su tesis, ya que cumple con los requisitos solicitados por la Universidad Hispanoamericana.

El documento de investigación lleva como nombre: **"Factores que inciden en el engagement de los colaboradores del proceso productivo Turno 1 de Compañía de Galletas Pozuelo en el primer cuatrimestre del 2019"**.

Atentamente,



Licda. Iliana Madriz Alvarado
Lectora

CARTA DE APROBACIÓN FILÓLOGO

San José, 21 de agosto, 2019

Señores

Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Universidad Hispanoamericana, Sede Heredia

Leí y corregí el trabajo final de graduación: "Factores que inciden en el engagement de los colaboradores del proceso productivo Turno 1 de Compañía de Galletas Pozuelo en el primer cuatrimestre del 2019" elaborado por la estudiante María José Valverde Brenes, cédula 4-0221-0901, 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 Hispanoamericana.

Atentamente,



MSc. Edgar Rojas González

Carné 2443

Teléfono: 88822158

Correo: edgarrojasg27@gmail.com

DEDICATORIA

El llegar hasta acá me llena de muchos sentimientos, ya que ha sido un proceso de esfuerzo y dedicación, una etapa de mucho sacrificio, pero llena de aprendizaje y enriquecimiento profesional, sólo tengo palabras de agradecimiento y un sentimiento de satisfacción al culminar con este sueño que hoy es una realidad.

Este logro se lo dedico a mis papás Allan y Eliza, quienes han sido mis dos pilares en esta vida, por su amor, su esfuerzo y entrega soy la persona que soy, han puesto todo su empeño y dedicación para darnos a mi hermano y a mí todas las herramientas necesarias para salir adelante en la vida, son incondicionales y luchan todos los días para que nosotros seamos siempre mejores personas, sólo puedo agradecerles porque sin ellos no hubiese llegado hasta acá.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento profundo a Dios, por permitirme llegar hasta este momento, por la sabiduría en medio de este proceso, por guiarme siempre en el camino para dar pasos firmes, por su fidelidad y por todas las bendiciones que me ha dado en la vida, mis palabras son de gratitud por tanto.

A mis tíos y tías quienes me apoyaron en mi etapa universitaria y en esta recta final para que lograra terminar mis estudios.

A mis compañeros de trabajo, quienes tuvieron toda la disposición y paciencia para ayudarme siempre que necesité de ellos, me brindaron consejos e información, fueron parte importante en el proceso.

A mi tutora Susana Araya, por la paciencia, la entrega, profesionalismo y por todo el acompañamiento a lo largo de este proceso, fue un gran apoyo, toda mi gratitud por su ayuda y compromiso durante esta etapa.

RESUMEN

En la presente investigación se podrá encontrar un análisis sobre los factores que inciden en el engagement de los colaboradores del proceso productivo turno 1 de Compañía de Galletas Pozuelo, con la finalidad de validar si efectivamente estos factores se encuentran presentes en el talento humano de la organización antes mencionada y como estos podrían tener un impacto en el compromiso que los colaboradores tengan en la organización.

Actualmente, las organizaciones se encuentran ante un mercado desafiante, competitivo, que se encuentra en la búsqueda de posicionarse mejor y ofrecer una ventaja competitiva que le permita mantener su continuidad de negocio, de manera que este sea cada vez más rentable y competitivo, para que se logren los objetivos organizacionales.

Ahora bien, para que toda organización cumpla sus planes estratégicos necesita de varios recursos para poder lograrlo, por tal razón se dice que hoy uno de ellos, si no el más importante es el talento humano, quien es el encargado de ejecutar diversas actividades y operaciones dentro del proceso de la organización para que esta pueda alcanzar sus metas.

Pero, para que una organización obtenga estos resultados debe de lograr gestionar de manera exitosa el engagement en sus colaboradores, ya que de esta forma se pueden generar lazos más estrechos entre los mismos, fomenta el sentido de pertenencia, en donde se sientan realmente vinculados con la organización, generándoles motivación, entusiasmo, alegría, para que de esta forma cada

colaborador pueda dar su milla extra aportando todos su conocimiento, entrega y compromiso al proceso.

Seguidamente, para una mayor comprensión de la investigación, se muestra como esta segmentada a lo largo del documento:

El capítulo I, denominado “Problematización de la investigación”, acá se plantea el problema para la investigación, el cual está dividido en los antecedentes del problema, problematización, justificación del tema. Seguidamente, se formula el problema, se plasman los objetivos generales, objetivos específicos y los alcances, así como las limitaciones, en dado caso que estas se presenten a lo largo del desarrollo de la investigación.

El capítulo II, llamado “Marco Teórico”, en el cual se podrá encontrar el contexto histórico de la organización, así como sus antecedentes, organigramas, visión, misión, entre otros. También mediante un fundamento teórico, se plantean conceptos e información que respaldan la investigación.

El capítulo III está denominado como “Marco Metodológico”, por medio del mismo se brindará una explicación de los mecánicos utilizados para llevar a cabo la investigación, acá se encuentra el tipo de investigación, los sujetos y fuentes de la información, la selección del muestreo, las técnicas e instrumentos para recolectar la información y la operacionalización de las variables.

El capítulo IV llamado “Análisis e interpretación de datos”, lo que muestra es el diagnóstico de la situación vigente de la organización y describe los datos de la

herramienta aplicada incluyendo los gráficos, finalmente muestra la interpretación o explicación de los gráficos.

El Capítulo V se denomina “Conclusiones y recomendaciones”, al ser analizados e interpretados los datos del capítulo anterior, se finaliza la investigación aportando una serie de conclusiones y recomendaciones de lo que se logró, esta parte contribuye a un aporte por parte del investigador sobre varios puntos importantes que se detectaron en el documento y que se podrían mejorar.

El capítulo VI llamado “Propuesta” está constituido por el nombre la propuesta, así como el lugar de desarrollo, la empresa, población, objetivo general, objetivos específicos y presupuesto del desarrollo de la propuesta.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cómo se ve afectado el proceso productivo por el engagement de los colaboradores del turno 1 del proceso productivo de Compañía de Galletas Pozuelo en el primer cuatrimestre del 2019?

1.1.1 Antecedente del problema

Este anunciado nos permite dentro de la investigación organizar y analizar de una forma lógica las causales del problema, sin embargo, en la compañía a investigar no se logra evidenciar la existencia de algún desarrollo sobre el tema Engagement, o una investigación referente que permita partir de la misma para el análisis que se pretende realizar.

Por tal motivo, con la realización de este documento se tiene la perspectiva de analizar los factores que inciden en el engagement de los colaboradores de Compañía de Galletas Pozuelo y como estos pueden tener algún impacto dentro del proceso productivo, con la finalidad de poder brindar una propuesta que contribuya a la organización a una mejora oportuna dentro de la gestión de engagement en sus colaboradores.

Las compañías en la actualidad están en busca de métodos o formas de trabajo que les permitan mayor calidad en sus productos y en sus procesos, con el único objetivo de ser más competentes ante un entorno tan agresivo. Pozuelo no está exento de esto, ya que para el cumplimiento de su plan estratégico necesita que su talento humano sea altamente competente y comprometido con la organización.

Sin embargo, los colaboradores de la organización no siempre se encuentran satisfechos y felices por diversos factores que inciden para que estos se sientan motivados a contribuir al éxito de la empresa, dando siempre la milla extra que refleja que el personal se encuentra tan comprometido, que está dispuesta a dar todo su esfuerzo para lograr los objetivos planteados.

Si esto no se cumple posiblemente se refleje en los indicadores de la organización, ya que personal que se encuentre insatisfecho es menos productivo, cuenta con menor iniciativa, su rendimiento no será el esperado por sus líderes, puede generar un ambiente de trabajo áspero que impacte de forma negativa las relaciones interpersonales, lo que hará que los resultados propuestos no tengan éxito.

El engagement lo que pretende es que estos colaboradores se sienta entusiasmados e involucrados con el trabajo que hacen, que tengan sentido de pertenencia, para que de esta forma muestren un mayor interés por los resultados que puedan alcanzar siempre a favor del negocio, alineados siempre a los objetivos que la organización establece.

1.1.2 Problematización

El tema sobre la problematización a investigar son los factores que inciden en el engagement de los colaboradores de Pozuelo con el objetivo de analizar si estos afectan en el proceso productivo en el cual estos se desenvuelven, ya que una organización que cuente con un talento humano que no se encuentre comprometido

con lo que hace, ni con la empresa en sí, posiblemente, le genera a la compañía resultados no muy deseables.

Existen algunas razones que pueden afectar en los procesos a una organización por carecer de colaboradores comprometidos, tales como:

- Menor satisfacción laboral
- Mayor ausentismo
- Menor productividad y rentabilidad
- Mayor rotación, menor retención
- Menor lealtad

Entre un sin número de factores que pueden perjudicar a la organización por no gestionar de forma efectiva el compromiso en su fuerza de trabajo, para que esta se desenvuelva de forma efectiva y eficiente, contentos en sus puestos de trabajo, optimizando recursos, maximizando utilidades, para que de esta forma sea un ganar-ganar para ambas partes.

1.1.3 Justificación del tema

El objetivo que se persigue con esta investigación es brindar a la organización una participación profesional respaldada con bases técnicas y teóricas del tema a desarrollar, mostrando la importancia del engagement como uno de los indicadores más valiosos con los que debe contar una organización en su talento humano, y cómo una adecuada gestión del mismo puede serles de gran beneficio, al ser

recíproco entre colaboradores apasionados y resultados positivos que busca el negocio, como se muestra en el siguiente artículo:

“El éxito de una empresa depende en gran parte del engagement, es decir, el compromiso que tienen los colaboradores con la organización”.

Cita textual: Correa R. (2012). El compromiso organizacional es indispensable para alcanzar las metas. Recuperado de: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/el-compromiso-organizacional-es-indispensable-para-alcanzar-las-metas>

Por ende, mediante esta investigación los principales beneficiados serán los colaboradores del proceso productivo turno 1 de Compañía de Galletas Pozuelo DCR, S.A., ya que al desarrollarse el análisis sobre la incidencia de algunos factores del engagement en el proceso que ellos realizan, se podrá brindar un valor agregado a la compañía que les permita llevar su negocio hacia una constante mejora continua.

Adicional, con este documento Compañía de Galletas Pozuelo puede promover el alcance de los objetivos organizacionales al contar con una propuesta que funcione como instrumento o insumo para poder gestionar de manera más eficiente el talento humano de la empresa, al poseer información y datos necesarios que permitan fortalecer las brechas existentes ante colaboradores que no se sienta comprometidos con la organización.

Cabe destacar que el engagement dentro de la organización permite contar con un personal que se sienta a gusto dentro de la misma, talento humano que esté

dispuesto a trabajar para conseguir los resultados organizacionales por encima de sus propios objetivos personales, colaboradores que creen relaciones laborales que fomenten el trabajo en equipo, ya que se siente motivado dentro de su ambiente de trabajo, por lo tanto es un personal más competente y productivo, lo que permite que la organización logre mejores resultados, generando mayor rentabilidad y continuidad de negocio, como se muestra en la siguiente publicación, la cual lleva por nombre “El compromiso de los empleados, clave del éxito en las organizaciones”.

Está comprobado que los mejores resultados de rendimiento están ligados a un elevado nivel de compromiso por parte de los empleados con su trabajo o compañía. Pero conseguir esta lealtad y compromiso no es una tarea sencilla, muchos empleados están “desconectados”. Solo dos de cada cinco trabajadores manifiestan la intención de trabajar en la misma organización durante al menos otro año. En este sentido, sólo un 13% de los empleados se siente comprometido con su trabajo, según el estudio “Compromiso: el motor clave de rendimiento de la organización” (elaborado por ADP).

Cita Textual: Fragua C. (2016). “El compromiso de los empleados, clave del éxito en las organizaciones”. Revista Observatorio de RRHH. Recuperado de: <https://www.observatoriorh.com/motivacion-y-compromiso/el-compromiso-de-los-empleados-es-la-clave-del-exito-de-las-organizaciones.html>



Del compromiso y la felicidad del empleado dependen los buenos resultados financieros.

Figura 1: Compromiso y felicidad

Fuente: <https://www.observatoriorh.com/motivacion-y-compromiso/el-compromiso-de-los-empleados-es-la-clave-del-exito-de-las-organizaciones.html>, 12 de junio de 2019

Un factor importante para llevar a cabo este análisis es que actualmente, las organizaciones se encuentran ante un mercado competente que busca generar oportunidades con la finalidad de asegurar la rentabilidad de su negocio, sin embargo, eso no se lograría si no se cuenta un con personal comprometido y entregado dentro de la empresa que les contribuya a lograr sus objetivos organizacionales, por tal razón hoy es de suma importancia generar un ambiente de trabajo sano, con colaboradores felices y motivados, implicados totalmente en sus roles de trabajo, que se encuentren entusiasmados y disfruten de lo que hacen.

Dicha investigación es necesaria porque el generar engagement de forma correcta en el talento humano de la organización contribuye en reducir las oportunidades de mejora ante un personal que posiblemente se encuentre desmotivado o descontento dentro de la misma, a través de esto se puede estar

viendo afectado el compromiso de los colaboradores lo cual impacta de manera directa la productividad y la eficacia en el proceso productivo de la empresa.

Es importante resaltar que con el documento llevado a cabo se fortalece el conocimiento del investigador, dado que puede llevar a la práctica parte del aprendizaje adquirido teóricamente a lo largo de la carrera profesional, permitiéndole mediante esta experiencia un crecimiento profesional.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El engagement es un pilar que debe de estar presente en cualquier colaborador de una organización, sin embargo, por muchos factores que inciden en este, es que en muchas ocasiones el engagement no está arraigado en el sentir y vivir de la organización, porque sus empleados no tienen esa conexión y motivación necesaria para desenvolverse de la manera en que la empresa lo requiere.

En la actualidad las organizaciones deben de reinventarse con la única finalidad de encajar en un mundo tan globalizado que busca nuevas formas de hacer las cosas, desde el producto o servicio que ofrece, hasta como ejecutar y llevar a cabo sus procesos, de tal forma que estos sean competentes, que optimicen recursos para lograr ser más eficientes, eficaces y productivos para cumplir con sus metas organizacionales.

Pero para que las organizaciones puedan ver reflejados esos resultados necesitan también invertir y reinventarse en la gestión de administrar su talento humano como recurso de gran importancia para que este sea de calidad, competente y apto para desenvolverse satisfactoriamente en sus funciones, innovando,

aportando ideas, trabajando con pasión, con entrega, porque se sienten bien con lo que hacen, porque sienten que la empresa se preocupa por ellos, les brinda los medios y recursos necesarios para ejecutar sus funciones, porque son escuchados y porque se les hace sentir parte de la organización.

Sin embargo, la realidad es otra, es normal escuchar en las personas que tienen inconformidad dentro de la organización, ya sea por la forma en que los lideran, por las oportunidades de crecimiento, por su remuneración salarial, descontento por su área de trabajo, por el ambiente en el que se desenvuelven, entre otros factores que poco a poco abren paso a la desmotivación del personal, la cual es una brecha que en muchas organizaciones existe y que no se le da el seguimiento necesario para dar con la receta que permita minimizar esa insatisfacción de tal forma que se refleje realmente esa conexión de empresa, colaborador.

El engagement es un tema que hoy está impactando fuertemente las organizaciones, ya que trae consigo una serie de ventajas que le suman a la organización talento humano destacado, altamente competente y comprometido en dar la milla extra para que este se refleje en los indicadores de la organización.

¿Cómo afecta a las organizaciones no contar con personal comprometido dentro de sus procesos en la organización?

Sin lugar a duda, personas que no son felices, son menos productivas, incapaces de auto motivarse o dejar que otros factores le motiven, son empleados que dan lo que la empresa les pide sin hacer el mayor esfuerzo por dar un poco más, en muchos casos es gente frustrada, sin espíritu de superación ni autodesarrollo,

porque sienten que la empresa los ve como un activo más y no verdaderamente como un generador de conocimientos, habilidades y destrezas ,que sumado a una actitud positiva, llena de pasión y compromiso pueden impactar potencialmente los resultados que la organización desea alcanzar.

Por todas las razones antes mencionadas, es que las empresas se pueden ver afectadas al no estar gestionando de manera adecuada el engagement en sus colaboradores, lo cual implica, que posiblemente sus ventas se vean afectadas, sus procesos sean más lentos y no tan eficientes, no se optimicen los recursos, exista reproceso dentro de la organización, no se reduzcan costos, ni se aumente la utilidad, entre otras implicaciones que pueden llevar a la empresa a no cumplir sus planes estratégicos.

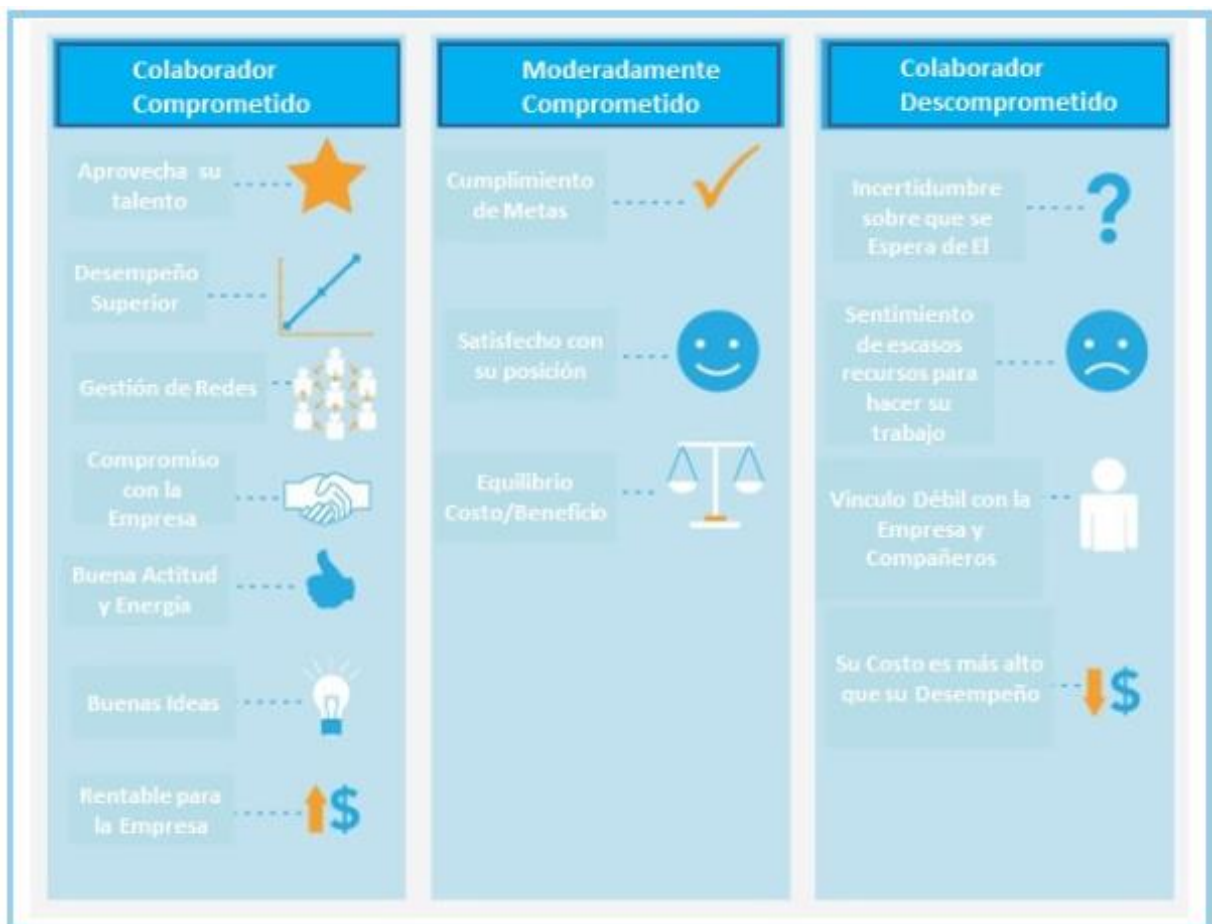


Figura 2: Colaborador Comprometido, moderado y descomprometido

Fuente:https://www.google.com/search?rlz=1C1NHXL_esCR752CR752&biw=1094&bih=474&tbn=isch&sa=1&ei=xXsCXbr8JciG5wLB77KgBw&q=como+es+un+colaborador+comprometido&oq=como+es+un+colaborador+comprometido&gs_l=img.3...86427.111765..112091...0.0..0.156.1619.2j12.....0....1..gws-wiz-img.FPWrcyc2Gc#imgrc=gsJbW111efT8GM:, 13 junio de 2019

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo General

- Analizar los factores que inciden en el engagement de los colaboradores de turno 1 del proceso productivo de Compañía de Galletas Pozuelo en el primer cuatrimestre del 2019.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Identificar los principales factores que inciden en el compromiso de los colaboradores del proceso productivo Turno 1 de Compañía de Galletas Pozuelo.
2. Determinar si el compromiso está relacionado con la motivación presente en los colaboradores del turno 1 del proceso productivo de Compañía de Galletas Pozuelo.
3. Determinar los tipos de liderazgo que aplican los supervisores de los colaboradores de turno 1 del proceso productivo de compañía de Galletas Pozuelo.
4. Determinar si los equipos de trabajo entre los colaboradores del proceso productivo turno 1 de Compañía de Galletas Pozuelo fortalecen el compromiso.

5. Elaborar una propuesta que permita mejorar el engagement de los colaboradores del turno 1 del proceso productivo en Compañía de Galletas Pozuelo.

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.4.1 Alcances

Determinar el engagement presente en los colaboradores de turno 1 del proceso productivo de Compañía de Galletas Pozuelo.

1.4.2 Limitaciones

- Escasa información sobre engagement
- Dificultad para recaudar todas las encuestas.

1.5 Aporte del investigador

Con esta investigación se realizará un análisis de los factores que inciden en el engagement de los colaboradores del proceso productivo de Compañía de Galletas Pozuelo para lograr determinar si estos afectan en dicho proceso.

Seguidamente, se planteará una propuesta con base en el análisis e interpretación de los resultados que evidenciarán las oportunidades de mejora de la organización, con la finalidad de poder mitigarlas, logrando de esta forma contar con colaboradores realmente comprometidos con su trabajo, al mismo tiempo impactando de manera satisfactoria en sus funciones y en los resultados de los procesos de la planta de producción, así como en los objetivos generales de la organización.

1.5.1 Delimitación espacial

La presente investigación se llevará a cabo en una empresa del sector privado ubicada en San José, la Uruca, para efectos de la investigación se tomará al departamento de manufactura de la compañía en sus seis líneas de producción, así como la parte de mezclas que es parte del proceso.

1.5.2 Delimitación Temporal

La investigación será llevada a cabo en el primer cuatrimestre del 2019.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO, ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

En el presente enunciado se encuentran algunas generalidades de la empresa en estudio, tales como su reseña histórica, misión, visión, los valores, así como el organigrama, con la finalidad de conocer más a profundidad sobre la misma.

Compañía de Galletas Pozuelo es una empresa manufacturera dedicada a la producción de galletas y pastelería, con una planta de producción dividida en 6 diferentes líneas de proceso productivo donde se llevan a cabo las galletas, tales como Chiky, Yipy, Merendinas, entre otras.



ES... MUUUCHA GALLETA!

Figura 3: Logo Pozuelo

Fuente: https://www.google.com/search?q=logo+de+pozuelo&rlz=1C1NHXL_esCR752CR752&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiXnoKR--biAhVRtlkKHbDvCQAQ_AUIECgB&biw=1094&bih=474#imgdii=_3j6XCPXXDB7wM:&imgrc=s8pXBY2kKoxC5M:, 13 enero 2019.

El 5 de noviembre de 1919 el señor Felipe Pozuelo funda una fábrica de galletas y confites llamada “Fábrica de Galletas y confites Felipe Pozuelo e Hijos Ltda.”, la cual se ubicaba frente al Hospital San Juan de Dios en un edificio en Paseo Colón.

Con el pasar de los años, aquella pequeña empresa comenzó a presentar una mayor rentabilidad y estabilidad en el mercado, es por esta razón que Felipe Pozuelo decide ampliar su negocio, comprando un terreno en la Uruca, San José en 1962 , desde esa fecha hasta la actualidad las instalaciones de la Pozuelo se encuentran ubicadas en ese lugar.

En 1970 la fábrica pasó a manos de una empresa Estadounidense llamada Riviana Foods, de la cual Pozuelo formó parte por más de 30 años, durante ese período los productos de la fábrica se comercializaron bajo la marca “Pozuelo”.

Gracias a la excelente gestión y continuidad del negocio, se logra abrir oficinas comercializadoras en los países de Centroamérica, iniciando con Nicaragua en 1982 Panamá en 2002, Salvador y Guatemala en el 2004.

Finalmente 2 años más tarde, tras ser una empresa ya consolidada y posicionada en el mercado, la Pozuelo es adquirida por un Consorcio Colombiano llamado Grupo Nutresa, siendo este el cuarto grupo en el sector alimentario más grande a nivel de América Latina, ya que cuenta con 8 unidades de negocio en pasta, chocolates, café, helados entre otros productos, contando con un portafolio de alrededor de 146 marcas , en Costa rica Grupo Nutresa además de ser los dueños de Pozuelo han adquirido la planta de Compañía Nacional de Chocolates y Helados Pops.

Compañía de Galletas Pozuelo tiene 99 años de trayectoria, siendo una empresa líder en el sector galletero en Centroamérica, para el 2019 cumple el

centenario, lo cual refleja 100 años de excelencia, superación, constancia, y madurez del negocio por más de 90 años posicionados en la mente de los Costarricenses.



Figura 4: 100 AÑOS

Fuente: Página web: www.pozuelo.com, 23 enero 2019



Figura 5: Pozuelo 100 Años

Fuente: Elaboración propia, 13 de junio de 2019

La empresa cuenta con 5 valores los cuales son parte vivencial dentro de la cultura de la organización:



Figura 6: Valores de Pozuelo

Fuente: Página web de Pozuelo: www.pozuelo.com 18 de diciembre 2018

2.1.1 Misión:

Somos la compañía de alimentos que brinda a sus consumidores momentos de sabor y felicidad con productos de calidad, nutritivos, divertidos e innovadores.

Con nuestra gente alegre, su talento, y pasión, lograremos crecimiento rentable, calidad de vida y desarrollo sostenible.

2.1.2 Visión:

Juntos lograremos duplicar nuestro negocio de alimentos para el 2020, proporcionando calidad de vida al consumidor con productos que satisfagan sus aspiraciones de bienestar, nutrición y placer.

2.1.3 Estructura de operaciones:

La Compañía de Galletas Pozuelo cuenta con alrededor de 1400 colaboradores , siendo Costa Rica la operación más grande , cuenta con 4 operaciones a nivel de Centroamérica y presencia activa en 18 países.

2.1.4 Marcas



Figura 7: Marcas de Pozuelo

Fuente: Página web de Pozuelo: www.pozuelo.com , 18 de diciembre 2018

2.1.5 Calidad

2.1.6 ¿Qué es el SIG?

Pozuelo cuenta con el Sistema Integrado de Gestión en el cual tiene como objetivo reunir todos los aspectos de la organización que tengan influencia directa con la calidad de los productos y la satisfacción de sus clientes.

2.1.7 Política

Mediante su política Compañía de Galletas Pozuelo busca cumplir con las necesidades y expectativas de las partes interesadas, entregando un producto que cumpla con todos los estándares de calidad, que a su vez satisfagan a los consumidores:

Para ello se ha establecido la política de la siguiente manera:



Figura 8: Política del SIG

Fuente: Página web Pozuelo, www.pozuelo.com, 17 enero 2019

2.1.8 Organigrama Institucional

El organigrama muestra la estructura de la organización en orden de jerarquías, el cual permite agilizar procesos dentro de la compañía, promover la interacción y comunicación dentro de la misma.

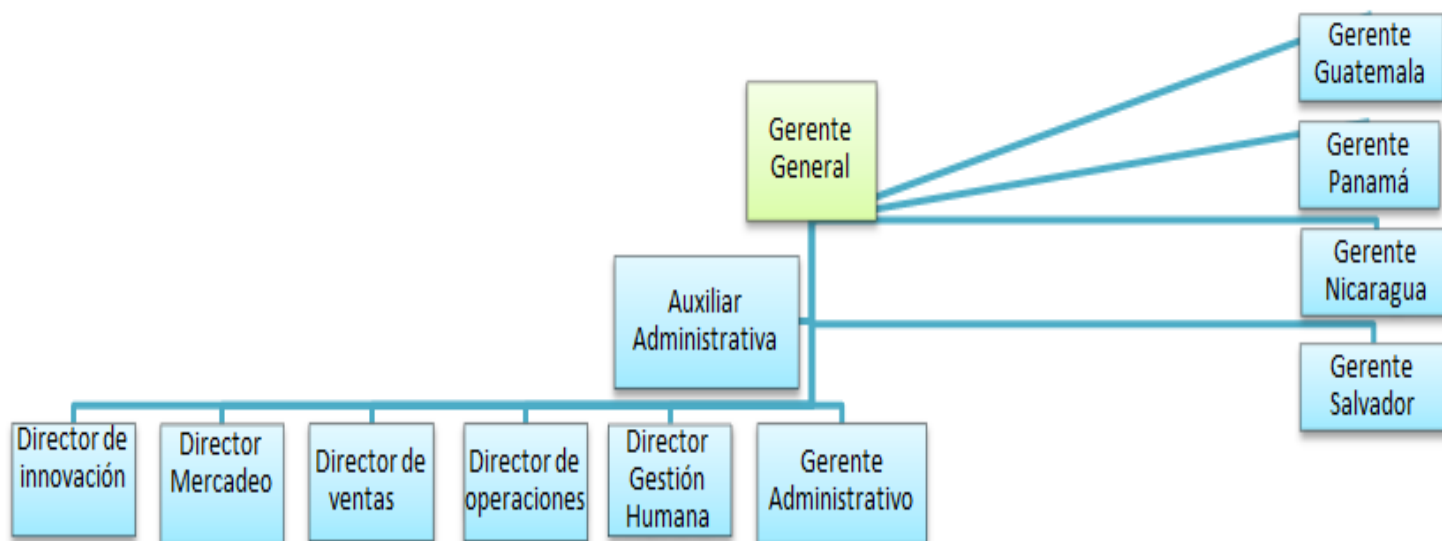


Figura 9: Organigrama Institucional

Fuente: Elaboración propia, 18 diciembre 2018

2.1.9 Organigrama de Producción

El organigrama de producción muestra la estructura únicamente de la dirección de operaciones al cual pertenece el proceso de manufactura, que es el departamento en el que se realizará la investigación.

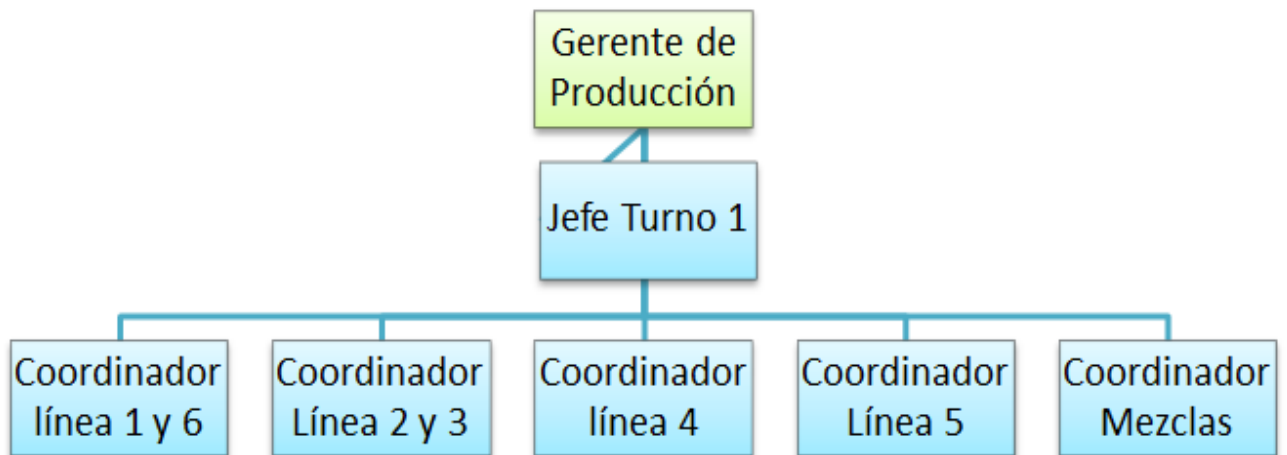


Figura 10: Organigrama de Producción

Fuente: Elaboración propia, 18 diciembre 2018

2.1.10 Imágenes Ilustrativas de Compañía de Galletas Pozuelo

2.1.11 Edificio de Pozuelo



Figura 11: Instalaciones de Pozuelo



Fuente: Tomado de intranet:
[http://intra.gruponutresa.com/intpozueloWeb/infoneweb.nsf/frPrincipal?](http://intra.gruponutresa.com/intpozueloWeb/infoneweb.nsf/frPrincipal?Open)
Open , 18 de diciembre 2018.

2.1.12 Oficinas Administrativas



Figura 13: Recepción Principal

Fuente: Elaboración propia, 17 enero 2019

2.1.13 Planta de Producción



Figura 14: Entrada Planta de Producción

Fuente: Elaboración propia, 17 enero 2019

2.1.14 Proceso productivo



Figura 16: Proceso Productivo



Figura 15: Operarios de Producción

Fuente: Tomado de intranet: <http://intra.gruponutresa.com/intpozueloWeb/infoneweb.nsf/frPrincipal?Open> , 18 de diciembre 2018

2.1.15 Zona Recreativa



Figura 17: Zona Recreativa

Fuente: Elaboración propia, 30 abril 2019

2.1.16 Productos



Figura 19: Producto Tosh



Figura 18: Producto Soda Sándwich



Figura 20: Producto Cremas



Figura 21: Producto Bokitas

Fuente: Página web de Pozuelo: www.pozuelo.com, 18 de diciembre 2018

2.1.17 Mundo Pozuelo



Figura 23: Logo Mundo Pozuelo



Figura 22: Chef Pozuelín



Figura 25: Chef



Figura 24: Mundo Pozuelo

2.2 CONTEXTO TEÓRICO -CONCEPTUAL

Mediante este enunciado se pretende abordar algunos conceptos sobre el tema a investigar, con el fin de que el lector pueda comprender más a profundidad el documento y logre ubicarse en el contexto de la investigación.

2.2.1 Engagement

Actualmente las organizaciones están en busca de talento humano de alto potencial y competente, el cual se sienta completamente vinculado a la organización con la finalidad de que ponga todas sus habilidades y destrezas al servicio de la misma, por esta razón es que en la actualidad el término “engagement” está siendo una tendencia llamativa para las empresas que desean gestionar en su personal un verdadero compromiso.

2.2.2 Definiciones del engagement

Para una mayor comprensión del tema, existen algunas definiciones:

“El engagement puede definirse como un estado psicológico en el que el individuo centra toda su atención y disfruta de la actividad que realiza”

Cita textual: Cortés, M. (2018). Engagement en ciudades Inteligentes. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6399115>

Engagement es una palabra del inglés que se puede traducir como “compromiso” o “fidelidad”. Es usada en el mundo organizacional para hacer referencia al nivel de compromiso e implicación que tiene el trabajador con su empresa. En este sentido, el engagement de un trabajador se refleja en los resultados de su trabajo y el nivel de compromiso que este sienta hacia la

organización donde labora, y se traducen en mayor rendimiento laboral, mayor satisfacción personal y mejor salud mental.

Cita textual: Anónimo. (2015). *Significados*. Obtenido de <https://www.significados.com/engagement/>

“Las connotaciones diarias del engagement se refieren a la vinculación, la implicación, el compromiso, la pasión, el entusiasmo, el esfuerzo y la energía”.

Cita Textual: Fuentealba I. (2017). Relación entre el clima organizacional y Engagement. Obtenido de: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-24492017000200105&script=sci_arttext&lng=pt

Al hacer referencia en las definiciones anteriores se podría decir que aunque exista cierta inconsistencia respecto al término como tal de engagement, así como en las variables que lo pueden medir, si está claro que los colaboradores “engaged”, tienen un mayor rendimiento y satisfacción en su trabajo, ya que estos se sienten totalmente vinculados con la organización, es decir tienen sentido de pertenencia, por el ambiente en que se desenvuelven, por las personas que los lideran, por sus compañeros de trabajo, entre otras motivaciones que los hacen disfrutar cada día de lo que hacen.

Se puede decir que el engagement es un esfuerzo voluntario por parte de las personas que los lleva a actuar más allá del interés de la organización, como se menciona en párrafos anteriores es un estado psicológico del individuo, sin embargo, este se puede ver afectado por una serie de factores que pueden ser internos de la persona o bien externos, los cuales se explican a continuación:

2.2.3 Factores Internos del engagement

Factores Internos: Se trata de todos aquellos en los que las políticas de la compañía impactan directamente y, por tanto, la empresa tiene la posibilidad de influir enormemente hacia lo positivo o negativo. Ejemplos:

- **Salario emocional:** qué otro tipo de refuerzos se dan desde la compañía para premiar los logros.
- **Estilo de comunicación** y nivel de transparencia de la compañía, que genera un mejor o peor clima de trabajo y que establece el modo en que se gestionan las expectativas e incertidumbres de los empleados.

2.2.4 Factores externos del engagement

Factores externos: Se trata de aquellos sobre los que la organización no tiene control directo, pero que también influyen en el nivel de compromiso de sus empleados. Ejemplo:

- **La situación personal del empleado:** si vive lejos del trabajo y emplea mucho tiempo en los desplazamientos, si tiene problemas en casa de tipo familiar o económico, si están pasando por una crisis personal o se encuentra en un momento de optimismo, su estado de salud, su nivel de nivel autoestima...

Cita Textual: Anónimo. (2014). Factores que influyen en la medición del compromiso, Obtenido de: <http://www.celpax.com/es/factores-que-influyen-en-la-medicion-del-compromiso/>

2.2.5 Salario Emocional

En el engagement uno de los factores internos es el salario emocional, actualmente es un término muy utilizado y reconocido dentro de la gestión de talento humano, como una forma de retribución hacia sus colaboradores, lo que este busca es brindar mayor satisfacción y motivación laboral, así como una mejor calidad de vida para el colaborador y por medio de esto una mayor implicación del mismo con la organización, lo que la empresa realmente pretende con ello es lograr despertar el compromiso en su gente.

2.2.6 Definiciones de salario emocional

El salario emocional se deriva de dos conceptos, para un mayor entendimiento sobre el tema, se muestran algunos términos importantes:

Salario: “El término salario se entiende como la remuneración monetaria o la paga que el empleador entrega al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo” (Chiavenato I., 2017, p. 243).

Emoción: Se entiende por emoción el conjunto de reacciones orgánicas que experimenta un individuo cuando responden a ciertos estímulos externos que le permiten adaptarse a una situación con respecto a una persona, objeto, lugar, entre otros.

Cita textual: Anónimo. (2018). Significado de emoción. Recuperado de: <https://www.significados.com/emocion/>

Ahora bien, (López & Ruíz, 2015) exponen lo siguiente en su libro “Operaciones administrativas de recursos humanos”:

La retribución debe comprender otros elementos que no son estrictamente salariales. Es lo que se denomina “salario emocional”.

El Salario emocional está constituido por todas aquellas actuaciones que hacen que el trabajador se sienta distinguido, **considerado** y tenido en cuenta dentro de la empresa. Por ejemplo, ser consultado, tener iniciativa, hacer sugerencias, recibir felicitaciones por el trabajo bien hecho y el esfuerzo realizado, ser formado para mejorar y promocionar, etc. (p 31).

El salario emocional cumple un papel importante dentro de las organizaciones, como se menciona en el párrafo anterior este sustituye el factor económico, por una retribución hacia el colaborador en forma de reconocimiento, calidad de vida, felicidad, entre otras cosas que para ellos son significativas y que la retribución económica no les da.

2.2.7 Beneficios del salario emocional

También es importante porque contiene una serie de beneficios tal como se muestra en la siguiente imagen:



Figura 26: Beneficios del salario emocional

Fuente: https://www.google.com/search?q=beneficios+del+salario+emocional&rlz=1C1NHXL_esCR752CR752&source=Inms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwivjoH7lufiAhWQtlkKHWSnDE4Q_AUIECgB&biw=1094&bih=474&dpr=1.25#mgrc=8MnoBRtc9hz0jM., 13 junio 2019

Según se muestra en la imagen anterior, el salario emocional es un factor interno importante dentro del engagement, ya que contiene una serie de beneficios que ayudan a los colaboradores a fomentar su compromiso, como se muestra en la imagen anterior un empleado feliz es más innovador, presente menos ausentismo, se reducen los días perdidos y se genera mayor retención.



Figura 27: salario Emocional

Fuente: Elaboración propia, 13 de junio de 2019

2.2.8 Ejemplos de salario emocional

Algunos ejemplos de salario emocional en las empresas se muestran en la imagen a continuación:



Figura 28: Ejemplos de Salario Emocional

Fuente: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/salario-emocional/>. 13 de junio 2019

Como se muestra en la imagen anterior, existen diversas maneras en que la organización puede incentivar o retribuir a sus colaboradores de una forma que impacte en sus emociones y que no implica dinero de por medio. El propósito que se persigue con esto es busca el bienestar y la calidad de vida de los colaboradores, para que estos tengan una mayor satisfacción, felicidad y un mejor desempeño, lo que permite que puedan dar lo mejor de sí y logren un vínculo estrecho con la organización.

2.2.9 Comunicación

La comunicación es un factor interno de la organización, el cual funciona como un mecanismo que puede sustentar el compromiso en los colaboradores, ya que a través de esta se transmiten ideas e información necesaria para el buen funcionamiento del negocio, debe ser un flujo de comunicación claro y transparente en todos los niveles jerárquicos de la empresa.

Mediante la comunicación los empleados se pueden sentir valorados y parte importante de la empresa, ya que sienten que pueden hacer sus propias aportaciones, que pueden comunicar sus ideas o hasta sus sentimientos y serán escuchados, lo que genera un vínculo fuerte de confianza para poder expresarse.

Es importante también que la comunicación se dé de forma eficaz entre los mismos colaboradores, jefaturas, líderes y demás áreas para fortalecer las relaciones dentro de la organización y que el flujo de información sea de manera transversal, de esta forma cada persona que conforma la organización se sentirá involucrada y comprometida con la misma.

Para poder abordar aún más en el tema (Robbins Stephen & Judge Timothy, 2017) exponen lo siguiente:

La comunicación debe incluir tanto la transferencia como la comprensión del significado. Comunicarse es más que la mera impartición de significado; ese significado también debe entenderse. Ésa es la única manera en la que se puede transmitir información e ideas. La comunicación perfecta, si algo así existiera, se daría cuando un pensamiento o una idea se transmitieran de modo que el receptor percibiera exactamente la misma imagen mental que el emisor... (p.345).

2.2.10 Definición de comunicación

Por su parte (Chiavenato I., 2017) en su libro “Comportamiento Organizacional” define los siguientes términos:

La **información** es un conjunto de datos con un determinado significado. Los números 16, 01 y 46 son simples datos, sin significado alguno, pero cuando se juntan significan una información: la fecha de nacimiento de una persona. El significado reduce la incertidumbre y permite el conocimiento de algo.

La **comunicación** es la transmisión de información de una persona a otra o de una organización a otra. La comunicación es el fenómeno mediante el cual un emisor influye en un receptor y le aclara algo. Más aún, es el proceso mediante el cual dos o más personas intercambian, comprenden y comparten información, por lo general con la intención de influir en el comportamiento de otras personas (p.192).

La comunicación es el medio por el cual las personas pueden intercambiar información, sea esta una idea, un dato o un mensaje, este es un acto constante y fundamental en las personas el cual se encuentra presente en su diario vivir, porque necesitamos comunicarnos con las demás personas, sea esto en nuestro ámbito personal o laboral, en cualquier relación social está será siempre una forma que nos permite expresarnos.

Es natural en el ser humano tratar de ser comprendido por lo demás y que esto sea de forma recíproca, cuando transmitimos información, el objetivo principal es dar a conocer algo y que el receptor pueda captar eso que se le está transmitiendo, en eso consiste el flujo de comunicación.

2.2.11 Funciones de la comunicación



Figura 29: Funciones de la comunicación

Fuente: Elaboración propia. Las cuatro funciones de la comunicación. Chiavenato (2017, p. 194), 15 febrero 2019

La comunicación cumple con algunas funciones que según (Chiavenato I. , 2017) en su libro de “Comportamiento organizacional”, expone de la siguiente manera:

La comunicación es vital e impredecible para el comportamiento de las organizaciones, los grupos y las personas. En general, la comunicación cumple cuatro funciones básicas en una organización, grupo o personas: control, motivación, expresión de emociones e información:

- 1. Control.** La comunicación tiene un fuerte componente de control en el comportamiento de la organización, los grupos y las personas. Cuando los individuos siguen normas y procedimientos de trabajo, o cuando comunican un problema laboral a su superior inmediato, incitan a que la comunicación tenga una función de control.
- 2. Motivación.** La comunicación propicia la motivación cuando se define lo que debe hacer una persona, se evalúa su desempeño y se orienta sobre las metas y los resultados que se debe alcanzar. La definición de los objetivos, la retroalimentación sobre el avance alcanzado y el esfuerzo del comportamiento deseable estimulan la motivación y requieren comunicación.
- 3. Expresión de emociones.** La comunicación en un grupo representa una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción. La comunicación casi siempre es un medio para la expresión emocional de los sentimientos y de satisfacción de ciertas necesidades sociales.

4. Información. La comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos (p.194).

Para que exista una adecuada comunicación, estas cuatro funciones son sumamente importantes dentro de las organizaciones, grupos o personas, ya que toda persona necesita de este medio para ejercer algún tipo de control, desarrollo de estímulo o medios para poder expresarse o informarse, en cualquier tipo de comunicación siempre existirá una o varias de estas funciones.

2.2.12 El proceso de la comunicación

La comunicación debe de cumplir un proceso el cual forma de varios factores, los cuales en conjunto forman una cadena que hace llegar el mensaje, como se muestra a continuación:

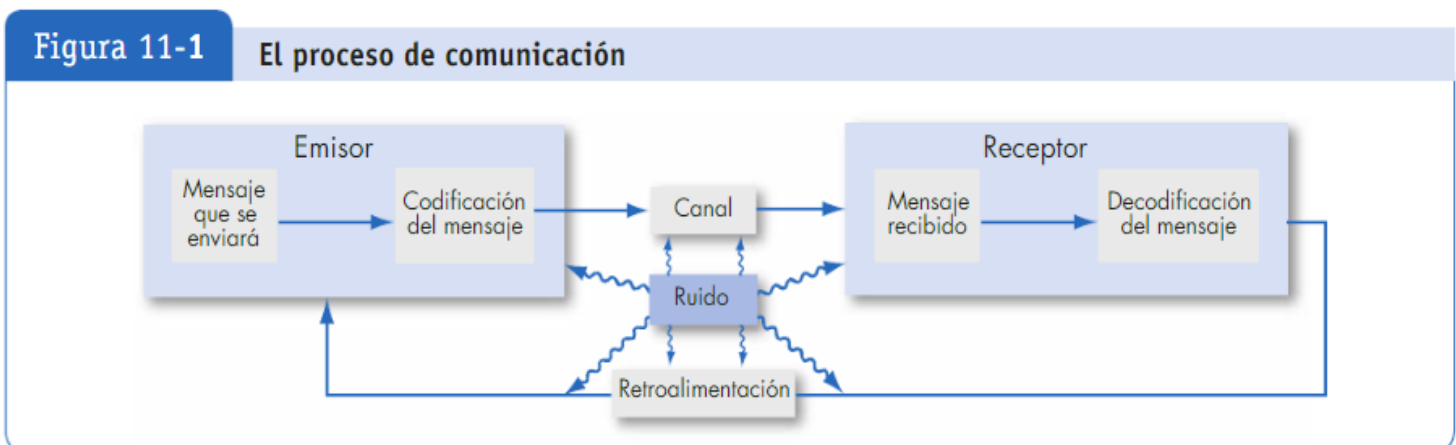


Figura 30: Proceso de la comunicación

Fuentes: (Robbins Stephen & Judge Timothy, 2017, pág. 346)

El proceso de comunicación según (Chiavenato I. , 2017) , es el siguiente:

1. **Fuente.** Es el emisor o comunicador que inicia la comunicación al codificar un pensamiento. La fuente envía un mensaje. Un mensaje es un discurso cuando hablamos o un texto escrito cuando escribimos. Puede ser una pintura o una pieza de música, cuando tocamos algún instrumento. Cuando gesticulamos, movemos los brazos o usamos expresiones faciales (de risa o llanto). El código o grupo de símbolos que usamos para transmitir significados afecta el mensaje. Para ser transmitido, cada mensaje debe tener un contenido y un código.
2. **Codificación.** Para que el mensaje sea transmitido debe ser codificado, es decir, sus símbolos deben ser traducidos a una forma (escrita o verbal) que se pueda transmitir adecuadamente a través del canal escogido.
3. **Canal.** Es el vínculo por medio del cual se trasmite el mensaje. El Canal es el portador del mensaje y el emisor lo selecciona. El canal es el medio que existe fuera del comunicador y puede ser percibido por todos.
4. **Decodificación.** Para que el mensaje (escrito o verbal) sea comprendido, el receptor debe de traducir sus símbolos. La decodificación es el proceso que utiliza el receptor para traducir el mensaje en su mente. Cuando la comunicación es correcta, la idea o la imagen mental resultante corresponderá a las del emisor. Al igual que el emisor, le receptor tiene limitaciones en sus habilidades, actitudes, conocimientos y sistema sociocultural. Así como el emisor debe tener habilidades para hablar o escribir, le receptor también debe tenerlas

para escuchar o leer. El conocimiento, las actitudes y la formación cultural de una persona influyen en su capacidad para emitir y recibir mensajes.

5. **Receptor.** Es el sujeto al cual se le dirige el mensaje. Es el destinatario final de la comunicación.
6. **Retroalimentación.** La línea final de proceso de comunicación es la retroalimentación. Cuando la fuente de comunicación decodifica el mensaje y codifica una respuesta tenemos retroalimentación o feedback, que es el proceso que permite verificar el mensaje ha sido transmitido con éxito. La retroalimentación indica si el mensaje fue comprendido.
7. **Ruido.** Son los factores internos o externos que puedan distorsionar un mensaje o inducir alguna forma de interferencia o intromisión en el proceso. Se puede presentar en cualquier etapa del proceso de comunicación (p.195).

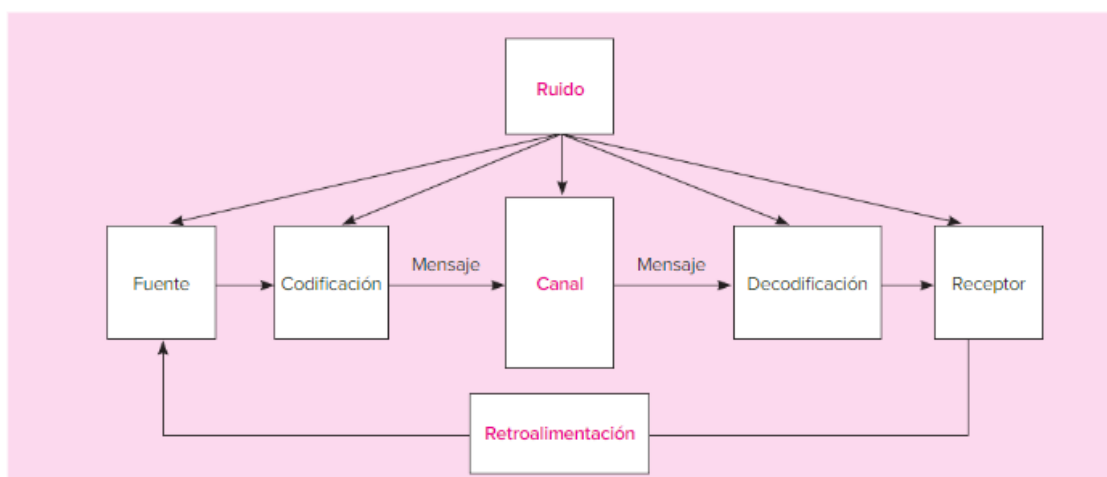


Figura 31: Flujo de la comunicación

Fuente: (Chiavenato I. , 2017, p.196).

Como se muestra anteriormente el proceso de comunicación consta de siete pasos los cuales forman una cadena en el flujo de la comunicación o transferencia de una información, la cual comienza con un emisor que es la fuente inicial donde se genera el pensamiento o la idea que desea comunicar, este debe de ser codificado de una verbal o escrita, para que por medio de un canal sea transmitido , este pasa por una decodificación donde la persona que recibe el mensaje, es decir el receptor, traduce el mensaje en su mente, cuando el mensaje es recibido se da una retroalimentación para corroborar si el mensa fue transmitido con éxito, finalmente en cualquiera de estas etapas del proceso de comunicación puede presentarse el ruido, el cual puede generarse por medio de un factor externos o interno que dificulte la trasmisión del mensaje.

2.2.13 Tipos de Comunicación

Existen diversos tipos de comunicación, uno de los que expone (Chiavenato I., 2017), es la comunicación organizacional, como se muestra en la siguiente imagen:

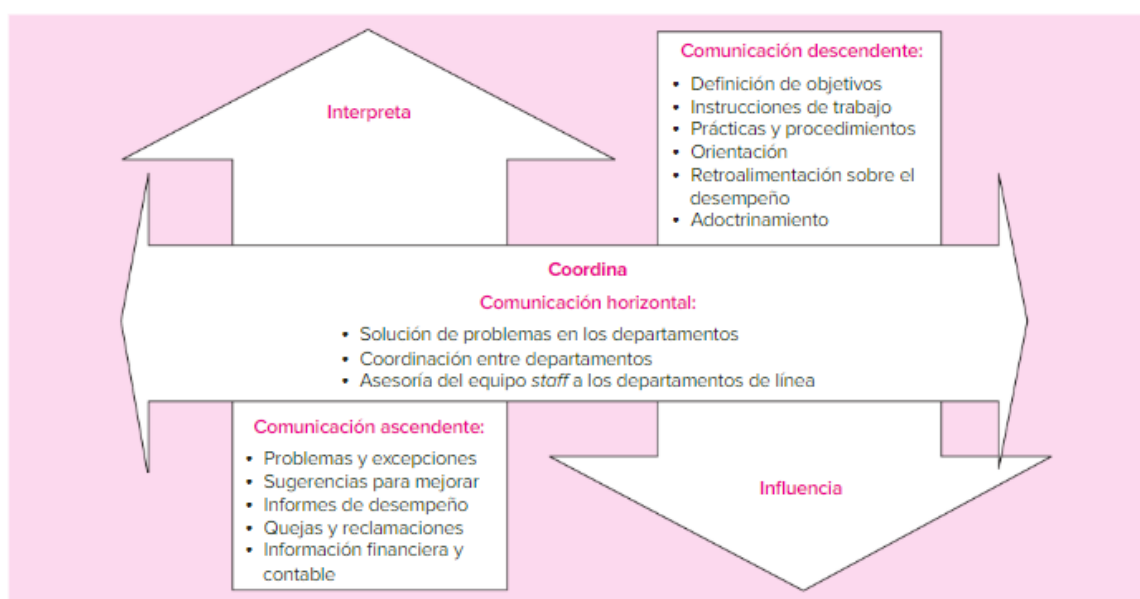


Figura 32: Tipos de comunicación

Fuente: (Chiavenato I. , 2017, p. 204).

2.2.14 Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización. Algunas comunicaciones fluyen por la estructura formal y la informal; otras bajan o suben a lo largo de los niveles jerárquicos, mientras algunas más se mueven en dirección lateral u horizontal.

Los canales de comunicación formal son los que fluyen dentro de la cadena de mando o responsabilidad definida por la organización. Existen tres tipos de canales formales: la comunicación descendente, las ascendentes y las horizontales (p 204).

2.2.15 Comunicación Descendente

Como se muestra anteriormente existen varios tipos de comunicación, la comunicación descendente se da cuando el mensaje que se envía nace de la alta jerarquía hacia los subordinados, es decir, es una comunicación que surge desde arriba hacia abajo y como se muestra en la imagen lo que esta busca es comunicar objetivos, dar instrucciones, comunicar procedimientos, orientar, retroalimentar.

2.2.16 Comunicación Ascendente

Por su parte la comunicación ascendente es la que se da entre los niveles más bajos hacia los altos, en este tipo de comunicación fluye información como

problemas, quejas y reclamos, sugerencias, algún tipo de información financiera e inclusive informes de desempeño.

2.2.17 Comunicación Horizontal

En cuanto a la comunicación horizontal, esta se da entre los mismos compañeros o colegas de la organización de una forma lateral, con esta comunicación se pretende coordinar por ejemplo alguna solución o problema que se presente en las diferentes áreas, también se utiliza para asesorías en los departamentos.

Es importante que exista la comunicación desde todos los niveles jerárquicos de la organización, esto permite que todas las personas que forman parte de la empresa puedan expresar sus ideas, pensamientos y opiniones, esto contribuirá a un mejor ambiente de trabajo y compromiso de los mismos.

2.2.18 Situación personal del empleado

Actualmente las personas dentro de las organizaciones se enfrentan a un mundo acelerado y globalizado en todas sus dimensiones, ante un mercado competente y latente que ejerce presión en las empresas versus el costo de vida que cada día es más elevado, esto hace que las personas se vean obligadas a trabajar y se enfrenten a un estilo de vida precipitado, buscando un equilibrio que permita consolidar su vida personal como laboral de una forma eficiente.

Desde el ámbito laboral existen exigencias por parte de la organización hacia el colaborador para que este dé su máximo desempeño en sus funciones, porque así lo requiere la empresa, la cual necesita talento humano comprometido con la misma,

para lograr los resultados deseables. En el entorno laboral los colaboradores están expuestos a momentos de tensión, estrés y crisis, que generan en cada persona un determinado comportamiento, algunos no tendrán mayor inconveniente, pues saben manejar la situación, sin embargo, a otras personas ese tipo de situaciones si les afecta, ya sea en su estado emocional o inclusive hasta en su rendimiento.

Por otro lado se encuentra la vida personal de los colaboradores, en la cual también se debe de poseer un equilibrio ya que el rol personal demanda tiempo, esfuerzo y energía, por ejemplo si se tiene hijos a los cuales hay que atender, si posee una enfermedad, enfermos o personas dependientes, actividades personales que realizar, días de estudio, cansancio acumulado, tareas domésticas y tiempos de esparcimiento.

La combinación de estas dos áreas, personal y laboral, muchas veces repercute en la vida de una persona, por diversas razones como por ejemplo, el no saber manejar la inteligencia emocional, el autocontrol, si es individuo que no se sabe planificar en sus tareas o inclusive que es alguien acelerado que no sabe manejar el estrés, lo que hará que no rinda en una o ambas situaciones, y genere un sentimiento de desmotivación y poco compromiso, o por el contrario existen personas que saben hacer un adecuado equilibrio entre ambas y no les afecta para un área de la otra.

2.2.19 Ejemplos Vida personas vs Trabajo

Un ejemplo de lo anterior mencionado es el siguiente:

Cuadro 1: Ejemplos vida personal y trabajo

Vida Personal	Trabajo
<ul style="list-style-type: none"> Una persona que tiene a su madre enferma, requiere de tiempo para sus cuidados, por lo cual necesita ausentarse de su trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Una persona tiene tiempos de jornada muy extensos, lo cual le genera un gran cansancio y esto no le permite llegar a casa a realizar sus trabajos universitarios.
<ul style="list-style-type: none"> Una persona que debe realizar las tareas domésticas en la noche, limpiar, ordenar, cocinar, cuidar los hijos pequeños hará que se agote y no rinda al día siguiente en su trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Una persona que está enfrentando mucha presión en su trabajo porque la demanda es un muy grande, hace que esta llegue a su casa con mucha tensión e irritable.

Fuente: Elaboración propia, 22 de abril de 2019

En los ejemplos anteriores se muestran diversos escenarios sobre situaciones que puede pasar una persona en su vida personal así como laboral, y como estos pueden afectar ambas áreas, estas circunstancias pueden repercutir en el desempeño y estado anímico del individuo si este no sabe mantener un adecuado equilibrio.

2.2.20 Liderazgo

El liderazgo en la actualidad es una de las competencias más fuertes por la que las compañías están apostando, ya que contar con talento humano que la posea genera una ventaja competitiva para la empresa, al contar con gente competente y profesional que aporte todas sus capacidades en pro de los objetivos organizacionales, que además desarrolle equipos de trabajo fuertes y empoderados para el enriquecimiento empresarial.

2.2.21 Definiciones de Liderazgo

Partiendo de lo mencionado anteriormente, se presentan algunas definiciones de liderazgo para una mejor comprensión:

El liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de una visión o un conjunto de metas. Sin embargo, no todos los líderes son gerentes, ni tampoco todos los gerentes son líderes. El simple hecho de que una organización otorgue a sus gerentes ciertos derechos formales no garantiza que sean capaces de dirigir con eficiencia. Los líderes pueden surgir desde el interior de un grupo, o bien, por una asignación formal. El liderazgo que no es otorgado-es decir, la capacidad de influir que se da de manera independiente de la estructura formal de una organización-con frecuencia es tan importante, o más que la influencia formal (Robbins Sthephen & Judge Timothy, 2017, p. 383).

Respecto al texto anterior, se puede decir que el liderazgo es una competencia altamente fuerte que permite influir en otras personas con el fin de lograr un determinado objetivo, es decir en toda organización se necesita de líderes que tenga la capacidad de inspirar en otros para conseguir las metas que se plantean (Chiavenato I. , 2017), también expone la definición de liderazgo de la siguiente manera:

El liderazgo es, en cierto sentido, un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento (p.216).

Por su parte (Madrigal, 2017) en su libro “Habilidades directivas” expone el término de la siguiente manera:

“El liderazgo es una condición humana universal y es, además, un tema apremiante en el contexto actual, en que vivimos una crisis de autoridad y la falta de líderes honestos, congruentes con lo que dicen y hacen” (p.27).

Como se menciona en el texto anterior, las organizaciones en la actualidad apuestan por líderes leales, que aporten con su expertis en los equipos de trabajo de la empresa, para que en conjunto logren resultados exitosos, por medio de una buena guía, quien los dirija de manera asertiva, buscando siempre el bien para la empresa.

El liderazgo es una herramienta vital para lograr indicadores positivos, ya que administrar personal no es una tarea fácil, pero quien tiene la virtud de liderar, de seguro sabrá cómo gestionar de forma correcta las personas, ciertamente no todas las personas saben cómo ser líder, y cómo hacerlo de la manera más idónea, pero claro está que es necesario contar con líderes que sepan inspirar, que motiven y que generen ambientes de trabajo aptos para tener gente feliz y entusiasmada, que aporte en las metas de la organización.

2.2.22 Funciones del líder

(Madrigal, 2017), en su libro “Habilidades directivas” exponer algunas de las funciones que debe de realizar un líder:

1. Comunicar: el líder debe saber comunicarse con sus seguidores y hacer un alto para cerciorarse de que se entendió su mensaje.

2. Organizar: el líder es el que delimita y define cómo se organiza. Determina el alcance y nivel de cada puesto.
3. Integrar: reunir en solo uno los recursos humanos, técnicos y materiales de la empresa. Un líder pone más atención en el elemento humano.
4. Dirigir: es el arte de tomar decisiones de acuerdo con las actividades propuestas y organizadas.
5. Controlar: el líder no es solo el que inicia el movimiento, sino quien lo dirige y, si es el caso, lo detiene. Implica, por lo tanto, la capacidad de controlar las actividades hacia los objetivos propuestos (p.30).

Es importante comprender que los líderes tienen la responsabilidad de guiar, apoyar, orientar y generar empatía dentro de las personas con las que se relaciona, más cuando estos tienen colaboradores a cargo, los cuales esperan ser escuchados, comprendidos, donde exista una comunicación adecuada, todo esto permite tener empleados más seguros, empoderados y feliz dentro de la organización.

2.2.23 Teorías sobre el liderazgo

Existen varias teorías sobre el liderazgo que ayudan a comprender de una mejor manera el término y evolución del mismo a través de los años, a continuación (Robbins Stephen & Judge Timothy, 2017) muestra algunas de ellas:

2.2.24 Teorías de los rasgos

“La teoría de los rasgos del liderazgo se enfocan tanto en cualidades como características personales. A menudo el surgimiento y la eficacia del

liderazgo se evalúan de forma separada en estudios comparativos de los rasgos” (p. 383).

En cuanto a la personalidad, una revisión detallada de la literatura sobre el liderazgo respecto a la perspectiva de los cinco grandes reveló que la extroversión es el rasgo más importante para predecir un liderazgo eficaz. Sin embargo, algunas veces la extroversión está más relacionada con la forma como surgen los líderes que con su eficacia. Los individuos sociables y dominantes son más proclives a reafirmarse en situaciones grupales, lo cual influye en que los extrovertidos se consideren líderes, aunque los líderes eficaces no son demasiado controladores. Un estudio encontró que los líderes que obtenían puntuaciones muy elevadas en asertividad (una faceta de la extroversión) eran menos eficaces que quienes obtenían puntuaciones moderadamente altas.

En resumen, a los líderes que les gusta estar rodeados de personas y que son capaces de reafirmarse a sí mismo (extrovertidos), que son disciplinados y capaces de cumplir los compromisos que hacen (escrupulosos), y que son creativos y flexibles (abiertos) tienen una ventaja aparente en lo que respecta al liderazgo (p.383).

Según el texto anterior, la teoría indica que el liderazgo se puede ver reflejado en una persona por su personalidad, esto determinará si el individuo posee liderazgo y que tan eficaz es para poder influir en otras personas, por otra parte se cree que las personas más extrovertidas son aquellas que tienen más facilidad de socializar y

de sobresalir en un determinado grupo, por tal razón se piensa que este tipo de personas se consideran líderes, embargo no quiere decir que sea un liderazgo eficaz.

2.2.25 Teorías conductuales

“Las teorías conductuales del liderazgo plantean que es posible capacitar a los individuos para convertir en líderes” (p.385).

Las teorías conductuales más detalladas acerca del liderazgo se originaron a partir de Ohio State Studies, que buscaban identificar dimensiones independientes de la conducta de liderazgo. Comenzaron con más de mil dimensiones y, con el tiempo, restringieron la lista a las dos que mejor explicaban la mayoría de las conductas de liderazgo descritas por los empleados: la estructura de iniciación y la consideración.

La estructura de iniciación se refiere al grado en que un líder tiende a definir y estructurar su rol y el de los empleados en la búsqueda del logro de las metas, e incluye la conducta que intenta organizar el trabajo, las relaciones laborales y las metas. Un líder con una alta estructura de iniciación es alguien que asigna a los miembros del grupo a tareas específicas, establece estándares de desempeño definidos y hace énfasis en el cumplimiento de las fechas límites.

La consideración se describe como el grado en que las relaciones laborales de un individuo se caracterizan por la confianza mutua, el respeto hacia las ideas de los empleados y la atención a sus sentimientos. Un líder muy

considerado ayuda a los subalternos con sus problemas personales, es amigable y fácil de contactar, trata a todos los trabajadores como iguales, y expresa aprecio y apoyo (orientado a las personas. La mayoría de los individuos prefieren trabajar para líderes considerados –en una encuesta que fue respondida por trabajadores estadounidenses, cuando se les pidió a los sujetos que indicaran qué era aquello que más los motivaba en el trabajo, 66 por ciento mencionó el aprecio (p.386).

Esta teoría explica que un individuo puede no ser líder, pero que capacitándolo puede llegar a serlo, la teoría conductual muestra dos facetas, una que explica a un tipo de líder más enfocados al logro de las metas, son los estructurados y establecen roles, por otra parte están los considerados quienes parten de un liderazgo más afectivo, es más sentimental e interpone el bienestar de los demás, la confianza mutua y las buenas relaciones laborales.

En resumen acá se muestran dos de las tantas teorías que a lo largo de los años se han estudiado con la finalidad de poder comprender con mayor profundidad el liderazgo, como este surge y su eficacia, algunos apuestan a que esta competencia está presente en las personas con una determinada personalidad, por otra parte se dice que es a raíz de una conducta y que una personas puede no ser líder pero se le puede enseñar a serlo.

2.2.26 Estilos de liderazgo

Dentro de este tema no solo existen teorías, también hay diversos estilos de liderazgo que definen a una persona por su forma de liderar e influir en otros, de

cómo este adopta ciertas conductas o comportamientos frente a determinadas situaciones o problemas, esto a raíz de las experiencias, valores y principios que tenga esa persona, es así como ejercerá un tipo de liderazgo en su lugar de trabajo o con otras personas.

“El directivo o líder, cuando realiza la función de dirigir o liderar, tiene y desarrolla ciertos estilos o formas de mandar” (Madrigal, 2017, pág. 29)

2.2.27 Liderazgo carismático

El sociólogo Max Weber definió el carisma (de la palabra griega que significa (“obsequio”) como “cierta cualidad” en la personalidad de un individuo, la cual lo separa de la gente común y hace que se le trate como si estuviera dotado con poderes o cualidades supernaturales, sobrehumanas o, al menos, bastante excepcionales. Estos poderes no son accesibles a las personas comunes y se consideran de origen divino o ejemplares y, con base en ellos, el individuo al que se le asignan es tratado como líder.

Según la teoría del liderazgo carismático, los seguidores atribuyen habilidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertas conductas y tienden a otorgar poder a esos líderes. Varios estudios han tratado de identificar las características de los líderes carismáticos: son visionarios, están dispuestos a correr riesgos para lograr la visión, son sensibles a las necesidades de sus seguidores y exhiben conductas extraordinarias (Robbins Stephen & Judge Timothy, 2017, p. 392).

Por otra parte (Madrigal, 2017), en su libro “Habilidades directivas se refiere al liderazgo carismático de la siguiente manera:

“Encarna el poder y la autoridad basados en la fe y fidelidad incondicionales que los depositan en él. A veces se le atribuyen cualidades excepcionales” (p.35).

Un líder carismático se puede entender como aquella persona que posee una esencia especial, la cual nadie puede imitar ya que es algo natural en ese individuo, quien proyecta características y cualidades únicas, es una persona capaz de influir positivamente en otros, generando un tipo de admiración, confianza e inspiración.

En las diversas definiciones sobre el liderazgo carismático se refleja como este estilo es particular, ya que no cualquier individuo lo puede poseer, porque es un carisma innato, que ya se trae, es natural, y se logra detectar porque es diferente a los otros estilos de liderar.

2.2.28 Laissez-faire

El estilo de liderazgo laissez-faire, que literalmente significa “dejarlo ser” (hacer nada) es el más pasivo y por ello es el liderazgo menos eficaz. La administración por excepción, donde los líderes básicamente intervienen cuando existen crisis que alteran los procedimientos de operaciones normales, a menudo se utiliza demasiado tarde para ser eficaz (Robbins Sthephen & Judge Timothy, 2017, p. 395).

Este estilo destaca por ser un estilo apático a la hora de tomar decisiones, sustrayendo el cargo de responsabilidad y cediéndolo a su vez a sus

subordinados, sin ayuda, motivación ni control de las actividades que realizan sus seguidores. Muchos lo han criticado a causa de su escasa capacidad de compromiso hacia la organización. Este líder no es capaz de resolver conflictos que surgen en la organización, ni dirigir hacia la consecución de los objetivos y metas marcadas, no ofrece apoyo a sus seguidores, elude cualquier cuestión que requiere experiencia y la responsabilidad del cargo de un directivo.

Cita textual: Jiménez A & Villanueva M. (2018). Los estilos del liderazgo y su influencia en la organización. Revista AJOICA, (18), 183-195. Recuperado desde: http://elcriterio.com/revista/contenidos_18/13.pdf

El término francés *laissez-faire* se traduce como “dejar hacer”, o más rudamente, como “no metas la mano”. Los dirigentes *laissez-faire* son básicamente blandos e indulgentes, y permiten que sus seguidores hagan prácticamente lo que quieren. Este estilo de liderazgo o dirección se da en empresas que pagan nómina, tienen pocas utilidades y mínimo o nulo crecimiento y desarrollo (Madrigal, 2017, p. 29).

Según lo mencionado en el texto anterior, el tipo de liderazgo “dejar hacer” es aquel que delega totalmente las actividades en los demás sin mayor intervención, es un liderazgo pobre, que no enriquece, ni aporta al equipo, no motiva, ni es apoyo o respaldo para los demás. Una persona que líder de esta forma no tiene mayor injerencia, es decir no participa ni toma decisiones, posiblemente ignora las opiniones o comentario de las demás personas mostrando poco interés e involucramiento, esta

persona únicamente accionará porque se le pide, de otra forma se mantendrá al margen de la situación.

2.2.29 Dirigente autocrático

El líder autocrático ordena y espera obediencia. Es dogmático, firme y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas, o asignar castigos. Para dirigir al grupo se apoya en la autoridad formal que le confiere la organización a través de su puesto. Centraliza la autoridad de manera directa y simplemente expide órdenes. Esta preferencia por tomar decisiones sin consultar con otros es altamente efectiva cuando las decisiones rápidas son críticas (si tiene el poder de hacer cumplir estas decisiones) y él tiene la información necesaria. En algunos, el dirigente podría ser más objetivo o motivar mejor a los trabajadores si estuviera más abierto a las contribuciones de otros (Madrigal, 2017, p. 29).

“El líder autocrático siempre se ha considerado como un tipo de persona inflexible hacia los criterios de sus seguidores, que se rige por sus propios argumentos y asume la responsabilidad en la toma de decisiones”.

Cita textual: Jiménez A & Villanueva M. (2018). Los estilos del liderazgo y su influencia en la organización. Revista AJOICA, (18), 183-195. Recuperado desde: http://elcriterio.com/revista/contenidos_18/13.pdf

Un líder autocrático como se muestra en los párrafos anteriores, es un tipo de líder al cual le gusta dar órdenes, no es tan abierto a escuchar o tomar en cuenta las opiniones de las demás personas, le gusta que las cosas que hagan a su manera, es

un individuo autoritario, el cual no inspira confianza, generando posiblemente un ambiente de trabajo tenso, relaciones laborales no tan cercanas, ya que no es una persona tan flexible ya que le agrada tener total poder.

2.2.30 Dirigente democrático

El dirigente democrático o participativo delega autoridad, involucra intensivamente a sus seguidores en el proceso de toma de decisiones e invita a la participación de los empleados, de manera que se dé un flujo libre de comunicación. Este estilo de mando está entre la persona que no toma acción alguna sin la cooperación de los subordinados y el que toma decisiones sin consultarlas con ellos. Este enfoque implica relativamente supervisión, es útil cuando los trabajadores son profesionales y están altamente capacitados, pero tiene una debilidad: el grupo puede demorarse en tomar las decisiones y el líder puede perder el control sobre los subordinados (Madrigal, 2017, p. 29).

El líder con un estilo de liderazgo democrático tiende a ser más participativo y tiene muy en cuenta los puntos de vista de cada uno de sus subordinados. En el momento de proyectar alguna acción cada subordinado debe estar presente para que finalmente se apruebe el proyecto. Este tipo de líder fomenta que los empleados decidan y asuman responsabilidad en la toma de decisiones. El líder se caracteriza por ser activo, consultivo y orientador.

Cita textual: Jiménez A & Villanueva M. (2018). Los estilos del liderazgo y su influencia en la organización. Revista AJOICA, (18), 183-195. Recuperado desde: http://elcriterio.com/revista/contenidos_18/13.pdf

La persona que posee un tipo de liderazgo democrática, tiene la facilidad de generar confianza en su equipo de trabajo, ya que es una persona accesible, dinámica, la cual inspira confianza y permite desarrollar relaciones de trabajo amenas, este tipo de líder empodera a sus subalternos debido a que delega y les da responsabilidades por las cuales ellos tienen que rendir cuentas.

Este liderazgo fomenta en los colaboradores el entusiasmo y la satisfacción por el trabajo realizado, si es bien ejecutado permite resultados bastante exitosos, porque es un personal profesional, competente, y al trabajar de manera más autónoma permite un margen de acción más extenso, sin embargo, como lo mencionan los textos anteriores tiene una leve desventaja ya que el líder en algún momento puede perder el control sobre sus empleados o las funciones que estos ejecutan.

2.2.31 Equipos de Trabajo

Para que una organización pueda lograr sus objetivos o las metas establecidas necesita que todas las partes trabajen de una forma integral, ya que para que una determinada área pueda realizar sus funciones siempre necesitará de otros procesos, departamentos o compañeros para llevar a cabo sus actividades, es decir el trabajo en equipo es indispensable, ya que con el aporte de otros se pueden

completar las tareas de forma más eficiente, además trabajar en equipo permite que los integrantes tengan más creatividad, motivación y sentido de pertenencia.

Pero, para que el trabajo en equipo exista, deben de existir también una serie de factores presentes dentro de los colaboradores de una organización para que estos estén dispuestos a trabajar no de forma individual, sino en conjunto con compañeros de trabajo.

2.2.32 Definiciones sobre equipo de trabajo

Para poder profundizar más sobre el tema, es importante tener conocimiento del término como tal, por eso a continuación se presentan algunas definiciones que le permitirán a lector entrar en contexto:

Un equipo de trabajo es un grupo de personas con habilidades complementarias comprometidas con una misión, metas de desempeño y enfoque comunes, de los que son mutuamente responsables, todos los equipos de trabajo son grupos, pero no todos los grupos son equipos de trabajo (Debra & Campbell, 2013, p.143).

Como lo menciona el texto anterior un equipo de trabajo está conformado por un grupo de personas, todas con habilidades y destrezas diferentes, para efectos de la investigación es importante conocer también el término de lo que es un grupo. El cual (Debra & Campbell, 2013) lo define así:

“Un grupo se forma cuando dos o más personas que tienen intereses y objetivos comunes y una interacción continua” (p.143).

Si bien es cierto no es lo mismo realizar una tarea en grupo, que llevarla a cabo en equipo, la diferencia de ambas, es que cuando se trabaja en equipo se tiene una misma visión, todos van hacia el mismo lado buscando el bienestar común, y proyectados en una única meta que ha sido establecida como equipo. Pero en su defecto cuando se trabaja en grupo no se tiene esa misma visión, y prevalecen los objetivos personales por encima del objetivo base, en muchas ocasiones en grupo se trabaja de forma independiente, sin tener en cuenta los demás miembros.

Para continuar ampliando más sobre los equipos de trabajo, (Debra & Campbell, 2013), plantea lo siguiente:

" Los equipos son muy útiles en la realización de trabajos complicados, fragmentados o más voluminosos que los que una sola persona puede manejar" (p.144).

2.2.33 Etapas de desarrollo de un equipo

Los equipos no nacen rápidos y terminados. Deben pasar por varias etapas de desarrollo para llegar al nivel de excelencia.

Eso significa que sus miembros deben pasar por un largo aprendizaje para integrarse unos con otros.

Par efectos didácticos, los equipos pasan por cuatro etapas en su desarrollo a lo largo del tiempo.

1. Etapa de experimentación inicial
2. Etapa de experimentación aprendizaje

3. Etapa de consolidación
4. Etapa de madurez y flexibilización (Chiavenato I. , 2017, p.175).

Como se muestra en los párrafos anteriores, los equipos no nace, se hacen, ya que estos están integrados por personas con diversas personalidades y capacidades, que pueden incidir para que este se desarrolle de forma idónea, por esta razón los equipos de trabajo deben de pasar por varias etapas, que les ayudará a lograr la madurez para trabajar de forma conjunta hacia el objetivo de la empresa.

2.2.34 Beneficio para las organizaciones

Los equipos hacen las contribuciones más significativas a las organizaciones favor de la unidad. Esta acción conjunta se llama trabajo en equipo. Las tareas y actividades de trabajo complejas y en colaboración tienden a requerir montos considerables de trabajo en equipo. Cuando conocimientos, talentos, y aptitudes están dispersos entre numerosos trabajadores y requieren un esfuerzo integrado para el cumplimiento de las tareas, el trabajo en equipo suele ser la única solución (Debra & Campbell, 2013, p.144).

Ahora bien no solo es importante el funcionamiento de los equipos de trabajo para la organización, sino que esta forma de trabajo también es beneficiosa para los mismos colaboradores, porque genera una serie de ventajas, (Griffin, Phillips, & Gully, 2017) expone algunos de los beneficios:

2.2.35 Beneficios para los empleados

Los equipos pueden proporcionar el sentido de autocontrol, dignidad humana, identificación con el trabajo, y el sentido de autoestima y autorrealización que

los trabajadores parecen estar buscando en la actualidad. En lugar de depender de un sistema tradicional jerárquico basado en la dirección, los equipos otorgan libertad a sus empleados para crecer y ganar respeto y dignidad mediante la autoadministración, tomar decisiones acerca de su trabajo, y hacer en realidad una diferencia en el mundo que los rodea. Como resultado los empleados tienen una mejor vida laboral, padecen menos estrés y utilizan con menor frecuencia los programas de asistencia (p.276).

Según el texto anterior los equipos de trabajo son buenos porque permiten que los colaboradores tengan mayor involucramiento con su trabajo y con las personas que los rodean, esto hace que sientan gran realización por lo que hacen, y de esta forma puedan disfrutar de sus actividades experimentando mayor satisfacción personal.

2.2.36 Tipos de equipos

Existen algunos tipos de equipos los cuales (Chiavenato I., 2017) expone de la siguiente manera:

- 1. Equipos funcionales cruzados.** Al optar por diseños organizacionales horizontales y reconocer las fallas de la autonomía funcional burocrática, las organizaciones se orientan hacia equipos de trabajo funcionales cruzados, los cuales están constituidos por miembros de varios departamentos o de diferentes especialidades funcionales.
- 2. Equipos virtuales:** Con el advenimiento de la informática, la interacción frente a frente dejó de ser indispensable. Los miembros de los equipos se

pueden comunicar por correo electrónico (e-mail), conversaciones en línea, las salas de chat, conferencias electrónicas, fax, transmisiones vía satélite y páginas de Internet.

3. **Equipos auto dirigido:** Son esencialmente independientes, realizan tareas operativas ya sumen responsabilidades administrativas adicionales, como planear, programar y evaluar desempeño.
4. **Fuerzas de tarea:** Son equipos temporales creados para ejecutar o cumplir con una tarea específica. Una vez terminada ésta, el equipo se disuelve (p.176).

Los equipos de trabajo deben de cumplir ciertas características que los distinguen al desempeñar sus funciones las cuales permiten potenciar sus habilidades realizando un trabajo en equipo, fortaleciendo el compromiso, la creatividad, responsabilidad, la armonía. A continuación se muestran algunas de ellas:

2.2.37 Características

- **Objetivos claros y bien definidos:** Es imprescindible que todos los integrantes del equipo de trabajo conozcan cuál es el objetivo que se desea alcanzar y en qué plazo (si lo hay). Solo de esta manera los esfuerzos serán productivos y conducirán al éxito del grupo.
- **Sentido de pertenencia:** El sentimiento de pertenencia es muy movilizador para el ser humano; a la mayoría de las personas nos hace bien sentirnos parte de algo, es por esto que un aspecto decisivo del

trabajo en equipo es ir generando una identidad común y lograr que los valores y la visión sean compartidos.

- **Se orienta a la solución de los problemas:** Como en todo equipo, en un equipo de trabajo a veces las cosas no salen de acuerdo a lo esperado. Es fundamental que en esos casos todo el esfuerzo se orienta a la solución de los problemas, y no a la búsqueda de culpables. En este sentido es muy importante la actitud que toma el líder del equipo.

Cita Textual: Enciclopedia de características (2017). Trabajo en equipo.

Obtenido de: <https://www.caracteristicas.co/trabajo-en-equipo/>

Como se muestra en los párrafos anteriores, para que un equipo de trabajo refleje buenos resultados en su proceso debe primeramente conocer el objetivo por el cual está trabajando, este debe de ser claro y entendido por todos los miembros del equipo, también es importante para fortaleciendo del equipo y su compromiso el sentimiento de pertenencia que tengan hacia el mismo, es decir, que tanto se sienten parte y finalmente como enfrentan los problemas o situaciones difíciles que se les presentan, ya que como equipo es fundamental el aporte de cada miembro para encontrar soluciones efectivas.

2.2.38 Visión compartida

Además de las características anteriores, se puede sumar una más, que sin lugar a duda es un pilar importante dentro de un equipo de trabajo, y es a lo que se le llama “Visión compartida”. Cuando un equipo de trabajo tiene claro el por qué y para qué está haciendo las cosas, se genera una fuerza que nace de cada persona que forma parte del equipo, la cual se convierte en una fuente de inspiración, esta visión

compartida permite que el equipo de trabajo camine hacia una misma dirección y defiendan en conjunto el propósito logrando de esta forma grandes resultados.

“Cuando los miembros de una organización o un equipo comparten la visión consiguen funcionar de forma sincronizada convirtiéndose en equipos de alto rendimiento y fuerte compromiso”

Cita Textual: De la mata, G. (2016). ¿Cómo construir una visión compartida en tu equipo u organización? Obtenido de: <https://innovationforsocialchange.org/claves-para-construir-una-vision-compartida-en-tu-proyecto-u-organizacion/>

2.2.39 Motivación

La motivación es un elemento fundamental en cualquier colaborador de una organización, es como un tipo de “motor” que permite proyectar una actitud siempre positiva, la cual conlleva a las personas a sentir entusiasmo por lo que hace, pasión y entrega, el estar motivado es un sentimiento de felicidad, que emana energía para dar la milla extra.

2.2.40 Definición de motivación

Según (Debra & Campbell, 2013), el significado de motivación es el siguiente:

“La motivación es el proceso de incitar y mantener un comportamiento orientado a objetivos” (p.75).

En el libro “Comportamiento organizacional” (Griffin, Phillips, & Gully, 2017), se explican algunos puntos importantes sobre la misma, que a continuación se detallan:

2.2.41 Naturaleza de la motivación

La motivación es el conjunto de fuerzas que hace que las personas se comporten de cierta forma en vez de optar por conductas de otro tipo. Los estudiantes que inician sus proyectos con semanas de anticipación a su entrega para garantizar la calidad, los vendedores que trabajan los sábados y los médicos que realizan llamadas telefónicas para hacer seguimiento a sus pacientes son ejemplos de personas motivadas (p.170).

2.2.42 Importancia de la motivación

Los gerentes intentan motivar a las personas en las organizaciones para que alcancen un alto desempeño. Este objetivo implica hacer que trabajen arduamente, asistan a trabajar de forma habitual y realicen contribuciones positivas a la misión de la organización. Pero el desempeño laboral depende también de la capacidad y del ambiente o entorno, además de la motivación.

La motivación es el factor más difícil de manejar en casi todos los contextos. Si un empleado carece de la capacidad para realizar su trabajo, puede ser capacitado para desarrollar las habilidades de su nuevo puesto. Si no puede aprender estas habilidades, podría ser transferido a un puesto más sencillo o ser remplazado por un trabajador más hábil (p.170).

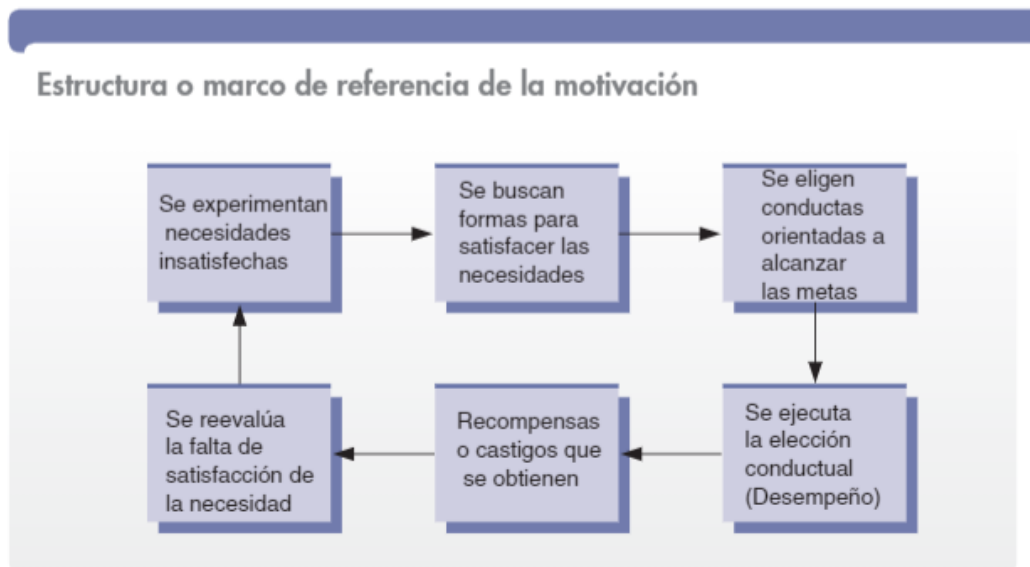


Figura 33: Marco de referencia de la motivación

Fuentes: (Griffin, Phillips, & Gully, 2017, p.171).

2.2.43 Beneficios de la motivación



Figura 34: Beneficios de la motivación

Fuente: Elaboración propia, 13 de junio de 2019

2.2.44 Proceso de motivación

Una forma de poder comprender como surge la motivación, es mediante un proceso que existe para que esta se dé, en la cual primeramente debe de existir una necesidad en la persona, de la cual se genera un impulso seguido de un incentivo, tal como se refleja en el siguiente flujo:

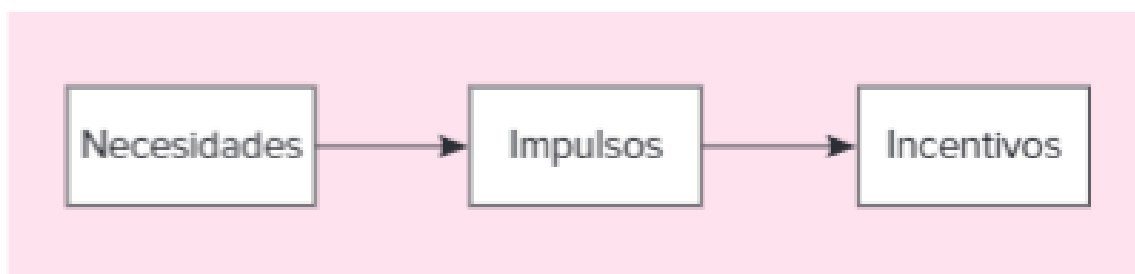


Figura 35: Proceso de la motivación

Fuente: (Chiavenato I. , 2017, pág. 19)

Una enorme variedad de factores motiva a los seres humanos. A una persona le puede gustar su trabajo porque satisface sus necesidades sociales y de seguridad. No obstante, las necesidades humanas siempre están cambiando. Lo que motiva a una persona hoy podría no estimularla mañana (Chiavenato I. , 2017, p.119).

2.2.45 El ciclo motivacional

(Chiavenato I. , 2017) , habla en su libro “Comportamiento organizacional” sobre un ciclo que cumple la motivación en una persona e indica que:

“El proceso de motivación es cíclico” (p.120).

Es decir, que se repite cada cierto tiempo, y consta de 5 etapas, tal como se muestra en la siguiente imagen:

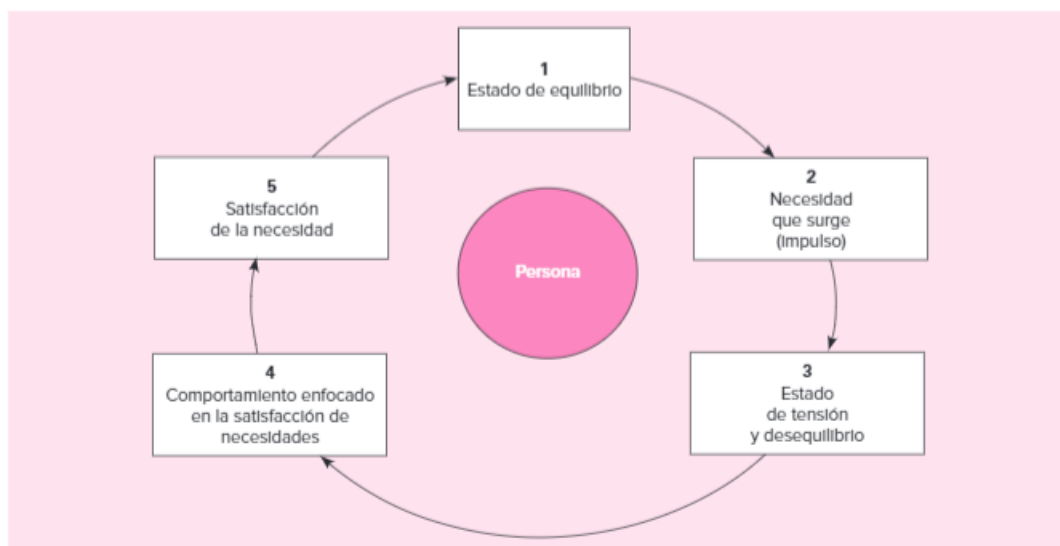


Figura 36: Ciclo motivacional

Fuente: (Chiavenato I. , 2017, p. 120).

1. El individuo está tranquilo y en estado de equilibrio.
2. Las necesidades y carencias rompen el equilibrio y provocan un estado de tensión e incomodidad en la persona, como en el caso del hambre.
3. Para resolver el estado de tensión e incomodidad, la persona desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esta tensión por medio de un comportamiento orientado a la satisfacción de la necesidad (impulso).
4. Si el comportamiento de la persona logra satisfacer, el proceso motivacional tiene éxito y el ciclo vuelve al estado de equilibrio anterior.
5. Sin embargo, si por algún obstáculo, barrera o impedimento no se logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés, y el estado de tensión permanece e incluso puede aumentar.

6. Se desencadena nuevos ciclos motivacionales y los patrones circulares continúan indefinidamente (p.120).

2.2.46 Primeras perspectivas acerca de la motivación

En este punto se estudian algunos enfoques que pretenden entender los orígenes de la motivación, aunque se dice que pueden no ser tan precisos, funcionan como una base o guía para poder comprender de una mejor forma la proveniencia del término.

Por medio de la lectura de (Griffin, Phillips, & Gully, 2017), se mencionan algunas de ellas:

2.2.47 Enfoque tradicional

Uno de los supuestos básicos de su propuesta es que los empleados están motivados económicamente, por lo que trabajarán para obtener tanto dinero como les sea posible. Por lo tanto defendió los sistemas de pago por incentivos, Además consideró también que los gerentes sabían más del trabajo que quienes lo ejecutaban y que la ganancia económica es el motivador principal de todas las personas. Otro de los supuestos del enfoque tradicional es que el trabajo es inherentemente desagradable para la mayoría de las personas y que el dinero que obtienen por desempeñarlo es más importante que la naturaleza del trabajo en sí, por lo que quienes los desempeñan pueden aceptar cualquier tarea si reciben el pago suficiente por ello.

2.2.48 Enfoque de las relaciones humanas

El enfoque de las relaciones humanas sustituyó a la administración científica en la década de 1930. El enfoque de las relaciones humanas supone que los empleados buscan sentirse útiles e importantes y tienen que satisfacer necesidades sociales más relevantes que el dinero. Los defensores del enfoque de las relaciones humanas aconsejan a los gerentes que les den importancia a los empleados y les otorguen un poco de autodirección y autocontrol para desempeñar sus actividades cotidianas. Se espera que el sentimiento de importancia y participación satisfaga las necesidades sociales básicas de los empleados y los motive a mostrar un mejor desempeño.

2.2.49 Enfoque de los recursos humanos

El enfoque de los recursos humanos lleva un paso más allá los conceptos de necesidades y la motivación. Mientras que el enfoque de las relaciones humanas consideró que los sentimientos de contribución y participación mejorarían la motivación, la perspectiva de los recursos humanos, que surgió en la década de 1950, supone que las contribuciones que hacen son importantes tanto para los individuos como para las organizaciones, debido a que aquellos desean contribuir y pueden hacer aportaciones genuinas. La tarea gerencial consiste en alentar la participación y crear ambientes de trabajo que hagan uso extensivo de todos los recursos con los que cuenta (p.172).

Retomando los enfoques anteriores, se podría decir en resumen, que uno de los posibles factores que incidan en la motivación de una personal a nivel laboral es la buena retribución por las funciones realizadas, se espera un salario justo por el servicio brindado, siendo esta una causa de motivación en los colaboradores, claro está que lo que motiva a una persona, seguramente para otras no sea algo motivante, sin embargo, el enfoque tradicional defiende la teoría de que un colaborador aceptará cualquier tarea a cambio de una buena retribución por ello.

Por otra parte el enfoque de las relaciones humanas, parte de la teoría que las los colaboradores se sienten motivados cuando son tratados como personas, es decir cuando los hacen sentir parte importante de la organización, donde les son tomados en cuenta, escuchados, en donde sus opiniones son tomadas en cuenta, es decir las relaciones humanas para ellos, están por encima de la retribución monetaria, por otro lado el enfoque de recurso humano, muestra como un factor de motivación para las personas es que les hagan valer su conocimiento, es decir que les hagan participar, en donde puedan contribuir y aportar desde su experiencia.

2.2.50 Teorías

Para efectos de la presente investigación se tomará como base las teorías de motivación de los dos factores de Herzberg, la cual se divide en los factores higiénicos y los motivacionales, y la teoría de las necesidades de adquiridas de McClelland que son: las necesidades de logro, poder, afiliación, de las cuales (Chiavenato I. , 2017) expone:

2.2.51 Teoría de los dos factores de Herzberg

1. **Los factores higiénicos** Son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas. Son el contexto del trabajo. En la práctica, son los factores utilizados tradicionalmente por las organizaciones para motivar a las personas. No obstante, los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir en la gente. La expresión “higiene” refleja un carácter preventivo y profiláctico. Cuando estos factores son excelentes sólo evitan la insatisfacción, pues su influencia en el comportamiento no consigue elevar en forma sustancial ni duradera la satisfacción de las personas. Sin embargo, cuando son precarios provocan insatisfacción. Por ello los llamados factores de insatisfacción incluyen:

- Salario percibido
- Prestaciones sociales percibidas
- Condiciones físicas de trabajo y comodidad
- Relaciones con el gerente
- Relaciones con los colegas y camaradería
- Políticas de la organización

Los factores higiénicos están relacionados con factores externos al individuo y con sus necesidades primarias.

2. **Los factores motivacionales** se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumenta la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella.

Los factores de satisfacción son:

- Uso pleno de las habilidades personales
- Libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo
- Responsabilidad total por el trabajo
- Definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo
- Autoevaluación del desempeño

Los factores motivacionales son las condiciones internas del individuo que conducen a sentimientos de satisfacción y realización personales.

Están relacionadas con las necesidades secundarias.

2.2.52 Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland

Esta teoría se concentra en el contenido y fue desarrollada por McClelland y su equipo. Sostiene que la dinámica del comportamiento humano parte de tres motivos o necesidades básicas en la dinámica del comportamiento humano: realización, poder y afiliación.

1. La necesidad de realización es la necesidad de éxito competitivo, búsqueda de la excelencia lucha por el éxito y realización en relación con determinadas normas. Algunas personas tienen una inclinación natural por el éxito y buscan la realización personal, más que la recompensa por el éxito en sí. Los grandes triunfadores se diferencian por su deseo de hacer mejor las cosas. Buscan situaciones en las que puedan asumir la responsabilidad de encontrar soluciones para sus problemas. Evitan las tareas que son demasiado fáciles o difíciles.

2. La necesidad de poder es el impulso que lleva a controlar a otras personas o influir en ellas, a conseguir que adquieran un comportamiento que no tendrían de forma natural. Es el deseo de producir un efecto, de tener influencia y de controlar a otras personas, de estar al mando. Las personas que tienen esta necesidad prefieren situaciones competitivas y de status y suelen preocuparse más por el prestigio y la influencia por el desempeño eficaz.

3. La necesidad de afiliación es la inclinación hacia las relaciones interpersonales cercanas y amigables, el deseo de ser amado y aceptado por los demás. Las personas que tienen esta necesidad buscan la amistad, prefieren situaciones de cooperación, en lugar de aquellas de competencia y desean relaciones que impliquen comprensión recíproca

Estas tres necesidades son aprendidas y adquiridas a lo largo de la vida como resultado de las experiencias de cada persona. Como las

necesidades son aprendidas, el comportamiento que es recompensado tiende a repetirse con más frecuencia (p.125).

Reforzando el contenido anterior sobre las teorías de motivación, se podría decir que todas las personas tienen diversos factores que les motivan, para unos los temas salariales son vitales, pero no para otros, como lo menciona la teoría de Herzberg las buenas relaciones interpersonales, así como el buen trato son fundamentales para estar motivados.

Por otra parte la teoría de las necesidades adquiridas, habla de cómo una persona por medio del éxito puede sentirse motivada, de cómo logró triunfar o alcanzar una meta, eso sería realización para esa persona, para otras su factor de motivación es el poder, sentir que tienen la autoridad, control o mando sobre algo o sobre alguien, son individuos competentes a los cuales les gusta sobresalir. Finalmente esta teoría muestra a las personas que la parte afectiva es la que les causa motivación, las que crean buenas relaciones interpersonales, son amigables y les agrada colaborar.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta parte de la investigación es bastante importante, ya que mediante el marco metodológico se puede guiar la investigación, debido a que acá se establecen los principales focos con los que se trabajará dicho documento, de esta forma se determinan las herramientas de estudio que se van a emplear para llevar a cabo la puesta en marcha del tema a investigar.

(Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018), en su libro Metodología de la investigación (2018) afirma que la investigación es un “Conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema con el resultado (o el objetivo) de ampliar su conocimiento” (p. 4).

3.1.1 Finalidad

3.1.1.1 Teórica

Son trabajos cuyos métodos de investigación se concentra exclusivamente en recopilación de datos de fuentes documentales, ya sean libros, textos, apuntes, de sitios web o cualquier otro tipo de documentos gráficos, icnográficos, o electrónicos. Su único propósito es obtener antecedentes documentales para profundizar en teorías leyes, conceptos y aportaciones ya existentes sobre el tema que es objeto de estudio, para luego complementar, refutar o generar conocimientos (Muñoz, 2015, p. 21).

3.1.1.2 Aplicada

Son las investigaciones cuya recopilación de información se realiza dentro del ambiente específico donde se presenta el hecho o fenómeno en estudio. En la

realización de estas tesis, se utilizan los métodos de investigación específicos de la disciplina de estudios y también se diseñan ciertas técnicas e instrumentos para recabar información en el medio donde se desarrolla el fenómeno estudiado (Muñoz, 2015, p. 21).

Según las definiciones antes mencionadas, se dice que la presente investigación es teórica- aplicada, primeramente, porque se requiere de varias fuentes documentales para recabar información del tema en estudio, a la vez también se recopilará información en la Compañía elegida donde se presenta el fenómeno en estudio.

3.1.2 Dimensión temporal

3.1.2.1 Transversal

Recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede. Por ejemplo:

1. Medir las percepciones y actitudes de mujeres jóvenes (18-25 años) que fueron abusadas sexualmente en el último mes en una urbe latinoamericana.
2. Evaluar el estado de los edificios de un barrio o una colonia, después de un terremoto (Hernández, Fernández , & Baptista, 2014, p. 154).

3.1.2.2 Longitudinal

Recolectan datos en diferentes momentos o periodos para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias. Tales puntos o periodos generalmente se especifican de antemano. Por ejemplo, un investigador que buscará analizar cómo evolucionan los niveles de empleo durante cinco años de una ciudad; otro que pretendiera estudiar cómo ha cambiado el contenido sexual en las telenovelas de cierto país en los últimos 10 años, y uno más que buscara observar cómo se desarrolla una comunidad indígena con los años, con la llegada de la computadora e internet a su vida (Hernández, Fernández , & Baptista, 2014, p.159).

Esta investigación tiene una dimensión transversal, ya que la información se recolectará solamente una vez para ser analizada.

3.1.3 Marco

3.1.3.1 Mega

Una investigación es mega cuando se realiza un estudio nacional acerca de condiciones socioeconómicas y, para esto se aplica un censo en todo el país, o cuando se plantea realizar un análisis administrativo, que incluya a recursos humanos, finanzas y mercadeo, entre otras áreas, de toda la empresa o, cuando se plantea analizar una temática amplia y compleja en el campo del derecho laboral.

3.1.3.2 Macro

Lo macro se refiere al estudio que se realiza en una parte o fragmento de lo mega; por ejemplo, un estudio de mercado en una provincia, una evaluación

del desempeño laboral en un departamento de una empresa o una evaluación de la didáctica que utilizan los docentes de una escuela, o, un análisis jurídico en un campo específico del derecho laboral, por ejemplo, acerca del salario mínimo.

3.1.3.3 Micro

El marco o espacio micro de la investigación refiere a una parte, un elemento, o subtema o un micro-espacio, acerca del cual el investigador hará su investigación. Por ejemplo, puede ser una investigación de la evaluación del desempeño extrayendo una muestra de trabajadores del departamento de mercadeo de la empresa...

Tomado de: González M, Chinchilla A, Guerra G, Jara A. (2018). Guía Cuantitativa para trabajos finales de graduación tesis y tesinas en ciencias sociales: Universidad Hispanoamérica.

Para efectos de la investigación se utilizará un marco micro, ya que el estudio del tema se llevará a cabo en un determinado departamento de la organización con una muestra de la población.

3.1.4 Naturaleza

3.1.4.1 Cualitativa

Para conceptualizar este enfoque, Hernández Sampieri R & Mendoza Torres C (2018) lo describen de la siguiente manera:

“El término cualitativo tiene su origen en el latín “qualitas”, el cual hace referencia a la naturaleza, carácter y propiedades de los fenómenos”.

Con el enfoque cualitativo también se estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego “voltear” al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando lo hecho en sí y revisado los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando que ocurre (p. 7).

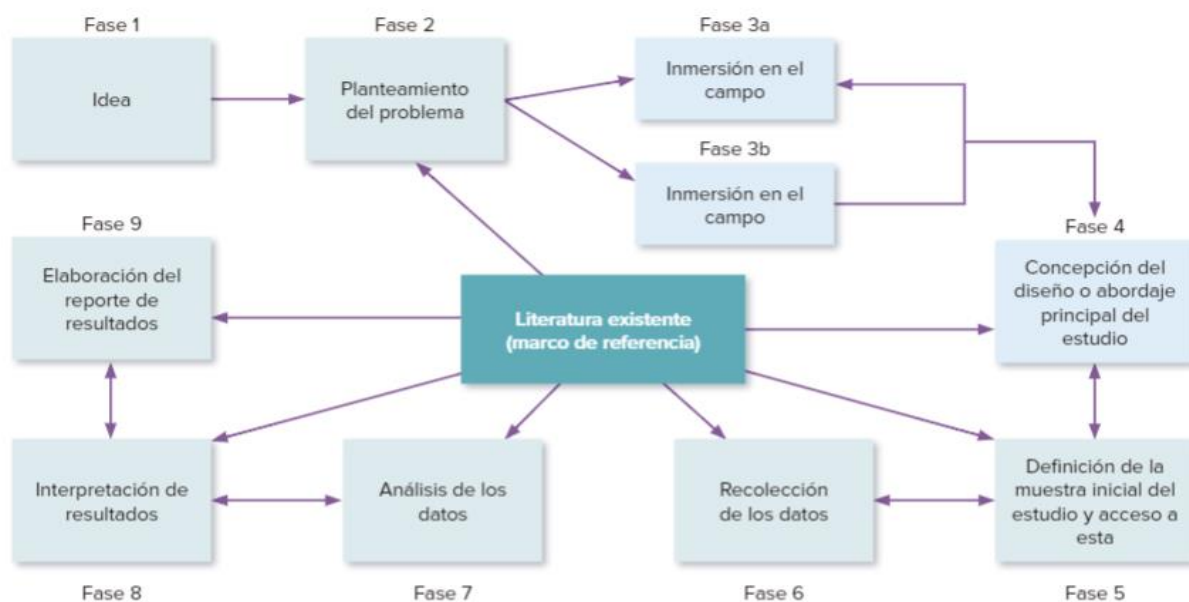


Figura 37: Naturaleza Cualitativa

Fuente: (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018, p. 7).

3.1.4.2 Cuantitativa

Hernández Sampieri R & Mendoza Torres C (2018) describe esta ruta de la siguiente manera:

El significado original del término cuantitativo (del latín “quantitas”) se vincula a conteos numéricos y métodos matemáticos (Niglas, 2010). Actualmente,

representa un conjunto de procesos organizado de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. Cada fase precede a la siguiente y no podemos eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna etapa.

La ruta cuantitativa es apropiada cuando queremos estimar magnitudes u ocurrencias de los fenómenos y probar hipótesis. Por ejemplo, determinar la prevalencia de una enfermedad (número de individuos que la padecen en un periodo y zona geográfica) y sus causas, predecir quien de los candidatos va a triunfar en la próxima elección para presidente del país; comprobar cuál de dos métodos de enseñanza incrementa en mayor medida el aprendizaje de algo (por ejemplo, robótica elemental) en cierta población, etcétera (p. 6).

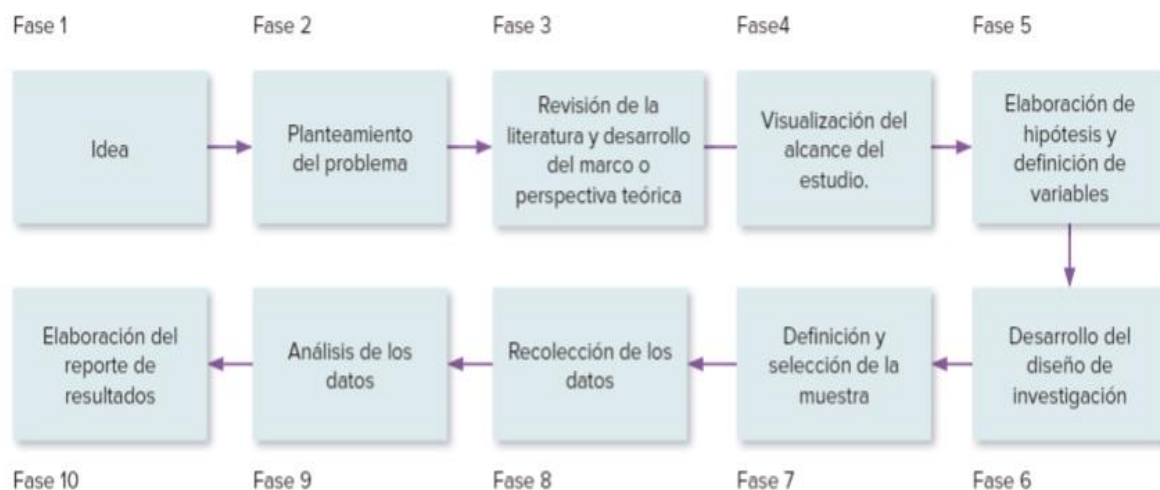


Figura 38: Naturaleza Cuantitativa

Fuente: (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018, p. 6).

Par efectos de esta investigación y conociendo los términos de las rutas, se determina que la naturaleza del documento es cualitativa.

3.1.5 Carácter

Esta investigación es de carácter descriptiva exploratoria, debido a que describe paso a paso cada proceso, además de ser un tema que anteriormente no se había investigado.

Alcance	Propósito de las investigaciones	Valor
Descriptivo	Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.	Es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.
Correlacional	Su finalidad es conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto específico.	En cierta medida tiene un valor explicativo, aunque parcial, ya que el hecho de saber que dos conceptos o variables se relacionan aporta cierta información explicativa.
Explicativo	Está dirigido a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables.	Se encuentra más estructurado que los demás alcances (de hecho implica los propósitos de éstos); además de que proporciona un sentido de entendimiento del fenómeno a que hace referencia.

Figura 39: Carácter Descriptivo, Correlacional y explicativo

Fuente: Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 98).

3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

3.2.1 Sujetos

Como sujeto se puede contemplar a las personas u objetos de investigación con relación al tema que se pretende abordar, en este caso los sujetos de estudio se encuentran en el departamento de manufactura de turno 1 en Compañía de Galletas Pozuelo.

Ahora bien, para poder realizar la investigación, se necesitan de varias fuentes que contribuyan a la recaudación de información, (Muñoz, 2015), define las fuentes de información documental de la siguiente manera:

“Las fuentes de información documental son los registros de conocimientos recopilados a través de escritos formales, libros, revistas, manuscritos, cuadros, figuras y registros audibles en grabaciones fonográficas, los cuales se utilizan como fuentes de consulta para fundamentar un conocimiento” (p.371).

Estas fuentes se dividen en dos criterios:

3.2.2 Primera mano

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

Para realizar la investigación, se tomará como fuente de primera mano los colaboradores del proceso productivo turno 1 de Compañía de Galletas Pozuelo.

3.2.3 Segunda mano

También identificada como información secundaria, es aquella que toma sus contenidos de las fuentes primarias para su interpretación, complemento, corrección o refutación. La investigación que utiliza información de segunda

mano tiene la ventaja de que está más documentada, pues toma varias fuentes para complementar y se apoya en la seriedad metodológica (Muñoz, 2015, p. 374).

Para recaudar información para realizar la investigación se han utilizado fuentes secundarias como libros digitales, información por internet, página web de la organización, revistas digitales.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

“Es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Lepkowski, 2008b)” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p.174).

Para efectos de esta investigación se contará con una población de 233 personas del departamento de manufactura.

Cuadro 2: Distribución por líneas de producción

Compañía de Galletas Pozuelo DCR, S.A			
Departamento	Hombres	Mujeres	Total
Línea 1	7	22	29
Línea 2	7	14	21
Línea 3	7	21	28
Línea 4	11	13	24
Línea 5	24	43	67
Línea 6	8	18	26
Mezclas	34	4	38
Total	98	135	233

Fuente: Elaboración propia, 23 enero 2019

3.3.2 Muestra

“La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe de ser representativo de la población” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 173).

La muestra con la cual se realizará la investigación será de: 147 personas

Cuadro 3: Distribución de la muestra por líneas de producción

Compañía de Galletas Pozuelo DCR, S. A			
Departamento	Hombres	Mujeres	Total
Línea 1	6	13	19
Línea 2	7	11	18
Línea 3	7	11	18
Línea 4	9	10	19
Línea 5	10	10	20
Línea 6	6	13	19
Mezclas	30	4	34
Total	75	72	147

Fuente: Elaboración propia, 23 enero 2019

3.4 SELECCIÓN DEL MUESTREO

3.4.1 Probabilística

La selección del muestreo se divide en dos grandes ramas, una de ellas es la probabilística la cual en el libro metodología de la investigación de (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) se describe de la siguiente manera:

“En las muestras probabilísticas, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo/análisis (p.175).

3.4.2 No probabilística

“Las muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p.189).

Esta investigación es de tipo probabilística, porque todos los elementos que conforman la población cuentan con la misma posibilidad de ser elegidos en el muestreo.

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN

Por medio de los instrumentos y las técnicas se puede definir cuál será el modo de operar para poner en marcha la investigación en forma práctica, eligiendo la forma más efectiva para llevarla a cabo, en su libro “Como elaborar y asesorar una investigación” (Muñoz, 2015), nos describe algunos conceptos al respecto:

3.5.1 Instrumentos

“Son las herramientas, las maquinarias y los equipos que sirven como apoyo para realizar una investigación; su utilización permite alcanzar los resultados esperados” (p.371).

3.5.2 Herramientas

“Es el conjunto de instrumentos de carácter manual, técnico y/o material que sirven como apoyo para la realización de una investigación (p.371).

3.5.3 Recopilación

Es un compendio o resumen de una obra, un discurso o de cierto material informativo. Al realizar una recopilación de datos, éstos provienen de observaciones reales o de documentos que se usan de manera cotidiana. La recopilación de información puede obtenerse a partir de: a) banco de datos, b) entrevistas o cuestionarios, c) observación directa o mediciones experimentales (p.371).

En el libro Metodología de la investigación de (Pimienta Prieto, De la Orden Hoz, & Estrada Coronado , 2018) define algunas técnicas y métodos más utilizados para recaudar información, tales como:

3.5.4 Observación

Consiste en recabar información mediante el análisis a detalle y con detenimiento del objeto, fenómeno o hecho a estudiar. Los tipos de observación son:

- Directa: Cuando el investigador está en contacto inmediato con el fenómeno o hecho que desea analizar.
- Indirecta: Cuando el observador entra en conocimiento de su objeto de estudio por medio observaciones realizadas por otros, y contenidas en documentos y registros previos como libros, revistas o fotografías.

- Participante: Cuando el investigador se integra al grupo, fenómeno o hecho, y observa desde adentro para obtener la información que necesita.
- No participante: Cuando el investigador obtiene la información sin intervenir en el grupo, hecho o fenómeno (p. 60).

3.5.5 Entrevista

“Basada en una serie de preguntas que el investigador formula de manera directa a una o varias personas, o bien, conversa con ellas, con la finalidad de conocer su opinión y experiencia acerca del tema o problema estudiado” (p.61).

3.5.6 Encuesta

Consiste en la elaboración de un cuestionario compuesto por un conjunto de preguntas estandarizadas, es decir, ajustada a un modelo o norma común, para conocer la opinión de un grupo amplio de personas. Las encuestas pueden clasificarse en:

- Descriptivas: Tienen como finalidad documentar las actitudes o condiciones actuales de un fenómeno, hecho, objeto o grupo, o conocer la opinión de la población, respecto a situaciones concretas, en el momento de realizarlas.
- Analíticas: A diferencia de las anteriores, además de describir la opinión sobre un fenómeno, buscan encontrar elementos explicativos acerca de por qué ocurre determinada situación. Así, mientras que en una encuesta descriptiva posiblemente se podría preguntar: “¿Conoces casos de acoso o bullying en tu escuela”?, es una

encuesta analítica se plantearía: “¿ Consideras que la presencia de bullying en los centros escolares afecta el desarrollo académico de los adolescentes?”.

- De preguntas abiertas: En este tipo de encuestas se integran preguntas cuya respuesta será formulada en los términos deseados por el entrevistado , otorgándole total libertad ; por ejemplo: “¿ Qué opinas del acoso estudiantil”?.
- De preguntas cerradas: Las preguntas son formuladas de manera que el entrevistado debe de elegir entre un conjunto limitado de opciones , por ejemplo, ante la pregunta: “ Has presenciado situaciones de acoso estudiantil?”, sólo existen dos respuestas posibles: “Sí”, o “ No”.
- Por correo: Se determina una muestra a la que se envía un cuestionario para que lo responda y reenvíe sus respuestas por correo.
- Por teléfono: La encuesta es efectuada por un grupo de personas capacitadas, quienes contactan a una muestra de individuos previamente determinada.
- Personal: Se realiza de manera directa e individual por el encuestador, ya sea en espacios públicos o mediante la visita directa a un número determinado de hogares (p.61).

3.5.6 Cuestionario

Son un conjunto de preguntas organizadas, con la finalidad de obtener información acerca del tema o fenómeno de estudio. En ocasiones, es el elemento base para la realización de entrevistas y de encuestas. La

información acopiada durante la investigación debe ser debidamente registrada, organizada, clasificada y revisada de forma detallada para iniciar su interpretación (p.61).

Para efectos de la investigación se utilizará el cuestionario para la recolección de la información.

3.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

3.6.1 Conceptual

Según (Barrantes, 2012) el término variable se define de la siguiente manera: “es cualquier hecho, características o fenómeno que varía, que toma diferentes valores” (p.92). Esas variables surgen a raíz de los objetivos específicos que se establecen para realizar la investigación.

3.6.2 Operativa

Por su parte el término operacional (Barrantes, 2012) lo contextualiza de la siguiente forma: “esta definición busca un ahorro de tiempo, esfuerzo y darle claridad para la confección de los instrumentos para recolectar información y su posterior análisis” (p.94).

Con respecto al rendimiento académico puede ser:

- Excelente: si el promedio de notas es superior a 90, en una escala de 0 a 100.
- Muy bueno: si el promedio de notas es superior a 80 e inferior a 90 en la misma escala.
- Bueno: si el promedio es superior a 70 e inferior a 80.

- Malo: si el promedio es inferior a 70 (70 es la nota mínima para aprobar el curso (Barrantes, 2012, p. 94).

3.6.3 Instrumental

Cuadro 4: Operacionalización de las variables

Objetivos Específicos	Variables	Indicadores	Definición Conceptual	Definición Operacional	Definición Instrumental
Identificar los principales factores que inciden en el compromiso de los colaboradores del proceso productivo turno 1 de Compañía de Galletas Pozuelo.	Compromiso	Factores -Salario emocional -Comunicación -Situación personal del empleado	Engagement es una palabra del inglés que se puede traducir como "compromiso" o "fidelidad". Es usada en el mundo organizacional para hacer referencia al nivel de compromiso e implicación que tiene el trabajador con su empresa. Anónimo. (2015). Significados. Obtenido de https://www.significados.com/engagement/	Excelente: Si la frecuencia relativa es menor a 30 Muy bueno: Si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30 Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50 Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60	Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Pozuelo, de la pregunta 5 a la 12
Determinar si el engagement está relacionado con la motivación presente en los colaboradores del turno 1 del proceso productivo de Compañía de Galletas Pozuelo	Motivación	Necesidades de McClelland Logro, poder, afiliación. Factores de Herzberg -Higiene y motivación	La motivación es el proceso de incitar y mantener un comportamiento orientado a objetivos. (Debra&Campbell, 2013 p, 75)	Excelente: Si la frecuencia relativa es menor a 30 Muy bueno: Si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30 Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50 Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60	Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Pozuelo, de la pregunta 14 a la 23
Determinar los tipos de liderazgo que aplican los supervisores de los colaboradores de turno 1 del proceso productivo de compañía de Galletas Pozuelo	Tipos de Liderazgo	Tipos -Democrático -Autocrático -Laissez-Faire -Carismático	El liderazgo es, en cierto sentido, un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento. (Chiavenato 2017, p216)	Excelente: Si la frecuencia relativa es menor a 30 Muy bueno: Si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30 Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50 Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60	Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Pozuelo, de la pregunta 24 a la 33
Determinar si los equipos de trabajo entre los colaboradores del proceso productivo turno 1 de Compañía de Galletas Pozuelo fortalecen el compromiso.	Trabajo en equipo	Objetivos claros y bien definidos -Sentido de pertenencia -Solución de Problemas -Visión Compartido	Un equipo de trabajo es un grupo de personas con habilidades complementarias comprometidas con una misión, metas de desempeño y enfoque comunes, de los que son mutuamente responsables, Todos los equipos de trabajo son grupos, pero no todos los grupos son equipos de trabajo. (Debra & Campbell, 2013, pág. 143)	Excelente: Si la frecuencia relativa es menor a 30 Muy bueno: Si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30 Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50 Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60	Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Pozuelo, de la pregunta 34 a la 41
Elaborar una propuesta que permita mejorar el engagement de los colaboradores del turno 1 del proceso productivo en Compañía de Galletas Pozuelo.					

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN VIGENTE

4.1.1 Descripción de los datos

Para poder validar los objetivos de esta investigación, se aplicó un cuestionario a una muestra de la población seleccionada, el cual consta de 41 preguntas que contienen información general y las variables en estudio acerca del “engagement”.

Los resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario se exponen en este capítulo por medio de gráficos y cuadros estadísticos en donde se refleja la información recaudada de una forma comprensible y resumida. En total se recopilaron 147 cuestionarios de los colaboradores del área de producción, los cuales se desempeñan como operarios de producción.

1. Datos generales

Tabla 1. Sexo registral

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
Sexo registral	Masculino	75	51%
	Femenino	72	49%
	Inter sex	0	0%
Total		147	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

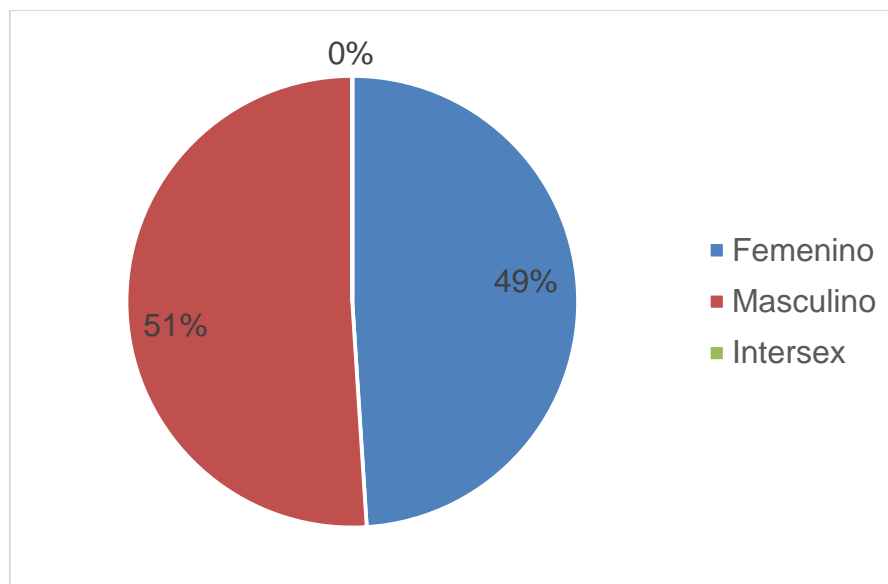


Gráfico 1: Sexo registral

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de galletas Pozuelo. Abril 2019

La primera pregunta contiene la información sobre el sexo registral de la muestra en estudio, en donde el 51% es masculino, el 49% femenino y 0 inter sex.

Tabla 2. Edad

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
Edad	36 a 45 años	43	29%
	26 a 35 años	40	27%
	46 a 55 años	33	23%
	18 a 25 años	27	18%
	56 o más años	4	3%
Total		147	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

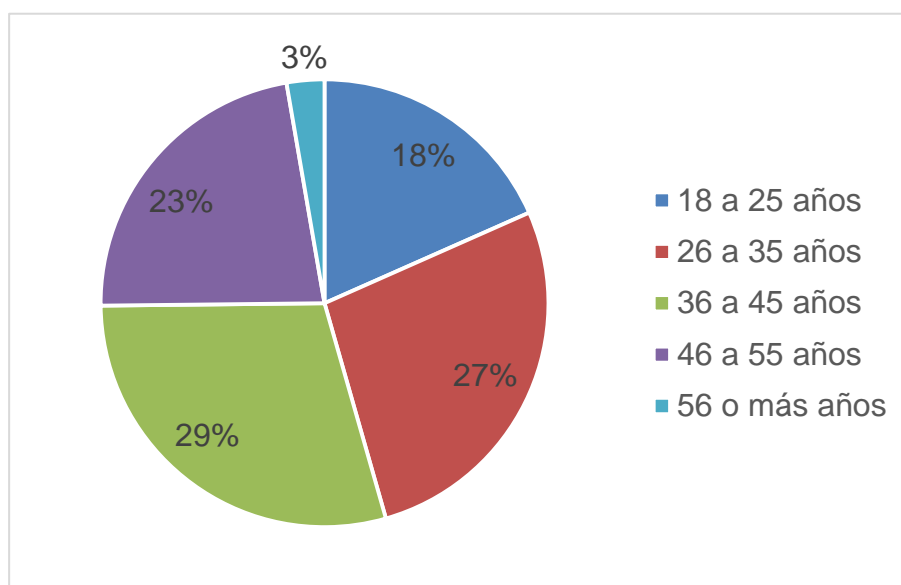


Gráfico 2: Edad

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

La segunda pregunta muestra los rangos de edad de los colaboradores de producción, donde se obtiene como resultado: el 29% de los colaboradores se encuentran entre los 36 a 45 años, el 27% está entre 26 a 35 años, un 23% oscila entre 46 a 55 años y el 3% está entre los 56 o más años.

Tabla 3. Área de trabajo

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
Área de trabajo	Mezclas	34	23%
	Línea 5	20	14%
	Línea 1	19	13%
	Línea 4	19	13%
	Línea 6	19	13%
	Línea 2	18	12%
	Línea 3	18	12%
Total		147	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

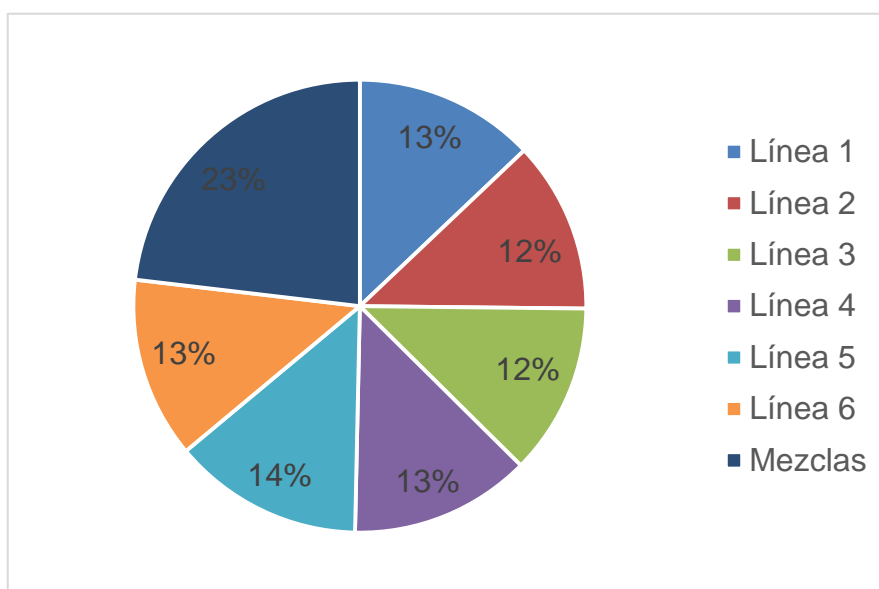


Gráfico 3: Área de trabajo

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

La pregunta tres segmenta a los colaboradores por el área de trabajo a la cual pertenecen, como resultado se obtiene: un 23% pertenece al área de mezclas, el 14% a la línea 5, un 13% forma parte de línea 1, un 13% de línea 4, el 12% es de línea 2 y otro 12% a la línea 3.

Tabla 4. Antigüedad en la compañía

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
Antigüedad en la compañía	De 0 a 5 años	41	28%
	De 11 a 15 años	32	22%
	De 21 o más años	26	18%
	De 6 a 10 años	26	17%
	De 16 a 20 años	22	15%
Total		147	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

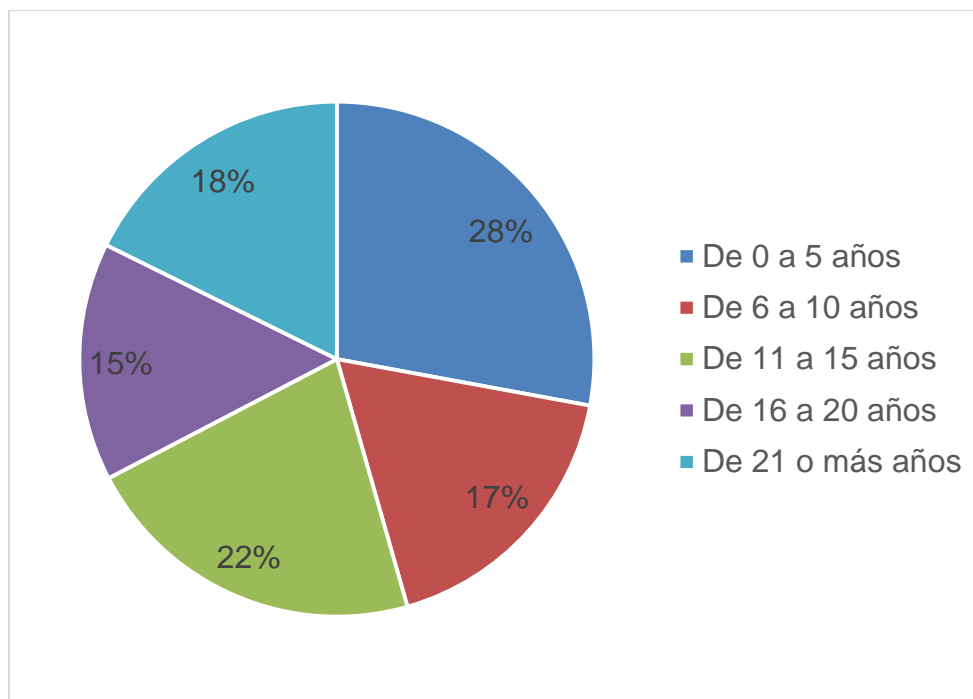


Gráfico 4: Antigüedad en la compañía

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

La pregunta cuatro se relaciona con los años que tienen los colaboradores de pertenecer a Compañía de Galletas Pozuelo, en donde se determina que: Un 28% de los colaboradores tienen de 0 a 5 años, un 22% de 11 a 15 años de la laborar en la compañía, un 18% de 21 a más años, el 17% oscila entre 6 a 10 años y un 15% entre los 16 a 20 años.

Variable I. Compromiso

Tabla 5. ¿En una escala del 1 al 5, siendo el 1 la menor puntuación y el 5 la mayor puntuación, que tan comprometido e involucrado con la compañía y puesto de trabajo se siente?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
Compromiso con la compañía y puesto de trabajo	5	62	42,18%
	4	56	38,10%
	3	28	19,05%
	2	1	0,68%
	1	0	0,00%
Total		147	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

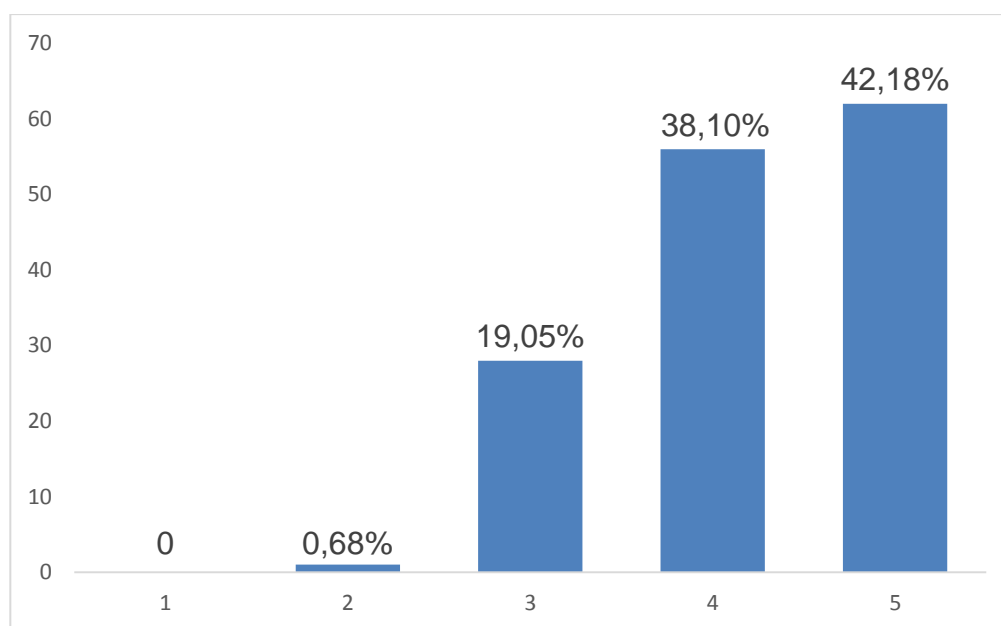


Gráfico 5: Compromiso e involucramiento

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

En la quinta pregunta se muestra una escala de puntuación para determinar qué tan comprometido se siente el colaborador con la compañía y su puesto de trabajo, en este caso en el 5 se encuentra el 42,18%, en el 4 un 38.10%, en el 3 está un 19,05%, en el 2 hay 0,68% y en el 1 como resultado 0.

Indicador 1. Salario Emocional

Tabla 6. ¿Considera usted que una retribución no económica (ejemplo: horario flexible, reconocimiento al trabajo bien hecho, crecimiento y reconocimiento profesional, día de cumpleaños libre, espacios de distracción) por parte de la compañía alimentaría el compromiso en los colaboradores?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Considera usted que una retribución no económica (ejemplo: horario flexible, reconocimiento al trabajo bien hecho, crecimiento y reconocimiento profesional, día de cumpleaños libre, espacios de distracción) por parte de la compañía alimentaría el compromiso en los colaboradores?	Sí	141	96%
	No	6	4%
Total		147	100%
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019			

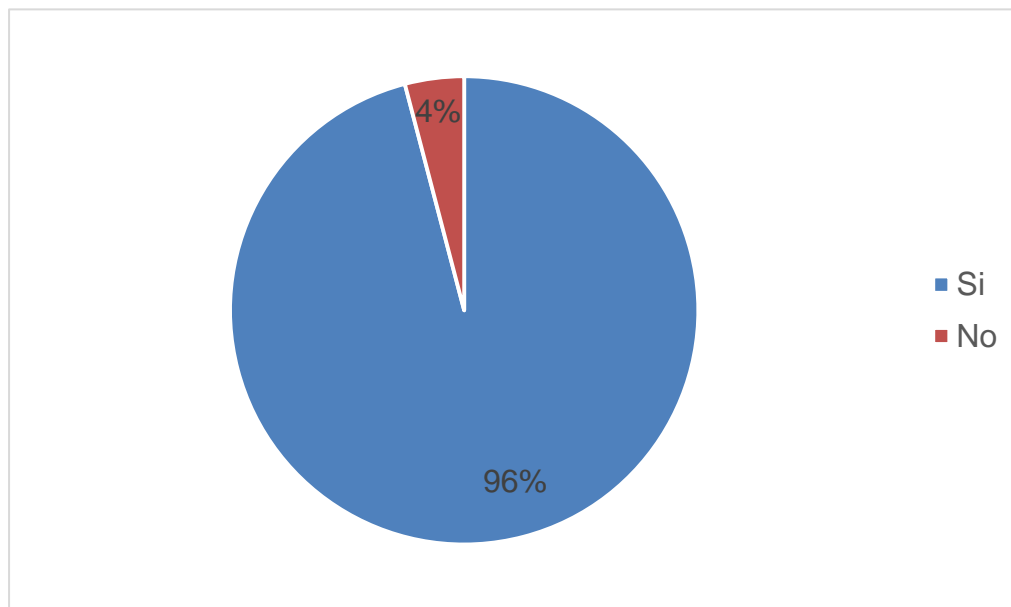


Gráfico 6: ¿Considera que la retribución no económica alimenta el compromiso en los colaboradores?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

La pregunta seis hace referencia a la retribución no económica, como por ejemplo el día de cumpleaños libre, y si esto alimentaría su compromiso como colaboradores, como resultado se refleja que el 96% de las personas consideran que su compromiso si incrementaría, mientras que un 4% de las personas consideran que no.

Algunos comentarios obtenidos con respecto a esta pregunta:

- Es un factor motivante.
- No se les haría ver solo como un empleado el cual se necesita solo para producir.
- Los hace sentir más valorados.
- Mayor disfrute.
- Estímulos adicionales que incentivan.
- Nos permite tener mejor calidad de vida.
- Nos hace comprometernos más con la empresa.

Tabla 7. ¿Considera usted que la retribución no económica (ejemplo: Horario Quality) le es o podría ser útil para conciliar su vida personal y laboral?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Considera usted que la retribución no económica (ejemplo: Horario Quality) le es o podría ser útil para conciliar su vida personal y laboral?	Sí	97	66%
	No	50	34%
Total		147	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

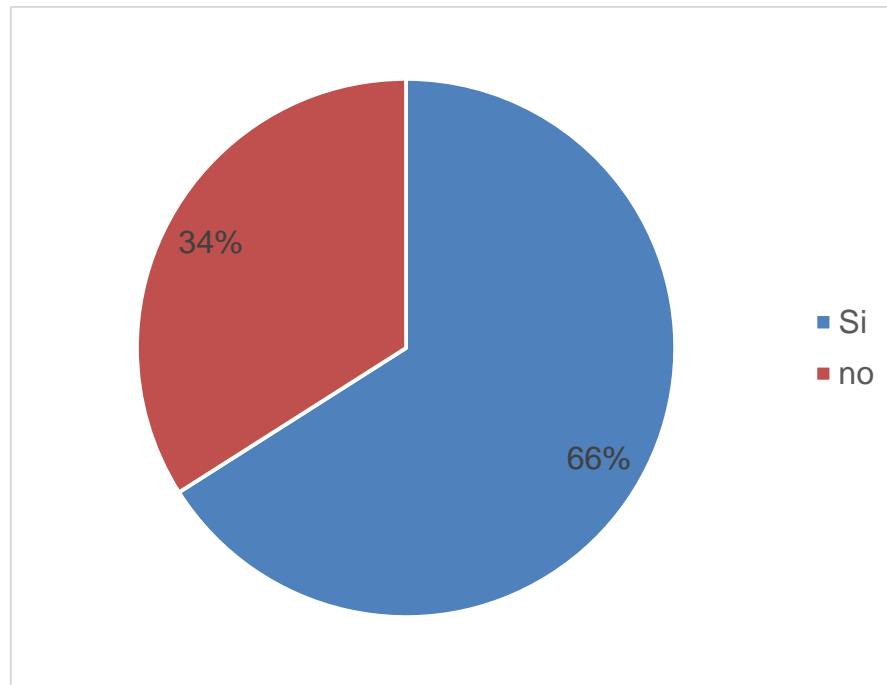


Gráfico 7: ¿Considera usted que la retribución no económica (ejemplo: Horario podría ser útil para conciliar su vida personal y laboral?)

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

La pregunta siete está relacionada con el salario emocional, en la cual un 66% de las personas considera que la retribución no económica como lo es el horario Quality (trabajar 4 días, descansar 3) les es útil para conciliar su vida personal y laboral, mientras que un 34% de la muestra considera que no.

El comentario más reiterado sobre quienes respondieron que no:

- El horario no se cumple
- Es muy agotadora la jornada.

Tabla 8. ¿Considera usted que el salario emocional hace que el colaborador se sienta más comprometido con la Compañía?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Considera usted que el salario emocional hace que el colaborador se sienta más comprometido con la Compañía?	Sí	139	95%
	No	8	5%
Total		147	100%
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019			

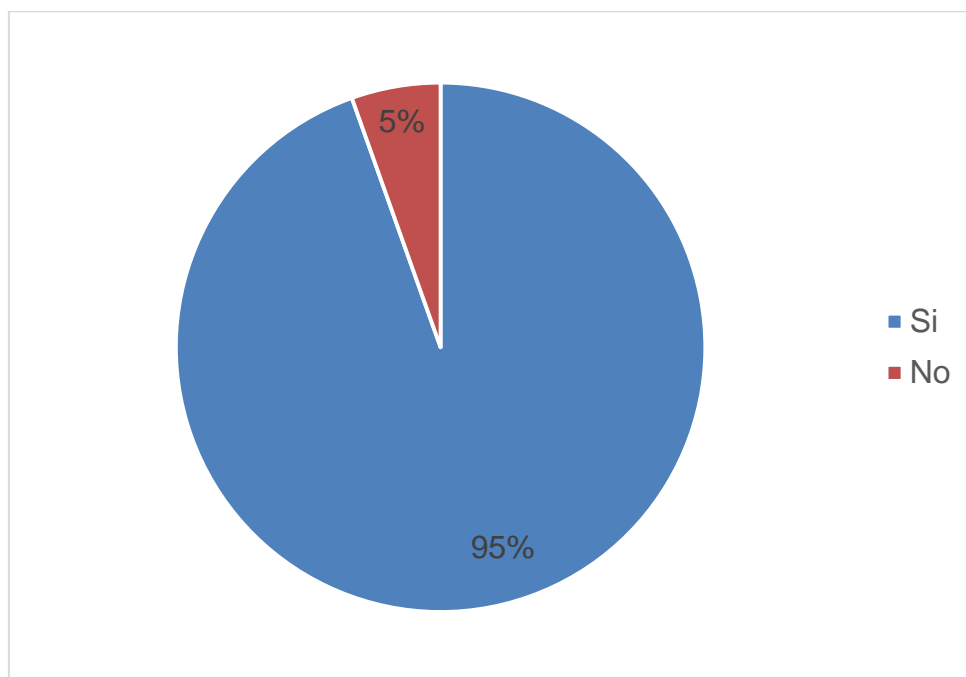


Gráfico 8: ¿Considera usted que el salario emocional hace que el colaborador se sienta más comprometido con la Compañía?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

La pregunta ocho va dirigida a el salario emocional como una forma de compromiso del colaborador hacia la compañía, en donde el 95% de las personas

consideran que, si se sentiría más comprometidos con la organización en general, por su parte un 5% considera que no.

Los comentarios sobre esta pregunta:

- Una mayor calidad de vida.
- Se les valora el esfuerzo.
- Les motiva hacer mejor las cosas.
- Nos compromete a darlo todo como colaboradores.
- un colaborador feliz es un colaborador dedicado.

Indicador 2. Comunicación

Tabla 9. ¿Considera usted que la comunicación en la organización es importante para fortalecer el compromiso de los colaboradores?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Considera usted que la comunicación en la organización es importante para fortalecer el compromiso de los colaboradores?	Sí	144	98%
	No	3	2%
Total		147	100%
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019			

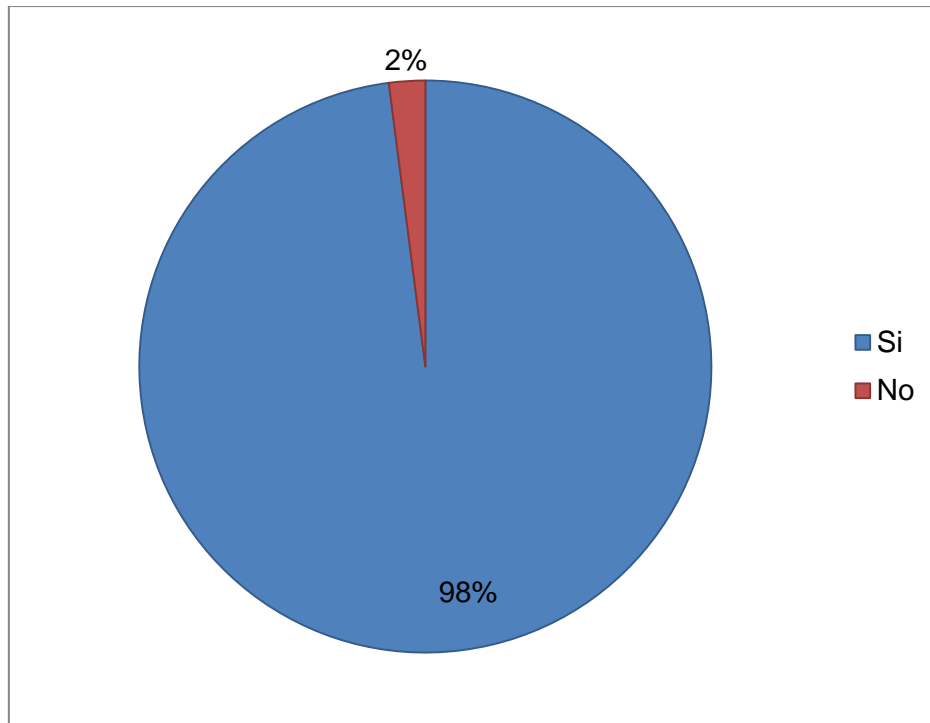


Gráfico 9: ¿Considera usted que la comunicación en la organización es importante para fortalecer el compromiso de los colaboradores?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

La pregunta nueve busca recolectar información sobre la comunicación, en este caso el 98% de las personas considera que la comunicación dentro de la organización es importante para fortalecer el compromiso de los mismos, mientras que solamente un 2% considera que no lo es.

Comentarios:

- Los colaboradores expresaron que de esta forma sienten que son tomados en cuenta.
- Fortalece el compromiso y la confianza.
- Se realiza un trabajo más efectivo.

- Están informados de las cosas importantes y esto les permite estar al tanto de las cosas que pasan.
- La comunicación permite aportar ideas y opiniones.

Tabla 10. ¿La compañía crea las condiciones para tener una adecuada comunicación de lo que pienso y siento?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿La compañía crea las condiciones para tener una adecuada comunicación de lo que pienso y siento?	Sí	80	54%
	No	67	46%
Total		147	100%
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019			

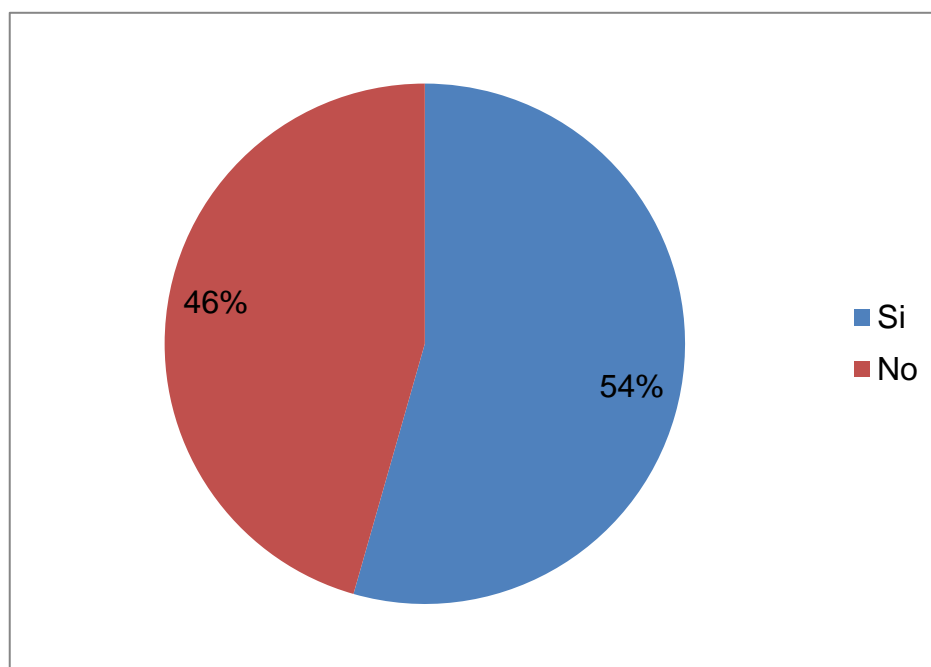


Gráfico 10: ¿La compañía crea las condiciones para tener una adecuada comunicación de lo que pienso y siento?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

En la pregunta diez se desea saber si la compañía crea las condiciones necesarias para una adecuada comunicación en sus colaboradores, como resultado se obtiene que un 54% de las personas considera que si existe una adecuada comunicación, y el 46% piensa que no existen las condiciones adecuadas para exponer lo que ellos piensan y sienten.

Tabla 11. ¿Cómo califica la comunicación que se aplica en la Compañía?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Cómo califica la comunicación que se aplica en la Compañía?	Buena	47	32%
	Regular	44	30%
	Muy buena	42	28%
	Excelente	13	9%
	Mala	1	1%
Total		147	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

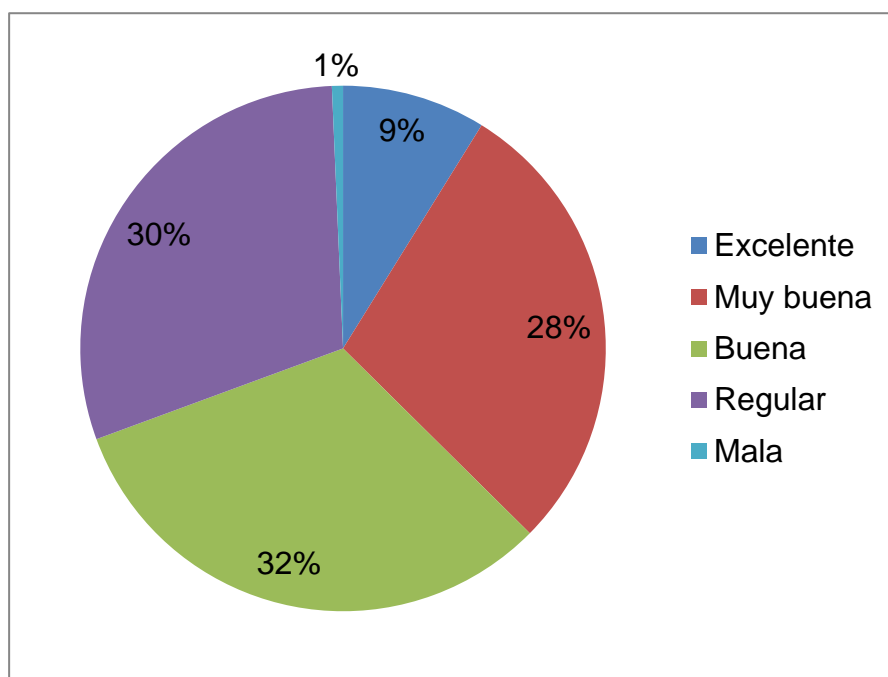


Gráfico 11: ¿Cómo califica la comunicación que se aplica en la Compañía?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

En la pregunta once se busca que el colaborador pueda calificar de acuerdo a su criterio como es la comunicación que aplica la compañía, en este caso el 32% de los colaboradores piensa que la comunicación es buena, un 30% considera que es regular, el 28% de los encuestados sienten que la comunicación es muy buena, un 9% piensa que es excelente y solamente un 1% siente que la comunicación es mala.

Indicador 3: Situación personal del empleado

Tabla 12. ¿Los temas familiares afectan su relación o compromiso laboral?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Los temas familiares afectan su relación o compromiso laboral?	No	91	62%
	Sí	56	38%
Total		147	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

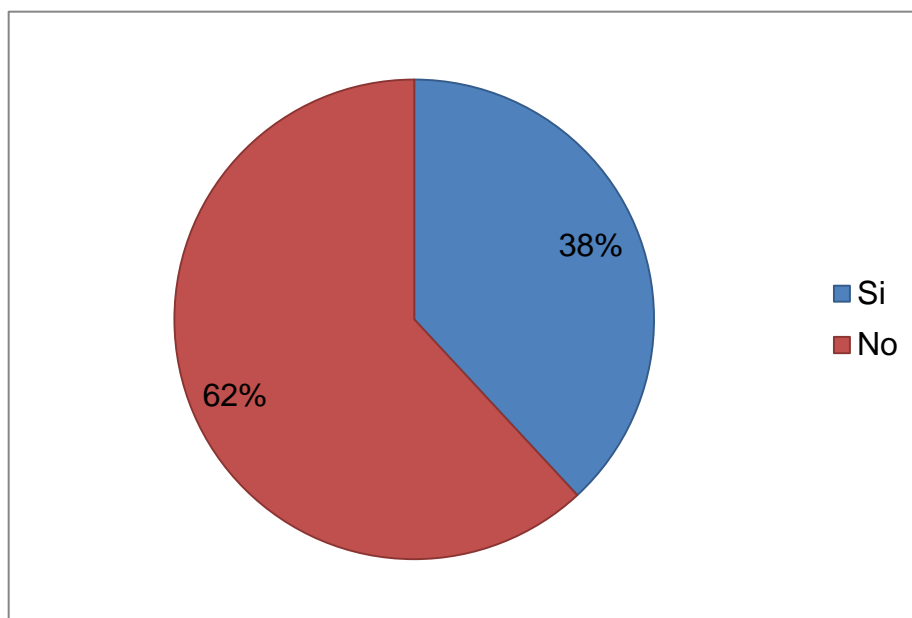


Gráfico 12: ¿Los temas familiares afectan su relación o compromiso laboral?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

La pregunta doce se relaciona con la situación personal del empleado, en este caso un 62% de las personas encuestadas considera que los temas familiares no afectan su relación o compromiso laboral, por su parte el 38% de los colaboradores sí consideran que eso les afecta en su compromiso laboral.

Algunos de los comentarios de las personas que indicaron que no son los siguientes:

- No, porque los problemas se deben de dejar de lado.
- No se deben de mezclar.
- Se debe de tratar de llevar un equilibrio.

Por su parte quienes opinan que sí afirman:

- En ocasiones se necesitan permisos por temas de estudios, enfermedades o por los hijos.
- Sí afecta porque a veces no se logra un equilibrio emocional o autocontrol para separar los problemas personales o familiares del trabajo.

Tabla 13. ¿Mi trabajo me permite organizar y distribuir mis tareas familiares?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Mi trabajo me permite organizar y distribuir mis tareas familiares?	Sí	100	68%
	No	47	32%
Total		147	100%
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019			

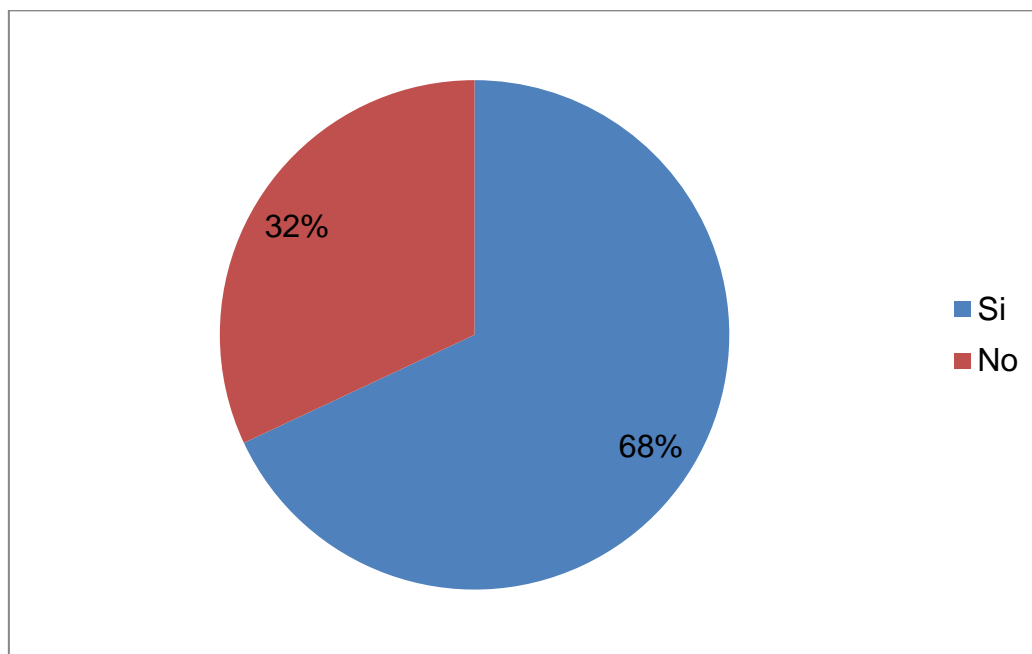


Gráfico 13 ¿Mi trabajo me permite organizar y distribuir mis tareas familiares?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

En la pregunta trece se busca recaudar información para determinar si el trabajo le permite al colaborador organizar y distribuir sus tareas familiares, en este caso el 68% de las personas dicen que si les es posible, mientras que el 32% considera que no pueden organizar bien sus temas familiares.

Dentro de las personas que opinan que no indican:

- Las jornadas son extensa.
- Hay semanas que se trabaja de más, por lo que se vuelve muy agotador.
- Además se menciona que por las distancias donde viven llegan muy tarde a sus casas.

Variable II. Motivación

Indicador 1. Logro

Tabla 14. ¿Me gusta tener metas altas y me exijo encontrar formas más efectivas para realizar mis funciones o mejorar algún proceso?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Me gusta tener metas altas y me exijo encontrar formas más efectivas para realizar mis funciones o mejorar algún proceso?	Sí	144	98%
	No	3	2%
Total		147	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

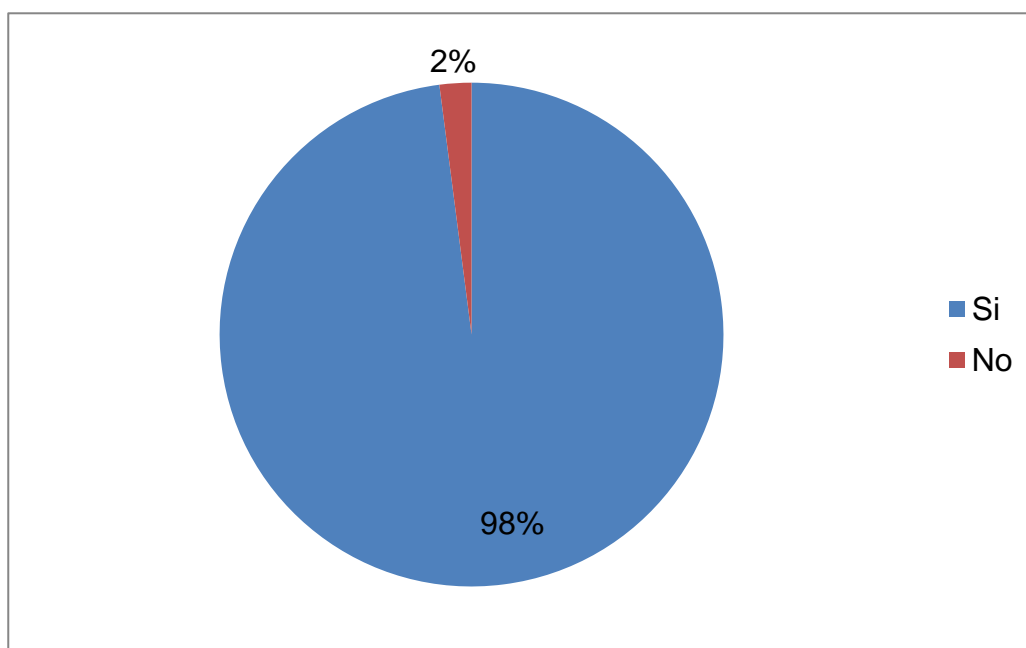


Gráfico 14: ¿Me gusta tener metas altas y me exijo encontrar formas más efectivas para realizar mis funciones o mejorar algún proceso?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

La pregunta catorce va dirigida hacia el factor del logro, se desea saber por medio de la misma, si a los colaboradores les gusta tener metas altas y ser exigentes en sus funciones, por lo que un 98% de las personas afirman que sí y únicamente un 2% considera que no.

Algunos de los comentarios obtenidos son los siguientes:

- Es una forma de superación.
- De motivación.
- De compromiso con la empresa y con mi trabajo.
- Dar lo mejor de sí con excelencia.
- Ser mejor cada día.

Tabla 15. ¿Me gusta que la empresa ofrezca capacitación u otro tipo de desarrollo para apoyar mi crecimiento personal y profesional?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Me gusta que la empresa ofrezca capacitación u otro tipo de desarrollo para apoyar mi crecimiento personal y profesional?	Sí	147	100%
	No	0	0%
Total		147	100%
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019			

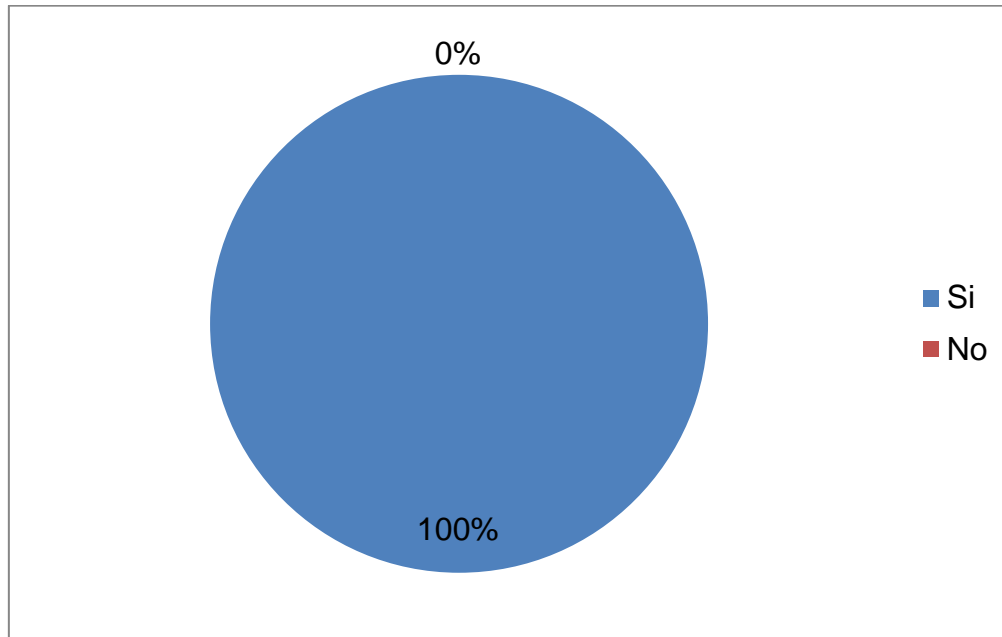


Gráfico 15: ¿Me gusta que la empresa ofrezca capacitación u otro tipo de desarrollo para apoyar mi crecimiento personal y profesional?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

En la pregunta quince se desea saber si al colaborador le gusta que la empresa le ofrezca capacitaciones para su crecimiento personal y laboral, en este caso el 100% de la muestra afirma que sí.

Los colaboradores mencionaron que:

- Es una forma de adquirir nuevos conocimientos.
- Inspira a dar lo mejor a la organización.
- Es una forma de motivación para seguir creciendo.
- De esta forma uno ve que la empresa se preocupa por sus colaboradores, por superación y para ser empleados felices.

Indicador 2. Poder

Tabla 16. ¿Siento la necesidad de influir o controlar a mis compañeros de trabajo para que estos adquieran un determinado comportamiento que no tendrían de forma natural?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Siento la necesidad de influir o controlar a mis compañeros de trabajo para que estos adquieran un determinado comportamiento que no tendrían de forma natural?	No	81	55%
	Sí	66	45%
Total		147	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

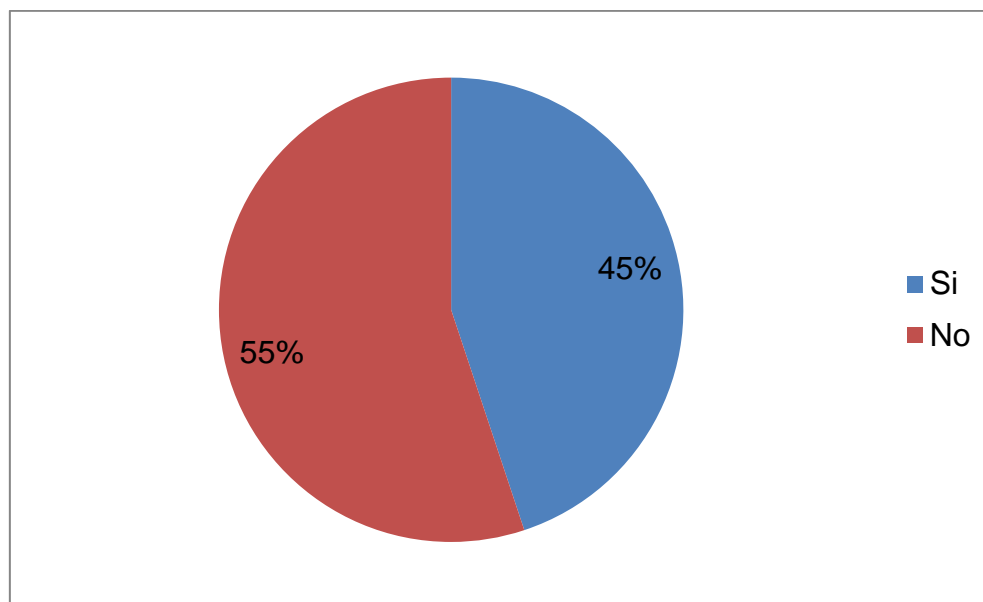


Gráfico 16: ¿Siento la necesidad de influir o controlar a mis compañeros de trabajo para que estos adquieran un determinado comportamiento que no tendrían de forma natural?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

La pregunta dieciséis tiene relación con el indicador del poder, y para ello se busca recaudar información para determinar si los colaboradores sienten necesidad

de influir en sus otros compañeros, los resultados obtenidos reflejan que el 55% de la muestra no tiene este afán, mientras que el 45% si sienten esa necesidad.

En esta pregunta algunas personas indicaron que no:

- Porque cada uno sabe lo que debe de hacer y es responsable de sus funciones.
- Cada uno debe tener claro su roll y las políticas de la empresa.

Quienes indican que si exponen:

- Para que se haga un mejor trabajo.
- Es necesario hacerlo por la falta de compromiso de algunos colaboradores.

Indicador 3. Afiliación

Tabla 17. ¿En la Compañía a las personas les gusta tener buenas relaciones con sus compañeros?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿En la Compañía a las personas les gusta tener buenas relaciones con sus compañeros?	Sí	108	73%
	No	39	27%
Total		147	100%
<i>Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019</i>			

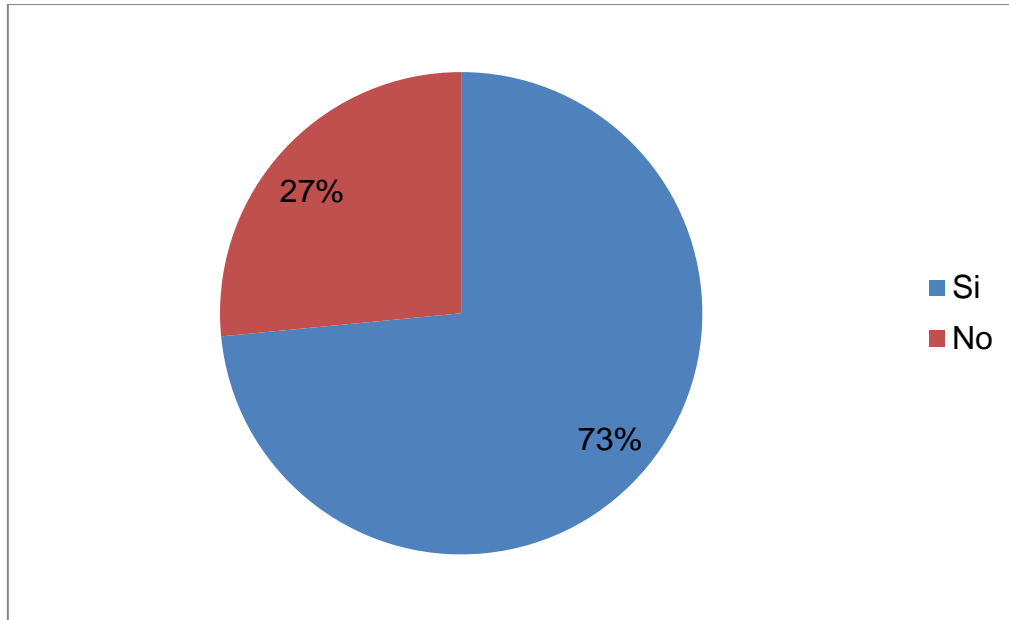


Gráfico 17: ¿En la Compañía a las personas les gusta tener buenas relaciones con sus compañeros?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

Con relación a la pregunta diecisiete se busca recolectar información sobre las relaciones interpersonales, en este caso un 73% de los colaboradores considera que en la compañía a las personas si les gusta tener buena relación, por su parte un 27% piensa lo contrario.

De las personas que indicaron que sí, algunas expresan:

- Se trabaja de una mejor manera.
- Más entusiasmo.
- En un buen ambiente.
- Es el lugar en donde se pasa la mayoría del tiempo.

Por su parte algunos indican que no:

- Porque hay colaboradores negativos.

- Porque no todos piensan igual.
- Hay egoísmo.
- Son individualistas
- Problemas entre los mismos compañeros

Tabla 18. ¿Mi compromiso se ve fortalecido al trabajar en un ambiente amigable, de cooperación y aceptación por los demás miembros del equipo?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Mi compromiso se ve fortalecido al trabajar en un ambiente amigable, de cooperación y aceptación por los demás miembros del equipo?	Sí	139	95%
	No	8	5%
Total		147	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

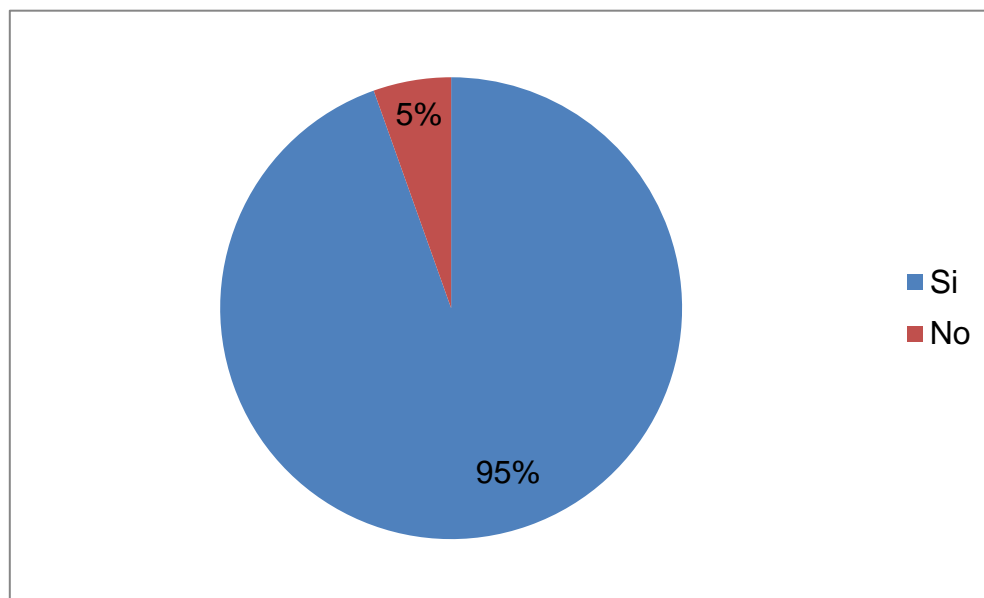


Gráfico 18: ¿Mi compromiso se ve fortalecido al trabajar en un ambiente amigable, de cooperación y aceptación por los demás miembros del equipo?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

En la pregunta dieciocho se les consulta a las personas si su compromiso se ve fortalecido al trabajar en un ambiente amigable, por lo que un 95% de los colaboradores considera que, si se fortalece su compromiso al sentir cooperación y aceptación por parte de sus compañeros, mientras que un 5% considera que no.

Comentarios:

- Sí porque se trabaja mejor.
- Hay menos estrés.
- Mayor trabajo en equipo.
- Mejores resultados.

Indicador 4. Factores Higiénicos

Tabla 19. ¿Cuenta la Compañía con las instalaciones físicas adecuadas para llevar a cabo sus funciones?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Cuenta la Compañía con las instalaciones físicas adecuadas para llevar a cabo sus funciones?	Sí	125	85%
	No	22	15%
Total		147	100%
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019			

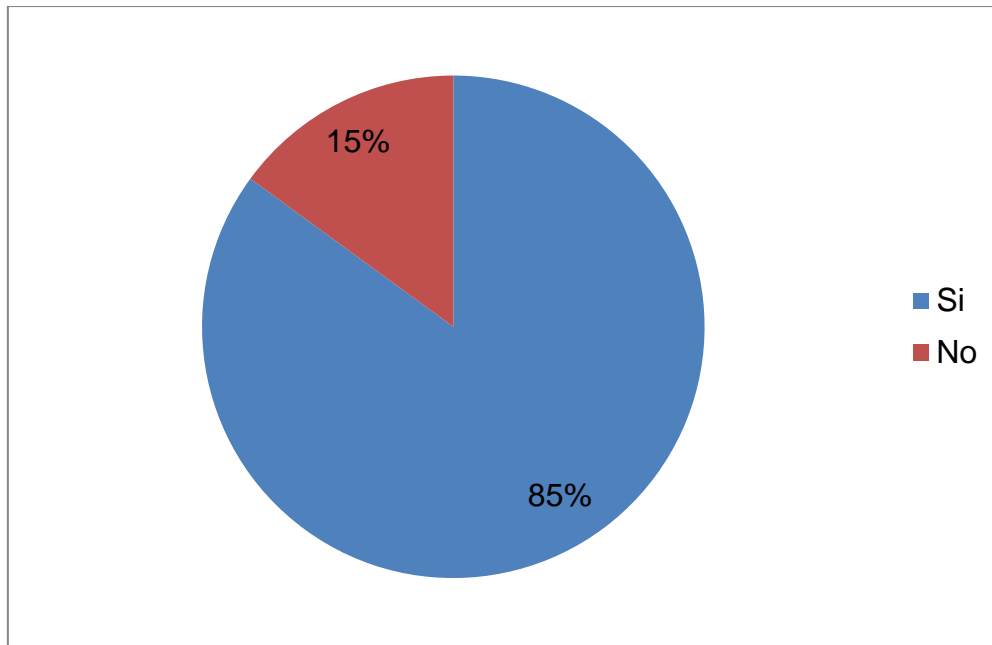


Gráfico 19: ¿Cuenta la Compañía con las instalaciones físicas adecuadas para llevar a cabo sus funciones?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

La pregunta diecinueve está basada en las condiciones físicas de las instalaciones para llevar a cabo el trabajo, por lo que el 85% de las personas considera que la organización si cuenta con la infraestructura adecuada para desenvolver sus funciones, por su parte el 15% de los colaboradores considera que no se cuenta con las instalaciones idóneas.

Los colaboradores indicaron:

- Hay orden y espacios cómodos.
- Se tiene lo necesario para trabajar.
- Se encuentra bien equipada.
- Algunos expresan que la compañía está comprometida con esto.

Quienes indicaron que no, afirman que:

- Su área de trabajo sí se ha reducido y en ocasiones hace mucho calor.

Tabla 20. ¿Considera que el salario que recibe es acorde a la carga de trabajo y responsabilidades que desempeña?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Considera que el salario que recibe es acorde a la carga de trabajo y responsabilidades que desempeña?	Sí	83	56%
	No	64	44%
Total		147	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

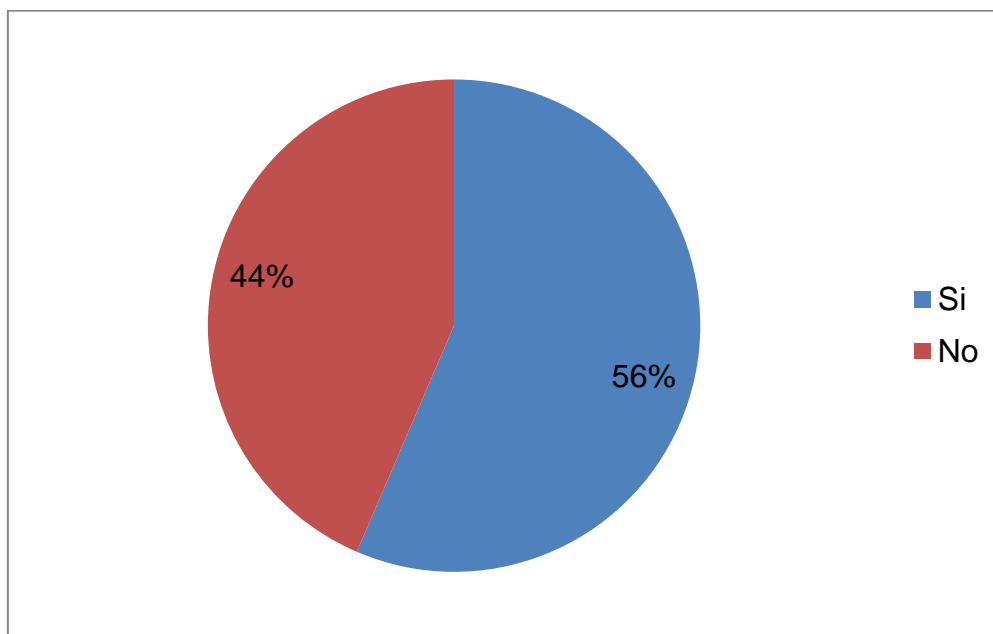


Gráfico 20: ¿Considera que el salario que recibe es acorde a la carga de trabajo y responsabilidades que desempeña?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

Para la pregunta veinte se desea conocer si el salario que el colaborador recibe es equivalente a la carga de sus funciones, como resultado de esto se obtiene que el 56% de las personas considera que la retribución económica por el trabajo que realiza es la justa y el 44% que el salario no es acorde a la carga de trabajo.

Tabla 21. ¿Cómo define el ambiente de trabajo en el cual se desenvuelve?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Cómo define el ambiente de trabajo en el cual se desenvuelve?	Ambiente un poco tenso	88	59,86%
	Muy buen ambiente de trabajo	52	35,37%
	Un mal e inadecuado ambiente de trabajo	4	2,72%
	Ambiente de bromas	1	0,68%
	Bonito	1	0,68%
	Normal	1	0,68%
Total		147	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

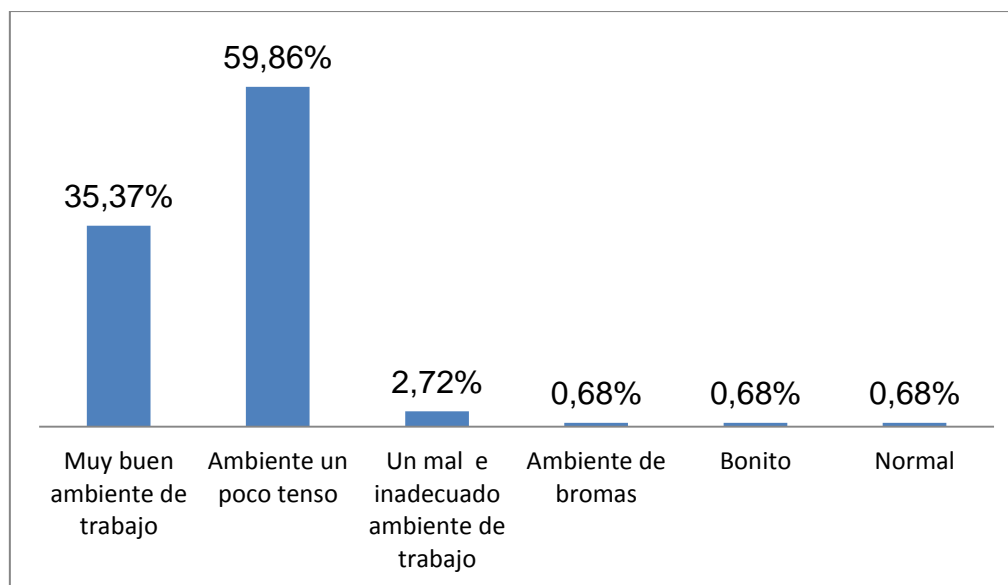


Gráfico 21: ¿Cómo define el ambiente de trabajo en el cual se desenvuelve?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

En la pregunta veintiuno la información que se busca recopilar es cómo define el colaborar el ambiente de trabajo, los resultados obtenidos fueron los siguientes: el 59,86% considera que es un ambiente un poco tenso, un 35,37% de las personas sienten que es un muy buen ambiente para trabajar, un 2,72% piensa que es un mal e inadecuado ambiente de trabajo, un 0,68% siente que es un ambiente de bromas, un 0,68% dice que es un bonito ambiente y un 0,68% considera que es un ambiente normal.

Indicador 5: Factores de motivación

Tabla 22. ¿En mi lugar de trabajo puedo definirme metas u objetivos relacionados con lo que hago y esto alimenta mi compromiso como colaborador?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿En mi lugar de trabajo puedo definirme metas u objetivos relacionados con lo que hago y esto alimenta mi compromiso como colaborador?	Sí	103	70%
	No	44	30%
Total		147	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

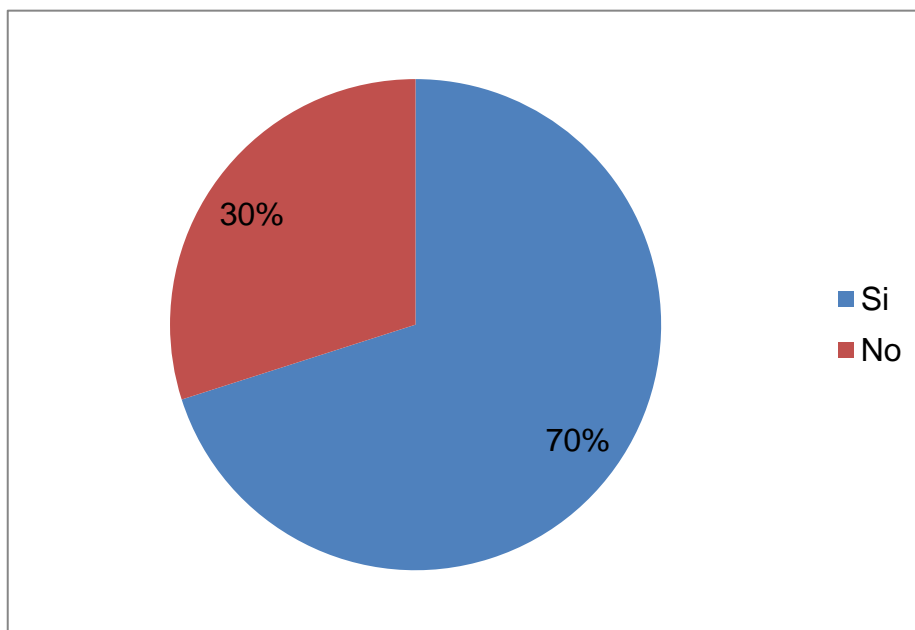


Gráfico 22: ¿En mi lugar de trabajo puedo definirme metas u objetivos relacionados con lo que hago y esto alimenta mi compromiso como colaborador?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

La pregunta veintidós está ligada a factores de motivación en cuanto a la definición de metas u objetivos relacionada a las labores que se desempeñan, en esta ocasión el 70% de las personas considera el poder definirse metas relacionadas con lo que hace alimenta su compromiso como colaborador y un 30% considera lo contrario.

Las personas que indicaron que sí afirman:

- Me siento comprometida con la empresa ya que puedo proponerme metas.
- Si porque la empresa brinda la oportunidad de superarse.
- Por satisfacción propia.

Algunos indican que no:

- Porque sus metas son distintas a lo que desempeñan en su puesto de trabajo.

Tabla 23. ¿Mi trabajo me permite hacer uso pleno de mis habilidades lo cual me hace sentirme feliz, motivado y comprometido a dar lo mejor de mí?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Mi trabajo me permite hacer uso pleno de mis habilidades lo cual me hace sentirme feliz, motivado y comprometido a dar lo mejor de mí?	Sí	108	73%
	No	39	27%
Total		147	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

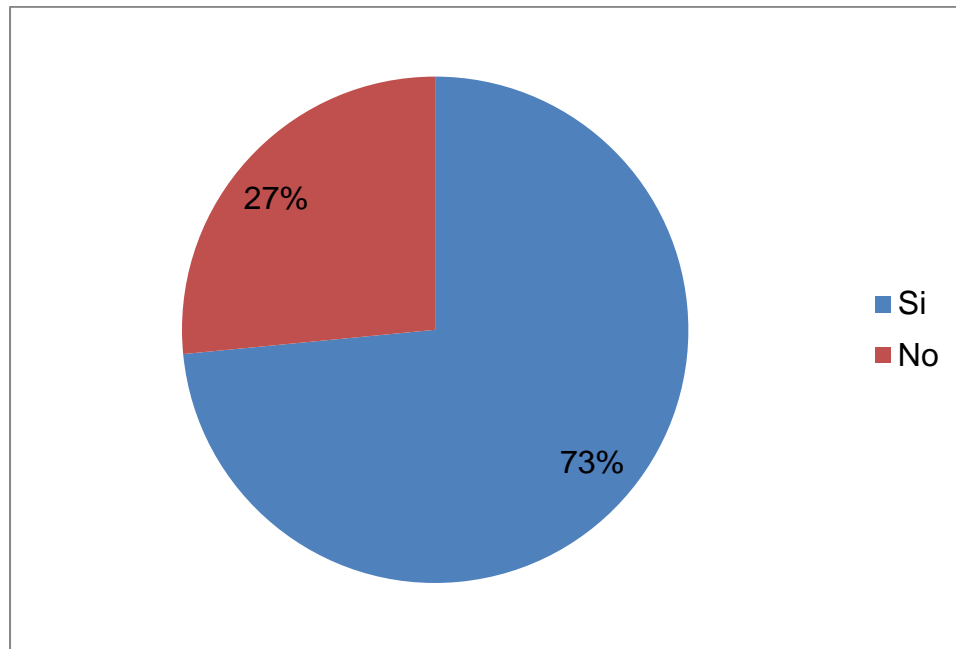


Gráfico 23: ¿Mi trabajo me permite hacer uso pleno de mis habilidades lo cual me hace sentirme feliz, motivado y comprometido a dar lo mejor de mí?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

La pregunta veintitrés lo que plantea es si los colaboradores pueden hacer uso pleno de sus habilidades en el puesto que ejecutan y esto les hace comprometerse más a dar lo mejor de sí, como respuesta se obtuvo que el 73% considera que sí les es posible y eso les motiva, pero por su parte un 27% opina que no.

Algunas personas indican:

- El puesto es limitado.
- No permite mostrar algunas habilidades por el tipo de trabajo que se realiza.

Variable III. Estilos de liderazgo

Tabla 24. ¿Cuál de los siguientes estilos de liderazgo considera usted que aplica su jefatura inmediata?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Cuál de los siguientes estilos de liderazgo considera usted que aplica su jefatura inmediata?	Es amable, no juzga, trata de entender ,dialoga, es flexible y tiene disposiciones a liderar cambios, motiva y crea buenas relaciones (Carismático)	52	35%
	Promueve constantemente la iniciativa, la confianza mutua, ejerce la escucha activa y toma en cuenta todas las opiniones, pero en ocasiones puede perder el control sobre el equipo y demorar en tomar decisiones (democrático)	43	29%
	Es dominante y firme, asume la toma decisiones, es inflexible hacia criterios u opiniones de los colaboradores, es muy efectivo en situaciones de crisis. (Autocrático)	30	21%
	Es pasivo y liberal, son los trabajadores los que tienen mayor poder de decisión, no es capaz de resolver conflictos, no ofrece apoyo y elude responsabilidades, delegan con facilidad. (dejar hacer-dejar pasar)	22	15%
Total		147	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

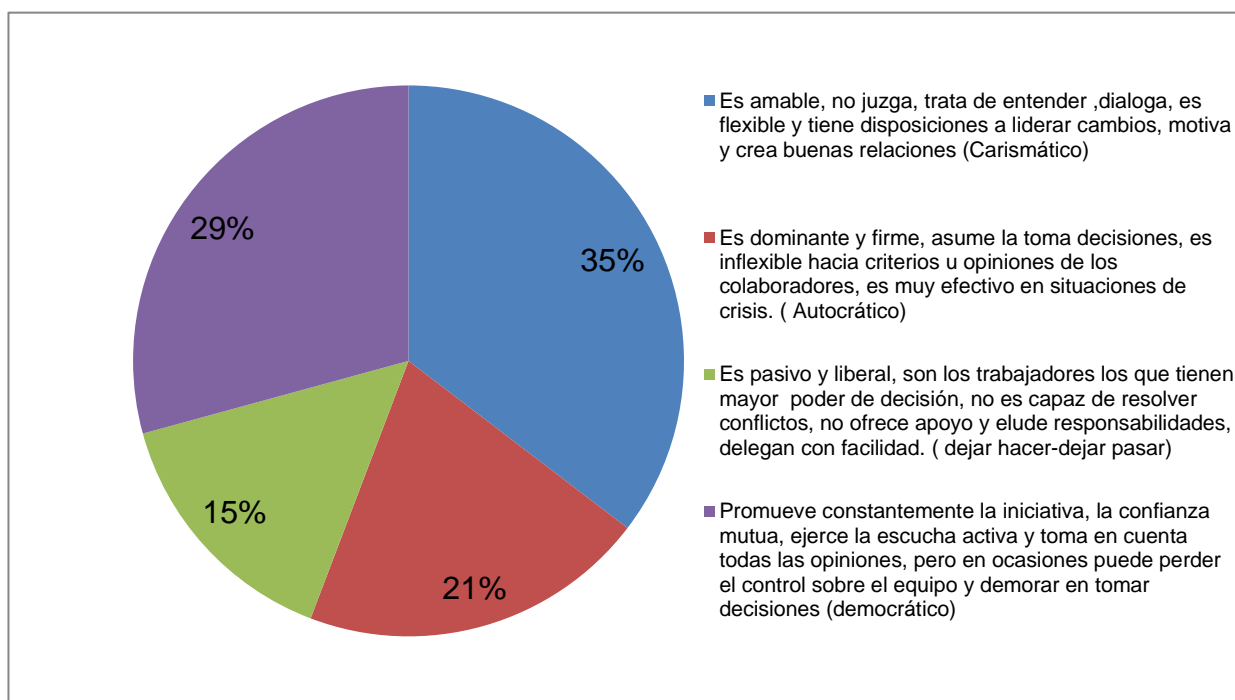


Gráfico 24: ¿Cuál de los siguientes estilos de liderazgo considera usted que aplica su jefatura inmediata?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

En la pregunta veinticuatro se busca recopilar cual es los estilos de liderazgo expuestos es el que aplican las jefaturas según los colaboradores, el resultado obtenido es el siguiente: un 35% considera a su jefatura como un líder carismático, el 29% de la muestra piensa que su líder posee un estilo de liderazgo democrático, un 21% de los colaboradores dice que su jefatura es autocrática y un 15% considera a su jefe con un estilo dejar hacer-dejar pasar.

Tabla 25. ¿Considera usted que la forma en que su jefatura inmediata lidera a sus colaboradores influye en el compromiso que éstos tengan con su puesto de trabajo y con la compañía en general?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Considera usted que la forma en que su jefatura inmediata lidera a sus colaboradores influye en el compromiso que éstos tengan con su puesto de trabajo y con la compañía en general?	Sí	138	94%
	No	9	6%
Total		147	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

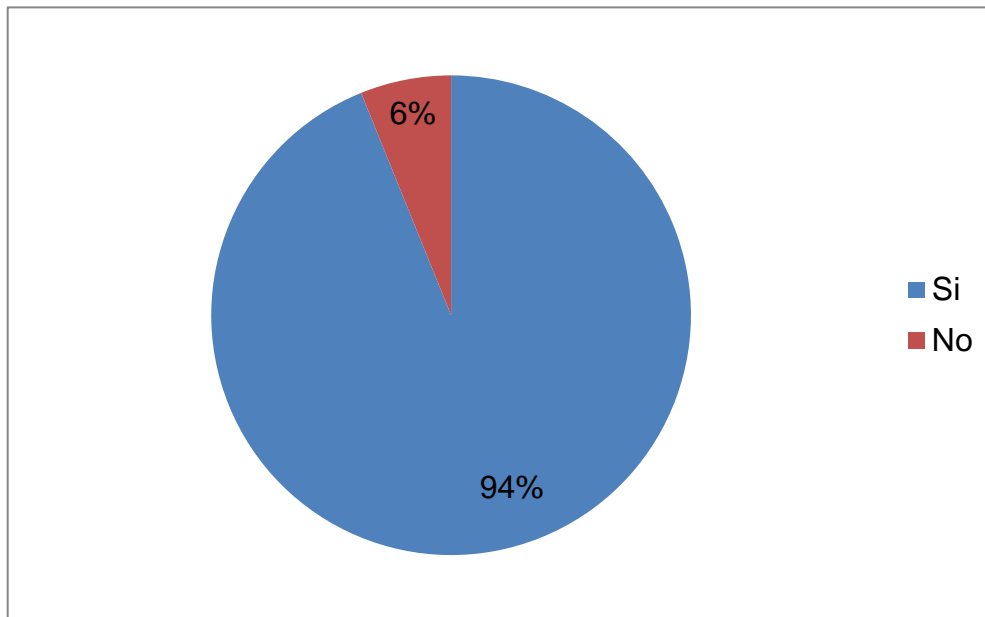


Gráfico 25: ¿Considera usted que la forma en que su jefatura inmediata lidera a sus colaboradores influye en el compromiso que éstos tengan con su puesto de trabajo y con la compañía en general?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

La pregunta veinticinco está relacionada con la forma de liderar y el compromiso que esto puede generar en los colaboradores, para el 94% de los colaboradores si influye en su compromiso la forma de liderar de su jefe inmediato, mientras que un 6% piensa que no les influye.

Comentarios:

- Sí porque es quien guía y motiva a su equipo.
- Sin apoyo del jefe el personal puede desmotivarse.
- Un jefe comprometido tiene colaboradores felices.
- El líder es un ejemplo a seguir.

Indicador 1. Estilo Democrático

Tabla 26. ¿Considera que su jefatura inmediata toma en cuenta sus ideas y opiniones cuándo usted se las expone?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Considera que su jefatura inmediata toma en cuenta sus ideas y opiniones cuándo usted se las expone?	Sí	112	76%
	No	35	24%
Total		147	100%
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019			

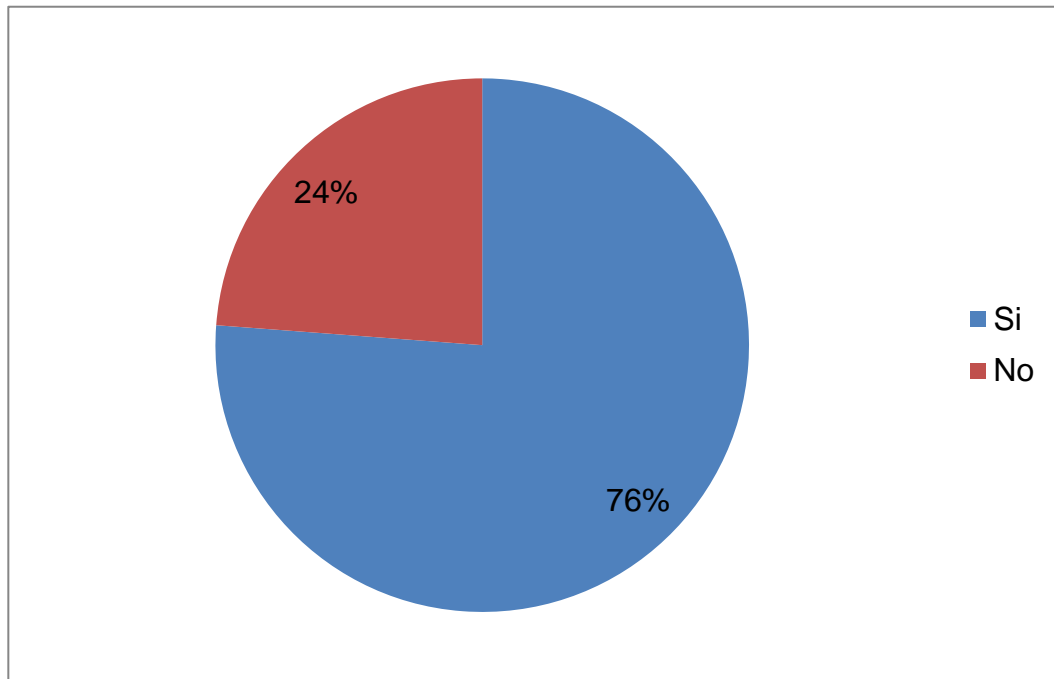


Gráfico 26: ¿Considera que su jefatura inmediata toma en cuenta sus ideas y opiniones cuándo usted se las expone?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

La pregunta veintiséis hace énfasis a las cualidades que posee un líder democrático, en este caso se obtiene como resultado que un 76% de las personas considera que su jefe inmediato si toma en cuenta sus opiniones e ideas cuando se las expresan, por su parte el 24% de los colaboradores considera que esto no es así.

Los comentarios obtenidos de las personas que indicaron que no son los siguientes:

- La jefatura únicamente toma en cuenta las opiniones de los jefes de máquinas.
- Existen preferencias y sólo importa lo que esas personas les diga.

Tabla 27. ¿Su jefatura tiene la capacidad de comunicarse de manera eficaz, expresarse con claridad, y sabe cómo y cuándo transmitir un mensaje?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Su jefatura tiene la capacidad de comunicarse de manera eficaz, expresarse con claridad, y sabe cómo y cuándo transmitir un mensaje?	Sí	98	67%
	No	49	33%
Total		147	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

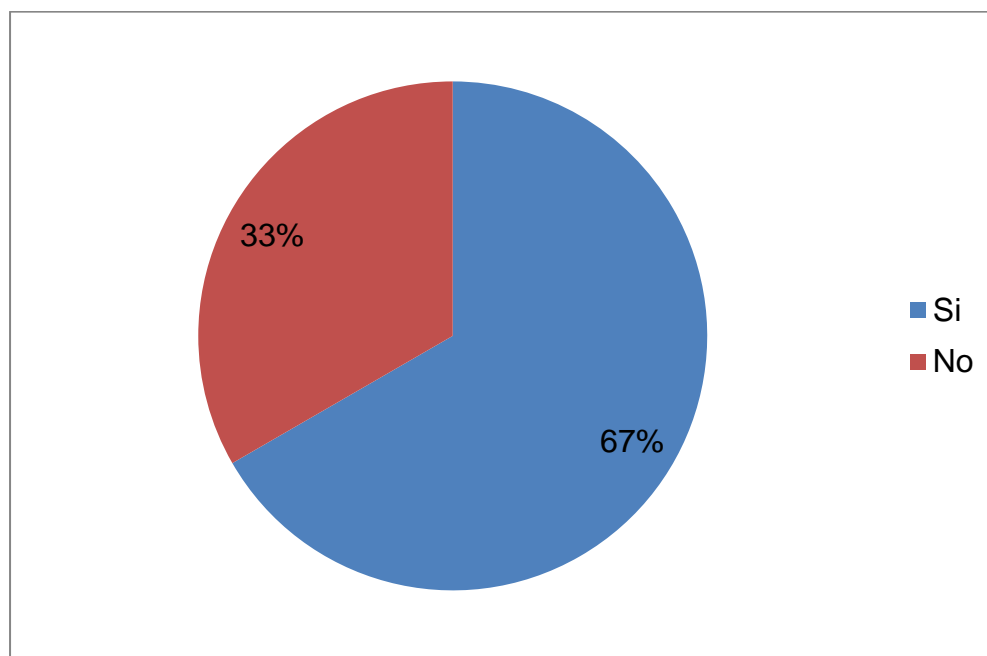


Gráfico 27: ¿Su jefatura tiene la capacidad de comunicarse de manera eficaz, expresarse con claridad, y sabe cómo y cuándo transmitir un mensaje?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

En la pregunta veintisiete se solicita indicar si existe una comunican eficaz de parte de su jefatura inmediata, por lo que el 67% de los encuestados indican que si

hay una comunicación clara y que su jefe sabe cómo y cuándo transmitirles un mensaje, el otro 33% considera que su capacidad de comunicación no es tan clara ni eficaz.

Comentarios de las personas que indicaron que no:

- Los jefes a veces no tienen tacto para decir las cosas a los colaboradores.
- No son claros, o no comunican las cosas.

Indicador 2. Estilo Autocrático

Tabla 28. ¿Considera usted que su jefe inmediato tiene control sobre todo, que no delega responsabilidades y que supervisa a los colaboradores para que estos no se adormezcan en sus tareas?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Considera usted que su jefe inmediato tiene control sobre todo, que no delega responsabilidades y que supervisa a los colaboradores para que estos no se adormezcan en sus tareas?	Sí	82	56%
	No	65	44%
Total		147	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

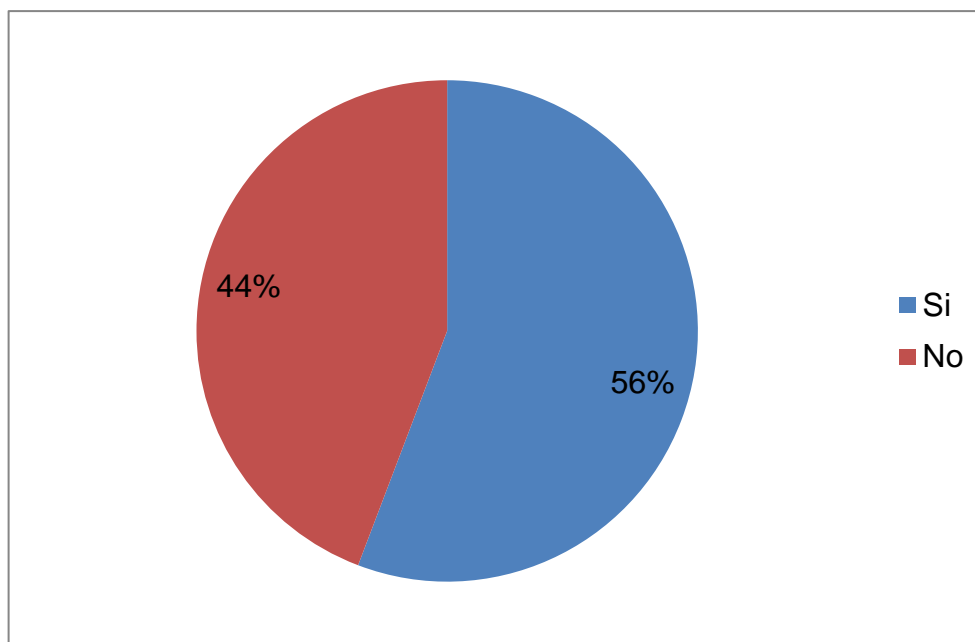


Gráfico 28: ¿Considera usted que su jefe inmediato tiene control sobre todo, que no delega responsabilidades y que supervisa a los colaboradores para que estos no se adormezcan en sus tareas?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

En la pregunta veintiocho se obtuvieron los resultados sobre el estilo autocrático, consultando a los colaboradores si consideran a su jefe como un líder que siempre tiene el control sobre todo, entre otros aspectos, a lo que el 56% de las personas piensan que sí es así y un 44% opina que no lo sienten de esa forma.

Tabla 29. ¿Su jefe inmediato premia o castiga a los colaboradores de acuerdo a sus actos como una forma eficiente de mantener la disciplina?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Su jefe inmediato premia o castiga a los colaboradores de acuerdo a sus actos como una forma eficiente de mantener la disciplina?	Sí	74	50%
	No	73	50%
Total		147	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

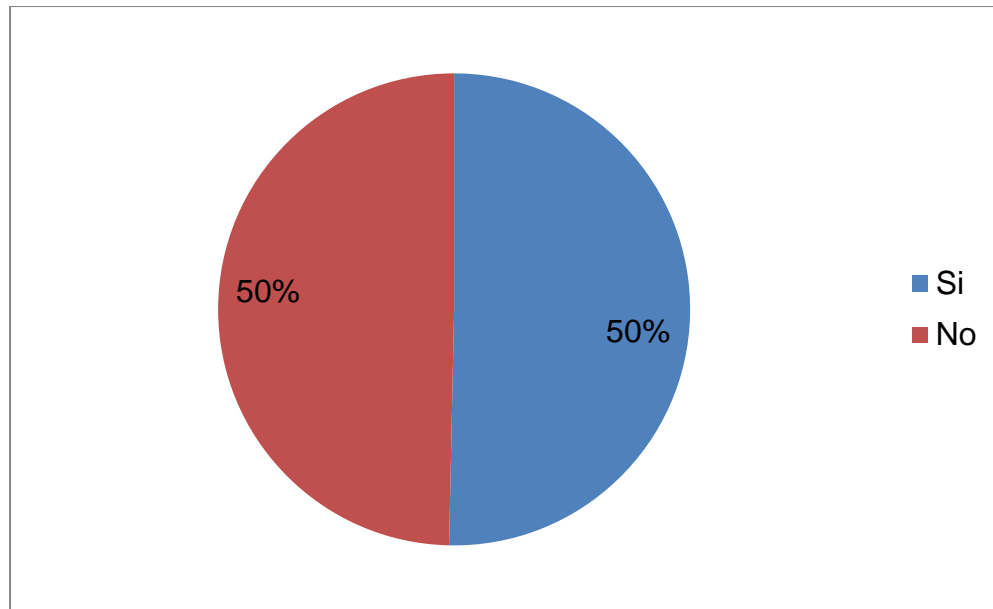


Gráfico 29: ¿Su jefe inmediato premia o castiga a los colaboradores de acuerdo a sus actos como una forma eficiente de mantener la disciplina?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

La pregunta veintinueve consulta a los colaboradores sí su jefatura premia o castiga de acuerdo a sus actos, los resultados recopilados son, que un 50% siente que su jefe si actúa de esa forma para mantener la disciplina y el otro 50% considera que esta situación no sucede por parte de su jefe inmediato.

Indicador III. Dejar hacer-dejar pasar

Tabla 30. ¿Mi jefe inmediato carece de compromiso hacia la organización, elude responsabilidades y no tiene el control de las actividades que realizan sus colaboradores?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Mi jefe inmediato carece de compromiso hacia la organización, elude responsabilidades y no tiene el control de las actividades que realizan sus colaboradores?	No	117	80%
	Sí	30	20%
Total		147	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

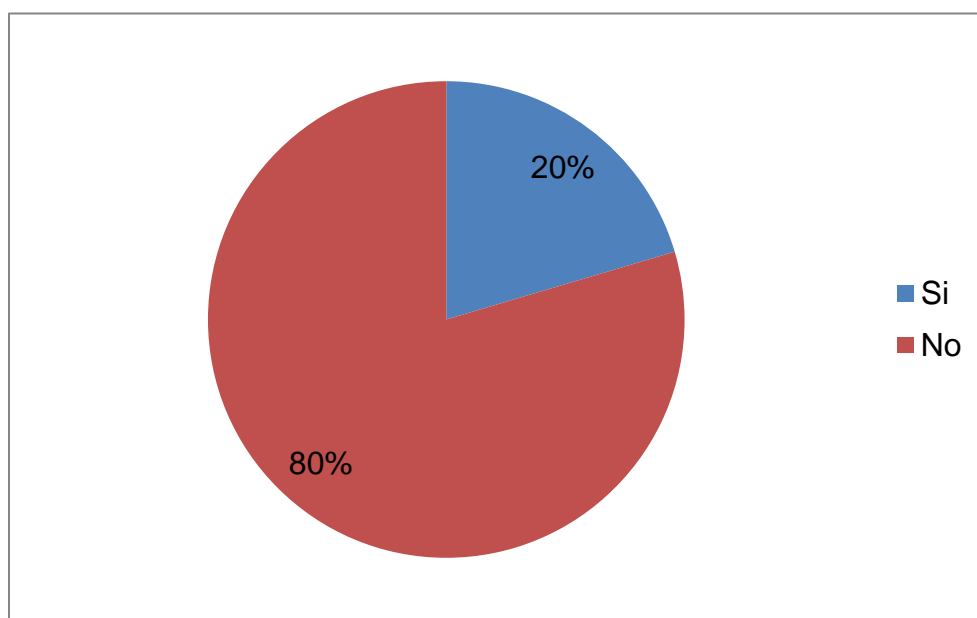


Gráfico 30: ¿Mi jefe inmediato carece de compromiso hacia la organización, elude responsabilidades y no tiene el control de las actividades que realizan sus colaboradores?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

La pregunta treinta buscar determinar si el jefe inmediato carece de compromiso, elude responsabilidades y no tiene el control sobre las actividad. El resultado obtenido para esta pregunta fue de un 80% que no siente que su jefe posea estas cualidades o características y un 20% piensa que sí es así.

Tabla 31. ¿Mi jefe inmediato es neutro en sus opiniones y da a sus colaboradores la libertad total de realizar sus funciones, estableciendo reglas mínimas?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Mi jefe inmediato es neutro en sus opiniones y da a sus colaboradores la libertad total de realizar sus funciones, estableciendo reglas mínimas?	Sí	90	61%
	No	57	39%
Total		147	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

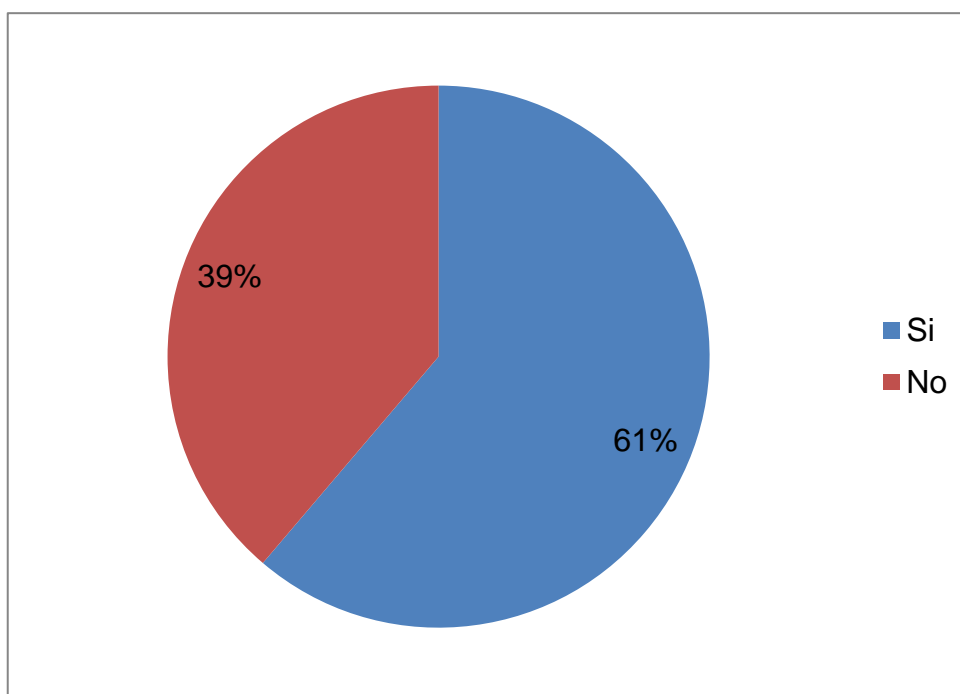


Gráfico 31: ¿Mi jefe inmediato es neutro en sus opiniones y da a sus colaboradores la libertad total de realizar sus funciones, estableciendo reglas mínimas?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

En la pregunta treinta y uno se le consulta a los colaboradores si consideran que su jefe es neutro en sus opiniones, que no establece reglas y les da libertad para trabajar, a lo que un 61% siente que su jefatura inmediata si es así, y un 39% no lo perciben de esa manera.

Indicador 4. Estilo Carismático

Tabla 32. ¿Considero que mi jefe inmediato es un buen motivador y es capaz de modificar las creencias y actitudes de sus colaboradores?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Considero que mi jefe inmediato es un buen motivador y es capaz de modificar las creencias y actitudes de sus colaboradores?	Sí	110	75%
	No	37	25%
Total		147	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

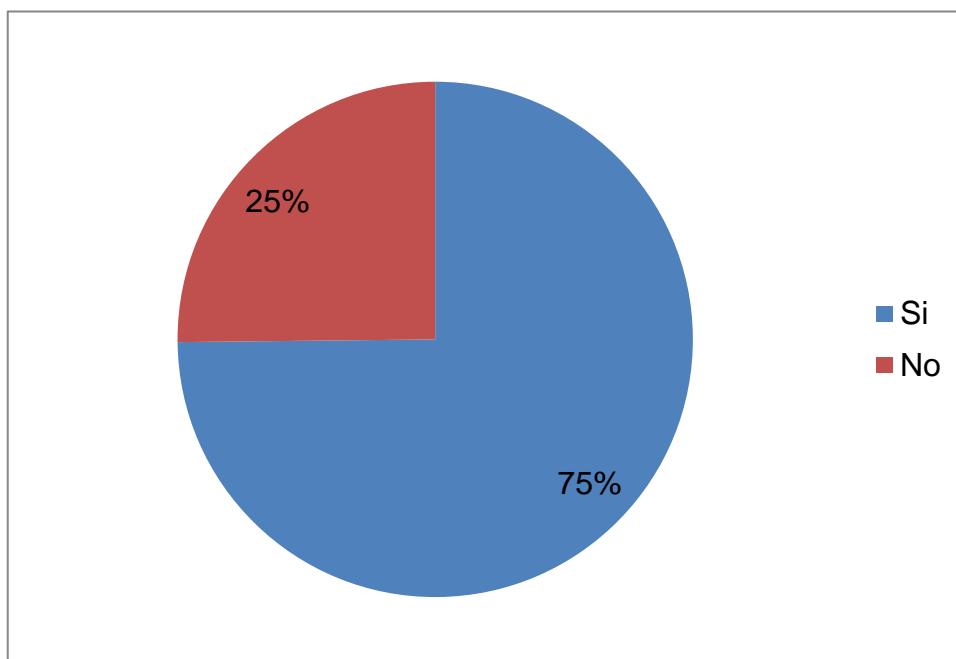


Gráfico 32: ¿Considero que mi jefe inmediato es un buen motivador y es capaz de modificar las creencias y actitudes de sus colaboradores?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

En la pregunta treinta y dos se busca recolectar información para saber si el jefe inmediato es un buen motivados capaz de modificar conductas en sus colaboradores, los resultados obtenidos son, un 75% indica que si sienten a su jefe como una persona que los motiva.

De los comentarios que se lograron recopilar se indica que no:

- Ya en muchas ocasiones el jefe ni está presente.
- No reconoce cuando alguien está haciendo bien las cosas y eso más bien es desmotivaste.
- En cuanto a las actitudes de otros, más bien les aplauden los comportamientos en lugar de corregir cuando alguien está haciendo algo mal.

Tabla 33. ¿Mi jefe inmediato tiene la capacidad de generar entusiasmo en sus colaboradores haciendo que estos den lo máximo de sí mismos?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Mi jefe inmediato tiene la capacidad de generar entusiasmo en sus colaboradores haciendo que estos den lo máximo de sí mismos?	Sí	94	64%
	No	53	36%
Total		147	100%
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019			

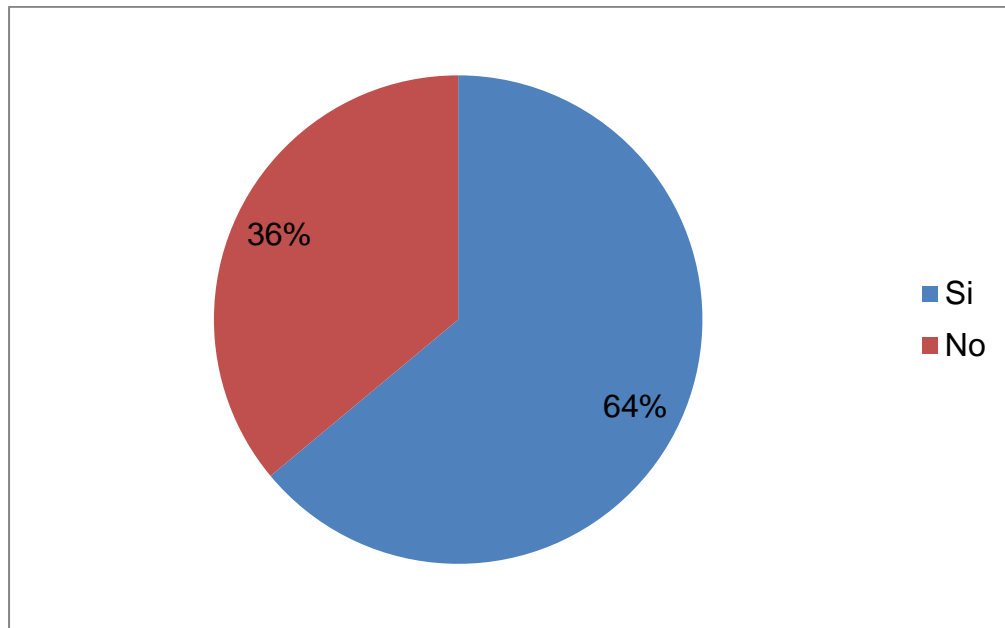


Gráfico 33: ¿Mi jefe inmediato tiene la capacidad de generar entusiasmo en sus colaboradores haciendo que estos den lo máximo de sí mismos?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

En la pregunta treinta y tres se desea conocer si los colaboradores perciben a su jefe como una persona capaz de generar entusiasmo en ellos, el resultado obtenido fue el siguiente, el 64% de las personas encuestadas consideran a su jefe como un líder carismático quien busca que den lo mejor de sí mismos y el 36% de los colaboradores consideran que no es así.

Algunos comentarios de los colaboradores que indicaron que no son:

- No porque a veces ni se involucran con uno por andar en reuniones y viendo otros temas.
- Mi jefe no es una persona que nos inspire a dar lo mejor.

Variable IV. Equipos de trabajo

Indicador 1. Objetivos claros y bien definidos

Tabla 34. ¿Tengo claro y pongo todo mi empeño por lograr el objetivo del negocio por encima de los objetivos individuales?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Tengo claro y pongo todo mi empeño por lograr el objetivo del negocio por encima de los objetivos individuales?	Sí	133	90%
	No	14	10%
Total		147	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

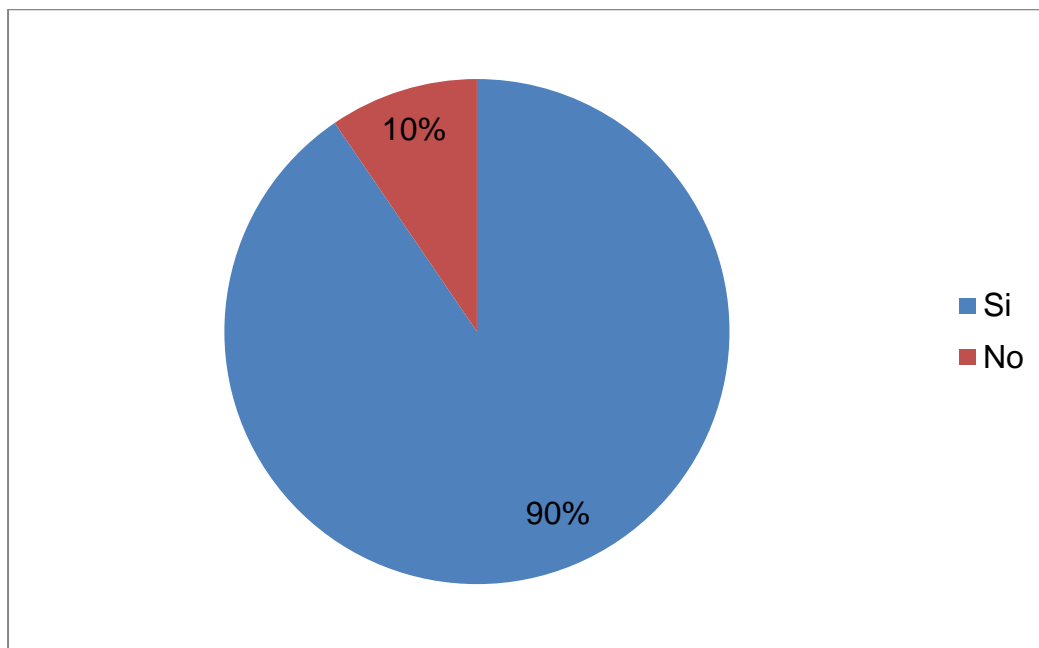


Gráfico 34: ¿Tengo claro y pongo todo mi empeño por lograr el objetivo del negocio por encima de los objetivos individuales?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

La pregunta treinta y cuatro está relacionada con los objetivos claro y bien definidos para los colaboradores, en donde el 90% de las personas indican que si los tienen claros y ponen todo su empeño por lograr los objetivos del negocio y un 10% de la muestra considera que en ellos no se sucede así.

Tabla 35. ¿Los objetivos de la organización hacen que su trabajo sea importante y te comprometas con él y con tu equipo de trabajo?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Los objetivos de la organización hacen que su trabajo sea importante y te comprometas con él y con tu equipo de trabajo?	Sí	138	94%
	No	9	6%
Total		147	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

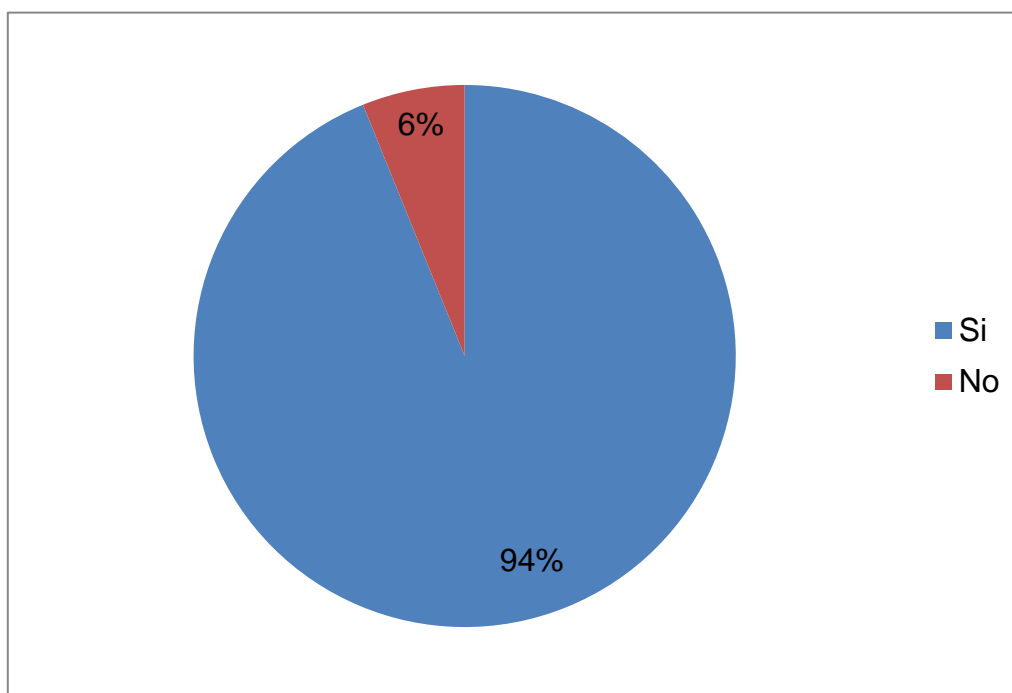


Gráfico 35: ¿Los objetivos de la organización hacen que su trabajo sea importante y te comprometas con él y con tu equipo de trabajo?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

La pregunta treinta y cinco tiene relación con los objetivos de la organización y si estos hacen que los colaboradores sean más comprometidos, como resultado se obtiene que un 94% de la muestra indican que los objetivos si hacen que su trabajo sea importante y se comprometan con él y con su equipo de trabajo, por el contrario un 6% indican que los objetivos de la organización no hacen que ellos se comprometan.

Indicador II. Sentido de pertenencia

Tabla 36. ¿Me siento parte importante de mi equipo de trabajo?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Me siento parte importante de mi equipo de trabajo?	Sí	107	73%
	No	40	27%
Total		147	100%
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019			

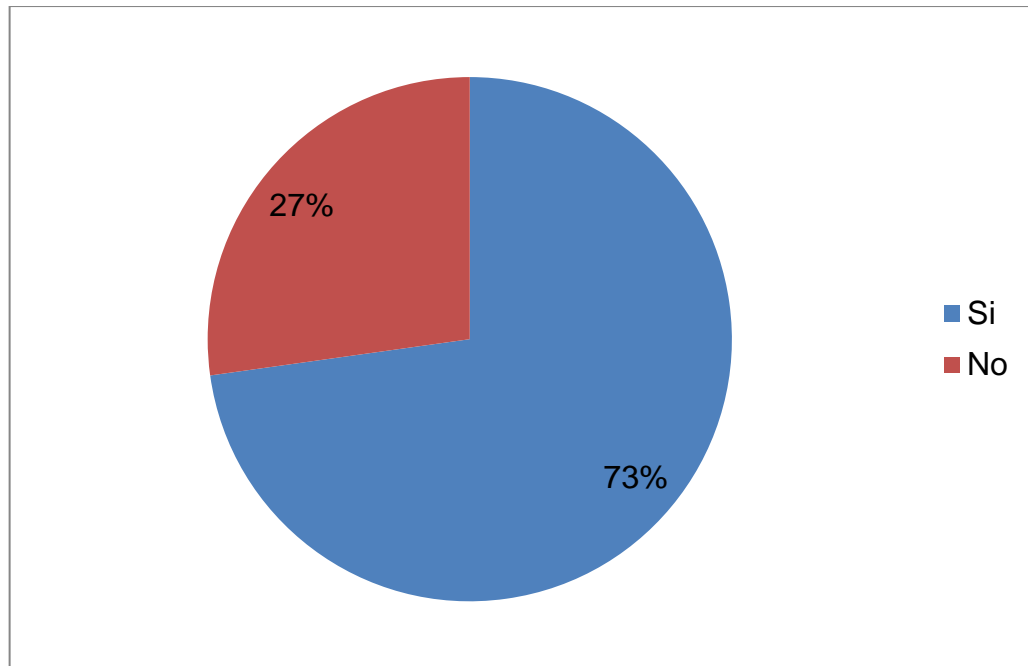


Gráfico 36: ¿Me siento parte importante de mi equipo de trabajo?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

En la pregunta treinta y seis se desea conocer si los colaboradores se sienten parte de su equipo de trabajo, el resultado que se obtiene es que un 73% si tiene un sentido de pertenencia en su equipo de trabajo y un 27% no se siente parte del mismo.

Algunos de los colaboradores que indicaron que no, afirman que:

- Hay mucho individualismo, personas negativas y problemáticas.
- Hay personas que no saben tener buena relación con sus compañeros.
- Son egoístas y chismosas.

Tabla 37. ¿Me gusta lo que hago y por eso me siento comprometido con la empresa y con mi equipo de trabajo para dar lo mejor de mí?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Me gusta lo que hago y por eso me siento comprometido con la empresa y con mi equipo de trabajo para dar lo mejor de mí?	Sí	123	73%
	No	24	27%
Total		147	100%
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019			

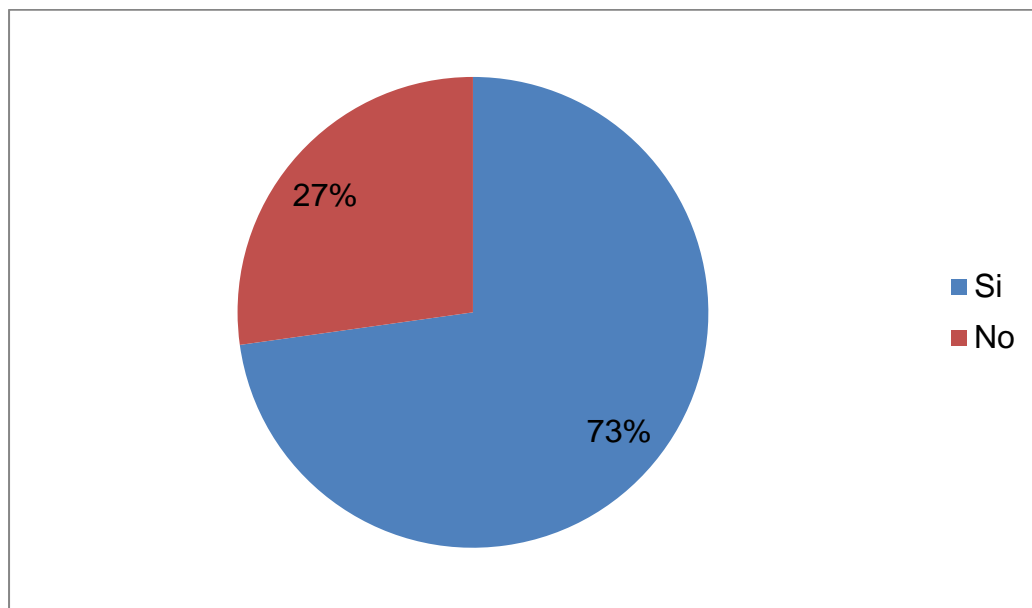


Gráfico 37: ¿Me gusta lo que hago y por eso me siento comprometido con la empresa y con mi equipo de trabajo para dar lo mejor de mí?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

En la pregunta treinta y siete se les consulta a los colaboradores si les gusta lo que hacen y si eso los compromete a dar lo mejor de sí, en los resultados obtenidos se muestra que un 73% de las personas sí les gusta su trabajo y se sienten comprometidos con la empresa y con su equipo de trabajo y un 27% indican que no les gusta lo que hacen.

Indicador III. Solución de problemas

Tabla 38. ¿Afronta los problemas pacientemente considerando todas las partes y aportando soluciones a su equipo?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Afronta los problemas pacientemente considerando todas las partes y aportando soluciones a su equipo?	Sí	111	76%
	No	36	24%
Total		147	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

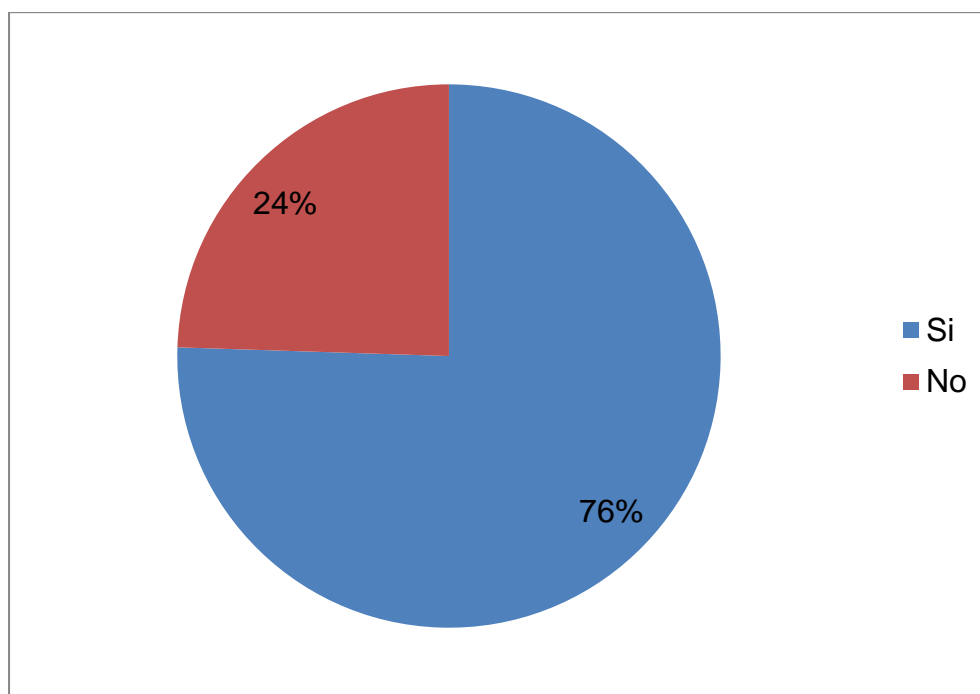


Gráfico 38: ¿Afronta los problemas pacientemente considerando todas las partes y aportando soluciones a su equipo?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

La pregunta treinta y ocho busca conocer si los colaboradores afrontan los problemas que se presentan y buscan soluciones hacia ellos, en el resultado que se obtiene se refleja que el 76% de las personas consideran que sí los afrontan y buscan como solucionarlos junto a su equipo de trabajo, y un 24% indica que no lo hacen.

Algunos de los comentarios que se obtuvieron de quienes afirman que no son:

- Prefiero no involucrarme y mantener al margen.
- Es difícil porque todas las personas piensan diferente.

Tabla 39. ¿Considera que trabajar en equipo para buscar soluciones efectivas en situaciones difíciles fortalece el compromiso de los colaboradores?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Considera que trabajar en equipo para buscar soluciones efectivas en situaciones difíciles fortalece el compromiso de los colaboradores?	Sí	147	100%
	No	0	0%
Total		147	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

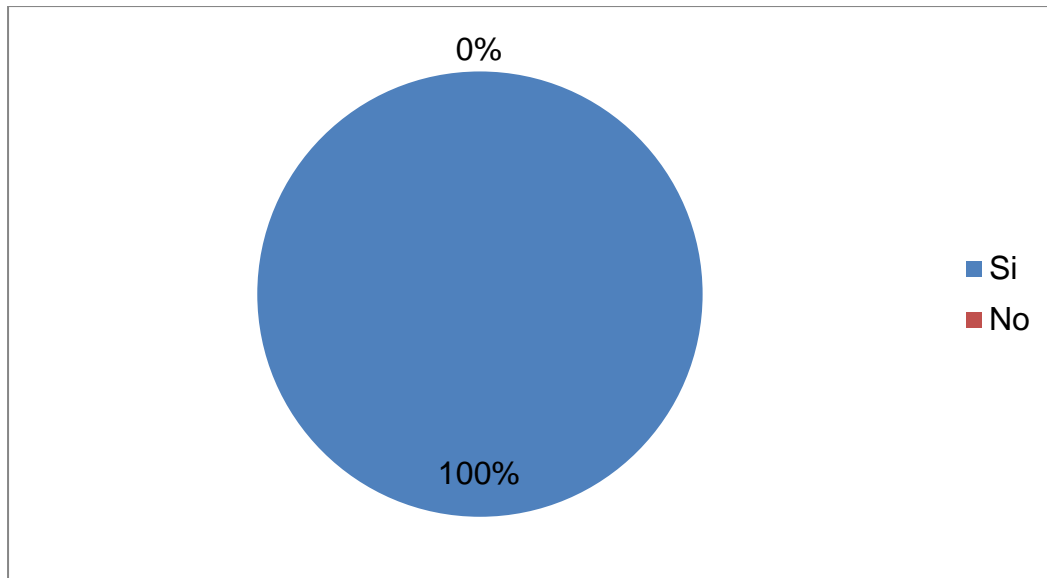


Gráfico 39: ¿Considera que trabajar en equipo para buscar soluciones efectivas en situaciones difíciles fortalece el compromiso de los colaboradores?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

En la pregunta treinta y nueve se le consulta a los colaboradores sobre sí buscar soluciones en equipo en momentos difíciles fortalece el compromiso en ellos, el resultado que se obtuvo fue de un 100% indicando que sí fortalece el compromiso en ellos el trabajar en equipo para buscar soluciones efectivas ante momento difíciles.

Indicador 4. Visión Compartida

Tabla 40. ¿En mi área de trabajo todos trabajamos por lograr un mismo objetivo?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿En mi área de trabajo todos trabajamos por lograr un mismo objetivo?	Sí	118	80%
	No	29	20%
Total		147	100%
Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019			

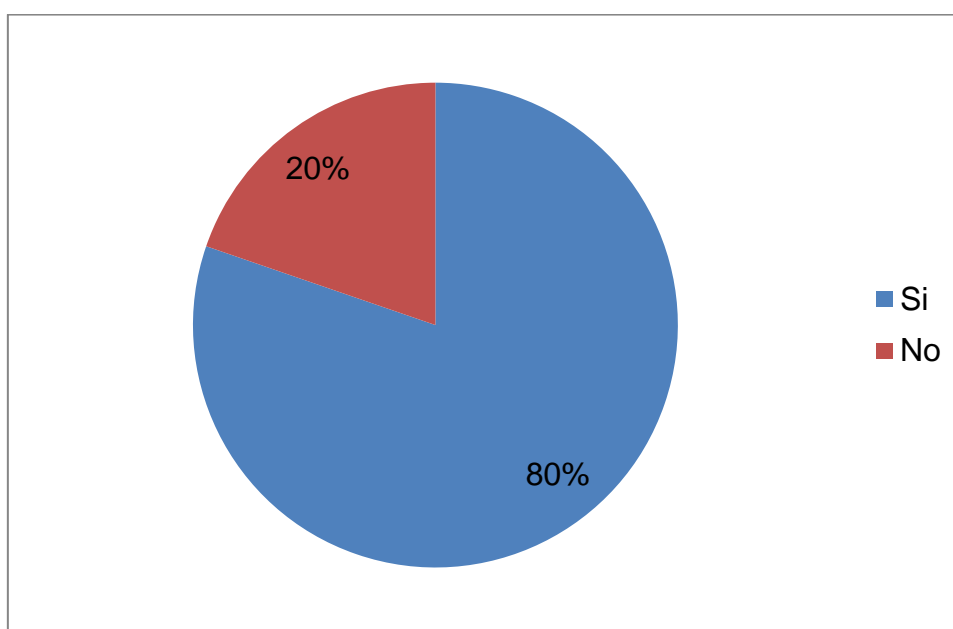


Gráfico 40: ¿En mi área de trabajo todos trabajamos por lograr un mismo objetivo?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

En la pregunta cuarenta se le consulta a los colaboradores si en su área todos trabajan para alcanzar un mismo objetivo, el resultado obtenido es que un 80% indica que sí se trabaja por un mismo objetivo, mientras que un 20% considera que no.

Algunos comentarios recopilados de quienes indicaron que no son:

- Hay personas que buscan su propio beneficio.

- Hay compañeros que no saben trabajar en equipo y son muy individualistas.

Tabla 41. ¿Cuándo se trabaja en conjunto bajo una misma visión se fortalece el compromiso de los colaboradores, ya que todos tienen claridad de que así se alcanzan mejores resultados?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Cuándo se trabaja en conjunto bajo una misma visión se fortalece el compromiso de los colaboradores, ya que todos tienen claridad de que así se alcanzan mejores resultados?	Sí	147	100%
	No	0	0%
Total		147	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

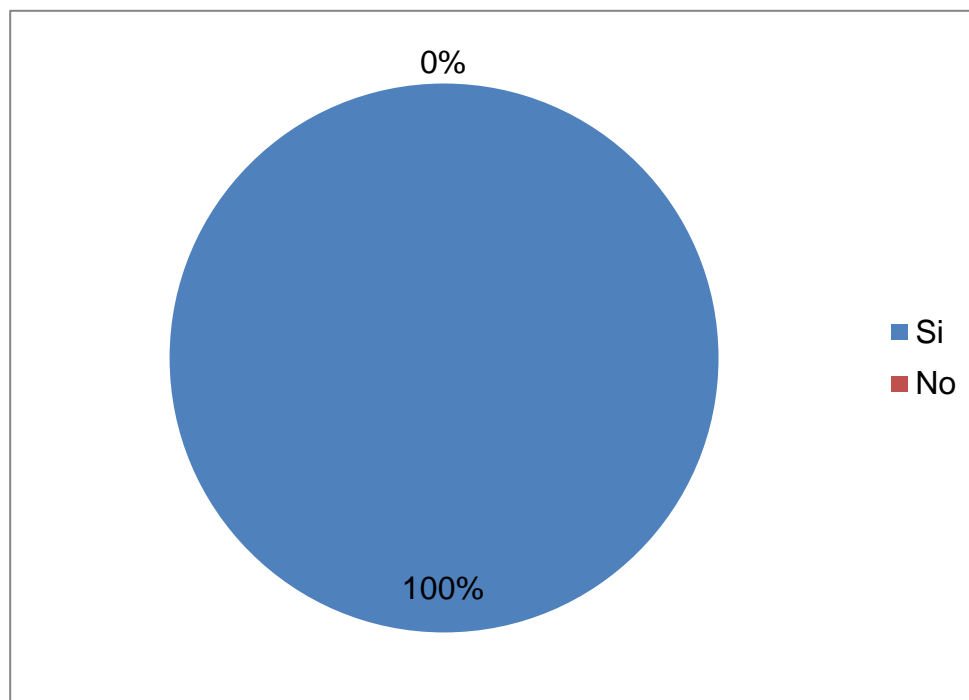


Gráfico 41: ¿Cuándo se trabaja en conjunto bajo una misma visión se fortalece el compromiso de los colaboradores, ya que todos tienen claridad de que así se alcanzan mejores resultados?

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo. Abril 2019

En la pregunta cuarenta y uno se le consulta al colaborador si trabajar bajo una misma visión hace que se fortalezca el compromiso ellos y el resultado que obtiene es de 100% indicando que sí, ya que de esta forma se logran los mejores resultados.

Se recopilaron los siguientes comentarios:

- Cuando se trabaja en equipo por un mismo objetivo el trabajo se hace más sencillo.
- Todos aportamos y alcanzamos las metas que están establecidas.
- Nos comprometemos más cuando todos los miembros estamos enfocados en lo mismo.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se exponen las conclusiones y recomendaciones que se detectan por medio de los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento utilizado para recolectar la información necesaria por medio de los colaboradores del área de producción de Compañía de galletas Pozuelo.

5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Datos Generales

- La mitad más uno de los colaboradores son de sexo registral masculino.
- Un poco menos de la tercera parte de los colaboradores se encuentra en un rango de edad entre 36 a 45 años.
- Un poco más de la quinta parte de los colaboradores pertenecen al área de mezclas.
- Un poco más de la cuarta parte de los encuestados tienen de 0 a 5 años de trabajar en la compañía.

Al analizar los aspectos generales se logra determinar lo siguiente:

Objetivo N° 1:

Identificar los principales factores que inciden en el compromiso de los colaboradores del proceso productivo turno 1 de Compañía de Galletas Pozuelo.

Conclusiones	Recomendaciones
<p>Compromiso</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de los colaboradores se sienten comprometidos e involucrados con la compañía y con su puesto de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda a la organización seguir trabajando bajo la misma metodología, donde se refuercen y se mantengan las iniciativas que tiene la misma para fidelizar a sus colaboradores.
<p>Salario emocional</p> <ul style="list-style-type: none"> • La gran mayoría de los encuestados manifiestan que la retribución no económica alimentaría el compromiso en los colaboradores. • Más de la mitad de los colaboradores considera que la retribución no económica como lo es el horario " Quality" (se trabajan 4 días y se descansan 3) le es o podría ser útil para conciliar su vida personal y laboral, sin embargo, un poco más de la tercera parte de 	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda promover espacios de esparcimiento para una sana convivencia y descanso, ya que el trabajo que se realiza en la planta es muy agotador. También se recomienda reforzar prácticas de reconocimiento y pasantías para darles la posibilidad a los colaboradores de que se puedan desarrollar. • Se recomienda en el caso de la muestra minoritaria realizar un taller por parte de la organización en donde se guíe a las personas sobre cómo administrar su tiempo de una

<p>la muestra indica que esto sí les afecta para lograr tener un adecuado balance.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La gran mayoría de los encuestados consideran que el salario emocional es un factor que incide en el compromiso que tengan los colaboradores hacia la organización. 	<p>forma más eficiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda a la organización valorar con detalle las posibles opciones sobre " salario emocional" que se le pueda brindar al gremio de planta según sus necesidades, y comprometerse a darle seguimiento a los mismos con el objetivo de poder llevarse a cabo.
<p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • La gran mayoría de los colaboradores indican que sí es importante la comunicación en la organización para fortalecer el compromiso de sus colaboradores. • A pesar de que más de la mitad de los encuestados opina que la compañía sí crea las condiciones para una adecuada comunicación, un poco menos de la mitad de la muestra piensa que no existe el 	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda validar los medios de comunicación utilizados dentro de la organización y la efectividad de los mismos, y por medio de la disposición de la empresa poder asegurar una comunicación bidireccional entre los trabajadores y las jefaturas, reforzando este factor clave para incentivar el compromiso. • Se recomienda tanto a la organización en general como a las jefaturas contribuir de manera consiente y constante con los espacios de diálogo y reuniones cara a cara,

medio adecuado para poder expresar lo que piensan y sienten.

- Casi una tercera parte de los colaboradores considera buena la comunicación que aplica la compañía, pero un poco más de la cuarta parte de la muestra manifiesta que la comunicación es regular.

para generar confianza y acercamiento con su gente, de tal manera que los mismos puedan expresarse y sientan que son escuchados.

- Se recomienda replantear las iniciativas de comunicación que posee actualmente la compañía para asegurar que esta tenga un mayor impacto hacia su gente, buscando nuevas herramientas y técnicas que permita tener un flujo de comunicación más efectivo.

Situación personal del empleado

- Más de la mitad de las personas no ve afectada su relación o compromiso laboral por temas familiares, pero más de la tercera parte de encuestados si ve afectada su relación.
- Un poco menos de la tercera parte manifiesta que su trabajo no le permite distribuir ni organizar sus tareas familiares, la otra parte que es mayoría si logra tener un equilibrio entre su trabajo y su vida

- Se recomienda que para la minoría se realicen algunas sesiones de lecciones aprendidas, siendo este un espacio donde los mismos colaboradores comparten sus experiencias, tanto quienes logran el equilibrio vida- trabajo y viceversa, como los que no, y de esta forma incentivar comportamientos y estilos de vida que permitan a esa pequeña muestra alcanzar un balance dentro de sus actividades.

personal.

Fuente: Elaboración propia, 23 mayo 2019

Cuadro 6: Conclusiones y recomendaciones Objetivo N2

Objetivo N° 2: Determinar si el engagement está relacionado con la motivación presente en los colaboradores del turno 1 del proceso productivo de Compañía de Galletas Pozuelo	
Conclusiones	Recomendaciones
<p>Logro</p> <ul style="list-style-type: none"> • A la gran mayoría de las personas les gusta tener metas altas y mejorar su proceso mediante formas más efectivas, solo una pequeña minoría de la muestra no trabaja bajo esta metodología. • La totalidad de los encuestados afirman que les agrada recibir capacitación por parte de la organización, así como otro tipo de desarrollo para su crecimiento personal y profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda promover el valor de la innovación y el programa de "éxitos innovadores" donde los colaboradores pueden exponer sus ideas, así mismo capacitar a "promotores de innovación" dentro de cada línea de producción con el fin de reforzar esa cultura y motivar al personal con esta práctica para que den lo mejor de sí. • Se recomienda a la organización dar un mayor énfasis en planes de carrera para los colaboradores del área de producción y de esta forma poder mapear a las personas que desean y tienen espíritu de surgir para darles la oportunidad de llevar a cabo otros roles o tareas que les permita ir adquiriendo

	<p>experiencia y darse a conocer.</p>
<p>Poder</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un poco menos de la mitad de encuestados no sienten una necesidad por influir en el comportamiento de sus compañeros de trabajo, hay un poco más de la mitad de los colaboradores que consideran que si tienen esa necesidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda reforzar y desarrollar en los colaboradores actitudes positivas y proactivas hacia las tareas que desempeñan y hacia las demás personas, generando las conductas idóneas, que tanto la empresa como el puesto desean para lograr los resultados deseados.
<p>Afiliación</p> <ul style="list-style-type: none"> • En la compañía a la mayoría de las personas les gusta mantener una buena relación con los demás, pero existe una minoría que piensa que a las personas no les gusta tener buena relación con sus compañeros. • La gran mayoría de las personas ven fortalecido su compromiso al desarrollar 	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda mantener y reforzar prácticas que incentiven las buenas relaciones interpersonales por medio de actividades de recreación e integración donde todos los colaboradores se puedan conocer y relacionar más para fomentar el compañerismo. • La recomendación para la organización es seguir preocupándose por el bienestar de sus colaboradores fortaleciendo siempre el valor del respeto por medio de campañas, y dar seguimiento a los planes de acción de los

sus funciones en un trabajo con un ambiente amigable, de cooperación y aceptación por sus compañeras, y una muy pequeña minoría no ve afectado su compromiso por esa causa.

equipos donde se desarrollan diversas actividades que fortalecen su ambiente de trabajo.

Factores de Higiene

- Para la mayoría de las personas las instalaciones donde desempeñan sus tareas son las adecuadas, pero existe una minoría que piensa que su ambiente físico no es el idóneo para llevar a cabo sus funciones.
- Un poco menos de la mitad de los encuestados no se encuentran conformes con el salario que reciben versus las funciones o responsabilidades en el trabajo que desempeñan, más de la mitad de la muestra si se encuentra satisfecha por la retribución monetaria que reciben.

- Se recomienda al área de salud y seguridad ocupacional hacer una validación para esta pequeña minoría sobre las condiciones de trabajo que no les está siendo favorables, y verificar la posibilidad de corregir o mejorar su espacio físico de trabajo para que estas personas se sientan más cómodas a la hora de llevar a cabo sus tareas.
- Se recomienda mantener el mismo esquema de revisión y análisis de puesto, asegurando un salario justo y competitivo a nivel de mercado, además para la muestra que no se siente conforme con su salario, se debe de realizar una inspección por parte del área de talento humano en compañía con la jefatura para validar si las funciones que estos realizan

- Más de la mitad de los encuestados afirma que el ambiente en el cual desempeñan sus tareas es un ambiente un poco tenso.

son acorde al perfil de su puesto, de lo contrario tomar las medidas necesarias.

- Se recomienda realizar pausas activas más seguidas para que los colaboradores puedan relajarse, estirar y reducir el estrés, esto contribuirá a disminuir los niveles de tensión.

Factores de Motivación

- Un poco menos de la tercera parte de los encuestados no puede definirse metas de acuerdo al trabajo que realiza por lo que su compromiso no se ve fortalecido a causa de eso, para la mayoría su trabajo si le permite establecerse objetivos.
- A un poco más de la cuarta parte de los encuestados su trabajo no le permite hacer uso pleno de sus habilidades, por su parte la mayoría de las personas pueden exponer sus habilidades y destrezas a la hora de llevar a cabo sus tareas.

- La recomendación para estas minorías es que en conjunto con su jefatura se puedan definir nuevos roles para aprender algo nuevo dentro del proceso o cuestionar como hacer su trabajo de una forma diferente, y esto les incentive para poder lograr los objetivos que en conjunto logren plantear.

Fuente: Elaboración propia, 23 mayo 2019.

Cuadro 7: Conclusiones y recomendaciones Objetivo N3

Objetivo N° 3: Determinar los tipos de liderazgo que aplican los supervisores de los colaboradores de turno 1 del proceso productivo de compañía de Galletas Pozuelo	
Conclusiones	Recomendaciones
<p>Estilos de Liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desde la perspectiva de los colaboradores del área de producción el estilo carismático predomina, seguido del democrático, estos dos estilos suman más de la mitad de la muestra. Para un poco menos de la tercera parte de los encuestados es el estilo autocrático. • Para la gran mayoría de la muestra la forma en como las jefaturas lideran a su gente influye en el compromiso que estos tengan hacia su puesto de trabajo y con la compañía en general. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda al área de talento humano hacer un estudio de los estilos de liderazgo detectados, para validar si estos son los que desea la organización. En caso de no ser así, someter a los líderes a algún tipo de capacitación para guiar y nivelar el liderazgo que se necesita por parte de las jefaturas. • Se recomienda validar semestralmente la gestión que han venido desempeñando los diferentes líderes en su línea de producción para poder dar seguimiento mediante un plan de trabajo y que reciban feedback para mejorar y reforzar sus estilos de liderazgo.

Estilo democrático

- Para la mayoría de los encuestados su jefe inmediato toma en cuentas sus ideas y opiniones cuando ellos se las exponen.
- Para una tercera parte de los encuestados su jefe inmediato no tiene la capacidad de comunicarse con ellos de una forma efectiva.

- Se recomienda aplicar un estilo de liderazgo más actual, como el liderazgo emocional desde el punto de vista del coaching, para desarrollar técnicas más modernas.
- Se recomienda un taller de comunicación asertiva para desarrollar y fortalecer esta habilidad blanda en el liderazgo de las jefaturas, y de esta forma mejorar la comunicación con la muestra de las personas que se siente inconforme.

Estilo autocrático

- Más de la mitad de los encuestados afirman tener un líder que supervisa sus funciones y tiene el control de lo que se hace.
- La mitad de la muestra manifiesta tener un jefe que premia o castiga a su gente según sus actos, la otra mitad de las personas no

- Se recomienda utilizar su potencial en el control y supervisión de los procesos como medio para la mejora continua.
- Se recomienda reforzar en la estrategia corporativa el balance de consecuencia mediante un manual disciplinario, para que exista un entendimiento desde todas las áreas y un estándar establecido.

sienten que su jefe actúe bajo esta forma para mantener la disciplina en sus colaboradores.

Laissez-Faire

- La mayoría de las personas manifiesta no tener un jefe que le falte compromiso y que se desentienda de sus responsabilidades, y una quinta parte de la muestra piensa que a su jefatura si le hace falta compromiso y tener más control sobre sus actividades.
- Más de la mitad de los encuestados sienten a su jefe neutro en las opiniones y consideran establece reglas mínimas, por otro lado casi más de una tercera parte de las personas no concuerda con ello.

- Se recomienda mantener y reforzar la gestión que realizan los diferentes líderes en sus departamentos, para medir la eficiencia de los mismos en sus actividades, así como su compromiso.
- Se recomienda a los líderes tener mayor poder de decisión y autoridad frente a sus subalternos, mayor involucramiento con su gente.

Estilo Carismático

- La mayoría de encuestados manifiestan que su jefe es una personas que les motiva y es capaz de influir en sus creencias o actitudes, una cuarta parte de las personas no sienten que su jefe es así.
 - Más de la mitad de las personas aseguran tener un jefe entusiasta que los inspira a dar lo mejor de sí mismo , por el contrario más de una tercera parte de la muestra manifiesta que su jefatura no posee estas cualidades.
- Se recomienda a los líderes continuar siendo el principal ejemplo para su gente, actuando de acuerdo a su palabra para mantener la lealtad y credibilidad de las personas con las cuales tiene contacto en la organización.
 - Se recomienda transmitir su forma de liderazgo a otros líderes y ser un motor de gestión de cambio en su área.

Cuadro 8: Conclusiones y recomendaciones Objetivo N4

Objetivo N° 4: Determinar si los equipos de trabajo entre los colaboradores del proceso productivo turno 1 de Compañía de Galletas Pozuelo fortalecen el compromiso.	
Conclusiones	Recomendaciones
<p>Objetivos claros y bien definidos</p> <ul style="list-style-type: none"> • La gran mayoría de los colaboradores tienen claridad en los objetivos del negocio y afirma poner todo su empeño para poder lograrlos. • Casi la totalidad de los encuestados manifiestan tener un compromiso hacia su trabajo y equipo por medio de los objetivos que establece la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda incentivar a los colaboradores por medio de algún reconocimiento mensual para aquellos empleados destacados que dieron la milla extra para lograr los indicadores en su línea de producción. • Se recomienda seguir asegurando que todas las líneas de producción conozcan los objetivos organizacionales y departamentales, ya que esto ayuda a encaminar las acciones, el interés y compromiso de los colaboradores para concretar los objetivos trazados.

Sentido de pertenencia

- Un poco más de la cuarta parte de encuestados manifiestan no sentirse parte importante de su equipo de trabajo.
 - A un poco más de la cuarta parte de encuestados no les gusta su trabajo lo que hace que no exista un compromiso con la empresa ni el equipo de trabajo para dar lo mejor de sí.
- Se recomienda reforzar en los equipos de trabajo la cohesión por medio de actividades de integración como "team building" o actividades extracurriculares, así como capacitaciones de mejoramiento personal y profesional, otorgarles confianza y mostrarles que son parte importante del proceso y del equipo.
 - La recomendación para esta minoría es, que por medio de su jefatura en conjunto con Talento humano se trace algún plan de capacitación u otras dinámicas que les incentiven a ser optimistas y ver las cosas buenas de su trabajo, o en dado caso la reubicación de este personal, para que adopten nuevas rutinas que los haga sentirse feliz con lo que hacen.

Solución de problemas

- Un poco menos de la cuarta parte de los colaboradores no logran afrontar los problemas que se presentan, ya sea en la línea de proceso o en su equipo de trabajo, manifiesta no aportar soluciones ante esas situaciones.
- La totalidad de los colaboradores aseguran que el trabajo en equipo es la mejor forma de buscar soluciones efectivas ante momentos difíciles y esto fortalece el compromiso.

- Se recomienda un plan de acción basado en el modelo de aprendizaje 70.20.10 para la resolución de problemas, como una guía a la hora de enfrentar situaciones difíciles en su trabajo, para que sepan cómo actuar ante una eventualidad.
- Se recomienda reforzar y fomentar las prácticas de trabajo en equipo en cada departamento, para que en conjunto logren encontrar alternativas efectivas en momentos de crisis.

Visión Compartida

- La gran mayoría de los encuestados manifiesta que en su área de trabajo todos contribuyen para alcanzar un mismo objetivo, una quinta parte de esta muestra discrepa que esto no sucede.

- Se recomienda mantener y reforzar este comportamiento dentro de los equipos de trabajo, fortalecer la pasión hacia el producto y por el trabajo que se hace, incentivar siempre una visión personal que le dé sentido al trabajo y apoye la visión central, esto alimentará la fuerza del equipo, creando una conexión que

- La totalidad de la muestra concuerda en que trabajar bajo una misma visión contribuye para fortalecer el compromiso de la personas y que de esta forma se obtienen mejores resultados.

impulse a dar todo de sí para lograr excelente resultados.

CAPÍTULO VI
PROPUESTA

6.1 INTRODUCCIÓN

Mediante el trabajo de investigación realizado, se presenta una propuesta basada en la interpretación de los resultados obtenidos sobre los factores que inciden en el engagement de los colaboradores del proceso productivo de Compañía de Galletas Pozuelo, en el cual se determina que efectivamente, variables como la motivación, el liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación, el salario emocional y la situación personal del empleado están ligadas al compromiso que un colaborador pueda tener respecto a su trabajo.

Al estar estos factores parcialmente relacionados con el “engagement” de sus colaboradores podría existir un impacto en la vinculación que estos tengan con su trabajo y como consecuencia una afectación en los resultados organizacionales al poseer personal que no se sienta feliz e involucrado con la empresa, por una mala gestión en el compromiso de su gente.

Afortunadamente la tendencia de los resultados obtenidos muestra que la mayoría de las personas consideran importante la presencia y buen manejo de los factores anteriormente mencionados dentro de la organización, los cuales fortalecen y alimentan el “engagement” de los colaboradores, sin embargo un porcentaje de la muestra si se ve impactada de forma negativa, considerando la existencia de una inadecuada gestión del compromiso en la empresa, es decir hay una vulnerabilidad dentro del proceso productivo.

Por esta razón es que se presenta una propuesta que permita tomar acciones oportunas, las cuales están alineadas a los resultados obtenidos por medio del instrumento utilizado para recopilar información en conjunto con las recomendaciones suministradas por parte del investigador.

Esta propuesta de valor permite generar mejoras ante las posibles brechas que se presenten en los colaboradores del proceso productivo, dado que si no se toman las acciones pertinentes, esto podría ocasionar un mayor impacto en los demás empleados de la compañía, para esto el investigador deberá alinear la propuesta con algunas limitaciones y excepciones que se presenten, así como las que muestre la organización.

Dentro de esta propuesta se contemplan algunos de los factores que tienen más relevancia o impacto dentro de las recomendaciones dadas por el investigador, como por ejemplo el salario emocional, la afiliación de la teoría de las necesidades de McClelland, los factores de higiene, los estilos de liderazgo en general, el estilo democrático, el sentido de pertenencia y la solución de los problemas.

6.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

La tendencia del “engagement”, cada vez tiene mayor fuerza dentro de las organizaciones, como un foco importante para el involucramiento de sus colaboradores con su trabajo y con la empresa en general, como muestra se puede tomar como referencia un artículo de setiembre 2016 de la revista “Gestión”, el cual llevaba como título “Motivación y compromiso de empleados: tendencias y desafíos”.

En el artículo se cita lo siguiente: Compromiso, Lealtad, Alineamiento, Identificación, Pro actividad...estas son algunas de las conductas o competencias que surgen en toda conversación con altos ejecutivos y dueños de empresas a la hora de preguntarles sobre que esperan ellos de sus colaboradores. La realidad en el mundo corporativo nos evidencia que ninguna de estas surge por sí sola, por “generación espontánea” y, mucho menos, por azar. Estas conductas y competencias solo se obtienen de una forma: hay que generarlas, desarrollarlas, fomentarlas y, sobre todo, estimularlas.

Cita Textual: Anónimo. (2016). Motivación y compromiso de empleados: tendencias y desafíos. Revista Gestión. Recuperado de: <https://www.gestion.com.do/ediciones/julio-setiembre-2016/item/501-motivacion-y-compromiso-de-empleados-tendencias-y-desafios>

Motivación y compromiso de empleados: tendencias y desafíos

Edición: Julio - Septiembre, 2016

♥ Visto 9,668 veces 👤 Por: Gestión

Figura 40: Motivación y compromiso

Fuente: <https://www.gestion.com.do/ediciones/julio-septiembre-2016/item/501-motivacion-y-compromiso-de-empleados-tendencias-y-desafios>, 10 de junio de 2019.

Otra de las publicaciones de esta misma revista, evidencia la falta de compromiso como principal problema dentro de las organizaciones, al realizar un estudio donde indica que en el caso de Perú el 50% de los ejecutivos considera esta falta de compromiso como “muy importante” donde la cifra se ha duplicado con relación al año anterior según estudios de la empresa Deloitte. En la publicación de nombre: “El 87% de empresas considera que la falta de compromiso laboral es su principal problema” se cita lo siguiente:

La preocupación de los líderes de Recursos humanos por la falta de compromiso laboral de los empleados y las pocas acciones para consolidar la cultura organizacional son los temas que destacan en el último informe “Tendencias Globales de Capital Humano 2015.

En este nuevo universo laboral, las organizaciones deberán pensar formar innovadoras de cómo gestionar a sus empleados, concibiendo y proponiendo ideas que permitan recuperar al menos parte de ese control.

Según el presente estudio, el 87% de los líderes de recursos Humanos y de Negocio a nivel mundial considera que la falta de compromiso (engagement) de los colaboradores es el principal problema que afrontan las compañías.

Cita Textual: Anónimo. (2015). El 87% de empresas considera que la falta de compromiso laboral es su principal problema. Revista Gestión. Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/87-empresas-considera-falta-compromiso-laboral-principal-problema-105592>

≡ **GESTIÓN**

Susíbete

& Empleo • Portada • Economía • Tendencias • Tu Dinero • Gestión TV

El 87% de empresas considera que la falta de compromiso laboral es su principal problema

En el caso de Perú, el 50% de los ejecutivos cita la problemática de cultura organizacional y falta de compromiso como “muy importante”, duplicando la cifra del año pasado, señala el estudio de Deloitte.

Figura 41: Compromiso Laboral

Fuente: <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/87-empresas-considera-falta-compromiso-laboral-principal-problema-105592>, 10 de junio de 2019

Con afirmaciones como las que se mencionan anteriormente, es que se refleja la importancia de tomar acciones respecto a los resultados que arrojó la investigación, con el fin de generar, desarrollar, fomentar y estimular el engagement, además del nuevo universo laboral como también se menciona en la publicación es que las empresas deben de buscar nuevas formas, estrategias y métodos para gestionar su talento humano y que este cada día se sienta más involucrado con la organización.

De esta forma se logrará:

- Mayor retención de los empleados.
- Mejores habilidades de liderazgo
- Aprendizaje y desarrollo
- Mejor ambiente de trabajo y sana convivencia
- Mejores relaciones interpersonales
- Mayor sentido de pertenencia
- Mejores formas de solucionar problemas
- Mayor productividad

6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.3.1 Objetivo general

- Elaborar una propuesta que permita mejorar el engagement de los colaboradores del turno 1 del proceso productivo en Compañía de Galletas Pozuelo.

6.3.2 Objetivos específicos

- Definir acciones que promuevan el salario emocional, para una sana convivencia y descanso para los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo.
- Definir acciones que promuevan la afiliación para mantener y reforzar prácticas que incentiven las buenas relaciones interpersonales en el departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo.
- Definir las acciones que permitan mejorar los factores de Higiene para que los colaboradores pueden relajarse, estirar y reducir el estrés, en el departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo.
- Definir las acciones que le permitan reforzar los estilos de liderazgo de las jefaturas del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo.
- Definir las acciones que permitan aplicar un estilo de liderazgo más actual en las jefaturas del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo.

- Definir las acciones que permitan mejorar las habilidades para la "solución de problemas" en los colaboradores del departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo.
- Estimar el impacto económico de cada una de las propuestas que se desarrollen para fomentar el compromiso en los colaboradores departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo.
- Definir un diagrama de Gantt que permita visualizar la ejecución de cada una las propuestas que se creen para fortalecer el compromiso en los colaboradores departamento de producción de Compañía de Galletas Pozuelo.

6.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

6.4.1 Alcances

- Se elabora una propuesta que permita fortalecer y mantener el compromiso en los colaboradores del departamento de producción.
- Se genera una propuesta que refuerce el liderazgo en las jefaturas del área de producción, para que mediante una buena gestión ayuden a mantener el compromiso de sus colaboradores y el de ellos propiamente.
- Se generan algunas propuestas que tengan un impacto a nivel personal y no sólo laboral en los colaboradores del proceso productivo

6.4.2 Limitaciones

- Falta de presupuesto para llevar a cabo alguna de las propuestas.

- Los horarios de los colaboradores son muy incómodos por lo que puede interferir a la hora de organizar y planificar charlas y actividades.

6.5 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

La aplicación del instrumento utilizado para recaudar información, generó los insumos para determinar cuáles son los puntos más vulnerables dentro de la población de operarios del proceso productivo de la compañía, de acuerdo al tema en investigación, además de otros datos de los cuales el investigador tiene conocimiento por recorridos o conversatorios con los integrantes del departamento que permiten desarrollar una propuesta que genere valor, la cual se presentará de acuerdo a los objetivos específicos seleccionados, en el siguiente orden.

- Salario Emocional
- Afiliación
- Factores de Higiene
- Estilos de liderazgo
- Estilo de liderazgo Emocional
- Solución de problemas.

La propuesta pretende impactar a la organización desde varios pilares, siempre alineados a la estrategia de la organización, caminando de la mano con el sistema económico, ambiental y social, de esta forma se pretende llevar a cabo la propuesta, tratando de que los costos económicos sean bastante aceptables para poder desarrollar lo propuesto, así mismo desde la parte ambiental implementar

acciones que contribuyan con el ambiente, ya que la organización trabaja pensando siempre en disminuir el impacto ambiental en todas las actividades que se realicen, por otro lado desde la parte social se contemplará al menos una acción que tenga un impacto desde la parte social.

Con estas acciones no solo se busca el fortalecimiento del engagement en los colaboradores, sino que también se pretende generar un valor agregado a la organización por medio de las todas estas iniciativas que se puedan realizar en la empresa, esto le permitirá a la compañía trabajar siempre hacia una mejora continua para fidelizar a sus colaboradores.

6.5.1 Parte I: Salario Emocional

Dado que la mayoría de los colaboradores manifiestan que el salario emocional es una forma de alimentar el compromiso en ellos, debido a que son estímulos que los incentivan y les permite tener una mejor calidad de vida, como por ejemplo espacios de distracción, se propone:

La adaptación de algunos lugares de la compañía para generar espacios de descanso y esparcimiento.

¿Cuál es el principal objetivo de estos espacios?

Los colaboradores del área de producción realizan una labor bastante pesada, trabajan jornadas muy extensas las cuales se vuelven sumamente agotadoras, las funciones que realizan son muy repetitivas por el tipo de trabajo, que es en la línea de producción, lo cual les genera cansancio, estrés, presión, entre otros. Por lo tanto, con estos espacios de distracción, ellos podrán salir al menos por un momento de su

rutina diaria, realizando alguna pequeña actividad o simplemente un momento de ocio que los libere por un instante de la tensión que manejan diariamente.

¿Cuáles son los posibles lugares que se adaptarían para generar estos espacios de descanso y esparcimiento?

1. Zonas Verdes

Este es un espacio que se puede aprovechar para hacer de él un lugar llamativo, agradable y fresco, ya que se encuentra al aire libre, esta es un área que se puede adaptar con algunos asientos y mesas para que los colaboradores puedan utilizarlos, ya sea para conversar, relajarse o hasta disfrutar un pequeño momento con sus compañeros de algún juego de mesa.



Figura 42: Zona Verde

Fuente: Elaboración propia, 19 junio 2019

Algunas sugerencias para el área son las siguientes:



Figura 43: Ideas para decorar



Figura 44: Decoración zonas verdes

Fuente: https://www.google.com/search?q=zonas+libres+para+descansar+en+las+empresas&rlz=1C1NHXL_esCR752CR752&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwi_mry37-niAhWmxFkKHdiKAIQQ_AUIECgB&biw=1094&bih=474#imgrc=_

2. Terraza

Este espacio no tiene ningún uso dentro de la organización, es un lugar relativamente amplio y con buena vista, ya que se encuentra en una segunda planta, el cual será ideal para utilizarlo como un tipo “sala de juegos”, la idea del mismo será acondicionarlo de tal manera que sea un lugar agradable y cómodo, en donde los colaboradores podrán realizar diversas actividades en sus tiempos de ocio, o simplemente tomar asiento y descansar, o conversar con sus compañeros.



Figura 45: Terraza



Figura 46: Terraza 2



Figura 47: Terraza 3

Fuente: Elaboración propia, 14 de junio 2019

Para este espacio se sugieren algunas ideas como se muestra en las siguientes imágenes:



Figura 48: Ideas decoración Terraza

Fuente: <https://www.ofiprix.com/blog/salas-de-descanso-en-empresas/>, 14 de junio 2019



Figura 49: Decoración terraza

Fuente: <https://www.ofiprix.com/blog/salas-de-descanso-en-empresas/>, 14 de junio 2019

3. Espacio libre de las salas de formación

Este es un espacio que se encuentra en el área de las salas de formación, el cual se puede adaptar con sillones "puff" para que los colaboradores puedan tomar pequeños descansos en ellos, como se muestra en las imágenes siguientes:



Figura 51: Ideas para decorar espacio de las salas



Figura 50: Sillones "puff" para decorar

Fuente: https://www.google.com/search?q=salas+de+descanso+empresas&rlz=1C1NHXL_esCR752CR752&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiCkfO7OniAhWB1IkKHeG8C40Q_AUIECgB&biw=1094&bih=474#imgrc=, 14 de junio 2019



Figura 52: Espacio libre en las salas de formación

Fuente: Elaboración propia, 19 junio 2019

¿Qué recursos se necesitarían?

Al ser varios los espacios que se recomiendan acondicionar, se sugieren los siguientes insumos:

- Mesas
- Sillas
- Sofás reclinables
- Sillones puff
- Juegos de mesa
- Mesa de ping pong
- Fútbolín
- Una pantalla
- Taburetes

¿Quiénes participarán en el proyecto para que se lleve a cabo?

Principalmente el área de salud y seguridad ocupacional deberá analizar los espacios recomendados para definir si son aptos y seguros para llevar a cabo la propuesta. También se tomará en cuenta al departamento de mantenimiento de edificio para que contribuyan en las adaptaciones o cambios que se requieran realizar en los lugares, para acondicionarlos o colocar los insumos que se necesitan. Por otro lado el departamento de Gestión Humana, específicamente el área de Bienestar debe estar involucrado para definir algunas pautas o reglamentos respecto

al funcionamiento del lugar, es decir, debe de haber alguien encargado de administrarlos.

Nota: La remodelación física del lugar, como paredes, piso, iluminación y aire acondicionado lo asumiría el centro de costos de mantenimiento.

Presupuesto

Cuadro 9: Presupuesto Salario Emocional

Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Costo monetario
Juego de mesa con 2 sillas (estilo sillón)	¢230.000	2	¢460.000
Sofá	¢165.000	1	¢165.000
Taburetes	¢50.030	3	¢150.090
Sillón puff	¢60.000	2	¢120.000
Juego de mesa “UNO”	¢4990	1	¢4990
Juego de mesa “Verdadero o falso”	¢20.990	1	¢20.990
Juego de mesa “Conecta2”	¢9995	1	¢9995
Juego de mesa “Jenga”	¢4495	1	¢4495
Mesa de ping pong	¢282.500	1	¢282.500
Futbolín	¢282.500	1	¢282.500
Pantalla	¢220.000	1	¢220.000
Total			¢1.720.560

Fuente: Elaboración propia, 14 de junio 2019

6.5.2 Parte II: Afiliación

La afiliación es uno de los indicadores que toma en cuenta la teoría de las necesidades de McClelland, como parte de la motivación, en la investigación se logra detectar que una pequeña parte de los empleados consideran que a las personas no

les gusta tener unas buenas relaciones interpersonales en la compañía, es por ello que se propone:

Día de integración departamental

¿Qué beneficios se obtienen?

Con el día de integración departamental se obtiene los siguientes beneficios:



Figura 53: Beneficios del día de integración

Fuente: <https://recursos-humanos.infojobs.net/por-que-necesitas-el-team-building-en-tu-empresa>, 14 junio 2019

¿Por qué realizar una actividad de integración?

Dados que algunos colaboradores opinan que la gente no tiene buenas relaciones interpersonales, por egoísmos, individualismos, diferencias de opiniones, personas negativas y problemas entre los mismos compañeros, se desea disminuir estas situaciones en los departamentos fomentando una mayor integración entre los mismos para lograr mejores relaciones entre las personas.

¿En qué consiste la actividad?

Se apartará un día previamente planificado y coordinado donde los miembros de cada línea de producción disfrutarán de un día totalmente fuera de la rutina, en esta actividad se desarrollan diferentes actividades donde cada una de estas tendrá como único objetivo la integración de los miembros, con estas dinámicas se podrán trabajar y fortalecer las habilidades blandas de los colaboradores y se les instará a reflexionar sobre la importancia de las buenas relaciones en el trabajo y de los beneficios que estos les puede generar dentro de sus funciones y como equipo de trabajo.

¿Dónde se realizará la actividad?

La actividad se realizará en Monte Campana, en Heredia.

¿Cuánto tiempo se estimará para la actividad?

La actividad será de 9am a 3pm

¿Quién estará a cargo de la actividad?

Los responsables de las dinámicas y de la actividad en general será el área de capital humano, específicamente los colaboradores del departamento de formación y desarrollo quienes esta capacitados y cuentan con la experiencia para poder dirigir la actividad.

¿Cuáles dinámicas se contemplarán en el día de integración y que propósito tendrán?

Se realizarán las siguientes dinámicas:

Adivina Quién es...



Figura 54: Dinámica Adivina quién es

Fuente: https://www.google.com/search?q=adivina+quien+es&source=Inms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiRzP74wPniAhUJvFkKHTowCVkQ_AUIECgB&biw=1366&bih=657#imgrc=dRLBV0EU328rPM., 20 de junio de 2019

Este ejercicio consiste en hacer pequeños subgrupos en donde cada integrante deberá de escribir en un papel al menos 3 adjetivos que lo definan, o 3 hobbies que le guste hacer, se pondrán todas las tarjetas hacia abajo en el piso o una mesa y deberán revolverse, se irán tomando una por una las tarjetas y algún

miembro del equipo deberá de leerla en voz alta, todos deberán de adivinar quién es esa persona que se describe.

Propósito: Que los miembros de los grupos se puedan conocer aún más.

Un solo paso



Figura 55: Dinámica un solo paso

Fuente: Desconocida, 21 junio 2019

En esta dinámica deberán formarse en equipos, cada equipo tendrá que armar una fila encima de las paletas como se muestra en la imagen, las cuales estarán detrás de una línea de salida, cuando el coordinador de la actividad cuente hasta 3 los equipos deberán avanzar a un paso, intentando sincronizar para no caer, si un equipo cae tendrá oportunidad dos veces para intentarlo, el equipo que llegue primero a la meta, será el ganador.

Propósito: Fomentar el trabajo en equipo, ya que en la dinámica, en conjunto deberán de crear una estrategia para que todos puedan avanzar sin caer.

La doble rueda



Figura 56: Dinámica de la doble rueda

Fuente: https://www.google.co.cr/search?biw=1366&bih=657&tbn=isch&sa=1&ei=4TQMXbKNLY7a5gKS-5_wBA&q=actividades+de+integracion+en+circulo&oq=actividades+de+integracion+en+circulo&gs_l=img.3...112886.118204..118456...5.0..0.214.2024.0j15j1.....0....1..gws-wiz-img.....0j0i8i30j0i24.GSbZRXjKr40#imgrc=cSmvSlcscakp5M:, 20 de junio 2019

Esta dinámica se dividen los participantes en dos grupos iguales, se coloca a un grupo formando un círculo tomados de las manos mirando hacia afuera del círculo, se coloca el otro grupo a su alrededor, formando otro círculo tomados de los brazos mirando hacia adentro del círculo, cada miembro de la rueda exterior deberá colocarse delante de un miembro del círculo de adentro, el cual será su pareja. Una vez identificadas las parejas ambos círculos deberán darse la vuelta quedando todos de espaldas tomados unos de las manos y otros de los brazos. El coordinador de la actividad comenzara a dar palmas mientras que los círculos comienzan a girar a la inversa, en cuanto se deja de aplaudir deberán correr en busca de su pareja y sentarse juntos en el suelo, la última pareja en hacerlo pierde y debe de salir de la rueda, la actividad terminará cuando quede una sola pareja.

Propósito: Es una dinámica que permite que todos los miembros compartan, tengan interacción y contribuye en fomentar las buenas relaciones entre todos los miembros de la actividad

Dibujo a Ciegas



Figura 57: Dinámica Dibujo a ciegas

Fuente: https://www.google.com/search?rlz=1C1NHXL_esCR752CR752&tbm=isch&q=dibujo+a+ciegas&chips=q:dibujo+a+ciegas,g_1:dinamica&sa=X&ved=0ahUKewjvnNm-vvjiAhVmT98KHf0EB0cQ4IYIKCgB&biw=1094&bih=474&dpr=1.25#imgrc=08jCFxqq0TfbQM.; 20 de junio 2019

Esta dinámica consiste en dividir a todo el equipo en parejas, deberán elegir a una persona del grupo con la cual no tenga tanta relación, todas las parejas se sentarán de espaldas, una persona tendrá una hoja con un dibujo, la otra tendrá otra hoja en blanco y un bolígrafo. La persona que tiene el dibujo deberá dar instrucciones a la otra persona sobre cómo ir dibujando sin decir nunca que es el dibujo, y quien tiene la hoja intentará dibujar lo que piensa que representa la descripción que le da su pareja. Al final todos deberán mostrar lo que lograron dibujar.

Propósito: Esta dinámica buscar fomentar la habilidad de comunicación e interpretación en las personas, además de ser una forma en que las personas se relacionen por un momento con aquella persona que no tiene tanta cercanía, es una manera de incentivar las buenas relaciones, a través de una divertida dinámica.

Nota: Todas las hojas utilizadas en esta dinámica será material reciclado de la compañía.

El trivial de la Oficina



Figura 58: Dinámica el trivial de la oficina

Fuente: https://www.google.com/search?rlz=1C1NHXL_esCR752CR752&biw=1094&bih=474&tbn=isch&sa=1&ei=QMILXbnklcm85gKUzqigDg&q=carreras+de+equipos&oq=carreras+de+equipos&gs_l=img.3...113866.120637..120913...4.0..0.131.2473.14j11.....0....1..gws-wiz-img.....0..0j0i10j0i67.6VMcXdj66Ql#imgrc=Z5i9RFsxELqQVM:, 20 junio 2019

Esta actividad consiste en formar 2 o más equipos, los cuales deberán colocarse en un extremo del lugar, en el otro extremo del lugar estará la persona a cargo de la actividad, quien hará una serie de preguntas, todas relacionadas a la empresa y el lugar de trabajo, todo vale, desde preguntar por postres del restaurante de la empresa, hasta algún color de una pared, algo relacionado algún compañero de trabajo, nombres, funciones, etc.

El equipo que sepa la pregunta deberá elegir a un miembro quien se subirá en una bola (cada equipo tendrá una bola), cm se muestra en la imagen anterior, y avanzar hasta el extremo donde está la persona que realizó la pregunta, el primero que llegué será quien responda, el equipo que acierte la mayor cantidad de preguntas será el ganador.

Propósito: Es una competencia que busca que los miembros trabajen en equipo, ya que todos deberán debatir las respuestas, generar alguna estrategia, incluso hasta elegir un líder, también es una forma de reforzar los lazos en entre ellos al tener que interactuar en la dinámica.

El laberinto



Figura 59: Dinámica el laberinto

Fuente: Desconocida, 21 junio 2019

En este ejercicio se harán dos grupos, la dinámica consiste en hace llegar la bolita hasta el final del laberinto únicamente soplando como se muestra en la imagen, por esto el equipo deberá distribuirse a lo largo de la mesa en ambos lados, la actividad será con cronómetro y el equipo que lo haga en menor tiempo es el ganador.

Propósito: El objetivo de esta actividad, es el compañerismo y apoyo entre todos los miembros del equipo, es hacer saber que todos son importantes dentro de la tarea para que se cumpla el objetivo, si todos soplan guiando la pelotita por el camino, de seguro esta logrará llegar hasta el final.

Por el tobogán



Figura 60: Dinámica por el tobogán

Fuente: Desconocida, 21 junio 2019

Para esta dinámica, se deberán de formar en 2 equipos, cada participante tendrá una capsula como se muestra en la foto, el objetivo de esta dinámica es hacer llegar la mayor cantidad de bolas a un canasto que estará a una determinada distancia, todos los participante deberán de rotarse cada vez que la bola pasa por su capsula, intentando entre todos hacer un tobogán por donde la bola se deslice sin caer al piso para lograr encestar, si una bola cae al suelo, esa no contará, deberán comenzar desde inicio, el equipo que logró hacer llegar la mayor cantidad de bolas al canasto en un determinado tiempo será el ganador.

Propósito: Esta actividad buscar poner a prueba la coordinación y trabajo cooperativo del equipo, desafiar sus habilidades para ver que tantas bolas lograr hacer llegar a través del tobogán.

Aguas turbulentas



Figura 61: Dinámica aguas turbulentas

Fuente: Desconocida, 21 junio 2019

Esta actividad consiste en formar grupos de 4 personas, cada equipo tendrá una herramienta de equilibrio como se refleja en la imagen, cada persona del grupo deberá tomar un extremo de la cuerda, encima del tarro deberán trasladar hasta el otro lado del lugar un vaso con agua tratando de que el agua no se derrame, intentarán depositar la mayor cantidad de vasos de agua en un recipiente, todos los grupos lo harán al mismo tiempo, el equipo que logre llenar más el recipiente de agua será el ganador, la dinámica es con rango de tiempo.

Propósito: Esta dinámica pondrá a prueba las habilidades de los miembros del grupo, buscar alimentar el trabajo en equipo, las relaciones entre los compañeros, la comunicación y la confianza entre ellos.

Recursos:

- Colaboradores del departamento de producción
- Jefatura
- Facilitadores: Colaboradores de talento humano
- Instalaciones para la actividad
- Materiales para las dinámicas
- Alimentación

Consideraciones:

- La actividad se llevará a cabo fuera del horario de trabajo, es decir en el día que tienen libre cada línea de producción, es decir, se hará por cada departamento.
- El lugar donde se desarrollará la actividad tiene una serie de materiales para las actividades los cuales van incluidos en el costo del lugar. Además la empresa maneja un stock de otros que se requieran utilizar, ya que existe un departamento de eventos especiales.

Presupuesto

Cuadro 10: Presupuesto Afiliación

Descripción	Costo	Cantidad	Costo total
Alquiler del lugar	¢300.000	7 fechas	¢2.100.000
Almuerzo	¢3000	233 personas	¢699.000
Transporte	¢60000	7 buses	¢420.000
Total			¢3.219.000

Fuente: Elaboración propia, 21 junio 2019

6.5.3 Parte III: Factores de Higiene

El ambiente laboral es un factor clave para el buen desempeño de los colaboradores, ya que en el trabajo es donde pasan gran parte del tiempo y conviven muchas horas con sus compañeros, en este caso para la mayoría de los colaboradores el ambiente en que se desenvuelven es bastante tenso, por la presión que manejan en la línea de producción surgen altos niveles de tensión. Como se menciona a lo largo de la investigación, estos factores de higiene tienen diversas variables, dentro de ellas, las condiciones físicas así como el ambiente, los reglamentos y políticas, relaciones entre compañeros y los líderes, entre otras, que en conjunto crean ese ambiente de trabajo que los colaboradores expresan, por esa razón se propone lo siguiente:

Programa de pausas activas y masajes

¿Cuál es el objetivo del programa?

El objetivo del programa será, revitalizar la energía corporal y mental de los colaboradores, por medio de estos descansos periódicos y masajes, donde disfruten

de un tiempo de relajamiento, para que puedan liberar estrés, de esta manera se contribuirá a mejorar el ambiente de trabajo.

¿Cuáles beneficios se obtendrán con este programa?

- Mejor actitud y disposición de los empleados
- Menor nivel de estrés y tensión
- Mejores posturas
- Mayor nivel de concentración
- Descanso por unos minutos
- Favorece el contacto entre compañeros
- Mejora la adaptación al puesto
- Mayor rendimiento y productividad
- Genera conciencia de la salud física y mental.

¿Quién será el encargado de realizar las pausas activas y los masajes?

La persona designada para llevar a cabo el programa será un profesional en el área.

¿En qué consiste el programa?

El programa consiste en que un profesional ejecute dentro de la planta de producción, específicamente en el área y puesto de trabajo de los colaboradores, pausas activas y masajes periódicamente, con rutinas previamente establecidas por el profesional a cargo, donde ejecutarán ejercicios de:

- Respiración
- Elongación del cuello
- Elongación de la columna
- Elongación de extremidades posteriores e inferiores
- Entre otros.



Figura 62: Pausas activas

Fuente: https://www.google.com/search?rlz=1C1NHXL_esCR752CR752&biw=1094&bih=474&tbm=isch&sa=1&ei=1L4HXY75ClaYsQX555zQA&q=pausas+activas+en+el+trabajo+jpg&oq=pausas+activas+en+el+trabajo+jpg&gs_l=img.3...27753.28953..29352...0.0..0.120.448.0j4.....0....1..gws-wiz-img.....0j0i30j0i5i30j0i8i30j0i24.wB2xBKK575g#imgrc=ra0H-xZyUxDuNM; 17 de junio 2019

También dentro de la parte de los masajes, el profesional creará el espacio ideal para que los colaboradores reciban un pequeño masaje, en el cual se contemplará un masaje de cabeza, cuello, hombros y espalda.



Figura 63: Masajes

Fuente: https://www.google.com/search?rlz=1C1NHXL_esCR752CR752&biw=1094&bih=474&tbm=isch&sa=1&ei=ib8HXdeWEMKb5gL Yt5OQAg&q=masajes+en+el+trabajo+jpg&oq=masajes+en+el+trabajo+jpg&gs_l=img.3...8133.8830..9060...0.0..0.203.642.0j3j1.....0....1..gws-wiz-img.....0i24.0SLg8GyiYGg#imgrc=5THKtRzYVkfKHM; 17 de junio 2019

Consideraciones:

El programa se llevará a cabo como un plan piloto durante un mes, posteriormente, se evaluará los resultados para determinar si es factible y sugerir cada cuanto se puede hacer.

Presupuesto

Cuadro 11: Factores de Higiene

Descripción	Costo por hora	Costo Mensual
Pausas activas: 3 veces a la semana por 2 horas, en grupos de 20 personas.	¢25.000	¢600.000
Masajes: 3 veces a la semana por 2 horas, 12 personas por hora	¢ 30.000	¢720.000
Total		¢1.320.000

Fuente: Elaboración propia, 17 junio 2019

6.5.4 Parte IV: Estilos de liderazgo

En los resultados obtenidos mediante el cuestionario se reflejan diversos estilos de liderazgos en las jefaturas del área de producción, según lo indican los mismos colaboradores respecto a lo que perciben de ellos. Claro está la importancia de una buena gestión de liderazgo para lograr excelentes resultados, además de que este influye mucho en el compromiso de los empleados, como también se logra evidenciar anteriormente. Muchas jefaturas llegan a ser líderes por la posición que asumen dentro de la organización, pero quizás no saben cómo hacerlo, otros si poseen esa competencia, pero tampoco saben cómo gestionarla de la manera más apropiada y requieren de cierta guía para mejorar algunas brechas o fortalecer sus capacidades, incluso transmitirles otras formas o estilos más modernos de liderar como por ejemplo el transaccional o transformacional. Dado que el liderazgo es un factor que incide parcialmente en el “engagement” se propone:

Taller: Liderazgo Efectivo para mandos medios



Figura 64: Taller de liderazgo

Fuente: https://www.google.com/search?rlz=1C1NHXL_esCR752CR752&biw=1094&bih=474&tbm=isch&sa=1&ei=s6UKXfmaNcef_QaQyauQAQ&q=!%C3%ADderes+&oq=!%C3%ADderes+&gs_l=img.3..0l10.14531.14531..16323...0.0..0.120.120.0j1.....0....1..gws-wiz-img.4G5pakTotQw#imgrc=AL3Y_5vuUBcSuM; 19 de junio 2019

¿Cuál es el objetivo del taller?

Con este taller se pretende que las jefaturas tengan un conocimiento teórico acerca del liderazgo y de sus funciones claves, para que esto les permita comprender la importancia, así como el impacto que tiene el liderazgo y una buena gestión del mismo dentro de la organización

¿Dónde se impartirá el Taller?

El taller se llevará a cabo en las instalaciones de la compañía.

¿Cuáles recursos son necesarios para realizar el taller?

- Facilitador
- Material didáctico de apoyo, todo de forma digital para contribuir con el ambiente.
- Computadoras
- Vídeo Beam
- 7 jefaturas
- Sala de formación
- Certificado de participación
- Refrigerio

¿Cuánto tiempo durará el taller?

El taller tiene una duración de 8 horas, las cuales se dividirán en 2 sesiones de 4 horas.

¿Quién impartirá el taller?

El taller será impartido por un profesional en el tema

¿Cuáles temas abarcará el taller?

- Conceptos de Liderazgo
- Tipos de liderazgo
- Características de los líderes
- Las principales diferencias entre un jefe y un líder
- Los 4 niveles del liderazgo
- Las 10 funciones claves que deben de realizar los líderes, mediante ejercicios prácticos.
- Aplicación del test de estilos de liderazgos
- Descripción de los 7 estilos de liderazgo principales
- Cómo adaptar los estilos de liderazgo
- Importancia de la delegación en el liderazgo
- 7 leyes del liderazgo
- El principio 90-10
- Ejercicios prácticos y dinámicas.

Consideraciones:

Las sesiones se llevarán a cabo en un día de trabajo, debidamente planificado para que los auxiliares cubran a los jefes en ese tiempo.

Presupuesto

Cuadro 12: Presupuesto Estilo de Liderazgos

Descripción	Costo	Cantidad de personas	Costo total
Inversión	¢80.000	7	¢560.000
Refrigerio para 2 días	¢700	8	¢11200
Total			¢571.200

Fuente: Elaboración propia, 19 de junio 2019

6.5.5. Parte V: Estilo de Liderazgo Emocional

Según el estudio realizado, se determina que uno de los estilos de liderazgo que más perciben los colaboradores en sus jefes, es el democrático, esta forma de liderar involucra más a su gente, asume un papel más participativo y busca empoderarlos, sin embargo ante un mundo tan cambiante, surgen estilos más modernos para liderar dentro de las organizaciones.

Por tanto, para esta propuesta, se sugiere desarrollar un estilo de liderazgo más actual como el **“Liderazgo Emocional”**, basado en la inteligencia emocional de Daniel Goleman, en este estilo el líder debe saber motivar y sacar lo mejor de cada persona para obtener los mejores resultados y para esto se necesita un manejo adecuado de la inteligencia emocional.

Este estilo está basado en 6 tipos de liderazgo emocional, y uno de ellos es el democrático, el cual forma parte de los indicadores de la investigación y tiene una relación con el liderazgo emocional, también está el autoritativo, el Afiliativo, el visionario, timonel, coach.

Para efectos de este liderazgo, se desea aplicar el “coaching”, este es un método que busca desarrollar a las personas, que aprendan nuevas habilidades, que conozcan sus debilidades y fortalezas, busca gestionar un cambio para que los colaboradores den lo mejor de sí.

Por tanto, se propone lo siguiente:

Plan de acción basado en una Formación sobre inteligencia emocional y sesiones individuales para las jefaturas

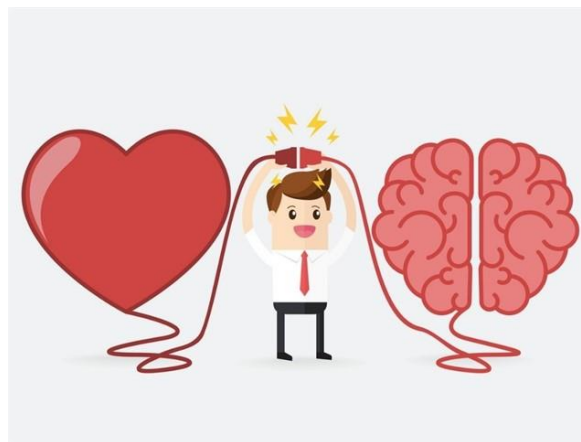


Figura 65: Liderazgo Emocional

Fuente:https://www.google.com/search?rlz=1C1NHXL_esCR752CR752&biw=1094&bih=474&tbm=isch&sa=1&ei=AsgTXcm8BqOp5wKBn5JI&q=+inteligencia+emocional&oq=+inteligencia+emocional&gs_l=img.3..0i67j0i3j0i67j0i4j0i67.24185.24185..24957...0.0..0.129.129.0j1.....0.....1..gws-wiz-img.ZKITIXgU87A#imgrc=TXREvEtJHKhfKM: 26 de junio 2019

¿Para que un Plan de acción basado en Formación sobre inteligencia emocional y sesiones individuales para las jefaturas?

Se desea realizar este plan de acción para introducir a las jefaturas en este estilo de liderazgo que es más moderno, y brindarles las herramientas que les permitan ir fortaleciendo los pilares de la inteligencia emocional en este liderazgo tales como:

- **Habilidades sociales:** Tener control y buen manejo de ellas, saber actuar en diversas situaciones y con todo tipo de personas.
- **Conciencia de sí mismo:** Un líder emocional debe de ser consciente de que su estado psicológico es vital para enfrentar los retos que tiene con las personas que se rodea.
- **Autorregulación:** Es poseer autocontrol para no tomar decisiones apresuradas, ser una personas flexible, y que sus emociones no se excedan ante un hecho.
- **Motivación:** Este es un pilar importante donde el líder debe de tener la capacidad de implicarse e implicar a los demás para que estos se sientan motivados.
- **Empatía:** Un buen líder debe tener la capacidad de entenderá a las personas, conocer sus debilidades y fortalezas.

Y por medio de las sesiones individuales, ayudarles a mejorar, basándose en la formación sobre inteligencia emocional y las experiencias que ellos tienen en su rutina diaria, para lograr desarrollar sus habilidades emocionales y que ellos puedan

ser “coach” en sus equipos de trabajo, es decir son sesiones de acompañamiento o entrenamiento.

¿Quién llevará a cabo el plan de acción?

Este plan será impartido por un profesional en el tema.

¿Dónde se impartirá?

En las instalaciones de la compañía, específicamente, en las salas de formación.

¿Cuánto tiempo durará?

Este plan tendrá una duración de 2 meses, ya que se impartirá primeramente, la formación sobre inteligencia emocional la cual tendrá una duración de 5 horas , y después 4 sesiones individuales, 1 cada quince días, con una duración de 1 hora.

¿Cuál será la metodología que se aplicará?

El plan se dividirá en 2 Fases:

Fase 1: Formación sobre Inteligencia Emocional”

Contenido:

- Concepto de inteligencia emocional
- Las inteligencias múltiples
- Las Emociones básicas
- Polaridad de las emociones

- Los 5 elementos básicos de la inteligencia emocional
- Estabilidad y autocontrol ante situaciones difíciles
- Técnicas: El semáforo emocional
- ¿Cómo aplicar la inteligencia emocional en el trabajo?
- El poder de la palabra y la validación
- Ejercicios prácticos y dinámicas

Recursos

- Facilitador
- Un material didáctico que se les facilitará, este material será digital.
- Computadoras
- Vídeo beam
- Sala de formación
- Jefaturas del área de producción.
- Refrigerio
- Certificado de participación

Fase 2: Sesiones individuales

Este será un espacio que tendrá el profesional con cada uno de las jefaturas, el objetivo es guiarlos y definir objetivos y acciones para implementar en un determinado plazo, para comenzar un proceso de desarrollo del nuevo estilo de liderazgo desde la situación actual de cada uno de ellos, desde sus fortalezas y debilidades.

Recursos:

- Facilitador
- Jefaturas
- Sala de formación
- Computadora

Consideraciones:

- La formación al iguales que las sesiones, serán impartidas a las 7 jefaturas del área de producción de turno 1 Quality del departamento de producción, y se hará en un día de trabajo debidamente planificado para que los auxiliares queden a cargo de las líneas de producción.
- No se utilizará ningún tipo de papel para no generar ningún impacto en el medio ambiente.

Presupuesto**Cuadro 13: Presupuesto Estilo de liderazgo Emocional**

Descripción	Costo	Cantidad de personas	Costo total
Inversión formación y sesiones	¢90.000	7	¢630.000
Meriendas de formación	¢700	8	¢5600
Total			¢635.600

Fuente: Elaboración propia, 27 junio 2019

6.5.6 Parte VI: Solución de problemas

La resolución de problemas es fundamental para el progreso de las empresas, ya que contribuye a alcanzar mejores resultados, siendo una forma más eficiente de realizar el trabajo. Esta es una habilidad que las empresas deberían de desarrollar en sus empleados para que estos sean más productivos.

Este indicador es un factor que parcialmente fortalece el compromiso de los colaboradores, se requiere de él para saber afrontar diversas situaciones que se presentan a diario en el trabajo, más en un proceso productivo en el cual se genera bastante tensión, sin embargo algunas personas no saben o no desean aportar soluciones efectivas en su equipo de trabajo cuando surge algún conflicto, lo que hace que las demás personas no sientan el compromiso por igual, por esta razón se presenta la siguiente propuesta:

Plan de acción basado en el modelo de aprendizaje 70.20.10 para la resolución de problemas



Figura 66: Modelo 70.20.10

Fuente: https://www.google.com/search?q=modelo+70+20+10&rlz=1C1NHXL_esCR752CR752&source=lms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwignczC_friAhXnxlkKHQs3B-IQ_AUIECgB&biw=1094&bih=474&dpr=1.25#imgc=6qNW4amq-M_sJM: 21 de junio 2019

¿En qué consiste este modelo?

Ante las transformaciones globales, cambios y exigencias del mercado las empresas deben de buscar nuevas formas de gestionar su talento humano, de ahí surge este sistema de aprendizaje, este modelo parte de una base que argumenta que las personas aprenden con mayor efectividad de la siguiente manera:

- El 70% del aprendizaje de una persona proviene de la experiencia y la práctica en su puesto de trabajo, es decir de las cosas vivenciales y los retos.
- El 20% se adquiere de las sesiones de feedback, con mentores, coach, por medio de compañeros de trabajo.
- El 10% del aprendizaje se adquiere por medio de cursos, formaciones, capacitaciones, talleres, online.

Este es un modelo que busca incrementar las habilidades en las personas, para poder llevarlas a la práctica en el día a día.

¿Cuál será la metodología que se aplicará?

El proceso se dividirá en 3 etapas de la siguiente manera:

Etapa 1 (70%): El primer paso de esta etapa será la observación, el jefe de la línea deberá mirar por un determinado tiempo el comportamiento de sus colaboradores

ante diversas situaciones que se presenten en la línea de producción, sean estos laborales o personales, deberá ver las reacciones, actitudes que tomen los colaboradores ante ese problema. En el segundo paso el jefe deberá anotar todas las cosas positivas o negativas que logre captar en su equipo durante ese tiempo. Queda a decisión de cada jefatura ponerles algún pequeño reto para ver, cómo actúan ante él.

En esta etapa se podrá visualizar a los empleados desde la práctica, es decir, en su rutina cotidiana, para ver cómo afrontan los retos desde las experiencias y vivencias que han tenido.

Etapa 2 (20%): Sesión de feedback

Después del tiempo estimado, el jefe reunirá a su equipo, en compañía del facilitador de talento humano, para contarle todas las cosas que logró observar cada vez que surgía algún problema en el equipo. La finalidad de este espacio es que la jefatura retroalimente al equipo de acuerdo a lo observado, como las actitudes buenas que tuvieron las personas para abordar el problema, las formas o métodos que utilizaron y como estas se pueden replicar en las otras personas para que de igual forma contribuyan en la resolución de problemas, es decir hacer tipo “benchmarking”, por otro lado, se les hará ver qué cosas no estuvieron bien, como los comportamiento o actitudes que tomaron ante algún reto y lo perjudicial que esto puede ser para el equipo y para los resultados.

Esta etapa es vital para dar a conocer a los colaboradores la importancia del buen manejo de los problemas y de cómo en equipo se pueden brindar soluciones

efectivas ante situaciones que se presenten, logrando ser más eficaces, productivos y comprometidos, esta etapa es de acompañamiento.

Etapa 3 (10%): Formación sobre resolución de problemas



Figura 67: Resolución de problemas

Fuente: https://www.google.com/search?q=resolucion+de+problemas&rlz=1C1NHXL_esCR752CR752&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjhoNP_Tp_jiAhVmx1kKHf2BDJEQ_AUIECgB&biw=1094&bih=474#imgrc=glsf7HSy4_sJLM., 20 de junio 2019

¿Quién impartirá el taller?

El taller será impartido por un colaborador de Talento humano, quien cuenta con la experiencia y el conocimiento en el tema.

¿Qué recursos se requieren?

- Jefatura
- Colaboradores
- Facilitador de talento humano
- Sala de formación
- Material de apoyo, digital.
- Computadora
- Vídeo beam

¿Cuál será la duración?

La formación tendrá una duración de una hora y media.

¿Cuáles temas se abordarán?

Los temas a tratar serán los siguientes:

- Concepto de conflicto
- Causas de conflicto en las empresas
- Tipos de conflicto
- Explicación breve del proceso de conflicto
- Intenciones en el manejo de conflicto
- Técnicas de manejo y resolución de conflictos
- Destrezas por desarrollar para manejo del conflicto

¿Cuál será el objetivo final de la aplicación del modelo?

Que los colaboradores logren comprender la importancia de un adecuado manejo de problemas como herramienta fundamental para brindar soluciones efectivas que contribuyan alcanzar resultados exitosos, además de que puedan poner en práctica técnicas y habilidades interpersonales para manejar las diferencias que provocan esos problemas, para construir o mejorar un entorno de confianza y compromiso.

Consideraciones:

- Se utilizará material digital para contribuir con el ambiente

- Las horas de taller se toman como voluntariado profesional para el colaborador de talento humano como parte del programa de responsabilidad social.
- El taller se impartirá en varios horarios durante 3 semanas y con colaboradores de todas las líneas, para abarcar toda la población. El jefe enviará a las personas que pueda por horario para que ningún puesto de la línea quede descubierto, es decir se hará un tipo de reveo.

Recursos:

- Colaboradores del departamento de producción
- Facilitador de talento humano
- Sala de formación
- Computadora
- Vídeo beam
- Material digital

Presupuesto

Esta es una propuesta que no tiene ningún costo monetario

6.5.7 Presupuesto Global de la propuesta

Cuadro 14: Presupuesto Global

Variable	Propuesta	Costo
Salario Emocional	La adaptación de algunos lugares de la compañía para generar espacios de descanso y esparcimiento	¢1.720.560
Afiliación	Día de integración departamental	¢3.219.000
Factores de Higiene	Programa de pausas activas y masajes	¢1.320.000
Estilos de liderazgo	Taller: Liderazgo Efectivo para mandos medios	¢581.200
Estilo democrático	Taller de comunicación asertiva para líderes	¢635.600
Resolución de problemas	Plan de acción basado en el modelo de aprendizaje 70.20.10 para la resolución de problemas	¢0
TOTAL		¢7.476.360

Fuente: Elaboración propia, 21 junio 2019

6.5.8 Diagrama de Gantt para las propuestas

Cuadro 15: Diagrama de Gantt propuestas 2020

Propuesta	Inicio	Final	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
La adaptación de algunos lugares de la compañía para generar espacios de descanso y esparcimiento	04/05/2020	25/06/2020												
Día de integración departamental	10/02/2020	18/09/2020												
Programa de pausas activas y masajes	03/02/2020	28/02/2020												
Taller: Liderazgo Efectivo para mandos medios	04/05/2020	22/05/2020												
Plan de acción Estilo de liderazgo Emocional	01/06/2020	17/07/2020												
Plan de acción basado en el modelo de aprendizaje 70.20.10 para la resolución de problemas	02/03/2020	24/04/2020												

Fuente: Elaboración propia, 21 de junio 2019

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

Barrantes, R. (2012). *Investigación un camino al conocimiento*. San José: Universidad Estatal a Distancia.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos 10a ed.* Obtenido de <http://www.ebooks7-24.com/Stage.aspx>

Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional. 3a ed.* México: MCGRAW HILL INTERAMERICANA. Obtenido de <http://uhcr.basesdedatosezproxy.com:2222/book.aspx?i=5205>

Debra, N., & Campbell, J. (2013). *Comportamiento Organizacional. 3a.ed.* México: Cengage learning. Obtenido de <http://uhcr.basesdedatosezproxy.com:2222/book.aspx?i=1292>

Griffin, R., Phillips, J., & Gully, S. (2017). *Comportamiento organizacional.12a ed.* México: Cengage learning. Obtenido de <http://uhcr.basesdedatosezproxy.com:2222/book.aspx?i=3730>

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. 1. (2018). *Metodología de la investigación*. México: McGraw interamericana Editores. Obtenido de <http://uhcr.basesdedatosezproxy.com:2222/book.aspx?i=6443&opensearch=metodologia%20de%20la%20investigacion&editoriales=&edicion=&anio=>

Hernández, R., Fernández , C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación. 6a Ed.* México: McGraw Hill Interamericana Editores. Obtenido de <http://uhcr.basesdedatosezproxy.com:2222/book.aspx?i=721>

López, S., & Ruíz, E. (2015). *Operaciones administrativas de recursos humanos 1a ed.* Obtenido de <https://www.ebooks7-24.com/Stage.aspx>

Madrigal, B. (2017). *Habilidades directivas. 3a ed.* México: Mc Graw Hill. Obtenido de <http://uhcr.basesdedatosezproxy.com:2222/book.aspx?i=5848>

Muñoz, C. (2015). *Como elaborar y asesorar una investigación. 3e Ed.* México: Pearson Educación. Obtenido de <http://uhcr.basesdedatosezproxy.com:2222/book.aspx?i=4107&opensearch=como%20elaborar%20y%20asesorar%20una%20investigacion&editoriales=&edicion=&anio=>

Pimienta Prieto, J., De la Orden Hoz, A., & Estrada Coronado , R. (2018). *Metodologia de la investigacion. 1a ed.* México: Pearson Educacion. Obtenido de <http://uhcr.basesdedatosezproxy.com:2222/book.aspx?i=7587>

Robbins Sthephen, P., & Judge Timothy, A. (2017). *Ccmportamiento organizacional. 17a ed.* Obtenido de <http://uhcr.basesdedatosezproxy.com:2222/book.aspx?i=4915&opensearch=comportamiento%20organizacional&editoriales=&edicion=&anio=>

REVISTAS WEB

Anónimo. (2015). El 87% de empresas considera que la falta de compromiso laboral es su principal problema. Revista Gestión. Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/87-empresas-considera-falta-compromiso-laboral-principal-problema-105592>

Anónimo. (2016). Motivación y compromiso de empleados: tendencias y desafíos. Revista Gestión. Recuperado de: <https://www.gestion.com.do/ediciones/julio-septiembre-2016/item/501-motivacion-y-compromiso-de-empleados-tendencias-y-desafios>

Fragua C. (2016). “El compromiso de los empleados, clave del éxito en las organizaciones”. Revista Observatorio de RRHH. Recuperado de: <https://www.observatoriorh.com/motivacion-y-compromiso/el-compromiso-de-los-empleados-es-la-clave-del-exito-de-las-organizaciones.html>

Jiménez A & Villanueva M. (2018). Los estilos del liderazgo y su influencia en la organización. Revista AJOICA, (18), 183-195. Recuperado desde: http://elcriterio.com/revista/contenidos_18/13.pdf

SITIOS WEB

Anónimo. (2014). Factores que influyen en la medición del compromiso, Obtenido de:
<http://www.celpax.com/es/factores-que-influyen-en-la-medicion-del-compromiso/>

Anónimo. (2015). Significados. Obtenido de
<https://www.significados.com/engagement/>

Anónimo. (2018). Significado de emoción. Recuperado de:
<https://www.significados.com/emocion/>

Anónimo. (2018). Intranet. Obtenido de:
<http://intra.gruponutresa.com/intpozueloWeb/infoneweb.nsf/frPrincipal?Open>

Anónimo. (2018). Pozuelo. Obtenido de: <http://pozuelo.com/>

Correa R. (2012). El compromiso organizacional es indispensable para alcanzar las metas. Recuperado de: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/el-compromiso-organizacional-es-indispensable-para-alcanzar-las-metas>

Cortés, M. (2018). Engagament en ciutades Inteligentes. Obtenido de
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6399115>

De la mata, G. (2016). ¿Cómo construir una visión compartida en tu equipo u organización. Obtenido de: <https://innovationforsocialchange.org/claves-para-construir-una-vision-compartida-en-tu-proyecto-u-organizacion/>

Enciclopedia de características (2017). Trabajo en equipo. Obtenido de:
<https://www.caracteristicas.co/trabajo-en-equipo/>

Fuentealba I. (2017). Relación entre el clima organizacional y Engagement.
Obtenido de: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-24492017000200105&script=sci_arttext&tlng=pt

TESIS

Alemán A. (2018). Análisis del manejo del estrés y su impacto en el desempeño en el departamento de refrigeración de la empresa Florida Bebidas en el primer cuatrimestre del 2018. Universidad Hispanoamericana, Heredia, costa Rica.

Castillo Y. (2018). Los factores claves de éxito que permiten se desarrolle engagement laboral en los colaboradores administrativos de la empresa Demasa Pavas y sus distintas generaciones humanas en el primer semestre del 2018.

Obtenida de: <http://170.246.100.106:7501/xmlui/handle/cenit/3231>

DOCUMENTOS DIGITALES

González L, Chinchilla A, Guerra G, Jara A. (2018). Guía Cuantitativa para trabajos finales de graduación tesinas y tesis en ciencias sociales: Universidad Hispanoamérica.

ANEXOS



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ENFASIS EN RECURSOS HUMANOS

Instrumento para analizar los factores que inciden en el engagement (compromiso) de los colaboradores de turno 1 y Quality del proceso productivo de Compañía de Galletas Pozuelo en el primer semestre del 2019.

Estimado colaborador (a) de Pozuelo:

El presente cuestionario contiene una serie de preguntas, referentes al tema mencionado en el párrafo anterior. Agradezco su ayuda en la elaboración de este instrumento.

Marque con una “X” la respuesta que corresponda y especifique según su criterio. La información obtenida será de carácter confidencial y los datos no serán presentados de manera individual sino de forma colectiva, con fines estadísticos.

I. DATOS GENERALES

1. Género

Femenino ()

Masculino ()

Inter sex ()

2. Edad

A. () 18 a 25 años C. () 36 a 45 años

B. () 26 a 35 años. D. () 46 a 55 años E. () 56 o más años.

3. Área de trabajo

A. () Línea 1

F. () Línea 6

- B. () Línea 2
 C. () Línea 3
 D. () Línea 4
 E. () Línea 5
- G. () Mezclas

4. Antigüedad en la compañía

- A. () De 0 a 5 años C.() De 11 a 15 años
 B. () De 6 a 10 años. D.() De 16 a 20 años E. () De 21 o más años

II. VARIABLE I: COMPROMISO

5. ¿En una escala del 1 al 5, siendo el 1 la menor puntuación y el 5 la mayor puntuación, que tan comprometido e involucrado con la compañía y puesto de trabajo se siente?

1 2 3 4 5

Indicador I. Salario Emocional

6. ¿Considera usted que una retribución no económica (ejemplo: horario flexible, reconocimiento al trabajo bien hecho, crecimiento y reconocimiento profesional, día de cumpleaños libre, espacios de distracción) por parte de la compañía alimentaría el compromiso en los colaboradores?

Sí () No ()

Por qué _____

7. ¿Considera usted que la retribución no económica (ejemplo: Horario Quality) le es o podría ser útil para conciliar su vida personal y laboral?

Sí () No ()

Si su respuesta es No, amplíe brevemente: _____

8. ¿Considera usted que el salario emocional hace que el colaborador se sienta más comprometido con la Compañía?

Sí () No ()

Por qué _____

Indicador II. Comunicación

9. ¿Considera usted que la comunicación en la organización es importante para fortalecer el compromiso de los colaboradores?

Sí () No ()

Por qué: _____

10. ¿La compañía crea las condiciones para tener una adecuada comunicación de lo que pienso y siento?

Sí () No ()

Por qué: _____

11. ¿Cómo califica la comunicación que se aplica en la Compañía?

Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala ()

Indicador III. Situación personal del empleado.

12. ¿Los temas familiares afectan su relación o compromiso laboral?

Sí () Indique cuáles _____

No () Por qué: _____

13. ¿Mi trabajo me permite organizar y distribuir mis tareas familiares?

Sí () No ()

Por qué _____

VARIABLE II: MOTIVACIÓN

Indicador I. Logro

14. ¿Me gusta tener metas altas y me exijo encontrar formas más efectivas para realizar mis funciones o mejorar algún proceso?

Sí () No ()

Por qué _____

15. ¿Me gusta que la empresa ofrezca capacitación u otro tipo de desarrollo para apoyar mi crecimiento personal y profesional?

Sí () No ()

Justifique su respuesta: _____

Indicador II. Poder

16. ¿Siento la necesidad de influir o controlar a mis compañeros de trabajo para que estos adquieran un determinado comportamiento que no tendrían de forma natural?

Sí () No ()

Por qué _____

Indicador III. Afiliación

17. ¿En la Compañía a las personas les gusta tener buenas relaciones con sus compañeros?

Sí () No ()

Por qué _____

18. ¿Mi compromiso se ve fortalecido al trabajar en un ambiente amigable, de cooperación y aceptación por los demás miembros del equipo?

Sí () No ()

Por qué _____

Indicador IV. Factores de higiene

19. ¿Cuenta la Compañía con las instalaciones físicas adecuadas para llevar a cabo sus funciones?

Sí () No ()

Por qué _____

20. ¿Considera que el salario que recibe es acorde a la carga de trabajo y responsabilidades que desempeña?

Sí () No ()

Si su respuesta es no, por favor amplíe brevemente: _____

21. ¿Cómo define el ambiente de trabajo en el cual se desenvuelve?

- A. () Muy buen ambiente de trabajo
- B. () Ambiente un poco tenso
- C. () Un mal e inadecuado ambiente de trabajo
- D. () Otro (especifique)_____

Indicador V. Factores de Motivación

22. ¿En mi lugar de trabajo puedo definirme metas u objetivos relacionados con lo que hago y esto alimenta mi compromiso como colaborador?

Sí () No ()

Por qué _____

23. ¿Mi trabajo me permite hacer uso pleno de mis habilidades lo cual me hace sentirme feliz, motivado y comprometido a dar lo mejor de mí?

Sí () No ()

Por qué _____

VARIABLE III. Estilos de Liderazgo.

24. ¿Cuál de los siguientes estilos de liderazgo considera usted que aplica su jefatura inmediata?

- A. () Promueve constantemente la iniciativa, la confianza mutua, ejerce la escucha activa y toma en cuenta todas las opiniones, pero en ocasiones puede perder el control sobre el equipo y demorar en tomar decisiones (democrático)
- B. () Es pasivo y liberal, son los trabajadores los que tienen mayor poder de decisión, no es capaz de resolver conflictos, no ofrece apoyo y elude responsabilidades, delegan con facilidad. (dejar hacer-dejar pasar)
- C. () Es dominante y firme, asume la toma de decisiones, es inflexible hacia criterios u opiniones de los colaboradores, es muy efectivo en situaciones de crisis. (Autocrático)
- D. () Es amable, no juzga, trata de entender, dialoga, es flexible y tiene disposiciones a liderar cambios, motiva y crea buenas relaciones (Carismático)

25. ¿Considera usted que la forma en que su jefatura inmediata lidera a sus colaboradores influye en el compromiso que éstos tengan con su puesto de trabajo y con la compañía en general?

Sí () No ()

Por qué _____

Indicador I. Democrático

26. ¿Considera que su jefatura inmediata toma en cuenta sus ideas y opiniones cuando usted se las expone?

Sí () No ()

Si contestó **NO** explique Por qué: _____

27. ¿Su jefatura tiene la capacidad de comunicarse de manera eficaz, expresarse con claridad, y sabe cómo y cuándo transmitir un mensaje?

Sí () No ()

Si contestó **NO** explique Por qué: _____

Indicador II. Autocrático

28. ¿Considera usted que su jefe inmediato tiene control sobre todo, que no delega responsabilidades y que supervisa a los colaboradores para que estos no se adormezcan en sus tareas?

Sí () No ()

Si contestó **NO** explique Por qué: _____

29. ¿Su jefe inmediato premia o castiga a los colaboradores de acuerdo a sus actos como una forma eficiente de mantener la disciplina?

Sí () No ()

Indicador III. Dejar hacer-dejar pasar

30. ¿Mi jefe inmediato carece de compromiso hacia la organización, elude responsabilidades y no tiene el control de las actividades que realizan sus colaboradores?

Sí () No ()

Si contestó **NO** explique Por qué: _____

31. ¿Mi jefe inmediato es neutro en sus opiniones y da a sus colaboradores la libertad total de realizar sus funciones, estableciendo reglas mínimas?

Sí () No ()

Indicador IV. Carismático

32. ¿Considero que mi jefe inmediato es un buen motivador y es capaz de modificar las creencias y actitudes de sus colaboradores?

Sí () No ()

Si contestó **NO** explique Por qué: _____

33. ¿Mi jefe inmediato tiene la capacidad de generar entusiasmo en sus colaboradores haciendo que estos den lo máximo de sí mismos?

Sí () No ()

Si contestó **NO** explique Por qué: _____

VARIABLE IV. EQUIPOS DE TRABAJO

Indicador I. Objetivos claros y bien definidos

34. ¿Tengo claro y pongo todo mi empeño por lograr el objetivo del negocio por encima de los objetivos individuales?

Sí () No ()

35. ¿Los objetivos de la organización hacen que su trabajo sea importante y te comprometas con él y con tu equipo de trabajo?

Sí () No ()

Si contestó **NO** explique Por qué: _____

Indicador II. Sentido de pertenencia

36. ¿Me siento parte importante de mi equipo de trabajo?

Sí () No ()

Si su respuesta es No, especifique: _____

37. ¿Me gusta lo que hago y por eso me siento comprometido con la empresa y con mi equipo de trabajo para dar lo mejor de mí?

Sí () No ()

Si contestó **NO** explique Por qué: _____

Indicador III. Solución de problemas

38. ¿Afronta los problemas pacientemente considerando todas las partes y aportando soluciones a su equipo?

Sí () No ()

Si contestó **NO** explique Por qué: _____

39. ¿Considera que trabajar en equipo para buscar soluciones efectivas en situaciones difíciles fortalece el compromiso de los colaboradores?

Sí () No ()

Si contestó **NO** explique Por qué: _____

Indicador IV. Visión Compartida

40. ¿En mi área de trabajo todos trabajamos por lograr un mismo objetivo?

Sí () No ()

Si contestó **NO** explique Por qué: _____

41. ¿Cuándo se trabaja en conjunto bajo una misma visión se fortalece el compromiso de los colaboradores, ya que todos tienen claridad de que así se alcanzan mejores resultados?

Sí () No ()

Por qué: _____

¡Gracias por su colaboración!

CARTA DE AUTORIZACION DEL AUTOR

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
BIBLIOTECA
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN

San José, 06 setiembre 2019

Señores:
Universidad
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) **Maria José Valverde Brenes**, con número de identificación **402210901** autor (a) del trabajo de graduación titulado "**Factores que inciden en el engagement de los colaboradores del proceso productivo Turno 1 de Compañía de Galletas Pozuelo en el primer cuatrimestre del 2019**" , presentado y aprobado en el año 2019, como requisito para optar por el grado de **Licenciatura en Administración de empresas con énfasis en Recursos humanos**; Si autorizo a la Biblioteca de la Universidad Hispanoamericana para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

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

Cordialmente,


Firma y Cédula de Identidad 402210901