

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**  
**SEDE TIBAS**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**  
**CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

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

**Clima Organizacional y su influencia en el desempeño**  
**laboral de los colaboradores de Asecoande, para el III**  
**cuatrimestre del 2017.**

**Elaborada por:**  
**Kerly Centeno Rojas**

**Tutora:**  
**M.Sc. Susana Araya Zamora**

**Noviembre, 2017**

## CARTA DE APROBACIÓN TUTORA

San José, 31 de marzo del 2018

**Señores**  
**Universidad Hispanoamericana**

Estimados señores:

La estudiante **Kerly Centeno Rojas**, cédula de identidad número **1-1461-0303** me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"Clima Organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de Asecoande, para el III cuatrimestre del 2017"**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

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

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

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

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

Atentamente,

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

## CARTA DE APROBACIÓN LECTOR

12 de abril del 2018

Universidad Hispanoamericana  
Sede Llorente  
Administración de Negocios

Estimado señor

La estudiante Kerly Centeno Rojas cedula 1-1461-0303 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **Clima Organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de Asecoande, para el III cuatrimestre del 2017.....**", el cual han elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

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

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

Atte.

  
Licda. Jessica Mayers Marin  
Ced 9-0106-0748

## CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO

Astrid Quirós Granados

Filología U.C.R

---

A quien interese:

Yo, Astrid Quirós Granados, Filóloga de la Universidad de Costa Rica; con cédula de identidad 3-438-182, inscrita en la Asociación Costarricense de Filólogos, con el carné N° 0096, hago constar que he revisado el trabajo y sus conclusiones. Y he corregido en él, los errores encontrados en redacción, ortografía, gramática y sintaxis. El trabajo se titula:

### **CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE ASECOANDE, PARA EL III CUATRIMESTRE DEL 2017**

**KERLY CENTENO ROJAS**

Se extiende la presente certificación a solicitud del interesado, en la ciudad de San José a los catorce días del mes de abril del dos mil dieciocho. La filóloga no se hace responsable de los cambios que se le introduzcan al trabajo posterior a su revisión.



---

Teléfono: 8315 95 27 Correo: asqui24@hotmail.es

## DECLARACIÓN JURADA

Yo Kerly Centeno Rojas, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-1461-0303 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 apercebido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Clima Organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de Asecoande, para el III cuatrimestre del 2017, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

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

Firma del estudiante \_\_\_\_\_



Cédula: 1-1461-0303

## DEDICATORIA

En primer lugar, a Dios por darme la vida, por permitirme crecer como profesional, fue un proceso bastante duro y difícil, muchas noches de agotamiento y cansancio hasta decir ya no puedo más, pero al acostarme sentía el abrazo de Dios y me daba tranquilidad de que todo iba a estar bien y que faltaba poco para la gran recompensa por el esfuerzo realizado.

Gracias a mi mamá que me ha enseñado que para triunfar y obtener lo que nos proponemos en la vida hay que luchar con fuerza hasta el final, se presentarán obstáculos, pero nunca hay que dejar de luchar por lo que se quiere, porque esa lucha es la que te diferencia de los demás.

Fue un proceso duro, momentos de frustración y tiempo en familia sacrificado para poder culminar este proyecto tan importante de mi vida, concentrarse en el trabajo, la familia, la pareja y la misma vez este proyecto provocó limitarme en muchas cosas pero entiendo que es parte de un proceso.

## AGRADECIMIENTO

Esta etapa de mi vida se la debo a Dios, él es el que me ha dado fuerzas para llegar hasta aquí, con esmero y dedicación logré una de mis mayores metas en la vida.

A mi familia que siempre estuvo ahí constante, apoyándome a seguir adelante, haciéndome ver que ya estaba en la etapa final y que vale la pena cada minuto de esfuerzo para lograr culminar eso por lo que tanto he luchado.

A mi novio Norman, una persona que a lo largo de estos 5 años Dios me bendijo con ponerlo en mi camino, siempre estuvo ahí alentándome a no decaer, siendo ese complemento que se necesita para tomar fuerza y seguir adelante porque faltaba poco por lograr el objetivo, gracias amor por todo lo bueno que has hecho en mi vida.

Gracias a mi tutora Susana Araya quien me ayudó para poder obtener este logro, por compartir tan grande conocimiento que Dios le ha permitido adquirir y ayudarme a cumplir este objetivo tan significativo para mí.

## TABLA DE CONTENIDO

CARTA DE APROBACIÓN TUTORA .....	2
CARTA DE APROBACIÓN LECTOR .....	3
CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO .....	4
DECLARACIÓN JURADA .....	5
DEDICATORIA .....	6
AGRADECIMIENTO .....	7
TABLA DE CONTENIDO .....	8
ÍNDICE DE CUADROS .....	12
ÍNDICE DE TABLAS .....	13
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	15
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	17
INTRODUCCIÓN .....	18
CAPÍTULO I .....	20
EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA .....	20
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS .....	21
1.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	24
1.3 LA JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA .....	26
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	27
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	28
1.5.1 OBJETIVO GENERAL .....	28
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	28
1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES .....	29
1.6.1 ALCANCES .....	29
1.6.2 LIMITACIONES .....	30
1.6.3 APORTE DEL INVESTIGADOR .....	30
1.6.4 DELIMITACIÓN ESPACIAL .....	30
1.6.5 DELIMITACIÓN TEMPORAL .....	30
1.7 OBJETO DE ESTUDIO .....	30
1.7.1 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	31
CAPÍTULO II .....	32
MARCO CONTEXTUAL .....	32
2. MARCO SITUACIONAL .....	33
2.1 RESEÑA HISTÓRICA .....	33

2.2	MISIÓN .....	33
2.3	VISIÓN .....	34
2.4	VALORES .....	34
2.5	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	36
2.6	PORTAFOLIO DE SERVICIOS .....	37
2.7	ILUSTRACIONES DE LA UBICACIÓN DE ASECOANDE .....	38
2.8	MARCO CONCEPTUAL.....	40
2.8.1	ADMINISTRACIÓN.....	40
2.8.2	FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN .....	41
2.8.3	PROPÓSITO DE LA ADMINISTRACIÓN.....	43
2.8.4	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	44
2.8.5	IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	45
2.8.6	ASPECTOS CLAVE DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	46
2.8.7	PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	47
2.8.8	OUTSOURCING .....	47
2.8.9	RECLUTAMIENTO .....	49
2.8.9.1	RECLUTAMIENTO INTERNO .....	51
2.8.9.2	RECLUTAMIENTO EXTERNO .....	52
2.8.9.3	VENTAJAS Y DESVENTAJAS .....	54
2.8.9.4	RECLUTAMIENTO MIXTO.....	54
2.8.10	SELECCIÓN DE PERSONAL .....	55
2.8.10.1	PROCESO DE SELECCIÓN.....	56
2.8.11	ENTREVISTA .....	58
2.8.11.1	ETAPAS DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN.....	59
2.8.12	CAPACITACIÓN .....	62
2.8.12.1	OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN .....	63
2.8.12.2	TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN.....	64
2.8.13	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	66
2.8.13.1	MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	68
2.8.13.2	CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL .....	69
2.8.13.3	FACTORES QUE AFECTAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	70
2.8.14	LA COMUNICACIÓN.....	71
2.8.14.1	EL PROCESO DE COMUNICACIÓN.....	72
2.8.14.2	BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN.....	72
2.8.14.3	IMPORTANCIA DE LA COMUNIACIÓN INTERNA.....	74
2.8.14.4	TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA.....	74
2.8.15	LA MOTIVACIÓN .....	76
2.8.15.2	JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES SEGÚN MASLOW .....	79
2.8.15.3	DE LA MOTIVACIÓN A LA GESTIÓN DEL COMPROMISO.....	81
2.8.16	RELACIONES INTERPERSONALES .....	82
2.8.16.1	TRABAJO EN EQUIPO .....	85
2.8.16.2	IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO.....	87
2.8.16.3	HORARIOS DE TRABAJO .....	88
2.8.16.3.1	TRABAJO EN SÁBADOS, DOMINGOS O DÍAS FESTIVOS.....	89
2.8.16.3.2	CONCILIACIÓN ENTRE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR.....	90
2.8.16.4	CALIDAD DE VIDA LABORAL.....	91
2.8.17	LIDERAZGO .....	92
2.8.17.1	TIPOS DE LIDERAZGO.....	93
2.8.18	DESEMPEÑO LABORAL.....	96

<b>2.8.18.1 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b> .....	98
<b>CAPÍTULO III</b> .....	99
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	99
<b>3.1 DEFINICIÓN DEL ENFOQUE Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADOS</b> .....	100
<b>3.1.1 DEFINICIÓN DEL ENFOQUE</b> .....	100
<b>3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN (DESCRIPTIVA- EXPLORATORIA)</b> .....	101
<b>3.2.1 SUJETOS-POBLACIÓN -FUENTES DE INFORMACIÓN</b> .....	102
<b>3.2.1.1 SUJETOS</b> .....	102
<b>3.2.1.2 FUENTES DE INFORMACIÓN</b> .....	102
<b>3.2.1.2.1 PRIMARIAS</b> .....	103
<b>3.2.1.2.2 SECUNDARIAS</b> .....	103
<b>3.2.1.3 POBLACIÓN</b> .....	104
<b>3.2.1.4 MUESTRA</b> .....	105
<b>3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN</b> .....	106
<b>3.3.1 CUESTIONARIO</b> .....	106
<b>3.4 CUADRO DE VARIABLES</b> .....	107
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	111
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS</b> .....	111
<b>4.1 CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN</b> .....	112
<b>4.1.1 TIPOS DE GRÁFICOS</b> .....	112
<b>CAPÍTULO V</b> .....	179
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	179
<b>5.1 CONCLUSIONES</b> .....	180
<b>5.2 RECOMENDACIONES</b> .....	193
<b>CAPÍTULO VI</b> .....	202
<b>PROPUESTA</b> .....	202
<b>6.1 INTRODUCCIÓN</b> .....	203
<b>6.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA</b> .....	204
<b>6.3 OBJETIVO DE LA PROPUESTA</b> .....	205
<b>6.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA</b> .....	205
<b>6.5 ALCANCE</b> .....	206
<b>6.6 FIN</b> .....	206
<b>6.7 META</b> .....	207
<b>6.8 PROPUESTA</b> .....	207
<b>6.9 PRESUPUESTO INTEGRADO</b> .....	220
<b>BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA</b> .....	223

**GLOSARIO ..... 227**  
**ANEXOS ..... 230**

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Cuadro de Variables .....	108
Cuadro 2. Presupuesto Variable Comunicación.....	210
Cuadro 3. Presupuesto Variable Motivación.....	214
Cuadro 4. Presupuesto Variable Relaciones Interpersonales.....	216
Cuadro 5. Presupuesto Variable Liderazgo.....	219
Cuadro 6. Presupuesto Integrado.....	221
Cuadro 7. Cronograma.....	221

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Género.....	113
Tabla 2. Edad.....	114
Tabla 3. Nivel de escolaridad.....	115
Tabla 4. Cuanto tiempo tiene de laborar para Asecoande.....	116
Tabla 5. Departamento al que pertenece.....	117
Tabla 6. ¿Cómo percibe la comunicación entre supervisor-colaborador? .....	118
Tabla 7. Tengo la libertad de hablar con mi jefatura cuando está disconforme con alguna situación?.....	119
Tabla 8. ¿La comunicación entre las diferentes áreas del departamento es buena y efectiva?.....	121
Tabla 9. ¿La información oportuna que recibo me ayuda a no cometer errores en mi trabajo?.....	123
Tabla 10. ¿Sus ideas u opiniones ascienden a la administración?.....	125
Tabla 11. ¿Considera que su jefe toma en cuenta la opinión de los colaboradores que están bajo su cargo?.....	126
Tabla 12. ¿Considera que la información que le llega a su jefatura es transmitida al resto del personal?.....	128
Tabla 13. ¿Cuando ocurren cambios en su trabajo se le comunica e instruye en los nuevos procedimientos?.....	129
Tabla 14. ¿La comunicación entre mi equipo de trabajo facilita el cumplimiento de objetivos? .....	131
Tabla 15. ¿Considera que Asecoande se esfuerza por satisfacer las necesidades de los colaboradores? .....	133
Tabla 16. ¿Mi trabajo me permite cubrir mis necesidades básicas (alimentación, sueño, etc.)? .....	135
Tabla 17. ¿Siente que su trabajo le está dando todo lo que necesita para realizarse como persona? .....	136
Tabla 18. ¿Mantengo una buena relación con los miembros de mi equipo de trabajo, tanto laboral como personal? .....	138
Tabla 19. ¿Me siento motivado con el trabajo que realizo? .....	140
Tabla 20. ¿Considera que el salario que recibe es acorde a las funciones que realiza? .....	141
Tabla 21. ¿La empresa promueve la integración, coordinación y comunicación entre las diferentes áreas de la organización? .....	143
Tabla 22. ¿Me siento comprometido con la empresa para alcanzar las metas establecidas? .....	144

Tabla 23. ¿Las personas que trabajan en su departamento constituyen un grupo unido? .....	146
Tabla 24. ¿Prefiero trabajar en equipo que individualmente? .....	147
Tabla 25. ¿El ambiente en mi departamento es el ideal para desempeñar mis funciones?.....	149
Tabla 26. ¿Está conforme con su horario de trabajo? .....	151
Tabla 27. ¿Considera que su horario de trabajo le permite disponer de su tiempo libre? .....	152
Tabla 28. ¿Considero que en Asecoande se promueve un sano equilibrio entre el trabajo y la vida personal? .....	153
Tabla 29. ¿Asecoande ofrece beneficios que contribuyen a la calidad laboral? .....	155
Tabla 30. ¿Su jefe le hace saber cuándo ha hecho un buen trabajo? .....	157
Tabla 31. ¿Cuándo me retraso con el trabajo a realizar, siento que mi jefe me amenaza o castiga para que se realice lo más pronto posible? .....	158
Tabla 32. ¿Su jefe inmediato le da realimentación tanto positiva como negativa sobre el desempeño de su trabajo? .....	160
Tabla 33. ¿Su jefe inmediato toma las decisiones sin consultar con el equipo de trabajo? .....	161
Tabla 34. ¿Su jefatura se concentra en detectar y corregir errores? .....	162
Tabla 35. ¿Su jefe inmediato delega responsabilidades para el logro de objetivos? .....	164
Tabla 36. ¿Su jefe toma en cuenta la participación del equipo de trabajo en el proceso de toma de decisiones? .....	165
Tabla 37. ¿Su jefe dedica tiempo a enseñar y orientar a su equipo de trabajo? .....	166
Tabla 38. ¿Su jefe hace que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo? .....	168
Tabla 39. ¿A su jefatura le interesa conocer las ideas o aportes que considera en las decisiones que se vayan a tomar? .....	169
Tabla 40. ¿El liderazgo de su jefe fomenta la generación de ideas en el personal? .....	171
Tabla 41. ¿Su jefe no supervisa el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave? .....	173
Tabla 42. ¿Qué aspectos considera usted que debe mejorar la organización? .....	175
Tabla 43. ¿Cuáles aspectos recomendaría usted para tener más motivado al personal de Asecoande? .....	177

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Género.....	114
Gráfico 2. Edad.....	115
Gráfico 3. Nivel de escolaridad.....	116
Gráfico 4. Cuanto tiempo tiene de laborar para Asecoande.....	117
Gráfico 5. Departamento al que pertenece.....	118
Gráfico 6. ¿Cómo percibe la comunicación entre supervisor-colaborador?.....	119
Gráfico 7. Tengo la libertad de hablar con mi jefatura cuando está disconforme con alguna situación?.....	120
Gráfico 8. ¿La comunicación entre las diferentes áreas del departamento es buena y efectiva?.....	122
Gráfico 9. ¿La información oportuna que recibo me ayuda a no cometer errores en mi trabajo?.....	124
Gráfico 10. ¿Sus ideas u opiniones ascienden a la administración?.....	126
Gráfico 11. ¿Considera que su jefe toma en cuenta la opinión de los colaboradores que están bajo su cargo?.....	127
Gráfico 12. ¿Considera que la información que le llega a su jefatura es transmitida al resto del personal?.....	128
Gráfico 13. ¿Cuando ocurren cambios en su trabajo se le comunica e instruye en los nuevos procedimientos?.....	130
Gráfico 14. ¿La comunicación entre mi equipo de trabajo facilita el cumplimiento de objetivos? .....	132
Gráfico 15. ¿Considera que Asecoande se esfuerza por satisfacer las necesidades de los colaboradores? .....	133
Gráfico 16. ¿Mi trabajo me permite cubrir mis necesidades básicas (alimentación, sueño, etc.)? .....	135
Gráfico 17. ¿Siente que su trabajo le está dando todo lo que necesita para realizarse como persona? .....	137
Gráfico 18. ¿Mantengo una buena relación con los miembros de mi equipo de trabajo, tanto laboral como personal? .....	139
Gráfico 19. ¿Me siento motivado con el trabajo que realizo? .....	140
Gráfico 20. ¿Considera que el salario que recibe es acorde a las funciones que realiza? .....	142
Gráfico 21. ¿La empresa promueve la integración, coordinación y comunicación entre las diferentes áreas de la organización? .....	143
Gráfico 22. ¿Me siento comprometido con la empresa para alcanzar las metas establecidas? .....	144

Gráfico 23. ¿Las personas que trabajan en su departamento constituyen un grupo unido? .....	146
Gráfico 24. ¿Prefiero trabajar en equipo que individualmente? .....	148
Gráfico 25. ¿El ambiente en mi departamento es el ideal para desempeñar mis funciones?.....	149
Gráfico 26. ¿Está conforme con su horario de trabajo? .....	151
Gráfico 27. ¿Considera que su horario de trabajo le permite disponer de su tiempo libre? .....	153
Gráfico 28. ¿Considero que en Asecoande se promueve un sano equilibrio entre el trabajo y la vida personal? .....	154
Gráfico 29. ¿Asecoande ofrece beneficios que contribuyen a la calidad laboral? .....	156
Gráfico 30. ¿Su jefe le hace saber cuándo ha hecho un buen trabajo? .....	158
Gráfico 31. ¿Cuándo me retraso con el trabajo a realizar, siento que mi jefe me amenaza o castiga para que se realice lo más pronto posible? .....	159
Gráfico 32. ¿Su jefe inmediato le da realimentación tanto positiva como negativa sobre el desempeño de su trabajo? .....	160
Gráfico 33. ¿Su jefe inmediato toma las decisiones sin consultar con el equipo de trabajo? .....	162
Gráfico 34. ¿Su jefatura se concentra en detectar y corregir errores? .....	163
Gráfico 35. ¿Su jefe inmediato delega responsabilidades para el logro de objetivos? .....	165
Gráfico 36. ¿Su jefe toma en cuenta la participación del equipo de trabajo en el proceso de toma de decisiones? .....	166
Gráfico 37. ¿Su jefe dedica tiempo a enseñar y orientar a su equipo de trabajo? .....	167
Gráfico 38. ¿Su jefe hace que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo? .....	168
Gráfico 39. ¿A su jefatura le interesa conocer las ideas o aportes que considera en las decisiones que se vayan a tomar? .....	170
Gráfico 40. ¿El liderazgo de su jefe fomenta la generación de ideas en el personal? .....	172
Gráfico 41. ¿Su jefe no supervisa el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave? .....	174
Gráfico 42. ¿Qué aspectos considera usted que debe mejorar la organización? .....	176
Gráfico 43. ¿Cuáles aspectos recomendaría usted para tener más motivado al personal de Asecoande? .....	177

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: Organizacional Institucional.....	36
ILUSTRACIÓN 2: Servicios Outsourcing.....	37
ILUSTRACIÓN 3: Entrada principal de Aseconade.....	38
ILUSTRACIÓN 4: Oficina Administrativa de Asecoande.....	38
ILUSTRACIÓN 5: Departamento Call Center servicio al cliente.....	39
ILUSTRACIÓN 6: Departamento Call Center generación de negocios.....	39
ILUSTRACIÓN 7: Departamento Call Center de Cobros.....	40
ILUSTRACIÓN 8: Funciones de la administración.....	43
ILUSTRACIÓN 9: Proceso de la administración de RH.....	47
ILUSTRACIÓN 10: Pasos en el proceso de reclutamiento y selección.....	50
ILUSTRACIÓN 11: Ventas y Desventajas.....	54
ILUSTRACIÓN 12: Proceso de selección de personal.....	58
ILUSTRACIÓN 13: Ciclo de Capacitación.....	63
ILUSTRACIÓN 14: Tipos de Barreras en la Comunicación.....	73
ILUSTRACIÓN 15: Ciclo Motivacional.....	78
ILUSTRACIÓN 16: Colaboradores.....	105

## INTRODUCCIÓN

El clima laboral es uno de los aspectos más importantes para una empresa, este influye en el grado de identificación del trabajador con la empresa, pero muchas organizaciones aún fallan en esto como es el caso de Asecoande.

Conocer el clima organizacional de la organización brinda la oportunidad de tener cierto tipo de retroalimentación acerca de todo el comportamiento organizacional, si los empleados se sienten identificados e integrados a la organización es muy probable que sean más eficientes a la hora de trabajar y así lograr un ganar- ganar.

Es por esto que, con el presente trabajo, se pretende analizar el clima organizacional de la empresa Asecoande, el cual se desarrollará de la siguiente manera:

**Capítulo I:** En este capítulo se desarrollará una serie de apartados como la descripción histórica de la empresa, los antecedentes investigativos, la justificación e importancia del estudio, el planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos de la investigación, adicional de los alcances y limitaciones y finalmente el objeto de estudio.

**Capítulo II:** Se presenta el Marco Contextual, el cual incluye el marco situacional y el marco conceptual que contempla las definiciones teóricas relacionadas con el tema de estudio.

**Capítulo III:** Se encuentra el Marco Metodológico donde se describen las definiciones del enfoque y métodos de investigación, las técnicas y una descripción de los instrumentos utilizados para recolectar la información y el cuadro de las variables contempladas en el estudio.

**Capítulo IV:** Se encuentra el Análisis e interpretación de datos, donde se presentan las tablas y gráficos de los resultados de las variables estudiadas por medio del cuestionario aplicado.

**Capítulo V:** En este capítulo se encuentran las conclusiones y recomendaciones que se plantearon con los resultados de la investigación con la finalidad de contemplar lo propuesto en los objetivos de la investigación.

**Capítulo VI:** Como resultado del análisis de la investigación realizada, este capítulo contiene una propuesta para la aplicación del clima organizacional en Asecoande y trabajar las variables estudiadas.

**CAPÍTULO I**  
**EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA**

## 1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Es de suma importancia prestar atención al clima organizacional que se tiene en la empresa, pues esto puede ayudar a aumentar o disminuir el rendimiento de ella, si los empleados se sienten identificados e integrados a la empresa, es muy probable que sean más eficientes a la hora de trabajar.

Conocer el clima organizacional de una empresa brinda la oportunidad de tener cierto tipo de retroalimentación acerca de todo el comportamiento organizacional, es aquí donde se crean diferentes planes para la mejora de la empresa, tomando en cuenta las actitudes y conductas de las personas que forman parte de la organización para darles motivación y se tenga un mejor rendimiento. Ramírez (2017) dice en su tesis:

La incógnita principal de este tema de investigación surge debido a que todo trabajo genera estrés, cansancio, agotamiento y desgaste tanto físico como mental; por ello, es importante que las empresas y los gerentes se preocupen por motivar a sus colaboradores de diversas formas y contribuyan a que se genere un ambiente de respeto, comunicación asertiva, liderazgo y trabajo en equipo en todo el personal. (p.15)

En el clima organizacional se establecen aspectos positivos y negativos según lo indica Rodríguez (2016) en su tesis:

Entre los aspectos positivos se pueden rescatar las relaciones interpersonales, el ambiente físico y el equipo o herramientas de trabajo y las relaciones de los jefes inmediatos con los subalternos. Sin embargo, parece existir aspectos negativos como son: el servicio del cliente, comunicación y capacitación. La inducción del personal deja grandes vacíos sobre objetivos del Banco, las funciones de cada puesto y sus responsabilidades, así como de los procedimientos que se deben seguir para llevar a cabo el trabajo. Por otro lado, tampoco existen capacitaciones en áreas afines al puesto de trabajo, ni en aspectos psicosociales. (p.10)

Por otro lado, menciona el autor Egas (2015) que:

La caracterización se la realiza a través de relacionar el clima laboral con la motivación, el cumplimiento de objetivos y las necesidades personales de los miembros de la institución. Para profundizar en el clima laboral, se profundiza en las diferencias de un buen y un mal clima laboral, y se contrasta las consecuencias que tiene una institución, bajo un buen o un mal clima. (p.16)

Tomar en cuenta las opiniones de los trabajadores es de gran importancia para la organización y de no tenerlo en consideración puede provocar un ambiente negativo tal y como lo comenta Rivadeneyra (2016) en su tesis:

Con la finalidad de mejorar la identidad en los trabajadores de la Empresa Hermes Transportes Blindados S.A., se propone hacer participar a los trabajadores en la toma de decisiones inherentes a su área y propiciar el cumplimiento de la misión y visión de la Empresa. Asimismo, la percepción que se tiene del ambiente laboral en la empresa Hermes Transportes Blindados S.A., es desfavorable, lo cual puede ser causante de insatisfacción entre el personal, y traducirse en bajo desempeño y por lo tanto en menos beneficios para la empresa. (p.11)

Se comenta en la tesis de Cruz & Macías (2016) que:

La percepción que los trabajadores tienen de su organización se determina conforme al nivel de satisfacción o insatisfacción que presentan en la realización de sus labores, es por esto, que diferentes autores se han interesado en el estudio de clima organizacional a través de la construcción de diferentes dimensiones que les han permitido describir ampliamente el ambiente que perciben los individuos dentro de su institución. Con estas investigaciones las organizaciones han adquirido conciencia de la importancia que representa el conocer el clima de su organización y de la manera como éste constituye en su mejoramiento y desarrollo. (p.6)

De acuerdo con lo indicado anteriormente se observa que el pilar que sostiene toda organización es el recurso humano, pues es este quien logra los objetivos

establecidos por la empresa, por eso es muy importante tenerlos motivados y conocer el cómo se están sintiendo en la compañía.

Los colaboradores, además de tener necesidades materiales, también necesitan sentirse involucrados en un ambiente confortable para poder trabajar de manera óptima y más teniendo en cuenta que cada día surgen nuevas empresas y el medio es más competitivo, por lo que el tener un excelente clima laboral es de suma importancia para tener una empresa de éxito, donde estos logren sentirse comprometidos y así, ofrezcan excelentes resultados para su empresa y para sus clientes.

## **1.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

El clima organizacional es un proceso muy importante para la organización que repercuten de manera directa en el desempeño de los empleados y que permite detectar factores que afecten de manera positiva o negativa la productividad.

Según Chiavenato (2017), el clima organizacional: “Se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes” (p.50).

Es preocupante saber que Asecoande, en sus 20 años de existir, no haya pensado en la implementación del clima organizacional para mantener un buen clima laboral favoreciendo un buen desempeño por parte de los trabajadores así como el compromiso con los objetivos de la empresa, que si se tiene esto, ayudarán a cumplir la visión organizacional.

Asecoande no ha realizado el análisis de cuánto le puede costar no tener un buen clima laboral, gestionar el clima de una organización demanda voluntad, esfuerzo, constancia y recursos, por esto mismo, es que se plantea como un desafío en el que se hace necesario actuar proactivamente en crear y mantener las condiciones de trabajo que necesita la empresa para alcanzar los resultados.

La mayor parte del tiempo es en el trabajo y si no se cuenta con una medición de cómo se encuentra el clima en la empresa pensando que todo está bien, es un grave error, pues los factores negativos que atacan a los colaboradores pueden estar perjudicándolos a nivel laboral, personal y la salud.

A pesar que existe mucha competencia en el mercado, un buen clima laboral permite el cumplimiento de metas, la armonía entre el equipo de trabajo y el sentido de pertenencia en los colaboradores permitiendo diferenciar a una empresa de otra.

### 1.3 LA JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Este análisis surge a raíz de que Asecoande, para este año 2017, cumplió 20 años y no se ha realizado un análisis del clima laboral de los colaboradores durante este tiempo, es por esto que se quiere trabajar con este tema para conocer el sentir de los colaboradores y los factores que pueden afectar el clima organizacional.

Es por esta razón que se debe realizar los estudios respectivos para conocer la importancia de una evaluación de clima organizacional en la organización, así lo menciona en su tesis Ramírez (2017):

A partir de los estudios e investigaciones realizadas acerca del clima organizacional, las empresas toman conciencia sobre la importancia de evaluar el ambiente laboral en el que se desarrollan sus colaboradores; ya que permite conocer las debilidades y fortalezas de la organización, así como reforzar y mejorar todos aquellos aspectos que influyen en la productividad, desempeño y satisfacción de su capital humano. (p.15)

Actualmente, Asecoande al no contar con una evaluación del clima laboral de sus colaboradores no conoce en que puede estar fallando la empresa, lo que hace que la rotación se afecte, pues los empleados pueden estar tomando la decisión de renunciar por diferentes situaciones y puede ser influenciada por el ambiente de

trabajo, esto lleva a que la empresa incurra en gastos por todo el proceso de contratación y capacitación del personal nuevo.

Con este análisis, se podrá detectar que pasa en la empresa, que afecta de forma negativa a los colaboradores y permitirá buscar las medidas necesarias para lograr un desarrollo de la empresa y del talento humano.

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

**¿Cuáles factores afectan en el Clima Organizacional e influyen en el desempeño laboral de los colaboradores de Asecoande, para el III Cuatrimestre de 2017?**

Se plantea el problema anterior debido a que se quiere lograr detectar los factores que influyen en el clima organizacional en los colaboradores de Asecoande, teniendo en cuenta la percepción que se tiene sobre el ambiente laboral y el logro que se pretende cumplir dentro de la organización, esto servirá de guía para evaluar y hacer seguimiento al ambiente de trabajo en cada una de las situaciones que se presentan con el fin de establecer las posibles fallas en el proceso y lograr una solución.

## **1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Los objetivos son definidos por los autores Hernández Sampieri R, Fernández Collado C & Baptista Lucio Pilar (2014) de la siguiente manera: “Señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio”. (p.37)

De acuerdo con la definición anterior los objetivos son parte esencial del planteamiento del problema y son de gran importancia porque señalan las metas por alcanzar y los criterios para evaluar los logros y a la vez facilita la investigación.

### **1.5.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar los factores que afectan en el Clima Organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de Asecoande, para el III Cuatrimestre de 2017.

### **1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Determinar el tipo de comunicación que se presenta en los colaboradores de Asecoande tomando en cuenta la comunicación vertical o descendente, ascendente y horizontal o sométrica.

2. Identificar el tipo de motivación que tienen los colaboradores de Asecoande desde el punto de vista de la teoría de Abraham Maslow.
3. Analizar las relaciones interpersonales en Asecoande en relación con trabajo en equipo, horarios de trabajo y calidad de vida laboral.
4. Identificar el tipo de liderazgo que se presenta en Asecoande tomando como base el liderazgo autocrático, democrático, participativo y liberal.
5. Elaborar una propuesta con base en los resultados del análisis de clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral realizado para Asecoande con el fin de realizar mejoras a las variables que lo necesitan.

## **1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **1.6.1 ALCANCES**

- Realizar un estudio de clima organizacional debido a que no se ha realizado ninguno durante estos 20 años.
- Elaborar una propuesta para estudiar las variables que pueden afectar el clima laboral de Asecoande.

### **1.6.2 LIMITACIONES**

No se pudo aplicar a la totalidad de la población debido a que 3 personas no pudieron completar el instrumento porque se encontraban de vacaciones.

### **1.6.3 APOORTE DEL INVESTIGADOR**

Con esta investigación se pretende analizar el clima organizacional de los colaboradores de Asecoande contemplando las siguientes variables: comunicación, motivación, relaciones interpersonales y el liderazgo.

### **1.6.4 DELIMITACIÓN ESPACIAL**

La investigación se va a realizar en la empresa Asecoande.

### **1.6.5 DELIMITACIÓN TEMPORAL**

El estudio se realizará durante el tercer cuatrimestre del 2017.

### **1.7 OBJETO DE ESTUDIO**

Con esta investigación se busca conocer y analizar los factores que afectan el clima organizacional y cómo influye en el desempeño laboral de los colaboradores de Asecoande.

### **1.7.1 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo afecta el clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de Asecoande en el tercer cuatrimestre del 2017?

**CAPÍTULO II**  
**MARCO CONTEXTUAL**

## **2. MARCO SITUACIONAL**

### **2.1 RESEÑA HISTÓRICA**

Se ingresa a la página web de Asecoande y se recopila la siguiente información con respecto a la historia, misión y visión de la empresa.

Asecoande es la asociación de empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ANDE N° 1. Se fundó desde en el año 1997, al amparo de la ley de asociaciones solidaristas que rige en nuestro país, en procura de la justicia y la paz social, la armonía obrero-patronal y el desarrollo integral de sus asociados. Somos una organización social y, por lo tanto, no se persigue el fin de lucro, nuestro objetivo está orientado al mejoramiento y calidad de vida de nuestros asociados (as).

Asecoande se encuentra ubicada en San José, Barrio la California 75 metros este de la embajada de Nicaragua y actualmente cuenta con 87 colaboradores, no es local propio de la empresa si no que Coope Ande le sede un espacio dentro del edificio para que pueda llevar a cabo el funcionamiento de la misma.

### **2.2 MISIÓN**

Somos una asociación solidarista que ofrece productos y servicios de forma oportuna, rentable y eficiente, con enfoque social y de excelencia, para contribuir al bienestar de nuestros asociados y sus familias.

## **2.3 VISIÓN**

Seremos una asociación solidarista reconocida por la excelencia en el servicio a nuestros asociados y clientes, gestora de nuevos negocios exitosos, mediante alianzas estratégicas, talento humano calificado y comprometido, a través de procesos y tecnologías eficientes.

## **2.4 VALORES**

### **1. Solidaridad**

Nos preocupamos y actuamos con diligencia ante las necesidades y anhelos de nuestros asociados, colaboradores, clientes y aliados estratégicos.

### **2. Equidad**

Nos orienta la justicia equitativa, en el sentido de que se actúa consecuentemente con cada persona u organización en función de sus aportes y méritos.

### **3. Compromiso**

Asumimos nuestras obligaciones con la mayor diligencia y no descansamos hasta que las mismas sean debidamente honradas, poniendo en nuestros quehaceres el mejor y mayor esfuerzo posible.

#### **4. Transparencia**

Nuestros motivos y actuaciones pueden ser analizados con absoluta confianza por parte de nuestros asociados, colaboradores, clientes u aliados estratégicos, en el sentido de que no hay intenciones ocultas que nos motiven.

#### **5. Responsabilidad**

Las obligaciones que contraemos deben ser honradas, así sean expresadas tácitamente o por medio de un contrato.

#### **6. Excelencia**

En nuestras actuaciones buscamos siempre alcanzar un nivel de cumplimiento muy superior al promedio y al mínimo esfuerzo.

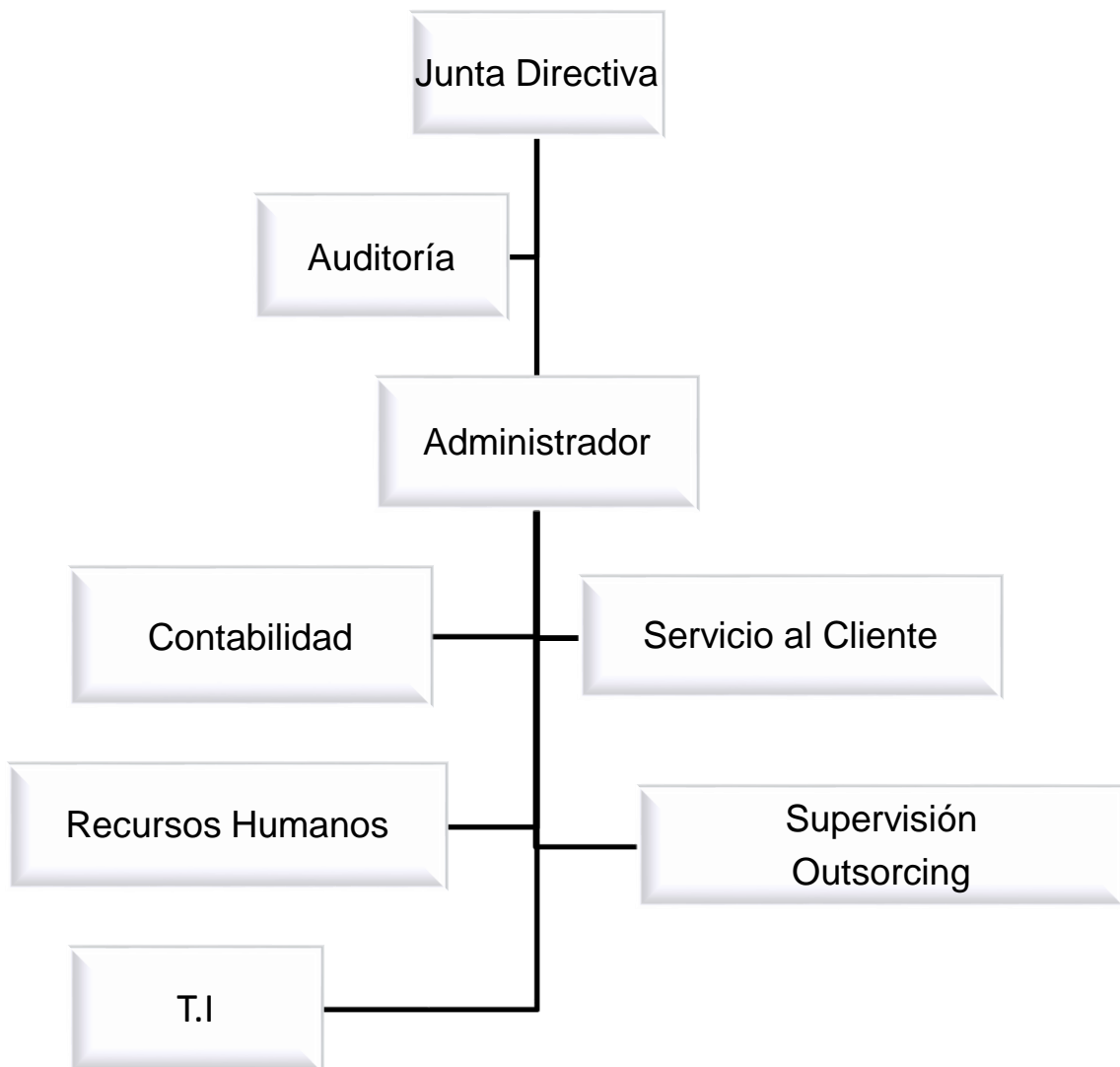
#### **7. Servicio**

Consideramos que servir y superar las expectativas de nuestros asociados, colaboradores, clientes y aliados estratégicos es un privilegio de gran valía y muy meritorio.

## 2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Se realiza una reunión con la administradora de la asociación y explica cómo está conformada la estructura organizacional.

ILUSTRACIÓN 1: Organigrama Institucional.

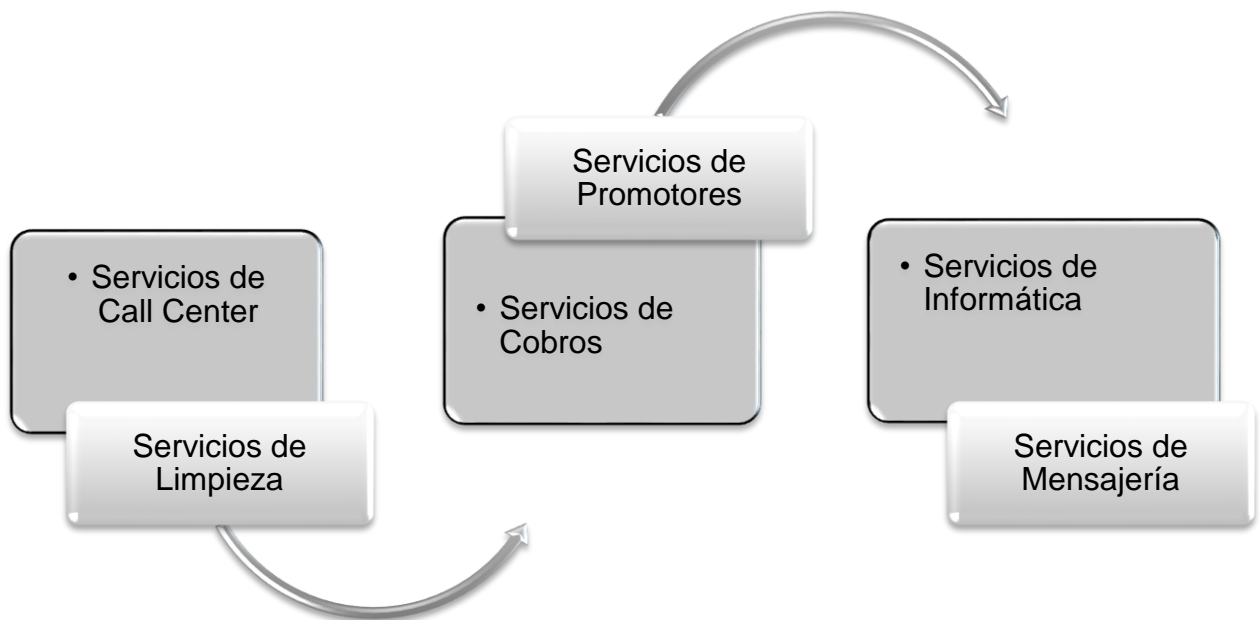


Fuente: Elaboración propia, información obtenida de la administradora.

## 2.6 PORTAFOLIO DE SERVICIOS

ASECOANDE brinda diferentes servicios de recursos bajo la modalidad de outsourcing, abarcando variedad de áreas como las que se detallan a continuación:

ILUSTRACIÓN 2: Servicios Outsourcing.



Fuente: Elaboración propia, información obtenida de la administradora.

## 2.7 ILUSTRACIONES DE LA UBICACIÓN DE ASECOANDE

ILUSTRACIÓN 3: Entrada principal Asecoande.



Fuente: Elaboración propia, facilitada por la Administración Asecoande.

ILUSTRACIÓN 4: Oficina Administrativa de Asecoande.



Fuente: Elaboración propia, facilitada por la Administración Asecoande.

ILUSTRACIÓN 5: Departamento Call Center Servicio Cliente.



Fuente: Elaboración propia, facilitada por la Administración Asecoande.

ILUSTRACIÓN 6: Departamento Call Center de Generación de Negocios.



Fuente: Elaboración propia, facilitada por la Administración Asecoande.

## ILUSTRACIÓN 7: Departamento Call Center de Cobros.



Fuente: Elaboración propia, facilitada por la Administración Asecoande.

## 2.8 MARCO CONCEPTUAL

### 2.8.1 ADMINISTRACIÓN

La administración según Robbins (2014) explica que “La administración tiene que ver con coordinar y supervisar las actividades laborales de otras personas, de manera que sean realizadas de forma eficiente y eficaz”. (p.7)

Según el actor Benavides (2014):

Se puede afirmar que la responsabilidad implícita de los dirigentes empresariales de hoy consiste en gestionar la adquisición y evolución del capital intelectual necesario para satisfacer las necesidades de un mercado global sin fronteras. (p.19)

De acuerdo con las definiciones anteriores la administración es necesaria en las organizaciones, pues esta mide el desempeño y crea información relevante para realizar los cambios pertinentes que mejoren el trabajo de las organizaciones y nos ayuda a obtener mejor personal y relaciones humanas.

## **2.8.2 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN**

Son cuatro funciones de la administración las cuales se detallarán a continuación:

### **Planeación**

Según Robbins (2014) establece que: “Involucra la definición de objetivos, el establecimiento de estrategias para lograrlos, y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades”. (p.9)

Es necesario la planificación de las actividades, desarrollar objetivos estratégicos y asegurar el cumplimiento de estos, tener claridad de donde se encuentra la administración y hacia dónde quiere llegar.

### **Organización**

Dice Robbins (2014) sobre la organización que: “Tiene que ver con disponer y estructurar el trabajo para lograr los objetivos organizacionales” (p.9). Es necesario la identificación de las responsabilidades a realizar, agruparlas en departamentos y especificar las relaciones organizacionales.

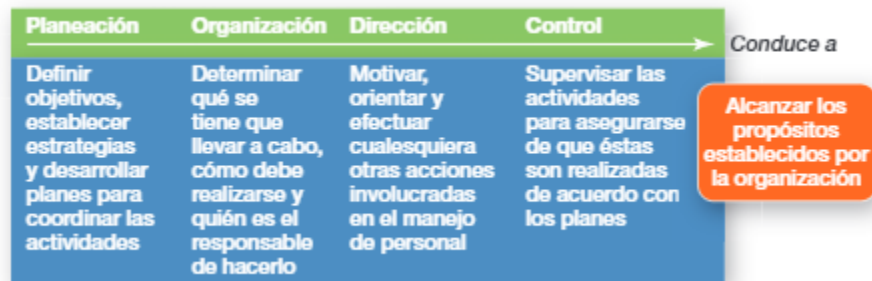
### **Dirección**

Explica Robbins (2014) que dirección: “Involucra trabajar con y a través de las personas para lograr los objetivos organizacionales” (p.9). Dirigir a los colaboradores de tal manera que se alcancen los objetivos de la organización.

### **Control**

Relata Robbins (2014) acerca del control que: “Consiste en supervisar, comparar y corregir el desempeño laboral” (p.9). El control permite evaluar la calidad en todas las áreas, verificar que todo se haga de acuerdo con los planteamientos y las reglas establecidas y detectar si la organización se ha desviado del plan.

## ILUSTRACIÓN 8: Funciones de la administración.



Fuente: Robbins S. (2014), Administración. P 9

### 2.8.3 PROPÓSITO DE LA ADMINISTRACIÓN

El propósito de la administración se enfoca en el ambiente interno de la organización, lo cual implica identificar sus capacidades para alcanzar las metas.

Se detallan algunos propósitos que se pueden contribuir en la organización:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.

#### **2.8.4 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Relata Benavides (2014) que la función de recursos humanos es: “Integrar personas a la organización cuyas características sean afines a sus requerimientos, así como impulsar su desarrollo integral mediante el establecimiento de políticas y programas que contribuyan a su realización personal y guíen apropiadamente el esfuerzo humano para actuar eficientemente”. (p.157)

La Administración de Recursos Humanos es importante, pues tiene un gran impacto dentro de la organización, esto porque requiere cada vez más de personal altamente calificado y motivado para que logre adaptarse a los constantes cambios del entorno.

La motivación es un factor importante, ya que tener motivados a los trabajadores le da mayores beneficios a la misma empresa, por lo que es necesario tomar en cuenta las necesidades de los empleados y satisfacerlas.

A la vez, la administración de Recursos Humanos reglamenta las funciones que les corresponde desempeñar dentro de la organización y estos se confeccionarán de acuerdo a las metas que se deseen lograr para obtener una mayor productividad mediante la satisfacción del trabajo de los individuos que conforman la empresa.

Menciona Dessler y Varela (2017) que: “Es el proceso de contratar, capacitar, evaluar, y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, su salud y seguridad, y los aspectos de equidad”. (p.4)

### **2.8.5 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La Administración de Recursos Humanos consiste en promover el desempeño eficiente de los colaboradores y a la vez permite a las personas que colaboren para alcanzar los objetivos individuales relacionados con el trabajo.

Recursos humanos debe permitir, preparar y adaptar al personal a las nuevas exigencias de trabajo basados en el espíritu solidario y de cooperación en el trabajo, el mejor desempeño, la participación en la toma de decisiones, la responsabilidad y el compromiso con los objetivos de la organización.

Expresa el autor Robbins (2014) que la administración de recursos humanos es importante por tres razones:

1. Puede darse una importante fuente de ventajas competitivas.
2. La administración de recursos humanos es una parte fundamental de las estrategias organizacionales.
3. La forma en que las organizaciones tratan a su personal tiene un impacto significativo en su desempeño. (p.381)

### **2.8.6 ASPECTOS CLAVE DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Explican Werther W. y Davis K. (2014) que la administración de recursos humanos tiene 5 enfoques que se detallan a continuación:

- Enfoque estratégico: La administración de capital humano debe contribuir al éxito estratégico de la organización.
- Enfoque del capital humano: La actividad principal de las divisiones de capital humano es administrar la labor de individuos concretos.
- Enfoque administrativo: La administración del capital humano es responsabilidad de cada uno de los gerentes de una organización.
- Enfoque de sistemas: La administración de capital humano forma parte de un sistema, la organización, por esta razón se debe evaluar con respecto a la contribución que aportan a la productividad general de la organización.
- Enfoque proactivo: Los administradores de capital humano de una empresa pueden incrementar su contribución a los empleados y a la organización anticipándose a los desafíos que deben de enfrentar.

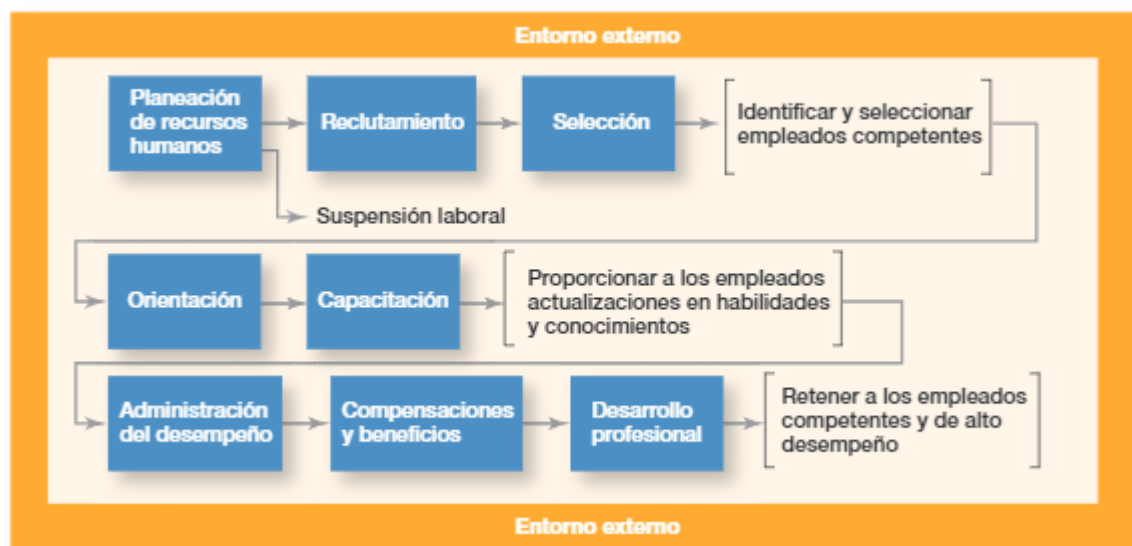
(p.18)

Las organizaciones buscan agentes de cambio, líderes para que orienten sus procesos y sobre todo que logren los objetivos de cada institución.

### 2.8.7 PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El Departamento de Recursos Humanos cuenta con procesos específicos del área, el cual se describen a continuación.

ILUSTRACIÓN 9: Proceso de administración de RH



Fuente: Robbins S. (2014), Administración. P 381

### 2.8.8 OUTSOURCING

Mencionan Werther W. y Davis K. (2014) que el outsourcing: “Consiste en contratar a una empresa especializada que se encargue de la administración de

determinados procesos no esenciales del negocio, con el objetivo de que la gerencia pueda dedicarse a cuestiones estratégicas”. (p.123)

Hoy en día muchas empresas se inclinan por la contratación de outsourcing para algunas áreas de la organización que corresponde a una subcontratación a terceros para que realicen una tarea concreta en la empresa y permite poner la confianza en otros para poder cumplir con algunos factores de la empresa y así dar un servicio más especializado a sus clientes.

También explican Werther W. y Davis K. (2014), algunas ventajas y desventajas del outsourcing en la administración de recursos de capital humano:

#### Ventajas:

- La empresa se concentra en las actividades que mejor lleva a cabo, lo cual permite lograr mayor eficiencia.
- Se incrementa la flexibilidad, se reducen los tiempos del proceso y se responde más rápido a los cambios que enfrenta la organización, así como a la demanda de los productos y servicios que ella ofrece.
- Se incrementa el nivel de calidad del personal y aumenta el rendimiento de la organización mediante mejores niveles de productividad.
- Se logran ahorros financieros, porque los costos fijos de un empleado permanente se convierten en costos variables.

## Desventajas

- Se promueve la división entre el personal porque los recién llegados no pertenecen a la empresa y no están comprometidos con la cultura corporativa.
- El personal contratado es más susceptible a padecer elevados niveles de rotación.
- Se logra menor compromiso con los planes y programas de trabajo a mediano y largo plazos.
- Se incrementa la incertidumbre de todo el personal sobre su seguridad en el puesto. (p.141)

De acuerdo con lo anterior, es importante que la empresa tenga cuidado al tener este servicio, ya que de no tratarse de la forma correcta puede ser un problema y puede provocar falta de motivación en los trabajadores y perjudicar su desempeño.

### **2.8.9 RECLUTAMIENTO**

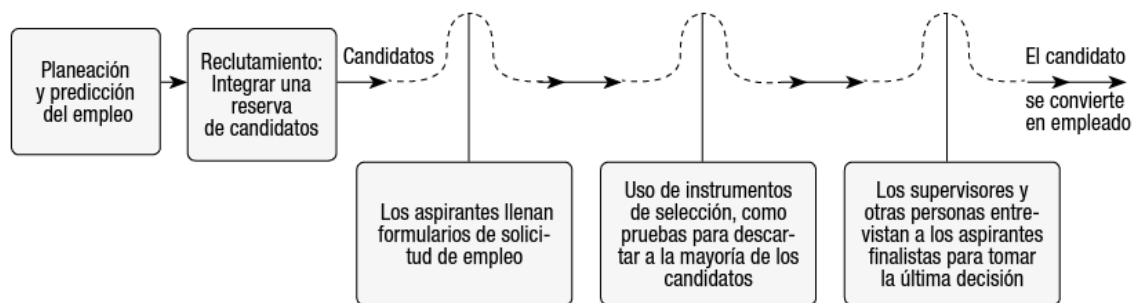
El reclutamiento es un proceso que realiza el departamento de recursos humanos, este surge de la necesidad de ocupar un puesto dentro de una organización y es un proceso atrae candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa.

Menciona Dessler y Varela (2017) que: “El proceso de reclutamiento consiste en una serie de pruebas que permiten seleccionar al mejor candidato para el puesto de trabajo”. (p.72)

El reclutamiento es una parte importante dentro de una organización de ahí parte todo el funcionamiento, pues si no hay una buena elección del personal no se logran los objetivos y las metas.

Por otro lado, comenta Chiavenato (2017) que reclutamiento: “Es un conjunto de técnicas y procedimientos cuya función es atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización”. (p.128)

ILUSTRACIÓN 10: Pasos en el proceso de reclutamiento y selección.



Fuente: Dessler y Varela (2017), Administración de Recursos Humanos. P 72

Se lleva un proceso exitoso de reclutamiento cuando la empresa logra atraer a los candidatos idóneos para ocupar puestos dentro de la organización, en donde se

desempeñarán eficientemente. Existen distintos tipos de reclutamiento, por lo que el encargado del proceso debe tener cuidado a la hora de elegir para, de esta manera, atraer a los candidatos correctos.

### **2.8.9.1 RECLUTAMIENTO INTERNO**

En las organizaciones al momento de reclutar es importante que puedan tomar en cuenta al personal interno para procesos que se vayan a llevar a cabo con la finalidad de brindarles la oportunidad de crecer y desarrollarse a nivel profesional.

Chiavenato (2017) explica que:

El reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal). Así el reclutamiento interno puede implicar:

- ✓ Transferencia.
- ✓ Ascenso.
- ✓ Transferencia con ascenso.
- ✓ Programas de desarrollo de personal.
- ✓ Planes de carrera para el personal. (p.133)

Según Dessler y Varela (2017) mencionan que:

Los trabajadores actuales o “los ascensos dentro de la organización” a menudo son el mejor recurso para conseguir candidatos. Cubrir los puestos vacantes con candidatos internos tiene varias ventajas, primero nada sustituye el hecho de conocer las debilidades y fortalezas de una aspirante, como sucede después de trabajar con alguien durante un tiempo. (p.80)

Este tipo de reclutamiento hace que el personal, cuando son tomados en cuenta asuman nuevos cargos y asciendan de un puesto a otro, esto va a depender del conocimiento y experiencia que el colaborador haya adquirido en el tiempo que lleva en la empresa.

#### **2.8.9.2 RECLUTAMIENTO EXTERNO**

El reclutamiento externo es cuando se convoca a las personas con cualidades y aptitudes necesarias para poder desempeñar el puesto que se encuentra vacante.

Menciona Chiavenato (2017):

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide en candidatos reales o

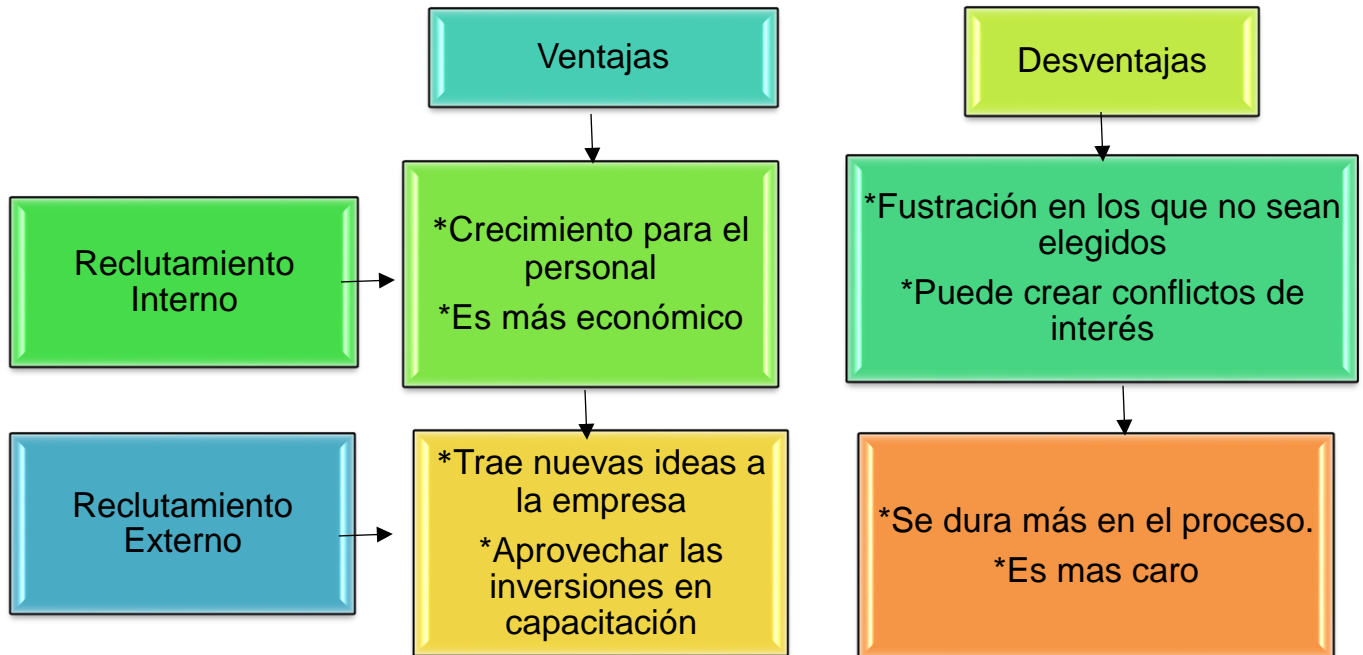
potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, mediante una o más de las técnicas de reclutamiento siguiente:

- Archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa escuela.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Agencias de colocación o empleo.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- Reclutamiento por internet. (p.136)

En las organizaciones, por lo general, se aplican ambos tipos de reclutamiento, puede iniciar con uno proceso interno y si no se logra conseguir al personal idóneo para el puesto se procede con el reclutamiento externo hasta lograr conseguir el candidato que cumpla con los requisitos del puesto.

### 2.8.9.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS

IIUSTRACIÓN 11: Ventajas y Desventajas.



Fuente: Elaboración propia.

### 2.8.9.4 RECLUTAMIENTO MIXTO

Las empresas pueden ejecutar el reclutamiento mixto donde se realiza de forma simultánea el reclutamiento interno y externo.

Define Chiavenato (2017), sobre el reclutamiento mixto:

En la práctica, las empresas no hacen sólo reclutamiento interno o sólo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno es necesario cubrir la posición actual del individuo que se desplaza a la posición vacante. Si se sustituye por otro empleado, este produce a su vez una vacante. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que debe ocuparse mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele. Por otro lado, siempre que se hace reclutamiento externo, al nuevo empleado se le tiene que ofrecer algún desafío, oportunidad y horizonte, o es probable de que busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor. (p.140)

### **2.8.10 SELECCIÓN DE PERSONAL**

Durante este proceso se les informa a los interesados sobre las actitudes requeridas para desempeñar el puesto y las oportunidades que la organización puede ofrecer a sus colaboradores.

Menciona Dessler y Varela (2017) que:

La selección tiene que ver con predecir cuáles candidatos tendrán éxito si son contratados. El énfasis principal en cualquier actividad de selección debe ser reducir la probabilidad de cometer errores de rechazo o de aceptación, y aumentar la probabilidad de tomar decisiones correctas. (p.212)

Por otro lado, Chiavenato (2017) explica que: “Busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización”. (p.144)

### **2.8.10.1 PROCESO DE SELECCIÓN**

Se trata de seleccionar al candidato más adecuado al puesto y a la organización según la planificación de recursos establecida en relación con las necesidades y los objetivos estratégicos de la organización.

Señala Chiavenato (2017):

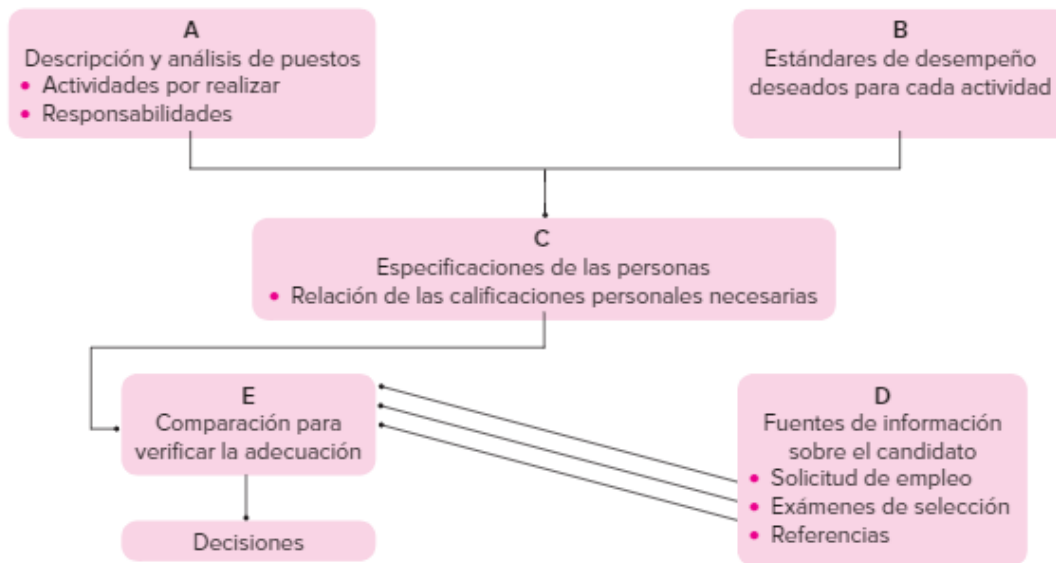
Funciona como un proceso compuesto de varias etapas o fases consecutivas por las que pasa el candidato. En las etapas iniciales se emplean las técnicas más sencillas y económicas, por lo que se dejan las técnicas más caras y complejas para el final. (p.159)

Suele aplicarse distintas técnicas de selección, por lo tanto, las opciones son muchas y varían de acuerdo al perfil y la complejidad del puesto. Entre las principales opciones para el proceso de selección son:

- a) **Selección con un único acto para decidir:** Éste es el tipo más simple para decidir, puesto que las decisiones se basan en una sola técnica de selección que puede ser la entrevista o una prueba de conocimientos.
- b) **Selección secuencial de dos actos de decisión:** Esta selección se utiliza cuando la información obtenida en el primer paso es insuficiente para tomar la decisión de aceptar o rechazar a un candidato. Es un plan secuencial que mejora la eficacia del programa de selección.
- c) **Selección secuencial de tres actos de decisión:** Se basa en un proceso de selección que comprende tres técnicas de selección.
- d) **Selección secuencial en cuatro o más actos de decisión:** Es un proceso en el cual se utilizan más técnicas de selección. Esta técnica se considera la mejor con respecto a las otras, puesto que se obtiene mayor información del candidato.

Luego de que se toma la decisión final en cuanto a admisión, el candidato deberá pasar un examen médico y también una verificación de su registro personal y profesional. (p.160)

## IIUSTRACIÓN 12: Proceso de Selección de Personal.



Fuente: Chiavenato (2017) Administración de Recursos Humanos. P 144

### 2.8.11 ENTREVISTA

Una entrevista puede ser el punto más decisivo en la contratación de personal para una empresa, porque permite descubrir las verdaderas habilidades y debilidades de cada candidato.

Comenta Chiavenato (2017) que la entrevista:

Es la técnica de selección más común en las empresas grandes, medianas y pequeñas. A pesar de carecer de bases científicas y considerarse la técnica más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto de candidato. (p.150)

### **2.8.11.1 ETAPAS DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN.**

A continuación, Chiavenato (2017) explica las etapas de la entrevista de selección.

#### **Preparación de la entrevista**

La entrevista no debe improvisarse ni apurarse. Con cita o sin ella, necesita cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos:

- Los objetivos específicos de la entrevista: lo que se pretende con ella.
- El tipo de entrevista (estructurada o libre) adecuada a los objetivos.
- Lectura preliminar del curriculum vitae del candidato
- La mayor cantidad posible de información del candidato
- La mayor cantidad posible de información del puesto vacante y de las características personales esenciales que exige.

Esta preparación es vital para que el entrevistador verifique y compare con relativa precisión la adecuación de los requisitos necesarios para el puesto con las características personales del candidato.

## **Ambiente**

La preparación del ambiente es un paso que merece una atención especial en el proceso de la entrevista para neutralizar posibles ruidos o interferencias externas que la perjudiquen, esta debe de enfocarse en dos puntos:

- Ambiente físico: El lugar físico de la entrevista debe ser privado y confortable, sin ruido, sin interrupciones y de carácter particular.
- Ambiente psicológico: El clima de la entrevista debe ser ameno y cordial, sin recelos, ni temores, sin presiones de tiempo, coacciones ni imposiciones.

La espera es inevitable, de manera que debe contarse con una cantidad suficiente de sillas. En la sala de espera debe haber periódicos, revistas, literatura, en especial periódicos internos o información sobre la organización.

## **Desarrollo de la entrevista**

La entrevista en si es la etapa fundamental del proceso, en la cual se intercambia la información que desean los dos participantes: el entrevistador y el entrevistado. En la entrevista actúan dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser muy elevado y, sobre todo, dinámico. El entrevistado estimula (con preguntas), al candidato, a fin de estudiar

sus respuestas y reacciones de comportamiento (realimentación), las cuales le permiten elaborar nuevas preguntas (estímulos) que alimentan el proceso y así sucesivamente.

- Contenido de la entrevista: Constituye la entrevista en sí. Representa el conjunto de información que el candidato proporciona sobre sí mismo, su formación, escolaridad, profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimiento e intereses, aspiraciones personales, etcétera.
- Comportamiento del candidato: Constituye el aspecto formal, es decir, la manera en que el candidato se comporta y reacciona en determinada situación, su manera de pensar, actuar, sentir, su grado de agresividad, de asertividad, sus motivaciones y ambiciones, etcétera.

El entrevistador debe de considerar ambos aspectos, el material y el formal, en la conducción de la entrevista para hacer una evaluación adecuada de los resultados.

### **Cierre de la entrevista**

La entrevista debe iniciarse y fluir con libertad, sin timidez ni embarazo. Es una conversación amable y controlada. Su cierre debe ser elegante: el entrevistador debe hacer una señal clara que indique que la entrevista terminó, asimismo, se le proporciona al candidato algún

tipo de información respecto de las acciones futuras, por ejemplo, si se le contactara para conocer el resultado, y como será ese contacto.

### **Evaluación del candidato**

Inmediatamente después de que el entrevistado abandone la sala, el entrevistador debe empezar con la tarea de evaluarlo. Si no hizo anotaciones, debe poner por escrito los aspectos más importantes. Si utilizo alguna hoja de evaluación, debe revisarla y llenarla. Por último, es necesario tomar decisiones respecto del candidato: si debe rechazarse o aceptarse, y cuál es su posición en relación con los demás candidatos que se disputan la plaza. (p153)

### **2.8.12 CAPACITACIÓN**

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. Brinda oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.

Chiavenato (2017) expresa que: “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las

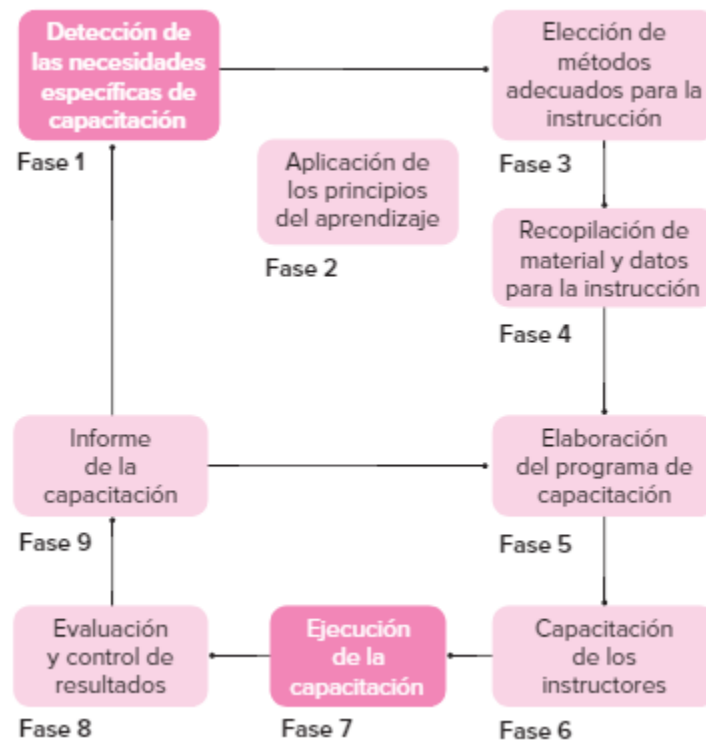
personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”. (p.330)

### **2.8.12.1 OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN**

Los principales objetivos de la capacitación según Chiavenato (2017) son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración. (p332)

IIUSTRACIÓN 13: Ciclo de la Capacitación.



Fuente: Chiavenato (2017) Administración de Recursos Humanos. P 344

### 2.8.12.2 TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN

Capacitar al personal es influir en el comportamiento del trabajador con la finalidad de aumentar la productividad, se proporcionan los medios para hacer posible el aprendizaje.

Explica Chiavenato (2017):

#### 1. Técnicas de capacitación en cuanto a su utilización:

- a) Técnicas de capacitación orientadas al contenido: diseñadas para la transmisión de conocimientos o información, como la técnica de lectura comentada, video

discusión, instrucción programada (IP) e instrucción por computadora.

b) Técnicas de capacitación orientadas al proceso: diseñadas para el cambio de actitudes, desarrollo de la conciencia propia y de los demás, así como desarrollo de habilidades interpersonales.

c) Técnicas mixtas de capacitación: son aquellas por medio de las cuales se transmite información y se procura el cambio de actitudes y conducta.

**2. Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo:** Respecto del tiempo, las técnicas de capacitación se clasifican en dos categorías: las aplicadas antes de ingresar al trabajo (programas de inducción o de integración) y las aplicadas después del ingreso.

a) Capacitación de inducción o de integración a la empresa: pretende que el nuevo empleado se adapte y familiarice con la empresa, así como con el ambiente social y físico donde trabajará.

b) Capacitación después del ingreso al trabajo: Para la capacitación después del ingreso al trabajo se consideran dos aspectos:

i) Capacitación en el lugar de trabajo (en servicio).

ii) Capacitación fuera del lugar de trabajo (fuera de servicio).

**3. Técnicas de capacitación en cuanto al lugar de su aplicación:** Respecto del lugar de aplicación, las técnicas de capacitación se clasifican en capacitación en el lugar de trabajo (on the job) y fuera del lugar de trabajo

- a) Capacitación en el lugar de trabajo: pueden impartirla trabajadores, supervisores o especialistas de staff. No requiere acomodos ni equipos especiales, y constituye la forma más común de capacitación
  
- b) Capacitación fuera del lugar de trabajo: la mayor parte de los programas de capacitación que tienen lugar fuera del trabajo no se relaciona directamente con él y, en general, complementa la capacitación en el trabajo. (p.339)

### **2.8.13 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Cuando se habla de clima organizacional se puede decir que es una percepción de las personas en relación con las prácticas, procedimientos, políticas, reglamentos, formularios o procesos que se dan en la organización, por lo tanto, es importante generar las condiciones apropiadas en el entorno laboral para que puedan dar lo mejor de sí mismas.

Si se considera que los trabajadores constituyen lo más valioso de una organización son ellos los que hacen posible los cambios y el cumplimiento de las metas, a través de sus acciones se mide el compromiso alcanzando su máximo potencial de efectividad en bienestar y satisfacción para ellos y para la empresa proyectando un buen clima organizacional.

Afirma Chiavenato (2017) que el clima organizacional: “Se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes”. (p.50)

También Ramírez (2017) menciona en su tesis:

El clima organizacional es el vínculo entre los aspectos objetivos de la organización y el comportamiento de los trabajadores. Este enlace se deriva del hecho que la conducta de éstos es tanto una función de su evaluación subjetiva del ambiente, como de los aspectos objetivos y reales. (p.35)

Por otro lado, Bordas (2016) habla de:

Las orientaciones teóricas de mayor uso en el estudio del clima organizacional distinguen entre tres perspectivas: la perspectiva realista u objetiva, la fenomenológica o subjetiva y la perspectiva interaccionista.

- Desde la perspectiva realista, se tiende a considerar el clima como un atributo de la organización de carácter objetivo y relativamente independiente de las percepciones de sus miembros.
- Desde la perspectiva fenomenológica, se considera al clima más como un atributo de las personas, poniendo el acento en los aspectos individuales y subjetivos.

- Desde la perspectiva interaccionista se pretende integrar los dos enfoques anteriores al considerar al clima como el resultado de la interacción de las características objetivas de la organización y de las percepciones de sus miembros, reflejando pues, la interacción entre ambos tipos de factores: objetivos y subjetivos. (p.25)

### **2.8.13.1 MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

El autor Rubio (2016) menciona que:

Para medir el clima de la organización, existen tres herramientas fundamentales:

- La entrevista a los empleados de la empresa.
- La observación directa del trabajador, mientras está en su puesto de trabajo.
- Una encuesta general de clima, administrada a todo el personal de la compañía. (p.51)

De acuerdo con lo anterior es importante que antes de llevar a cabo un estudio o diagnóstico del clima, es imprescindible tener el apoyo y la colaboración de los que dirigen la empresa y saber cuáles son sus objetivos, es por esto que cada estudio se debe adaptar a las características y necesidades de cada empresa y a los objetivos que pretende conseguir a corto, medio y largo plazo.

### 2.8.13.2 CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

El clima y la cultura organizacional son factores relevantes en el comportamiento del personal que labora en las organizaciones y a veces las personas tienden a confundir ambos.

La cultura organizacional es la consecuencia de las costumbres, tradiciones, procedimientos y sistemas con que funciona una empresa, mientras que el clima organizacional es la atmósfera dentro de la compañía y tiene que ver con el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables que perciben los colaboradores en relación con su lugar de trabajo.

Se puede afirmar que el clima organizacional influye en una mayor calidad en la vida del personal y como consecuencia, se reflejará en sus servicios, por lo que es un elemento clave del comportamiento de las personas en las organizaciones.

Menciona Bordas (2016) explica que:

La mayoría de los autores distinguen de forma clara dichos conceptos. En este sentido, las diferencias entre clima y cultura son notables:

- El clima es descriptivo y la cultura es en gran parte, normativa.
- El clima se basa en percepciones y la cultura en valores y creencias.
- El clima, como percepción descriptiva agregada, puede abordarse bien desde un punto de vista analítico mediante estudios cuantitativos con cuestionario y la cultura, como conjunto de valores y creencias, es

un constructo más complejo con diversidad de detalles que tal vez sólo pueden captarse mediante estudios cualitativos basados en el análisis del discurso y la observación.

- El clima existe en toda organización, pero algunas organizaciones no tienen cultura, o es una cultura muy débil, pues no existe una experiencia compartida en el tiempo que haya llevado a un aprendizaje común de los valores, normas, y creencias compartidas que componen la cultura. (p.31)

### **2.8.13.3 FACTORES QUE AFECTAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Por otro lado, el autor Rubio (2016) menciona que los factores que afectan el clima organizacional:

Son aquellos determinantes que pueden desencadenar problemas en ella. En un primer estudio, los problemas más básicos susceptibles de generar un mal clima laboral podemos asimilarlos a los niveles primarios de la jerarquía motivacional de Maslow. Es decir, aquellos relacionados con la seguridad en el trabajo y con un nivel retributivo suficiente para cubrir las necesidades fisiológicas. (p.53)

De acuerdo con el párrafo anterior, se puede decir que son factores relacionados con las diferentes políticas que la empresa sigue en aspectos como normas y procedimientos internos, la imagen que posea la empresa como organización y el cumplimiento de las condiciones de trabajo establecidas por la legislación laboral.

#### **2.8.14 LA COMUNICACIÓN**

La comunicación es la base de todas las relaciones interpersonales, una comunicación adecuada en el trabajo evita los malos entendidos y permite que toda la organización funcione, todas las opiniones deben tomarse en consideración en cada proyecto. En las reuniones, por ejemplo, no solo es el jefe quien habla, sino que incluso los asistentes presentes deben sentirse cómodos de aportar ideas.

La comunicación abierta y transparente abarca a todos los miembros de la organización minimizando los malos entendidos, las aplicaciones incorrectas de técnicas y también impide los rumores. Facilita la incorporación de los nuevos empleados y acepta ideas innovadoras que en organizaciones de comunicaciones cerradas quedan de lado impidiendo el completo avance de sus proyectos.

Una correcta comunicación interna es imprescindible para un excelente desarrollo empresarial, que permita facilitar a los trabajadores toda la información necesaria para un buen desempeño en su trabajo y crear un clima laboral adecuado.

Según Chiavenato (2017), la comunicación: “Es el proceso que une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas”, (p.50)

#### **2.8.14.1 EL PROCESO DE COMUNICACIÓN**

La comunicación une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, en toda comunicación existe al menos dos personas, la que envía el mensaje y la que la recibe.

- Emisor: Persona que emite el mensaje para alguien más.
- Transmisor: Equipo que codifica el mensaje para que se vuelva disponible para el canal.
- Canal: Enlaza la fuente con el destino.
- Receptor: Equipo que decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino.
- Destino: Es el destinatario de la comunicación.

#### **2.8.14.2 BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN**

El proceso de comunicación está sujeto a muchas situaciones que pueden provocar una mala comunicación; a continuación, se detallan algunas variables que la afectan lo que conlleva a que el mensaje que se envió sea diferente al que se reciba.

- **Barreras personales:** Estas barreras son las que provienen de las limitaciones, emociones y valores humanos de cada persona, algunas de estas son malos hábitos de escucha, las motivaciones y sentimientos personales.
- **Barreras físicas:** Son las barreras que se encuentran en el ambiente en el que se lleva a cabo la comunicación, como, por ejemplo, una puerta que se abra en el transcurso de una clase o ruidos externos como el de una fábrica.
- **Barreras semánticas:** Son las distorsiones que se deben a los símbolos que se da a través de la comunicación, como por ejemplo los gestos, las señales o los símbolos pueden tener un significado diferente para quienes participan del proceso.

#### IIUSTRACIÓN 14: Tipos de Barreras en la Comunicación.

Humanas	Físicas	Semánticas
Limitaciones personales	Espacio físico	Interpretación de palabras
Hábitos al oír	Interferencias físicas	Traducción de idiomas
Emociones	Fallas mecánicas	Significado de señales
Preocupaciones	Ruidos ambientales	Significado de símbolos
Sentimientos personales	Distancia	Decodificación de gestos
Motivaciones	Acontecimientos locales	Sentido de los recuerdos

Fuente: Chiavenato (2017) Administración de Recursos Humanos. P 54

### **2.8.14.3 IMPORTANCIA DE LA COMUNIACIÓN INTERNA**

Menciona Rubio (2016) que:

La comunicación interna permite generar lo que se denomina como visión compartida y a la vez debe fomentar la participación de los empleados. La empresa de hoy no puede permitirse el lujo, o la temeridad, de desaprovechar el enorme potencial de inteligencia, iniciativa y creatividad que tiene a su disposición en el conjunto de sus trabajadores. Y para actualizar estas capacidades potenciales, la dirección ha de ser capaz de integrar a todo el personal en su proyecto de empresa. (p.62)

De acuerdo con el autor, la comunicación interna en la empresa es uno de los pilares de la estrategia de la empresa que busca lograr una adecuada coordinación entre las diferentes unidades que la componen y siendo una comunicación efectiva mejora el clima laboral, el compromiso con los objetivos y favorece el aprendizaje.

### **2.8.14.4 TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA**

Define el autor Rubio (2016), la comunicación descendente, ascendente y horizontal de la siguiente manera:

La comunicación descendente es aquella que va desde el vértice estratégico hacia los trabajadores y grupos de interés. Se produce cuando los niveles o mandos superiores transmiten mensajes y comunicaciones a los integrantes

de los diferentes niveles inferiores o, en su caso, cuando se generan informaciones para el exterior de la empresa. (p.66)

De acuerdo con lo anterior el principal objetivo de la comunicación descendente es el de trasladar la información que se requiere dar a conocer a cada nivel de la organización.

Explica Rubio (2016) que: “La comunicación ascendente parte de los niveles básicos hacia los niveles superiores de la organización. Se establecen medios o canales para que la información requerida pueda llegar hasta los niveles de dirección”. (p.68)

En este tipo de comunicación se refleja lo que piensan y opinan los colaboradores sobre su situación laboral u otros aspectos de interés, por lo que tenerla en cuenta resulta beneficioso para la empresa.

Detalla también Rubio (2016): “La comunicación horizontal es la información que ocurre entre departamentos o individuos de un mismo nivel, lo que facilita la coordinación de actividades para la consecución de metas” (p.69). Esta comunicación tiene la función de fomentar el espíritu de equipo, así como la de coordinar la realización de actividades conjuntas entre personas, áreas y departamentos.

## **Comunicación funcional o disfuncional**

La comunicación funcional le permite a la persona manejar de manera más precisa las situaciones del ambiente en que se encuentra, puede expresarse claramente ante las demás personas, conocer lo que piensa, siente mientras que la comunicación disfuncional la persona no interpreta de forma adecuada los mensajes que le llegan del entorno, por lo que no es una persona abierta a lo que ella misma piensa y siente.

### **2.8.15 LA MOTIVACIÓN**

En cualquier circunstancia mantener al personal altamente motivado asegura el cumplimiento de objetivos dentro de la organización, la eficiencia y eficacia con que los colaboradores ejecutan sus tareas mejoraran las actividades dentro de las organizaciones.

Dice Chiavenato (2017) con respecto a la motivación: “Es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico”. (p.41)

Si las instituciones cuentan con un plan de motivación, lograrán fomentar un mayor compromiso por parte de sus colaboradores y un aumento en la productividad, también el trabajador se sentirá a gusto en su lugar de trabajo y fomentará su innovación para dar propuestas o sugerencias para la empresa, pues experimentará una sensación de pertenencia hacia la organización.

El principal activo de las organizaciones es su recurso humano, un personal motivado es de suma importancia para el logro de las metas de la organización, por esta razón, las gerencias deben de tener planes enfocados a la motivación de sus colaboradores, donde no solamente se incluya la parte económica, sino que brinden diversas opciones que los hagan sentir que son importantes y se preocupan por su bienestar en la organización.

Por otro lado, Rodríguez (2016) dice en su tesis:

Se puede interpretar que la motivación de los colaboradores de la organización está estrechamente ligada a factores externos e internos, como son las propiedades del ambiente organizacional y deseos propios, siendo estos términos de gran importancia por cuanto se vinculan paralelamente para formar un comportamiento adecuado que reside dentro de una organización. (p.33)

Por lo tanto, se puede decir que a mayor motivación, mayor será la productividad obtenida de los trabajadores y estos pueden ser condicionados para alcanzar mejores resultados. Sin embargo, cuando la motivación no está presente, la productividad laboral disminuye sin importar la labor de la organización.

### **2.8.15.1 CICLO MOTIVACIONAL**

Comenta Chiavenato (2017):

Este ciclo empieza con el surgimiento de una necesidad, una fuerza dinámica y persistente, que origina el comportamiento, cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción incomodidad y desequilibrio. (p.42)

De acuerdo con el párrafo anterior si esta necesidad se da, lleva al trabajador a aliviar la tensión o liberarlo de la incomodidad y así encontrar la satisfacción a su necesidad volviendo a su estado de equilibrio anterior.

ILUSTRACIÓN 15: Ciclo Motivacional.



Fuente: Elaboración propia, Información tomada Chiavenato I (2017).  
Administración de Recursos Humanos. P 42

### **2.8.15.2 JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES SEGÚN MASLOW**

El autor Chiavenato (2017) dice que: “Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo”. (p.42)

**Necesidades fisiológicas:** Incluyen las necesidades vitales para la supervivencia y son de orden biológico. Dentro de este grupo, encontramos necesidades como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio. Maslow piensa que estas necesidades son las más básicas en la jerarquía, ya que las demás necesidades son secundarias hasta que no se hayan cubierto las de este nivel.

**Necesidades de seguridad:** En esta parte se incluyen las necesidades de seguridad y son necesarias para vivir, pero hasta que las primeras no se satisfacen, no surgen las necesidades que se orienta a la seguridad personal, al orden, la estabilidad y la protección. Por ejemplo: la seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud, etc.

**Necesidades sociales:** Son las necesidades de aceptación por parte de sus compañeros, ejemplos de estas necesidades son: el amor, el afecto, e intercambio de amistad. Cuando estas necesidades no están satisfechas las personas muestran resistencia frente a quienes se acercan la cual conduce a la falta de adaptación social.

**Necesidades de aprecio:** Son las necesidades que se relacionan con la manera de cómo se valora la persona, como la confianza en sí mismo, la autoestima, la

reputación y el orgullo personal, y el respeto hacia los demás, al satisfacer dichas necesidades, la persona se siente en confianza en sí mismo

**Necesidades de autorrealización:** Estas se encuentran en el nivel más alto de la jerarquía, motivan al trabajador a dar su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de su vida, solo puede ser alcanzada si se ha logrado satisfacer las otras.

### **2.8.15.3 DE LA MOTIVACIÓN A LA GESTIÓN DEL COMPROMISO**

El autor Rubio (2016) explica que la motivación a la gestión del compromiso:

Son creencias individuales dentro de una obligación recíproca entre el individuo y la organización que van más allá del contrato formal. De otra parte, también existe consenso respecto a que el compromiso organizacional recoge diferentes niveles de interés, es decir, que bajo la denominación de compromiso con la organización existen diferentes formas de interpretar el concepto e independientes entre sí manera que una persona puede posibles situaciones que se den. (p.34)

Adicional, Rubio (2016) menciona que el compromiso tiene tres componentes diferenciados y que se corresponden con tres diferentes estados psicológicos:

**Compromiso Afectivo:** Tiene relación con aspectos personales como: familia, emociones, pertenencia, orgullo, felicidad, satisfacción, solidaridad, lealtad, etc.

**Compromiso de continuidad:** Está en consonancia con aquellas características que se quieren mantener como: conveniencia, costos económicos, comodidad, beneficios, consecuencia, etc.

**Compromiso normativo:** Sigue la línea de aquellos aspectos morales como: actuaciones correctas, el deber, sentimientos de culpabilidad, obligaciones morales etc. (p.36)

## 2.8.16 RELACIONES INTERPERSONALES

Las relaciones interpersonales están presentes desde el nacimiento hasta cualquiera de los ámbitos en los que nos movemos. Menciona Dessler y Varela (2017) que las relaciones interpersonales:

Es la actividad que implica el establecimiento y mantenimiento de relaciones positivas entre los trabajadores y el empleador, que contribuyan a un estado ánimo, productividad, motivación y disciplina satisfactorios, así como también al mantenimiento de un ambiente laboral positivo, productivo y cohesivo. (p.389)

Entre las habilidades sociales que se aprenden desde niños se encuentran las destrezas para hacer amistades y para abordar los sentimientos. Acciones como presentarse, establecer una conversación, participar en actividades comunes, pedir u ofrecer ayuda, disculparse y expresar afecto son habilidades básicas para poder comunicarnos de manera satisfactoria.

Expresa en su tesis Ramírez (2017):

El debilitamiento de las relaciones interpersonales en el clima organizacional puede estar vinculado a que priman los intereses individuales sobre los colectivos, en muchos casos este tipo de actitudes pueden terminar con la confianza entre los trabajadores incluso generar problemas dentro de los equipos de trabajo. Las relaciones interpersonales muchas veces están influenciadas por otros aspectos como lo es: la conducta y las características de personalidad. (p.61)

## ¿Cómo nos relacionamos con los demás?

Cuando nos relacionamos con los demás, se desea dar, pero también recibir escuchar y ser escuchados, comprender y ser comprendidos. Todos necesitan desarrollar en el entorno, que permita ir creciendo día a día, en el que nos sintamos identificados, tanto en el ámbito familiar, como en el lugar de trabajo, donde es necesario un clima que permita a cada persona beneficiarse del contacto con otras personas.

Se puede decir que algunos factores que influyen en la percepción de las personas son:

- La persona que percibe.
- La motivación.
- La familia.

Crear una buena relación interpersonal con las personas que están a mi alrededor tiene como finalidad convertirnos en unas personas más abiertas y relajadas, capaces de disfrutar con todo lo bueno que los demás pueden ofrecernos.

Nos relacionamos todos los días con personas en el trabajo y en la vida cotidiana, de ahí la importancia de si no se tiene una buena relación con los demás puede conducir a una situación de aislamiento social y sufrimiento difícil de manejar.

Por eso el hacer nuevos amigos y mantener nuestras amistades a largo plazo, expresar a otros las necesidades, compartir las experiencias y defender los intereses ayudan a mantener una buena relación interpersonal con las personas en el ámbito laboral y personal.

### **2.8.16.1 TRABAJO EN EQUIPO**

Rodríguez (2016) menciona en su tesis que Trabajo en Equipo:

Es la capacidad o habilidad que tiene cualquier grupo de personas para unirse y colaborar juntas con el objetivo de lograr una meta propuesta dentro de la organización.

Esto requiere abandonar el hábito individualista de creer sólo en el resultado del esfuerzo propio y apoyarse en las capacidades del equipo. (p.40)

De acuerdo con lo anterior el trabajo en equipo es un conjunto de actitudes, valores y percepciones que tienen en común un grupo de individuos, las cuales son utilizadas positivamente para cumplir un objetivo deseado.

El trabajo en equipo es importante porque se considera que mientras más personas se unan de manera comprometida a realizar una actividad, mejores y más efectivos serán los resultados.

Contar con un buen equipo de trabajo es esencial para un alto rendimiento en cualquier organización. Trabajar en equipo no implica que todas las personas se enfoquen en la misma tarea o que cada uno tenga que ser capaz de desempeñar las funciones de los demás, sino más bien se trata que todos aporten algo desde su experiencia y habilidades, enriqueciendo el trabajo y logrando grandes resultados.

El autor Benavides (2014) dice que:

Trabajo en equipo se integra por personas por lo general en número pequeño) con habilidades suplementarias, quienes confían unas en las otras y se han comprometido con un objetivo, metas y un enfoque común, para el cual se consideran a sí mismas mutuamente responsables. Un verdadero equipo se compromete a trabajar con éxito en conjunto, para lograr un desempeño elevado. (p.251)

Benavides (2014) establece estas 5 etapas en la integración de equipos de trabajo:

**Aceptación mutua:** Los integrantes del grupo se ven afectados por la desconfianza mutua a la organización y a sus superiores. Temen carecer de la capacidad o habilidades necesarias para desempeñar el trabajo y estos sentimientos de inseguridad los llevan a buscar a otros que se encuentren en el mismo predicamento y con quienes puedan expresarse abiertamente.

**Toma de decisiones:** Durante esta fase, existe una comunicación abierta sobre el trabajo. La solución de problemas y la toma de decisiones se llevan a cabo, ya que existe una confianza mutua en puntos de vista y creencias y se originan estrategias para efectuar el trabajo y ayudarse a tener un rendimiento eficaz.

**Motivación:** El grupo está alcanzando la madurez y los problemas de sus integrantes se conocen; han aceptado que es mejor cooperar que competir y, por lo tanto, el grupo se dedica a buscar la solidaridad.

**Control:** El grupo que ha alcanzado esta fase se ha organizado con mucho éxito y sus integrantes contribuyen de acuerdo con sus intereses y habilidades; el grupo ejerce sanciones cuando se necesita control para que los integrantes se atengan a las directrices indicadas por las normas del grupo. (p.251)

El trabajo en equipo logra que los trabajadores puedan llegar a conocer más profundamente a sus compañeros, conociendo sus capacidades, sus limitaciones, su forma de pensar y de enfrentar diferentes situaciones.

#### **2.8.16.2 IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO**

La importancia del trabajo en equipo tiene que ver entonces con que el mismo se basa en ideas como la convivencia, la comprensión, la tolerancia, el respeto por el otro y el aprovechamiento grupal de ideas que individualmente quizás no rendirían de la misma manera.

El trabajo en equipo es necesario para lograr lo siguiente:

- El impacto de un equipo es más significativo si está en el hecho de alcanzar más cosas juntos, que de manera individual.
- Otorga empoderamiento a cada uno de los colaboradores.
- Fomenta la responsabilidad y la capacidad de respuesta al cambio.
- Promueve el sentido de logro, la equidad y la amistad.

### **2.8.16.3 HORARIOS DE TRABAJO**

Hay muchos tipos de empresas, cada una con necesidades diferentes y dentro de ellas puestos de trabajo con requisitos de presencia y disponibilidad que pueden ser muy distintos, por lo que fijar un horario único para trabajar resulta en la práctica muy complicado.

Según el artículo 136: La jornada de trabajo efectivo no podrá ser mayor de ocho horas en el día, de seis en la noche y de cuarenta y ocho horas por semana. Sin embargo, en los trabajos que por su propia condición no sean insalubres o peligrosos, podrán estipularse una jornada ordinaria diurna hasta de diez horas y una jornada mixta hasta de ocho horas, siempre que el trabajo semanal no exceda de las cuarenta y ocho horas. (Ley N° 9343)

Por otro lado, el Artículo 137: Tiempo de trabajo efectivo es aquel en que el trabajador permanezca a las órdenes del patrono o no pueda salir del lugar donde presta sus servicios durante las horas de descanso y comidas. (Ley N° 9343)

Mencionan las autoras Nogareda Cuixart C, Nogareda Cuixart S. y Solórzano Fábrega M (2014) que:

El horario de trabajo, es decir la distribución del tiempo de trabajo a lo largo de un periodo de tiempo (una semana, un día). Indica las horas en las que se da la actividad. La mencionada directiva lo contempla, como la ubicación temporo-espacial de la jornada así como la fijación de los momentos de inicio, desarrollo, interrupción y finalización del tiempo de trabajo. (p.3)

La jornada de trabajo siempre es un tema de suma importancia tanto para el trabajador como también para el patrono; para el trabajador por qué quiere que se cumpla la jornada de trabajo establecida por ley y para el patrono porque quiere mayor productividad en su empresa.

#### **2.8.16.3.1 TRABAJO EN SÁBADOS, DOMINGOS O DÍAS FESTIVOS**

De acuerdo con el artículo 152 establece que: Todo trabajador tiene derecho a disfrutar de un día de descanso absoluto después de cada semana o de cada seis días de trabajo continuo. (Ley N° 9343)

En relación con el artículo anterior el patrono debe dar un día de descanso, es importante revisar las jornadas de trabajo y cumplir con lo que establece la ley para que el patrono no incurra en las sanciones legales.

Explican Nogareda Cuixart C, Nogareda Cuixart S. y Solórzano Fábrega M (2014) que:

Este tipo de trabajo puede tener una gran repercusión en las relaciones familiares y sociales ya que las personas afectadas suelen tener mayor dificultad para poder compaginar las vacaciones, las celebraciones familiares, las salidas con amigos, etc. que las personas que trabajan solo en días laborables. (p.26)

#### **2.8.16.3.2 CONCILIACIÓN ENTRE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR**

Según Nogareda Cuixart C, Nogareda Cuixart S. & Solórzano Fábrega M (2014): “Cuanto más tiempo se dedique al trabajo, menos se podrán atender las demás facetas de la vida” (p.29). Brindar a los trabajadores un equilibrio entre la vida laboral y familiar es un elemento importante en la gestión del capital humano, este puede formar parte de una de una serie de beneficios como:

- Mejora de la satisfacción y la motivación personal.
- Mejora de la salud, bienestar y calidad de vida de los trabajadores.
- Aumento de la satisfacción del cliente.

- Aumento de la eficiencia y la competitividad de la empresa.

#### **2.8.16.4 CALIDAD DE VIDA LABORAL**

Expresa Chiavenato (2017) que la calidad de vida en el trabajo: “Implica crear, mantener y mejorar un excelente ambiente laboral, trátase de sus condiciones físicas (higiene y seguridad) o de sus condiciones psicológicas y sociales”. (p.284)

Detalla Chiavenato (2017) los factores que determinan la calidad de vida laboral:

Las necesidades de los humanos varían en cada persona y en cada organización por lo que las características individuales y las situacionales no son lo único que determina la calidad de vida laboral sino que también lo determinan los siguientes factores:

- La satisfacción con el trabajo desempeñado
- Posibilidades de futuro en la organización
- Reconocimiento por resultados, salario, prestaciones, relaciones humanas, ambiente psicológico y físico del trabajo, libertad para decidir, posibilidades de participar. (p.297)

La calidad de vida laboral es importante porque hace referencia a la satisfacción que tienen los trabajadores con relación a la vida laboral, se busca el desarrollo y bienestar del colaborador sin dejar de lado los objetivos empresariales.

Es importante tener claro que ofrecer un ambiente adecuado influye de una manera positiva en el compromiso y motivación del trabajador, logrando un gran desempeño en estos, es por esto que una empresa que cuida la calidad de vida laboral es una empresa que tendrá colaboradores dispuestos y contentos de participar en el crecimiento de la misma.

### **2.8.17 LIDERAZGO**

El liderazgo es importante en toda organización, porque detrás de un gran equipo, hay siempre un gran líder que tiene la capacidad de influir en la forma de ser o de actuar de los demás, un buen líder puede ofrecer resultados extraordinarios para la empresa.

Establece el autor Benavides (2014) que liderazgo es: “El proceso de inspirar y dirigir la conducta de otros para alcanzar algún objetivo, es una relación basada en el poder de una persona y su influencia sobre otros”. (p.192)

Menciona el autor Barber (2014) que: “Un líder debe tener la capacidad de adaptarse a la situación y, más allá de ello, de conducir a la empresa que dirige hacia la consecución de sus objetivos, sin importar los cambios que se presenten”. (p.13)

Diferencia entre un jefe y un líder, según Barber (2014):

Un líder reconoce que no solamente es líder por él mismo, sino por sus seguidores. El líder es alguien que da ejemplo pero incluso va más allá, pues trasciende con sus palabras y acciones directas, con la claridad de su pensamiento, su entrega y dedicación, por su genuina vocación y por el interés auténtico hacia los demás y hacia el objetivo que persigue.

Un jefe puede ser reconocido como aquella persona a la que formalmente se le ha dado autoridad para desempeñar sus funciones. Esto implica que tiene el poder y la autoridad formal para ejercer su cargo, pero no que cuente con un liderazgo legítimo, es decir, que le pertenezca intrínsecamente. (p.18)

### **2.8.17.1 TIPOS DE LIDERAZGO**

En la actualidad, existen varios tipos de liderazgo, para efectos de esta investigación se seleccionaron cuatro tipos a investigar que se detallarán a continuación: democrático, autocrático, participativo, y liberal.

Según Benavides (2014) explica los siguientes tipos de liderazgo como:

**Liderazgo democrático:** “Es una relación basada en el poder de una persona y su influencia sobre otros”. (p.193)

Este tipo de liderazgo alienta a la participación de los trabajadores en las decisiones, toma decisiones fomentando la participación de los trabajadores facilitando la motivación, la comunicación y el trabajo en equipo. También logra que los colaboradores se identifiquen con la organización y con los objetivos que se establecen.

**Liderazgo autocrático:** “Las decisiones las tomaba el dirigente y se requería que quienes fueron sometidos a la investigación siguieran procedimientos prescritos según normas de disciplina estrictas”. (p.193)

El líder autocrático toma decisiones e informa a los colaboradores lo que deben hacer y los supervisa muy de cerca. Este tipo de liderazgo no permite a los trabajadores expresar sus opiniones y en muchos casos puede generar un ambiente tenso entre jefes y colaboradores, ya que estos deben acatar sus decisiones y le deben obediencia, porque el líder va a observar sus niveles de desempeño.

**Liderazgo participativo:** “La actividad directiva real del líder del grupo se mantenía en un grado mínimo, permitiendo al grupo trabajar casi sin supervisión”. (p.195)

En este liderazgo las reuniones de grupo facilitan la participación de los subordinados en el proceso de toma de decisiones, la mejora de la comunicación y la resolución de los conflictos.

Es importante tener en cuenta que el liderazgo participativo no va a implicar que los jefes abandonen sus responsabilidades si no que debe estar presente en cada una de ellas y en los resultados logrados.

**Liderazgo Liberal:** “La actividad directiva real del líder del grupo se mantenía en un grado mínimo, permitiendo al grupo trabajar casi sin supervisión”. (p.193)

En este estilo de liderazgo los jefes traspasan el poder de la toma de decisiones a sus colaboradores aclarando dudas sin imponer órdenes, además, se caracteriza por la falta de compromiso del líder con la organización.

Para concluir Ramírez (2017) en su tesis explica que:

Un líder tiene influencia significativa en el clima organizacional, es por ello que los jefes deben hacer un análisis exhaustivo de todos los factores y elementos que influyen en el ambiente en el que se desempeñan los

trabajadores y orientar su liderazgo hacia la búsqueda de un clima organizacional óptimo. (p.49)

### **2.8.18 DESEMPEÑO LABORAL**

Señala Chiavenato (2017) que el desempeño es:

El conjunto de características o capacidades de comportamiento o rendimiento de una persona, equipo u organización s la forma en que las personas, equipos u organizaciones realizan sus tareas y actividades y con ello alcanzan los objetivos organizacionales y promueven excelentes resultados. (p. 206)

La evaluación de desempeño de los colaboradores es necesaria, pues permite medir el logro de los objetivos propuestos y al trabajador solicitar el feedback sobre su calificación obtenida por el comportamiento y desempeño en el periodo evaluado, esta evaluación proporciona oportunidades de mejora para tener conocimiento en que se está fallando y que se puede mejorar y a la vez recompensar mediante incentivos a los empleados que obtienen calificaciones altas.

También menciona Chiavenato (2017) que la evaluación del desempeño: “Es una apreciación sistemática del desempeño de las personas y su potencial de desarrollo futuro. Cada evaluación es un proceso de medir o estimular el valor, la

excelencia, las cualidades de una persona que desempeña un papel dentro de una organización”. (p.206)

Por otro lado, explica el autor Dessler G. (2015) que: “La evaluación del desempeño consiste en evaluar el desempeño actual o anterior de un trabajador con respecto a sus estándares de desempeño”. (p.226)

De acuerdo con las definiciones anteriores, se puede decir que la evaluación del desempeño es un procedimiento por el que se miden y evalúan las habilidades y los resultados de un colaborador.

Una empresa que integra en sus planes de acción la evaluación del desempeño de los colaboradores, es capaz de potenciar las habilidades de los mismos y permite que los trabajadores se superen profesionalmente dentro de la empresa.

¿Quién debería de hacer la evaluación del desempeño?

El autor Chiavenato (2017) explica que:

De acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño se atribuye al jefe, al propio individuo, al individuo y a su jefe, al equipo de trabajo, al área

encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. (p.211)

### **2.8.18.1 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Expresa Chiavenato (2017) que: “La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización” (p.213). Algunos objetivos son: Capacitación, promoción, incentivo salarial por buen desempeño, y feedback.

### **2.8.18.2 BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Beneficios para el gerente como administrador de personas según Chiavenato (2017):

- Evaluar el desempeño y comportamiento de los empleados con base en factores de evaluación.
- Proporcionar medidas que mejoren el desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que es un sistema objetivo y que permite saber cómo está su desempeño.

**Beneficios para la persona**

- Conocer los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores de la empresa.
- Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño, y según su evaluación sus puntos fuertes y débiles.
- Hacer una evaluación y una crítica personal en cuando a su desarrollo.

**Beneficios para la organización**

- Evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo.
- Identificar a los empleados que necesitan rotación o ascensos.
- Intensificar la política de recursos humanos mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo. (p.214)

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODÓLOGICO**

### 3.1 DEFINICIÓN DEL ENFOQUE Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADOS

#### 3.1.1 DEFINICIÓN DEL ENFOQUE

Expresan Chinchilla Jiménez A, Guerra Vargas G. y Corrales Padilla L; (2017) que una investigación tiene tres enfoques:

**Cuantitativo:** Esta investigación recaba, sobre todo, datos, cifras, cantidades, valores numéricos que respalden la prueba de hipótesis.

**Cualitativo:** Lo que se recaba y analiza son opciones, conductas, puntos de vista, actitudes, valoraciones y juicios de valor, entre otras cuestiones, sobre el tema investigado.

**Mixto:** Mezcla ambos enfoques a lo largo de todo el proceso, que se vuelve más complejo. (p.30)

Para la investigación que se está desarrollando el enfoque es cualitativo, esto debido a que se obtendrán resultados numéricos y la percepción de las personas que completaron el cuestionario.

### 3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN (DESCRIPTIVA- EXPLORATORIA)

Dicen Chinchilla Jiménez A, Guerra Vargas G. y Corrales Padilla L; (2017) que, por el carácter, las investigaciones se clasifican en: exploratorias, descriptivas, analíticas- interpretativa, causales, correlacionales, retrospectivas y prospectivas.

Exploratorias (es una investigación que se realiza para conocer sobre un tema poco investigado o no investigado); Descriptivas (son los estudios cuyo fin es presentar detalladamente el fenómeno que está ocurriendo); Analítica-interpretativa (busca en primer lugar conocer los factores o las condiciones que propician un problema para luego explicar el por qué esto ocurre); Causal (se enfoca en conocer las causas que provocan la existencia de un problema, estudia la relación causa-efecto); Investigación Retrospectiva (Su fin es analizar un tema actual basándose sobre todo en fuentes secundarias ya existentes) y la Investigación Prospectiva (Busca analizar un fenómeno de actualidad para obtener información que permite predecir, pronosticar y proyectar cual puede ser el comportamiento de dicho fenómeno en el mediano y largo plazo). (p.31)

La presente investigación es de carácter descriptiva y exploratoria debido a que es la primera vez que realiza un estudio de este tema.

**Descriptivo:** Analizar las situaciones presentadas con la finalidad de obtener información sobre las variables que se investigarán.

**Exploratorio:** Estudiar y conocer un tema que no ha sido investigado dentro de la organización.

### **3.2.1 SUJETOS-POBLACIÓN -FUENTES DE INFORMACIÓN**

#### **3.2.1.1 SUJETOS**

Explica Barrantes (2013) que: “Los sujetos son aquellas personas físicas o corporativas que brindarán información. Debe especificarse con claridad cuál es la población o universo (pueden ser uno o varios) y la muestra si se utilizara en cada caso” (p.124). De acuerdo con lo que menciona Barrantes podemos decir que los sujetos son todas aquellas personas a las que se le aplicará el estudio, para esta investigación los sujetos están compuestos por los colaboradores a los que se les aplico el cuestionario.

#### **3.2.1.2 FUENTES DE INFORMACIÓN**

Comenta Barrantes (2013) que: “Son fuentes de información cuando esta no se toma de informantes humanos (personas), sino materiales” (p.124). Las fuentes de información hacen referencia a todos los medios que se utilizaron para obtener información para que pueda ser analizada durante y después de la investigación.

### **3.2.1.2.1 PRIMARIAS**

Las fuentes primarias correspondientes a esta investigación están constituidas por el testimonio de los colaboradores Asecoande por medio de la aplicación de los instrumentos. Explican Chinchilla Jiménez A, Guerra Vargas G. y Corrales Padilla L (2017) que: “Son todos los documentos como tesis de las Universidades que se encuentran en línea y trabajos de investigación de organizaciones reconocidas” (p.35). Para esta investigación las fuentes primarias son los empleados a los cuales se les aplicó el instrumento de la investigación.

### **3.2.1.2.2 SECUNDARIAS**

Dice Chinchilla Jiménez A, Guerra Vargas G. y Corrales Padilla L; (2017) que: “Son los libros utilizados durante la investigación, tanto como fuentes de consulta como bibliográficos” (p.35). Como fuentes secundarias se consideraron principalmente libros que se utilizaron como bibliografía relacionada con el tema de estudio y la información de la empresa que fue utilizada para los antecedentes investigativos.

### 3.2.1.3 POBLACIÓN

Explica el autor Barrantes (2013) que: “Lo primero que debe hacerse para definir la población objeto de estudio es establecer la unidad de análisis, o sea, personas, organizaciones, instituciones; así se delimita la población”. (p.183)

Por otro lado, también explica Barrantes (2013):

Pocas veces podrá medirse toda la población, por lo que se recomienda trabajar con base en muestras, cuyas características más importantes deben ser el reflejo fiel de la población. Por eso, las muestras deben ser representativas. Estas pueden clasificarse en probabilística, que son todos los elementos de la población tiene la misma posibilidad de ser escogidos. En las no probabilísticas, la selección de los elementos no depende la probabilidad, sino de otras causas relacionadas con el investigador o el estadígrafo, el procedimiento en relación no es mecánico ni responde a una fórmula, si no que la decisión depende de una persona o de un grupo de personas. (p.184)

Por tanto, la población de interés está compuesta por 65 colaboradores que tienen más de 6 meses de trabajar para Asecoande distribuidos de la siguiente manera:

## ILUSTRACIÓN 16: Colaboradores

**Población distribuida**

<b>Departamento</b>	<b>Hombre</b>	<b>Mujer</b>	<b>Total</b>
Archivo	-	2	2
Call Center Cobros	7	9	16
Call Center Gestión de Negocios	-	3	3
Call Center Servicio Cliente	4	7	11
Ejecutivos de Ventas	3	3	6
Servicios de Limpieza	3	20	23
Administrativo	1	3	4
Total:			65

Fuente: Elaboración propia, información obtenida de la administradora.

**3.2.1.4 MUESTRA**

Para la presente investigación no se aplicó muestra porque se trabajó con la totalidad de la población es decir se aplicó un censo.

### **3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN**

La técnica a utilizar para la recolección de los datos, será el cuestionario, el cual se aplicará a la totalidad de la población.

Los autores Hernández Sampieri R., Fernández Collado C. & Baptista Lucio P. (2014) mencionan que: “Instrumento de medición es un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente”. (p.199)

#### **3.3.1 CUESTIONARIO**

Barrantes (2013) explica que: “El cuestionario es un instrumento que incluye una serie de preguntas escritas, las cuales pueden ser resueltas sin intervención del investigador, estas preguntas deben reunir dos cualidades confiabilidad y validez y pueden ser preguntas cerradas o abiertas”. (p.269)

Se realizará un cuestionario que se aplicará a la totalidad de la población, el cual contemplará tanto preguntas abiertas como cerradas con el fin de obtener de la mejor manera el sentir de los sujetos en estudio.

### 3.4 CUADRO DE VARIABLES

De acuerdo con lo que mencionan Chinchilla Jiménez A, Guerra Vargas G. y Corrales Padilla L (2017) establecen que:

Se lleva la variable de un nivel abstracto a un plano de concreción. A esto se le denomina “operacionalización”, para precisar al máximo el significado que se le otorga a la variable en ese estudio. Se elaboran conceptos, definiciones e indicadores para explicar la manera como se van a contrastar las variables. Por tanto, la operacionalización de las variables se elabora en tres partes:

- **Definición conceptual:** refiere a la claridad teórica de la variable y se extrae del marco teórico, se indica cuál definición se utiliza en esta investigación.
- **Dimensión:** se refiere a las categorías de análisis de las variables de interés también se les conoce como variables más específicas susceptibles de medición, éstas se extraen de los objetivos específicos.
- **Definición operacional:** refiere a traducir en indicadores, que permitan la observación directa de la variable; es decir, la observación empírica donde la medición se realiza en aspectos concretos. Se indica con una escala gráfica, en la que establece a partir de qué valor se toma como positivo, se establece previamente.
- **Definición Instrumental:** se especifican las técnicas e instrumentos por utilizar para la recolección de la información, según las variables abordadas

y los resultados esperados, se indican las preguntas que miden los indicadores de las variables. (p. 39)

**Cuadro 1: Cuadro de Variables**

Objetivos Específicos	Variables	Indicadores	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
Determinar el tipo de comunicación que se presenta en los colaboradores de Asecoande tomando en cuenta la comunicación vertical o descendente, ascendente y horizontal o sométrica.	Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicación vertical o descendente, ascendente.</li> <li>✓ Comunicación horizontal o sométrica.</li> </ul>	“Es el proceso que une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas”. (Chiavenato, 2017, p50)	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 de Asecoande de la pregunta 6 a la pregunta 14
Identificar el tipo de motivación que tienen los colaboradores de Asecoande desde el punto de vista de la teoría de Abraham Maslow	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Teoría Abraham Maslow</li> </ul>	“Es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un	Excelente: si la frecuencia relativa es menor a 30; Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor a 50	Cuestionario aplicado a los colaboradores de Asecoande de la pregunta 15 a la pregunta 22

			comportamiento específico”. (Chiavenato, 2017, p41)	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.	
Analizar las relaciones interpersonales en Asecoande en relación con trabajo en equipo, horarios de trabajo y calidad de vida laboral.	Relaciones Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trabajo en equipo</li> <li>✓ Horarios de Trabajo</li> <li>✓ Calidad de vida laboral</li> </ul>	“Es la actividad que implica el establecimiento y mantenimiento de relaciones positivas entre los trabajadores y el empleador, que contribuyan a un estado ánimo, productividad, motivación y disciplina satisfactorios, así como también al mantenimiento de un ambiente laboral positivo, productivo y cohesivo”. (Dessler y Varela, 2017, p389)	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 de Asecoande de la pregunta 23 a la pregunta 29
Identificar el tipo de liderazgo que se presenta en Asecoande tomando como base el liderazgo autocrático,	Liderazgo	Tipos de Liderazgo: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Autocrático</li> <li>✓ Democrático</li> <li>✓ Participativo</li> <li>✓ Liberal</li> </ul>	“Es el proceso de inspirar y dirigir la conducta de otros para alcanzar algún objetivo, es una		Cuestionario aplicado a los colaboradores de Asecoande de la pregunta 30 a la pregunta 41

democrático, participativo, y liberal.			relación basada en el poder de una persona y su influencia sobre otros". Benavides, 2014, p.192)		
Elaborar una propuesta con base en los resultados del análisis de clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral realizado para Asecoande con el fin de realizar mejoras a las variables de lo necesitan.					Cuestionario aplicado a los colaboradores de Asecoande de la pregunta 42 a la pregunta 43

Fuente: Elaboración propia.

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS**

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

Barrantes (2013) explica que:

La información analizada puede presentarse por medio de cuadros; hay de diferentes clases y pueden ser representados en diferentes gráficos, como pastel, barras, de frecuencias, entre otros, que complementan e ilustran los resultados obtenidos. A cada cuadro se le puede hacer un análisis, el cual consiste en interpretar los resultados, para no repetir la información que contiene. (p.203)

Expresan Chinchilla Jiménez A, Guerra Vargas G. y Corrales Padilla L; (2017) que: “Gráfico o figuras se colocan para ilustrar y ofrecer una perspectiva ampliada de la información que se analiza”. (p.43)

### **4.1.1 TIPOS DE GRÁFICOS**

Existen diferentes tipos de gráficos, entre los más utilizados están: el gráfico circular, lineal y de barras. En esta investigación se utilizará el gráfico circular o de pastel.

## GRÁFICO CIRCULAR

“Denominadas también gráfica de pastel o gráficas del 100% se utilizan para mostrar porcentajes o proporciones”. (p.43)

## GRÁFICO DE LINEAS

“Muy útil para mostrar la relación entre dos variables cuantitativas”. (p.44)

## GRÁFICO DE BARRAS

“Se emplean, en la mayoría de las ocasiones, las gráficas verticales para las series estadísticas cuantitativas o cronológicas, en el caso de las gráficas horizontales se usan para las series de datos cuando la investigación es cualitativa o geográfica”. (p.45)

## Análisis de datos

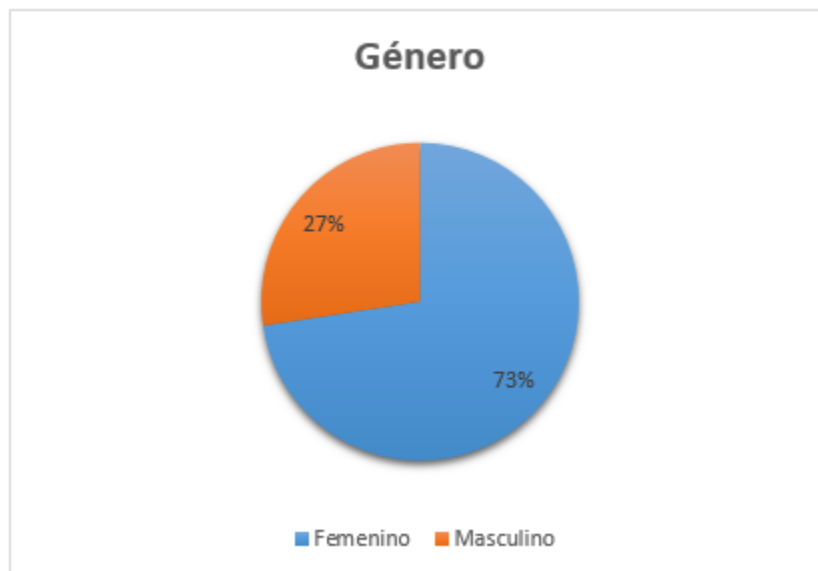
### I. Datos Generales

Tabla 1. Género

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	45	73%
Masculino	17	27%
<b>Total General</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Gráfico 1. Género



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Aseo

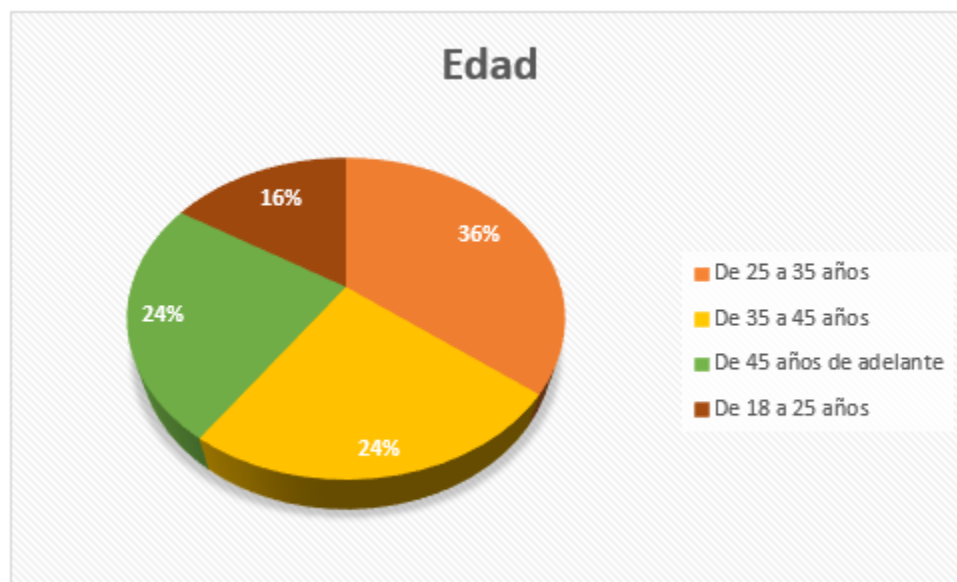
Como se observa en el gráfico anterior, el 73% de las personas encuestadas son mujeres mientras que el 27% son hombres.

Tabla 2. Edad

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
De 25 a 35 años	22	36%
De 35 a 45 años	15	24%
De 45 años de adelante	15	24%
De 18 a 25 años	10	16%
<b>Total general</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Aseo

Gráfico 2. Edad



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

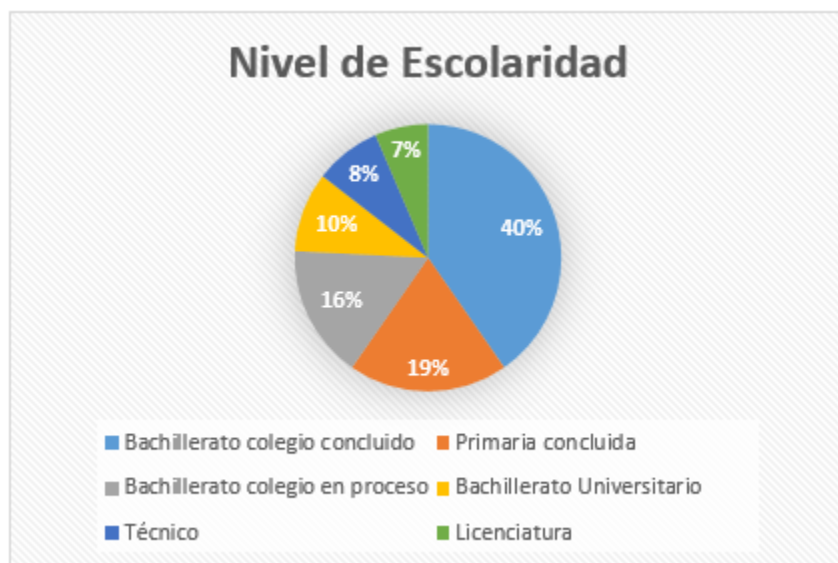
Como se observa en el gráfico anterior, un 36% se encuentra entre las edades de 25 a 35 años, un 24% entre los 35 y 45 años, un 24% de 45 años en adelante y un 16% de 18 a 25 años.

Tabla 3. Nivel de Escolaridad

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Bachillerato colegio concluido	25	40%
Primaria concluida	12	19%
Bachillerato colegio en proceso	10	16%
Bachillerato Universitario	6	10%
Técnico	5	8%
Licenciatura	4	7%
<b>Total general</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Gráfico 3. Nivel de Escolaridad



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Aseo de la Universidad de Cuenca

Como se muestra en el gráfico un 40% tiene el bachillerato de colegio concluido, un 19% primaria concluida, un 16% bachillerato de colegio en proceso, 10% ya cuentan con el bachiller universitario, el 8% tiene técnico y el 7% tiene una licenciatura.

Tabla 4. Tiempo de laborar para Aseo de la Universidad de Cuenca

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 2 años	29	47%
De 3 años en adelante	13	21%
Menos de 1 año	10	16%
De 2 a 3 años	10	16%
<b>Total general</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Aseo de la Universidad de Cuenca

Gráfico 4. Tiempo de laborar para Asecoande



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

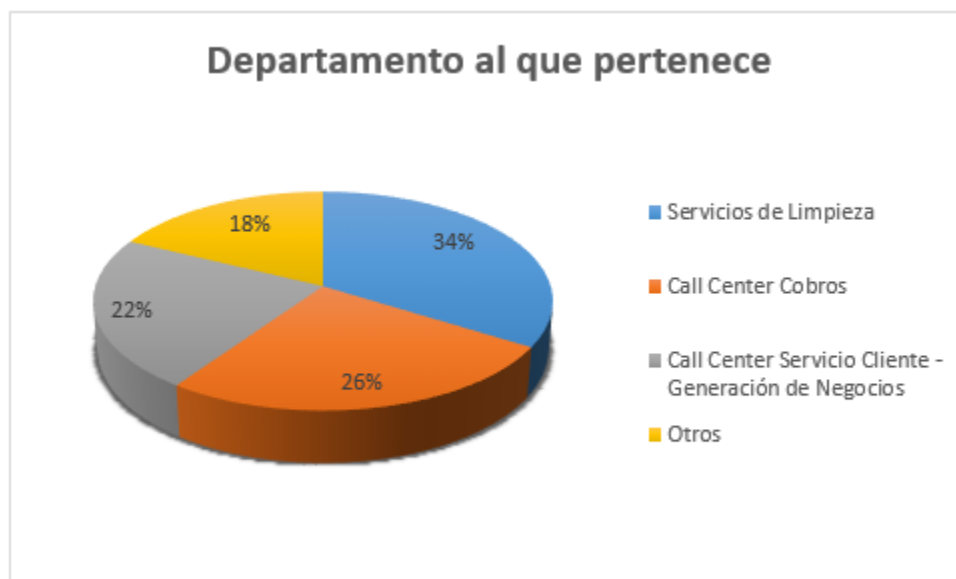
Según el gráfico anterior, la mayor parte de los colaboradores tienen entre 1 a 2 años con un 47%, luego el 21 % se encuentran los que tienen de 3 años en adelante, el 16% cuenta con menos de 1 año y finalmente un 16% se encuentran de 2 a 3 años de trabajar para Asecoande.

Tabla 5. Departamento al que pertenece

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Servicios de Limpieza	21	34%
Call Center Cobros	16	26%
Call Center Servicio Cliente - Generación de Negocios	14	22%
Otros	11	18%
<b>Total general</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Gráfico 5. Departamento al que pertenece



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Como se muestra en el gráfico, un 34% corresponde a los Servicios de Limpieza, el 26% pertenecen al Call Center de Cobros, el 22% se distribuyen entre el Call Center Servicio Cliente y Call Center Generación de Negocios, seguido con un 18% corresponde a Otros.

## II. Variable 1: Comunicación.

Tabla 6. ¿Cómo percibe la comunicación entre supervisor-colaborador?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Buena	26	42%
Regular	16	26%
Excelente	13	21%
Mala	7	11%
<b>Total general</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Gráfico 6. ¿Cómo percibe la comunicación entre supervisor-colaborador?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

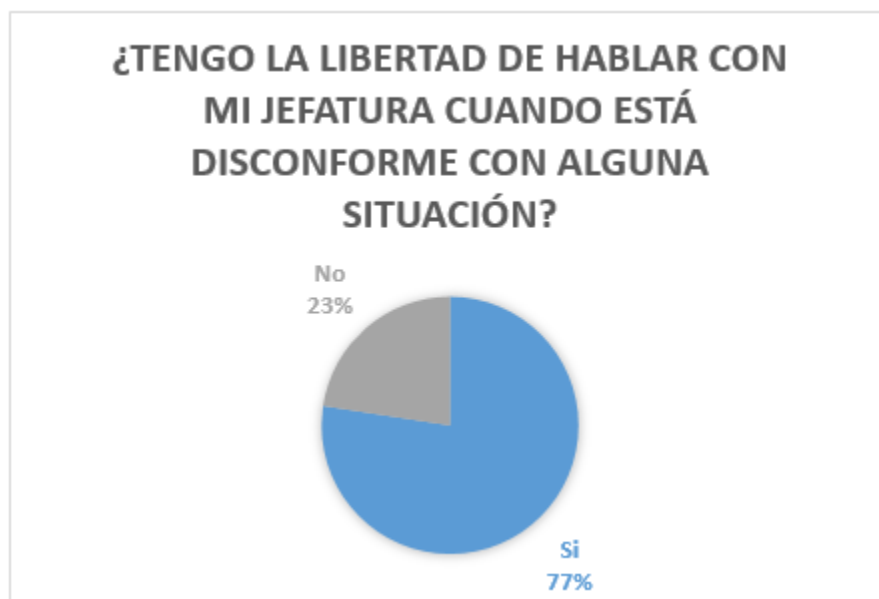
La mayor parte de la población considera que la comunicación entre el supervisor-colaborador es buena con un 42%, seguido del 26 % que establece que la comunicación es regular, el 21% menciona que es excelente y el 11% comenta que es mala.

Tabla 7. ¿Tengo la libertad de hablar con mi jefatura cuando está disconforme con alguna situación?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	48	77%
No	14	23%
<b>Total general</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Gráfico 7. ¿Tengo la libertad de hablar con mi jefatura cuando está disconforme con alguna situación?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Según los encuestados, solo el 77% de la población tiene la libertad de hablar con la jefatura mientras que el 23% no la tienen. Dentro de la explicación mencionada por los colaboradores se encuentra:

Explicación del Sí:

- Buena Escucha
- Buena Comunicación
- Posibilidad de dar opiniones
- Confianza
- Accesibles
- Libertad de Expresión

Explicación del No:

- Actualmente no hay un jefe, si no que todos son jefes.
- La comunicación no es clara
- No toman en cuenta la opinión de los colaboradores
- No hay cambios
- Falta de Confianza
- Falta de liderazgo
- No hay respeto
- Resistencia al cambio

Tabla 8. ¿La comunicación entre las diferentes áreas del departamento es buena y efectiva?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	36	58%
No	26	42%
<b>Total general</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Gráfico 8. ¿La comunicación entre las diferentes áreas del departamento es buena y efectiva?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Según el gráfico anterior, el 58% de la población considera que la comunicación entre las diferentes áreas si es buena y efectiva mientras que el 42% considera que no. Algunas de los porqués son:

Porqués del Sí:

- Compañerismo
- Comunicación efectiva
- Trabajo en Equipo
- Buena disponibilidad

Porqués del No:

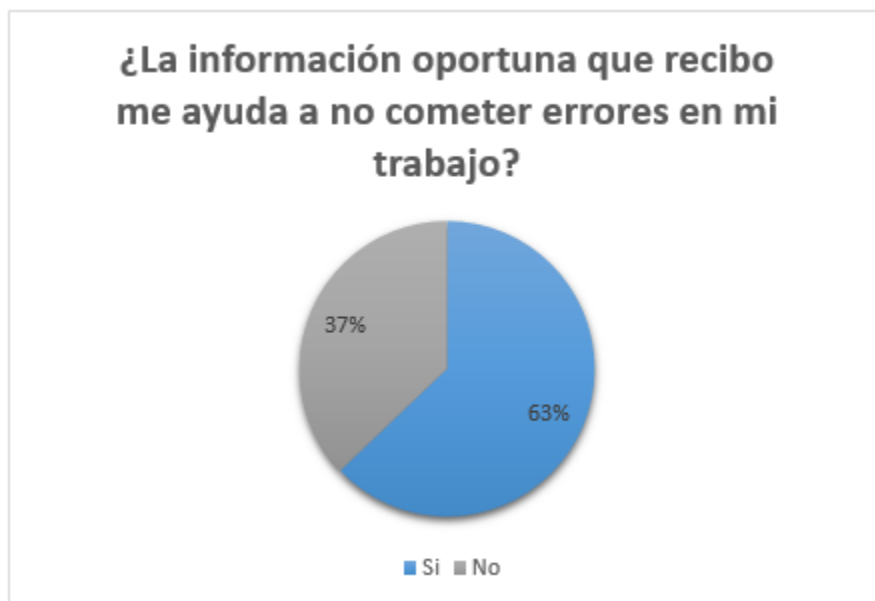
- Se encuentran en diferentes áreas en el edificio no hay comunicación
- Cambios en directrices no informados afecta en los procesos
- Difícil la comunicación entre las áreas
- Roces entre compañeros
- Debe mejorar la eficiencia en los servicios
- Ambigüedad en cómo se dicen las cosas
- Delegan y no apoya

Tabla 9. ¿La información oportuna que recibo me ayuda a no cometer errores en mi trabajo?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	39	63%
No	23	37%
<b>Total general</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Gráfico 9. ¿La información oportuna que recibo me ayuda a no cometer errores en mi trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Según los datos obtenidos, el 63% de la población sí recibe la información oportuna y el 37 % considera que no.

Entre los encuestados comentaron lo siguiente:

Comentarios del Sí:

- Ayuda a no cometer errores
- Les ayuda a mejorar
- Buena coordinación
- Se mantiene actualizada la información
- Si brindan retroalimentación
- Instrucciones claras

Comentarios del No:

- No se capacita al personal desde hace más de 3 años
- Falta de interés en jefatura
- Cambios en procesos no son informados de forma oportuna
- No hay retroalimentación
- No se corrige al personal de forma oportuna
- Se trabaja con políticas de Coope Ande pero no informan con tiempo a Asecoande

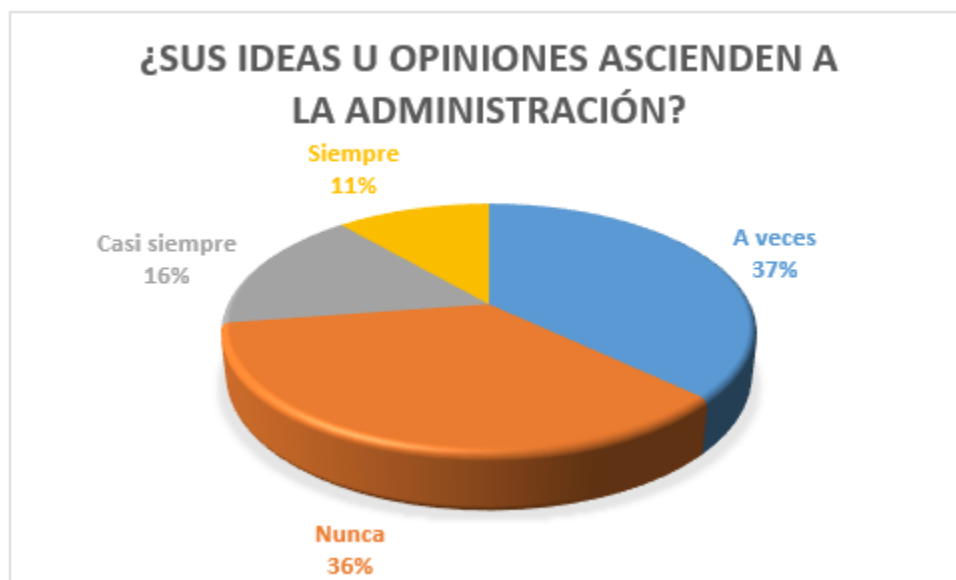
**Indicador 1. Comunicación ascendente: (Permite que los colaboradores aporten a la toma de decisiones)**

Tabla 10. ¿Sus ideas u opiniones ascienden a la administración?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
A veces	23	37%
Nunca	22	36%
Casi siempre	10	16%
Siempre	7	11%
<b>Total general</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Gráfico 10. ¿Sus ideas u opiniones ascienden a la administración?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

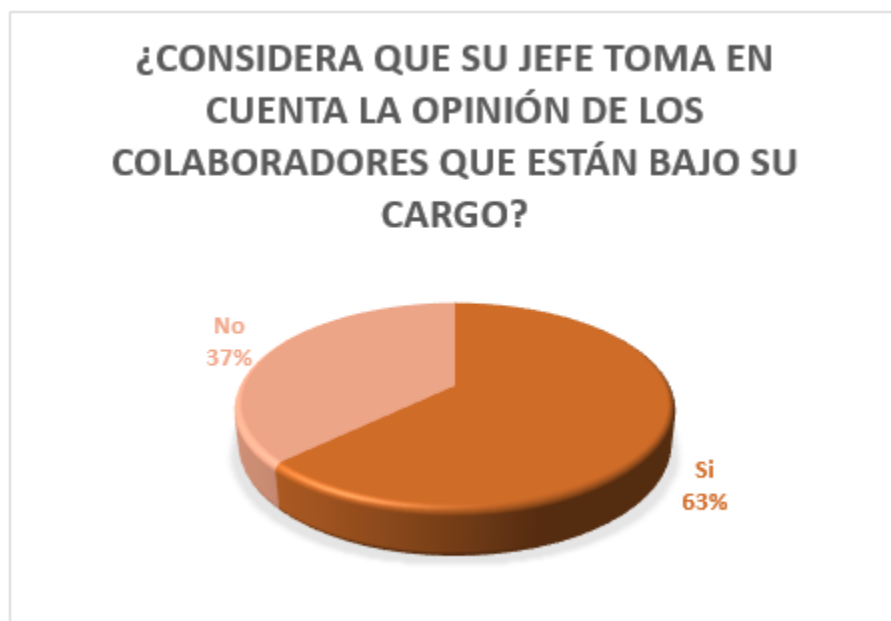
Como se muestra en el gráfico anterior el 37% considera que solo a veces, el 36% comentan que nunca las ascienden, el 16% considera que casi siempre ascienden a la administración sus opiniones, seguido del 11% indica que siempre.

Tabla 11. ¿Considera que su jefe toma en cuenta la opinión de los colaboradores que están bajo su cargo?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	39	63%
No	23	37%
<b>Total general</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Gráfico 11. ¿Considera que su jefe toma en cuenta la opinión de los colaboradores que están bajo su cargo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Según los encuestados el 63% que el jefe si toma en cuenta las opiniones de los colaboradores, por otro lado, el 37% considera que no las considera.

Se detallan algunos porqués de los encuestados:

Porqués del Sí:

- Flexibilidad
- Se busca el bienestar de los colaboradores
- Se escuchan las opiniones de los demás
- Las toma en cuenta pero de ahí no pasa

Porqués del No:

- Al no pertenecer a la Cooperativa no toman en cuenta la opinión
- Cuando se expresa, lo ven como resistencia al cambio
- Hay preferencias en colaboradores, y solo a estas se le toman las opiniones
- Beneficio de la empresa y no del colaborador

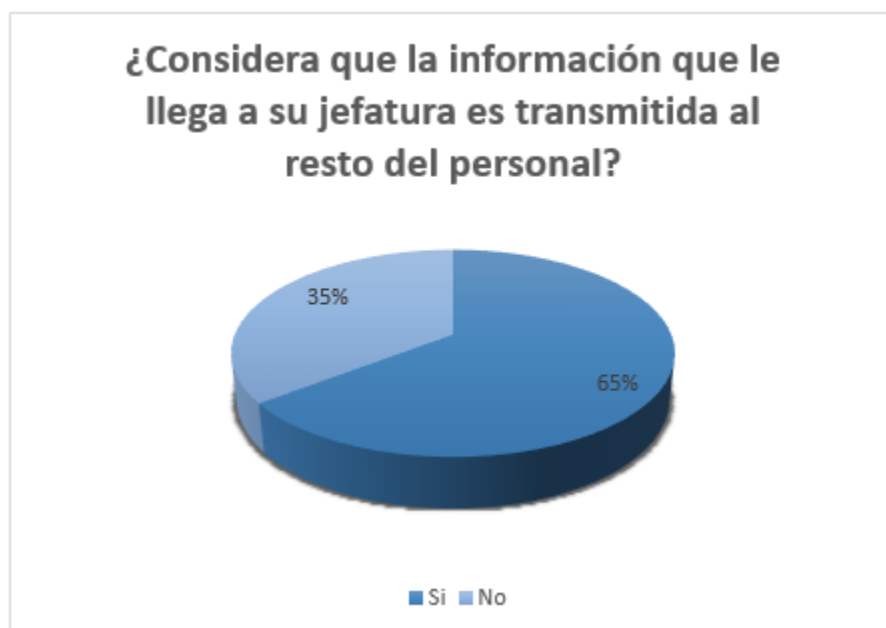
## Indicador 2. Comunicación descendente: (Envío de información de los supervisores a los subordinados)

Tabla 12. ¿Considera que la información que le llega a su jefatura es transmitida al resto del personal?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	40	65%
No	22	35%
<b>Total general</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Gráfico 12. ¿Considera que la información que le llega a su jefatura es transmitida al resto del personal?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Como se muestra en el gráfico, el 65% de los encuestados considera que el jefe es trasmite la información una vez recibida mientras que el 35% menciona que no la recibe.

Dentro de las justificaciones mencionadas por los colaboradores se encuentra:

Justificaciones del Sí:

- Buena comunicación
- Se envía correo y se realiza reuniones para reforzar
- Solo por correo
- Reúne al equipo e informa

Justificaciones del No:

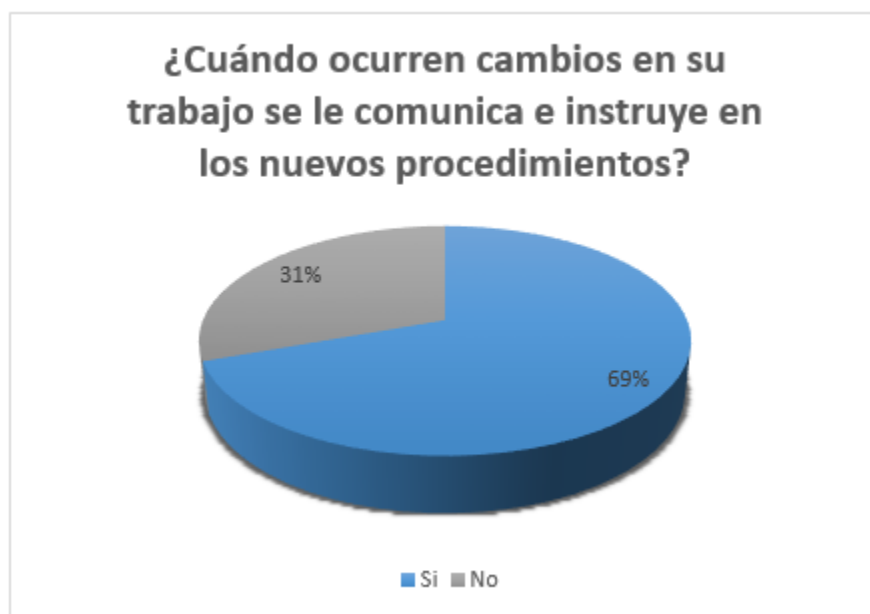
- El colaborador es quien debe de buscar la información
- Falta de comunicación
- Se omite información importante
- Jefatura no sabe transmitir la información de manera correcta

Tabla 13. ¿Cuándo ocurren cambios en su trabajo se le comunica e instruye en los nuevos procedimientos?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	43	69%
No	19	31%
<b>Total general</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Gráfico 13. ¿Cuándo ocurren cambios en su trabajo se le comunica e instruye en los nuevos procedimientos?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

El 69 % de los encuestados mencionaron que si se les comunica e instruye sobre los nuevos procedimientos, por otro lado, el 31% de la población establece que no se comunica. Algunas de las especificaciones de los trabajadores fueron:

Especificaciones del Sí:

- Informan pero se contradicen
- Visitas a agencias son pocas pero informan por otros medios
- Ayuda a mejorar
- Se da retroalimentación
- Procesos bien establecidos

Especificaciones del No:

- No se capacita al personal
- El colaborador es quien debe de buscar la información
- La información se da de forma tardía
- No comunican los cambios en la política de crédito
- Asecoande no brinda inducción al personal

### **Indicador 3. Comunicación Horizontal (Comunicación entre departamentos o individuos de un mismo nivel)**

Tabla 14. ¿La comunicación entre mi equipo de trabajo facilita el cumplimiento de objetivos?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	45	73%
No	17	27%
<b>Total general</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Gráfico 14. ¿La comunicación entre mi equipo de trabajo facilita el cumplimiento de objetivos?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Como se muestra en el gráfico, el 73% de la población considera que la comunicación entre el equipo facilita el cumplimiento de objetivos, mientras que el 27% establece que no.

Dentro de las explicaciones que aportaron los encuestados se mencionan:

Explicaciones del Sí:

- Hay buena relación
- Comunicación asertiva y efectiva
- Se toma en cuenta las recomendaciones de los colaboradores
- Trabajo en equipo

Explicaciones del No:

- Existen diferencias grupales
- Solo me comunican por mensaje de texto
- Falta de compromiso de parte de todo el departamento
- Mal ambiente laboral
- No existe el equipo de trabajo en Asecoande

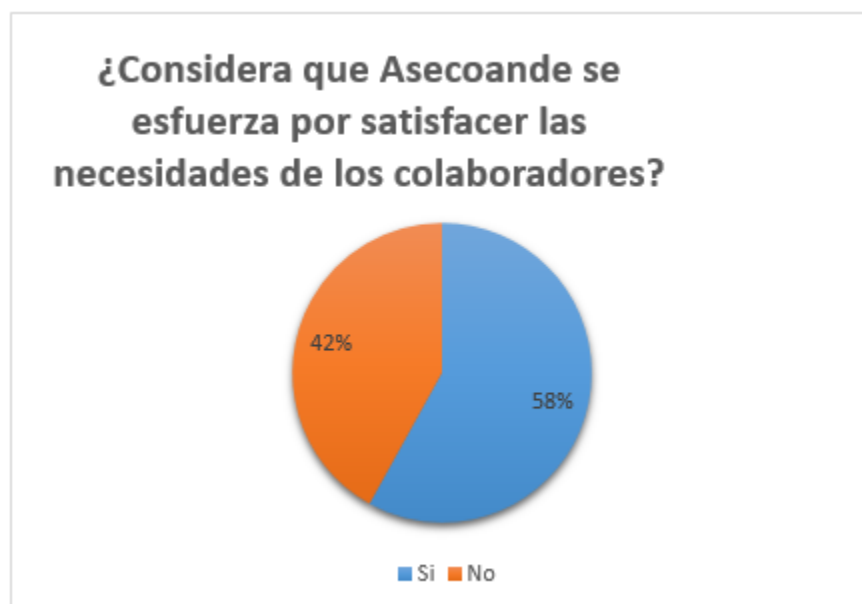
### III. Variable 2: Motivación

Tabla 15. ¿Considera que Asecoande se esfuerza por satisfacer las necesidades de los colaboradores?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	36	58%
No	26	42%
<b>Total general</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Gráfico 15. ¿Considera que Asecoande se esfuerza por satisfacer las necesidades de los colaboradores?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

De acuerdo con el gráfico anterior, el 58% de la población considera que Asecoande si se esfuerza por satisfacer las necesidades de sus colaboradores, mientras que el 42 % menciona que no. Algunas justificaciones son:

#### Justificaciones del Sí

- Dispuestos a colaborar
- Trabajan en mejorar la comunicación
- Salarios llegan puntuales
- Si hay esfuerzos, pero deben implementar planes de incentivos
- Buenas condiciones laborales

#### Justificaciones del No

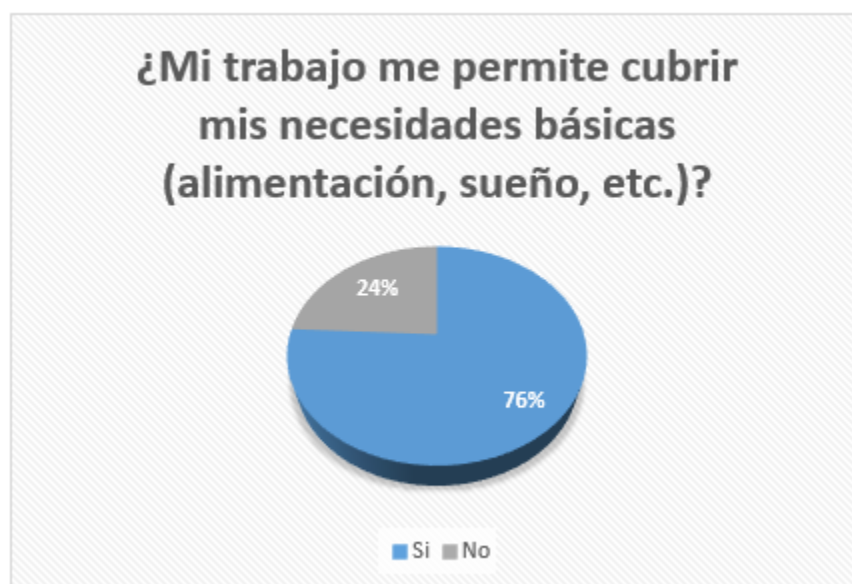
- Asecoande no trabaja por la mejoría de los colaboradores
- Se siente aparte y olvidados
- Falta mantener motivado al personal
- No hay un acercamiento entre la administración y los colaboradores
- Los tratan como si fuera máquinas y no personas
- Salarios deficientes
- Se busca solo el beneficio de Coope Ande no de los empleados

Tabla 16. ¿Mi trabajo me permite cubrir mis necesidades básicas (alimentación, sueño, etc.)?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	47	76%
No	15	24%
<b>Total general</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Gráfico 16. ¿Mi trabajo me permite cubrir mis necesidades básicas (alimentación, sueño, etc.)?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Como se muestra en el gráfico anterior, se obtiene el 76% de los encuestados que comentaron que el trabajo si les permute cubrir sus necesidades básicas, sin embargo, el 24% considera que no. Algunos comentarios que mencionaron son:

## Comentarios del Sí:

- De manera limitada
- Se siente satisfecho(a) con el trabajo
- Cubre las necesidades

## Comentarios del No:

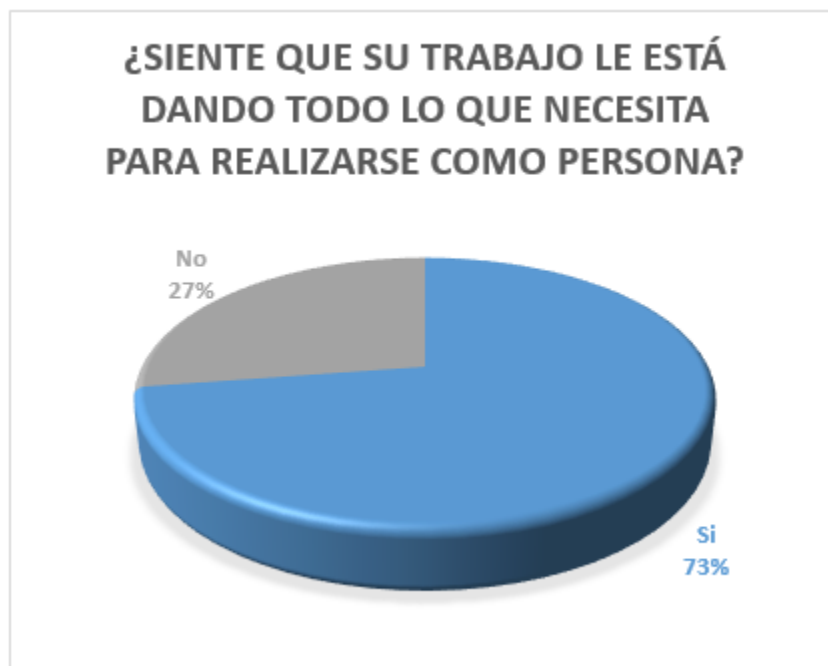
- Parte de las necesidades las cubren los padres
- Al no tener becas o subsidios el salario no le alcanza para estudiar
- No hay planes de ahorros
- Se tienen que hacer trabajos extras fuera de lo laboral para cubrir necesidades básicas
- Solo cubre las necesidades básicas no para estudiar y cumplir sueños
- Salarios bajos

Tabla 17. ¿Siente que su trabajo le está dando todo lo que necesita para realizarse como persona?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	45	73%
No	17	27%
<b>Total general</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Gráfico 17. ¿Siente que su trabajo le está dando todo lo que necesita para realizarse como persona?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Según los encuestados el 73% de la población siente que el trabajo si le está dando lo que necesita para realizarse como persona, por otro lado, el 27% considera que no.

Algunas especificaciones mencionadas por los colaboradores se encuentran:

Especificaciones del Sí:

- Buen ambiente de trabajo
- Sí, pero es necesario la capacitación y motivación
- A mejorado la calidad de vida
- Lo básico

Especificaciones del No:

- Al no tener como estudiar no ven crecimiento en la organización
- No hay posibilidad de crecimiento
- Falta de sentido de pertenencia
- No capacitan al personal
- No hay incentivos de ningún tipo

Tabla 18. ¿Mantengo una buena relación con los miembros de mi equipo de trabajo, tanto laboral como personal?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	26	42%
Totalmente de acuerdo	21	34%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	16%
En desacuerdo	4	6%
Totalmente en desacuerdo	1	2%
<b>Total general</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Gráfico 18. ¿Mantengo una buena relación con los miembros de mi equipo de trabajo, tanto laboral como personal?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

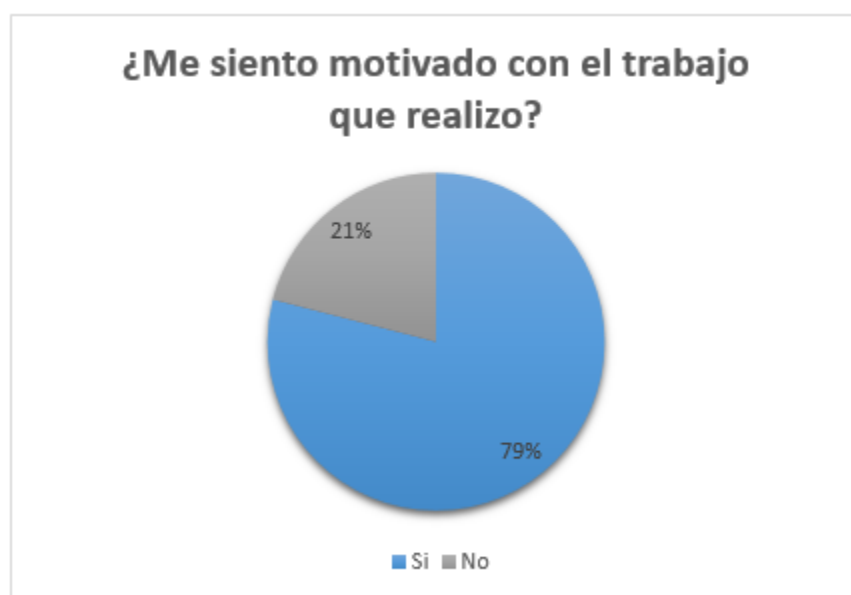
Como se muestra en el gráfico anterior la mayor parte de los encuestados están de acuerdo en que mantienen una buena relación con un 42%, el 34% de la población están totalmente de acuerdo, el 16% de los colaboradores ni en desacuerdo ni en desacuerdo, el 6% están en desacuerdo y solo 2% está totalmente en desacuerdo. Se puede determinar que la relación con los miembros del equipo es buena, ya que la mayor cantidad de los encuestados están de acuerdo.

Tabla 19. ¿Me siento motivado con el trabajo que realizo?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	49	79%
No	13	21%
<b>Total general</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Gráfico 19. ¿Me siento motivado con el trabajo que realizo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Tal y como se muestra en el gráfico anterior, el 79% de los encuestados si se sienten motivados con el trabajo que se realiza, sin embargo, el 21% no lo está.

Algunos de los comentarios obtenidos son:

Comentarios del Sí:

- Con el trabajo si, con las jefaturas no
- La información me sirve para otros trabajos
- Mas comunicación entre colaboradores
- Tengo la esperanza de pasar a la Cooperativa
- Podrían revisar los salarios

Comentarios del No:

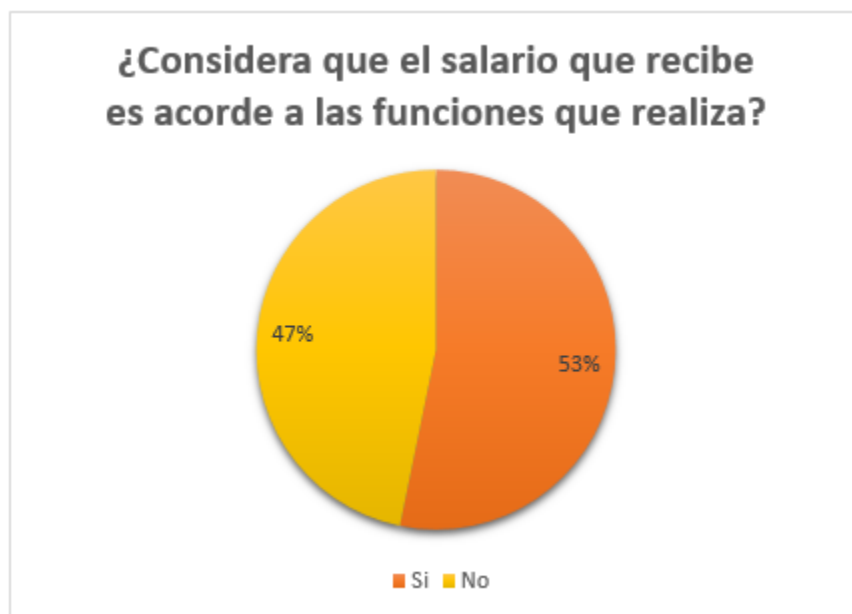
- No hay buen ambiente laboral
- No hay buen trato hacia el personal
- No es mi área de interés
- Falta de preocupación por parte de la administración
- Carga laboral, funciones que no estaban en el contrato

Tabla 20. ¿Considera que el salario que recibe es acorde a las funciones que realiza?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	33	53%
No	29	47%
<b>Total general</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Gráfico 20. ¿Considera que el salario que recibe es acorde a las funciones que realiza?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Como se muestra en el gráfico, un 53% considera que el salario está correcto de acuerdo a las funciones realizadas, por otro lado, el 47% menciona que no es acorde.

Dentro de los comentarios mencionados por la población encuestada, se detallan las siguientes:

Comentarios del Sí:

- Cubre las necesidades básicas
- Se aspira a un poco más
- Salario competitivo

Comentarios del No:

- Muchas funciones, poco salario
- Algunas tareas no son propias del departamento y no se reconocen monetariamente
- No pagan tiempo extra laborado
- No igualan lo ofrecido en la oferta de empleo
- Salarios deficientes

Tabla 21. ¿La empresa promueve la integración, coordinación y comunicación entre las diferentes áreas de la organización?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
A veces	22	35%
Casi siempre	14	23%
Nunca	14	23%
Siempre	12	19%
<b>Total general</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Gráfico 21. ¿La empresa promueve la integración, coordinación y comunicación entre las diferentes áreas de la organización?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

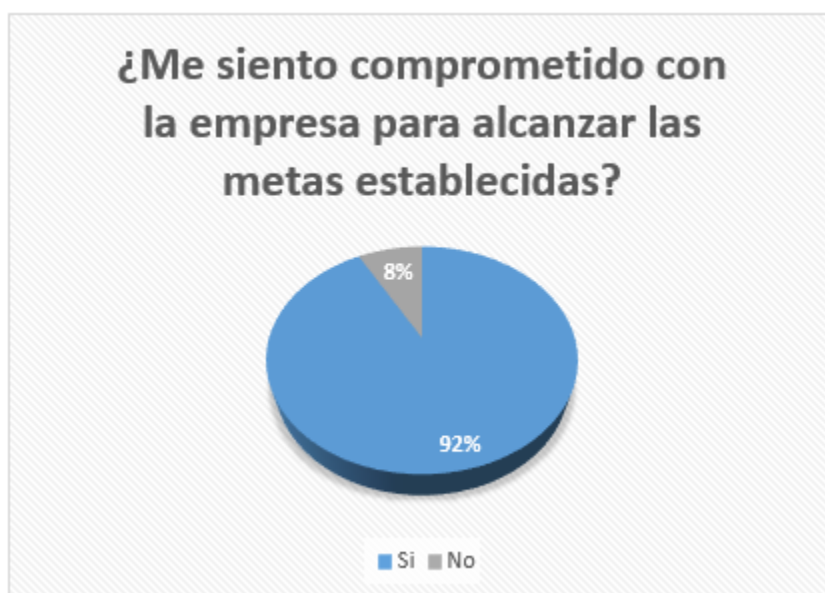
Como se muestra en el gráfico el 35% de los empleados expresan que Asecoande a veces promueve la integración, coordinación y comunicación entre las diferentes áreas, 23% de los encuestados consideran que casi siempre la promueven, 23% personas expresan que nunca y 19% personas contestaron que siempre.

Tabla 22. ¿Me siento comprometido con la empresa para alcanzar las metas establecidas?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	57	92%
No	5	8%
<b>Total general</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Gráfico 22. ¿Me siento comprometido con la empresa para alcanzar las metas establecidas?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Como se muestra en el gráfico, un 92% de la población si se siente comprometido para el alcance de las metas establecidas, mientras que el 8% no está comprometido.

Dentro de las justificaciones mencionadas por los empleados se encuentra:

Justificaciones del Sí:

- Dispuesto a trabajar
- Búsqueda de superación
- Brindar servicios con excelencia
- Trato de dar lo mejor de mi
- Camiseta puesta desde el inicio

Justificaciones del No:

- No se asignan metas
- No me siento comprometido con la empresa, pero es lo que hay
- No recibo ningún tipo de motivación
- Nos hacen sentir un activo más

#### **IV Variable 3. Relaciones Interpersonales**

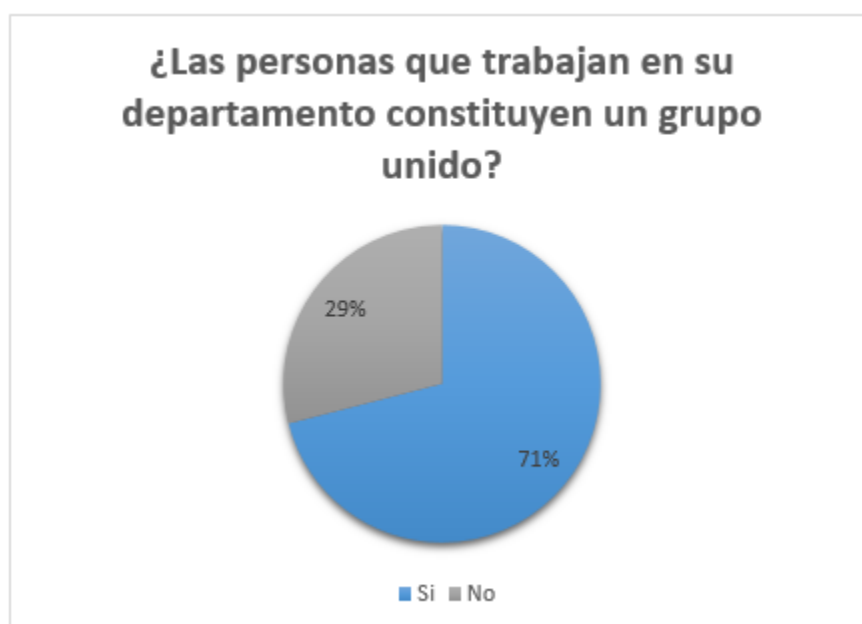
##### **Indicador 1. Trabajo en Equipo**

Tabla 23. ¿Las personas que trabajan en su departamento constituyen un grupo unido?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	44	71%
No	18	29%
<b>Total general</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Gráfico 23. ¿Las personas que trabajan en su departamento constituyen un grupo unido?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Según los encuestados, el 71% considera que las personas que trabajan en el departamento si son un grupo unido y el 29% considera que no hay unión en el grupo. Algunas explicaciones mencionadas por la población son las siguientes:

## Explicaciones del Sí:

- Hay divisiones muy marcadas entre Coopeande y Asecoande
- Trabajo en equipo
- Existe confianza y comunicación
- Se lucha por un buen clima laboral
- Grupo solido

## Explicaciones del No:

- Cada quien busca el beneficio propio
- Roces de personal
- No hay comunicación constante
- Mucho individualismo
- No hay fidelidad en el grupo

Tabla 24. ¿Prefiero trabajar en equipo que individualmente?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	45	73%
No	17	27%
<b>Total general</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Gráfico 24. ¿Prefiero trabajar en equipo que individualmente?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Como se muestra en el gráfico anterior, el 73% si prefiere trabajar en equipo que de forma individual, mientras que el 27% prefiere trabajar de forma individual.

Dentro de las justificaciones dadas por la población se detalla:

Justificaciones del Sí:

- Mayor eficiencia
- Mayor rendimiento
- Diferentes opiniones
- Ayuda mutua
- Alcanza objetivos

Justificaciones del No:

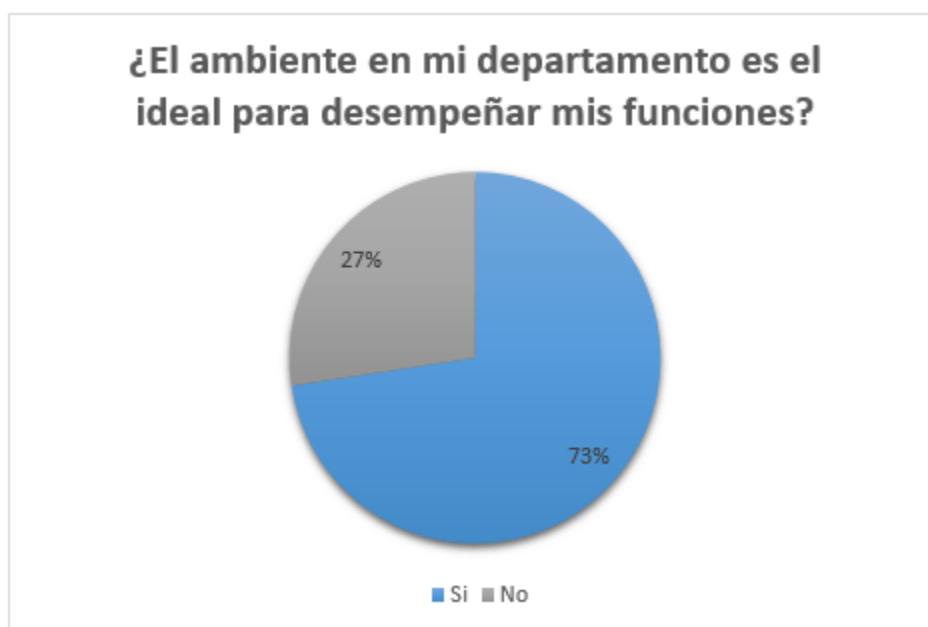
- No todos tienen el mismo nivel de compromiso
- No se depende de alguien para realizar el trabajo
- Trabajando solo no se tiene problemas con los compañeros
- No hay apoyo de los compañeros

Tabla 25. ¿El ambiente en mi departamento es el ideal para desempeñar mis funciones?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	45	73%
No	17	27%
<b>Total general</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Gráfico 25. ¿El ambiente en mi departamento es el ideal para desempeñar mis funciones?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Como se muestra en el gráfico, el 73% de la población si considera que el ambiente en el departamento es el ideal para trabajar, por otro lado, el 27% de los encuestados consideran que el ambiente no es el ideal.

Algunos porqués de los encuestados son las siguientes:

Porqués del No:

- Ambiente pesado e inestable
- Mal clima laboral
- Es muy pequeño el espacio físico
- Hay molestia cuando otros crecen
- Disconformidad por parte de jefatura
- Muestran los errores para hacer quedar mal

Porqués de Sí:

- El ambiente es llevadero
- El lugar es muy pequeño
- Como departamento si, como empresa no
- Apoyo entre compañeros
- No siempre llega la información de forma oportuna
- Me dedico a mi trabajo

## Indicador 2. Horarios de trabajo

Tabla 26. ¿Está conforme con su horario de trabajo?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	51	82%
No	11	18%
<b>Total general</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Gráfico 26. ¿Está conforme con su horario de trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Según los encuestados, el 82% de la población si está conforme con el horario de trabajo y solo el 18% se encuentra disconforme con el horario.

De acuerdo con los comentarios de la población de detallan a continuación:

## Comentarios del Sí:

- Horario flexible
- Trabajar el horario en días de cierre
- Dan los tiempos necesarios
- Tiempo en familia
- Valorar las jornadas de lunes a viernes y salir temprano un viernes al mes

## Comentarios del No:

- Horario rotativo dificulta posibilidad estudiar
- Se laboran 10 horas diarias, no se cumple la jornada de 48 horas
- Horarios de café sábados en contrato dice que son 30 minutos, pero les dan 15 minutos

Tabla 27. ¿Considera que su horario de trabajo le permite disponer de su tiempo libre?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
A veces	25	40%
Casi siempre	18	29%
Siempre	15	24%
Nunca	4	7%
<b>Total general</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Gráfico 27. ¿Considera que su horario de trabajo le permite disponer de su tiempo libre?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Como se muestra en el gráfico un 40% considera que el horario de trabajo a veces le permite disponer de su tiempo libre, un 29% menciona que casi siempre, por otro lado un 24% indica que siempre les permiten disponer del tiempo y un 7% expresa que nunca le permite disponer de él.

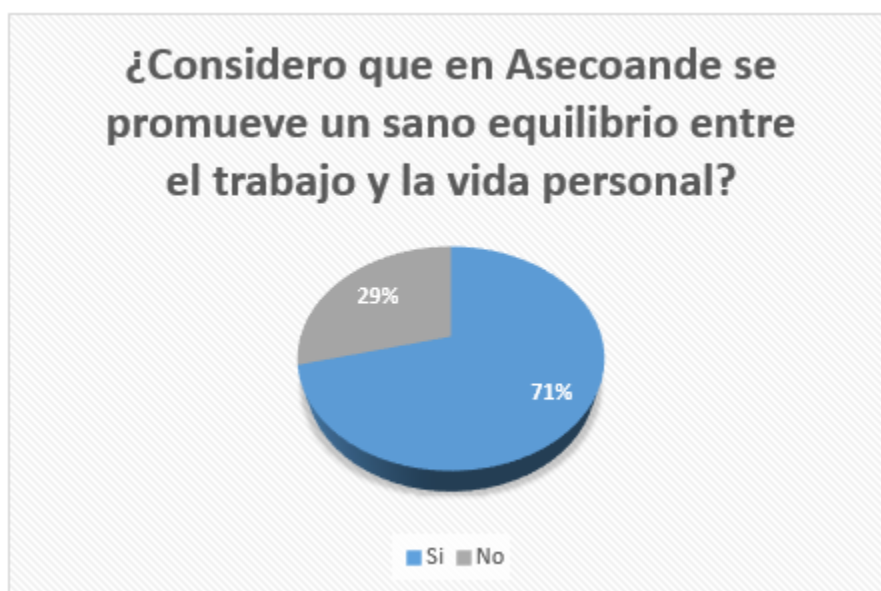
### Indicador 3. Calidad de vida laboral

Tabla 28. ¿Considero que en Asecoande se promueve un sano equilibrio entre el trabajo y la vida personal?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	44	71%
No	18	29%
<b>Total general</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Gráfico 28. ¿Considero que en Asecoande se promueve un sano equilibrio entre el trabajo y la vida personal?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Como se muestra en el gráfico, un 71% de los encuestados considera que Asecoande si promueve un sano equilibrio entre el trabajo y la vida personal mientras que el 29% considera que no lo promueve.

Algunos comentarios de la población encuestada son:

## Comentarios del Sí:

- Buen ambiente
- Cumple con los horarios de ley
- Se comparte tiempo en familia
- No hay sobre carga de trabajo
- Buen equilibrio
- Promueve la buena salud

## Comentarios del No:

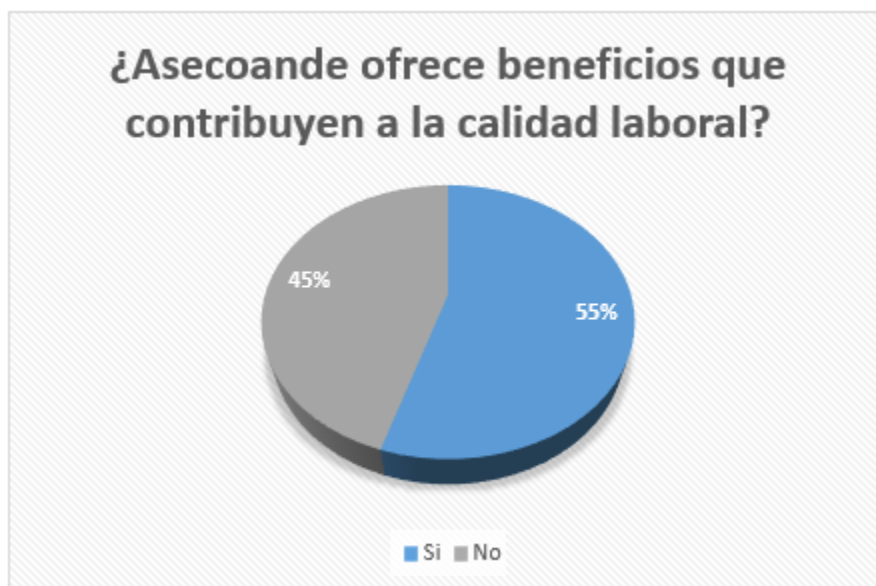
- No hay relación con la administración solo se encargan de pagar el salario
- Mucha recarga de trabajo
- Asecoande no se preocupa por los colaboradores
- No hay espacios de relajación, pausas activas
- Hay mucho estrés laboral
- Hay disconformidad

Tabla 29. ¿Asecoande ofrece beneficios que contribuyen a la calidad laboral?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	34	55%
No	28	45%
<b>Total general</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Gráfico 29. ¿Asecoande ofrece beneficios que contribuyen a la calidad laboral?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Como se muestra en el gráfico anterior, el 55% si considera que Asecoande les ofrece beneficios que contribuyen a la calidad laboral mientras que el 45% considera que no ofrece beneficios. Algunos comentarios de los encuestados son:

Comentarios del Sí:

- Pagan salarios a tiempo
- Hay lo necesario para hacer el trabajo
- Mejorar las instalaciones
- Mejorar incentivos

Comentarios del No:

- No son parte de la asociación solidarista
- Laboralmente no hay nada a favor
- No dan oportunidades para estudiar
- No se preocupan por la ergonomía
- Su enfoque es mas en el cliente que en el propio personal
- Trabajan para una asociación sin ningún beneficio

#### **V Variable 4. Liderazgo**

Tabla 30. ¿Su jefe le hace saber cuándo ha hecho un buen trabajo?

<b>Distribución</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
A veces	22	36%
Nunca	20	32%
Siempre	12	19%
Casi siempre	8	13%
<b>Total general</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Gráfico 30. ¿Su jefe le hace saber cuándo ha hecho un buen trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

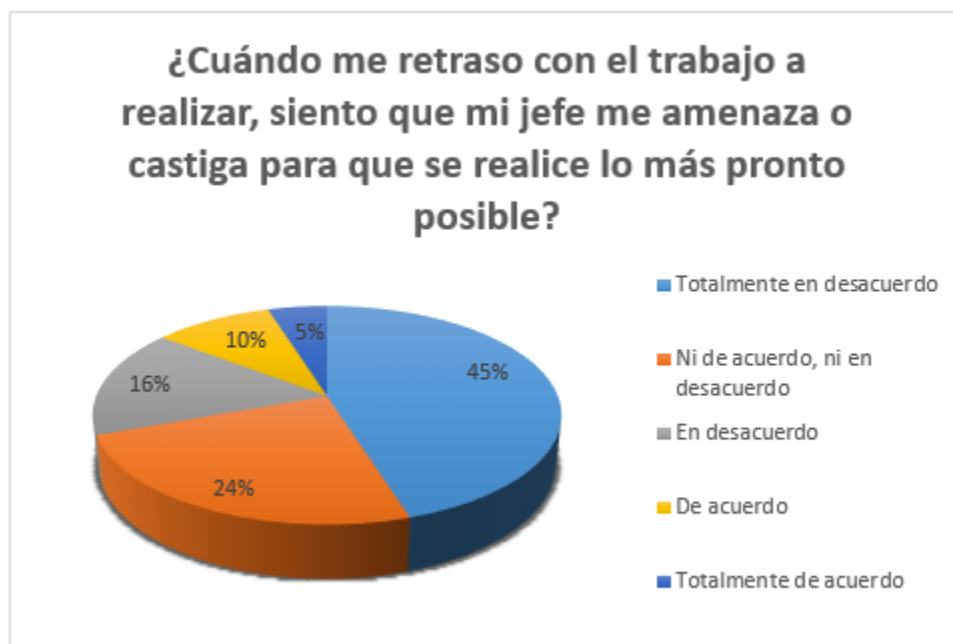
Como se muestra en el gráfico, el 36% de los colaboradores considera que la jefatura a veces le hace ver cuándo ha hecho un buen trabajo, seguido del 32% comenta que casi siempre, el 19% de las personas encuestadas expresa que nunca, mientras que el 13% personas menciona que casi siempre se lo hacen saber.

Tabla 31. ¿Cuándo me retraso con el trabajo a realizar, siento que mi jefe me amenaza o castiga para que se realice lo más pronto posible?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	28	45%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	15	24%
En desacuerdo	10	16%
De acuerdo	6	10%
Totalmente de acuerdo	3	5%
<b>Total general</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Gráfico 31. ¿Cuándo me retraso con el trabajo a realizar, siento que mi jefe me amenaza o castiga para que se realice lo más pronto posible?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

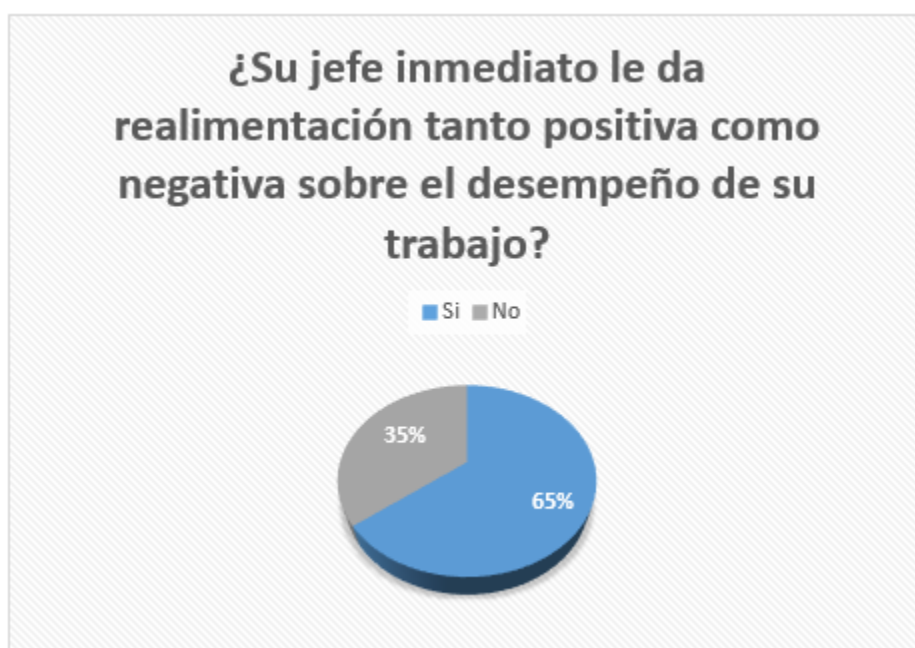
Como se muestra en el gráfico la mayor cantidad de la población con un 45% está totalmente en desacuerdo que se recibe alguna amenaza o castigo por la jefatura para que se realiza el trabajo lo más pronto posible, seguido del 24 % que no están de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 16% está de desacuerdo, el 10% menciona que está de acuerdo en que si hay una amenaza o castigo mientras que el 5% indica estar totalmente de acuerdo.

Tabla 32. ¿Su jefe inmediato le da realimentación tanto positiva como negativa sobre el desempeño de su trabajo?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	40	65%
No	22	35%
<b>Total general</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Gráfico 32. ¿Su jefe inmediato le da realimentación tanto positiva como negativa sobre el desempeño de su trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Según la población encuestada el 65% comenta que si existe realimentación por parte del jefe inmediato sobre el desempeño de su trabajo, mientras que el 35% considera que no hay retroalimentación.

Dentro de los comentarios mencionados son:

## Comentarios del Sí:

- Agradece la labor desempeñado
- Hace ver las cosas para bienestar personal del colaborador
- Buena comunicación
- Retroalimenta de forma adecuada y correcta
- Solo de forma positiva

## Comentarios del No:

- No hay liderazgo
- No conoce el equipo de trabajo
- Se marca muchos los errores
- De Asecoande no, de Coope Ande si
- Solo de forma negativa

**Indicador 1. Liderazgo autocrático (Toma decisiones e informa a los colaboradores lo que deben hacer y los supervisa muy de cerca)**

Tabla 33. ¿Su jefe inmediato toma las decisiones sin consultar con el equipo de trabajo?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
A veces	24	39%
Nunca	19	31%
Siempre	10	16%
Casi siempre	9	14%
<b>Total general</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Gráfico 33. ¿Su jefe inmediato toma las decisiones sin consultar con el equipo de trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

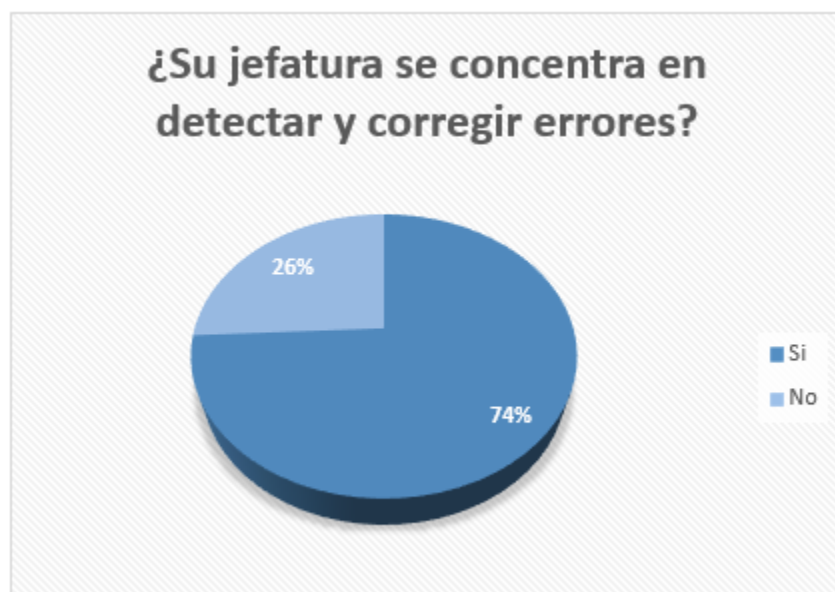
Como se muestra en el gráfico anterior la mayoría de las personas consideran que el jefe inmediato a veces toma las decisiones sin consultar con el equipo de trabajo con un 39%, seguido del 31% de los colaboradores que mencionó que nunca, el 16% expresó que siempre toma las decisiones sin consultar y 14% del personal indicó que casi siempre el jefe toma las decisiones sin consultar.

Tabla 34. ¿Su jefatura se concentra en detectar y corregir errores?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	46	74%
No	16	26%
<b>Total general</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Gráfico 34. ¿Su jefatura se concentra en detectar y corregir errores?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Como se muestra en el gráfico, un 74% de los encuestados indicó que la jefatura si se concentra en detectar y corregir errores, por otro lado, el 26% de la población considera que no.

Algunas explicaciones que brindaron se detallan a continuación:

Explicaciones del Sí:

- Busca la manera para mejorar
- Supervisor nuevo no se involucra mucho
- Retroalimenta en grupo para que no se comentan los errores
- En ocasiones lo realizan, pero para tener algo que achacar.

Explicaciones del No:

- La jefatura tiene desconocimiento de los procesos
- Concentración en otras cosas
- No corrige porque no sabe
- Falta más intervención

**Indicador 2. Liderazgo democrático (Alienta la participación de los trabajadores en las decisiones)**

Tabla 35. ¿Su jefe inmediato delega responsabilidades para el logro de objetivos?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
A veces	22	35%
Siempre	19	31%
Casi siempre	15	24%
Nunca	6	10%
<b>Total general</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Gráfico 35. ¿Su jefe inmediato delega responsabilidades para el logro de objetivos?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

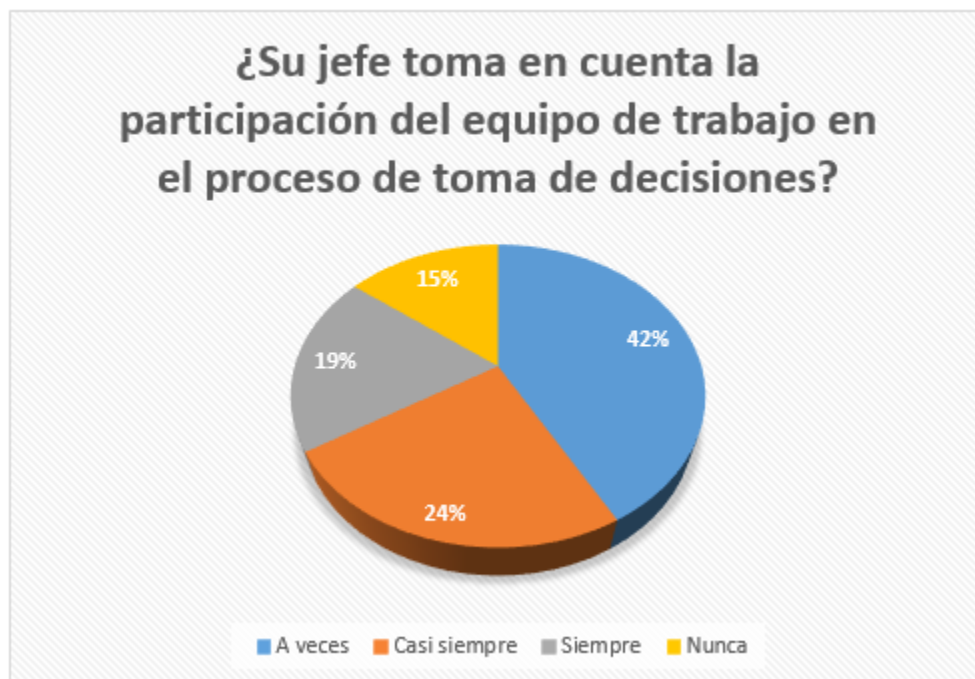
Como se muestra en el gráfico, un 35% considera que el jefe inmediato a veces delega responsabilidades para el logro de objetivos, seguido del 31% menciona que casi siempre, por otro lado, el 24% menciona que casi siempre delega responsabilidades y solo el 10% expresa que nunca las delega.

Tabla 36. ¿Su jefe toma en cuenta la participación del equipo de trabajo en el proceso de toma de decisiones?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
A veces	26	42%
Casi siempre	15	24%
Siempre	12	19%
Nunca	9	15%
<b>Total general</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Gráfico 36. ¿Su jefe toma en cuenta la participación del equipo de trabajo en el proceso de toma de decisiones?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

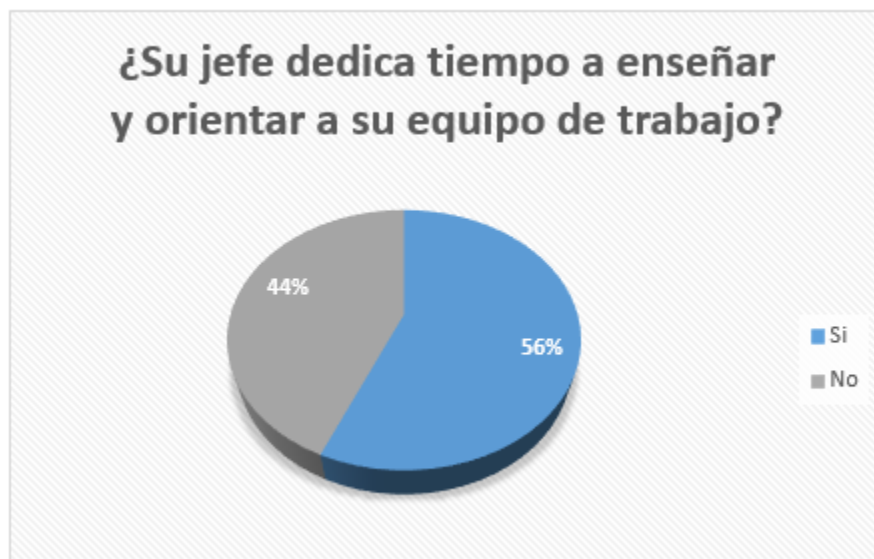
Como se muestra en el gráfico, el 42% de la población considera que el jefe inmediato a veces toma en cuenta la participación del equipo de trabajo en la toma de decisiones, seguido del 24% que comentaron que casi siempre los toman en cuenta, también el 19% mencionó que siempre son tomados en cuenta, mientras que el 15 % establece que nunca es tomada en cuenta la participación.

Tabla 37. ¿Su jefe dedica tiempo a enseñar y orientar a su equipo de trabajo?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	35	56%
No	27	44%
<b>Total general</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Gráfico 37. ¿Su jefe dedica tiempo a enseñar y orientar a su equipo de trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Según los encuestados, el 56% de la población menciona que su jefe dedica tiempo a enseñar y orientar a su equipo de trabajo, mientras que el 44% expresa que no dedica tiempo.

Dentro de las especificaciones de los empleados se encuentra:

Porqués del No:

- Todo se aprende sobre la marcha
- Se aprende en método de prueba y error
- No tiene conocimiento de los procesos por lo que no puede evacuar dudas
- Conocimiento ambiguo
- No se toma en cuenta el personal

Porqués del Sí:

- Solo cuando tiene el espacio explica
- Se toma su tiempo para explicar
- Brinda retroalimentación
- Orienta al equipo de trabajo

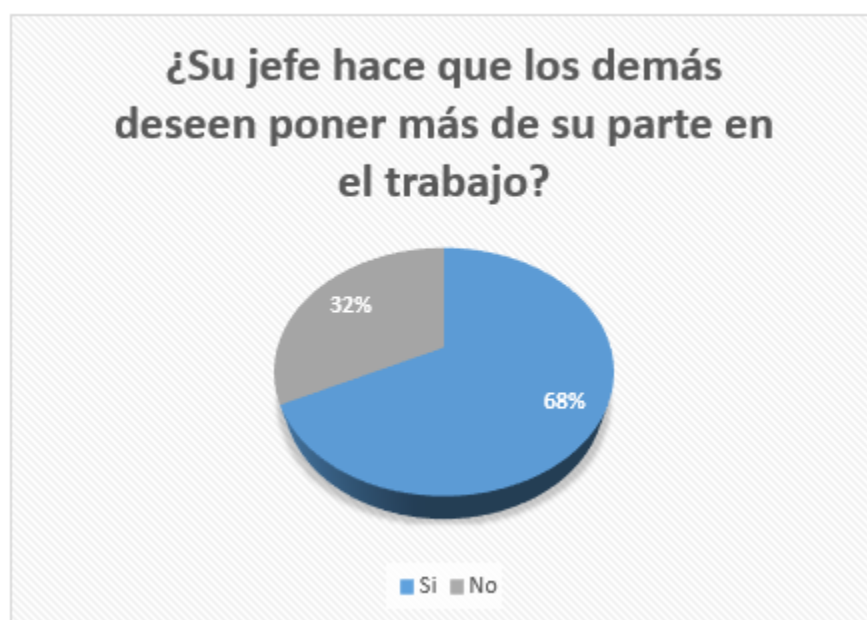
### Indicador 3. Liderazgo participativo (los demás deciden, el líder solo modera y establece límites)

Tabla 38. ¿Su jefe hace que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	42	68%
No	20	32%
<b>Total general</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Gráfico 38. ¿Su jefe hace que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Como se muestra en el gráfico, un 68% considera que el jefe si hace que los demás deseen poner de su parte en el trabajo y el 32 % expresa que el jefe no lo hace. Algunas de las justificaciones de los encuestados son:

Justificaciones del Sí:

- Jefatura motiva al personal
- Felicita por el logro de objetivos
- Hay una buena relación
- Me motiva para sentirme bien y haga las cosas mejor
- Los de Coope Ande si

Justificaciones del No:

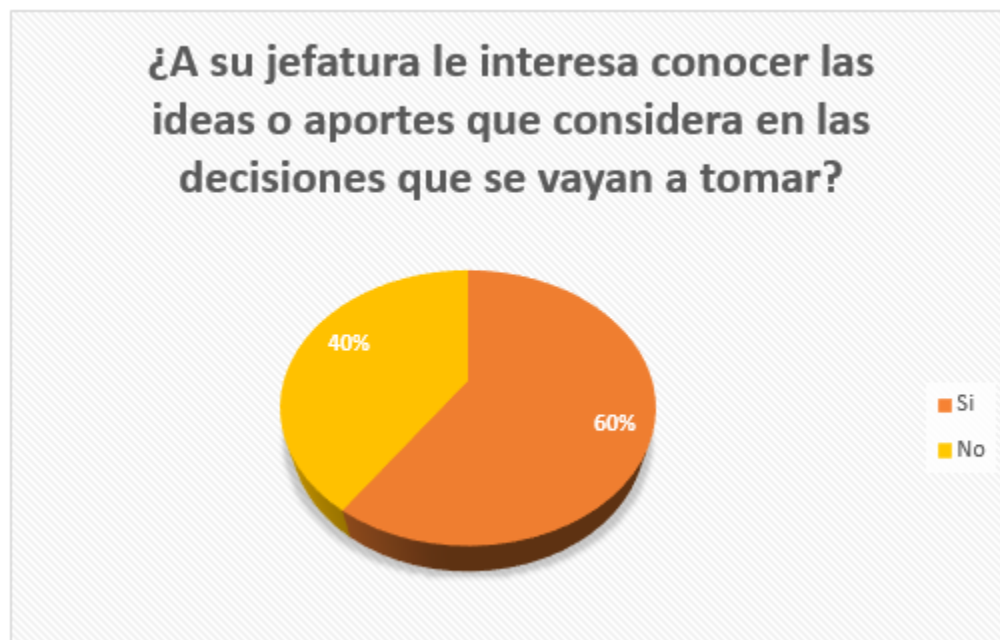
- No hay incentivos fuertes para poder dar esa milla extra
- Hace falta mayor motivación tanto en jefes como en colaboradores
- Se recargan funciones que no corresponden al puesto
- Falta de liderazgo
- Solo resalta lo negativo y no lo positivo

Tabla 39. ¿A su jefatura le interesa conocer las ideas o aportes que considera en las decisiones que se vayan a tomar?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	37	60%
No	25	40%
<b>Total general</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Gráfico 39. ¿A su jefatura le interesa conocer las ideas o aportes que considera en las decisiones que se vayan a tomar?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Como se muestra en el gráfico, un 60% de la población comenta que el jefe se interesa por conocer las ideas o aportes que considera en las decisiones que se vayan a tomar, mientras que el 40% considera que a la jefatura no le interesa.

Algunos comentarios mencionados por la población son:

Comentarios del Sí:

- El jefe se toma el tiempo de escuchar
- Cuando se trabaja en equipo se puede opinar
- Realiza encuestas, consulta ideas y opiniones para poder obtener mejoras

Comentarios del No:

- Las decisiones no siempre son transmitidas al personal
- Los aportes que se dan no son aceptados por la jefatura
- Solo imponen
- Hay preferencias hacia otros compañeros
- Se han dado sugerencias, pero la respuesta siempre ha sido solo "es parte del trabajo, hay que hacerlo"

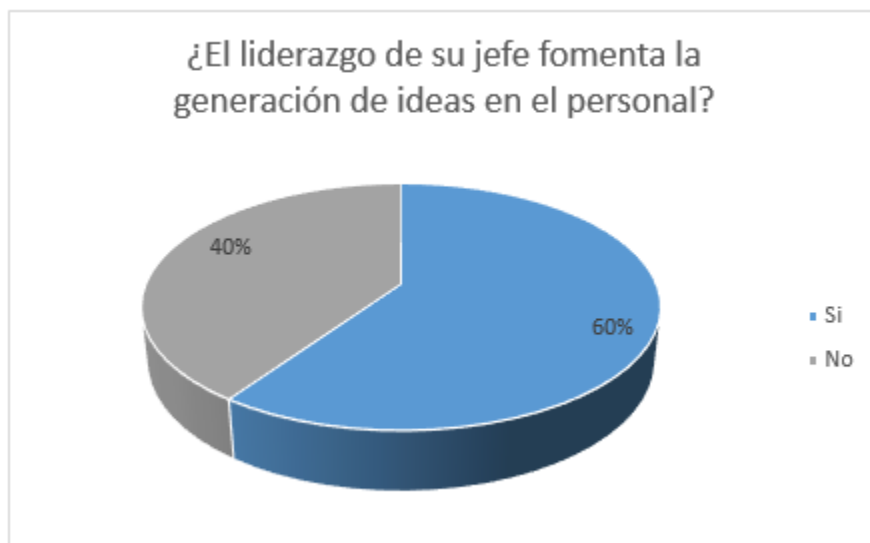
**Indicador 4. Liderazgo liberal (Los jefes traspasan el poder de la toma de decisiones a sus colaboradores aclarando dudas sin imponer órdenes)**

Tabla 40. ¿El liderazgo de su jefe fomenta la generación de ideas en el personal?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Si	37	60%
No	25	40%
<b>Total general</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Gráfico 40. ¿El liderazgo de su jefe fomenta la generación de ideas en el personal?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Como se muestra en el gráfico anterior, el 60% de los encuestados expresa que el liderazgo del jefe si fomenta la generación de ideas en el personal, por otro lado, el 40% comenta que no se fomenta la generación de ideas.

Dentro de las especificaciones los encuestados expresan que:

Especificaciones del Sí:

- Si escucha ideas, pero no se ponen en práctica
- Intenta motivar al personal
- Nos hace esforzarnos mas
- Brinda ideas para mejorar el servicio
- Toma de forma positiva las ideas

Especificaciones de No:

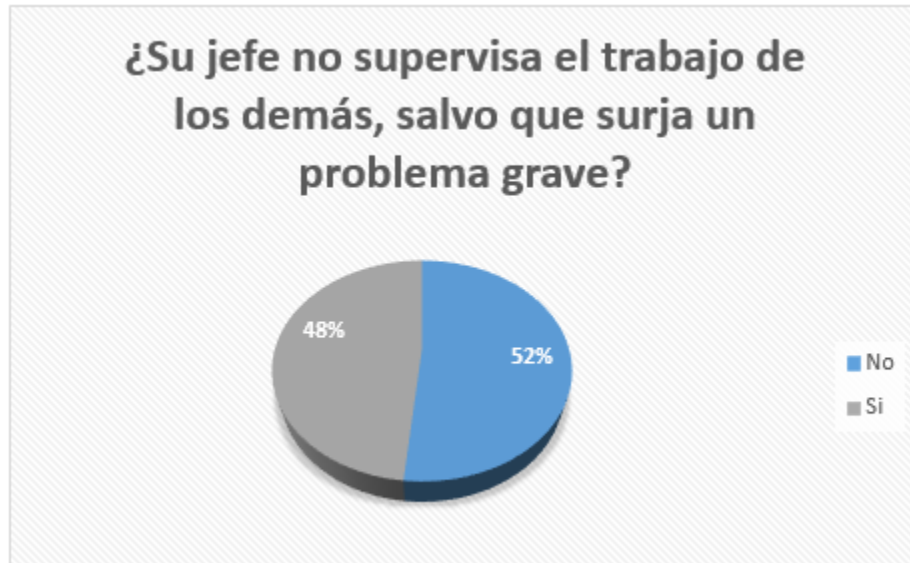
- El jefe no conoce el trabajo, por lo que no evacua dudas
- Solo delega
- El jefe tiene preferencias con ciertas personas
- La administración no toma en cuenta al personal para ideas
- Falta liderazgo
- No somos un grupo integrado
- No hay confianza

Tabla 41. ¿Su jefe no supervisa el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave?

Distribución	Frecuencia	Porcentaje
No	32	52%
Si	30	48%
<b>Total general</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Gráfico 41. ¿Su jefe no supervisa el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Como se muestra en el gráfico, un 48% de la población comenta que el jefe si supervisa el trabajo de los demás, por otro lado el 52% de los encuestados considera que no se realiza la supervisión de trabajo a los demás.

Algunos comentarios de la población son:

Comentarios del Sí:

- Solo cuando pasa algo grave
- No se siente el respaldo del jefe
- No conoce la operativa
- Solo me supervisa a mí y no al resto del equipo

Comentarios del No:

- Da seguimiento a todo
- Confía en las labores que se realizan

- Consulta las cosas sin que haya problemas
- Prefiere poner a otra compañera a supervisar

### VI Propuesta

Tabla 42. ¿Qué aspectos considera usted que debe mejorar la organización?

Aspectos más importantes	Frecuencia	Porcentaje
Comunicación	18	24%
Salarios	12	16%
Capacitación	10	13%
Administración se involucre más con los colaboradores	9	12%
Motivación del personal	8	10%
Espacio físico	5	6%
Crecimiento Laboral	4	5%
Horarios	3	4%
Clima Organizacional	3	4%
Uniformes de todo el personal	2	3%
Eliminar las preferencias entre los colaboradores	2	3%
		100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Gráfico 42. ¿Qué aspectos considera usted que debe mejorar la organización?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

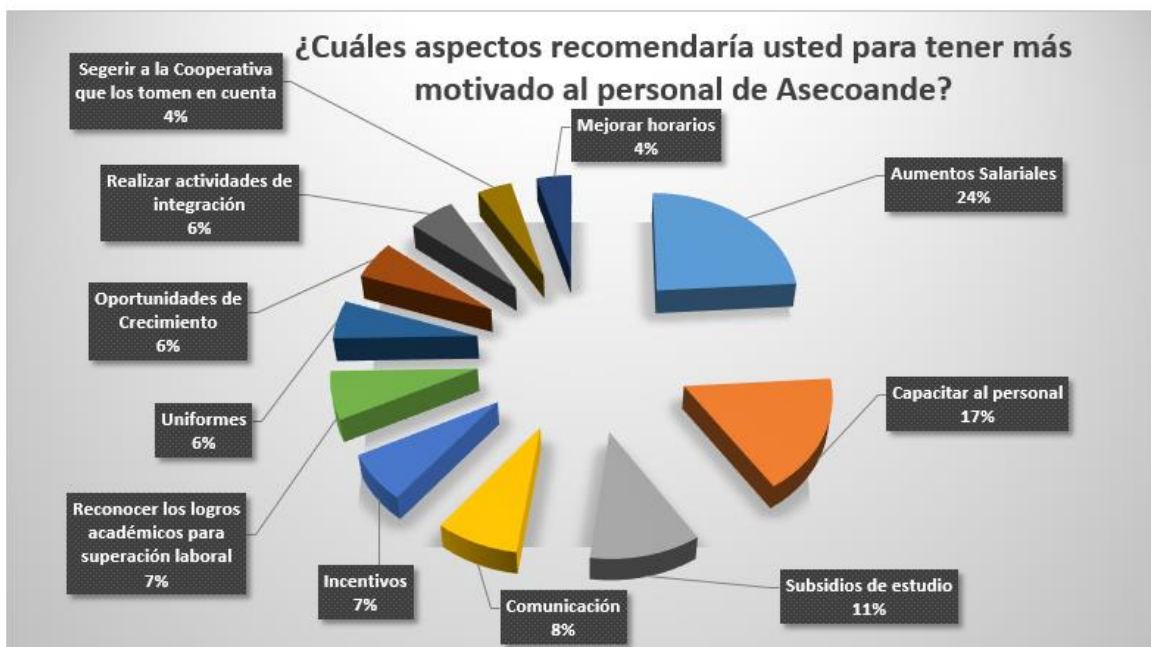
Como se muestra en el gráfico, el 24% de los encuestados concuerdan en que se Asecoande podría mejorar en la comunicación como punto con mayor puntaje, seguido de los salarios con un 16% considera que se pueden mejorar, el 16% personas coincide en la capacitación, 12% colaboradores que la administración se involucre más con los colaboradores, 10% trabajadores considera que sería la motivación del personal, 6% empleados indica que el espacio físico, 5% encuestados personas menciona que el crecimiento laboral, 4% personas e horario de trabajo y el clima organizacional y el 3% de los empleados uniformes de todo el personal y eliminar las preferencias entre los colaboradores.

Tabla 43. ¿Cuáles aspectos recomendaría usted para tener más motivado al personal de Asecoande?

Aspectos más importantes	Frecuencia	Porcentaje
Aumentos Salariales	17	24%
Capacitar al personal	12	17%
Subsidios de estudio	8	11%
Comunicación	6	8%
Incentivos	5	7%
Reconocer los logros académicos para superación laboral	5	7%
Uniformes	4	6%
Oportunidades de Crecimiento	4	6%
Realizar actividades de integración	4	6%
Seguir a la Cooperativa que los tomen en cuenta	3	4%
Mejorar horarios	3	4%
		100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Gráfico 43. ¿Cuáles aspectos recomendaría usted para tener más motivado al personal de Asecoande?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de Asecoande

Como se muestra en el gráfico, el 24% de los encuestados recomiendan a Asecoande los aumentos salariales para mantener motivado al personal, 17% personas considera que es necesario capacitar al personal, 11% colaboradores considera que el subsidio de estudio, 8% trabajadores mejorar la comunicación, 7% empleados incentivos y reconocer los logros académicos para superación, 6% personas uniformes, oportunidades de crecimiento y realizar actividades de integración y, por último, un 4% de los empleados sugerir a la cooperativa que los tomen en cuenta y mejorar horarios.

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Posterior al análisis de la encuesta aplicada al personal de Asecoande, se llegó a las siguientes conclusiones:

## 5.1 CONCLUSIONES

### **Datos generales**

- La gran mayoría de los empleados de Asecoande son mujeres, mientras que una pequeña cantidad son hombres.
- La mayoría de la población se encuentra entre los 25 y 45 años de edad y una pequeña parte está comprendida entre los 18 a 25 años y 45 años en adelante.
- La mayoría de los colaboradores presentan un nivel de escolaridad del bachillerato de colegio concluido, otra parte importante cuentan con la primera concluida, seguido de la población que están en proceso del bachillerato del colegio, y una pequeña parte cuentan con un técnico y licenciatura.
- La antigüedad más pronunciada en la organización se encuentra entre 1 y 2 años, otra parte importante de la población tienen más de 3 años en adelante de trabajar para la empresa, seguido de pequeña parte que se encuentran entre 2 y 3 años y menos de 1 año.

- El departamento con la mayor cantidad de personal se encuentra en Servicios de Limpieza, seguido del Call Center de Cobros, Call Center Servicio Cliente y Call Center Generación de Negocios.

### **Variable 1: Comunicación.**

1. Se concluye que la comunicación entre el supervisor y colaborador es buena, pues se tiene la libertad de poder expresar lo que se quiere, lo cual permite que las indicaciones del supervisor sean atendidas y comprendidas.
  
2. La mayoría de los colaboradores expresan que tiene la libertad de hablar con la jefatura cuando están disconformes con alguna situación, existe una buena comunicación entre supervisor y colaborador, se tiene la posibilidad de dar opiniones y esto les genera confianza y solo una pequeña parte de los trabajadores no tienen esa libertad debido a que actualmente hay muchos jefes, la comunicación no es clara, no se toma en cuenta la opinión de los colaboradores y existe una falta de confianza.

3. Puede observarse que las opiniones de los encuestados en cuanto a si la comunicación entre las diferentes áreas del departamento es buena y efectiva, la mayoría expresa que existe compañerismo, trabajo en equipo, comunicación afectiva y buena disponibilidad para trabajar, sin embargo, otra parte importante de la población menciona la comunicación algunas veces no es buena y efectiva, que los cambios en directrices no informados afecta en los procesos ya que esta no es informada de la manera correcta y a destiempo, a la vez existen roces entre los mismos compañeros, esto perjudica ya que gran parte de las áreas trabajan de forma independiente.
  
4. Según los encuestados, la información oportuna que reciben les ayuda a no cometer errores en el trabajo porque existe una buena coordinación y esto les ayuda para poder realizarlas labores de la mejor manera, mientras que otra parte de la población comenta que los cambios en procesos no son informados de forma oportuna, lo cual provoca retrabajos, se trabajan con políticas de Coope Ande pero no informan con tiempo a Asecoande.

#### Indicador 1: Comunicación ascendente

5. Se concluye que la mayoría de los colaboradores confirman que sus ideas u opiniones ascienden a la administración, sin embargo, también

otra parte de la población considera que estas ideas solo son escuchas mas no son ascendidas.

6. Se concluye que la mayor parte de los encuestados consideran que las jefaturas reciben con respeto las sugerencias brindadas por los colaboradores, de tal manera que ayuda a tener una comunicación efectiva entre ellos, por otra parte una pequeña población considera que no escuchan las opiniones de todo del departamento al no pertenecer a la Cooperativa, adicional que existen preferencias entre ciertos colaboradores y cuando se expresan, lo ven como resistencia al cambio.

#### Indicador 2: Comunicación descendente

7. Se concluye que los trabajadores consideran que la información que les llega de la jefatura, estos se reúnen con el equipo para transmitirla, o la envían de manera oportuna y constante, mientras que una pequeña parte de la población considera que son los colaboradores quienes deben de buscar la información y cuando es transmitida llega a destiempo ocasionando mal entendidos.
8. Gran parte de los colaboradores concuerdan que les informan cuando se presentan cambios en procedimientos y que es vital para el buen funcionamiento del nuevo proceso, sin embargo, otra parte de la población menciona que el personal no es capacitado, el colaborador

es quien debe de buscar la información debido a que la información se recibe de forma tardía.

### Indicador 3: Comunicación horizontal

9. La mayoría de los trabajadores explicaron que la comunicación entre el equipo si facilita el cumplimiento de objetivos porque existe una buena relación, trabajo en equipo, comunicación asertiva y efectiva, y refleja un mayor apoyo entre los compañeros, sin embargo, otra parte de la población considera que existe diferencias grupales por lo que prefieren trabajar solos, no existe una buena comunicación y una falta de compromiso.

### **Variable 2: Motivación.**

10. La pregunta si considera que Asecoande se esfuerza por satisfacer las necesidades de los colaboradores, la mayoría opinaron que Asecoande si les ayudan personal como laboral y trabaja para mejorar las condiciones de los colaboradores, la minoría opina que no hay un acercamiento entre la administración y los colaboradores y busca solo el beneficio de Coope Ande no de los empleados.
11. Con referencia a si el trabajo le permite cubrir las necesidades básicas como alimento y sueño, la mayoría de los entrevistados opinan que si

cubren las necesidades básicas pero de manera limitada y que a veces incurren a los padres, solo una pequeña parte piensan que el trabajo no les permite cumplir las necesidades básicas debido a que el salario es bajo.

12. Los colaboradores que se entrevistaron la mayoría siente que su trabajo le está dando todo lo que necesita para realizarse como persona porque ha mejorado la calidad de vida y les gusta la labor que realizan, mientras que una pequeña parte de los colaboradores no se pueden realizar como persona debido a que no hay posibilidad de crecimiento, el salario es bajo, lo cual no permite estudiar y se enfocan en la contratación de personal externo.
13. La gran mayoría de la población encuestada están de acuerdo y totalmente de acuerdo que mantienen una buena relación con los miembros del equipo de trabajo, tanto laboral como personal y solo la minoría está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.
14. Con respecto a la pregunta si me siento motivado con el trabajo que realizo la mayoría de los empleados se siente bien, trabajando dando el 100% con la esperanza de poder pasar a la Cooperativa y solo la minoría no se siente motivado con el trabajo que realiza debido a que no hay un buen ambiente laboral, no tiene motivación ni ganas de trabajar.

15. Un poco más de la mitad de la población concuerda que el salario que recibe es acorde a las funciones que realiza, pero se aspira a un poco más, mientras que un poco menos de la mitad considera que los salarios son deficientes, hay un recargo en las funciones que no corresponden al puesto y no es remunerado.
  
16. Los colaboradores que se entrevistaron consideraron que la gran mayoría a siempre, casi siempre y a veces la empresa promueve la integración, coordinación y comunicación entre las diferentes áreas de la organización mientras que un poco porcentaje considera que nunca lo promueve.
  
17. En relación con la pregunta si me siento comprometido con la empresa para alcanzar las metas establecidas la mayoría de la población opina que están dispuestos a trabajar y dar lo mejor de cada uno buscando el logro de los objetivos, mientras un muy pequeño porcentaje opina que no siente compromiso por la empresa porque no se recibe ningún tipo de motivación.

**Variable 3: Relaciones Interpersonales.**Indicador 1: Trabajo en equipo

18. Se concluye que la mayoría de los encuestados opinan que si tienen un grupo unido, la ayuda es mutua y existe la confianza y la comunicación que se requiere para las labores del día a día, mientras que un pequeño porcentaje considera que no son un grupo unido, pues cada quien busca el beneficio propio lo que conlleva al individualismo y roces en el personal.
19. La mayor parte de la población prefieren trabajar en equipo que realizar labores individualmente porque hay mayor eficiencia y rendimiento, logrando alcanzar los objetivos, una parte pequeña de los encuestados opina que prefiere trabajar individual debido a que no todos tienen el mismo nivel de compromiso, mejor se evita problemas entre compañeros y no se depende de alguien más.
20. La gran mayoría de los encuestados concuerdan en que el ambiente en el departamento es el ideal para desempeñar las funciones debido a que el ambiente es llevadero, agradable y existe mucho compañerismo, por otro lado, una parte de la población considera que el ambiente es pesado, tenso e inestable, y hay un mal clima laboral.

### Indicador 2: Horarios de trabajo

21. Se concluye con la mayoría de las opiniones que los colaboradores están conforme con su horario de trabajo, ya que es flexible mientras que una pequeña parte considera que sobre pasa la jornada de 48 horas, y se les dificulta la posibilidad de estudiar.
22. Se concluye que en lo que respecta a los horarios de trabajo, los colaboradores mencionan que siempre, casi siempre y a veces les permite disponer de su tiempo libre mientras que una pequeña parte considera que nunca se los permite.

### Indicador 3: Calidad de vida laboral

23. La mayor parte de la población tienen un buen ambiente entre ellos mismos tanto laboral como personal, hay un buen equilibrio entre el trabajo y la familia, sin embargo, un porcentaje bajo opina que no hay sano equilibrio entre el trabajo y la vida personal debido a que no hay actividades para promover la integración, muchas recargas de trabajo que dificultan el tiempo en familia.
24. Un poco más de la mitad de los resultados de la encuesta comenta que Aseoandé ofrece beneficios que contribuyen a la calidad laboral

mientras otra parte importante menos de la mitad opina que la organización no tiene planes de incentivos, su enfoque es únicamente en el cliente (Coope Ande) que en el propio personal.

#### **Variable 4: Liderazgo.**

25. Puede observarse que la mayoría de los colaboradores siempre y a veces el jefe les hace saber cuándo han hecho un buen trabajo de lo cual una pequeña parte menciona que casi siempre, y existe una menor parte que indica que nunca el jefe les hace saber cuándo hacen un buen trabajo.
26. Más de la mitad de los colaboradores opina que están totalmente de acuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo, y en desacuerdo en que el jefe los amenaza o castiga cuándo se retrasan con el trabajo a realizar, para que se realice lo más pronto posible, sin embargo, existe una pequeña parte donde los colaboradores están de acuerdo y totalmente de acuerdo con lo mencionado anteriormente.
27. La mayoría de los colaboradores mencionaron que el jefe inmediato si les da realimentación tanto positiva como negativa sobre el desempeño de su trabajo agradecen la labor haciéndoles ver las cosas para el bienestar del colaborador, mientras que un menor

porcentaje considera que no se recibe ningún comentario sobre el desempeño del trabajo y cuando se recibe solo de forma negativa.

#### Indicador 1: Liderazgo autocrático

28. Con respecto a la pregunta de si su jefe inmediato toma las decisiones sin consultar con el equipo de trabajo la mayor cantidad de opiniones de los colaboradores considera que siempre, casi siempre y a veces los jefes toman las decisiones sin consultar con el equipo de trabajo y solo una pequeña parte indica que nunca se les consulta para la toma de decisiones.

29. El mayor porcentaje de los encuestados opinan que el jefe si se concentra en detectar y corregir errores retroalimentándolos para no cometerlos, y una pequeña parte comenta que no los corrige porque tienen desconocimiento en los procesos o porque falta más intervención del parte del jefe.

#### Indicador 2: Liderazgo democrático

30. La mayor parte de las opiniones por parte de los trabajadores consideran que a veces, siempre y casi siempre el jefe delega responsabilidades para el logro de los objetivos mientras que una

menor parte opina que nunca el jefe delega responsabilidades a sus colaboradores.

31. La gran mayoría considera que a veces, casi siempre y siempre el jefe toma en cuenta la participación del equipo de trabajo en el proceso de toma de decisiones mientras que un pequeño porcentaje expresa que nunca es tomada en cuenta la participación.

32. Un poco más de la mitad mencionan que el jefe si les dedica tiempo a enseñar y orientar a su equipo de trabajo, aclara dudas y brinda retroalimentación mientras que un poco menos de la mitad opina que no reciben tiempo del jefe, pues todo se aprende sobre la marcha y en algunas ocasiones el jefe no tiene conocimiento de los procesos por lo que no puede evacuar dudas.

### Indicador 3: Liderazgo participativo

33. La mayor cantidad de opiniones expresa que el jefe si hace que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo, motivándolos y felicitándolos por el logro de los objetivos, mientras que una menor parte considera que hace falta mayor motivación tanto en jefes como en colaboradores, ya que no hay incentivos fuertes para poder dar esa milla extra.

34. Gran parte de la población expresa que al jefe si le interesa conocer las ideas o aportes que considera en las decisiones que vaya a tomar realizando encuestas, consulta ideas y opiniones para poder obtener mejoras, mientras que una pequeña parte de la población opinan que las decisiones no siempre son transmitidas al personal, solo son tomadas y luego las comunican y en ocasiones los aportes que se brindan no son aceptados por la jefatura.

#### Indicador 4: Liderazgo liberal

35. Un poco más de la mitad de los encuestados opinan que el liderazgo del jefe fomenta la generación de ideas en el personal tomándolas de forma positiva para mejorar el servicio, mientras que una pequeña parte expresa que el jefe carece de liderazgo y motivación, las ideas no son tomadas en cuenta y existe algunas preferencias entre los mismos colaboradores.

36. Un poco más de la mitad de los colaboradores opinaron que el jefe si supervisa el trabajo de los demás, aunque no se presente un problema ayudando al equipo de trabajo, mientras que un poco menos de la mitad mencionan que el jefe supervisa solo cuando pasa algo grave y existe algunas preferencias entre los colaboradores, lo cual hace que la supervisión no sea la misma para todos.

## **Conclusiones generales**

Una vez finalizado la depuración de las opiniones de los encuestados, se encontraron diversos factores que están afectando de forma directa al personal lo que puede provocar una desmejoría en el servicio brindado al cliente Coope Ande, si bien es cierto Asecoande es una empresa que brinda servicios de outsourcing no debe olvidar que también funge como figura de patrono, el cual debe de comportarse como tal y esto conlleva a trabajar en temas de capacitación entre los miembros del equipo, la motivación de los colaboradores, planes de incentivos y beneficios, las relaciones interpersonales y el liderazgo, esto para obtener un mayor desempeño en los trabajadores.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

### **Variable 1: Comunicación.**

1. Desarrollar técnicas de comunicación asertiva, con la finalidad de mantener una adecuada relación entre el supervisor y colaborador.
2. Escuchar al personal cuando siente la necesidad de expresarse por alguna situación presentada y buscar una pronta solución ante la situación. Tener claridad cuál es el jefe de cada área, fomentar la comunicación y retomar la confianza del equipo.

3. Ubicar a todo el personal en un solo edificio para puedan integrarse entre los diferentes departamentos, se fomente el compañerismo, y se pueda disminuir en un gran porcentaje el trabajar de forma independiente y roces entre el personal.
4. Trasladar la información al personal de forma oportuna cuando haya un cambio que afecte el proceso diario con la finalidad de poder evitar errores, y asegurarse de que los colaboradores hayan entendido bien los cambios.

#### Indicador 1: Comunicación ascendente

5. Aprender a escuchar las ideas de todo el personal y considerarlas para futuras decisiones que se requiera tomar en la administración de la empresa.
6. Trabajar sesiones de Uno a Uno con cada colaborador por lo menos 1 vez al mes para que tengan la libertad de expresar sus ideas, opiniones y tener esa posibilidad de brindarle oportunidades de mejora, sugerencias en cuanto a algunos puntos que haya que mejorar y eliminar las preferencias entre compañeros.

#### Indicador 2: Comunicación descendente

7. Reunir al equipo de trabajo para brindar una misma información a todo el personal sobre los cambios dictados en procesos o procedimientos.

8. Informar al personal con anticipación cada vez que haya un cambio de políticas o procedimientos por medio de reuniones de las áreas involucradas, que les permita comprender las razones de dicho cambio y evacuar dudas en el mismo momento antes de ajustarse a los cambios y a la vez dar material de apoyo con los cambios explicados.

### Indicador 3: Comunicación horizontal

9. Realizar actividades de ocio o pausas activas para que los colaboradores puedan compartir e integrarse más para mejorar la comunicación y relaciones entre ellos.

### **Variable 2: Motivación.**

10. Construir un programa de incentivos y otorgar beneficios para mantener motivado a los colaboradores para que cumplan los objetivos planteados en la estrategia de la empresa, pues entre más se tenga motivado al personal ellos seguirán realizando un trabajo óptimo y provocando una mayor productividad para la empresa y a la vez que Asecoande se pueda involucrar más con el personal.
11. Valorar la posibilidad de que la administración pueda brindar ciertos beneficios para compensar las necesidades básicas como por ejemplo subsidiar el estudio, o un porcentaje del almuerzo o bien servicio de transporte cuando se tengan que quedar tarde.

12. Proponer a la empresa la posibilidad de subsidiar un porcentaje para estudiar, adicional proponerle a la administración que cuando exista alguna plaza en Coope Ande puedan proponer a los colaboradores de Asecoande para que puedan pasar a empleados directos de la cooperativa y así fomentar el crecimiento personal y profesional.
  
13. Trabajar el fortalecimiento de habilidades sociales que permitan el trabajo en equipo, la cooperación y la tolerancia, a través del conocimiento de sus propias habilidades personales y laborales.
  
14. Involucrar más al departamento de Recursos Humanos, que este más pendiente de lo que sucede en la organización y que afecta de forma directa a los colaboradores y pueda brindarle el apoyo que ellos esperan, que puedan reconocer la labor del personal de forma individual o grupal por el logro del cumplimiento de los objetivos.
  
15. Realizar una revisión de los salarios de acuerdo con las funciones que realizan los colaboradores, valorar la posibilidad de aplicar reconocimientos monetarios a los departamentos que logren los objetivos para incentivar al resto del personal a que den esa milla extra y puedan disfrutar de ese reconocimiento también.

16. Realizar actividades que integren a todo el personal para trabajar temas de comunicación, coordinación e integración y se pueda fomentar el trabajo en equipo desarrollando las relaciones entre ellos.
17. Incentivar a los colaboradores a seguir comprometidos con el trabajo que se realiza para el logro de los objetivos, fortaleciendo la confianza entre los colaboradores y desarrollar planes de incentivos para que el personal se sienta más motivado y así continuar logrando los objetivos de la empresa.

### **Variable 3: Relaciones Interpersonales.**

#### Indicador 1: Trabajo en equipo

18. Fomentar el trabajo en equipo realizando actividades donde se necesiten de uno a otro para culminar la tarea desarrollando habilidades de buena escucha y confianza entre los compañeros con la finalidad que se puedan conocer e integrar más y así ir eliminando los roces en el personal.
19. Realizar charlas de trabajo en equipo para fomentar la unión entre los compañeros de la organización.
20. Aplicar la encuesta de clima organizacional personal por lo menos cada 2 años y brindar un seguimiento sobre los factores que se tengan que mejorar

con el fin de crear un buen ambiente laboral entre los colaboradores de la empresa.

#### Indicador 2: Horarios de trabajo

21. Generar informes mensuales de las marcas de ingreso y salida de los colaboradores con la finalidad de revisar cuales se están excediendo de las 48 horas de la jornada que establece el Código de Trabajo y compensar monetariamente ese tiempo acumulado, de igual manera, brindar los tiempos de café completos establecidos inicialmente en el contrato.
  
22. Revisar las metas de los colaboradores para efectos de si va cumpliendo con lo establecido se le puede dejar salir un viernes al mes una hora o dos más temprano para que ellos puedan disfrutar de su tiempo libre de la mejor manera.

#### Indicador 3: Calidad de vida laboral

23. Fomentar una actitud positiva en el desempeño laboral y relaciones interpersonales, con el propósito de crear un mejor ambiente de trabajo y cumplir con los objetivos de la organización.
  
24. Implementar espacios de relajación, actividades de pausas activas para que los colaboradores se puedan despejar un poco de las funciones diarias, realizar actividades recreativas donde se involucre más al personal y porque

no a la familia también. Asecoande se debe de involucrar más con el personal.

**Variable 4: Liderazgo.**

25. Realizar evaluaciones de desempeño anual, que sea capaz de mejorar la interacción entre el colaborador y la institución para el logro de los objetivos, informarle sobre los puntos evaluados y felicitarle por los que se cumplieron e instarle a seguir trabajando en los que se deben mejorar.

26. Escuchar antes de hablar, preguntarles a los colaboradores en que le puede ayudar para sacar adelante la tarea asignada sin que se vea afectada y fungir como apoyo para ellos.

27. Realizar retroalimentación tanto positiva como negativa a los trabajadores de manera personal y respetar la diversidad de opiniones.

Indicador 1: Liderazgo autocrático

28. Realizar charlas a las jefaturas de liderazgo para que aprendan a escuchar a su equipo de trabajo, tomar en cuenta las opiniones de estos, pues les puede ayudar para alguna estrategia de la empresa.

29. Que la jefatura aliente a sus trabajadores, hacerles ver que los errores parezcan fáciles de corregir y que sientan ese apoyo de la jefatura, para esto

es importante que el jefe entienda bien los procesos que se realizan para poder disminuir los errores.

#### Indicador 2: Liderazgo democrático

30. A las jefaturas continuar delegando responsabilidades a sus trabajadores ya que esto fomenta la confianza y trabajo en equipo.

31. Realizar reuniones con el personal para que puedan expresar sus opiniones, cambios que quieren realizar, y que estas puedan ser valoradas para la toma de decisiones para poder lograr los objetivos de la empresa.

32. Proponer a las jefaturas temas para el desarrollo de talleres, de acuerdo con las necesidades que se estén presentando en el entorno, como poder enseñar y orientar al equipo de trabajo y capacitar a la jefatura sobre los procesos que se ejecutan.

#### Indicador 3: Liderazgo participativo

33. Capacitar a las jefaturas en temas de liderazgo y motivación para que el personal se sienta comprometido con la empresa y les generen ganas de ir a trabajar.

34. Realizar encuestas, consultar opiniones para obtener buenas ideas y tomarlas en cuenta en las decisiones que se vayan a tomar.

#### Indicador 4: Liderazgo liberal

35. Solucionar las diferencias entre compañeros, manteniendo comunicación sincera y respetuosa entre el líder y los colaboradores para encontrar una solución y fomentar la generación de ideas de todo el personal.
  
36. Realizar revisiones periódicas a todos los que conforman el equipo de trabajo sobre los procesos y funciones que se realizan con la finalidad de atender a tiempo algún problema que se presente con cualquiera de los trabajadores eliminando las preferencias que existen actualmente entre jefe y ciertos colaboradores.

#### **Recomendaciones generales**

Se recomienda construir un plan de capacitación anual de temas que haya que reforzar a las jefaturas y a los colaboradores para que puedan desarrollar las funciones de puesto de una mejor manera, poner a disposición de los colaboradores el manual de puestos para que los colaboradores puedan tener claridad las funciones para lo cual fue contratado y no se sienta un recargo de las mismas, programar reuniones regularmente para fomentar la comunicación, realizar sesiones UNO a UNO entre jefe y colaborador para brindar retroalimentación de forma personalizada y buscar la manera de desarrollar un programa de incentivos y brindar reconocimiento por el cumplimiento de los objetivos, de esta manera, se podrá lograr una mayor motivación en los trabajadores.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

## 6.1 INTRODUCCIÓN

De los resultados obtenidos del proceso de clima organizacional aplicado al personal de Asecoande se logró identificar que existen diversos factores que están afectando el clima y que se pueden mejorar, y que tanto la administración como el departamento de recursos humanos deben involucrarse de forma inmediata para que los colaboradores sientan ese acompañamiento por parte de la organización.

Con la aplicación de esta herramienta refleja un gran interés por parte de la empresa hacia sus colaboradores por el bienestar de cada uno de ellos, al ser la primera vez que se aplica hay muchos puntos que se deben trabajar, pero es una oportunidad de que la empresa pueda aprovechar la propuesta que se plantea en este proyecto donde les va beneficiar la motivación y el interés de sus colaboradores.

La propuesta que se plantea es para trabajar los puntos más importantes que salieron en la encuesta como: la comunicación, la motivación, las relaciones interpersonales y el liderazgo en donde los trabajadores sienten que es necesario que la empresa los pueda atacar para el beneficio tanto del colaborador como para la empresa, pues un trabajador motivado brinda un mayor desempeño.

## 6.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

El clima organizacional es un proceso del departamento de recursos humanos que debe ser aplicado en todas las organizaciones, esta encuesta se encargará de medir diversos factores y percepciones del ambiente de trabajo para posteriormente analizar todos los puntos que puedan afectar a los colaboradores de la organización.

El propósito de esta propuesta es que Asecoande pueda trabajar en los resultados de esta encuesta para poder implementar las mejoras e incluso que el departamento de recursos humanos pueda aplicar la encuesta de clima organizacional cada 2 años para medir como afecta la productividad, la motivación y el comportamiento de los colaboradores y brindar un seguimiento a los resultados con una calificación menor.

La propuesta para mejorar el clima organizacional se eligió en beneficio de los colaboradores, ya que ellos se sienten un poco alejados de la administración y es por esto que tuvieron una gran apertura en expresar las opiniones, con la finalidad de que la organización pueda tener una base de que es lo que debe de mejorar y pueda trabajar cada punto de mejora para el beneficio de los trabajadores y de la empresa porque si se tiene al personal motivado se podrán alcanzar los objetivos propuestos en la empresa.

### **6.3 OBJETIVO DE LA PROPUESTA**

Elaborar una propuesta para Asecoande con el fin de que la organización pueda intervenir y lograr una mayor integración por parte de los empleados y mejorar así el clima organizacional.

### **6.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA**

- Capacitar a los trabajadores en diversos temas sobre los procesos que se ejecutan para fortalecer la comunicación y aplicación de los conocimientos adquiridos en las funciones que realiza.
- Establecer un ritmo de comunicación que en lugar de comunicarnos o reunirnos solo cuando surjan problemas o necesidades, la empresa debería fomentar que esta comunicación se dé de forma reiterada.
- Realiza un plan de incentivos para motivar adecuadamente, analizando lo positivo y lo negativo de la relación laboral, promoviendo los siguientes aspectos: salario emocional, incentivos y premios, condiciones de trabajo, formación y desarrollo del personal y evaluación del rendimiento.
- Implementar un programa llamado el “valor del tiempo” este programa se desea enfocar en cuanto vale para mí el tiempo que dedico hacer las labores

del día a día y cuánto vale para mí el tiempo con mi familia, iniciando con la actividad adopta un árbol en familia.

- Realizar talleres de liderazgo para trabajar el tema de no enfocarse en el “yo” si no en el “nosotros”, aprender a delegar y confiar en el trabajo de los demás para conseguir más confianza y a valorar a los trabajadores.

## **6.5 ALCANCE**

Está dirigida a la junta directiva, la administración y el departamento de recursos humanos con la finalidad de acercarse y conocer más a su personal, trabajando los vacíos que actualmente existen en busca de un beneficio de los trabajadores y la organización.

## **6.6 FIN**

La propuesta se realiza con el fin de tomar las medidas correctivas relacionadas con los puntos a mejorar y modificar comportamientos de los jefes y personal en general en las variables estudiadas que son comunicación, motivación, relaciones interpersonales y liderazgo.

## 6.7 META

Presentar estos resultados a la junta directiva con la finalidad de que estas propuestas se puedan implementar en un corto plazo, en su mayoría para lograr una mayor motivación en el personal conociendo como los trabajadores perciben los diferentes aspectos de la realidad laboral en la que viven actualmente y, adicional, logrando identificar las fortalezas con la que cuenta la empresa.

## 6.8 PROPUESTA

La propuesta se divide en 4 partes que corresponden a las variables estudiadas durante la investigación:

### **Variable 1. Comunicación**

Propuesta:

- Capacitar a los trabajadores en diversos temas sobre los procesos que se ejecutan para fortalecer la comunicación y aplicación de los conocimientos adquiridos en las funciones que realiza.
- Establecer un ritmo de comunicación que en lugar de comunicarnos o reunirnos solo cuando surjan problemas o necesidades, la empresa debería fomentar que esta comunicación se dé de forma reiterada, reuniones mensuales para anticipar problemas y oportunidades de negocio, ayudan a

crecer una cultura de responsabilidad y pertenencia, permitiendo que la comunicación fluya fomentando la comunicación uno a uno.

### **Recursos necesarios**

Los diferentes tipos de recursos que se necesitarán son los siguientes:

#### **Recurso Físico**

Asecoande al estar integrada al edificio de Coope Ande cuenta con diferentes salas de reunión, que se encuentran equipadas. La sala se escogerá acorde con la cantidad de personas que recibirán la capacitación.

#### **Recurso Material**

Cada sala cuenta con los materiales necesarios para impartir la capacitación los cuales son:

- Computadora
- Video- bean
- Acceso a red inalámbrica
- Sonido

Las capacitaciones se impartirán mediante la contratación de proveedores externos que nos vengán apoyar con la capacitación y talleres en temas relaciones a las

funciones que realizan y la integración entre ellos. Entre los temas a capacitar al personal se encuentran:

- Servicio al cliente
- Cobros
- Ventas
- Adaptación al cambio
- Trabajo en equipo

Cabe destacar que lo que se busca es que estas capacitaciones y talleres sean impartidas de manera teórico práctico con el fin de poder integrar al personal y captar la atención de los integrantes.

### **Recurso Humano**

Las mismas jefaturas se encargarán de convocar al personal de forma periódica y realizar reuniones donde se toquen temas de gran relevancia.

**Presupuesto:**

Cuadro 2. Presupuesto Variable Comunicación.

<b>Presupuesto Variable Comunicación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo por persona</b>	<b>Costo total</b>
<b>Recurso físico</b>			
Salas donde se impartirá la capacitación	-	₡ -	₡ -
<b>Recurso material</b>			
Computadora	-	₡ -	₡ -
Video vean	-	₡ -	₡ -
Red inalámbrica	-	₡ -	₡ -
Sonido	-	₡ -	₡ -
<b>Recurso humano</b>			
Contratación proveedores externos para capacitar	-	-	-
Servicio al cliente	87	₡ 76.209,00	₡ 6.630.183,00
Cobros	20	₡ 108.333,00	₡ 2.166.660,00
Ventas	12	₡ 27.500,00	₡ 330.000,00
Adaptación al cambio	87	₡ 3.000,00	₡ 261.000,00
Trabajo en equipo	87	₡ 84.000,00	₡ 7.308.000,00
Jefaturas	-	₡ -	₡ -
<b>Total Recursos:</b>	-	<b>₡ 299.042,00</b>	<b>₡16.695.843,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

En el presupuesto anterior se puede destacar que Asecoande no incurrirá en gastos con respecto a los recursos físicos y materiales debido a que se utilizará las instalaciones de la Cooperativa la cual se encuentra equipada con lo anteriormente citado, para el recurso humano se realizará la contratación de proveedores externos que sean expertos en el tema a capacitar donde se muestra el costo asignado para cada tema a tratar para un total de ₡16.695.843.00

Los proveedores que se consultaron para conocer el valor de las capacitaciones se detallan a continuación:

Tema: Servicio al cliente / Proveedor: Dora Nigro Gómez

Tema: Cobros / Proveedor: Cámara de Industrias de Costa Rica.

Tema: Ventas / Proveedor: Universidad de las ventas.

Tema: Adaptación al cambio / Proveedor: Serious Comunicación en Serio.

Tema: Trabajo en equipo / Proveedor: Cámara de Industrias de Costa Rica.

Por otro lado, para el proceso de la elaboración de la evaluación del desempeño lo realizará el personal encargado de recursos humanos en conjunto con la administración, por lo que la empresa no incurrirá en gasto alguno por este concepto.

## **Variable 2. Motivación**

Propuesta:

- Realizar un plan de incentivos para motivar adecuadamente, analizando lo positivo y lo negativo de la relación laboral, promoviendo los siguientes aspectos:

**Salario emocional:** Otorgar bonificaciones por el cumplimiento de objetivos, horarios flexibles, conocer cuáles son las metas tanto laborales como personales

de los colaboradores, partiendo de que todos trabajan a cambio de algo y que con ese algo se quiera alcanzar los objetivos personales puede ser reconocimiento laboral o crecimiento profesional y para otros quizás sea dinero.

**Incentivos y premios:** Reconocer y premiar los logros en el trabajo, obsequiar cupones de días libres, dar libre el día de cumpleaños, salir una vez al mes un viernes temprano, subsidios de estudio y salud, reconocimiento por mejor evaluación del desempeño.

**Condiciones de trabajo:** Infraestructura que todos estén en un solo edificio, promoción de salud laboral y la prevención de riesgos, hacerles sentir que no se trata únicamente de un trabajo.

**Formación y desarrollo del personal:** Capacitar el personal para hacer las cosas de la mejor manera y acatando lo aprendido en la formación.

**Evaluación del rendimiento:** Aplicar una evaluación de desempeño a los colaboradores ya que en ocasiones el propio trabajar no es consciente de si trabaja realmente bien.

### **Recursos necesarios**

Los diferentes tipos de recursos que se necesitarán son los siguientes:

**Recurso Físico**

Se necesita valorar la posibilidad de trasladarse a un edificio donde pueda estar todo el personal.

**Recurso Material**

Resmas de papel bond para la implementación de una evaluación de desempeño donde se pueda confeccionar un machote para las evaluaciones a realizar y que esta sea firmada tanto por la jefatura como el colaborador y sea archivado en el expediente del personal.

**Recurso Humano**

El departamento de recursos humanos en conjunto con la junta directiva debe de implementar un programa de los incentivos a otorgar, jornadas de capacitación al personal, revisión de salarios o inclusión de bonificaciones.

**Presupuesto:**

Cuadro 3. Presupuesto Variable Motivación.

<b>Presupuesto Variable Motivación</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo por persona</b>	<b>Costo total</b>
<b>Recurso físico</b>			
Edificio nuevo para trasladar a todo el personal 50% de alquiler mensual.	-	₡ -	₡ 2,292,000.00
<b>Recurso material</b>			
Resma de papel Bond para la confección del documento de evaluación de desempeño	500	₡ -	₡ 1,977.50
<b>Recurso humano</b>			
Personal de la Junta directiva, administración y departamento recursos humanos	-	₡ -	₡ -
<b>Total Recursos:</b>	-	₡ -	<b>₡ 2,293,977.50</b>

Fuente: Elaboración propia.

En el presupuesto anterior se puede destacar que en los recursos físicos la empresa incurrirá en un gasto del 50% de alquiler del nuevo edificio para trasladar a todo el personal que equivale a ₡2.292.000.00, el restante 50% lo cubre Coope Ande, en el recurso humano Asecoande no incurrirá en gastos debido a que el personal de la junta directiva, la administración y recursos humanos se encargarán de confeccionar un programa de incentivos para mantener motivado al personal. A la vez, el personal de recursos humanos se encargará de crear una evaluación de desempeño por lo que en este caso si se incurrirá en un gasto anual en resmas de papel bond por un monto de ₡1.977.50 de 500 hojas cada uno.

El proveedor que se consultó para conocer el valor de resmas de papel bond es Jiménez & Tanzi

### **Variable 3. Relaciones Interpersonales**

Propuesta:

- Implementar un programa llamado el “valor del tiempo”: este programa se desea enfocar en cuanto vale para mí el tiempo que dedico hacer las labores del día a día y cuánto vale para mí el tiempo con mi familia o para ser mis actividades, transformando la rutina laboral en una actividad creativa, la idea es mezclar ambos tanto personal como familiar y realizar actividades recreativas donde se involucre a las familias al menos un vez al año, iniciando con la actividad llamada “Adopta un árbol en familia” donde se trabaja con el medio ambiente y la unión familiar, mejorando el clima laboral y fomentando el ambiente grupal.

Esta actividad consiste en realizar una campaña para verificar quienes desean comprometerse con esta actividad y los interesados se les otorgará a cada un árbol bebe, estos deben de comprometerse a cuidarlo con sus familiares durante 9 meses, una vez finalizado el tiempo los colaboradores y las personas que ayudaron a cuidar al árbol y se desplazan a sembrarlo al Parque la Libertad para que estos continúen creciendo en un hábitat adecuado, con esta actividad se trabaja la integración entre los compañeros, con sus familiares y se ayuda al medio ambiente.

#### **Recursos necesarios**

Los diferentes tipos de recursos que se necesitarán son los siguientes:

### Recurso Físico

Se reservará el Parque la Libertad para plantar los árboles.

### Recurso Material

Los recursos a utilizar será el árbol bebe.

### Recurso humano

La alimentación y el transporte.

### Presupuesto:

Cuadro 4. Presupuesto Variable Relaciones Interpersonales.

Presupuesto Variable Relaciones Interpersonales	Cantidad	Costo por persona	Costo total
<b>Recurso físico</b>			
Parque la Libertad para plantar los árboles	-	₡ -	₡ -
<b>Recurso material</b>			
Contribución por árbol	87	₡ 2.500,00	₡ 217.500,00
Charla "Importancia de la siembra de árboles"		₡ -	₡ 150.000,00
Un árbol bebe	87	₡ -	₡ -
<b>Recurso humano</b>			
Campaña Interna	-	₡ -	₡ -
Alimentación	174	₡ 3.280,00	₡ 570.720,00
Transporte	3	₡ -	₡ 500.000,00
<b>Total Recursos:</b>	-	₡ 5.780,00	₡ 1.440.197,50

Fuente: Elaboración propia.

En el presupuesto anterior, se puede destacar que para el recurso físico el costo para la siembra de árboles en el Parque la Libertad corresponde a una contribución por un monto de ¢2.500.00 por árbol que se vaya a sembrar, este monto puede variar de acuerdo con la cantidad de personas que se inscriban en la campaña previamente realizada, la charla sobre la importancia de la siembra de árboles tiene un costo de ¢150.000.00. Por otro lado, el recurso material que corresponde a la compra de los arboles bebes no tendrán ningún costo debido a que será una donación por parte del vivero del ICE y con respecto al recurso humano Asecoande no incurrirá en gasto alguno en la campaña interna debido a que será realizada por el departamento de recursos humanos, y los gastos relacionados con la alimentación y transporte será de ¢1.070.720.00 este monto puede variar dependiendo de las personas que realizan la actividad.

#### **Variable 4. Liderazgo**

Propuesta:

- Realizar talleres para trabajar el tema de no enfocarse en el “yo” si no en el “nosotros”, aprender a delegar y confiar en el trabajo de los demás para conseguir más confianza y a valorar a los trabajadores, iniciando con la actividad “adopta un árbol en familia”.

Con estos talleres, se pretende potenciar lo mejor de cada colaborador y para esto es necesario conocer bien al trabajador ya que a menudo que se trabaje con

ellos, se logrará ver todos sus talentos, pensar en los demás, hacerles saber a los demás que cuenta con el jefe y que se quiere lo mejor para el equipo, alejar lo negativo, celebrar los pequeños logros por pequeño que sea tanto del líder como del equipo, el feedback positivo es fundamental para mantener motivado y reforzar el liderazgo. Respetar y hacer respetar las opiniones de todas las personas, aceptando su forma de pensar y eliminando las preferencias entre ellos.

El taller que se llevará a cabo consiste en que las jefaturas y supervisores asistirán a un programa para un proceso de formación y aprendizaje conociendo las fortalezas y oportunidades de mejora de sí mismos.

### **Recursos necesarios**

Los diferentes tipos de recursos que se necesitarán son los siguientes:

#### **Recurso Físico**

De acuerdo al estar integrada al edificio de Coope Ande cuenta con diferentes salas de reunión, que se encuentran equipadas. La sala se escogerá acorde con la cantidad de personas que recibirán la capacitación.

#### **Recurso Material**

Cada sala cuenta con los materiales necesarios para impartir la capacitación, los cuales son:

- Computadora

- Video- bean
- Acceso a red inalámbrica
- Sonido

## Recurso Humano

La contratación de proveedores externos que nos vengán apoyar con el taller para trabajar el tema del liderazgo.

## Presupuesto:

Cuadro 5. Presupuesto Variable Liderazgo.

Presupuesto Variable Liderazgo	Cantidad	Costo por persona	Costo total
<b>Recurso físico</b>			
Salas donde se impartirá la capacitación	-	₡ -	₡ -
<b>Recurso material</b>			
Computadora	-	₡ -	₡ -
Video vean	-	₡ -	₡ -
Red inalámbrica	-	₡ -	₡ -
Sonido	-	₡ -	₡ -
<b>Recurso humano</b>			
Contratación proveedor externo para Taller de Liderazgo: Evaluación 360	6	₡ 28.650,00	₡ 171.900,00
3 Sesiones Grupales	6	₡ 257.850,00	₡ 1.547.100,00
Formación o Feedback de una hora	6	₡ 61.311,00	₡ 367.866,00
<b>Total Recursos</b>	-	₡ <b>347.811,00</b>	₡ <b>2.086.866,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

En el presupuesto anterior se puede destacar que Asecoande no incurrirá en gastos con respecto a los recursos físicos y materiales debido a que se utilizará las instalaciones de la Cooperativa la cual se encuentra equipada con lo anteriormente citado, para el recurso humano se realizará la contratación de un proveedor externo para llevar a cabo el taller del liderazgo con jefaturas y supervisores del personal que consiste en un evaluación 360 que consiste en medir las competencias de los colaboradores de la empresa y para identificar lo que piensa el colaborador de sí mismo y lo que piensan los subordinados jefes y compañeros del trabajador posteriormente se realizará una sesión para el feedback entre el couch y trabajador y otras 2 sesiones grupales para trabajar con todos con un costo de ¢1.547.100.00, una vez realizadas las sesiones se procede con el proceso de formación o feedback uno a uno con un costo de ¢367.866.00

El proveedor que se consultó para conocer el valor del taller se detalla a continuación:

Taller de Liderazgo / Proveedor: Humans

## **6.9 PRESUPUESTO INTEGRADO**

A continuación, se detallará el presupuesto integrado de cada propuesta así como el presupuesto total de la propuesta realizada.



*Establecer un ritmo de comunicación realizando reuniones mensuales para anticipar problemas y oportunidades de negocio.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
<b>Variable Motivación:</b> Realizar un plan de incentivos para motivar adecuadamente, analizando lo positivo y lo negativo de la relación laboral, promoviendo los siguientes aspectos: salario emocional, incentivos y premios, condiciones de trabajo, formación y desarrollo del personal, evaluación del rendimiento.	■											
<b>Variable Relaciones Interpersonales:</b> Implementar un programa llamado el “valor del tiempo”: este programa se desea enfocar en cuanto vale para mí el tiempo que dedico hacer las labores del día a día y cuánto vale para mí el tiempo con mi familia. Para iniciar se realizará la actividad “adopta un árbol en familia”.						■						
<b>Variable Liderazgo:</b> Realizar talleres para trabajar el tema de no enfocarse en el “yo” si no en el “nosotros”, aprender a delegar y confiar en el trabajo de los demás para conseguir más confianza y a valorar a los trabajadores. Actividad sembrando un árbol en familia.		■										

Fuente: Elaboración propia.

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Barber, C. (2014) *LIDERAZGO INSPIRACIONAL*. 1 ed. México: McGraw Hill.

Barrantes, R. (2013). *INVESTIGACIÓN: UN CAMINO AL CONOCIMIENTO*. 2 ed. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia (EUNED)

Benavides, R. (2014). *ADMINISTRACIÓN*. 2 ed. Universidad Guadalajara. McGraw Hill.

Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Edición Digital. España: Universidad de Educación a Distancia. Madrid.

Chiavenato I. (2017); *Administración de Recursos Humanos*. 10ª ed. México: McGraw Hill.

Chinchilla Jiménez A, Guerra Vargas G. y Corrales Padilla L; (2017). *Guía, Trabajos Finales de Graduación, Tesinas y Tesis en Ciencias Sociales*. Costa Rica: Universidad Hispanoamericana.

Dessler G. (2015); *Administración de Recursos Humanos*. 14ª ed. México: Pearson

Dessler G. y Varela R. (2017); *Administración de Recursos Humanos*. 6ª ed. México: Pearson.

González Vallejo L., Evans Meza R., Pérez Fallas D.; (2017) *Manual Vancouver APA*. Costa Rica: Universidad Hispanoamericana.

Hernández Ortega, V. (2017). *Evaluación del Clima organizacional para fortalecer el trabajo en equipo del departamento de recursos humanos de oficinas centrales de Walmart para el III cuatrimestre del 2016*. (Tesis inédita de Bachillerato). Universidad Hispanoamericana, San José, Costa Rica.

Hernández Sampieri R, Fernández Collado C. y Batista Lucio P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6 Ed. México: McGraw Hill.

Ley N° 9343. *Reforma Procesal Laboral*. La Gaceta N° 16, Alcance N° 6, 25 de enero del 2016, San José, Costa Rica.

Ramírez Salas, J. (2017). *Estudio de Clima Organizacional de la Oficina de Comercio Exterior del Banco de Costa Rica*. (Tesis inédita de Licenciatura). Universidad Hispanoamericana, San José, Costa Rica.

Robbins S. (2014); *Administración*. 12ª ed. México: Pearson.

Rubio, T. (2016). *Recursos Humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Edición OCTAEDRO. Barcelona. España.

Werther W. y Davis K. (2014); *Administración de Recursos Humanos*. 7ª ed.  
México: McGraw Hill.

## SITIOS WEB

Enríquez, Y. (2015). *Guía para la Elaboración del Proyecto de Tesis*. Perú: Universidad Católica Sedes Sapientiae. Disponible en:

<http://www.ucss.edu.pe/images/fcs/guia-para-la-elaboracion-del-proyecto-de-tesis-fcs.pdf>

Intranet (1997). *Asecoande*. Costa Rica: San José. Disponible en:

<http://172.30.19.3/site/?page=inicio>

Nogareda Cuixart C, Nogareda Cuixart S. y Solórzano Fábrega M; (2014). *Jornadas y horarios de trabajo*. Madrid, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Disponible en

<http://www.oect.es/Observatorio/5%20Estudios%20tecnicos/Encuestas%20de%20condiciones%20de%20trabajo/Encuestas%20especificas/Jornada%20y%20Horarios%20de%20Trabajo.pdf>

## **GLOSARIO**

**Asecoande:** Asociación Solidarista de Empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ande No 1.

**Zona de confort:** Estado mental en que el individuo permanece pasivo ante los sucesos que experimenta a lo largo de su vida, desarrollando una rutina sin sobresaltos ni riesgos, pero también sin incentivos.

**Comunicación sométrica:** Es una comunicación equilibrada donde tanto emisor como receptor reciben la misma información.

**Inédita:** Que no ha sido nunca publicado o dado a conocer al público.

**Consenso:** Acuerdo o conformidad en algo de todas las personas que pertenecen a una colectividad.

**Consonancia:** Relación de correspondencia, conformidad o igualdad entre dos o más cosas, ideas, actitudes, etc.

**Individualista:** Consiste en el pensamiento y la acción independiente.

**Pugna:** Lucha o enfrentamiento, especialmente de tipo ideológico.

**Potenciar:** Comunicar fuerza o energía a una cosa o incrementar la que ya tiene.

**Feedback:** Significa retroalimentación y puede ser la reacción, respuesta u opinión que nos da un interlocutor como retorno sobre un asunto determinado.

**Evaluación 360°:** Es una herramienta que consiste en una evaluación integral la cual se utiliza para medir las competencias de los colaboradores de una empresa.

**Coach:** Es el profesional que ayuda a que se obtengan resultados óptimos de una situación.

## **ANEXOS**

## Cuestionario

Universidad Hispanoamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos

Tesis para el análisis del tema Clima Organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de Asecoande, para el III cuatrimestre del 2017, para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos.

**Datos Generales**

1. Su género es:

Femenino

Masculino

2. Qué edad tiene:

De 18 a 25 años

De 25 a 35 años

De 35 a 45 años

De 45 años de adelante

3. Seleccione el nivel de escolaridad.

Primaria concluido

Bachillerato colegio en proceso

Bachillerato colegio concluido

Técnico

Bachillerato Universitario

Licenciatura

4. Cuanto tiempo tiene de laborar para Asecoande.

- Menos de 1 año
- De 1 a 2 años
- De 2 a 3 años
- De 3 años en adelante

5. Departamento al que pertenece

- Call Center Cobros
- Call Center Servicio Cliente- Generación de Negocios
- Servicios de Limpieza
- Otro

**I. Variable 1: Comunicación.**

6. ¿Cómo percibe la comunicación entre supervisor-colaborador?

- Mala
- Regular
- Buena
- Excelente

7. ¿Tengo la libertad de hablar con mi jefatura cuando está disconforme con alguna situación?

- Si
- No

Explique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. ¿La comunicación entre las diferentes áreas del departamento es buena y efectiva?

- Si

( ) No

Por

qué?: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. ¿La información oportuna que recibo me ayuda a no cometer errores en mi trabajo?

( ) Si

( ) No

Comente: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Indicador 1. Comunicación ascendente: (Permite que los colaboradores aporten a la toma de decisiones)**

10. ¿Sus ideas u opiniones ascienden a la administración?

( ) Nunca

( ) A veces

( ) Casi siempre

( ) Siempre

11. ¿Considera que su jefe toma en cuenta la opinión de los colaboradores que están bajo su cargo?

( ) Sí

( ) No

Por

qué?: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Indicador 2. Comunicación descendente: (Envío de información de los supervisores a los subordinados)**

12. ¿Considera que la información que le llega a su jefatura es transmitida al resto del personal?

( ) Sí

( ) No

Justifique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13. ¿Cuando ocurren cambios en su trabajo se le comunica e instruye en los nuevos procedimientos?

( ) Sí

( ) No

Por  
qué?: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Indicador 3. Comunicación Horizontal (Comunicación entre departamentos o individuos de un mismo nivel)**

14. ¿La comunicación entre mi equipo de trabajo facilita el cumplimiento de objetivos?

( ) Sí

( ) No

Explique por qué:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**II. Variable 2: Motivación.**

15. ¿Considera que Asecoande se esfuerza por satisfacer las necesidades de los colaboradores?

Sí

No

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

---

---

---

16. ¿Mi trabajo me permite cubrir mis necesidades básicas (alimentación, sueño, etc.)?

Sí

No

Comente: \_\_\_\_\_

---

---

---

17. ¿Siente que su trabajo le está dando todo lo que necesita para realizarse como persona?

Sí

No

Especifique: \_\_\_\_\_

---

---

---

18. ¿Mantengo una buena relación con los miembros de mi equipo de trabajo, tanto laboral como personal?

Totalmente en desacuerdo

- En desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

19. ¿Me siento motivado con el trabajo que realizo?

- Sí
- No

Comente: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

20. ¿Considera que el salario que recibe es acorde a las funciones que realiza?

- Sí
- No

Comente: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

21. ¿La empresa promueve la integración, coordinación y comunicación entre las diferentes áreas de la organización?

- Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

22. ¿Me siento comprometido con la empresa para alcanzar las metas establecidas?

( ) Sí

( ) No

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

\_\_\_\_\_

### III. Variable. Relaciones Interpersonales

#### Indicador 1. Trabajo en Equipo

23. ¿Las personas que trabajan en su departamento constituyen un grupo unido?

( ) Sí

( ) No

Explique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

24. ¿Prefiero trabajar en equipo que individualmente?

( ) Sí

( ) No

Justifique:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

25. ¿El ambiente en mi departamento es el ideal para desempeñar mis funciones?

Sí

No

Por

qué?: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### **Indicador 2. Horarios de trabajo**

26. ¿Está conforme con su horario de trabajo?

Sí

No

Comente su respuesta: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

27. ¿Considera que su horario de trabajo le permite disponer de su tiempo libre?

Nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

### **Indicador 3. Calidad de vida laboral**

28. ¿Considero que en Asecoande se promueve un sano equilibrio entre el trabajo y la vida personal?

Sí

No

Comente: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

29. ¿Asecoande ofrece beneficios que contribuyen a la calidad laboral?

Sí

No

Comente: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### **IV. Variable. Liderazgo**

30. ¿Su jefe le hace saber cuándo ha hecho un buen trabajo?

Nunca

A veces

Casi siempre

Siempre

31. ¿Cuándo me retraso con el trabajo a realizar, siento que mi jefe me amenaza o castiga para que se realice lo más pronto posible?

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

32. ¿Su jefe inmediato le da realimentación tanto positiva como negativa sobre el desempeño de su trabajo?

Sí

No

Comente: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Indicador 1. Liderazgo autocrático (Toma decisiones e informa a los colaboradores lo que deben hacer y los supervisa muy de cerca)**

33. ¿Su jefe inmediato toma las decisiones sin consultar con el equipo de trabajo?

- ) Nunca
- ) A veces
- ) Casi siempre
- ) Siempre

34. ¿Su jefatura se concentra en detectar y corregir errores?

- ) Sí
- ) No

Explique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Indicador 2. Liderazgo democrático (Alienta la participación de los trabajadores en las decisiones)**

35. ¿Su jefe inmediato delega responsabilidades para el logro de objetivos?

- ) Nunca
- ) A veces
- ) Casi siempre
- ) Siempre

36. ¿Su jefe toma en cuenta la participación del equipo de trabajo en el proceso de toma de decisiones?

- Nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

37. ¿Su jefe dedica tiempo a enseñar y orientar a su equipo de trabajo?

- Sí
- No

Por  
qué?: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Indicador 3. Liderazgo participativo (los demás deciden, el líder solo modera y establece límites)**

38. ¿Su jefe hace que los demás deseen poner más de su parte en el trabajo?

- Sí
- No

Justifique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

39. ¿A su jefatura le interesa conocer las ideas o aportes que considera en las decisiones que se vayan a tomar?

- Sí
- No

Comente: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Indicador 4. Liderazgo liberal (Los jefes traspasan el poder de la toma de decisiones a sus colaboradores aclarando dudas sin imponer órdenes)**

40. ¿El liderazgo de su jefe fomenta la generación de ideas en el personal?

( ) Sí

( ) No

Especifique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

41. ¿Su jefe no supervisa el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave?

( ) Sí

( ) No

Comente: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Propuesta**

42. ¿Qué aspectos considera usted que debe mejorar la organización?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

43. ¿Cuáles aspectos recomendaría usted para tener más motivado al personal de Asecoande?

---

---

---

Gracias por su atención.