

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
SEDE HEREDIA**

**ADMINISTRACION DE NEGOCIOS CON
ÉNFASIS EN GERENCIA**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE
NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN GERENCIA**

**GESTIÓN GERENCIAL Y SU INFLUENCIA EN
EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE
IMPORTADORA MONGE HEREDIA, DURANTE
EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2019**

**Elaborada por:
Ronny M. Solís Veliz**

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

Heredia, 2020

ÍNDICE DE CONTENIDO

DECLARACIÓN JURADA	xxxvii
CARTA APROBACIÓN TUTORA.....	xxxviii
CARTA APROBACIÓN LECTOR	xxxix
CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO	xl
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN	xli
DEDICATORIA.....	xlii
AGRADECIMIENTOS	xliii
RESUMEN	xliv
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Antecedentes del problema	2
1.1.2 Problematización	3
1.1.3 Justificación	4
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	5
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo general.....	5
1.3.2 Objetivos específicos	5

1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES	6
1.4.1 Alcances	6
1.4.2 Limitaciones	6
1.5 APORTE DEL INVESTIGADOR	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO DE LA EMPRESA.....	8
2.1.1 Antecedentes de la empresa	8
2.1.2 Misión	10
2.1.3 Valores.....	10
2.2 CONTEXTO TEÓRICO CONCEPTUAL	11
2.2.1 Las organizaciones	12
2.2.1.1 Organizaciones.....	12
2.2.1.2 Misión organizacional	12
2.2.1.3 Visión organizacional.....	13
2.2.1.4 Objetivos organizacionales.....	13
2.2.1.5 Niveles organizacionales	13
2.2.2 Gerentes en las organizaciones modernas.....	14
2.2.2.1 Concepto e importancia de los gerentes	14
2.2.2.2 Niveles gerenciales.....	15
2.2.2.3 Roles gerenciales	16

2.2.2.4 Funciones gerenciales o administrativas	18
2.2.2.4.1 Planeación.....	19
2.2.2.4.1.1 Concepto de planeación	19
2.2.2.4.1.2 Principios de la planeación	20
2.2.2.4.1.3 Tipos de planeación	22
2.2.2.4.1.4 Pasos de la planeación	24
2.2.2.4.1.5 Técnicas o herramientas de planeación.....	27
2.2.2.4.2 Organización	28
2.2.2.4.2.1 Concepto de organización	28
2.2.2.4.2.2 Principios de organización	29
2.2.2.4.2.3 Etapas del proceso de organización	30
2.2.2.4.2.4 Pasos para organizar	31
2.2.2.4.2.5 Técnicas para organizar.....	31
2.2.2.4.3 Integración.....	35
2.2.2.4.3.1 Concepto de integración	35
2.2.2.4.3.2 Principios de la integración	36
2.2.2.4.3.3 Elementos de la integración	38
2.2.2.4.3.4 Etapas de la integración.....	40
2.2.2.4.3.5 Técnicas de integración	41
2.2.2.4.4 Dirección	42

2.2.2.4.4.1 Concepto de dirección	42
2.2.2.4.4.2 Principios de dirección	43
2.2.2.4.4.3 Elementos del proceso de dirección	45
2.2.2.4.4.4 Pasos del proceso de dirección	53
2.2.2.4.5 Control.....	54
2.2.2.4.5.1 Concepto de control	54
2.2.2.4.5.2 Principios de control	55
2.2.2.4.5.3 Tipos de control.....	57
2.2.2.4.5.4 Etapas del proceso de control.....	58
2.2.3 Gestión y evaluación del desempeño	60
2.2.3.1 Gestión del desempeño.....	60
2.2.3.1.1 Concepto e importancia de la gestión del desempeño	60
2.2.3.1.2 Etapas de la gestión del desempeño	61
2.2.3.2 Evaluación del desempeño.....	62
2.2.3.2.1 Concepto e importancia de la evaluación del desempeño	62
2.2.3.2.2 Proceso de evaluación del desempeño.....	63
2.2.3.2.3 Beneficios de la evaluación del desempeño.....	64
2.2.3.2.4 Métodos tradicionales de evaluación del desempeño	65
2.2.3.2.5 Tendencias modernas de evaluación del desempeño	71
2.2.3.2.6 Desafíos actuales de la evaluación del desempeño.....	73

2.2.3.2.7 Razones para implementar la evaluación del desempeño	74
2.2.3.2.8 Responsables de ejecutar la evaluación del desempeño.....	76
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	78
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	79
3.1.1 Finalidad	79
3.1.1.1 Teórica.....	79
3.1.1.2 Aplicada.....	79
3.1.2 Dimensión temporal.....	80
3.1.2.1 Transversal.....	80
3.1.2.2 Longitudinal	80
3.1.3 Marco.....	81
3.1.3.1 Mega.....	81
3.1.3.2 Macro.....	81
3.1.3.3 Micro.....	81
3.1.4 Naturaleza	82
3.1.4.1 Enfoque cuantitativo	82
3.1.4.2 Enfoque cualitativo	83
3.1.4.3 Enfoque mixto.....	84
3.1.5 Carácter de la investigación.....	85
3.1.5.1 Exploratorio	85

3.1.5.2 Descriptivo	85
3.1.5.3 Correlacional	85
3.1.5.4 Explicativo	86
3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN	87
3.2.1 Sujetos de información	87
3.2.2 Fuentes de información	87
3.2.2.1 Fuentes primarias	88
3.2.2.2 Fuentes secundarias	88
3.2.2.3 Fuentes terciarias	88
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	89
3.3.1 Población	89
3.3.2 Muestra	90
3.4 SELECCIÓN DEL MUESTREO	90
3.4.1 Muestreo probabilístico	90
3.4.2 Muestreo no probabilístico	90
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN	91
3.5.1 Observación	91
3.5.2 Encuesta	91
3.5.3 Entrevista	91
3.5.4 Cuestionario	92

3.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	92
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	94
4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	95
4.2 CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN	95
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	247
5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CUENTONARIO 1.....	248
5.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CUESTIONARIO 2	268
CAPÍTULO VI: PROPUESTA.....	282
6.1 INTRODUCCIÓN	283
6.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA	284
6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	285
6.3.1 Objetivo general.....	285
6.3.2 Objetivos específicos	285
6.4 ALCANCES Y LIMITACIONES	286
6.4.1 Alcances	286
6.4.2 Limitaciones	286
6.5 POBLACIÓN META	286
6.6 DESARROLLO DE LA PROPUESTA	286
6.7 Responsables de la ejecución	314
6.8 Instrumentos de validación y control	314

6.9 Presupuesto	314
6.10 Diagrama de ejecución de la propuesta	316
BIBLIOGRAFIA	318
ANEXOS	321
ANEXO1: CUENTONARIO COLABORADORES	322
ANEXO 2: CUESTIONARIO GERENTES.....	345

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Distribución de empleados por departamento	89
Cuadro 2: Operacionalización de variables	93
Cuadro 3: Conclusiones y recomendaciones cuestionario empleados. Objetivo específico 1	249
Cuadro 4: Conclusiones y recomendaciones cuestionario empleados. Objetivo específico 2	257
Cuadro 5: Conclusiones y recomendaciones cuestionario empleados. Objetivo específico 3	260
Cuadro 6: Conclusiones y recomendaciones cuestionario gerente. Objetivo específico 1	269
Cuadro 7: Conclusiones y recomendaciones cuestionario gerente. Objetivo específico 2	273
Cuadro 8: Conclusiones y recomendaciones cuestionario gerente. Objetivo específico 3	276
Cuadro 9: Presupuesto mensual de la propuesta	315
Cuadro 10: Presupuesto mensual de la propuesta	316
Cuadro 11: Diagrama de ejecución de la propuesta	317

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Género de empleados	96
Tabla 2: Edad de empleados.....	97
Tabla 3: Escolaridad de empleados	98
Tabla 4: Antigüedad laboral de empleados	99
Tabla 5: Departamento.....	100
Tabla 6: ¿Usted considera que su jefatura planifica el trabajo?	101
Tabla 7: ¿Su jefatura le indica de manera clara y oportuna las metas que debe alcanzar?.....	102
Tabla 8: ¿De qué manera le informan las metas que debe cumplir?	103
Tabla 9: ¿Usted considera que las metas establecidas son alcanzables o realistas?	104
Tabla 10: ¿Su jefatura es capaz de identificar o anticiparse a posibles problemas que puedan surgir en la empresa?.....	105
Tabla 11: ¿Su jefatura reacciona rápidamente ante las dificultades o imprevistos para brindar posibles soluciones?	106
Tabla 12: ¿Usted conoce claramente todas las funciones que debe desempeñar?	107
Tabla 13: ¿Existe una distribución o asignación de las tareas que se deben realizar?	108
Tabla 14: ¿Qué tan equitativa es la distribución de las tareas por realizar?	109

Tabla 15: ¿Usted cuenta con los recursos necesarios para realizar bien su trabajo?	110
Tabla 16: ¿Usted debe realizar funciones adicionales que no corresponden a su puesto?	111
Tabla 17: ¿Su jefe le brinda la autoridad necesaria para tomar ciertas decisiones o realizar las tareas que le fueron asignadas?	112
Tabla 18: ¿Usted tiene oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa?	113
Tabla 19: ¿Usted considera que sus compañeros de trabajo tienen el perfil correcto para el puesto que desempeñan?	114
Tabla 20: Según se criterio, ¿Actualmente la empresa cuenta con la cantidad correcta de personas para realizar las diferentes funciones?	115
Tabla 21: ¿Existe algún proceso de inducción para los nuevos empleados de la empresa?	116
Tabla 22: ¿Existe algún método de enseñanza o capacitación para preparar a los nuevos trabajadores para que logren realizar correctamente sus funciones?	117
Tabla 23: ¿Quién es el responsable de realizar la capacitación de los nuevos trabajadores?	118
Tabla 24: ¿Usted considera que su jefe tiene habilidades de liderazgo?.....	119
Tabla 25: ¿Qué tan claro es su jefe cuando emite alguna asignación, directriz u orden?	120
Tabla 26: ¿Qué tan bien maneja su jefatura los problemas relacionados con el personal?.....	121

Tabla 27: ¿Usted considera que las decisiones que toma su jefe son acertadas? .	122
Tabla 28: ¿Su jefatura realiza algún tipo de actividad para motivarlo en su trabajo?	123
Tabla 29: ¿Usted considera que su jefatura sabe escuchar a los empleados?	124
Tabla 30: ¿Su jefe le indica los estándares o indicadores que debe cumplir?	125
Tabla 31: ¿Su jefatura le brinda apoyo para corregir o detectar errores?	126
Tabla 32: ¿Su jefe le hace observaciones respecto al trabajo que usted realiza? ..	127
Tabla 33: ¿Con qué frecuencia su jefe le hace observaciones respecto a su trabajo?	128
Tabla 34: ¿Usted considera que su rendimiento mejora después de recibir las observaciones de su jefe?.....	129
Tabla 35: ¿Su jefatura le indica si usted está cumpliendo o no con su meta establecida?	130
Tabla 36: ¿Se realizan evaluaciones de desempeño en su lugar de trabajo?	131
Tabla 37: ¿Usted es evaluado por el cumplimiento de indicadores?	132
Tabla 38: ¿Usted conoce los diferentes indicadores bajo los cuales es evaluado?	133
Tabla 39: ¿Usted considera que los indicadores establecidos para evaluar su desempeño son alcanzables o realistas?.....	134
Tabla 40: ¿Cada cuánto tiempo se aplican las evaluaciones de desempeño?	135
Tabla 41: ¿Usted considera importante que la empresa aplique evaluaciones de desempeño?.....	136
Tabla 42: ¿Le explican los objetivos de realizarle una evaluación del desempeño?	137

Tabla 43: ¿Usted considera que las evaluaciones del desempeño son beneficiosas para la empresa?	138
Tabla 44: ¿Usted considera que las evaluaciones del desempeño le ayudan a mejorar su rendimiento laboral?	139
Tabla 45: ¿Qué método utilizan en su lugar de trabajo para evaluar su desempeño?	140
Tabla 46: ¿Usted conoce los resultados de su evaluación del desempeño?	141
Tabla 47: ¿Quién(es) se encarga(n) de realizar las evaluaciones de desempeño en su lugar de trabajo?	142
Tabla 48: ¿Usted considera que los responsables de ejecutar la evaluación del desempeño lo hacen de manera justa u objetiva?	143
Tabla 49: ¿Le dan seguimiento para corregir las oportunidades de mejora que identificaron en su evaluación?	144
Tabla 50: ¿Su jefatura le comparte un plan de trabajo para que pueda desarrollarlo?	145
Tabla 51: ¿Usted considera que el plan de trabajo contiene todos los puntos necesarios?	146
Tabla 52: ¿Usted cree que es importante un plan de trabajo para realizar las diferentes funciones y obtener mejores resultados?	147
Tabla 53: ¿Su jefatura le asigna los diferentes recursos para que pueda realizar sus funciones?	148
Tabla 54: ¿Qué tan equitativa es la asignación o distribución de los recursos?	149

Tabla 55: ¿Le gustaría disponer de más herramientas para poder realizar su trabajo?	150
Tabla 56: ¿Usted recibe capacitaciones por parte de Importadora Monge Heredia?	151
Tabla 57: ¿Con cuanta frecuencia recibe capacitaciones?	152
Tabla 58: ¿Se evalúan las capacitaciones recibidas?	153
Tabla 59: ¿Qué tan comprometido se siente usted con su jefatura respecto al alcance de las metas establecidas?	154
Tabla 60: ¿Usted considera que su jefatura influye en el grupo para que trabajen por las metas establecidas?	155
Tabla 61: ¿Qué tan probable es que usted recomiende su jefatura a sus colegas?.....	156
Tabla 62: ¿Qué tan bien se comunica su jefatura con el equipo de trabajo?	157
Tabla 63: ¿Qué tan fácil es comunicarse con su superior?.....	158
Tabla 64: ¿Usted considera que se debería mejorar la comunicación en su empresa?	159
Tabla 65: ¿Cómo calificaría la comunicación que aplica su jefatura con el equipo de trabajo?	160
Tabla 66: ¿Usted se siente motivado en su puesto de trabajo?.....	161
Tabla 67: ¿Su jefatura realiza alguna actividad para motivarlo en su trabajo?	162
Tabla 68: ¿Qué factores lo motivan en su trabajo?	163
Tabla 69: ¿Usted recibe orientación o apoyo de parte de su jefatura cuando lo requiere?	164

Tabla 70: ¿Qué tan accesible es obtener orientación o apoyo de parte de su jefatura?	165
Tabla 71: ¿Qué tan útil es la orientación o el apoyo recibido de parte de su superior?	166
Tabla 72: ¿Usted tiene un control de los resultados que debe lleva en relación a los que debería llevar?.....	167
Tabla 73: ¿Su jefatura hace observaciones respecto a sus resultados obtenidos?	168
Tabla 74: ¿Su jefatura le da seguimiento a los resultados que usted obtiene?	169
Tabla 75: ¿Su jefatura le indica las áreas en las cuales debe trabajar para mejorar su desempeño?.....	170
Tabla 76:¿Usted considera acertadas las observaciones que su jefatura realiza respecto a sus áreas de mejora?	171
Tabla 77: ¿Su jefatura le brinda seguimiento a los puntos identificados en los cuales usted debe mejorar?	172
Tabla 78: ¿Recibe consejos o sugerencias de su jefatura respecto al trabajo que usted realiza?.....	173
Tabla 79: ¿Qué tan efectivos son los consejos o sugerencias de su jefe?	174
Tabla 80: ¿Con cuanta frecuencia su jefatura le brinda consejos o sugerencias respecto a su trabajo?.....	175
Tabla 81: ¿Su jefatura reconoce cuando un miembro de la empresa realiza una tarea especialmente bien hecha?.....	176
Tabla 82: ¿Con qué frecuencia su jefatura reconoce los logros que alcanza algún miembro de la empresa?.....	177

Tabla 83: ¿Usted considera importante que se le reconozca su labor cuando realiza bien su trabajo?	178
Tabla 84: ¿Recibe algún tipo de incentivo por el trabajo que realiza en la empresa?	179
Tabla 85: ¿Los incentivos que recibe están acordes al mercado local?	180
Tabla 86: ¿Está satisfecho con la remuneración en general que usted recibe?	181
Tabla 87: En términos generales, ¿Qué tan eficiente considera usted es su jefe en su trabajo?	182
Tabla 88: En términos generales, ¿Está satisfecho con la labor realizada por su jefatura?	183
Tabla 89: Género del gerente.....	184
Tabla 90: Edad del gerente	185
Tabla 91: Nivel académico del gerente	186
Tabla 92: Antigüedad laboral del gerente.....	187
Tabla 93: ¿Usted realiza un plan de trabajo que le permita alcanzar los objetivos planteados por la empresa?	188
Tabla 94: ¿Con cuánta frecuencia su equipo de trabajo logra alcanzar las metas establecidas?	189
Tabla 95: ¿Qué tan fácilmente usted logra modificar sus planes en caso de imprevistos?	190
Tabla 96: ¿Usted dispone de planes alternativos en caso de imprevistos?	191
Tabla 97: ¿Usted utiliza alguna herramienta que le ayude a planear las diferentes funciones que debe realizar?	192

Tabla 98: ¿Los miembros de su equipo de trabajo conocen claramente las funciones que deben desempeñar?	193
Tabla 99: ¿Dispone de algún programa establecido para distribuir las tareas que deben desarrollar sus empleados?	194
Tabla 100: ¿Usted dispone de los recursos necesarios para poder ejecutar sus funciones?.....	195
Tabla 101: ¿Sus empleados cuentan con las herramientas necesarias para realizar sus actividades?.....	196
Tabla 102: ¿Usted utiliza alguna herramienta que le ayude a organizar o distribuir las tareas que se deben realizar?	197
Tabla 103: ¿Actualmente cuenta con algún programa de inducción para los nuevos empleados?.....	198
Tabla 104: ¿Existe algún programa de capacitación para los nuevos ingresos?	199
Tabla 105: ¿Cómo considera usted que es el tamaño que tiene actualmente su equipo de trabajo?	200
Tabla 106: ¿Qué tan calificados considera usted están sus colaboradores para realizar las funciones en sus puestos de trabajo?	201
Tabla 107: ¿Actualmente existen oportunidades de crecimiento o desarrollo a nivel interno de la organización para los colaboradores?	202
Tabla 108: ¿Sus empleados conocen las metas u objetivos organizacionales que deben alcanzar?.....	203
Tabla 109: ¿Usted considera que sus colaboradores se esfuerzan por trabajar de la mejor manera y así lograr alcanzar las metas?.....	204

Tabla 110: ¿Con cuánta frecuencia debe explicar nuevamente a sus empleados alguna directriz o información que usted les haya externado?	205
Tabla 111: ¿Su equipo de trabajo logra adaptarse fácilmente a sus decisiones? ...	206
Tabla 112: ¿Con cuanta frecuencia realiza algún tipo de actividad para motivar a sus empleados?	207
Tabla 113: ¿Qué tan seguido sus empleados se acercan a usted para expresarle sus inquietudes?	208
Tabla 114: ¿Qué tan regularmente su equipo de trabajo logra cumplir con las metas establecidas?	209
Tabla 115: ¿Qué tan seguido debe corregir errores que comenten sus empleados?	210
Tabla 116: ¿Con cuánta frecuencia interviene en las actividades de alguno de sus empleados para evitar que cometa un error?	211
Tabla 117: ¿Con cuánta regularidad se reúne con sus empleados para trabajar en las oportunidades de mejora?	212
Tabla 118: ¿Actualmente tiene establecidos mecanismos que le permitan medir y detectar desviaciones respecto al alcance de las metas planteadas?	213
Tabla 119: ¿Se realizan evaluaciones del desempeño a los trabajadores?	214
Tabla 120: ¿Actualmente existen indicadores para medir el desempeño de los trabajadores?	215
Tabla 121: ¿Usted considera importante que se apliquen evaluaciones del desempeño a los colaboradores?	216

Tabla 122: ¿Usted explica a sus empleados la importancia de la evaluación del desempeño?.....	217
Tabla 123: ¿Usted considera que las evaluaciones del desempeño generan beneficios?	218
Tabla 124: ¿Usted explica a sus empleados los beneficios de la evaluación del desempeño?.....	219
Tabla 125: ¿Actualmente existen métodos definidos para evaluar el desempeño de los trabajadores?	220
Tabla 126: ¿Usted considera que la metodología utilizada por la empresa para evaluar el desempeño es la idónea?.....	221
Tabla 127: ¿Existe una figura previamente definida para realizar la evaluación del desempeño?.....	222
Tabla 128: ¿Usted realiza sus funciones con un plan de trabajo previamente definido?	223
Tabla 129: ¿Qué tan importante considera usted tener un plan de trabajo definido?	224
Tabla 130: ¿Usted dispone de los recursos necesarios para trabajar con sus empleados?.....	225
Tabla 131: ¿Regularmente usted tiene una distribución previa para los recursos asignados?.....	226
Tabla 132: ¿Actualmente cuenta con algún programa de capacitación para sus colaboradores?.....	227

Tabla 133: ¿Usted considera importante que sus empleados reciban capacitaciones?	228
Tabla 134: ¿Conoce cuáles son las fortalezas y oportunidades de desarrollo de sus colaboradores?.....	229
Tabla 135: ¿Cómo calificaría la relación laboral que tiene con sus colaboradores?	230
Tabla 136: ¿Qué tan fácil es poder ponerse de acuerdo con sus empleados respecto a algún tema?.....	231
Tabla 137: ¿Cómo califica la comunicación entre los miembros de su equipo de trabajo?	232
Tabla 138: ¿Usted es capaz de identificar los factores que motivan a sus empleados?	233
Tabla 139: ¿Usted tiene algún plan de actividades definidas para trabajar la motivación en sus empleados?	234
Tabla 140: ¿Con cuánta frecuencia sus colaboradores le solicitan orientación o apoyo?	235
Tabla 141: ¿Sus colaboradores salen satisfechos con la orientación o el apoyo brindado?	236
Tabla 142: ¿Usted se reúne con sus empleados para medir y comparar los resultados obtenidos?.....	237
Tabla 143: ¿Los resultados obtenidos por los empleados mejoran gradualmente después de haberse reunido con ellos?.....	238
Tabla 144: ¿Usted trabaja conjuntamente con sus empleados en las oportunidades de mejora detectadas?.....	239

Tabla 145: ¿Con cuánta regularidad se reúne con sus empleados para trabajar en las oportunidades de mejora?	240
Tabla 146: ¿Usted realiza sesiones con sus empleados para darles retroalimentación respecto al trabajo que realizan?	241
Tabla 147: ¿Con cuánta regularidad se reúne con sus empleados para brindarles retroalimentación?	242
Tabla 148: ¿Reconoce el trabajo bien realizado por alguno de sus colaboradores?	243
Tabla 149: ¿Qué tan importante considera usted es reconocer el logro alcanzado por algún miembro de su equipo de trabajo?	244
Tabla 150: ¿Sus colaboradores reciben algún tipo de incentivo adicional, según corresponda, por el trabajo realizado?	245
Tabla 151: ¿Usted considera que los incentivos que reciben sus empleados están acordes a la realidad del mercado?	246

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Tienda Monge en Alajuela en el año 1980	8
Figura 2: Tienda Monge Alajuela en la actualidad.....	9
Figura 3: Logo de Importadora Monge	10
Figura 4: Niveles gerenciales	15
Figura 5: Roles gerenciales.....	16
Figura 6: Funciones gerenciales o administrativas.....	18
Figura 7: Principios de la planeación.....	20
Figura 8: Tipos de planeación.	22
Figura 9: pasos de la planeación.....	24
Figura 10: Etapas de la organización	30
Figura 11: Clasificación de los organigramas.....	32
Figura 12: Clasificación de los manuales	33
Figura 13: Etapas de la integración	40
Figura 14: Principios de dirección	43
Figura 15: Elementos del proceso de dirección.....	45
Figura 16: Proceso de toma de decisiones	47
Figura 17: Errores y sesgos en la toma de decisiones	48
Figura 18: Etapas del proceso de control.....	59
Figura 19: Proceso de gestión del desempeño	61
Figura 20: Proceso tradicional de evaluación del desempeño	63

Figura 21: Escala gráfica de evaluación del desempeño	66
Figura 22: Evaluación del desempeño por elección forzada	67
Figura 23: Evaluación del desempeño por investigación de campo	68
Figura 24: Evaluación de desempeño por medio de incidentes críticos	69
Figura 25: Evaluación del desempeño por medio de listas de verificación	70
Figura 26: Proceso cuantitativo	82
Figura 27: Proceso cualitativo	83
Figura 28: Ejemplo de intranet	288
Figura 29: Notificación de información nueva en la intranet.....	289
Figura 30: Formulario de sugerencias	295
Figura 31: Plataformas de mensajería Telegram y WhatsApp	296
Figura 32: Notificación de cambio de plataforma	297
Figura 33: Minuta de reuniones.....	301
Figura 34: Control de asistencia a reuniones	302
Figura 35: Control de comunicados.....	303
Figura 36: Registro de información de colaboradores.....	305
Figura 37: Tarjeta de regalo	307

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Género de empleados	96
Gráfico 2: Edad de empleados	97
Gráfico 3: Escolaridad de empleados.....	98
Gráfico 4: Antigüedad laboral de empleados.....	99
Gráfico 5: Departamento	100
Gráfico 6: ¿Usted considera que su jefatura planifica el trabajo?	101
Gráfico 7: ¿Su jefatura le indica de manera clara y oportuna las metas que debe alcanzar?.....	102
Gráfico 8: ¿De qué manera le informan las metas que debe cumplir?.....	103
Gráfico 9: ¿Usted considera que las metas establecidas son alcanzables o realistas?	104
Gráfico 10: ¿Su jefatura es capaz de identificar o anticiparse a posibles problemas que puedan surgir en la empresa?	105
Gráfico 11: ¿Su jefatura reacciona rápidamente ante las dificultades o imprevistos para brindar posibles soluciones?	106
Gráfico 12: ¿Usted conoce claramente todas las funciones que debe desempeñar?	107
Gráfico 13: ¿Existe una distribución o asignación de las tareas que se deben realizar?	108
Gráfico 14: ¿Qué tan equitativa es la distribución de las tareas por realizar?.....	109

Gráfico 15: ¿Usted cuenta con los recursos necesarios para realizar bien su trabajo?	110
Gráfico 16: ¿Usted debe realizar funciones adicionales que no corresponden a su puesto?	111
Gráfico 17: ¿Su jefe le brinda la autoridad necesaria para tomar ciertas decisiones o realizar las tareas que le fueron asignadas?	112
Gráfico 18: ¿Usted tiene oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa?	113
Gráfico 19: ¿Usted considera que sus compañeros de trabajo tienen el perfil correcto para el puesto que desempeñan?	114
Gráfico 20: Según se criterio, ¿Actualmente la empresa cuenta con la cantidad correcta de personas para realizar las diferentes funciones?	115
Gráfico 21: ¿Existe algún proceso de inducción para los nuevos empleados de la empresa?	116
Gráfico 22: ¿Existe algún método de enseñanza o capacitación para preparar a los nuevos trabajadores para que logren realizar correctamente sus funciones?	117
Gráfico 23: ¿Quién es el responsable de realizar la capacitación de los nuevos trabajadores?	118
Gráfico 24: ¿Usted considera que su jefe tiene habilidades de liderazgo?	119
Gráfico 25: ¿Qué tan claro es su jefe cuando emite alguna asignación, directriz u orden?	120
Gráfico 26: ¿Qué tan bien maneja su jefatura los problemas relacionados con el personal?.....	121

Gráfico 27: ¿Usted considera que las decisiones que toma su jefe son acertadas?	122
Gráfico 28: ¿Su jefatura realiza algún tipo de actividad para motivarlo en su trabajo?	123
Gráfico 29: ¿Usted considera que su jefatura sabe escuchar a los empleados?	124
Gráfico 30: ¿Su jefe le indica los estándares o indicadores que debe cumplir?	125
Gráfico 31: ¿Su jefatura le brinda apoyo para corregir o detectar errores?	126
Gráfico 32: ¿Su jefe le hace observaciones respecto al trabajo que usted realiza?	127
Gráfico 33: ¿Con qué frecuencia su jefe le hace observaciones respecto a su trabajo?	128
Gráfico 34: ¿Usted considera que su rendimiento mejora después de recibir las observaciones de su jefe?	129
Gráfico 35: ¿Su jefatura le indica si usted está cumpliendo o no con su meta establecida?	130
Gráfico 36: ¿Se realizan evaluaciones de desempeño en su lugar de trabajo?	131
Gráfico 37: ¿Usted es evaluado por el cumplimiento de indicadores?	132
Gráfico 38: ¿Usted conoce los diferentes indicadores bajo los cuales es evaluado?	133
Gráfico 39: ¿Usted considera que los indicadores establecidos para evaluar su desempeño son alcanzables o realistas?	134
Gráfico 40: ¿Cada cuánto tiempo se aplican las evaluaciones de desempeño?	135
Gráfico 41: ¿Usted considera importante que la empresa aplique evaluaciones de desempeño?	136

Gráfico 42: ¿Le explican los objetivos de realizarle una evaluación del desempeño?	137
Gráfico 43: ¿Usted considera que las evaluaciones del desempeño son beneficiosas para la empresa?	138
Gráfico 44: ¿Usted considera que las evaluaciones del desempeño le ayudan a mejorar su rendimiento laboral?	139
Gráfico 45: ¿Qué método utilizan en su lugar de trabajo para evaluar su desempeño?	140
Gráfico 46: ¿Usted conoce los resultados de su evaluación del desempeño?	141
Gráfico 47: ¿Quién(es) se encarga(n) de realizar las evaluaciones de desempeño en su lugar de trabajo?.....	142
Gráfico 48: ¿Usted considera que los responsables de ejecutar la evaluación del desempeño lo hacen de manera justa u objetiva?	143
Gráfico 49: ¿Le dan seguimiento para corregir las oportunidades de mejora que identificaron en su evaluación?	144
Gráfico 50: ¿Su jefatura le comparte un plan de trabajo para que pueda desarrollarlo?.....	145
Gráfico 51: ¿Usted considera que el plan de trabajo contiene todos los puntos necesarios?	146
Gráfico 52: ¿Usted cree que es importante un plan de trabajo para realizar las diferentes funciones y obtener mejores resultados?	147
Gráfico 53: ¿Su jefatura le asigna los diferentes recursos para que pueda realizar sus funciones?.....	148

Gráfico 54: ¿Qué tan equitativa es la asignación o distribución de los recursos? ...	149
Gráfico 55: ¿Le gustaría disponer de más herramientas para poder realizar su trabajo?	150
Gráfico 56: ¿Usted recibe capacitaciones por parte de Importadora Monge Heredia?	151
Gráfico 57: ¿Con cuanta frecuencia recibe capacitaciones?	152
Gráfico 58: ¿Se evalúan las capacitaciones recibidas?	153
Gráfico 59: ¿Qué tan comprometido se siente usted con su jefatura respecto al alcance de las metas establecidas?	154
Gráfico 60: ¿Usted considera que su jefatura influye en el grupo para que trabajen por las metas establecidas?	155
Gráfico 61: ¿Qué tan probable es que usted recomiende su jefatura a sus colegas?	156
Gráfico 62: ¿Qué tan bien se comunica su jefatura con el equipo de trabajo?	157
Gráfico 63: ¿Qué tan fácil es comunicarse con su superior?	158
Gráfico 64: ¿Usted considera que se debería mejorar la comunicación en su empresa?	159
Gráfico 65: ¿Cómo calificaría la comunicación que aplica su jefatura con el equipo de trabajo?	160
Gráfico 66: ¿Usted se siente motivado en su puesto de trabajo?	161
Gráfico 67: ¿Su jefatura realiza alguna actividad para motivarlo en su trabajo?	162
Gráfico 68: ¿Qué factores lo motivan en su trabajo?	163

Gráfico 69: ¿Usted recibe orientación o apoyo de parte de su jefatura cuando lo requiere?	164
Gráfico 70: ¿Qué tan accesible es obtener orientación o apoyo de parte de su jefatura?	165
Gráfico 71: ¿Qué tan útil es la orientación o el apoyo recibido de parte de su superior?	166
Gráfico 72: ¿Usted tiene un control de los resultados que debe lleva en relación a los que debería llevar?.....	167
Gráfico 73: ¿Su jefatura hace observaciones respecto a sus resultados obtenidos?	168
Gráfico 74: ¿Su jefatura le da seguimiento a los resultados que usted obtiene?	169
Gráfico 75: ¿Su jefatura le indica las áreas en las cuales debe trabajar para mejorar su desempeño?.....	170
Gráfico 76: ¿Usted considera acertadas las observaciones que su jefatura realiza respecto a sus áreas de mejora?	171
Gráfico 77: ¿Su jefatura le brinda seguimiento a los puntos identificados en los cuales usted debe mejorar?	172
Gráfico 78: ¿Recibe consejos o sugerencias de su jefatura respecto al trabajo que usted realiza?	173
Gráfico 79: ¿Qué tan efectivos son los consejos o sugerencias de su jefe?.....	174
Gráfico 80: ¿Con cuanta frecuencia su jefatura le brinda consejos o sugerencias respecto a su trabajo?.....	175

Gráfico 81: ¿Su jefatura reconoce cuando un miembro de la empresa realiza una tarea especialmente bien hecha?.....	176
Gráfico 82: ¿Con qué frecuencia su jefatura reconoce los logros que alcanza algún miembro de la empresa?.....	177
Gráfico 83: ¿Usted considera importante que se le reconozca su labor cuando realiza bien su trabajo?.....	178
Gráfico 84: ¿Recibe algún tipo de incentivo por el trabajo que realiza en la empresa?	179
Gráfico 85: ¿Los incentivos que recibe están acordes al mercado local?	180
Gráfico 86: ¿Está satisfecho con la remuneración en general que usted recibe?...	181
Gráfico 87: En términos generales, ¿Qué tan eficiente considera usted es su jefe en su trabajo?.....	182
Gráfico 88: En términos generales, ¿Está satisfecho con la labor realizada por su jefatura?	183
Gráfico 89: Género del gerente	184
Gráfico 90: Edad del gerente.....	185
Gráfico 91: Nivel académico del gerente.....	186
Gráfico 92: Antigüedad laboral del gerente	187
Gráfico 93: ¿Usted realiza un plan de trabajo que le permita alcanzar los objetivos planteados por la empresa?	188
Gráfico 94: ¿Con cuánta frecuencia su equipo de trabajo logra alcanzar las metas establecidas?	189

Gráfico 95: ¿Qué tan fácilmente usted logra modificar sus planes en caso de imprevistos?	190
Gráfico 96: ¿Usted dispone de planes alternativos en caso de imprevistos?	191
Gráfico 97: ¿Usted utiliza alguna herramienta que le ayude a planear las diferentes funciones que debe realizar?	192
Gráfico 98: ¿Los miembros de su equipo de trabajo conocen claramente las funciones que deben desempeñar?	193
Gráfico 99: ¿Dispone de algún programa establecido para distribuir las tareas que deben desarrollar sus empleados?	194
Gráfico 100: ¿Usted dispone de los recursos necesarios para poder ejecutar sus funciones?	195
Gráfico 101: ¿Sus empleados cuentan con las herramientas necesarias para realizar sus actividades?	196
Gráfico 102: ¿Usted utiliza alguna herramienta que le ayude a organizar o distribuir las tareas que se deben realizar?	197
Gráfico 103: ¿Actualmente cuenta con algún programa de inducción para los nuevos empleados?	198
Gráfico 104: ¿Existe algún programa de capacitación para los nuevos ingresos? .	199
Gráfico 105: ¿Cómo considera usted que es el tamaño que tiene actualmente su equipo de trabajo?	200
Gráfico 106: ¿Qué tan calificados considera usted están sus colaboradores para realizar las funciones en sus puestos de trabajo?	201

Gráfico 107: ¿Actualmente existen oportunidades de crecimiento o desarrollo a nivel interno de la organización para los colaboradores?	202
Gráfico 108: ¿Sus empleados conocen las metas u objetivos organizacionales que deben alcanzar?.....	203
Gráfico 109: ¿Usted considera que sus colaboradores se esfuerzan por trabajar de la mejor manera y así lograr alcanzar las metas?	204
Gráfico 110: ¿Con cuánta frecuencia debe explicar nuevamente a sus empleados alguna directriz o información que usted les haya externado?.....	205
Gráfico 111: ¿Su equipo de trabajo logra adaptarse fácilmente a sus decisiones?	206
Gráfico 112: ¿Con cuanta frecuencia realiza algún tipo de actividad para motivar a sus empleados?	207
Gráfico 113: ¿Qué tan seguido sus empleados se acercan a usted para expresarle sus inquietudes?	208
Gráfico 114: ¿Qué tan regularmente su equipo de trabajo logra cumplir con las metas establecidas?	209
Gráfico 115: ¿Qué tan seguido debe corregir errores que comenten sus empleados?	210
Gráfico 116: ¿Con cuánta frecuencia interviene en las actividades de alguno de sus empleados para evitar que cometa un error?	211
Gráfico 117: ¿Con cuánta regularidad se reúne con sus empleados para trabajar en las oportunidades de mejora?	212
Gráfico 118: ¿Actualmente tiene establecidos mecanismos que le permitan medir y detectar desviaciones respecto al alcance de las metas planteadas?	213

Gráfico 119: ¿Se realizan evaluaciones del desempeño a los trabajadores?	214
Gráfico 120: ¿Actualmente existen indicadores para medir el desempeño de los trabajadores?	215
Gráfico 121: ¿Usted considera importante que se apliquen evaluaciones del desempeño a los colaboradores?	216
Gráfico 122: ¿Usted explica a sus empleados la importancia de la evaluación del desempeño?.....	217
Gráfico 123: ¿Usted considera que las evaluaciones del desempeño generan beneficios?	218
Gráfico 124: ¿Usted explica a sus empleados los beneficios de la evaluación del desempeño?.....	219
Gráfico 125: ¿Actualmente existen métodos definidos para evaluar el desempeño de los trabajadores?.....	220
Gráfico 126: ¿Usted considera que la metodología utilizada por la empresa para evaluar el desempeño es la idónea?.....	221
Gráfico 127: ¿Existe una figura previamente definida para realizar la evaluación del desempeño?.....	222
Gráfico 128: ¿Usted realiza sus funciones con un plan de trabajo previamente definido?.....	223
Gráfico 129: ¿Qué tan importante considera usted tener un plan de trabajo definido?	224
Gráfico 130: ¿Usted dispone de los recursos necesarios para trabajar con sus empleados?.....	225

Gráfico 131: ¿Regularmente usted tiene una distribución previa para los recursos asignados?	226
Gráfico 132: ¿Actualmente cuenta con algún programa de capacitación para sus colaboradores?.....	227
Gráfico 133: ¿Usted considera importante que sus empleados reciban capacitaciones?.....	228
Gráfico 134: ¿Conoce cuáles son las fortalezas y oportunidades de desarrollo de sus colaboradores?.....	229
Gráfico 135: ¿Cómo calificaría la relación laboral que tiene con sus colaboradores?	230
Gráfico 136: ¿Qué tan fácil es poder ponerse de acuerdo con sus empleados respecto a algún tema?	231
Gráfico 137: ¿Cómo califica la comunicación entre los miembros de su equipo de trabajo?	232
Gráfico 138: ¿Usted es capaz de identificar los factores que motivan a sus empleados?.....	233
Gráfico 139: ¿Usted tiene algún plan de actividades definidas para trabajar la motivación en sus empleados?	234
Gráfico 140: ¿Con cuánta frecuencia sus colaboradores le solicitan orientación o apoyo?	235
Gráfico 141: ¿Sus colaboradores salen satisfechos con la orientación o el apoyo brindado?	236

Gráfico 142: ¿Usted se reúne con sus empleados para medir y comparar los resultados obtenidos?	237
Gráfico 143: ¿Los resultados obtenidos por los empleados mejoran gradualmente después de haberse reunido con ellos?	238
Gráfico 144: ¿Usted trabaja conjuntamente con sus empleados en las oportunidades de mejora detectadas?	239
Gráfico 145: ¿Con cuánta regularidad se reúne con sus empleados para trabajar en las oportunidades de mejora?	240
Gráfico 146: ¿Usted realiza sesiones con sus empleados para darles retroalimentación respecto al trabajo que realizan?	241
Gráfico 147: ¿Con cuánta regularidad se reúne con sus empleados para brindarles retroalimentación?	242
Gráfico 148: ¿Reconoce el trabajo bien realizado por alguno de sus colaboradores?	243
Gráfico 149: ¿Qué tan importante considera usted es reconocer el logro alcanzado por algún miembro de su equipo de trabajo?	244
Gráfico 150: ¿Sus colaboradores reciben algún tipo de incentivo adicional, según corresponda, por el trabajo realizado?	245
Gráfico 151: ¿Usted considera que los incentivos que reciben sus empleados están acordes a la realidad del mercado?	246

DECLARACIÓN JURADA

Yo **Ronny Solís Veliz**, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 2-0637 0883 egresado de la carrera de **Administración de Negocios con énfasis en Gerencia** de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de; **Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia**, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado:

Gestión gerencial y su influencia en el desempeño de los empleados de importadora Monge Heredia, durante el segundo semestre del año 2019

Es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derechos 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 reproducción 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 Heredia, a los 24 días del mes de octubre del año dos mil veinte



Firma del estudiante

Cédula: 2-0637 0883

CARTA APROBACIÓN TUTORA

CARTA DE APROBACION DE LA TUTORA

Heredia, 24 de octubre del 2020

Señores
Universidad Hispanoamericana
Carrera Administración de Negocios

Estimados señores:

La estudiante **Ronny M. Solís Veliz**, cédula de identidad número 2-0637-0883 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "GESTION GERENCIAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE IMPORTADORA MONGE HEREDIA, DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2019", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia.

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,

CARMEN SUSANA
ARAYA ZAMORA
(FIRMA)

Firmado digitalmente por
CARMEN SUSANA ARAYA ZAMORA
(FIRMA)
Fecha: 2020.10.24 22:21:46 -0600

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

CARTA APROBACIÓN LECTOR

CARTA DE LECTOR

San José, 14 de noviembre 2020

Universidad Hispanoamericana
Sede Heredia
Carrera Administración de Negocios
Énfasis en Gerencia

Estimados señores:

El estudiante Ronny Solís Veliz , me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **“GESTIÓN GERENCIAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE IMPORTADORA MONGE HEREDIA, DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DEL AÑO 2019”**. Lo anterior para obtener el grado de licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia.

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

Cordialmente,

MILENA MARIA SOTELA RAMIREZ
(FIRMA)



Firmado digitalmente
por MILENA MARIA
SOTELA RAMIREZ
(FIRMA)
Fecha: 2020.11.17
13:39:25 -06'00'

Milena Sotela Ramírez

Cédula 1-573-526

CARTA APROBACIÓN FILÓLOGO

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION

San José, 21 de noviembre de 2020


Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito Ronny Matilde Solís Veliz con número de identificación 2-0637 0883 autor del trabajo de graduación titulado Gestión gerencial y su influencia en el desempeño de los empleados de importadora Monge Heredia, durante el segundo semestre del año 2019 presentado y aprobado en el año 2020 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios;
Si autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,


2-0637 0883

DEDICATORIA

Desde lo más profundo de mi corazón le dedico este trabajo a mis padres, Manuel Solís Guido y Zeneida Veliz Silva, quienes han sido mis ángeles y la razón de mi vida durante todos estos años, y Dios mediante durante muchísimos más. No me alcanzaría la vida para agradecerles todo lo que han hecho por mí y convertirme en el hombre que soy. Sin el apoyo incondicional de ustedes nada de esto sería posible.

De la misma manera, y con el corazón más sincero le dedico este triunfo a mis dos hermanas, Aura y Luz, quienes siempre me han apoyado en todas las formas posibles, infinitas gracias porque sin ustedes tampoco sería la persona que soy en este momento. Este triunfo es dedicado a ustedes y le pido a Dios que me alcance la vida para poder mostrarles mi gratitud y poder devolverles un poquito de lo mucho que me han dado en todos estos años.

AGRADECIMIENTOS

Gracias infinitas al único y sabio Dios quien me ha dado todo lo necesario para poder completar de manera exitosa esta etapa tan importante en mi vida. No podría expresar con todas las palabras del mundo la gratitud que tengo hacia ti Padre Celestial, solamente tú que conoces mi corazón y cada uno de mis pensamientos serías capaz de describir todo lo que siento en mi alma.

También quiero agradecer a todos mis familiares que de manera totalmente desinteresada siempre me han estado apoyando e impulsando a lograr mis sueños, especialmente a mis padres, mis hermanas, mis cuñados Francisco y Gerardo, y mis sobrinos Andrés y Daniel.

De la misma forma, quiero agradecer a todos los profesores que tuve la oportunidad de conocer en este maravilloso camino y que compartieron un poquito de sus amplios conocimientos para ayudarme a convertir en todo un profesional.

Adicional, quiero agradecer de forma muy sincera a los excelentes compañeros con quienes tuve la dicha de compartir durante tanto tiempo. Más que compañeros se convirtieron en amigos y Dios nos dé la oportunidad de convertirnos en socios de negocios mis queridos colegas.

Finalmente quiero concluir, agradeciendo a todos mis amigos que de una u otra manera me impulsaron a continuar con mis sueños y no desfallecer pese a las dificultades que pudieran presentarse, y también; quiero agradecerte a ti, que has invertido tu tiempo para leer esto. Mil gracias a todos.

RESUMEN

El presente escrito es el resultado de una amplia investigación relacionada con la gestión gerencial y su influencia en el desempeño de los colaboradores de Importadora Monge Heredia. Es una obra compuesta por seis capítulos, donde se abarcan diferentes temas que permiten realizar un estudio integral del trabajo realizado por el gerente y su influencia directa en aspectos críticos del negocio. Este documento se enmarca dentro de la necesidad que tienen las organizaciones para tener una diferenciación respecto a la competencia y asegurar la rentabilidad y continuidad de sus operaciones en el tiempo, mediante la optimización de los recursos organizaciones que realizan los líderes empresariales.

Seguidamente se brinda una descripción de los principales puntos que podrá encontrar en cada uno de los capítulos de este trabajo de investigación.

- Capítulo I: Problema de investigación

Este es el primer capítulo de este proyecto de investigación, en el cual se detalla todo lo referente al problema que será el objeto de atención a lo largo del escrito. Es trascendental tener las bases necesarias para poder comprender con mayor claridad la dimensión del tema que se desea abordar, por lo cual; se plantean aspectos claves como antecedentes y problematización del caso en investigación, de igual manera; se plantean los principales objetivos que se pretenden alcanzar durante la realización de este proyecto, tomando en consideración tanto los alcances como las posibles limitaciones que podrían presentarse. Finalmente, el capítulo concluye haciendo referencia al aporte que realizará el investigador con la ejecución de este trabajo.

- Capítulo II: Marco teórico

Este apartado se divide en dos secciones: Contexto histórico de la empresa y contexto teórico conceptual. La primera parte, brinda información general de la empresa, que incluye datos relevantes desde su fundación hasta la actualidad, mientras que; la segunda parte, se centra en proporcionar la información requerida para tener bases necesarias para poder sustentar la investigación, mediante datos provenientes de escritos de otros autores.

- Capítulo III: Marco metodológico

Este capítulo se enfoca en aspectos propios de la investigación y la forma en cómo se realizará, a fin de dar mayor visibilidad y trazabilidad a la misma. Se centra en aspectos claves como el tipo de investigación que se realizará, los diferentes sujetos y fuentes de información para poder recopilar datos necesarios para llevar a cabo el estudio, la población o la muestra que se utilizará durante el desarrollo del proyecto, la forma en la que se realizará el muestreo, las técnicas e instrumentos que se utilizarán para poder recolectar la información requerida y finalmente, el capítulo concluye con la operacionalización de las diferentes variables seleccionadas para el correcto desarrollo de este proyecto.

- Capítulo IV: Análisis e interpretación de datos

En este apartado se realiza la debida codificación y tabulación de la información recopilada, así como el respectivo análisis e interpretación de los datos que se lograron obtener mediante la aplicación de los instrumentos destinados para la recolección de la información necesaria para realizar el estudio planteado.

- Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

Este capítulo hace énfasis en las conclusiones que se lograron obtener luego de haber analizado e interpretado los datos del capítulo anterior, del mismo modo; también se brinda una serie de recomendaciones orientadas a solventar las oportunidades de mejora que se identificaron durante el análisis realizado.

- Capítulo VI: Propuesta

Este es el último capítulo correspondiente a este proyecto de investigación y recopila la propuesta realizada a la organización, para mejorar las condiciones que le impiden alcanzar el desempeño deseado en sus operaciones. Todo lo planteado en esta parte, se enmarca dentro de la necesidad que tienen las empresas de optimizar sus recursos para poder cumplir exitosamente con los diferentes objetivos organizacionales.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes del problema

Importadora Monge es una de las empresas más grandes de Costa Rica gracias a las múltiples tiendas que posee a lo largo del territorio nacional, no obstante; al igual que muchas organizaciones, diariamente se enfrenta a diferentes obstáculos que le imposibilitan tener una mayor o mejor optimización de los diferentes recursos disponibles. En este orden de ideas, se analiza la labor o gestión realizada directamente por la parte gerencial de Importadora Monge Heredia, centrando la atención en las bases de las funciones gerenciales correspondiente a la planeación, organización, integración, dirección y control de los recursos organizacionales, ya que es en ellos en quienes recae directamente los resultados obtenidos.

Paralelamente, se analiza el impacto de dicha labor en la gestión y el desempeño de los trabajadores de la empresa, porque al igual que los gerentes, los colaboradores también tienen una cuota de responsabilidad en la productividad y competitividad de la empresa. Son el principal recurso de la organización y el objetivo es apoyarlos para que maximicen su rendimiento y generen un mayor aporte a los objetivos proyectados.

Todo lo anterior, se realiza con la finalidad de determinar las fortalezas que actualmente posee la organización para que continúe trabajando por ese camino, y también; para identificar las debilidades y trabajar en ellas, de manera que se logre alcanzar una mejora y se vea reflejada en el alcance de las metas u objetivos trazados por la organización, permitiéndole ser más competitiva en una industria que se enfrenta a constantes cambios y desafíos cada día.

1.1.2 Problematización

Al realizar este proyecto se originan diversas interrogantes que resultan necesarias para poder orientar la investigación hacia su mejor desarrollo y obtener información valiosa y enriquecedora para efectos del estudio. Uno de los cuestionamientos que surgen ¿La empresa logra alcanzar los resultados necesarios que le permitan mantener la rentabilidad y continuidad de sus operaciones a lo largo del tiempo?, otras interrogantes que se derivan de la anterior son las siguientes ¿Actualmente se están logrando alcanzar las metas u objetivos propuestos? ¿Por qué motivo la empresa no logra alcanzar o superar los objetivos proyectados? ¿Cuáles son los desafíos actuales que enfrenta la empresa?

También surgen diferentes preguntas en relación a la gestión realizada por la parte gerencial de la empresa, por ejemplo ¿Cómo es la gestión gerencial en la empresa? ¿Cuál es la influencia que tiene la labor realizada por los gerentes sobre los demás recursos organizacionales y su desempeño? ¿Qué acciones concretas realiza la gerencia para mejorar la productividad y competitividad de sus trabajadores? ¿Cómo se puede apoyar a la gerencia para que realice una mejor gestión?

Del mismo modo, se hacen cuestionamientos respecto a los colaboradores, por ejemplo ¿Cómo es el desempeño actual de los empleados de la empresa? ¿Los trabajadores están cumpliendo con las metas asignadas por la empresa? ¿Por qué motivo los colaboradores no logran alcanzar las metas establecidas? ¿Cómo se pueden mejorar el desempeño del recurso humano? ¿Qué acciones adicionales se pueden implementar para mejorar el desempeño de los trabajadores?

1.1.3 Justificación

La razón por la cual se decide hacer un estudio respecto a la gestión gerencial en Importadora Monge Heredia es porque existen oportunidades de mejora en la organización y se pueden corregir mediante ésta investigación, a través de la cual se pueden desprender conclusiones y recomendaciones que aportarían soluciones concretas para lograr una mejor gestión, por consiguiente; optimizar los recursos disponibles para aumentar los niveles de productividad y competitividad, generando diversos beneficios para todos los miembros de la organización.

Adicional, este tipo de trabajos se constituyen en una base para futuras investigaciones en el campo o disciplina, ya que recopila información con los más altos niveles de confiabilidad y validez, que luego puede ser utilizada por otros profesionales en el campo en sus trabajos de investigación. Por ende, al tener una base o estudio previo, pueden profundizar en el tema o hacer un aporte incluso más enriquecedor que le sirva de guía a otras investigaciones y así sucesivamente. El propósito es orientar a todas aquellas personas interesadas en el tema para que cuenten con criterios sólidos en sus futuros proyectos de investigación.

Por lo anterior, el principal motivador en la realización de este tema tan trascendental en una economía cada día más desafiante es la posibilidad de realizar un análisis integral de la gestión gerencial que permita ayudar a mejorar los niveles de desempeño de los trabajadores en la organización. Del mismo modo, poder establecer bases para futuros trabajos o investigaciones relacionados al tema, y cuyo propósito sea ayudar a mejorar la eficiencia y eficacia organizacional, como elementos fundamentales para alcanzar los objetivos proyectados.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál fue la trascendencia de la gestión gerencial en el desempeño de los empleados de Importadora Monge Heredia durante el último semestre del año 2019?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Analizar la trascendencia de la gestión gerencial en el desempeño de los empleados de Importadora Monge Heredia durante el segundo semestre del año 2019.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Determinar la gestión gerencial en Importadora Monge Heredia como un elemento fundamental en el desempeño de los colaboradores.
2. Analizar la herramienta de evaluación del desempeño que aplica Importadora Monge Heredia para mejorar la productividad de los empleados.
3. Identificar si la gestión gerencial influye en el desempeño de los empleados de Importadora Monge Heredia.
4. Elaborar una propuesta que permita dar solución a los problemas relacionados con la administración y el desempeño laboral de colaboradores de Importadora Monge Heredia.

1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES

1.4.1 Alcances

Este proyecto de investigación abarca a todo el personal de Importadora Monge Heredia. La finalidad de esta investigación es constituirse en un pilar de apoyo para ayudar a mejorar la gestión gerencial, por consiguiente; el desempeño de los colaboradores de la organización.

1.4.2 Limitaciones

A lo largo de la investigación se presentaron algunas limitaciones que contrario a disminuir las fuerzas para realizar la misma, se transformaron en un elemento motivacional para trabajar más arduamente para hacer una investigación con la mayor calidad posible. Dentro de esas limitaciones se pueden mencionar las siguientes:

- Se presentaron algunos inconvenientes con el acceso al sistema para la consulta de material como libros de texto o artículos digitales, lo cual hizo necesario modificar inesperadamente horarios de trabajo previstos.
- Hubo cambios en la guía original para la realización de la tesis, la cual luego se retomó, hecho que generó cierta confusión y retrasos en los tiempos previstos para entrega y revisión de avances.

1.5 APOORTE DEL INVESTIGADOR

Determinar la relevancia que tiene la gestión gerencial para lograr el éxito en las organizaciones modernas, mediante el desempeño óptimo del recurso humano como uno de las bases fundamentales para cumplir la misión y llegar a alcanzar la visión organizacional.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO DE LA EMPRESA

2.1.1 Antecedentes de la empresa

Importadora Monge nació en 1974 en el centro de la provincia de Alajuela, Costa Rica, como uno de los primeros almacenes de electrodomésticos y muebles. En ese momento era tan solo un pequeño sueño que más adelante marcaría a todo un país al punto de llegar de convertirse en una mano amiga en la realización de diferentes anhelos de los ciudadanos más necesitados gracias a su más sincero y comprometido programa de responsabilidad social empresarial.



Figura 1: Tienda Monge en Alajuela en el año 1980

Fuente: www.tiendamonge.com

Ha logrado superar muchos altibajos y seguir construyendo oportunidades de desarrollo y bienestar para las familias costarricenses, gracias al acceso que brinda a los diferentes productos mediante facilidades de crédito que se ajustan a las posibilidades de pago de cada uno de sus clientes. Todo lo anterior, bajo una estrecha relación de confianza y fe. En este orden de ideas, y precisamente bajo su lema “A Monge le tengo fe”, la empresa comenzó a expandirse abriendo nuevos locales para la satisfacción de los consumidores.

Actualmente, Monge tiene más de 180 puntos de venta que se encuentran localizados incluso en las zonas más alejadas del territorio nacional, lo cual; demuestra el fuerte compromiso que tiene con toda la sociedad costarricense. Monge es una empresa que cumple sueños e inspira a las personas a ser mejores cada día y a creer que con fe aún los sueños menos pensados se pueden hacer realidad.



Figura 2: Tienda Monge Alajuela en la actualidad

Fuente: www.nacion.com

2.1.2 Misión

Somos una empresa familiar que actúa con integridad e innovación para dar acceso a las familias de menor ingreso de Latinoamérica a productos duraderos con opciones de crédito y servicios financieros relacionados, con talento de alto calibre, liderazgo en crecimiento y rentabilidad superior

2.1.3 Valores

Importadora Monge se distingue por toda una serie de valores fuertemente consolidados en todo el personal.

- Respaldo
- Servicio al cliente
- Valor de la familia

Son valores que se han constituido como pilares de la empresa en los más de 40 años que tiene de operar en el territorio costarricense y que son un símbolo de inspiración y fe.



Figura 3: Logo de Importadora Monge
Fuente: www.tiendamonge.com

2.2 CONTEXTO TEÓRICO CONCEPTUAL

A lo largo de la historia, el ser humano ha evolucionado de una manera realmente increíble y ha logrado inmensidad de avances que le han permitido ir más allá de cualquier frontera que haya podido concebir en algún momento de su existencia. Todo lo anterior ha sido posible, en gran medida, gracias a la unión de diferentes individuos, quienes bajo la dirección de una figura de liderazgo, trabajaron por alcanzar un objetivo en común. En este orden de ideas, la administración ha ejercido una función primordial en las múltiples organizaciones que han existido, y ha logrado constituirse en una herramienta fundamental para lograr el alcance de diferentes objetivos proyectados, ya que permite materializar eficaz y eficientemente diferentes metas planteadas.

Lo anterior no significa que la administración como tal es una garantía que los diferentes objetivos trazados se logran alcanzarse exitosamente, no obstante; es una herramienta que le permite a los directivos planear, organizar, dirigir y controlar los diferentes recursos disponibles para lograr la optimización de los mismos y tener mayores y mejores probabilidades de poder conquistar los objetivos establecidos.

A continuación, se mencionan criterios teóricos con el propósito de sustentar la investigación realizada y reafirmar lo expuesto en el presente escrito. Del mismo modo, se constituye en una ayuda idónea para poder realizar un mejor análisis de los resultados obtenidos con la información recolectada y formular diferentes conclusiones y recomendaciones que permita dar solución a la problemática expuesta en el presente trabajo de investigación.

2.2.1 Las organizaciones

2.2.1.1 Organizaciones

Las organizaciones son entidades o grupos de personas que trabajan conjuntamente para alcanzar un objetivo en común. De acuerdo con Chiavenato (2017) “Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas” (p.6). o también se puede definir como “una estructura sistemática de personas que se reúnen para lograr algún propósito específico” (Robbins, 2017, p.5). Los individuos deciden unir fuerzas para trabajar en el alcance de un objetivo en común porque en muchas ocasiones existen limitaciones individuales que no les permitirían alcanzar sus metas por sí solos, en este orden de ideas; se forman las organizaciones, con el fin de trabajar unidos para poder alcanzar un mismo objetivo.

Cada organización es diferente y aunque se dediquen a la misma actividad, su funcionamiento cambia radicalmente dependiendo de diversos factores que intervienen en el proceso, no obstante; su propósito siempre es trabajar por lograr sus objetivos en común y garantizar la estabilidad y continuidad de sus operaciones.

2.2.1.2 Misión organizacional

“Es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra, y significa su razón de ser” (Chiavenato, 2017, p.17). Por lo anterior, se puede concluir claramente que la misión es la razón por la cual fue creada la organización. La misión depende de la actividad o negocio que realice la empresa y, generalmente, se resume en una sola frase.

2.2.1.3 Visión organizacional

“La visión organizacional, o visión del negocio, se refiere a lo que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica por qué las personas dedican a diario la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización” (Chiavenato, 2017, p.19). La visión se refiere al punto donde la organización desea estar en un futuro determinado y todo el personal debe centrar sus esfuerzos para alcanzarla.

2.2.1.4 Objetivos organizacionales

Un objetivo organizacional es el fin al que la empresa desea llegar o alcanzar, de acuerdo con Chiavenato (2017) “El objetivo de una organización es alcanzar una situación deseada” (p.20). Pueden establecerse a corto, mediano o largo plazo; todo depende de lo que se pretenda lograr.

2.2.1.5 Niveles organizacionales

La organización se encuentra compuesta por tres niveles organizacionales, los cuales son: Nivel estratégico, táctico y operacional. El nivel estratégico “corresponde al nivel más alto dentro de la organización. Está integrado por los directores, propietarios o accionistas y por los altos ejecutivos” (Chiavenato, 2017, p.23). El nivel táctico “se le conoce también como nivel táctico, mediador o gerencial. A este nivel pertenecen los departamentos y las divisiones de la empresa” (Chiavenato, 2017, p.23). Finalmente, el nivel operacional “es el nivel organizacional más bajo, en donde se realizan las tareas y también las operaciones. Comprende la programación y realización de las actividades cotidianas de la empresa” (Chiavenato, 2017, p.23).

2.2.2 Gerentes en las organizaciones modernas

2.2.2.1 Concepto e importancia de los gerentes

La figura de un gerente y el liderazgo que ejerza en las organizaciones actuales es un elemento fundamental para lograr el éxito en las metas trazadas por la organización en una economía globalizada y llena de desafíos en la actualidad. Un gerente “es alguien que coordina y supervisa el trabajo de otras personas para lograr los objetivos de la empresa” (Robbins, 2017, p.4). Es una labor muy compleja, por consiguiente; la persona responsable de desempeñarla debe contar con todas las aptitudes requeridas para desempeñar eficaz y eficientemente sus funciones.

En este orden de ideas, la administración se constituye en una herramienta imprescindible para los gerentes actuales ya que “es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos” (Münch, 2014, p.3). Es un concepto que ha sufrido grandes cambios a lo largo de la historia y paso de ser una función que se ejercía bajo el mando o la subordinación de otro a tener un significado mucho más amplio en la actualidad.

Su importancia radica en que permite transformar los objetivos de la empresa en acción mediante etapas claves como la planeación, organización, integración, dirección y control de los diferentes recursos organizacionales, a fin de lograr la optimización de los mismos y lograr superar exitosamente los diferentes retos. Los gerentes aprovechan todos los elementos anteriormente mencionados para administrar de una mejor manera los diferentes recursos disponibles y así lograr conseguir determinados objetivos que permitan hacer realidad las metas establecidas.

2.2.2.2 Niveles gerenciales

Los gerentes se pueden ubicar en tres diferentes niveles, el primero de ellos corresponde a los gerentes de primera línea, quienes “administran el trabajo de los empleados no gerenciales, mismos que suelen estar involucrados en la fabricación de los productos que vende la empresa o en el suministro de servicios a sus clientes” (Robbins, 2017, p.5). También se encuentran los gerentes de nivel medio, quienes “administran el trabajo de los gerentes de primera línea y pueden encontrarse entre el nivel más bajo y el más alto de la organización” (Robbins, 2017, p.5). Finalmente, están los gerentes de alto nivel “que son responsables de tomar las decisiones organizacionales de mayor alcance y de establecer los planes y objetivos que afectan a toda la empresa” (Robbins, 2017, p.5).

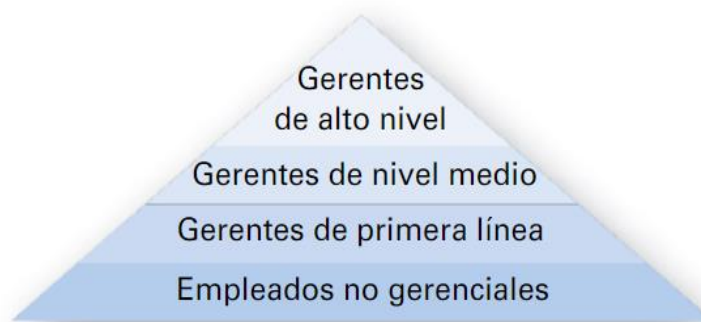


Figura 4: Niveles gerenciales

Fuente: Robbins. S, Decenzo. D y Coulter. M. (2017) Fundamentos de Administración. (p.5).

Los gerentes trabajan conjuntamente para lograr el máximo aprovechamiento de los recursos organizaciones a fin de cumplir con las metas establecidas. Indistintamente del nivel en el cual se encuentren ubicados, sus esfuerzos se centran para alcanzar un objetivo en común.

2.2.2.3 Roles gerenciales

Los gerentes deben desarrollar diferentes roles o funciones que les permitan alcanzar los objetivos organizacionales. De acuerdo con Robbins (2017) “El concepto de roles gerenciales se refiere a las acciones o comportamientos específicos exhibidos por un gerente y los cuales se espera que éstos encarnen” (p.10). Los roles gerenciales se agrupan o categorizan en roles interpersonales, roles informativos y roles de decisión. En la siguiente figura se puede apreciar las características correspondientes a cada uno de los roles.

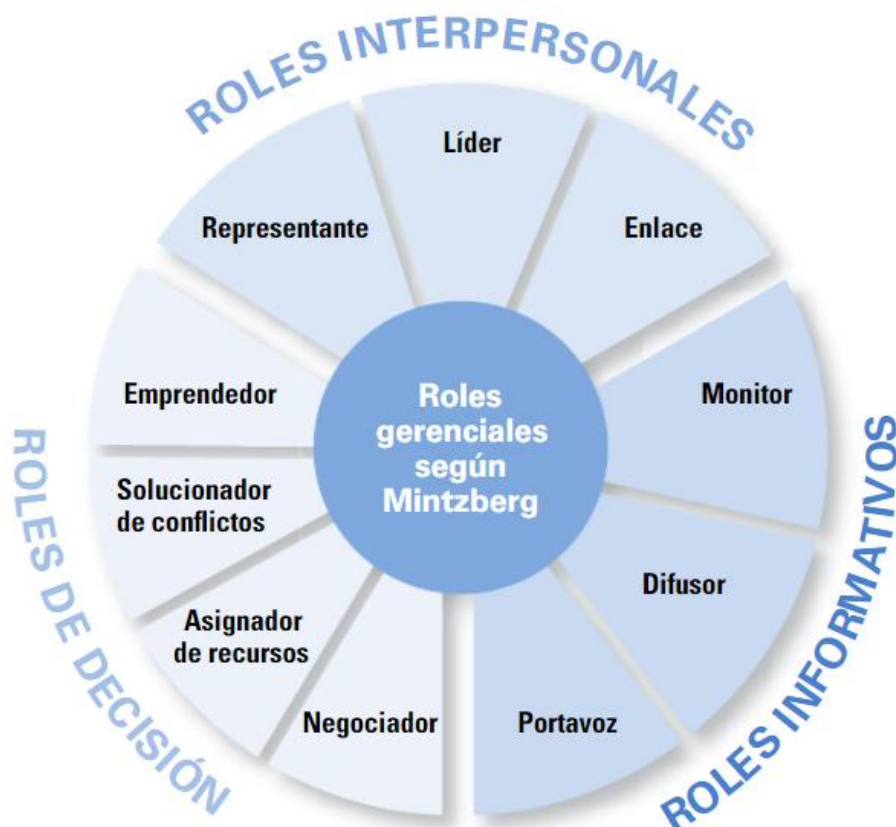


Figura 5: Roles gerenciales

Fuente: Robbins. S, Decenzo. D y Coulter. M. (2017) *Fundamentos de Administración*. (p.11).

En la primera categoría, se encuentran los roles interpersonales que “tienen que ver con las personas (subordinados e individuos ajenos a la organización) y con otros deberes de carácter ceremonial y simbólico. Los tres roles interpersonales son: representante, líder y enlace” (Robbins, 2017, p.10). Son funciones que el gerente debe desarrollar con las personas que lo rodean. Por otra parte, los roles informativos, que corresponden ser monitor, difusor y portavoz, “implican la recopilación, recepción y transmisión de información” (Robbins, 2017, p.10). Finalmente, los roles de decisión “giran en torno a la toma de decisiones o la elección de alternativas, e incluyen al emprendedor, al solucionador de conflictos, al asignador de recursos y al negociador” (Robbins, 2017, p.10).

Cada una de las características contempladas en los roles gerenciales cumple una función transcendental para lograr en éxito en la labor que realiza el gerente en la organización. Son aplicables a cada uno de los niveles gerenciales, sin embargo; unos roles pueden resultar más significativos en determinado nivel que en otro porque sus funciones así lo demandan.

Otro punto importante, es que regularmente los gerentes desempeñan roles muy similares indiferentemente del tipo de organización donde se encuentren, por lo cual; los roles expuestos en la figura anterior, que en teoría debe tener un gerente, tienen una aplicabilidad muy extensa y si se potencian al máximo, son una herramienta clave para lograr el éxito en las operaciones de la empresa. Es preciso tener en cuenta las limitaciones humanas, no obstante; son las características que todo gerente debe tener para que sea capaz de guiar a la empresa por el camino correcto y lograr alcanzar el éxito esperado.

2.2.2.4 Funciones gerenciales o administrativas

Los gerentes tienen bajo su responsabilidad una amplia variedad de funciones, no obstante; es posible agruparlas en cinco grandes áreas que corresponden a planeación, organización, integración, dirección y control. Si se analizan de manera independiente, pueden ser consideradas como funciones gerenciales o administrativas, no obstante; al tomarlas de manera integral, se constituyen en todo un proceso para el alcance de los diferentes objetivos organizacionales.

En la siguiente figura se puede observar las cinco funciones gerenciales o administrativas.



Figura 6: Funciones gerenciales o administrativas

Fuente: Elaboración propia

2.2.2.4.1 Planeación

2.2.2.4.1.1 Concepto de planeación

Según Koontz (2017) “Consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados.” (p.119). En otras palabras, se puede decir, que la planeación es todo un proceso mediante el cual se determina el rumbo u horizonte hacia el cual se desea llegar la empresa y a partir de ese punto determinar las mejores alternativas para lograr alcanzar el objetivo proyectado, realizando una correcta y adecuada distribución de los diferentes recursos organizacionales.

Por lo anterior, la planeación es de gran relevancia ya que permite tener una definición clara del destino al que pretende llegar la empresa, por consiguiente; orientar los diferentes recursos hacia el logro de la meta planteada. Considerando diferentes escenarios o posibilidades que puedan presentarse y al mismo tiempo, teniendo planes de contingencia para afrontar los desafíos que puedan surgir, reduciendo en la medida de lo posible los niveles de riesgo y aumentando las probabilidades de éxito para lograr la estabilidad y rentabilidad deseada.

La planeación es una de las principales funciones de los gerentes y es preciso tener en consideración todos los elementos que influyen en la misma. Lo que se planea tiene un impacto directo sobre el futuro de la organización, y así como es una herramienta de gran utilidad para el alcance de los objetivos planteados, sino se utiliza correctamente; también puede ser todo lo contrario.

2.2.2.4.1.2 Principios de la planeación

Existen seis principios relacionados con la planeación. En la siguiente figura se enumeran dichos principios y también se detalla una breve descripción de los mismos.



Figura 7: Principios de la planeación

Fuente: Münch (2014) *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. (p.67).

1. Factibilidad: los planes que se diseñen deben ser posibles de alcanzar tomando en consideración los recursos con los que cuenta la organización para llevarlos a cabo y el entorno que la rodea.

2. Objetividad: es preciso basar los planes en datos que sean reales provenientes de fuentes de información confiables y no en opiniones subjetivas o especulaciones que inducirán al error e incrementarán los niveles de riesgo.

3. Flexibilidad: se debe trabajar con ciertos márgenes que permitan hacer frente a eventos no planeados y a la vez, que tengan la suficiente flexibilidad para realizar los ajustes correspondientes para adaptarse nuevamente a los objetivos originales.

4. Cuantificación: todos los planes que se realicen en la organización, indistintamente del nivel jerárquico deben cuantificarse o expresarse propiamente en términos numéricos. Lo anterior, permite tener un control más efectivo de los mismos en términos de alcance.

5. Unidad: los planes que se elaboren en los distintos niveles de la organización deben verse de manera integral y alinearse a la consecución de los objetivos proyectados. Los planes deben ser armónicos entre sí y su única finalidad debe ser contribuir al propósito general de la organización.

6. Del cambio de estrategias: es vital prever diferentes escenarios que puedan surgir a lo largo del proceso de planeación y tener diferentes respuestas ante cada uno de ellos. Lo anterior, para evitar improvisaciones que no ayudarán en absoluto al alcance de la meta establecida. Adicional al escenario real, es necesario tener un plan de acción ante un escenario optimista y otro pesimista.

2.2.2.4.1.3 Tipos de planeación

La planeación se puede dividir en tres diferentes niveles: planeación estratégica, planeación táctica o funcional y planeación operativa, lo anterior; se encuentra determinado, entre otros aspectos, por el nivel jerárquico en el que se realice y por el alcance de la misma.



Figura 8: Tipos de planeación.

Fuente: Münch (2014) Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. (p.37).

La Planeación estratégica “se refiere a la planeación general; generalmente es a mediano y a largo plazo, y a partir de ésta se elaboran todos los planes de los distintos niveles de la empresa” (Münch, 2014, p.37). Se realiza en los altos niveles jerárquicos de la organización y abarca todos los planes que la empresa desea alcanzar tanto a mediano como a largo plazo. Es una planeación con un mayor grado de complejidad y a partir de la cual se desprende la planeación táctica y la operativa.

La planeación táctica o funcional “comprende los planes que se elaboran en cada una de las áreas de la empresa con la finalidad de lograr el plan estratégico” (Münch, 2014, p.37). Tiene un alcance más limitado y el objetivo es crear las condiciones para que las metas establecidas en la planeación estratégica sean alcanzadas, generalmente es dirigida por mandos medios de la organización y está orientada a mediano plazo. Finalmente, la planeación operativa, "se diseña de acuerdo con los planes tácticos; y, como su nombre lo indica, se realiza en los niveles operativos" (Münch, 2014, p.37). Está orientada más al día a día y el cumplimiento de los objetivos en el corto plazo.

En resumen, la planeación se constituye como una de las mayores funciones de los gerentes y se presenta en diferentes niveles de la empresa. Se inicia desde lo más general hasta llegar a lo más específico, teniendo en consideración en todo momento que todas las áreas de la organización deben trabajar conjuntamente para lograr las metas planteadas. Se trazan los diversos objetivos que se pretenden alcanzar y a partir de ese punto, se comienzan a desarrollar diferentes acciones enfocadas completamente al alcance de los mismos. Al ser un proceso complejo, es necesario tener presente diversos factores, entre ellos se pueden mencionar la misión, visión y las políticas de la organización, lo anterior; con la finalidad de tener muy claro el horizonte de la empresa y no crear un efecto contraproducente, que contrario a ayudar al alcance de las metas de la empresa, se convierta en un obstáculo o sea el origen de un conflicto de intereses. Es una labor que demanda el compromiso de todos los miembros de la organización para alcanzar el éxito esperado.

2.2.2.4.1.4 Pasos de la planeación

Existen ocho pasos que los gerentes deben tomar en consideración para realizar un proceso de planeación. Se analizan de manera general, no obstante; se pueden ajustar o modificar según el propósito que se desee lograr. Cada empresa es diferente y pueden presentarse variaciones en alguno de los pasos, por lo cual, de ser necesario; solamente se hace el ajuste respectivo para adaptarlo a lo que se desea.

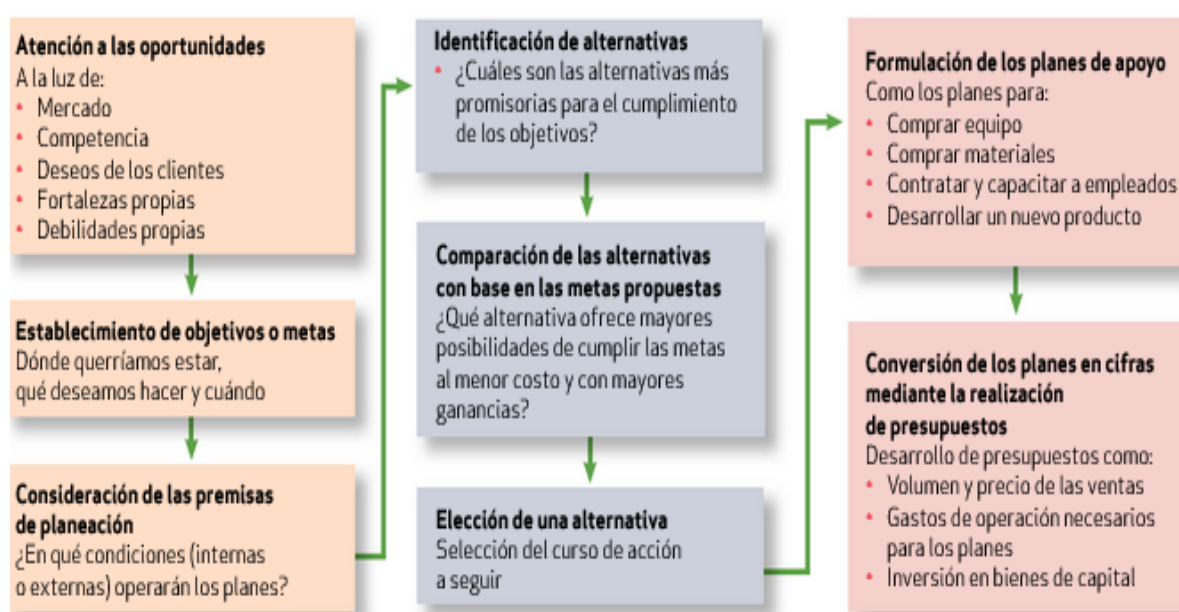


Figura 9: pasos de la planeación.

Fuente: Koontz (2017) *Administración: Una perspectiva global, empresarial y de innovación*. (p.125).

En la figura anterior es posible observar los pasos correspondientes al proceso de planeación. El primero de ellos corresponde a estar atento a las oportunidades, posteriormente establecer objetivos, luego desarrollar premisas, determinar cursos alternativos, evaluar o comparar los cursos alternativos, seleccionar un curso, formular planes derivados y finalmente cuantificar los planes mediante presupuestos.

1. Estar atentos a las oportunidades: es una de las principales tareas que tienen bajo su responsabilidad los líderes de las organizaciones. En la actualidad, producto de la misma globalización, los negocios avanzan a un ritmo muy acelerado y las organizaciones deben estar atentas a las oportunidades que se presentan en el medio, para ello es necesario tener un panorama muy claro de dónde se encuentran exactamente y hacia dónde desean llegar, tomando en cuenta elementos internos y externos del entorno.

2. Establecer objetivos: “Los objetivos especifican los resultados esperados e indican el punto final de lo que debe hacerse, dónde debe colocarse el interés primario y qué es lo que debe lograrse con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas” (Koontz, 2017, p.125). El establecimiento de objetivos es una tarea que requiere mucho cuidado y debe contemplar ciertos aspectos para garantizar que tengan el impacto deseado.

Uno de las consideraciones a tener presente es que los objetivos deben ser lo más específicos y detallados posibles, esto con la finalidad de cerrar la puerta a posibles confusiones y así evitar cualquier tipo de malentendido al momento de ejecutarlos. Además, deben ser medibles mediante diferentes indicadores para conocer si realmente se está cumpliendo con los mismos. También, es necesario tomar en cuenta que los objetivos o las metas planteadas deben ser alcanzables, porque no sirve de nada poner una meta demasiado fácil de alcanzar o imposible de lograr. Adicional, es fundamental que los objetivos trazados sean relevantes para la empresa y que tengan un lapso claramente definido para alcanzarlos.

3. Desarrollar premisas: corresponde al tercer paso del proceso de planeación y consiste en hacer suposiciones a cerca de diversos elementos que pueden tener alguna relación con el plan que se ejecutará. Es muy importante ya que permiten desarrollar y tener una visión más amplia del futuro de la compañía, ya que se contemplan diversidad de factores que en otros casos se podrían dejar al margen.

4. Determinar cursos alternativos: se deben contemplar todas las posibles, y mejores, opciones que permitan llevar a cabo los objetivos planteados. Es de gran importancia determinar las fortalezas y debilidades de cada uno de los diferentes cursos alternativos que puedan surgir como posible solución.

5. Evaluar o comparar los cursos alternativos: se debe hacer un balance de las opciones seleccionadas previamente y hacer una comparativa respecto a lo que realmente busca la organización, tomando en consideración los diferentes escenarios que se presentaron en la fase del desarrollo de premisas.

6. Seleccionar un curso: este es un punto clave para los gerentes durante el proceso de planeación, puesto que es donde se elige el curso que se considere mejor. Luego de haber determinado y comparado las posibles alternativas, se selecciona la que mejor ayude a lograr alcanzar las metas proyectadas.

7. Formular planes derivados: son planes que sirven de apoyo para que el plan básico o principal sea exitoso, por ejemplo, la compra de equipo o materiales otros.

8. Cuantificar los planes mediante presupuestos: corresponde al último paso en el proceso de planeación que realizan los gerentes y consiste en presupuestar los planes que se implementarán. Esto permite tener un mejor control y sirve como una excelente guía para medir el avance de la planeación en relación al objetivo final.

2.2.2.4.1.5 Técnicas o herramientas de planeación

Existe una amplia variedad de técnicas que los gerentes pueden utilizar durante la fase de planeación para facilitar su desarrollo. Se pueden clasificar en cuantitativas o cualitativas. De acuerdo con Münch (2014), en el primer caso es cuando se aplican métodos matemáticos o estadísticos para llegar al punto deseado, mientras que en el segundo caso es cuando se aplican métodos no matemáticos y se recurre a otros aspectos como el criterio y/o la experiencia. Ambas técnicas son elementos esenciales para facilitar la labor de planear de los gerentes actuales. Un ejemplo de una técnica cuantitativa es la Gráfica de Gantt, en la cual, y según explica Münch (2014):

Se anotan las actividades y los responsables y mediante una barra o línea se señalan las fechas de inicio y terminación de cada actividad; conforme avanza el proyecto se señala con una línea de distinto color el progreso real de las actividades de tal forma que es posible comparar lo realizado en relación con lo planeado. (p.45)

Otro ejemplo, pero correspondiente a una técnica cualitativa es la tormenta de ideas. En este caso se reúne un grupo de personas y brindan diferentes ideas en relación a un determinado tema, como un problema y sus soluciones. Es una técnica bastante útil para la búsqueda de soluciones y también para tener una visión más amplia respecto a un tema en particular.

La gama de opciones que tienen a su alcance los gerentes en cuanto a técnicas o herramientas que facilitan el proceso de planeación es muy amplia gracias a los diferentes avances o aportes en el campo, y dependiendo de lo que se dese hacer o lograr; así será la herramienta que se seleccione.

2.2.2.4.2 Organización

2.2.2.4.2.1 Concepto de organización

Organizar implica darle continuidad a la fase de planeación para lograr alcanzar los objetivos planteados, ya se deben desarrollar todas las actividades requeridas que permitan alcanzar los objetivos definidos. Consiste en asignar funciones que los miembros de la organización deben desempeñar con el objetivo de lograr el alcance de las metas. Cada integrante del grupo de trabajo debe tener un claro conocimiento de lo que debe realizar y contar con todas las herramientas que le permitan llevar a cabo esa tarea. Benavides (2014) indica que organizar:

Implica dividir y agrupar las actividades que han de realizarse en una empresa determinando quién deberá hacer cada una de ellas y señalando la forma en que van a entrelazarse en la labor de cada persona con el propósito de producir y distribuir los productos y servicios a una comunidad, que es el fin para la cual fue creada la compañía. (p.116)

Robbins (2017) explica que “Cuando los gerentes organizan, determinan las tareas a realizar, quiénes deben llevarlas a cabo, cómo se agrupan las actividades, quién le reporta a quién y en dónde se toman las decisiones” (p.9). Como se puede apreciar, organizar es una de las principales tareas de los gerentes ya que se constituye como una herramienta imprescindible para lograr un mejor funcionamiento de la empresa, a través de la coordinación y optimización de los diferentes recursos, haciendo posible alcanzar mejores niveles de productividad y rentabilidad a nivel organizacional. Es una de las funciones gerenciales imprescindibles y un elemento clave para lograr el alcance de los objetivos organizacionales.

2.2.2.4.2 Principios de organización

Existen una serie de principios relacionados con la etapa de organización. Seguidamente se mencionan y explican seis de dichos principios:

1. De la misión: “Todas las actividades deben orientarse a lograr la misión de la organización” (Münch, 2014, p.74). Se debe tener muy clara cuál es la misión de la organización y orientar las actividades y esfuerzos hacia ella.

2. Simplificación: “Al organizar es necesario recordar que la finalidad es simplificar el trabajo y no complicarlo” (Münch, 2014, p.74). La idea es hacer que la funciones sean cada vez más fáciles de realizar y no lo contrario.

3. Especialización: “El trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades específicas. A mayor especialización mayor eficiencia y destreza” (Münch, 2014, p.74). La especialización del trabajo permite obtener mejores resultados.

4. Jerarquía: Münch (2014) manifiesta que es necesario que la empresa tenga muy bien definidos los niveles jerárquicos y de autoridad, esto con el objetivo de, entre otros factores, evitar fugas de responsabilidad.

5. Paridad de autoridad y responsabilidad: De acuerdo con Münch (2014), este principio indica que dependiendo del nivel de responsabilidad que le asignen a determinado individuo, así debe ser el grado de autoridad que se le debe conferir.

6. Unidad de mando: significa que los empleados solamente deben reportar a una jefatura, “Los subordinados no deberán reportar a más de un superior ya que ocasiona fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia” (Münch, 2014, p.74). Es importante que los colaboradores tengan muy claro quién es su jefe para que no reporten a más de una persona y así se eviten conflictos.

2.2.2.4.2.3 Etapas del proceso de organización

El proceso de organización se compone de dos etapas, las son la división del trabajo y la coordinación.



Figura 10: Etapas de la organización

Fuente: Münch (2014) Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. (p.67).

“La división del trabajo es la delimitación de las funciones con el fin de realizar las actividades con mayor precisión, eficiencia y especialización mediante la simplificación de los procesos y el trabajo” (Münch, 2014, p.57). Se debe iniciar desde lo general hasta lo específico en cuanto a las funciones a realizar, haciendo grupos de trabajo y estableciendo claramente líneas de comunicación y autoridad.

Por otro lado, la coordinación consiste en “sincronizar y armonizar las actividades para realizarlas con la oportunidad y calidad requeridas” (Münch, 2014, p.61). Todos los esfuerzos deben estar coordinados hacia una misma dirección para que se puedan alcanzar las metas trazadas y evitar el mal uso de los recursos.

2.2.2.4.2.4 Pasos para organizar

Organizar es todo un proceso, por consiguiente; existen cuatro pasos que resultan de mucha utilidad para los gerentes al momento de organizar.

1. Determinar y clasificar todas las actividades que contribuirán al alcance de los objetivos formulados en la fase de planeación.
2. Agrupar las actividades determinadas en el paso anterior en función de los recursos disponibles con la finalidad de analizar la mejor manera de utilizarlos para sacarles el máximo provecho posible.
3. Adjudicar autoridad al personal correspondiente para que puedan realizar las diferentes tareas que les fueron asignadas.
4. Finalmente, es preciso unir a los grupos de manera horizontal y vertical.

2.2.2.4.2.5 Técnicas para organizar

Existen diferentes técnicas que facilitan la labor de los gerentes en lo referente a organizar. A continuación, se mencionan y detallan cinco metodologías utilizadas para organizar y cuya finalidad es contribuir al alcance de los propósitos de la empresa y agilizar la labor que desempeñan los gerentes.

1. Organigramas: “Un organigrama es una representación gráfica de la estructura formal de una organización; muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y las líneas de autoridad” (Münch, 2014, p.66). Su alcance es amplio y permite entender fácilmente la manera cómo se encuentra formada la empresa, así como los niveles jerárquicos y las diferentes funciones que se deben realizar. Existen organigramas verticales, horizontales, circulares y mixtos, aunque al final sean diferentes, visualmente hablando, su propósito sigue siendo el mismo.

También, es posible hacer una clasificación de los organigramas por su objeto, por su área y por su contenido. En la siguiente figura se puede apreciar dicha división, así como la subdivisión y un breve detalle de las mismas.



Figura 11: Clasificación de los organigramas.

Fuente: Münch (2014) *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. (p.67).

2. Manuales: son documentos que contienen información acerca de la empresa y la forma en que se debe actuar ante determinadas circunstancias, evitando empirismo o improvisaciones, puesto que se cuenta con una base para trabajar. Los manuales pueden ser de organización, técnicos, de procedimientos, de políticas, específicos, de puestos o departamentales; su categorización se encontrará definida por el tipo de contenido del manual. La siguiente figura muestra la clasificación de los manuales que pueden existir en las organizaciones.



Figura 12: Clasificación de los manuales
Fuente: Münch (2014) Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. (p.69).

3. Diagramas de proceso: utilizan símbolos que indican el flujo del proceso. En otras palabras, son la representación gráfica del conjunto de actividades para realizar una función y este tipo de técnica de organización es muy útil porque, entre otros beneficios, permiten una simplificación del trabajo, mejora de los diferentes procesos que se realizan en la organización, además; es posible eliminar ciertas demoras y tiempos ociosos (Münch, 2014). Entre los diagramas o flujogramas de proceso más comunes se destacan los flujos de operaciones, ubicación de equipos y procedimientos.

4. Cuadro de distribución del trabajo o de actividades: es un cuadro que se realiza con la finalidad de crear una separación de funciones, sea a nivel departamental o de puestos, con el objetivo de eliminar la duplicidad mediante la distribución correcta de las funciones que se deben realizar, generando mayor eficiencia en las operaciones.

5. Análisis de puestos: “Es una técnica en la que se definen pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto), así como las características, conocimientos y aptitudes, que debe poseer el personal que lo desempeña” (Münch, 2014, p.73). Es una técnica de mucha utilidad ya que permite visualizar claramente las principales labores que debe desempeñar una persona que se incorpore a un determinado puesto de trabajo, así como los diferentes requisitos que deben estar presentes en el candidato para que pueda desempeñar correctamente las responsabilidades que le corresponden.

Por todo lo expuesto anteriormente, es muy clara la relevancia que tiene la organización dentro de las funciones gerenciales o administrativas. Es transcendental el establecimiento de los objetivos que desea alcanzar la empresa, no obstante; es igualmente importante, hacer una adecuada distribución de los recursos organizacionales necesarios para alcanzar dichos objetivos, ya que una mala administración de los mismos, puede generar consecuencias que pueden poner en riesgo todo lo establecido en la fase de planeación. Es prioritario contar con el personal idóneo que reúna las características necesarias para llevar a cabo las tareas eficaz y eficientemente.

2.2.2.4.3 Integración

2.2.2.4.3.1 Concepto de integración

La integración se encuentra estrechamente relacionada con las etapas de planeación y organización, ya que consiste en obtener y vincular los elementos necesarios para poder llevar a cabo lo previsto en dichas fases. “La integración es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones requeridas para ejecutar los planes de acuerdo con la arquitectura organizacional” (Münch, 2014, p.85). Dentro de los recursos necesarios para la puesta en marcha de las operaciones, se destacan los recursos materiales, tecnológicos, financieros y humanos; que, en síntesis, son la base de las organizaciones actuales.

La integración es un elemento fundamental porque, como se puede concluir, es un medio para enlazar los recursos con las diferentes áreas que posee la empresa. Es de gran importancia realizar una adecuada selección de los elementos o recursos que se verán involucrados en el proceso de integración ya que la calidad de los mismos tendrá un impacto directo en los resultados que se obtendrán. Si se pretende obtener los mejores resultados, es preciso contar con los mejores recursos posibles. Uno de los fallos en los que pueden incurrir las organizaciones actuales es hacer una selección inapropiada de los recursos que integrarán, obteniendo como consecuencia resultados muy diferentes a los esperados y que no contribuyen en absoluto al alcance de los propósitos concebidos. Es necesario prestar especial atención a cada uno de los recursos involucrados durante el proceso, ya que como se mencionó anteriormente, tienen una fuerte reciprocidad con los resultados que se obtendrán.

2.2.2.4.3.2 Principios de la integración

- **Implica seres humanos:** El recurso humano es el principal elemento a considerar dentro de esta etapa de las funciones gerenciales. Benavides (2014) señala que el factor humano es el aspecto de mayor relevancia para las empresas y que gracias a la integración, es posible obtener el personal idóneo para desempeñar las funciones de la mejor manera. Se enfatiza fuertemente el recurso humano como elemento fundamental, ya que es quien tiene la responsabilidad de gestionar todos los demás recursos y los resultados de los mismos.

- **Necesidad de desarrollo:** Uno de los aspectos relevantes en la fase de integración es la necesidad de preparar cada vez más al personal con que cuenta la empresa, con la finalidad de lograr su crecimiento y desarrollo. Si la empresa tiene empleados desarrollados, puede esperar obtener mejores resultados producto de esa capacidad que han adquirido.

- **El número de personal necesario:** “La cantidad de personal preparado necesario en una empresa no sólo depende de su tamaño, sino de la complejidad de su estructura, sus proyectos de expansión y la frecuencia de cambio del personal” (Benavides, 2014, p.156). Es necesario contar con la cantidad correcta según los requerimientos organizacionales, de manera que no haya personal en exceso ni tampoco que haga falta. Se debe tener una visión muy clara del norte de la organización para poder determinar las necesidades de personal, justamente como lo señala el texto citado anteriormente, no solamente hay que tomar en consideración el tamaño actual de la empresa, sino también; se deben contemplar toda una serie de elementos adicionales para poder afrontarlos como corresponde.

- **La persona idónea para el puesto adecuado:** “Las personas deben poseer las características que la empresa establezca para desempeñar un puesto. Los recursos humanos deben adaptarse a las características de la organización y no ésta a los recursos humanos” (Benavides, 2014, p.156). Es vital hacer una correcta selección de la persona que se desempeñará en un determinado puesto dentro de la organización, de manera que; se tenga total certeza que cuenta con las habilidades necesarias para ejercer correctamente las funciones asignadas al puesto. Si ocurre lo contrario, el individuo no será capaz de realizar eficaz y eficientemente las labores que tiene bajo su responsabilidad, por consiguiente; se incurrirá un todo un retroceso de los planes realizados al no obtener los resultados esperados.

- **Provisión de elementos necesarios:** Otros de los aspectos importantes es que la empresa facilite a sus colaboradores los insumos necesarios para que puedan realizar sus labores. “Se le deben proporcionar a cada miembro de la empresa los elementos (materiales, tecnológicos y financieros) necesarios para enfrentar eficazmente a las necesidades de su puesto” (Benavides, 2014, p.156). El personal debe contar con las herramientas necesarias que les permitan realizar las labores que les corresponden.

- **Inducción adecuada:** De acuerdo con Benavides (2014) “Cuando el elemento humano ingresa a la empresa es un momento trascendental, pues de él dependerá su adaptación al ambiente de la empresa, su desenvolvimiento, su desarrollo, su eficacia y eficiencia.” (p.156). La empresa debe contar con un proceso de inducción de calidad que le permita al colaborador adaptarse a su nuevo ambiente de trabajo y cumplir con los diferentes parámetros o expectativas que tiene la empresa.

2.2.2.4.3.3 Elementos de la integración

Existen cuatro elementos o recursos que componen la integración y son los siguientes: Recursos humanos, recursos materiales, recursos financieros y recursos tecnológicos o técnicos. Seguidamente se detalla cada uno de ellos, resaltando la trascendencia que tiene para la empresa.

1. Recursos humanos: Es el principal recurso con el que cuenta la organización porque “de su habilidad, fuerza física, inteligencia, conocimientos y experiencia, depende el logro de los objetivos de la empresa y el manejo adecuado de sus otros elementos” (Benavides, 2014, p.156). Por lo anterior, es de vital importancia tener procesos de reclutamiento y selección altamente efectivos para poder realizar las mejores contrataciones. Una vez contratados, se les debe brindar el proceso de inducción correspondiente para que puedan integrarse fácilmente a la empresa. Es preciso realizarles evaluaciones constantes del rendimiento o desempeño y garantizar, en la medida de lo posible, las mejores prestaciones y beneficios, así como oportunidades de desarrollo.

El recurso humano es el pilar principal para poder alcanzar las diferentes metas planteadas, por lo cual; es preciso asegurarse que se encuentren ejerciendo las labores según sus capacidades porque caso contrario, pueden generarse repercusiones en diferentes escalas que pueden tener un impacto a nivel personal, empresarial y hasta social. La empresa debe asegurarse que cuenta con el mejor personal, ejerciendo las funciones de manera eficaz y eficiente, gracias a que existe un equilibrio del empleado con las labores que desempeña y viceversa.

2. Recursos materiales: Son todas las posesiones tangibles que tenga la empresa, por ejemplo, todo lo referente a planta, maquinaria, equipo, materia prima, entre otros. La cantidad de recursos materiales que posea una empresa dependerá de muchos factores y claramente puede variar considerablemente de una empresa a otra, aunque se encuentren en la misma industria.

3. Recursos financieros: “Son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una organización, los cuales son indispensables para la ejecución de sus decisiones” (Benavides, 2014, p.157). El dinero o recurso financiero es un elemento imprescindible para que las organizaciones puedan realizar diferentes movimientos en el mercado. En algunas ocasiones la empresa cuenta con el capital suficiente para cubrir sus necesidades, no obstante; en otros casos, debe recurrir a diferentes fuentes de financiamiento.

4. Recursos tecnológicos o técnicos: De acuerdo con Benavides (2014) “Son los bienes intangibles propiedad de la empresa, los cuales sirven como herramientas e instrumentos que auxilian en la coordinación de los recursos humanos, materiales y financieros” (p.157). Un ejemplo muy claro de un recurso intangible presente en, prácticamente todas, las organizaciones alrededor del globo, son las patentes y derechos de marca.

La integración de los cuatro recursos detallados previamente, permiten el correcto funcionamiento de una empresa. Por esta razón, es muy importante que exista un equilibrio entre ellos, puesto que; si se presenta una falla en alguno de esos cuatro elementos, los demás también se verán afectados a corto, mediano o largo plazo y al final puede convertirse en una situación insostenible a nivel empresarial.

2.2.2.4.3.4 Etapas de la integración

De acuerdo con Münch (2014) la etapa de integración consta de cinco diferentes etapas. El primer paso consiste en definir las necesidades y los requerimientos, posteriormente; establecer estándares de calidad, tiempos y características, luego; determinar fuentes de abastecimiento, adicional, elegir el proveedor más confiable, y finalmente; seleccionar, adquirir y asignar recursos de acuerdo con los estándares de calidad.

En la figura que se muestra a continuación se aprecian con claridad las etapas mencionadas anteriormente.



Figura 13: Etapas de la integración

Fuente: Münch (2014) Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. (p.85).

2.2.2.4.3.5 Técnicas de integración

Existen diferentes herramientas que pueden utilizar los gerentes en el proceso de integración. Por ejemplo, y tomando en consideración los cuatro recursos sobre los cuales se sustenta una empresa, se determina lo siguiente.

- **Recursos humanos:** “Para la integración de personal se utilizan los exámenes psicométricos, la entrevista, el análisis de puesto, entre otros” (Münch, 2014, p.89). La finalidad es poder determinar el mejor perfil para lograr hacer la mejor contratación posible y poder integrarlo a la organización para que contribuya al alcance de los objetivos planteados.

- **Recursos materiales:** “Se aplican técnicas de toma de decisiones, ya sean cualitativas o cuantitativas, así como estándares, metrología, punto pedido y punto de reorden” (Münch, 2014, p.89). La toma de decisiones es un elemento fundamental para que los gerentes seleccionen los recursos materiales necesarios.

- **Recursos tecnológicos:** “Para integrar los recursos de información y telecomunicaciones en una organización se utilizan básicamente la evaluación de factibilidad, los estudios de costo beneficio y la tasa interna de retorno” (Münch, 2014, p.89). Son técnicas que facilitan el proceso de toma de decisiones y se constituyen en un elemento primordial para realizar la mejor selección del recurso tecnológico.

- **Recursos financieros:** Los gerentes deben prestar especial atención a la parte financiera ya que una mala decisión en esta área puede comprometer las operaciones de la organización, para ello obtener mejores resultados, pueden recurrir a diferentes herramientas de ayuda. “Las técnicas más usuales son punto de equilibrio, tasa interna de retorno y estudios de factibilidad” (Münch, 2014, p.89).

2.2.2.4.4 Dirección

2.2.2.4.4.1 Concepto de dirección

De acuerdo con Robbins (2017) dirigir ocurre “cuando los gerentes motivan a sus subordinados, ayudan a resolver los conflictos de los grupos de trabajo, influyen en los individuos o en los equipos durante la ejecución de las tareas, seleccionan los canales de comunicación más efectivos o afrontan de cualquier manera problemas relacionados con el comportamiento del personal” (p.9). Consiste en influir en las personas para que brinden su máximo esfuerzo y trabajen para lograr los objetivos organizacionales que fueron planteados con anterioridad. Por lo anterior, los gerentes actuales deben tener la capacidad de dirigir a sus colaboradores, de manera que sean un aliado en el alcance de los objetivos. Benavides (2014) explica que:

La dirección constituye un proceso para guiar las actividades de los miembros de una organización en las direcciones apropiadas. Significa emitir instrucciones, asignaciones u órdenes y guiar o vigilar a los subordinados para asegurarse de que sigan las instrucciones; más que eso, dirigir es construir una fuerza de trabajo efectiva, motivar a cada empleado para que, de esta forma, trabajen con voluntad y entusiasmo para lograr los objetivos de la compañía. (p.183-184)

Benavides (2014) indica que una dirección realmente eficiente se evidencia directamente en los resultados que se obtienen en la empresa, y justamente su calidad, se ve reflejada en el alcance de los diferentes objetivos proyectados, en los productos y servicios que se ofrecen, además; en el nivel de vida laboral de las personas que componen una organización.

2.2.2.4.2 Principios de dirección

Existen cinco principios bajo los cuales se rige el proceso de dirección y que los gerentes deben tomar en consideración cuando se encuentran dirigiendo. En la siguiente figura se muestran esos principios y una breve descripción de los mismos.

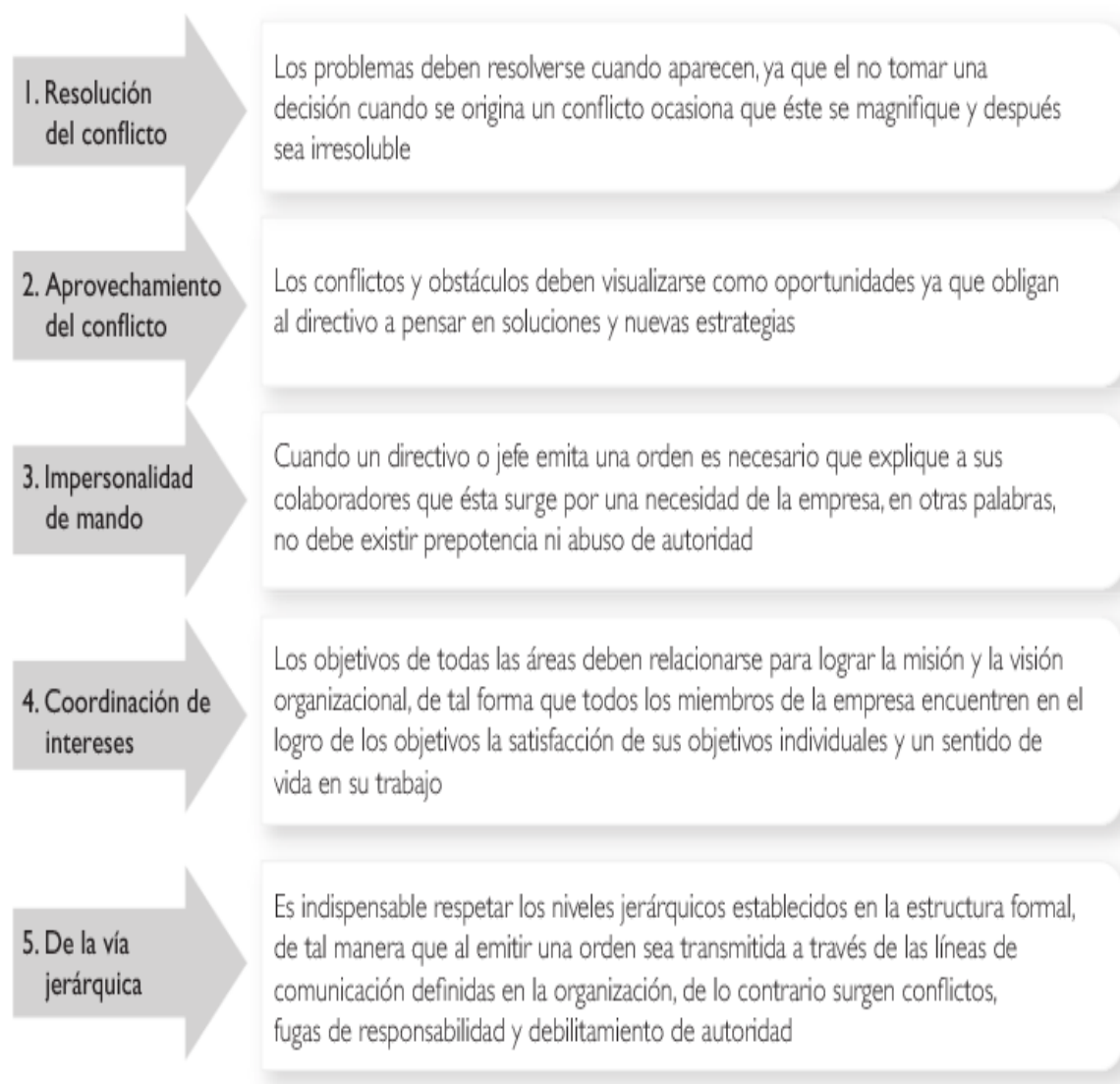


Figura 14: Principios de dirección

Fuente: Münch (2014) *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. (p.111).

1. Resolución del conflicto: “Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa en el momento que aparezcan evitando que dichos problemas se propaguen y creen contratiempos colaterales más graves” (Benavides, 2014, p.184). Los problemas que surjan en el momento deben ser resueltos inmediatamente y no deben posponerse porque se pueden hacer más complejos y requerir más recursos para darles solución.

2. Aprovechamiento del conflicto: de acuerdo con Benavides (2014) “Este principio aconseja el análisis del conflicto y su aprovechamiento mediante el establecimiento de opciones distintas a las que aparentemente puedan existir” (p.185). Lo que inicialmente pudiera ser un obstáculo hacia el logro de la meta planteada, puede convertirse en una oportunidad para la organización.

3. Impersonalidad de mando: es una parte esencial en el proceso de dirección y tanto los directivos como los subordinados deben tener muy claro que cuando se pone en práctica la autoridad debe ser para obtener los resultados que la organización requiere y no por simple voluntad propia del líder.

4. Coordinación de intereses: la principal prioridad será el alcance de los objetivos organizacionales, no obstante; es necesario tener presente que para facilitar esta labor debe existir un equilibrio de manera que los colaboradores se sientan satisfechos e identificados cuando la empresa alcance los objetivos planteados.

5. De la vía jerárquica: “Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos en la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes” (Benavides, 2014, p.184). Se debe respetar los niveles jerárquicos establecidos.

2.2.2.4.3 Elementos del proceso de dirección

El proceso de dirección se compone de cuatro elementos esenciales que son la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo. En la siguiente figura se puede apreciar el flujo del proceso de dirección.



Figura 15: Elementos del proceso de dirección

Fuente: Münch (2014) Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. (p. 101).

De acuerdo con Münch (2014), la toma de decisiones permite seleccionar la mejor alternativa para poder alcanzar los objetivos proyectados. Mediante la comunicación se transmite y recibe la información necesaria para ejecutar las decisiones, planes y actividades. Por otra parte, con la motivación se moldea la conducta del personal para que trabajen por los objetivos de la empresa, y finalmente; el liderazgo se utiliza para influir en las personas hacia el logro de las metas establecidas. Es un proceso en el cual los gerentes deben prestar especial atención a cada uno de los elementos mencionados porque están relacionados directamente con el recurso humano de la organización.

➤ **Toma de decisiones**

La toma de decisiones es una de las responsabilidades que tienen todos los gerentes en los diferentes niveles y áreas de la organización. Koontz (2017) señala que la toma de decisiones “se define como la selección de un curso de acción entre varias alternativas” (p.166). En este orden de ideas, es un proceso que consiste en elegir entre múltiples alternativas la que mejor le brinde solución a un problema o necesidad, en otras palabras; una decisión es una determinación que se toma respecto a algo en particular.

Los gerentes pueden utilizar diferentes bases o enfoques para tomar decisiones, por ejemplo, pueden recurrir a la experiencia adquirida de decisiones tomadas anteriormente y fundamentarse en eso para hacer la elección de la mejor alternativa. Otro método que pueden utilizar es la experimentación, que básicamente consiste en experimentar o probar entre las diferentes alternativas y ver los resultados para seleccionar la que mejor se ajuste a lo que se desea. Finalmente, una tercera opción para la toma de decisiones gerenciales, es la investigación y el análisis, que conlleva todo un proceso y se constituye en una de las técnicas más efectivas para seleccionar la mejor alternativa.

La elección de una u otra es propiamente del gerente y tiene gran relevancia porque según la decisión que tome depende en gran parte el éxito de la organización. Por ende, los gerentes deben tener en la medida de lo posible que realmente están seleccionado la alternativa que se ajusta a los propósitos organizacionales, a fin que contribuyan al desarrollo de la misión y al alcance de la visión organizacional.

La toma de decisiones es todo un proceso, el cual consta de cinco pasos que se muestran en la siguiente figura.

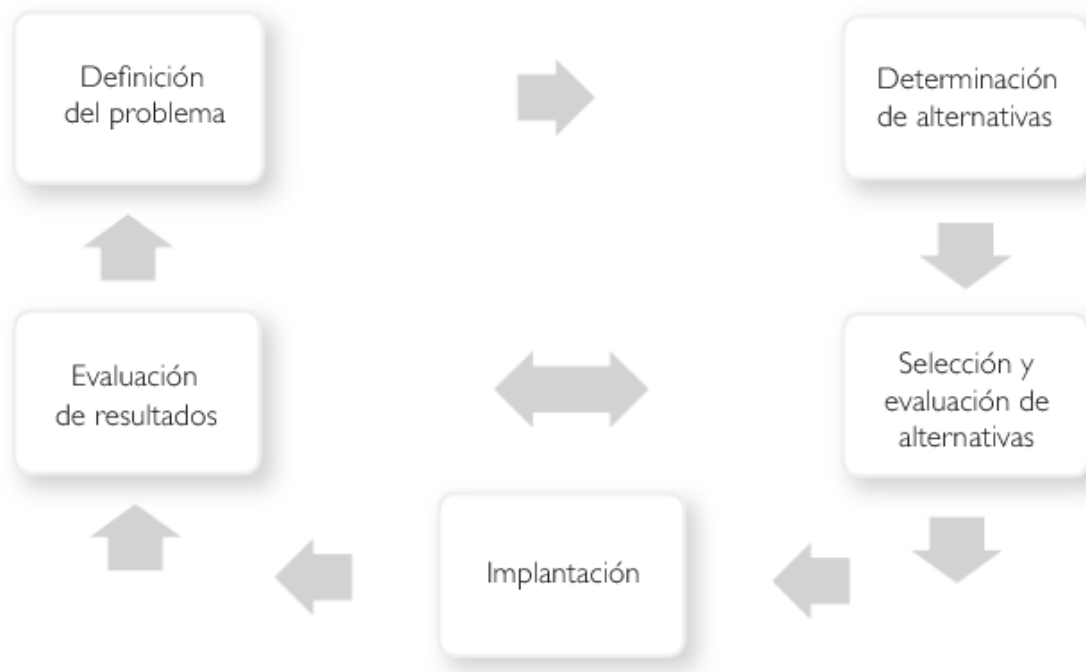


Figura 16: Proceso de toma de decisiones

Fuente: Münch (2014) Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. (p.102).

1. Definición del problema: se debe definir el problema a resolver, el cual puede ser real o potencial, en base a información completa, fidedigna y oportuna; aplicando diferentes técnicas para determinar su origen.

2. Determinación de alternativas: consiste en empezar a generar la mayor cantidad posible de soluciones ya que al tener distintas soluciones, resultará más probable encontrar una que resulte satisfactoria.

3. Selección y evaluación de alternativas: consiste en elegir y evaluar la alternativa más óptima en relación al costo-beneficio. Tomando en consideración elementos esenciales como la viabilidad y el riesgo de cada una de ellas.

4. Implantación: es poner en marcha la alternativa seleccionada en el paso de selección y evaluación, teniendo la certeza que es la mejor elección.

5. Evaluación de resultados: es necesario realizar una evaluación de los resultados obtenidos para determinar si la decisión seleccionada fue o no la más acertada. En caso que los resultados no sean los esperados se deben realizar los ajustes necesarios para garantizar el cumplimiento del objetivo propuesto.

Otro de los aspectos importantes que siempre deben tener en consideración los gerentes es tratar de cometer la menor cantidad de errores posibles en la toma de decisiones. En la siguiente figura se muestran los errores más comunes al momento de tomar decisiones.



Figura 17: Errores y sesgos en la toma de decisiones

Fuente: Robbins. S, Decenzo. D y Coulter. M. (2017) Fundamentos de Administración. (p.95).

De acuerdo con Robbins (2017), el exceso de confianza ocurre cuando la persona que toma la decisión piensa que sabe más de lo que realmente sabe. El sesgo de gratificación inmediata ocurre cuando los tomadores de decisiones que tienden a buscar recompensas rápidas y a evitar costos inmediatos. El efecto de anclaje es cuando existe una fijación de parte de la persona que toma la decisión con la información inicial como punto de partida y que no ajusta a información que pueda recibir posteriormente. La percepción selectiva ocurre cuando el responsable de tomar la decisión toma como base su propia percepción y aunque se encuentre equivocada sigue adelante con la elección.

El error de confirmación es cuando las decisiones se toman tomando como referencia elecciones del pasado, por consiguiente; se busca todo lo que reafirme esas decisiones y se tiende a descartar lo que la contradiga o la ponga en entredicho. El sesgo de estructuración ocurre cuando quienes toman decisiones eligen y destacan ciertos aspectos de una situación mientras excluyen u omiten otros. El sesgo de disponibilidad la persona que toma la decisión no es objetiva debido a eventos ocurridos recientemente. El sesgo de representación se presenta cuando se incurre en analogías y se visualizan situaciones similares que en realidad no existen.

El error de aleatoriedad se le da más importancia de la debida a sucesos aleatorios que en realidad le pueden ocurrir a cualquier persona. El error de costos hundidos es cuando se olvida del presente y las consecuencias futuras por tratar de corregir errores del pasado. El error de egocentrismo es la tendencia de atribuir el éxito a virtudes propias y culpar a los demás por los fracasos. Finalmente, el sesgo de falsa profecía, es creer de manera errónea que ya se conocía el resultado de un acontecimiento.

➤ **Motivación**

“La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.” (Koontz, 2017, p.403). Cuando un gerente motiva a sus colaboradores, hace cosas que en teoría lograrán satisfacer a los trabajadores para que actúen de una determinada manera, además; de tratar de conseguir su compromiso y lealtad.

Existen diversas teorías respecto a la motivación que pretenden explicar el comportamiento, no obstante; lo importante es que los gerentes tengan de capacidad de identificar cuales elementos realmente motivan al personal, teniendo en consideración que todos los seres humanos son diferentes y que lo que para un individuo resulta muy motivador, para otro puede convertirse en todo lo contrario y provocar un resultado que no resulte según lo esperado. Es esencial hacer esa relación para que los trabajadores brinden su mayor esfuerzo y eso se vea reflejado en mayores niveles de productividad y competitividad para la organización.

Existen dos tipos de motivación que impulsan al ser humano a comportarse de una manera en particular a fin de lograr un objetivo, los cuales son intrínseca y extrínseca. La primera de ellas, nace desde el interior de la propia persona sin la necesidad que intervengan factores externos para poder desarrollarla. Mientras la segunda, se presenta cuando el individuo recibe estímulos provenientes del exterior que lo impulsan a comportarse de una manera determinada para alcanzar un objetivo planteado y poder obtener una recompensa. Este tipo de motivación involucra reforzadores, los cuales pueden ser positivos o negativos.

➤ **Comunicación**

De acuerdo con Koontz (2017) la comunicación “consiste en la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información” (p.472). Los gerentes deben asegurarse que el mensaje que transmiten sea comprendido por la otra persona, caso contrario se perdería el verdadero propósito de la comunicación. Para ello la comunicación debe ser, entre otros aspectos, transmitida de manera oportuna, en un lenguaje accesible o de fácil comprensión y también debe ser veraz y confiable para que tenga credibilidad.

Muchas veces se pueden presentar obstáculos que dificulten una comunicación adecuada. Algunas de las principales barreras que pueden provocar que la comunicación pierda efectividad son las siguientes.

- **Falta de planeación:** ocurre cuando “las personas empiezan a hablar y escribir sin primero pensar, planear y establecer el propósito del mensaje” (Koontz, 2017, p.483). Se debe seleccionar tanto el canal como el momento más indicado.
- **Supuestos no aclarados:** “son los supuestos no comunicados que subyacen a los mensajes” (Koontz, 2017, p.483). No se debe dar nada por supuesto porque después genera confusiones.
- **Distorsión semántica:** ocurre cuando “las palabras pueden evocar diferentes respuestas” (Koontz, 2017, p.483). Un misma palabra o frase puede tener diferente significado para dos personas, se deben utilizar un lenguaje de fácil comprensión.
- **Mensajes mal expresados:** se presenta cuando no existe claridad ni precisión en lo que se desea comunicar, por ende; el mensaje se expresa erróneamente.

➤ Liderazgo

El liderazgo es una de las habilidades que debe poseer todo gerente actual para tener una verdadera influencia en el personal de la organización. En términos sencillos, liderazgo es la “actividad de influir en la gente para que se empeñe de buena gana por los objetivos del grupo” (Madrigal, 2017, p.28). Por consiguiente, un líder es la persona que se encarga de guiar al resto del equipo de trabajo para que trabajen de la mejor manera hacia un objetivo en común.

Es posible identificar tres estilos de liderazgo claramente definidos, los cuales son liderazgo autocrático, democrático y *laissez-faire*. Cada uno tiene sus ventajas y desventajas, no obstante; la labor del gerente es aplicar el mejor estilo de liderazgo que le permita alcanzar los objetivos organizacionales.

“El líder autocrático ordena y espera obediencia. Es dogmático, firme y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas, o asignar castigos” (Madrigal, 2017, p.29). Este estilo de liderazgo se basa en autoridad que tiene gracias al puesto que desempeña y no acepta contribuciones del resto del personal. Por otra parte, “el dirigente democrático o participativo delega autoridad, involucra intensivamente a sus seguidores en el proceso de toma de decisiones e invita a la participación de los empleados” (Madrigal, 2017, p.29). Es el tipo de líder que no toma decisiones. Finalmente, “Los dirigentes *laissez-faire* son básicamente blandos e indulgentes, y permiten que sus seguidores hagan prácticamente lo que quieren” (Madrigal, 2017, p.29). El líder tiene muy poco control sobre los trabajadores y las funciones que realizan.

2.2.2.4.4 Pasos del proceso de dirección

Seguidamente se mencionan y detallan cinco pasos o recomendaciones que los gerentes deben tomar en consideración al momento de dirigir, con la finalidad de facilitar la realización de las labores y alcanzar los objetivos establecidos.

1. Saber qué se quiere lograr: es necesario tener muy claro los objetivos que se pretenden alcanzar para no perder de vista las prioridades y distraerse con tareas secundarias que no harán un aporte realmente significativo a la verdadera meta.

2. Mostrar cómo hacerlo: se debe mostrar a los subordinados la manera correcta de realizar las tareas asignadas. Dirigir no solamente implica dar directrices sobre lo que se debe o no hacer, sino también; mostrar a través del ejemplo la guía de cómo trabajar eficaz y eficientemente.

3. Dejar que los subordinados lo intenten: otra de las implicaciones del proceso de dirección es delegar. Los gerentes deben delegar responsabilidades a sus subalternos, siendo conscientes que al inicio pueden existir errores que se irán corrigiendo gracias a la experiencia adquirida.

4. Observar el rendimiento: los gerentes deben observar el desempeño de los trabajadores en las labores que se encuentren realizando y constituirse como un apoyo en la resolución de las dificultades que se presenten para que puedan alcanzar los objetivos trazados.

5. Medir los progresos: los gerentes deben medir el progreso de la labor realizada por sus dirigidos, con la finalidad de destacar lo que hicieron bien y corregir aquellos aspectos en los cuales tuvieron alguna falla.

2.2.2.4.5 Control

2.2.2.4.5.1 Concepto de control

Esta es una de las funciones gerenciales de mayor trascendencia para lograr alcanzar los objetivos, porque es el punto que permite evaluar si lo que se ha realizado cumple con lo planeado, caso contrario es responsabilidad del gerente darle solución. De acuerdo con Koontz (2017) "Control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren" (p.515). En este orden de ideas, se puede concluir que

Su esencia es verificar si las actividades de la empresa están o no alcanzando los resultados esperados, comprobar que se siga el proceso hacia los objetivos organizacionales, restablecer el curso si éstos cambian, identificar las afectaciones del ambiente a los planes por su alta variabilidad y para adaptarse a las condiciones variantes y, en su caso, corregir las desviaciones (Benavides, 2014, p.269)

Es una etapa fundamental para poder evaluar las labores realizadas y hacer las correcciones que sean necesarias, a fin de lograr alcanzar las metas establecidas. Si los gerentes no tienen un control adecuado del trabajo que se realiza, se pone en riesgo el alcance de los objetivos proyectados, por consiguiente; provocar fallas en la organización que luego demandará el uso de recursos adicionales que, colateralmente, hará que la organización sea menos competitiva en sus operaciones. Es una de las funciones en la cual los gerentes deben centrar su atención para detectar las no conformidades en el momento adecuado y poder responder o dar solución a tiempo a dichas fallas.

2.2.2.4.5.2 Principios de control

Existen diferentes principios de control, seguidamente se mencionan y explican cuatro de ellos que se relacionan con el presente trabajo de investigación.

1. Equilibrio

Para cada grado de delegación conferido debe establecerse el grado del control correspondiente. De la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos para verificar que se cumpla con la responsabilidad conferida y la autoridad (Münch, 2014, p.127)

Delegar es una parte importante dentro del proceso, no obstante; deben aplicarse las medidas correspondientes para confirmar si esa autoridad delegada, se está utilizando correctamente.

2. Indicadores

Los indicadores de actuación o estándares sirven de patrón para evaluar los resultados. La efectividad del control está en relación directa con la precisión de los indicadores ya que éstos permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, minimizando errores y, consecuentemente, evitando pérdidas de tiempo y dinero (Münch, 2014, p.127)

Los indicadores son una excelente herramienta que permiten a los gerentes comparar los resultados obtenidos con los esperados. Se debe hacer una revisión constante de los mismos para validar el nivel de progreso en relación a los objetivos planteados y de esta manera, saber si se avance por buen rumbo o si es necesario hacer correcciones para llegar al punto deseado.

3. Oportunidad

El control que no es oportuno carece de validez y no cumple con su propósito para que sea eficaz, requiere ser oportuno y propiciar que se aplique antes de que se efectúen errores, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación. Es indispensable que los controles existan en tiempo y forma (Münch, 2014, p.127)

Los gerentes deben aplicar medidas de control en el momento oportuno, de manera que logren anticiparse a los errores y no esperar hasta que haya pasado demasiado tiempo y las fallas ya se encuentren presentes. El control debe cumplir su propósito, caso contrario no es eficaz y no realiza el aporte que debería.

4. Desviaciones

De acuerdo con Münch (2014) “Las no conformidades o desviaciones que se presentan en relación con los planes deben ser analizadas, para detectar las causas que las originaron afín de tomar las medidas necesarias para evitarlas” (p.127). Cuando se detecta una desviación se debe analizar el origen de la misma para implementar los controles necesarios y de esta manera, obstaculizar su aparición nuevamente en futuros procesos. Si, por el contrario; solamente se centran los esfuerzos en corregir la falla, y no se determina su origen, es muy probable que en un lapso no muy lejano vuelva a reaparecer y provocar los mismos inconvenientes.

Los principios de control son de gran importancia porque procuran la optimización de los recursos organizacionales para el alcance de las metas planteadas. Son un aliado imprescindible para los gerentes que buscan la productividad y competitividad.

2.2.2.4.5.3 Tipos de control

El control se puede clasificar en tres tipos, que se definirán dependiendo del momento en que sea aplicado.

1. Control preventivo: “Es aquel que se efectúa antes de realizar las actividades” (Münch, 2014, p.123). Se aplica antes de ejecutar cualquier acción ya que su función es asegurarse que se toman en consideración todos los elementos necesarios para que la realización del proyecto sea exitosa.

2. Control concurrente: “Se ejerce de manera simultánea a la realización de actividades, como un proceso continuo” (Münch, 2014, p.123). Este tipo de control se realiza durante la ejecución de los procesos, y su finalidad es garantizar que todo se esté realizando según lo previsto y así evitar posibles desviaciones. Un adecuado y oportuno control concurrente es de mucha utilidad para las organizaciones porque permite corregir fallas en el momento y no esperar hasta el final para hacerlo.

3. Control de retroalimentación: “Se aplica después de haber realizado las actividades” (Münch, 2014, p.123). Se realiza hasta que se ha finalizado el proceso y su objetivo es recopilar datos o información respecto al desempeño del proceso y al mismo tiempo, identificar las oportunidades de mejora. Es posible obtener información muy enriquecedora en relación el proceso desarrollado y a la vez, adquirir experiencia sobre aspectos relevantes a tomar en consideración en futuros proyectos que la empresa desee emprender.

Cada uno de los tipos de control tiene gran trascendencia en los diferentes procesos o actividades que puedan ejecutar las compañías y son un aliado imprescindible en la labor que desempeñan a diario los gerentes en las organizaciones.

2.2.2.4.5.4 Etapas del proceso de control

El proceso de control se compone de cuatro etapas, las cuales se detallan seguidamente.

1. Establecimiento de estándares e indicadores: “El control implica verificar que los resultados estén de acuerdo con lo planeado, para lo cual se requiere establecer indicadores o unidades de mediación de resultados” (Münch, 2014, p.121). Los indicadores o unidades de medida son el primer elemento a establecer para tener una base y poder evaluar los resultados obtenidos.

2. Medición y detección de desviaciones: Münch (2014) indica que una desviación se puede definir como una incongruencia entre el desempeño que realmente se obtuvo y el estándar, por lo cual; en esta etapa se miden los resultados obtenidos en relación con los estándares establecidos, precisamente para determinar posibles desviaciones. También señala que, la efectividad de la medición se encontrará determinada por la fiabilidad y exactitud de la información, la cual debe ser oportuna y canalizarse por los medios adecuados para garantizar su fluidez.

3. Corrección: “La corrección es la acción y aplicación de medidas para eliminar las desviaciones o no conformidades con relación a los estándares o indicadores” (Münch, 2014, p.122). Una vez que se detectaron las desviaciones, en el paso anterior, se debe proceder a corregirlas para que se ajusten a lo establecido.

4. Retroalimentación: Münch (2014) indica que “La retroinformación proporciona elementos para efectuar mejoras en la administración y para prever la posible existencia de fallas y errores” (p.122). Se aprovecha la información de resultados obtenidos para corregir desviaciones que puedan presentarse en un futuro.

En la siguiente figura se muestra las etapas del proceso de control mencionadas anteriormente.

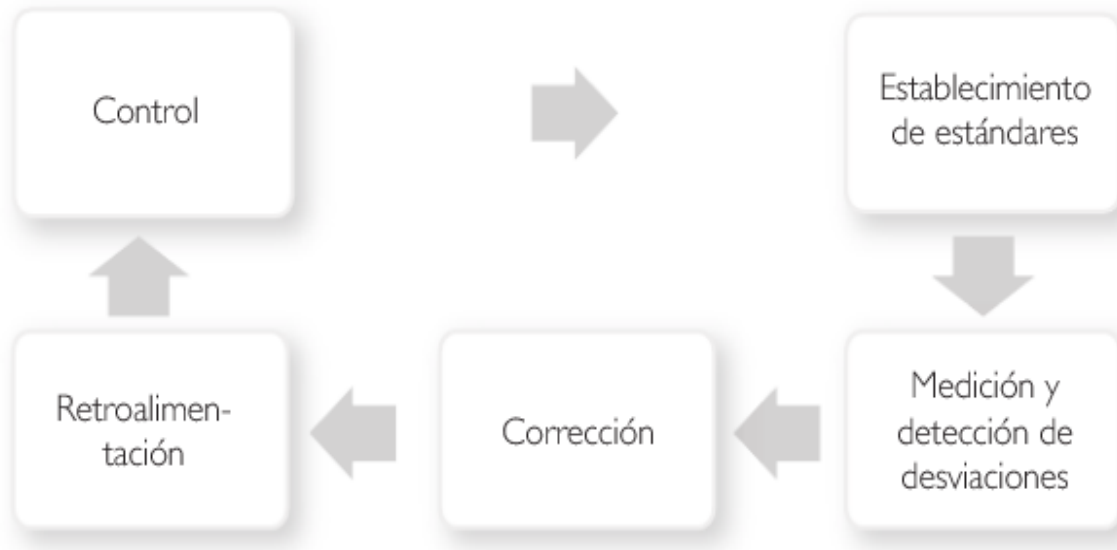


Figura 18: Etapas del proceso de control

Fuente: Münch (2014) Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. (p.111).

Controlar es una de las funciones de mayor relevancia que tienen bajo su responsabilidad los gerentes para garantizar el cumplimiento de los objetivos proyectados. El establecimiento de indicadores es el punto de partida para tener una noción clara de lo que se desea alcanzar o medir, los mismos deben ser alcanzables y estar diseñados en función de los objetivos organizacionales. Posteriormente, se deben medir y detectar aquellas desviaciones o no conformidades y aplicar las diferentes medidas para corregirlas para lograr que se ajusten a los objetivos iniciales. Finalmente, la retroalimentación es una parte fundamental porque permite a la administración trabajar en las áreas de mejora y simultáneamente, le brinda la capacidad de poder responder oportunamente a escenarios similares en un futuro.

2.2.3 Gestión y evaluación del desempeño

2.2.3.1 Gestión del desempeño

2.2.3.1.1 Concepto e importancia de la gestión del desempeño

Actualmente el nivel de competitividad en los diferentes mercados o industrias es considerablemente mayor al de hace algunos años, por lo cual; los gerentes deben buscar la manera de optimizar los diferentes recursos organizacionales a fin de buscar una ventaja sobre sus competidores para que la organización logre alcanzar las metas planteadas. En este orden de ideas, uno de los elementos de mayor relevancia para el alcance de los objetivos proyectados es el recurso humano con el que cuenta la empresa. Por lo anterior, es fundamental que tengan un desempeño óptimo para que puedan contribuir al propósito de la organización.

De acuerdo con Chiavenato (2020), "el desempeño (*performance*) es el conjunto de características o de capacidades del comportamiento o el rendimiento de una persona, equipo u organización de acuerdo con los objetivos estratégicos que la entidad ha determinado" (p.245). La gestión del gerente es esencial es esencial para obtener resultados concretos que cumplan con las expectativas de la organización.

Por lo anterior, la importancia del desempeño laboral es determinante para que las organizaciones ya que "es uno de los principales responsables de la productividad... y de los resultados que la organización entrega a los grupos de interés porque es el elemento básico que genera la eficiencia, la eficacia y la excelencia operacional del negocio" (Chiavenato, 2020, p.246). Los gerentes son una parte esencial ya que deben garantizar que los resultados se ajusten a lo previsto, sino; implementar las medidas respectivas para que lo hagan.

2.2.3.1.2 Etapas de la gestión del desempeño

Una de las responsabilidades de los gerentes es trabajar conjuntamente con los colaboradores para cumplir con las expectativas. En este orden de ideas, la gestión del desempeño es vital para que eso suceda.

La gestión del desempeño consiste en la planeación, organización, dirección y control de todo el flujo de actividad de la organización en todas las áreas y en todos los niveles para asegurar el alcance de los objetivos de la organización y la entrega de resultados excelentes (Chiavenato, 2017, p.208)

Involucra cuatro etapas fundamentales como es la planeación, organización, dirección y control. En la siguiente figura se puede apreciar de manera resumida las etapas del proceso de la gestión del desempeño humano en las organizaciones.



Figura 19: Proceso de gestión del desempeño

Fuente: Chiavenato (2017) *Administración de recursos humanos*. (p.209).

2.2.3.2 Evaluación del desempeño

2.2.3.2.1 Concepto e importancia de la evaluación del desempeño

“La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, se mide su contribución total a la organización, factor que, en última instancia, determina su permanencia en la empresa” (Werther, 2014, p.216). Chiavenato (2020) complementa la definición anterior explicando que " la evaluación del desempeño es una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que lleva a cabo, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo" (p.252). Es una revisión, mediante diferentes indicadores, de la labor que realiza una persona determinada en su puesto de trabajo, por consiguiente; el aporte que hace al alcance de los objetivos proyectados.

La finalidad de la evaluación del desempeño es buscar las herramientas que permitan incrementar las capacidades y competencias de los trabajadores para que se vea reflejado en el trabajo que realizan. El objetivo no debe ser juzgar al colaborador sino constituirse como un apoyo en el cumplimiento de las metas establecidas.

La evaluación del desempeño es una pieza importante en las organizaciones porque permite detectar y corregir muchas fallas que afectan la calidad del trabajo. Todo lo anterior tiene una repercusión directa en la productividad y competitividad de la organización, por lo cual; si no se corrige a tiempo, puede provocar problemas más difíciles de resolver y una mayor utilización de recursos para darles solución. Es un medio imprescindible para los gerentes actuales en la búsqueda de la excelencia operacional.

2.2.3.2.2 Proceso de evaluación del desempeño

Tradicionalmente, el proceso de evaluación del desempeño inicia con el establecimiento de estándares o parámetros, posteriormente se evalúa el desempeño del trabajador en relación a esos parámetros y finalmente, se brinda toda la retroalimentación al colaborador sobre la evaluación que le realizó para que, entre otros aspectos, trabaje en las oportunidades de mejora que se lograron identificar y elimine deficiencias. En la siguiente figura se puede observar el proceso tradicional de la evaluación del desempeño.

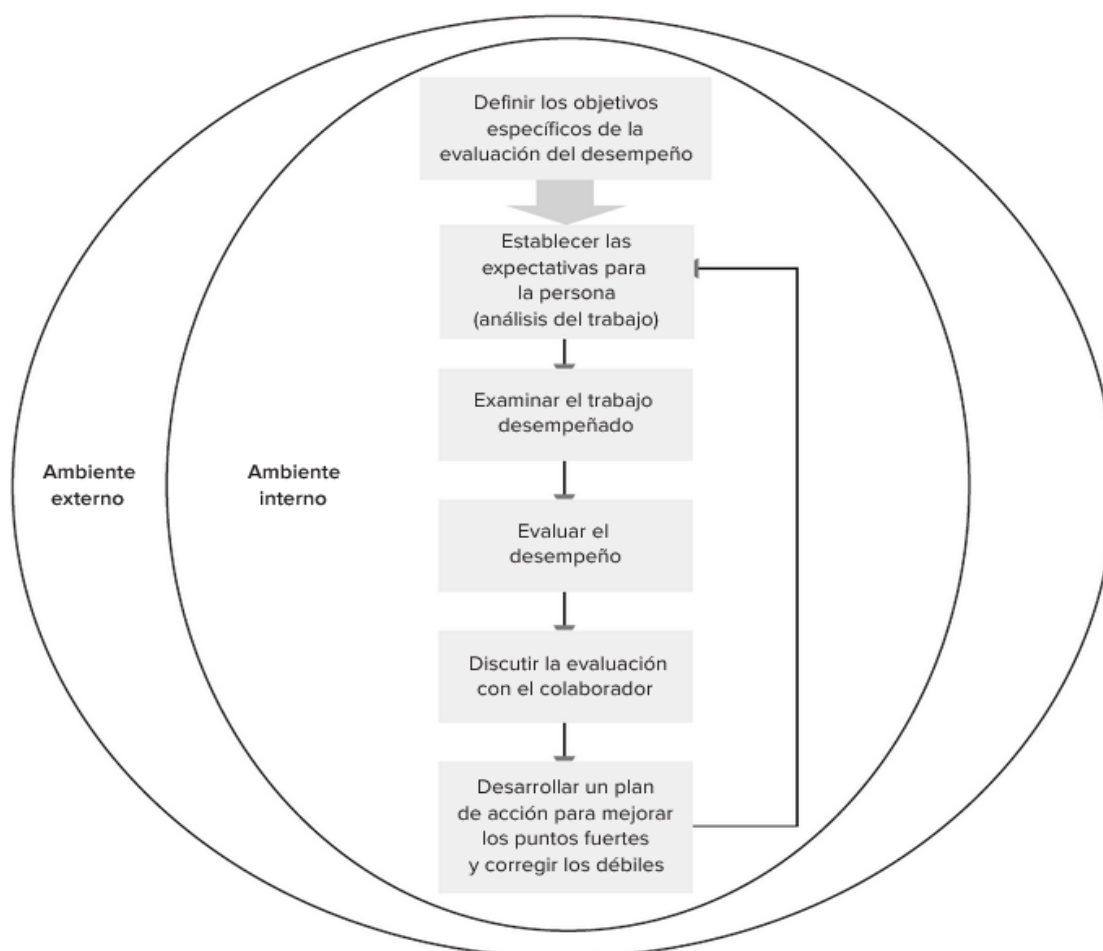


Figura 20: Proceso tradicional de evaluación del desempeño

Fuente: Chiavenato (2020) Gestión del talento humano. (p.255).

2.2.3.2.3 Beneficios de la evaluación del desempeño

Un programa de evaluación del desempeño puede brindar múltiples beneficios al colaborador, al jefe y a la organización. Todas las partes se pueden ver beneficiadas a corto, mediano y largo plazo gracias a esta excelente herramienta.

- **Beneficios para la persona**

De acuerdo con Chiavenato (2017), uno de los principales beneficios para el colaborador es poder conocer con exactitud lo que la empresa realmente valora en términos de comportamiento y desempeño. Adicional, conocer las expectativas que tiene su jefatura en relación a su desempeño, así como las diferentes medidas que se toman para trabajar en áreas de mejora. También, le permite a la persona, hacer una autoevaluación y crítica personal referente a lo que está haciendo.

- **Beneficios para el jefe**

El jefe como administrador de personas también se ve beneficiado, ya que, según Chiavenato (2017), permite evaluar el desempeño y comportamiento de los empleados y ser más objetivo, además; puede tener a su alcance diferentes herramientas o medidas que le permitan mejorar el desempeño de sus empleados.

- **Beneficios para la organización**

Finalmente, la organización es otra de las partes que se ven beneficiadas con los programas de evaluación del desempeño. De acuerdo con Chiavenato (2017), gracias a la evaluación las organizaciones pueden medir la contribución de cada uno de los empleados, adicional; pueden identificar al personal que necesite rotación, capacitación o incluso quienes están preparados para otras oportunidades como ascensos o transferencias.

2.2.3.2.4 Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

Existen diferentes métodos que se utilizan desde hace mucho tiempo atrás como herramientas para evaluar el desempeño de los trabajadores. Cada uno de ellos varía de una organización a otra debido precisamente a que cada empresa es diferente y se le deben hacer los ajustes que correspondan y a los recursos que la integran. Los principales métodos tradicionales de evaluación del desempeño son los siguientes: método de escalas gráficas, método de elección forzada, método de investigación de campo, método de incidentes críticos y listas de verificación.

- **Método de escalas gráficas**

Es uno de los métodos más sencillos y populares en la evaluación del desempeño de y consiste en una “escala que lista una serie de características y un rango de desempeño para cada una de ellas. Luego, para evaluar al trabajador se obtiene la puntuación que describe mejor el nivel de desempeño para esa característica” (Dessler, 2017, p.189). Se selecciona la opción que mejor describe el desempeño del trabajador.

Las ventajas de este método de evaluación, de acuerdo con Chiavenato (2020), es que es fácil de planificar y construir, además; que resulta fácil y sencillo de comprender y utilizar. También, permite tener una visión gráfica y global de todos los elementos que se evalúan, y al mismo tiempo, resulta una muy buena herramienta para comparar fácilmente los resultados de varios colaboradores. No obstante; al utilizar este medio como método de evaluación, existe el riesgo de la subjetividad de parte del evaluador. También, provoca rigidez y no existe ninguna participación activa de la persona a quien evaluando.

En la siguiente figura se muestra un ejemplo de la escala gráfica de evaluación del desempeño.

Factores	Excelente	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los parámetros	A veces supera los parámetros	Satisface los parámetros	A veces debajo de los parámetros	Siempre debajo de los parámetros
Calidad (esmero en el trabajo)	Trabajo de calidad excepcional	Trabajo de calidad superior	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Trabajo de pésima calidad
Conocimiento del trabajo (pericia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Comprensión de las situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad intuitiva	Buena capacidad intuitiva	Satisfactoria capacidad intuitiva	Poca capacidad intuitiva	Ninguna capacidad intuitiva
Creatividad (capacidad para innovar)	Siempre tiene excelentes ideas	Casi siempre tiene excelentes ideas	Algunas veces presenta ideas	Rara vez presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (capacidad para hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

Figura 21: Escala gráfica de evaluación del desempeño

Fuente: Chiavenato (2020) Gestión del talento humano. (p.259).

- **Método de elección forzada**

“La elección forzada consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento” (Chiavenato, 2020, p.259). En este método, cada uno de los bloques está compuesto por una cantidad determinada de frases, y el evaluador debe seleccionar una o dos de ellas que mejor se ajusten al desempeño del evaluado.

Entre las principales ventajas que presenta esta técnica, se destaca que elimina ciertos aspectos propios de la escala gráfica como la subjetividad y superficialidad. No obstante, tiene la desventaja que resulta más complejo de construir y no permite tener un panorama global de los resultados ni tampoco permite hacer comparaciones. Adicional, al igual que en el método anterior, el evaluado no tiene ninguna participación activa en el proceso.

En la figura que se muestra a continuación se puede apreciar un ejemplo de una evaluación del desempeño por elección forzada.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
Nombre: _____ Puesto: _____ Departamento: _____							
A continuación encontrará bloques de frases. Anote una X en la columna que aparece a un lado con el signo + para indicar cuál es la frase que mejor define el desempeño del trabajador, y con el signo – para la que menos lo define. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.							
	Núm.	+	-		Núm.	+	-
Presenta producción elevada Comportamiento dinámico Tiene dificultad con los números Es muy sociable				Tiene dificultad para lidiar con las personas Tiene bastante iniciativa Le gusta reclamar Teme pedir ayuda			
Tiene espíritu de equipo Le gusta el orden No aguanta la presión Acepta críticas constructivas				Tiene potencial de desarrollo Toma decisiones con criterio Es lento y tardado Conoce su trabajo			
Tiene buena presencia personal Comete muchos errores Ofrece buenas sugerencias Difícilmente decide				Nunca es desagradable Producción razonable Tiene buena memoria Se expresa con dificultad			

Figura 22: Evaluación del desempeño por elección forzada

Fuente: Chiavenato (2020) *Gestión del talento humano*. (p.260).

- **Método de investigación de campo**

Es uno de los métodos más completos que existen para realizar evaluaciones del desempeño. De acuerdo con Chiavenato (2015)

Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones (p.220)

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
Nombre: _____ Puesto: _____ Departamento: _____	
	1. ¿Qué puede decir respecto del desempeño del trabajador? 2. El desempeño fue: * Muy satisfactorio * Satisfactorio * Insatisfactorio
Evaluación inicial	3. ¿Por qué fue insatisfactorio/satisfactorio el desempeño? 4. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño? 5. ¿Se asignaron responsabilidades al trabajador? 6. ¿Por qué el trabajador tuvo que asumir esas responsabilidades? 7. ¿Tiene cualidades y deficiencias? ¿Cuáles?
Análisis complementario	8. ¿Qué tipo de ayuda recibió el trabajador? 9. ¿Cuáles fueron los resultados? 10. ¿Necesita entrenamiento? ¿Ya ha recibido entrenamiento? ¿Cómo?
Planificación	11. ¿Qué otros aspectos del desempeño son notables? 12. ¿Qué plan de acción futura recomienda al trabajador? 13. Indique, por orden de prioridad, dos sustitutos del empleado. 14. ¿Hubo sustitución a partir de la evaluación anterior?
Seguimiento	15. ¿Qué evaluación adjudica a este trabajador? ¿Por encima o por debajo de la norma? 16. ¿Este desempeño es característico del empleado? 17. ¿Se le comunicaron al trabajador sus deficiencias? 18. ¿El trabajador recibió nuevas oportunidades para mejorar?

Figura 23: Evaluación del desempeño por investigación de campo

Fuente: Chiavenato (2020) Gestión del talento humano. (p.260).

Es un método muy completo que permite realizar una mejor evaluación, de acuerdo con Chiavenato (2017), las ventajas de esta herramienta es que permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva a cada trabajador, adicional, permite programar acciones a futuro como programas de capacitación y asesorías, entre otros, adicional; la responsabilidad de la evaluación es compartida por el gerente que evalúa y el departamento de Talento Humano. Sin embargo, es un proceso muy costoso y requiere mucho tiempo para completarse.

- **Método de incidentes críticos**

Este método de evaluación “se basa en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeños sumamente positivos (éxito) o negativos (fracaso)” (Chiavenato, 2020, p.261). Este método es muy fácil de implementar y solamente se enfoca en aspectos excepcionales, sean buenos o malos, dejando de lado aspectos normales del desempeño. En la siguiente figura se muestra un ejemplo evaluación por medio del método de incidentes críticos.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
Nombre: _____ Puesto: _____ Departamento: _____	
Aspectos excepcionalmente positivos	Aspectos excepcionalmente negativos
Sabe atender correctamente a las personas	Comete muchos errores
Facilidad para trabajar en equipo	Falta visión amplia de los asuntos
Presenta ideas innovadoras	Tarda en tomar decisiones
Tiene características para el liderazgo	Espíritu conservador y limitado
Facilidad para argumentar	Dificultad para manejar números
Espíritu muy emprendedor	Comunicación deficiente

Figura 24: Evaluación de desempeño por medio de incidentes críticos

Fuente: Chiavenato (2020) Gestión del talento humano. (p.261).

- **Listas de verificación**

“Este es un método tradicional de evaluación del desempeño a partir de una relación que enumera los factores de evaluación que considerarán (checklists) de cada trabajador” (Chiavenato, 2020, p.262). Cada uno de los aspectos evaluados tiene un valor o evaluación cuantitativa y sirve para destacar las características principales del trabajador evaluado.

En la siguiente figura se observa un ejemplo de la evaluación del desempeño por medio del método de listas de verificación.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO											
Nombre: _____		Puesto: _____			Departamento: _____						
Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5	Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5
Habilidad para decidir						Iniciativa personal					
Acepta cambios						Soporta la tensión y la presión					
Acepta dirección						Conoce el trabajo					
Acepta responsabilidades						Liderazgo					
Actitud						Calidad del trabajo					
Cumple las reglas						Cantidad de producción					
Cooperación						Prácticas de seguridad					
Autonomía						Planificación y organización					
Presta atención a los costos						Cuida el patrimonio					

Figura 25: Evaluación del desempeño por medio de listas de verificación

Fuente: Chiavenato (2020) Gestión del talento humano. (p.262).

2.2.3.2.5 Tendencias modernas de evaluación del desempeño

Debido a las limitaciones presentes en los métodos tradicionales de evaluación del desempeño, han surgido nuevas tendencias en este campo cuya finalidad es lograr una verdadera optimización de los recursos. Entre las principales tendencias se destacan las siguientes.

1. Los indicadores deben ser sistemáticos

Esta tendencia implica contemplar a la organización de manera integral y tener diferentes indicadores que sirvan para diferentes criterios. Es necesario escoger criterios específicos para hacer una evaluación en particular. “Los indicadores deben estar vinculados a los procesos de la empresa y enfocarse en los grupos de interés y sobre todo en los clientes interno o externo” (Chiavenato, 2020, p.263).

2. La evaluación se debe sustentar en índices de referencia objetivos

De acuerdo con Chiavenato (2020), la evaluación del desempeño debe tomar en consideración parámetros de desempeño global de toda la organización, desempeño departamental, desempeño grupal y desempeño individual; para que puedan constituirse como un apoyo a los procesos de la organización.

3. La evaluación del desempeño debe tomar en cuenta el contexto general

Esta tendencia señala que, al momento de realizar la evaluación del desempeño, es necesario tomar en consideración el entorno y sus indicadores. De acuerdo con Chiavenato (2020) la empresa no debe restringirse solamente a lo interno, sino que; es necesario tomar en cuenta el ambiente externo, como índices de orden económico y aspectos relevantes de otras empresas de la misma industria que sean similares al negocio.

4. La evaluación del desempeño se basa en procesos no estructurados

Las evaluaciones del desempeño actuales se basan en “una evaluación interactiva y no estructurada entre gerente y colaborador en constante interacción y negociación, y cambios en la forma y el contenido del proceso” (Chiavenato, 2020, p.264). Se dejan de lado tendencias antiguas y se hace énfasis en la desburocratización y desregulación, permitiendo una mayor interactividad entre las partes involucradas.

5. La evaluación funciona como realimentación para las personas

“La evaluación constituye un instrumento para realimentar información, es decir, para proporcionar a los talentos orientación, para su autoevaluación, autodirección y autocontrol” (Chiavenato, 2020, p.264). La evaluación del desempeño actual no se limita solamente a calificar la labor del trabajador, sino que implica la posibilidad que las personas adquieran conocimientos o competencias nuevas, adicional; los ayudan a asimilar competencias tecnológicas, competencias metodológicas para que sean capaces de manejar y resolver situaciones difíciles, así como competencias sociales como el trabajo en equipo. En este orden de ideas, es posible apreciar que la evaluación del desempeño deja de estar limitada y adquiere un sentido más amplio.

6. La evaluación da cada vez más importancia a los resultados

“Las metas y los objetivos que se deben alcanzar son más importantes que el comportamiento en sí” (Chiavenato, 2020, p.264). El comportamiento de los individuos pasa a un segundo plano y se le da mayor importancia al alcance de los resultados previstos. La evaluación se realiza en base a los logros que obtenga la persona y eso es lo que se convierte en los parámetros de evaluación.

2.2.3.2.6 Desafíos actuales de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es uno de los temas centrales en las organizaciones ya que se constituyen como una excelente herramienta para medir el trabajo realizado por los empleados. Por lo anterior, es necesario tener en consideración los desafíos actuales que existen en los procesos de evaluaciones del desempeño de los colaboradores. Entre los principales desafíos, de acuerdo con Dolan. S, Valle. R y López.A (2014), se encuentran los siguientes:

- Asegurarse de que lo que se mide en el individuo es realmente lo relevante y no enfocarse en otros aspectos que posiblemente no tienen generan un mayor beneficio para la organización.
- Mantener motivados y centrados a los evaluadores para que puedan realizar las tareas de evaluación de la mejor manera y se logre obtener la información que la empresa realmente necesita.
- Vincular las descripciones de puestos a la evaluación del desempeño y en base a eso, establecer los parámetros para la medición.
- Implementar el proceso de evaluación para todos en la organización y no solamente para un área o departamento en particular.
- Vincular parte de la retribución a los resultados obtenidos en la evaluación.
- Aplicar más de un método de evaluación del desempeño de acuerdo a las necesidades de evaluación y poder tener una mayor profundidad.
- Mantener el sistema de evaluación abierto y asegurarse de que las sugerencias de los empleados acerca del mismo son tenidas en cuenta. Debe procurarse la satisfacción de los individuos con el sistema de evaluación.

2.2.3.2.7 Razones para implementar la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un mecanismo que genera múltiples beneficios en el corto y mediano plazo para las diferentes partes involucradas en el proceso. Las principales razones por las que se debe llevar a cabo son las siguientes.

1. Recompensas: “La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores” (Chiavenato, 2020, p.254). Una evaluación del desempeño ejecutada de manera correcta brinda información muy valiosa para recompensar la labor realizada por los colaboradores o en otros casos, detectar rendimientos que no se ajustan a lo esperado y tomar las acciones que correspondan.

2. Realimentación: “La evaluación proporciona al colaborador un conocimiento profundo tanto sobre los resultados de su desempeño como de sus actitudes y competencias” (Chiavenato, 2020, p.254). De esta manera el colaborador puede conocer qué tan bueno o malo es su desempeño dentro de la organización, así como las diferentes habilidades que posee para que logre maximizarlas y hacer una mayor contribución a los objetivos organizacionales.

3. Desarrollo: “La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (lo que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (lo que debe mejorar por medio de orientación y capacitación)” (Chiavenato, 2020, p.254). Es un excelente medio para que el colaborador conozca sus fortalezas y debilidades en el desempeño de las labores que realiza en la organización y poder implementar diferentes medidas de acción en relación a los resultados obtenidos.

4. Relaciones: “La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, compañeros, subordinados) y saber cómo evalúan ellos su desempeño” (Chiavenato, 2020, p.254). Es un excelente medio para que mejoren las condiciones con los otros miembros de la organización y conocer la manera en que ellos evalúan el desempeño de las funciones realizadas por el evaluado.

5. Percepción: “La evaluación proporciona a cada talento medios para saber lo que los otros talentos piensan de él” (Chiavenato, 2020, p.254). Gracias a la evaluación del desempeño, la persona evaluada puede tener una percepción clara de lo que opinan los demás miembros de la organización respecto al desarrollo de sus funciones, incluso, puede cambiar la percepción que tiene de sí mismo y del entorno social que lo rodea.

6. Potencial de desarrollo: “La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores” (Chiavenato, 2020, p.254). Como resultado de esa información recopilada, la empresa puede definir diferentes oportunidades de desarrollo para que los colaboradores puedan surgir o crecer dentro de la organización.

7. Asesoría: “La evaluación ofrece al gerente o al especialista de recursos humanos información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores a través del coaching y mentoring” (Chiavenato, 2020, p.254). La evaluación del desempeño se constituye con una herramienta fundamental para los gerentes, ya que; gracias a los resultados obtenidos, pueden guiar a los colaboradores para que puedan mejorar sus niveles de desempeño en las tareas que realizan.

2.2.3.2.8 Responsables de ejecutar la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño puede ser realizada por el mismo colaborador, el gerente, el empleado y el jefe, recursos humanos, una comisión de evaluación o por todos aquellos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado.

1. La propia persona: De acuerdo con Chiavenato (2020), “el ideal sería que cada talento evaluara su propio desempeño a partir de algunos criterios o medidas de referencia para evitar la subjetividad implícita del proceso” (p.256). El propio empleado es el responsable directo de evaluar su desempeño durante un lapso determinado siguiendo determinados lineamientos para ser lo más objetivo posible.

2. El gerente: “En la mayoría de las organizaciones el gerente, como administrador de personas, tiene una responsabilidad de línea por el desempeño de sus subordinados, de su constante evaluación y de la comunicación de los resultados” (Chiavenato, 2020, p.257). El gerente, en colaboración con el área de Recursos Humanos, definen los diferentes criterios que utilizarán para realizar la evaluación.

3. El empleado y el jefe: “Es un intercambio y una interacción en el que las dos partes aportan algo para obtener resultados de manera conjunta” (Chiavenato, 2020, p.257). El gerente se constituye en un guía que brinda retroalimentación al evaluado, para que; en relación a esas observaciones se pueda realizar la evaluación.

4. Recursos Humanos: En este caso, el área de recursos humanos es la responsable de la evaluación de los miembros de la empresa. No obstante, “exige reglas y normas burocráticas que restringen la libertad y flexibilidad...Tiene la desventaja de funcionar con porcentajes y promedios, no con el desempeño individual y único de cada persona” (Chiavenato, 2017, p.212).

5. La Comisión de evaluación: En este caso la evaluación la realiza un grupo de personas que han sido designadas para esa función en particular. La comisión la componen miembros de otras áreas o departamentos. Sin embargo, “esta variante se critica por ser centralizadora y por su espíritu de enjuiciamiento, no de orientación y de mejora continua del desempeño” (Chiavenato, 2017, p.212).

6. Evaluación de 360°: “La evaluación del desempeño se realiza de modo circular y envolvente por todos los elementos que mantienen alguna interacción con el evaluado” (Chiavenato, 2020, p.257). Es una evaluación en la cual participan todas aquellas personas que tienen alguna interacción con el empleado como jefes, subordinados, compañeros, clientes y proveedores.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), investigación es un “conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema con el resultado (o el objetivo) de ampliar su conocimiento” (p.4). Los fenómenos pueden ser inimaginablemente variados y la investigación se encarga de estudiarlos inicialmente a través de una idea que se va desarrollando gradualmente.

3.1.1 Finalidad

De acuerdo con la Unidad de Investigación de Ciencias Sociales de la Universidad Hispanoamericana en la guía cuantitativa para trabajos finales de graduación, tesinas y tesis en ciencias sociales (2018), indica que la investigación puede tener dos finalidades, las cuales pueden ser teórica o aplicada (p.26).

3.1.1.1 Teórica

Señala que "es la investigación que parte de un conocimiento existente, pero considera que el mismo está incompleto, no está demostrado o tiene prejuicios".

3.1.1.2 Aplicada

Indica que este tipo de investigación “busca sobretodo resolver problemas cotidianos y evidentes que ocurren en un país, empresa, institución, comunidad, ámbito de estudio o grupo de personas, mediante acciones y medidas concretas y tomando como base los datos y la información producidas por la investigación”.

Este proyecto de investigación tiene una finalidad aplicada porque busca darle solución a un problema específico que ocurre en Importadora Monge Heredia.

3.1.2 Dimensión temporal

3.1.2.1 Transversal

Los diseños transversales “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” (Hernández y Mendoza, 2018, p.176). En otras palabras, el investigador recolecta la información en un momento y lugar específico y no regresa a recolectar más datos. La recolección de información se realiza solamente una vez y después de eso no se vuelve a ese mismo lugar a realizar esa labor nuevamente, sino que lo que se busca es hacer una evaluación o analizar determinadas variables y su relación en un determinado momento.

3.1.2.2 Longitudinal

Los diseños longitudinales “recaban datos en diferentes puntos del tiempo para realizar inferencias acerca de la evolución del problema de investigación o fenómeno, sus causas y sus efectos” (Hernández y Mendoza, 2018, p.180). Es todo lo contrario a los diseños transversales ya que se recolectan datos a lo largo de un periodo para sacar deducciones o relaciones respecto al problema de investigación, las causas y los diferentes efectos. La idea es validar la evolución del objeto de estudio y analizar diferentes factores o elementos que interactúan con el mismo.

Este proyecto de investigación se enmarca en la dimensión transversal, porque los datos se recogen en un periodo y lugar específico, sin regresar nuevamente a recolectar más información de los mismos individuos. Los datos solamente se recolectan una vez en la organización.

3.1.3 Marco

El marco de la investigación consiste en determinar el tamaño de la investigación, por ejemplo, si abarcará la totalidad o solamente una parte, lo anterior; dependiente de diversos elementos como los recursos disponibles, la cantidad de investigadores o el conocimiento que se tenga del tema, entre otros aspectos a considerar. De acuerdo con la Unidad de Investigación de Ciencias Sociales de la Universidad Hispanoamericana en la guía cuantitativa para trabajos finales de graduación, tesinas y tesis en ciencias sociales (2018), indica que se pueden identificar tres grupos o categorías que corresponden a mega, macro y micro (p.27).

3.1.3.1 Mega

Es cuando se pretende estudiar un gran espacio o temática, por ejemplo, cuando se realiza un censo a nivel nacional o se realiza un estudio organizacional que involucra a diversas áreas o departamentos de la empresa.

3.1.3.2 Macro

Es cuando se hace un estudio sobre una parte de lo mega, por ejemplo, en vez de hacer censo nacional, se puede trabajar solamente en una provincia; y en vez, de abarcar toda la empresa, solamente se puede tomar un área para la investigación.

3.1.3.3 Micro

Consiste en la misma hacer un estudio sobre una parte de lo macro. Es profundizar aún más en el tema para extraer mejores resultados. Por ejemplo, sacar una muestra de trabajadores de un área específica de la empresa.

Este proyecto de investigación tiene un enfoque macro porque se toma solamente una de la totalidad de tiendas de la empresa en términos generales.

3.1.4 Naturaleza

3.1.4.1 Enfoque cuantitativo

Este enfoque se centra en la recolección de datos numéricos con el objetivo de probar hipótesis, teniendo como base la medición numérica y el análisis estadístico. Hernández y Mendoza (2018) indican que “El significado original del término cuantitativo (del latín “*quantitas*”) se vincula a conteos numéricos y métodos matemáticos” (p.5).

Este modelo de investigación se centra en el análisis e interpretación de datos, números, indicadores y estadísticas asociadas con el objeto de estudio, y para ello formula preguntas muy específicas acerca de cómo y cuándo tiene lugar el fenómeno estudiado, permitiendo al investigador recopilar información que puede ser plasmada mediante números, para su análisis racional y objetivo (Pimienta, 2018, p.36)

En la siguiente figura se muestra el proceso cuantitativo.

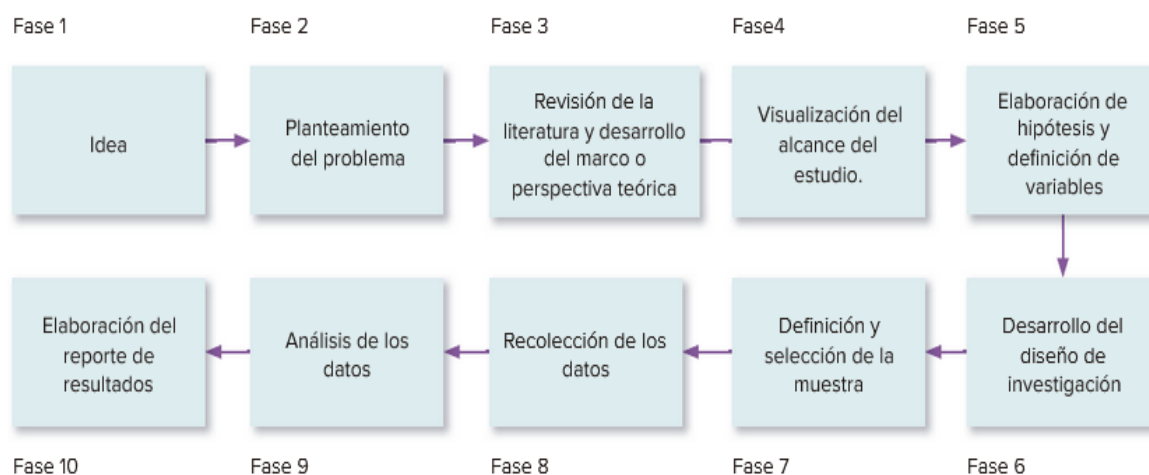


Figura 26: Proceso cuantitativo

Fuente: Hernández y Mendoza (2018) Metodología de la investigación. (p.6).

3.1.4.2 Enfoque cualitativo

Hernández y Mendoza (2018) señalan que “El término cualitativo tiene su origen en el latín *“qualitas”*, el cual hace referencia a la naturaleza, carácter y propiedades de los fenómenos” (p.7). Este método recolecta datos sin tener como base la medición numérica ni el análisis estadístico. Pimienta (2018) explica que:

Este tipo de enfoque se apoya en la recolección y resumen de datos cualitativos por medio de actividades de campo, como la realización de entrevistas, así como la observación directa y el análisis documental. Sus objetivos principales son describir y explorar la conducta humana en contextos específicos con la finalidad de descubrir patrones, temas y cualidades comunes en todas las sociedades (Pimienta, 2018, p.37)

En la siguiente figura se muestra el proceso cualitativo.

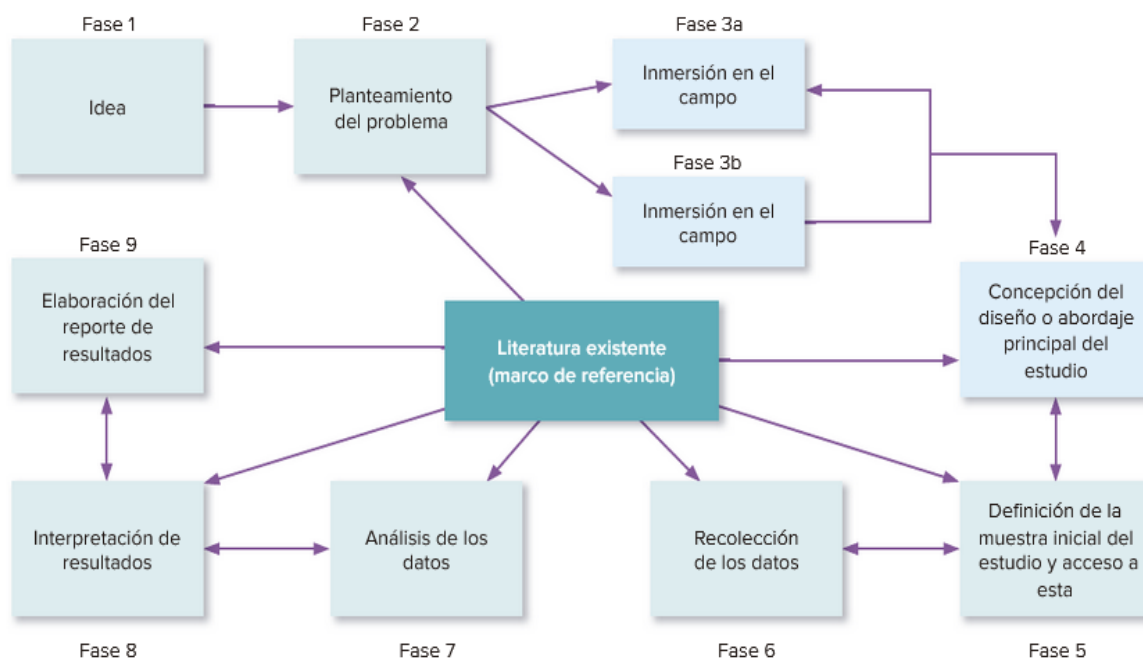


Figura 27: Proceso cualitativo

Fuente: Hernández y Mendoza (2018) *Metodología de la investigación*. (p.8).

3.1.4.3 Enfoque mixto

“Esta tercera vía para realizar investigación entrelaza a las dos anteriores (cuantitativa y cualitativa) y las mezcla, pero es más que la suma de las dos anteriores e implica su interacción y potenciación” (Hernández y Mendoza, 2018, p.10) Es otra alternativa que se encuentra disponible para enfocar la investigación y tener una mayor profundidad en el estudio que se realiza. Hernández y Mendoza (2018) explican que

Los métodos mixtos pueden implementarse de acuerdo a diversas secuencias. A veces lo cuantitativo precede a lo cualitativo, en otras ocasiones lo cualitativo es primero; también pueden desarrollarse de manera simultánea o en paralelo, e incluso es factible fusionarlos desde el inicio y a lo largo de todo el proceso de investigación (p.10)

Es una excelente opción para tener una visión más amplia de lo que se estudia y poder obtener conclusiones más elaboradas. La elección del enfoque depende mucho del tipo de investigación y lo que se desea probar, en algunos casos en enfoque cuantitativo es más idóneo que el cualitativo o viceversa, mientras que en otras circunstancias se debe combinar ambos para llegar a los resultados que se requieren.

Este trabajo de investigación se implementará bajo un enfoque cualitativo, ya que no se basa en datos numéricos, sino se centra en los procesos o gestión gerencial en la organización y la trascendencia en el desempeño de los trabajadores, y a partir de ese punto; se desprenden las conclusiones y recomendaciones que contribuirán a mejorar la situación.

3.1.5 Carácter de la investigación

3.1.5.1 Exploratorio

“Los estudios exploratorios se llevan a cabo cuando el propósito es examinar un fenómeno o problema de investigación nuevo o poco estudiado, sobre el cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernández y Mendoza, 2018, p.106). Por lo anterior, se concluye que existen pocos datos respecto al tema debido al poco abordaje que se le ha dado al mismo e incluso, puede servir como base para futuras investigaciones que se realicen en ese campo en particular.

3.1.5.2 Descriptivo

Los estudios descriptivos pretenden especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden o recolectan datos y reportan información sobre diversos conceptos, variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o problema a investigar (Hernández y Mendoza, 2018, p.108)

Abarca un campo que ha sido más explorado y se encarga de enfatizar las características y perfiles del fenómeno en estudio, en otras palabras, se enfoca en describir y no en encontrar las causas específicas de un determinado comportamiento.

3.1.5.3 Correlacional

"Este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular" (Hernández y Mendoza, 2018, p.109). Mide conceptos o variables y la forma en que se relacionan.

3.1.5.4 Explicativo

“Los estudios explicativos van más allá de la descripción de fenómenos, conceptos o variables o del establecimiento de relaciones entre estas; están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos de cualquier índole” (Hernández y Mendoza, 2018, p.110-112). Como su nombre lo indica, este tipo de estudios se enfoca en encontrar una explicación del por qué ocurre una determinada situación o por qué motivo se relacionan ciertos conceptos o variables.

Ninguno de los alcances es mejor que otro, sino que; cada uno tiene un propósito y la inclinación por parte del investigador hacia alguno de ellos en especial, se encuentra determinada por el problema al que se le pretende dar solución y los antecedentes que existen. Por lo anterior, lo primordial es determinar la situación a corregir y luego enfocarse en el alcance que mejor se ajuste para darle la solución requerida. Una investigación puede iniciarse bajo un alcance, pero en transcurso del camino puede cambiar o mantenerse y agregar otros alcances, por ejemplo; un estudio inicialmente puede ser exploratorio, y luego cambiar a descriptivo, o continuar siendo exploratorio y al mismo tiempo descriptivo. En gran medida depende del rumbo que tome la investigación y del enfoque que decida darle el investigador.

Este proyecto tiene un alcance exploratorio porque el tema no ha sido abordado anteriormente en la organización, no existen estudios realizados del tema, por consiguiente; no existen datos previos. Adicional, también es de carácter descriptivo porque describe determinadas características y perfiles del objeto de estudio. La investigación comparte ambos alcances.

3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

3.2.1 Sujetos de información

De acuerdo con la Unidad de Investigación de Ciencias Sociales de la Universidad Hispanoamericana en la guía cuantitativa para trabajos finales de graduación, tesinas y tesis en ciencias sociales (2018), indica que los sujetos de información son “los elementos del universo o conjunto de individuos en los cuales se miden o estudian las variables o tópicos de interés de la investigación” (p.34). Como se menciona en la definición anterior, los individuos a los cuales se les miden o estudian las variables o los temas de interés en la investigación y gracias a los cuales es posible recolectar la información requerida para proceder a realizar su respectivo análisis son los sujetos de información en un trabajo de investigación.

3.2.2 Fuentes de información

“Las fuentes de información documental son los registros de conocimientos recopilados a través de escritos formales, libros, revistas, manuscritos, cuadros, figuras, registros audibles en grabaciones fonográficas o magnéticas, y páginas de Internet. Todos estos documentos se utilizan como fuentes de consulta para fundamentar un conocimiento” (p.371). Las fuentes de donde se puede tomar información para realizar la investigación son muy variadas y dependiendo de lo que se desee investigar, así será la elección de la misma.

Las fuentes de información se pueden clasificar en tres diferentes categorías, las cuales son: fuentes primarias, fuentes secundarias y fuentes terciarias. Cada una de las fuentes tiene relevancia para el investigador y son una excelente herramienta para recopilar la información que requiere.

3.2.2.1 Fuentes primarias

“Es la información que se toma de la fuente primaria, es decir, del punto mismo donde se origina, ya sea que se trate de un hecho, un fenómeno o una circunstancia que se desea investigar” (Muñoz, 2015, p.374). Es información de primera mano los datos o la información se recopila directamente donde se origina.

3.2.2.2 Fuentes secundarias

También se le conoce como información de segunda mano, y de acuerdo con Muñoz (2015),

Es aquella que toma sus contenidos de las fuentes primarias para su interpretación, complemento, corrección o refutación. La investigación que utiliza información de segunda mano tiene la ventaja de que está más documentada, pues toma varias fuentes para complementar y se apoya en la seriedad metodológica” (p.374)

3.2.2.3 Fuentes terciarias

“Emplea información que se toma de las fuentes secundarias y de las interpretaciones que se hacen de fuentes primarias. Por lo general, se trata de recopilaciones de otras aportaciones, de fuentes secundarias y de exposiciones temáticas” (Muñoz, 2015, p.374). Uno de los inconvenientes de utilizar esta fuente de información es el riesgo que la información tenga errores y no sea fidedigna.

Este proyecto utiliza fuentes de información primarias porque los datos se recopilan directamente de los trabajadores de Importadora Monge, además; utiliza fuentes secundarias, ya que recurre a libros como complemento.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018) la “población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p.195). Es el total de los individuos en estudio quienes reúnen o cumplen con ciertas características y sobre los cuales se realiza la investigación. En este caso la población con la cual se trabajará será en total 19 personas.

En el siguiente cuadro se detalla la distribución de las mismas dentro de la organización, de acuerdo al puesto que desempeñan actualmente.

Cuadro 1: Distribución de empleados por departamento

Departamento	Genero		Total
	Masculino	Femenino	
Gerencia	1	0	1
Administrativo	0	4	4
Ventas	13	1	14
Total	14	5	19

Fuente: Elaboración propia

3.3.2 Muestra

Una muestra es “la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo de la investigación y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (Bernal, 2016, p.211). Es una parte de la población sobre la que se hace el estudio.

En este trabajo de investigación no se trabajará con muestra, porque se abarcará la totalidad de la población, por lo tanto; se aplicará un censo.

3.4 SELECCIÓN DEL MUESTREO

3.4.1 Muestreo probabilístico

Es cuando todos los involucrados tienen “la misma posibilidad de ser escogidos para conformar la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño adecuado de la muestra, y por medio de una selección aleatoria (Hernández y Mendoza 2018, p.200). La elección se realiza al azar.

3.4.2 Muestreo no probabilístico

“La elección de las unidades no depende de la probabilidad, sino de razones relacionadas con las características y contexto de la investigación” (Hernández y Mendoza 2018, p.200). La elección no se realiza al azar sino bajo criterios definidos.

Como se mencionó anteriormente, en este proyecto de investigación no se utilizará ningún tipo de muestreo, ya que se trabajará con la totalidad de población.

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN

3.5.1 Observación

De acuerdo con Pimienta (2018), la observación consiste en “recabar información mediante el análisis a detalle y con detenimiento del objeto, fenómeno o hecho a estudiar” (p.60). El investigador puede observar directamente el hecho que desea investigar o puede hacerlo indirectamente por medio de observaciones realizadas por otras personas y que han sido documentadas o registradas.

3.5.2 Encuesta

“Consiste en la elaboración de un cuestionario compuesto por un conjunto de preguntas estandarizadas, es decir, ajustadas a un modelo o norma común, para conocer la opinión de un grupo amplio de personas” (Pimienta, 2018, p.61). Las encuestas pueden aplicarse a través de distintos medios, por ejemplo, correo, teléfono o personalmente y pueden incluir preguntas abiertas, para que el entrevistado tenga libertad de respuesta, como preguntas cerradas; de manera que exista una limitación en cuanto a las opciones de respuesta que se puedan elegir.

3.5.3 Entrevista

“Consiste en una serie de preguntas que el investigador formula de manera directa a una o varias personas, o bien, conversa con ellas, con la finalidad de conocer su opinión y experiencia acerca del tema o problema estudiado” (Pimienta, 2018, p.61). Es un instrumento en el cual se utiliza el diálogo para obtener la información que se requiere, se puede aplicar a la cantidad de individuos que se necesite y mientras el entrevistador realiza las preguntas, el entrevistado las responde.

3.5.4 Cuestionario

“Son un conjunto de preguntas organizadas, con la finalidad de obtener información acerca del tema o fenómeno de estudio” (Pimienta, 2018, p.61). El cuestionario puede contener preguntas abiertas y cerradas. En el primer caso los participantes pueden brindar su punto de vista respecto a una consulta en particular, mientras que; en la segunda opción, las opciones de respuesta ya han sido delimitadas y no se permite otra elección.

En este proyecto de investigación se utilizará el cuestionario como el instrumento idóneo para la recolección de la información.

3.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Una variable es un hecho, característica o fenómeno que no tiene un valor fijo, sino que puede variar en cualquier momento. En este proyecto de investigación se utilizará un cuadro de operacionalización de variables con el objetivo de hacer un análisis más eficaz y eficiente. Seguidamente se muestra dicho cuadro.

Cuadro 2: Operacionalización de variables

Objetivos específicos	Variables	Indicadores	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
Determinar la gestión gerencial en Importadora Monge Heredia como un elemento fundamental en el desempeño de los colaboradores	Gestión Gerencial	Planeación Organización Integración Dirección Control	Es el proceso que consiste en guiar a las divisiones de una empresa hacia los objetivos fijados para cada una de ellas, mediante planes y programas concretos para asegurar el correcto desarrollo de las operaciones y actividades, posibilitando que sus miembros contribuyan al logro de tales objetivos y controlando que las acciones se correspondan con los planes diseñados para alcanzarlos.	Si la frecuencia relativa es: Menor a 30: Excelente Menor a 50 y superior a 30: Muy bueno Menor a 60 y superior a 60: Bueno Superior a 60: Malo	Cuestionario aplicado a los colaboradores de Importadora Monge Heredia, de la pregunta 6 a la 35 y del cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia, de la pregunta 5 a la 30.
Analizar la herramienta de evaluación del desempeño que aplica Importadora Monge Heredia para mejorar la productividad de los empleados	Herramienta de Evaluación del desempeño	Indicadores de Gestión, importancia de la evaluación del desempeño, beneficios de la evaluación del desempeño, métodos de evaluación del desempeño, responsables de la evaluación del desempeño	Son instrumentos diseñados para evaluar el desempeño de los trabajadores de una empresa de acuerdo a las funciones que realizan dentro de la organización, y su objetivo es dar mayor visibilidad y trazabilidad del trabajo desempeñado.	Si la frecuencia relativa es: Menor a 30: Excelente Menor a 50 y superior a 30: Muy bueno Menor a 60 y superior a 60: Bueno Superior a 60: Malo	Cuestionario aplicado a los colaboradores de Importadora Monge Heredia, de la pregunta 36 a la 49 y del cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia, de la pregunta 31 a la 39.
Identificar si la gestión gerencial influye en el desempeño de los empleados de Importadora Monge Heredia	Gerentes Empleados	Planes de trabajo, recursos de trabajo, capacitación y desarrollo de trabajadores, liderazgo, comunicación, motivación, orientación y apoyo, medición y comparación de resultados, áreas de mejora, realimentación, reconocimientos, incentivos	El gerente es la persona encargada de dirigir el rumbo de una organización hacia el alcance de los objetivos proyectados, a fin de garantizar la continuidad y rentabilidad de sus operaciones a través del tiempo. Un empleado es aquella persona que brinda sus servicios a cambio de un salario por parte de un empleador, en otras palabras, es quien realiza una tarea por la cual se le reconoce una remuneración.	Si la frecuencia relativa es: Menor a 30: Excelente Menor a 50 y superior a 30: Muy bueno Menor a 60 y superior a 60: Bueno Superior a 60: Malo	Cuestionario aplicado a los colaboradores de Importadora Monge Heredia, de la pregunta 50 a la 88 y del cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia, de la pregunta 40 a la 63.
Elaborar una propuesta que permita dar solución a los problemas relacionados con la administración y el desempeño laboral de colaboradores de Importadora Monge Heredia					

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Se realizaron dos diferentes cuestionarios con la finalidad de dar respuesta a los objetivos planteados en el presente proyecto de investigación. Uno de ellos se aplicó a los colaboradores de la empresa y el segundo fue para los gerentes. En el primer escenario los involucrados tuvieron a su alcance un total de 89 preguntas, las cuales estaban enfocadas en la obtención de información para analizar la gestión gerencial realizada por el gerente y su incidencia directa en el desempeño laboral de los trabajadores. Por otra parte, en el segundo escenario, los involucrados tuvieron a su alcance 63 preguntas cuyo objetivo era terminar de recopilar ciertos datos o información que no había sido incluida en el primer cuestionario, para poder realizar un mejor análisis e interpretación de la situación en estudio.

Los empleados involucrados pertenecen al departamento administrativo y también del área de ventas de la empresa. Los resultados de los cuestionarios se presentan en cuadros estadísticos y gráficos para facilitar su comprensión al momento de analizarlos. No se presentan datos de forma individual sino de manera colectiva y con fines estadísticos, para garantizar la confidencialidad de las personas involucradas en el estudio.

4.2 CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La codificación y tabulación de los datos se realiza con la finalidad de segmentar la información recolectada y poder presentar los datos de una forma más ordenada que permita su comprensión más fácilmente. Una vez, que la información ha sido debidamente tabulada, es posible proceder a graficarla para facilitar su interpretación de una manera muy práctica y sencilla.

Cuestionario 1: Empleados.

DATOS GENERALES

Tabla 1: Género de empleados

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
Género	Masculino	13	72.2%
	Femenino	5	27.8%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

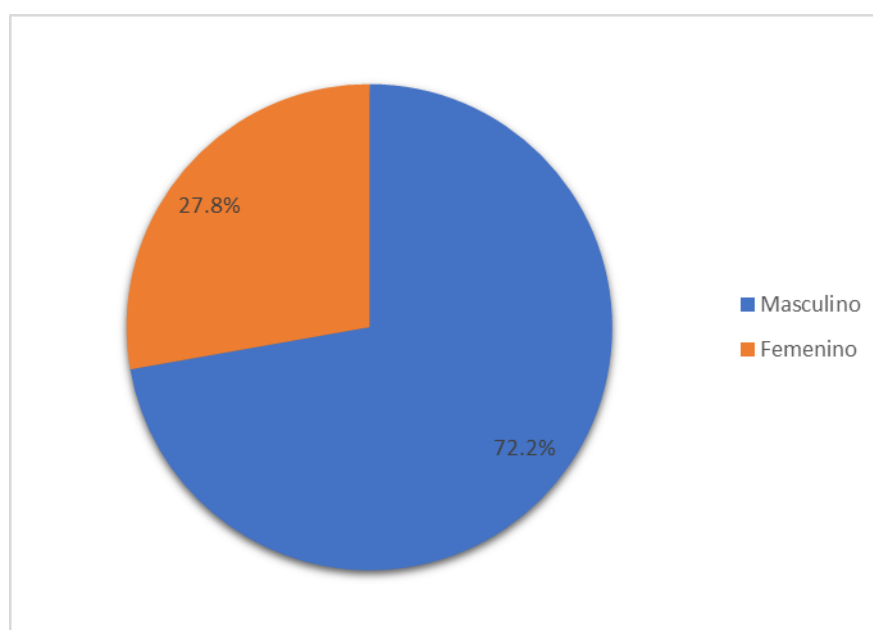


Gráfico 1: Género de empleados

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta pregunta tenía como finalidad obtener información sobre el género de la población en estudio, dando como resultado que la gran mayoría de los involucrados eran de género masculino, abarcando un 72.2% del total, y el restante 27.8% pertenecían al género femenino.

Tabla 2: Edad de empleados

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
Edad	20 o menor	1	5.6%
	21-29 años	7	38.9%
	30-39 años	9	50.0%
	40 o mayor	1	5.6%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

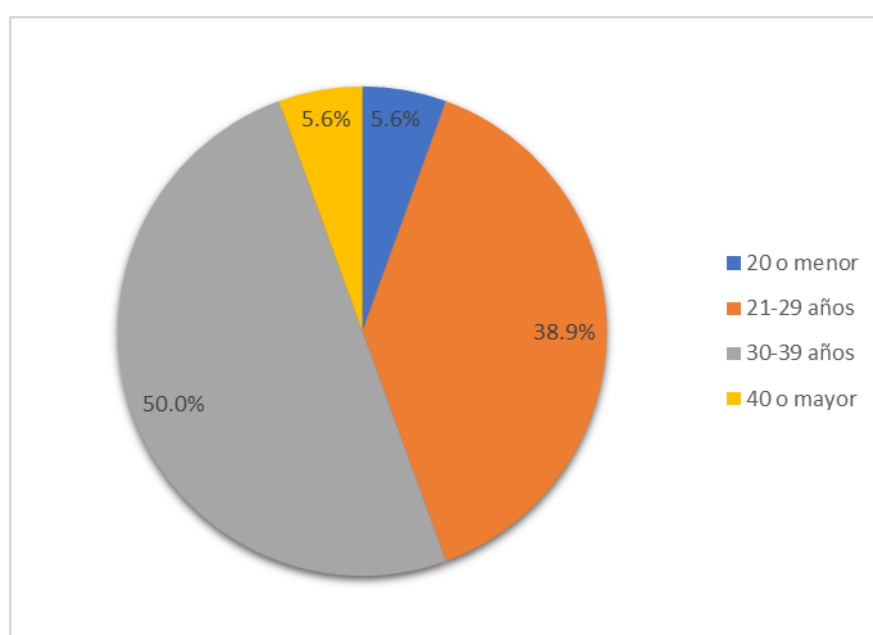


Gráfico 2: Edad de empleados

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta interrogante permitió identificar la manera cómo se encuentra distribuida la edad de los individuos, mostrando que el 50% de ellos tenía una edad comprendida en un rango de 30 a 39 años, seguidos por otro grupo con edades entre 21 a 29 años lo cual es equivalente a un 38.9% y finalmente dos rangos de edad adicionales, uno de 20 o menor y otro de 40 o mayor, cada uno representando un 5.6% del total.

Tabla 3: Escolaridad de empleados

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
Escolaridad	Secundaria incompleta	10	55.6%
	Secundaria completa	4	22.2%
	Universitaria o técnica incompleta	2	11.1%
	Universitaria o técnica completa	2	11.1%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

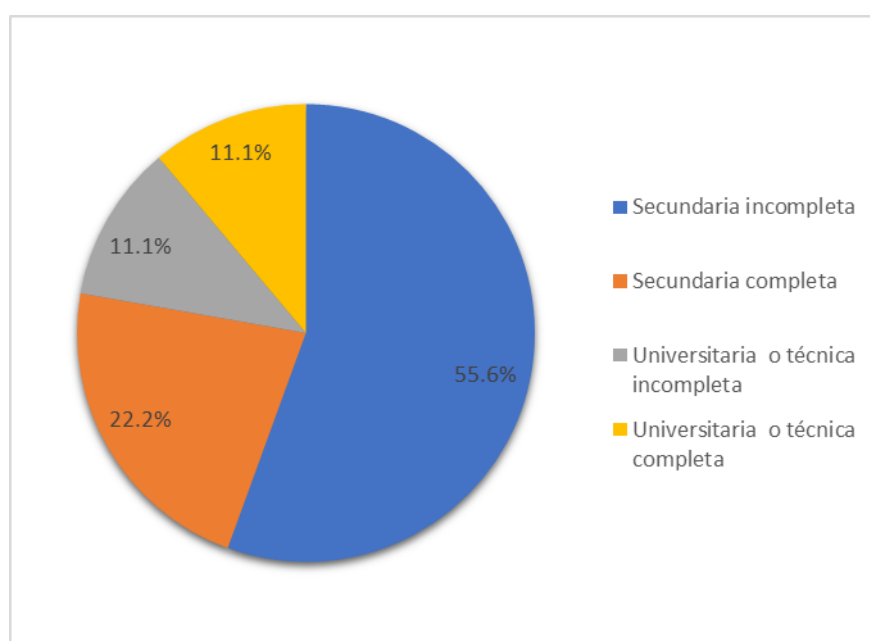


Gráfico 3: Escolaridad de empleados

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta consulta tenía como objetivo determinar el nivel de escolaridad actual de los empleados de Importadora Monge Heredia. De acuerdo a los resultados obtenidos, el 55.6% de los individuos tenía un nivel académico de secundaria incompleta, un 22.2% completaron su educación secundaria, un 11.1% tenía educación a nivel universitaria o técnica incompleta y otro 11.1% a nivel universitaria o técnica completa.

Tabla 4: Antigüedad laboral de empleados

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
Antigüedad en la empresa	Menos de 6 meses	1	5.6%
	6 meses - 1 año	0	0.0%
	1 años - 3 años	8	44.4%
	3 años - 5 años	5	27.8%
	Más de 5 años	4	22.2%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

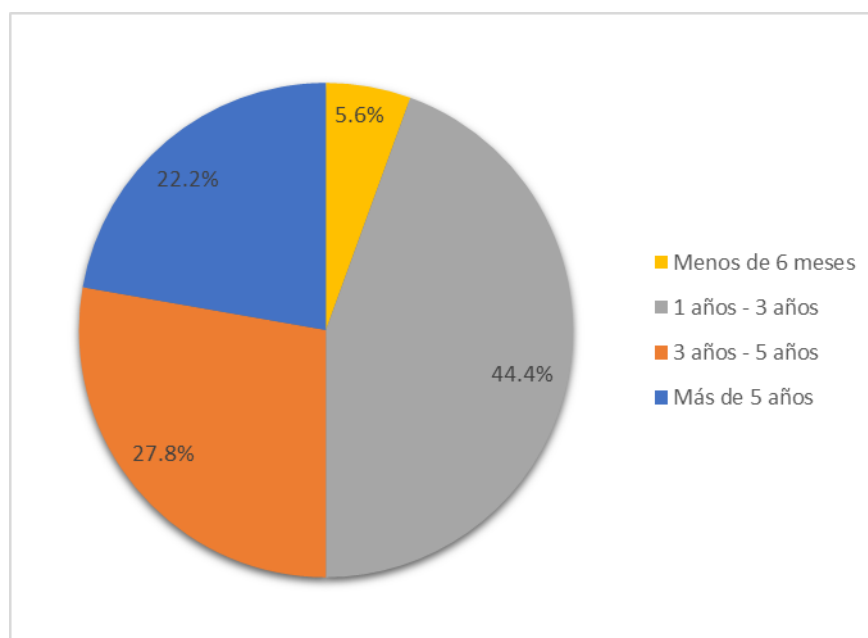


Gráfico 4: Antigüedad laboral de empleados

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta pregunta permitió determinar la antigüedad laboral de los empleados, dando como resultado, individuos con antigüedad de 1 a 3 años que representaban un 44.4% del total, de 3 a 5 años equivalente a un 27.8%, más de 5 años correspondientes a un 22.2% y con menos de 6 meses de laborar, el restante 5.6%. Por lo anterior, la mayoría de los colaboradores tenían de 1 a 3 años de antigüedad.

Tabla 5: Departamento

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
Departamento	Administrativo	4	22.2%
	Ventas	14	77.8%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

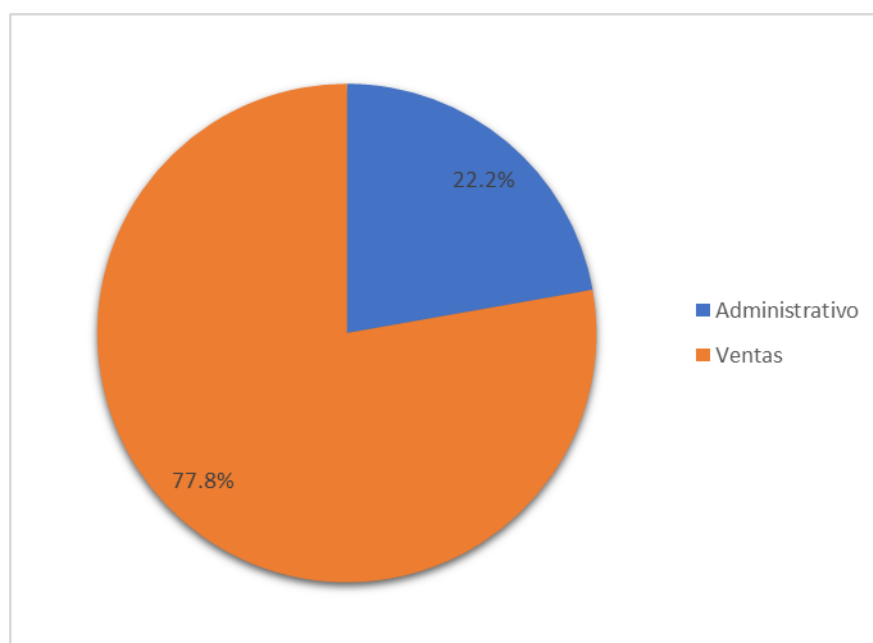


Gráfico 5: Departamento

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta interrogante permitió hacer una división de los empleados de Importadora Monge Heredia según el departamento al cual pertenecían. Se segmentó a nivel de vendedores y personas que realizaban labores administrativas. La mayoría de los participantes, un 77.8% del total de los individuos, pertenecían al departamento de ventas, y; el restante 22.2%, se encontraban en el departamento administrativo.

VARIABLE 1: FUNCIONES GERENCIALES

Indicador 1: Planeación

Tabla 6: ¿Usted considera que su jefatura planifica el trabajo?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Usted considera que su jefatura planifica el trabajo?	Sí	17	94.4%
	No	1	5.6%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

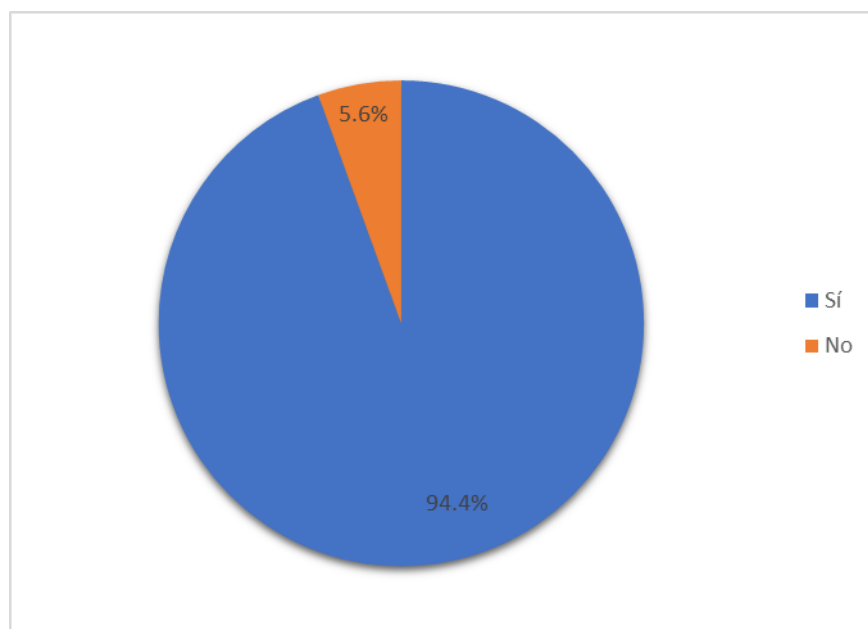


Gráfico 6: ¿Usted considera que su jefatura planifica el trabajo?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

El fin de esta consulta era determinar si los empleados consideraban que su jefatura planificaba previamente las labores a realizar. Un 94.4% de los individuos indicaron que su jefatura sí planificaba el trabajo, mientras que el restante 5.6% indicó no estar de acuerdo ya que no existía una planificación de las diferentes tareas.

Tabla 7: ¿Su jefatura le indica de manera clara y oportuna las metas que debe alcanzar?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Su jefatura le indica de manera clara y oportuna las metas que debe alcanzar?	Sí	14	77.8%
	No	4	22.2%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

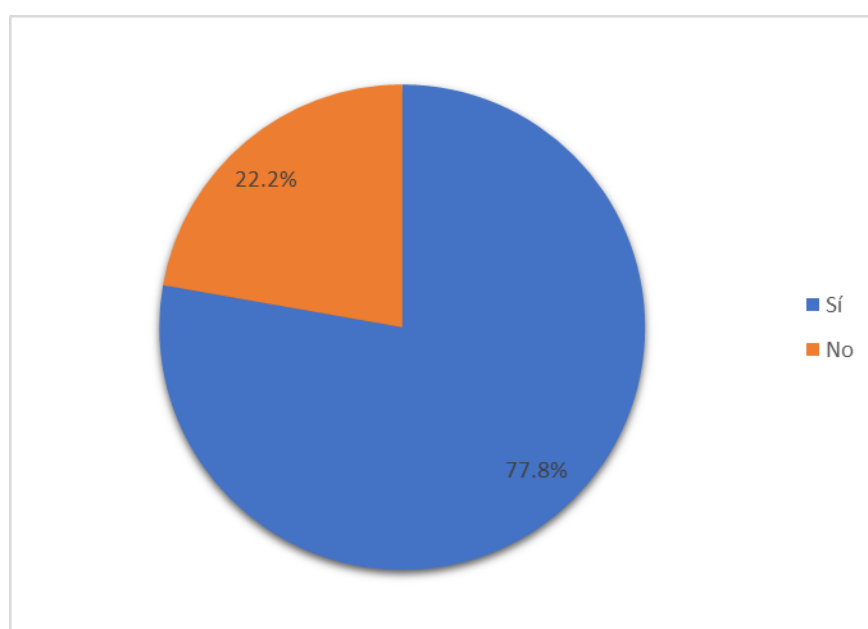


Gráfico 7: ¿Su jefatura le indica de manera clara y oportuna las metas que debe alcanzar?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

El propósito de esta pregunta era determinar si la información respecto a las metas que se debían alcanzar era clara y oportuna de parte de la jefatura con sus colaboradores. Según los resultados obtenidos, un 77.8% de los empleados indicaron que sí, mientras que un 22.2% manifestó lo contrario, debido a que la información respecto a las metas que se debían alcanzar no se brindaba según los parámetros evaluados en la pregunta.

Tabla 8: ¿De qué manera le informan las metas que debe cumplir?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿De qué manera le informan las metas que debe cumplir?	Escrita	13	72.2%
	Oral	5	27.8%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

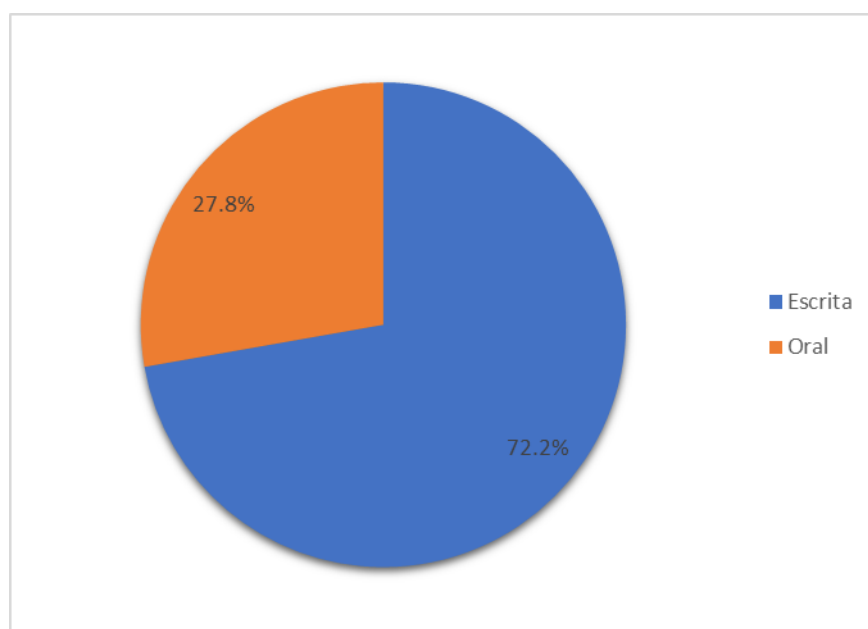


Gráfico 8: ¿De qué manera le informan las metas que debe cumplir?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

El objetivo de esta interrogante era identificar la manera mediante la cual le informaban a los colaboradores de la empresa las metas que debían alcanzar, planteando dos posibles medios: escrito y oral, un 72.2% de los individuos manifestó que le comunicaban sus metas de forma escrita, mientras que un 27.8%, indicó que lo hacían de forma oral.

Tabla 9: ¿Usted considera que las metas establecidas son alcanzables o realistas?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Usted considera que las metas establecidas son alcanzables o realistas?	Sí	3	16.7%
	No	15	83.3%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

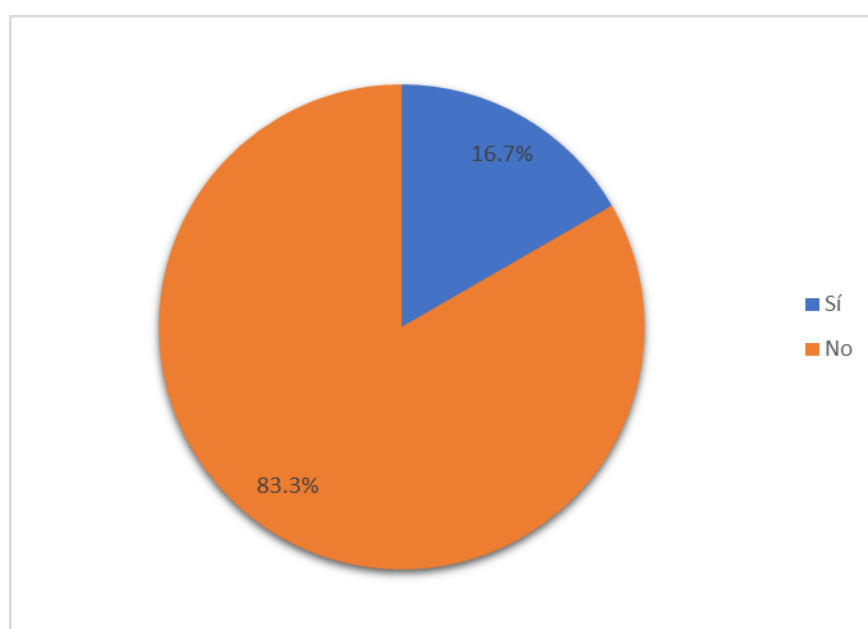


Gráfico 9: ¿Usted considera que las metas establecidas son alcanzables o realistas?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

La finalidad de esta consulta era determinar si los colaboradores de la empresa consideraban alcanzables o realistas las metas establecidas por la compañía. Los resultados obtenidos mostraron que, un 83.3% de los individuos manifestaron que no era así porque las metas no estaban acordes a la realidad del mercado local ya que eran muy altas, mientras que un 16.7% indicó que sí eran alcanzables o realistas.

Tabla 10: ¿Su jefatura es capaz de identificar o anticiparse a posibles problemas que puedan surgir en la empresa?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Su jefatura es capaz de identificar o anticiparse a posibles problemas que puedan surgir en la empresa?	Sí	15	83.3%
	No	3	16.7%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

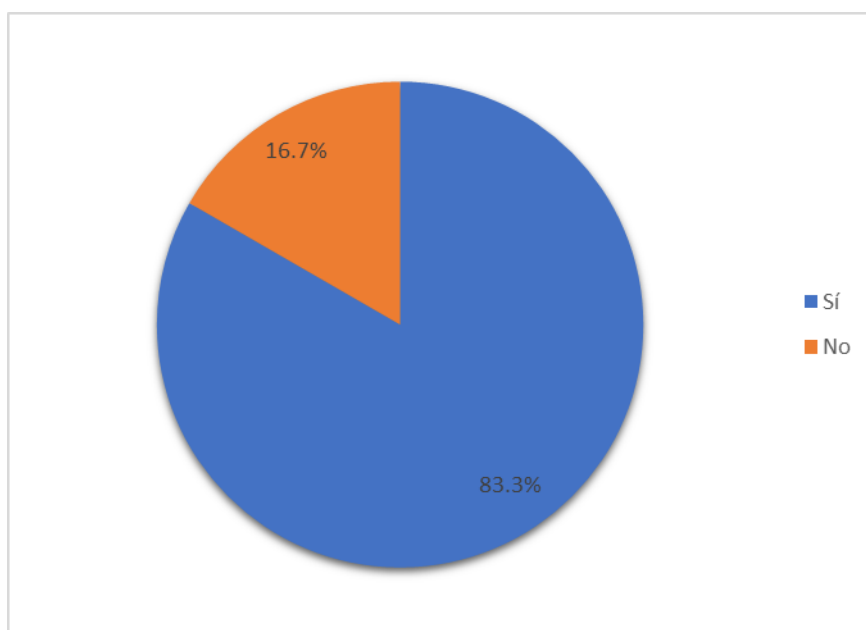


Gráfico 10: ¿Su jefatura es capaz de identificar o anticiparse a posibles problemas que puedan surgir en la empresa?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta pregunta tenía el propósito de mostrar si la jefatura era capaz de identificar o anticiparse a problemas que pudieran presentarse. De acuerdo a los resultados, un 83.3% del total de los individuos respondieron positivamente, mientras que; el restante 16.7% indicaron lo opuesto, porque no había una capacidad de visualizar posibles inconvenientes a futuro de parte de la jefatura

Tabla 11: ¿Su jefatura reacciona rápidamente ante las dificultades o imprevistos para brindar posibles soluciones?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Su jefatura reacciona rápidamente ante las dificultades o imprevistos para brindar posibles soluciones?	Sí	16	88.9%
	No	2	11.1%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

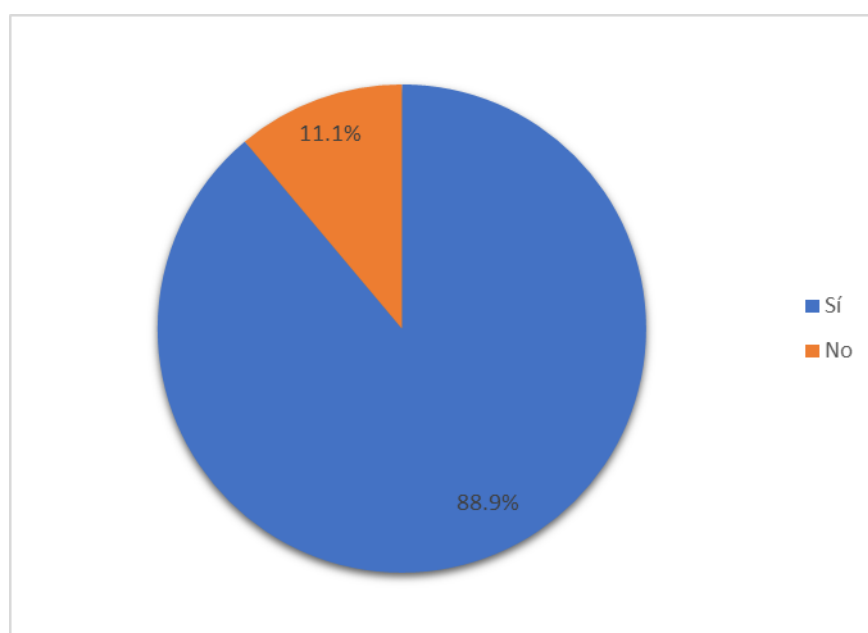


Gráfico 11: ¿Su jefatura reacciona rápidamente ante las dificultades o imprevistos para brindar posibles soluciones?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

La intención de esta interrogante era evaluar la capacidad de respuesta de la jefatura ante eventualidades para dar posibles soluciones. Según los resultados recopilados, un 88.9% de los individuos respondieron de manera positiva la pregunta, mientras que; el restante 11.1% manifestaron lo opuesto porque su jefatura no reaccionaba rápido ante los imprevistos que se presentaban.

Indicador 2: Organización

Tabla 12: ¿Usted conoce claramente todas las funciones que debe desempeñar?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Usted conoce claramente todas las funciones que debe desempeñar?	Sí	17	94.4%
	No	1	5.6%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

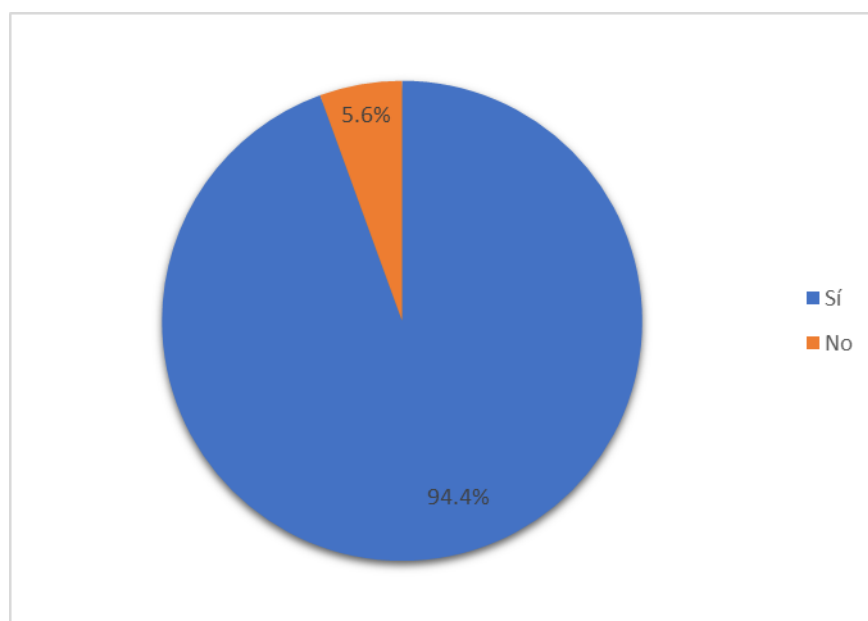


Gráfico 12: ¿Usted conoce claramente todas las funciones que debe desempeñar?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta consulta tenía como fin determinar si los colaboradores conocían claramente las diferentes funciones que debían desarrollar. La mayoría de ellos, un 94.4% del total de los involucrados, indicaron que sí era de su conocimiento y el restante 5.6% manifestó lo contrario.

Tabla 13: ¿Existe una distribución o asignación de las tareas que se deben realizar?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Existe una distribución o asignación de las tareas que se deben realizar?	Sí	18	100.0%
	No	0	0.0%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

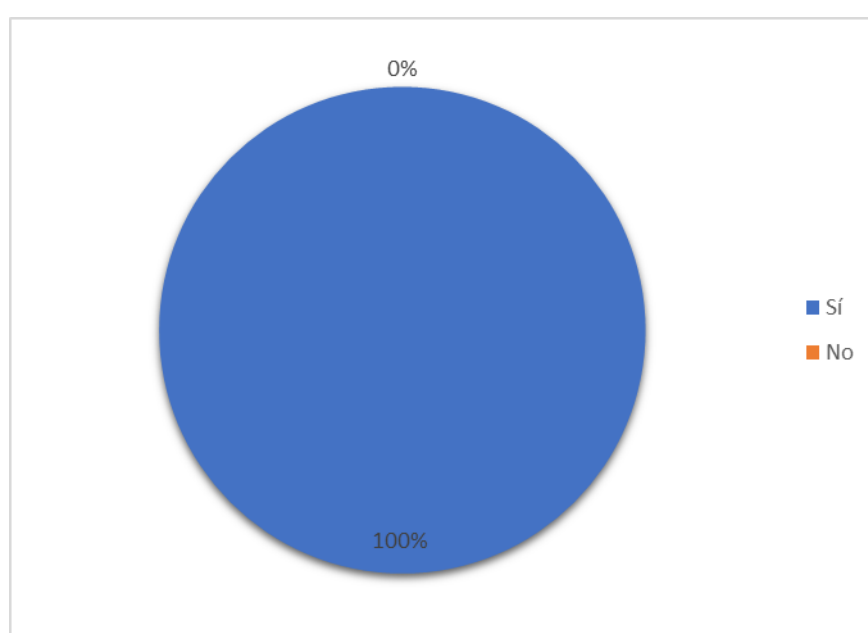


Gráfico 13: ¿Existe una distribución o asignación de las tareas que se deben realizar?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta pregunta tenía como finalidad determinar si existía una distribución o asignación de las diferentes tareas. La respuesta obtenida fue la misma de parte de todos los colaboradores de Importadora Monge Heredia, ya que el 100% indicó sí existía dicha distribución o asignación de tareas que debían realizarse en la empresa.

Tabla 14: ¿Qué tan equitativa es la distribución de las tareas por realizar?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Qué tan equitativa es la distribución de las tareas por realizar?	Muy equitativa	4	22.22%
	Algo equitativa	5	27.78%
	No tan equitativa	2	11.11%
	Nada equitativa	7	38.89%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

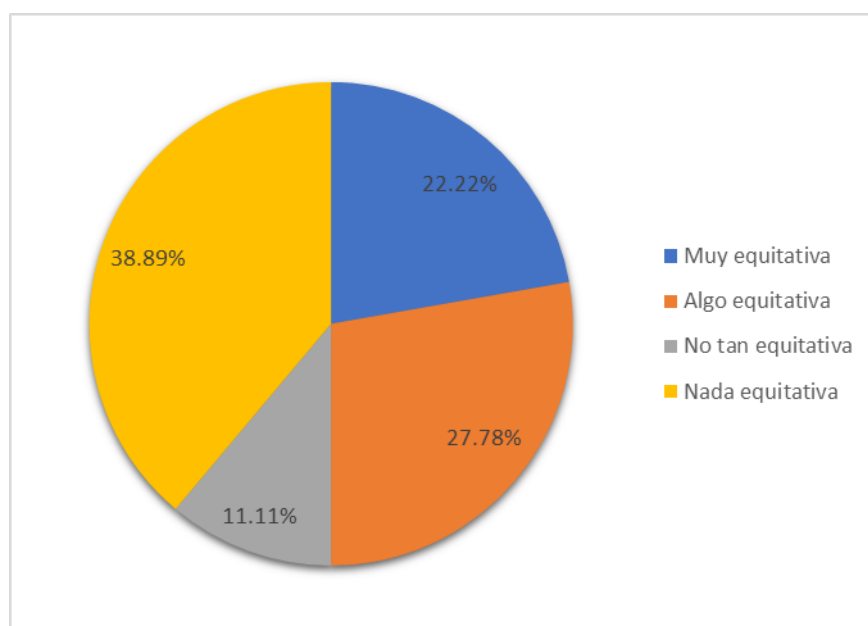


Gráfico 14: ¿Qué tan equitativa es la distribución de las tareas por realizar?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta interrogante tenía como fin conocer la percepción de los colaboradores respecto a la equidad de la distribución de las tareas que se deben realizar en la empresa. Un 38.89% de los individuos expresaron que no era nada equitativa, un 27.78% indicaron que era algo equitativa, un 11.11% respondieron que no era tan equitativa, y; por otra parte, un 22.22% manifestaron que era muy equitativa.

Tabla 15: ¿Usted cuenta con los recursos necesarios para realizar bien su trabajo?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Usted cuenta con los recursos necesarios para realizar bien su trabajo?	Sí	7	61.1%
	No	11	38.9%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

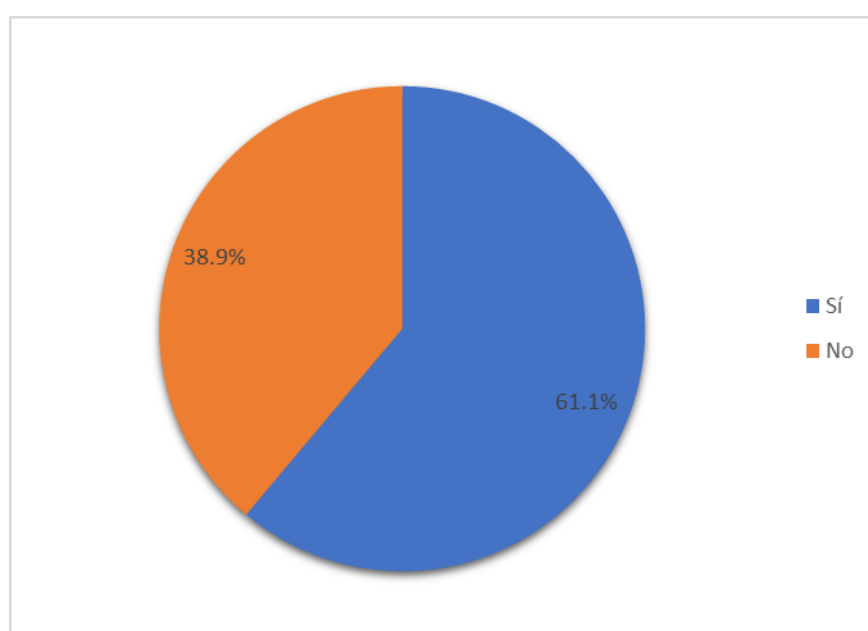


Gráfico 15: ¿Usted cuenta con los recursos necesarios para realizar bien su trabajo?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta consulta tenía como finalidad conocer si los empleados de Importadora Monge Heredia contaban o no con los recursos necesarios para realizar correctamente su trabajo. De acuerdo a los resultados obtenidos, un 61.1% del total de los individuos respondieron afirmativamente, mientras que; el otro 38.9% indicaron lo opuesto, debido a que señalaron necesitar más promociones para captar la atención de los clientes y poder llegar a las metas proyectadas.

Tabla 16: ¿Usted debe realizar funciones adicionales que no corresponden a su puesto?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Usted debe realizar funciones adicionales que no corresponden a su puesto?	Sí	12	66.7%
	No	6	33.3%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

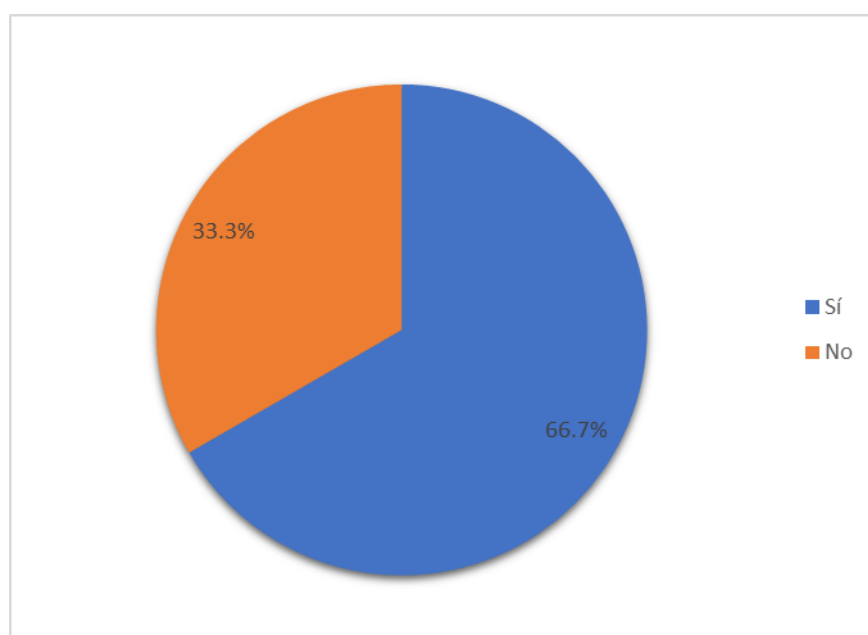


Gráfico 16: ¿Usted debe realizar funciones adicionales que no corresponden a su puesto?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta pregunta tenía como objetivo conocer si los colaboradores de la empresa realizaban funciones adicionales que no correspondían al puesto para el cual fueron contratados. La mayoría de los individuos, compuesta por un 66.7% del total, indicaron que sí debían realizar funciones que no les correspondían y solamente el restante 33.3% indicaron que ellos no hacían funciones adicionales.

Tabla 17: ¿Su jefe le brinda la autoridad necesaria para tomar ciertas decisiones o realizar las tareas que le fueron asignadas?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Su jefe le brinda la autoridad necesaria para tomar ciertas decisiones o realizar las tareas que le fueron asignadas?	Sí	5	27.8%
	No	13	72.2%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

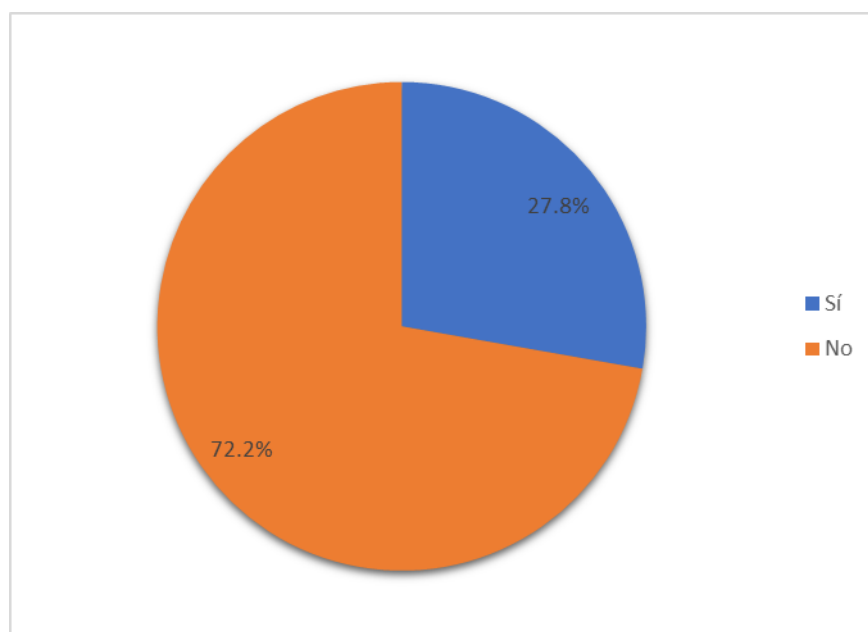


Gráfico 17: ¿Su jefe le brinda la autoridad necesaria para tomar ciertas decisiones o realizar las tareas que le fueron asignadas?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta interrogante tenía como fin mostrar el nivel de delegación de autoridad de parte de la jefatura hacia sus colaboradores en la toma de decisiones o en la ejecución de tareas. Los resultados mostraron que un 72.2% de los individuos indicaron no tener dicha autoridad y solamente un 27.8% expresaron sí contar con esa autorización.

Indicador 3: Integración

Tabla 18: ¿Usted tiene oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Usted tiene oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa?	Sí	18	100%
	No	0	0%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

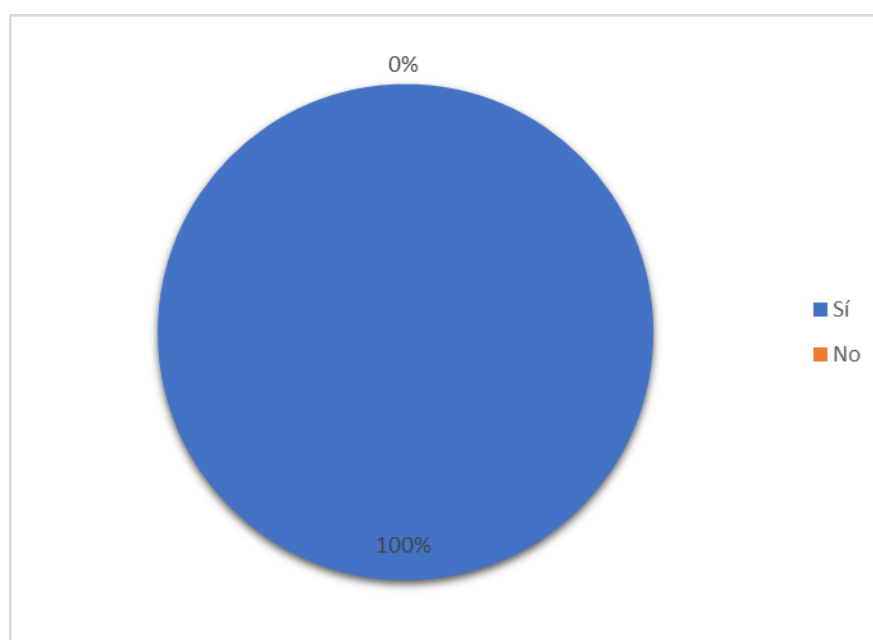


Gráfico 18: ¿Usted tiene oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

El propósito de esta consulta era conocer si los empleados tenían posibilidades de crecer dentro de la organización mediante algún ascenso o promoción interna. La totalidad de los colaboradores, el 100%, respondieron que sí tenían opciones de optar por un puesto diferente en la empresa a través de algún ascenso o promoción interna.

Tabla 19: ¿Usted considera que sus compañeros de trabajo tienen el perfil correcto para el puesto que desempeñan?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Usted considera que sus compañeros de trabajo tienen el perfil correcto para el puesto que desempeñan?	Sí	5	27.8%
	No	13	72.2%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

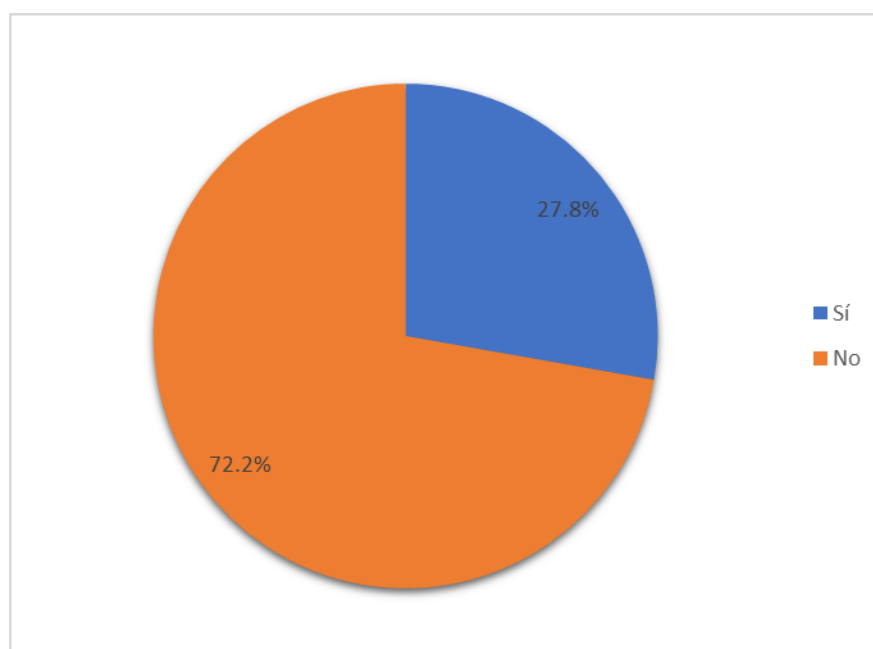


Gráfico 19: ¿Usted considera que sus compañeros de trabajo tienen el perfil correcto para el puesto que desempeñan?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

El objetivo de esta pregunta era conocer la percepción de los empleados respecto al perfil de sus compañeros en el puesto que estaban desempeñando. Un 27.8% del total de los individuos indicaron que sus compañeros tenían el perfil adecuado, mientras que; un 72.2% manifestó lo contrario.

Tabla 20: Según se criterio, ¿Actualmente la empresa cuenta con la cantidad correcta de personas para realizar las diferentes funciones?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
Según se criterio, ¿Actualmente la empresa cuenta con la cantidad correcta de personas para realizar las diferentes funciones?	Sí	4	22.2%
	No	14	77.8%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

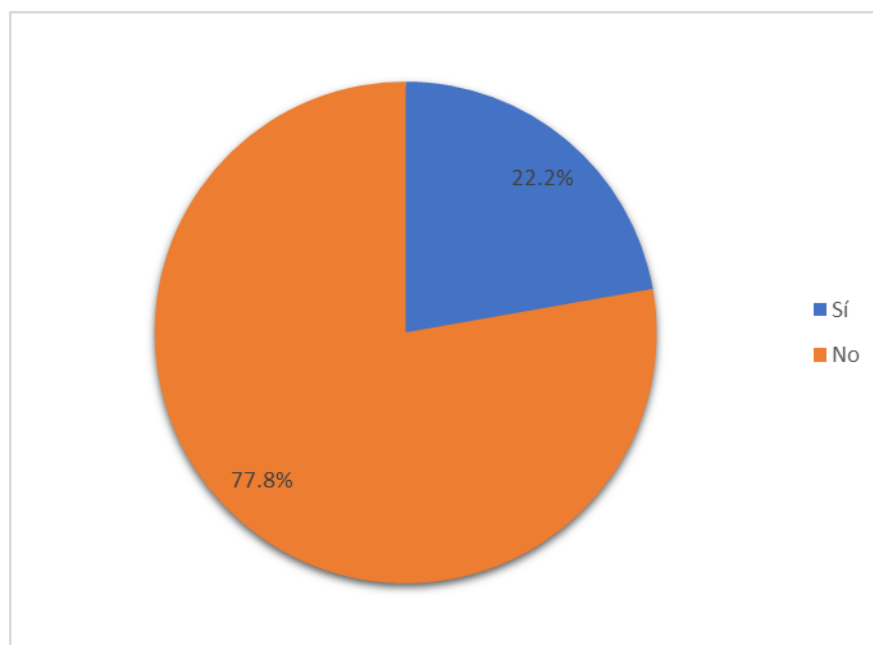


Gráfico 20: Según se criterio, ¿Actualmente la empresa cuenta con la cantidad correcta de personas para realizar las diferentes funciones?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

El propósito de esta interrogante era conocer la opinión de los empleados respecto a si la empresa tenía o no la cantidad correcta de personas para realizar las tareas requeridas. La mayoría de los individuos, un 77.8%, indicaron que no era así, mientras que; el restante 22.2% dijo que sí había la cantidad necesaria de personas.

Tabla 21: ¿Existe algún proceso de inducción para los nuevos empleados de la empresa?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Existe algún proceso de inducción para los nuevos empleados de la empresa?	Sí	18	100%
	No	0	0%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

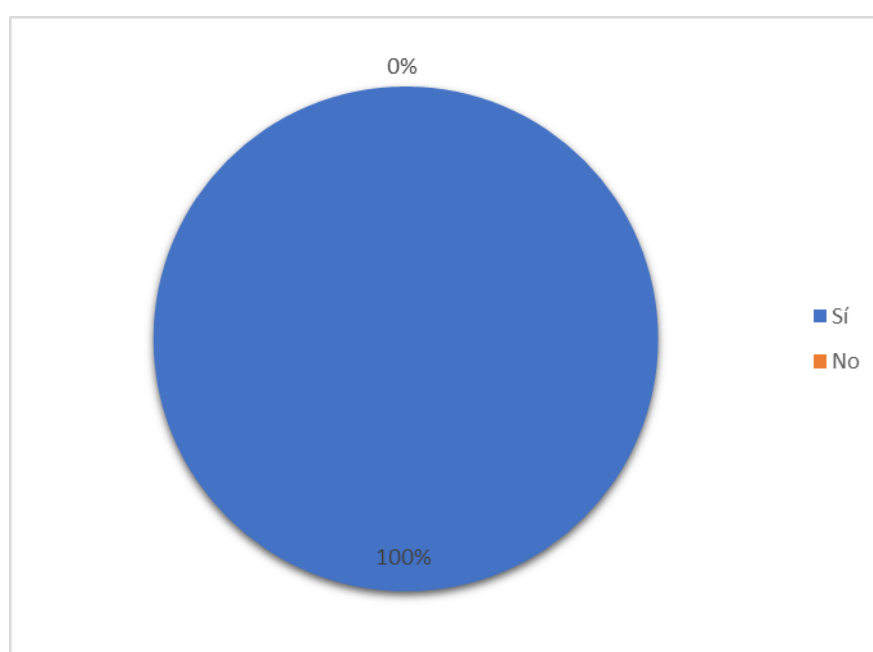


Gráfico 21: ¿Existe algún proceso de inducción para los nuevos empleados de la empresa?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta consulta se realizó para saber si la empresa brindaba el debido acompañamiento a los empleados desde el primer momento que formaban parte de la empresa, en este caso mediante procesos de inducción para facilitar su integración a la organización. La totalidad de los individuos respondió de manera afirmativa, en otras palabras; indicaron que sí existe un proceso de inducción para nuevos ingresos.

Tabla 22: ¿Existe algún método de enseñanza o capacitación para preparar a los nuevos trabajadores para que logren realizar correctamente sus funciones?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Existe algún método de enseñanza o capacitación para preparar a los nuevos trabajadores para que logren realizar correctamente sus funciones?	Sí	18	100%
	No	0	0%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

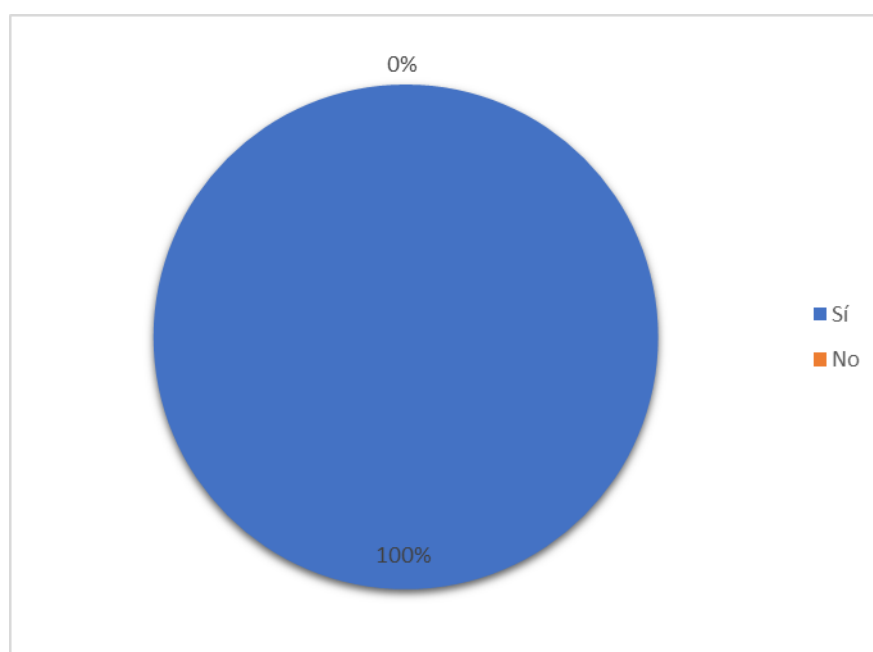


Gráfico 22: ¿Existe algún método de enseñanza o capacitación para preparar a los nuevos trabajadores para que logren realizar correctamente sus funciones?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta pregunta tenía la intención de determinar si existía algún método que permitiera preparar a los nuevos ingresos a realizar correctamente las labores asignadas, el 100% de los individuos respondieron de manera afirmativa a la consulta.

Tabla 23: ¿Quién es el responsable de realizar la capacitación de los nuevos trabajadores?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Quién es el responsable de realizar la capacitación de los nuevos trabajadores?	El gerente	2	11.1%
	Los empleados	2	11.1%
	Recursos Humanos	14	77.8%
	Otro	0	0.0%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

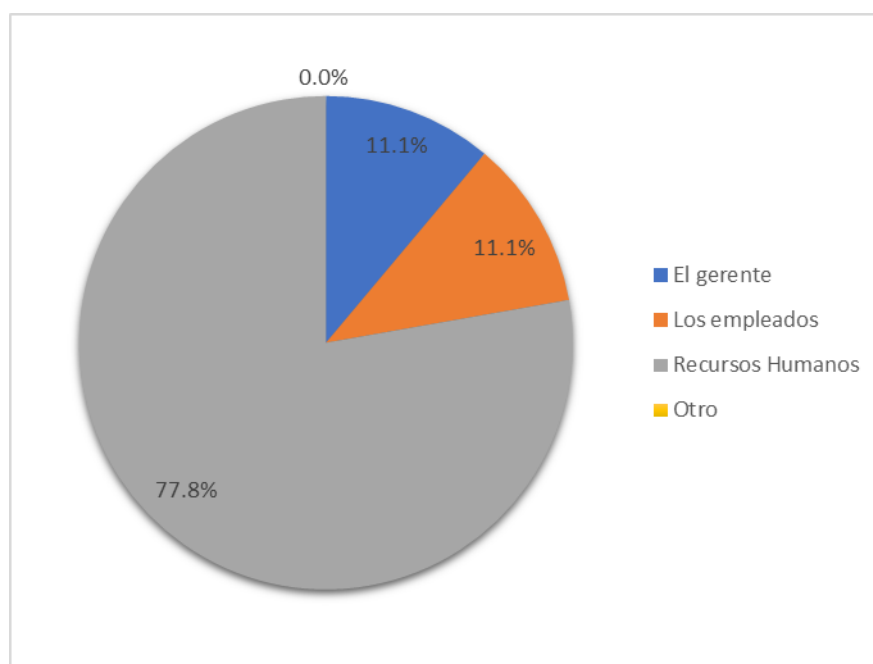


Gráfico 23: ¿Quién es el responsable de realizar la capacitación de los nuevos trabajadores?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

El fin de esta interrogante era identificar al responsable de impartir la capacitación a los nuevos ingresos. Los resultados indicaron que, principalmente, en el área de Recursos Humanos era donde recaía dicha labor, un 77.8% del total así lo mostró; seguido por la gerencia y el mismo personal, con un 11.1% respectivamente.

Indicador 4: Dirección

Tabla 24: ¿Usted considera que su jefe tiene habilidades de liderazgo?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Usted considera que su jefe tiene habilidades de liderazgo?	Sí	18	100%
	No	0	0%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

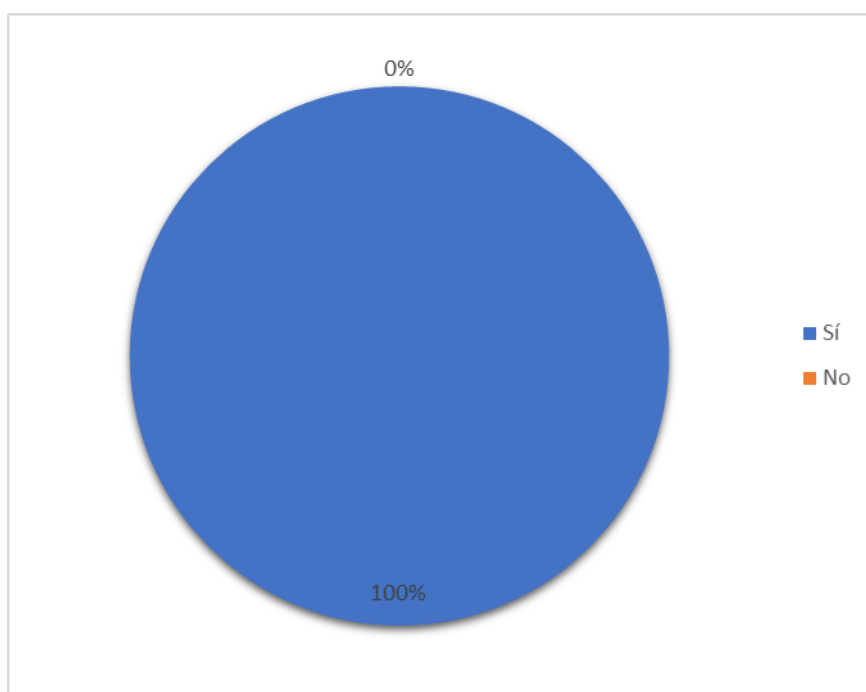


Gráfico 24: ¿Usted considera que su jefe tiene habilidades de liderazgo?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

El propósito de esta consulta era determinar si los empleados consideraban que su jefatura tenía habilidades de liderazgo, la totalidad de los individuos, el 100%, respondieron de manera afirmativa a la pregunta planteada, indicando que efectivamente ellos consideraban que su jefatura sí tenía habilidades de líder.

Tabla 25: ¿Qué tan claro es su jefe cuando emite alguna asignación, directriz u orden?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Qué tan claro es su jefe cuando emite alguna asignación, directriz u orden?	Muy claro	14	77.8%
	Algo claro	3	15.8%
	No tan claro	1	10.5%
	Nada claro	0	0.0%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

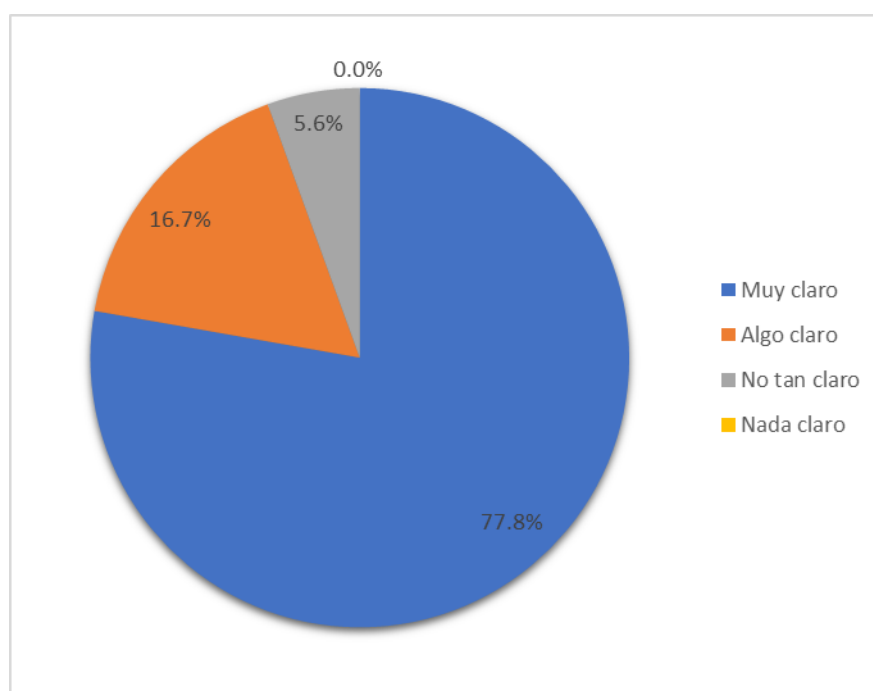


Gráfico 25: ¿Qué tan claro es su jefe cuando emite alguna asignación, directriz u orden?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

El objetivo de esta pregunta era saber la claridad de la jefatura cuando al dar algún tipo de asignación, directriz u orden a los empleados, el 77.8% indicó que era muy claro, un 15.8% dijo que era algo claro y un 10.5% manifestó que no era tan claro.

Tabla 26: ¿Qué tan bien maneja su jefatura los problemas relacionados con el personal?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Qué tan bien maneja su jefatura los problemas relacionados con el personal?	Muy bien	3	16.7%
	Algo bien	14	77.8%
	No tan bien	1	5.6%
	Nada bien	0	0.0%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

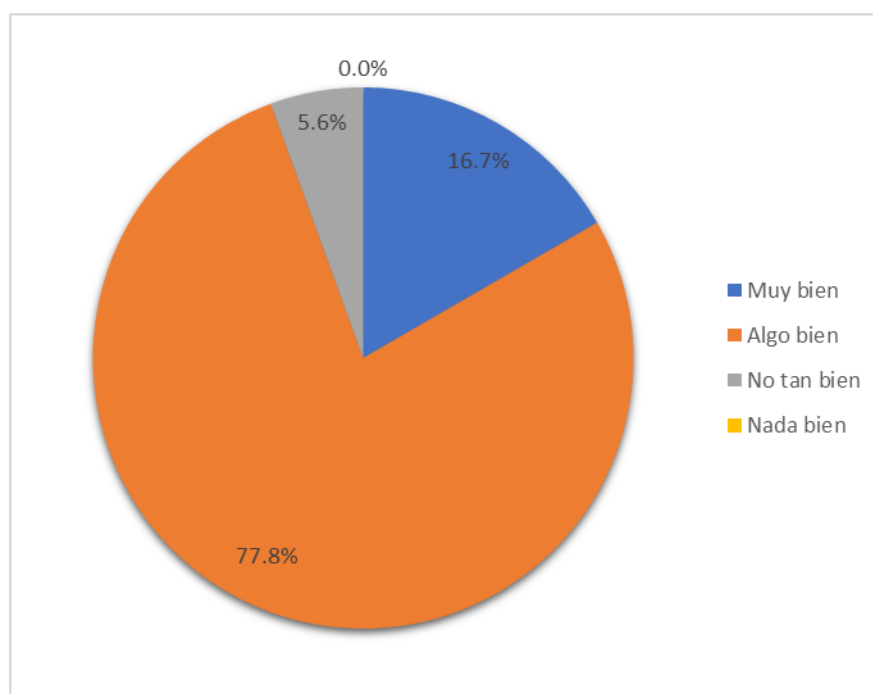


Gráfico 26: ¿Qué tan bien maneja su jefatura los problemas relacionados con el personal?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta interrogante tenía como propósito determinar la capacidad de la jefatura para manejar problemas con el personal. La mayoría de los empleados, un 77.8% del total, opinaron que los manejaba algo bien; otro 16.7% indicó que lo hacía muy bien y el restante 5.6% dijo que no los manejaba tan bien.

Tabla 27: ¿Usted considera que las decisiones que toma su jefe son acertadas?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Usted considera que las decisiones que toma su jefe son acertadas?	Sí	13	72.2%
	No	5	27.8%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

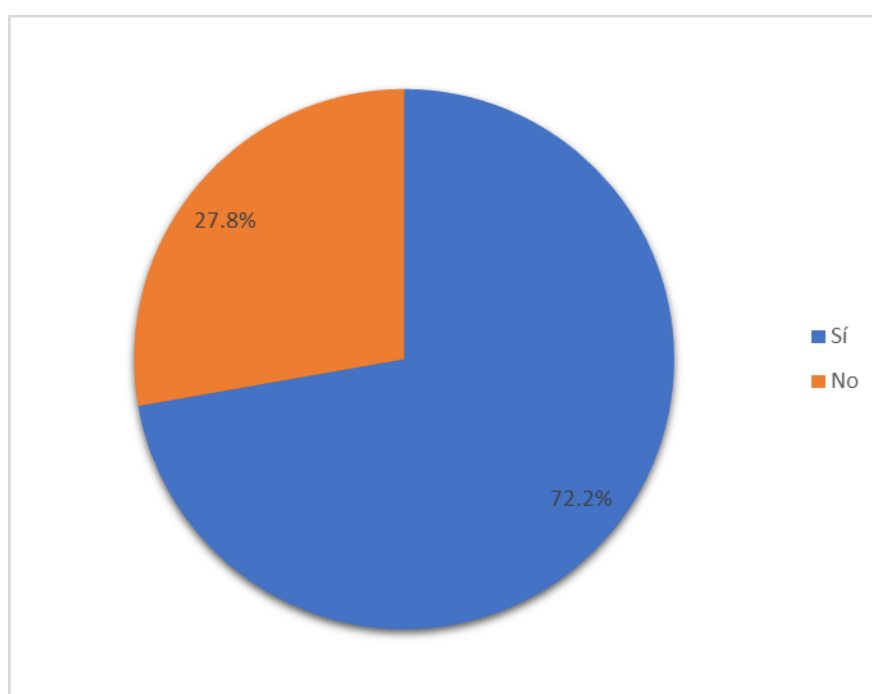


Gráfico 27: ¿Usted considera que las decisiones que toma su jefe son acertadas?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta consulta tenía la finalidad de conocer la opinión de los empleados respecto a cuan acertadas eran las decisiones tomadas por su jefe. Los resultados mostraron que un 72.2% de los individuos las consideraba acertadas, mientras que; un 27.8% no opinaba lo mismo, debido a las mismas se tomaban en el momento sin hacer un análisis previo, dejando por fuera variables que debían ser consideradas.

Tabla 28: ¿Su jefatura realiza algún tipo de actividad para motivarlo en su trabajo?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Su jefatura realiza algún tipo de actividad para motivarlo en su trabajo?	Sí	5	27.8%
	No	13	72.2%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

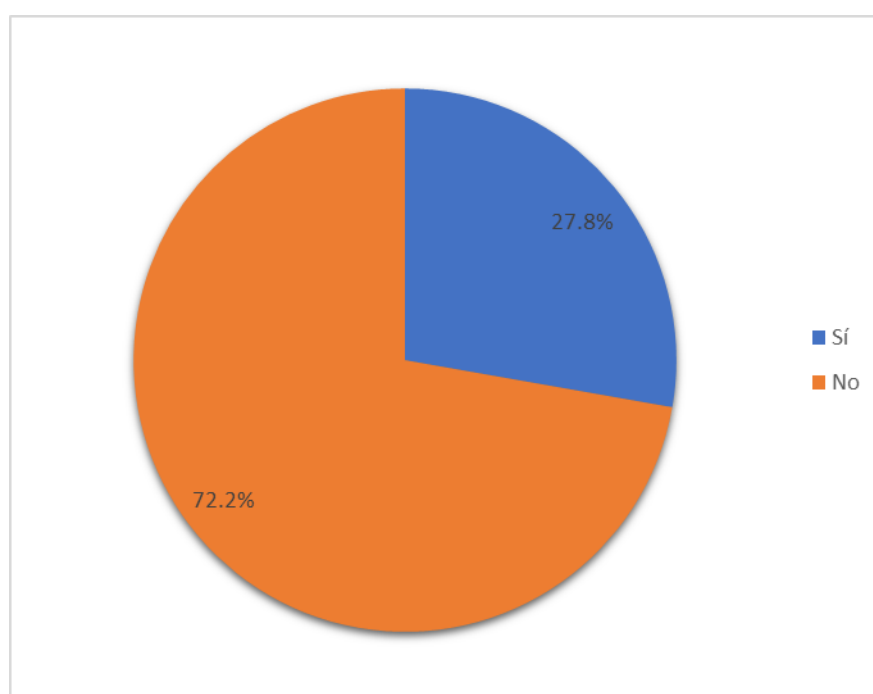


Gráfico 28: ¿Su jefatura realiza algún tipo de actividad para motivarlo en su trabajo?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

El fin de esta pregunta era conocer si la jefatura desarrollaba actividades para tener motivados a sus colaboradores. De acuerdo a los resultados obtenidos, la gran mayoría de los individuos representada por un 72.2% indicó que no los motivaban mediante ninguna actividad, mientras que; el restante 27.8% indicó que sí eran motivados por alguna actividad por parte de su jefatura.

Tabla 29: ¿Usted considera que su jefatura sabe escuchar a los empleados?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Usted considera que su jefatura sabe escuchar a los empleados?	Sí	14	77.8%
	No	4	22.2%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

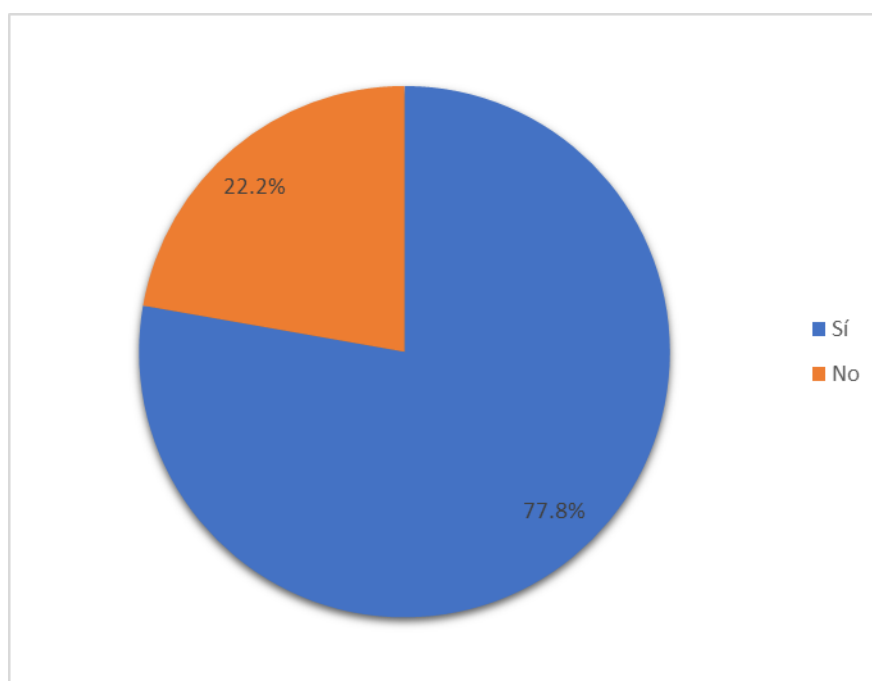


Gráfico 29: ¿Usted considera que su jefatura sabe escuchar a los empleados?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

El propósito de esta interrogante era conocer si los empleados consideraban que su jefatura sabía escucharlos de manera activa cuando ellos deseaban expresarle algo. Según los resultados obtenidos, el 77.8% del total de los individuos indicaron que su jefe sí los escuchaba, y; el otro 22.2%, indicaron lo contrario y dijeron que su superior no era capaz de escuchar a los empleados que tenía bajo su responsabilidad.

Indicador 5: Control

Tabla 30: ¿Su jefe le indica los estándares o indicadores que debe cumplir?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Su jefe le indica los estándares o indicadores que debe cumplir?	Sí	18	100%
	No	0	0%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

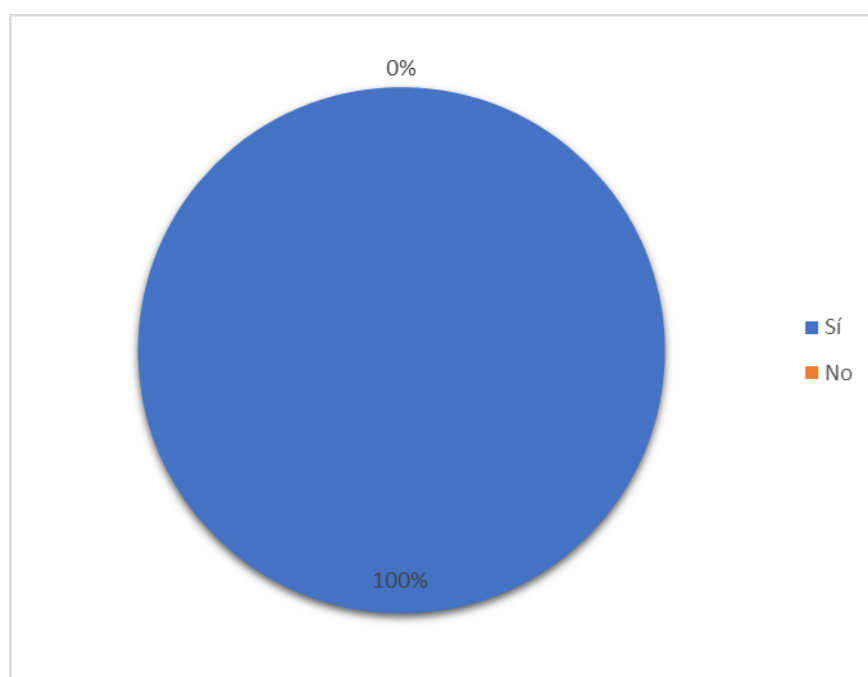


Gráfico 30: ¿Su jefe le indica los estándares o indicadores que debe cumplir?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta consulta tenía como finalidad saber si los empleados conocían los parámetros que debían cumplir, la totalidad de los individuos manifestaron que efectivamente su jefatura sí les indicaba los diferentes estándares o indicadores que debían alcanzar.

Tabla 31: ¿Su jefatura le brinda apoyo para corregir o detectar errores?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Su jefatura le brinda apoyo para corregir o detectar errores?	Sí	18	100%
	No	0	0%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

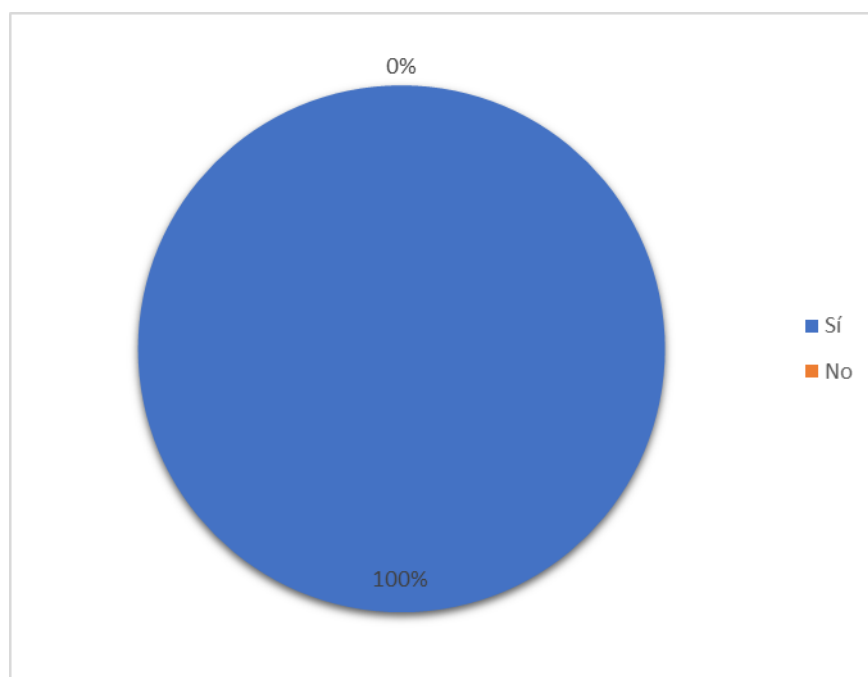


Gráfico 31: ¿Su jefatura le brinda apoyo para corregir o detectar errores?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta pregunta fue formulada para identificar si la jefatura brindaba a sus colaboradores el apoyo requerido para corregir o detectar errores. De acuerdo a los resultados obtenidos, el 100% de los participantes respondieron de manera afirmativa, indicando que sí recibían el apoyo de parte de su superior para la detección y corrección de errores.

Tabla 32: ¿Su jefe le hace observaciones respecto al trabajo que usted realiza?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Su jefe le hace observaciones respecto al trabajo que usted realiza?	Sí	18	100%
	No	0	0%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

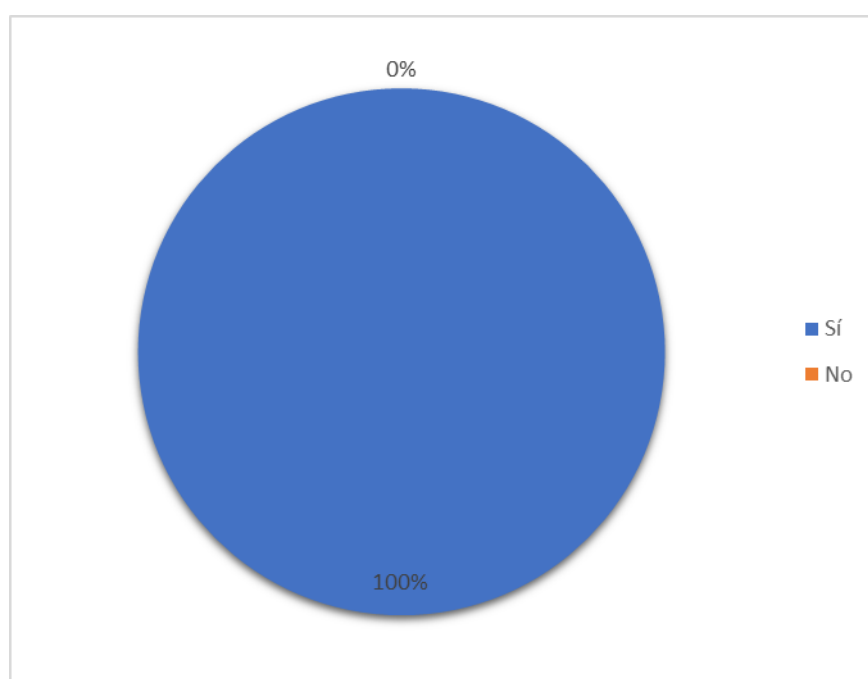


Gráfico 32: ¿Su jefe le hace observaciones respecto al trabajo que usted realiza?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta interrogante tenía como finalidad determinar si la jefatura hacía algún tipo de observación a sus empleados en relación al trabajo que realizaban. En esta pregunta, la totalidad de los colaboradores de la empresa respondieron de manera positiva a la pregunta, expresando que sí recibían observaciones en cuanto al desempeño de sus labores por parte de su superior.

Tabla 33: ¿Con qué frecuencia su jefe le hace observaciones respecto a su trabajo?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Con qué frecuencia su jefe le hace observaciones respecto a su trabajo?	Con mucha frecuencia	15	83.3%
	Con alguna frecuencia	3	16.7%
	No con tanta frecuencia	0	0.0%
	Con ninguna frecuencia	0	0.0%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

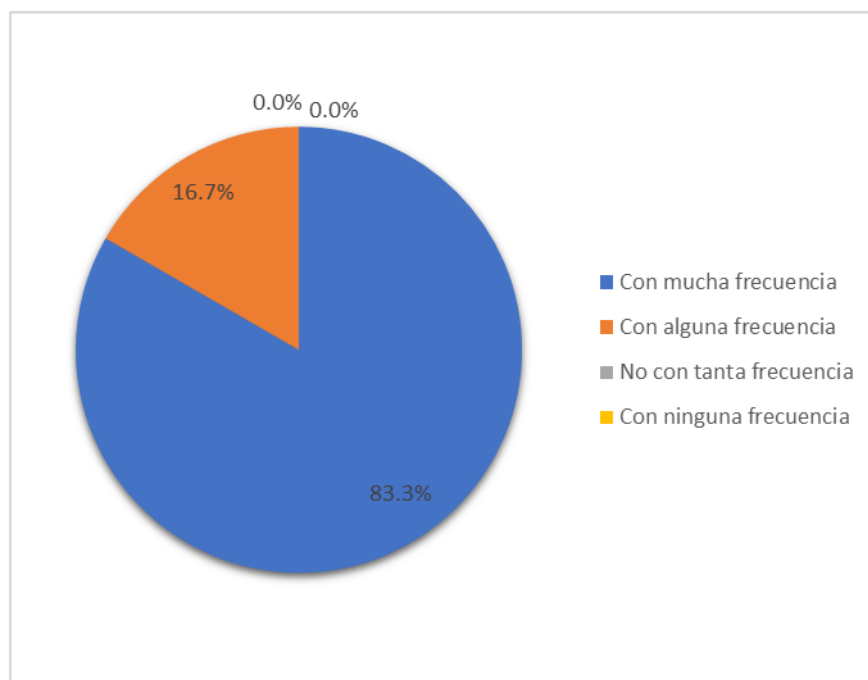


Gráfico 33: ¿Con qué frecuencia su jefe le hace observaciones respecto a su trabajo?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta consulta estaba relacionada a la anterior, y su intención era poder definir la frecuencia con la cual se realizaban dichas observaciones a los trabajadores, la mayoría de ellos, un 83.3% del total, respondieron que eran con mucha frecuencia, mientras que; el restante 16.7% dijeron que les hacían observaciones con alguna frecuencia.

Tabla 34: ¿Usted considera que su rendimiento mejora después de recibir las observaciones de su jefe?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Usted considera que su rendimiento mejora después de recibir las observaciones de su jefe?	Sí	14	77.8%
	No	4	22.2%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

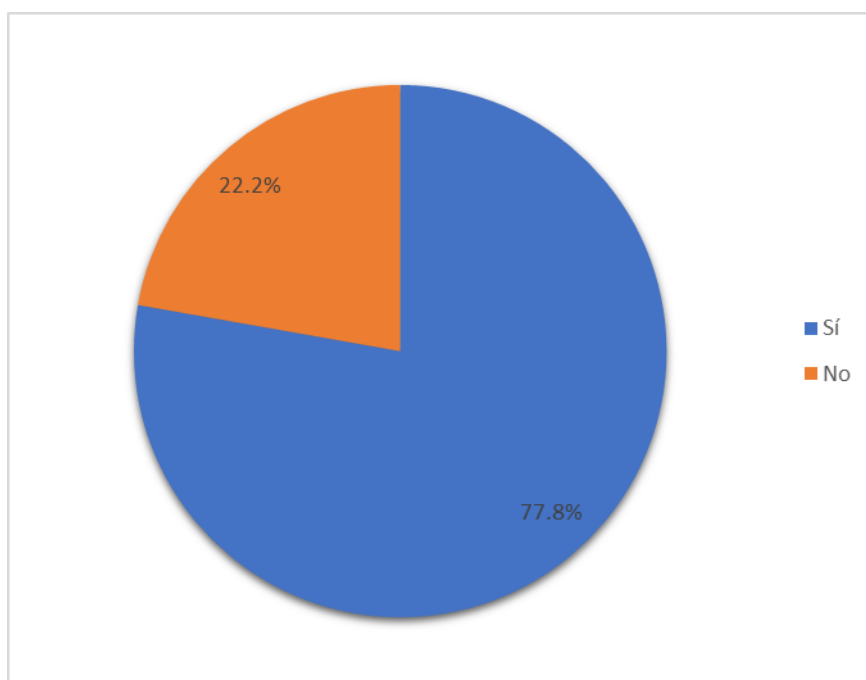


Gráfico 34: ¿Usted considera que su rendimiento mejora después de recibir las observaciones de su jefe?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

El fin de esta pregunta era establecer una relación entre las observaciones realizadas por la jefatura y el rendimiento de los colaboradores después de haberlas recibido, un 77.8% de los empleados indicaron que sí mejoraba su rendimiento después de recibir las observaciones, y el otro 22.2% expresó lo opuesto.

Tabla 35: ¿Su jefatura le indica si usted está cumpliendo o no con su meta establecida?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Su jefatura le indica si usted está cumpliendo o no con su meta establecida?	Sí	11	61.1%
	No	7	38.9%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

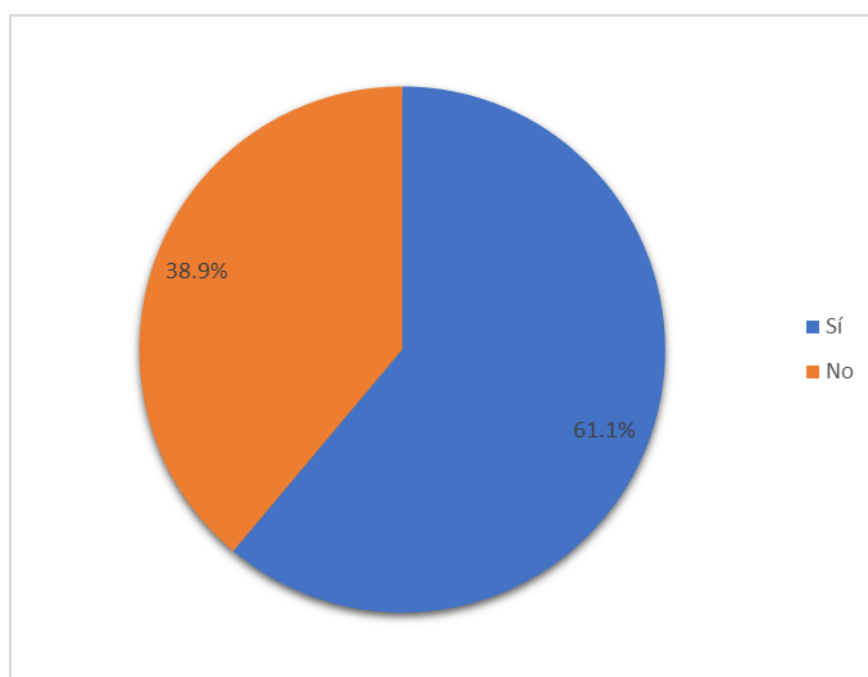


Gráfico 35: ¿Su jefatura le indica si usted está cumpliendo o no con su meta establecida?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

El propósito de esta interrogante era definir si la jefatura llevaba un control, conjuntamente con los colaboradores, respecto al alcance las metas planteadas. Los resultados mostraron que un 61.1% de la totalidad de los individuos manifestó que su jefatura sí le indicaba si estaba cumpliendo o no con la meta proyectada, sin embargo; el otro 38.9% respondió lo contrario, indicando que no existía ese seguimiento.

VARIABLE 2: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Indicador 1: Indicadores de gestión

Tabla 36: ¿Se realizan evaluaciones de desempeño en su lugar de trabajo?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Se realizan evaluaciones de desempeño en su lugar de trabajo?	Sí	18	100%
	No	0	0%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

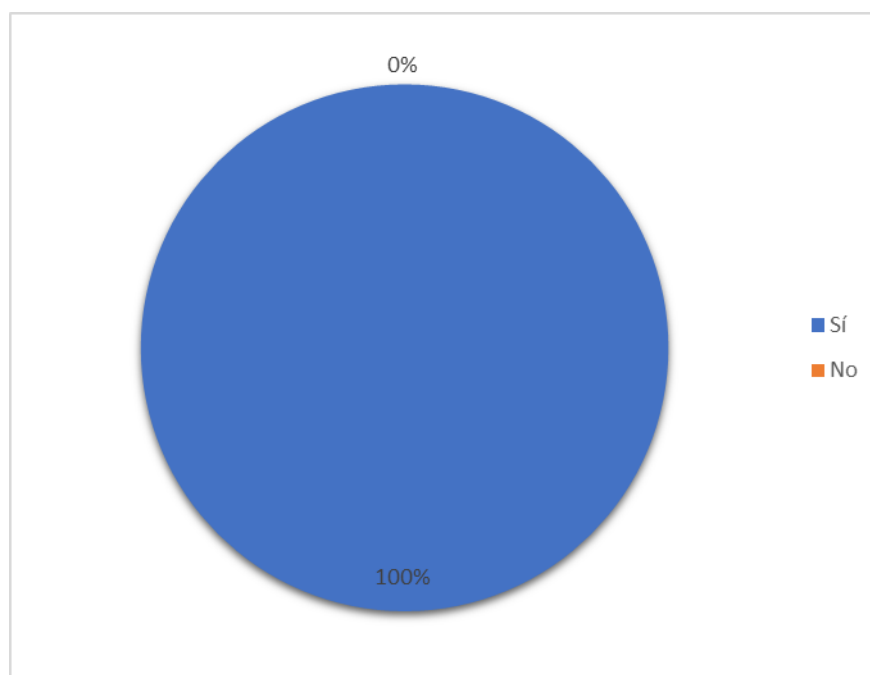


Gráfico 36: ¿Se realizan evaluaciones de desempeño en su lugar de trabajo?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta consulta tenía la intención de saber si se aplicaban evaluaciones del desempeño a los colaboradores de la empresa, la totalidad de los trabajadores manifestaron que sí les aplicaban dichas evaluaciones para medir su desempeño.

Tabla 37: ¿Usted es evaluado por el cumplimiento de indicadores?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Usted es evaluado por el cumplimiento de indicadores?	Sí	18	100%
	No	0	0%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

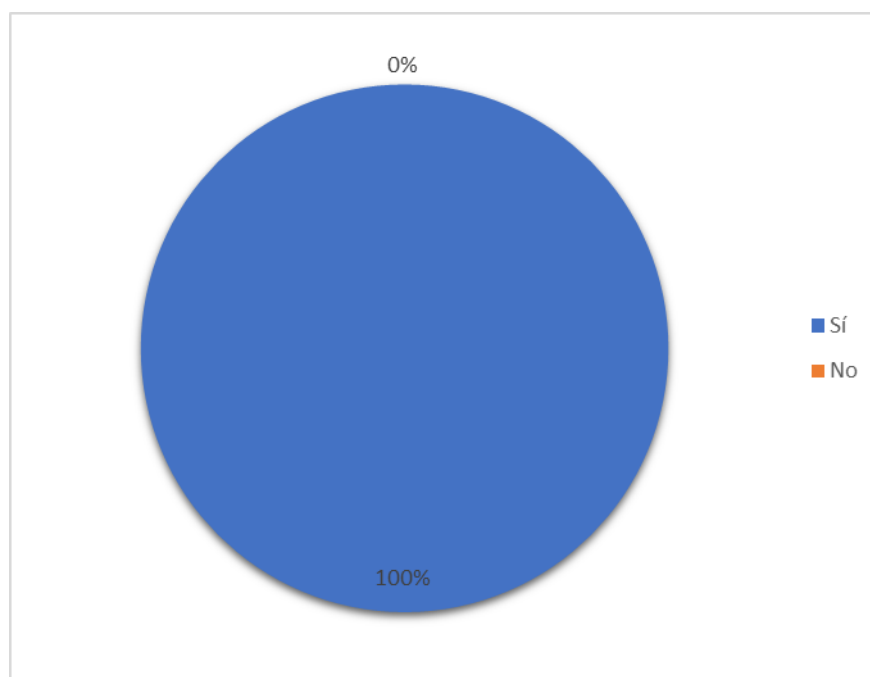


Gráfico 37: ¿Usted es evaluado por el cumplimiento de indicadores?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

El fin de esta pregunta era conocer si los trabajadores eran evaluados por el cumplimiento de indicadores o se usaba alguna otra referencia para medir su desempeño. El 100% de los individuos manifestaron que ellos eran evaluados en base a diferentes indicadores que debían alcanzar para poder cumplir los parámetros de la organización.

Tabla 38: ¿Usted conoce los diferentes indicadores bajo los cuales es evaluado?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Usted conoce los diferentes indicadores bajo los cuales es evaluado?	Sí	13	72.2%
	No	5	27.8%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

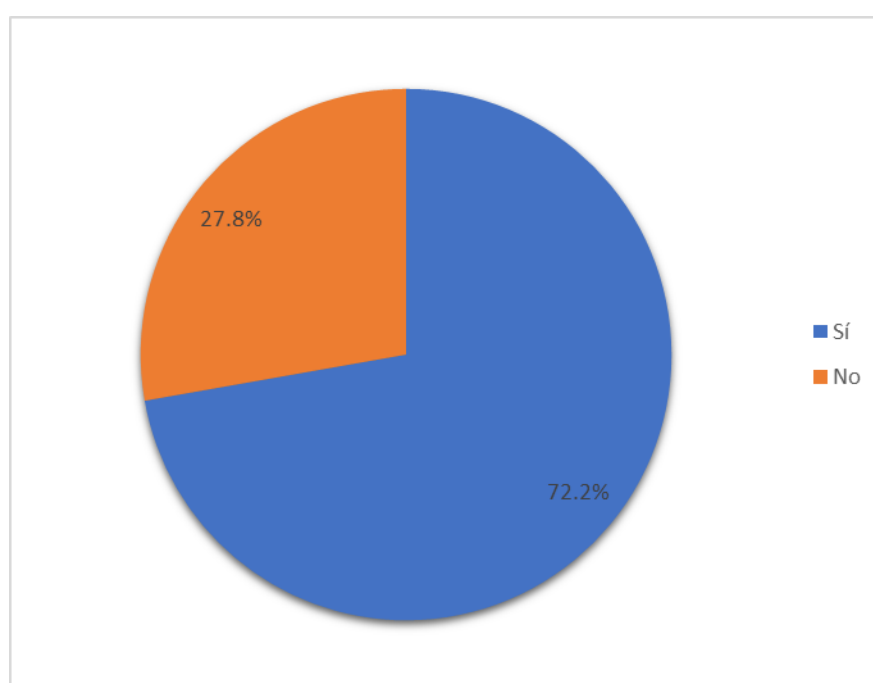


Gráfico 38: ¿Usted conoce los diferentes indicadores bajo los cuales es evaluado?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

El objetivo de esta interrogante era poder establecer una relación entre los indicadores bajo los cuales eran evaluados los trabajadores y el grado de conocimiento respecto a los mismos. Un 72.2% de la totalidad de los participantes, respondieron que sí conocían los indicadores bajo los cuales eran evaluados, mientras que; el otro 27.8 expresó desconocer dichos indicadores de medición.

Tabla 39: ¿Usted considera que los indicadores establecidos para evaluar su desempeño son alcanzables o realistas?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Usted considera que los indicadores establecidos para evaluar su desempeño son alcanzables o realistas?	Sí	3	16.7%
	No	15	83.3%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

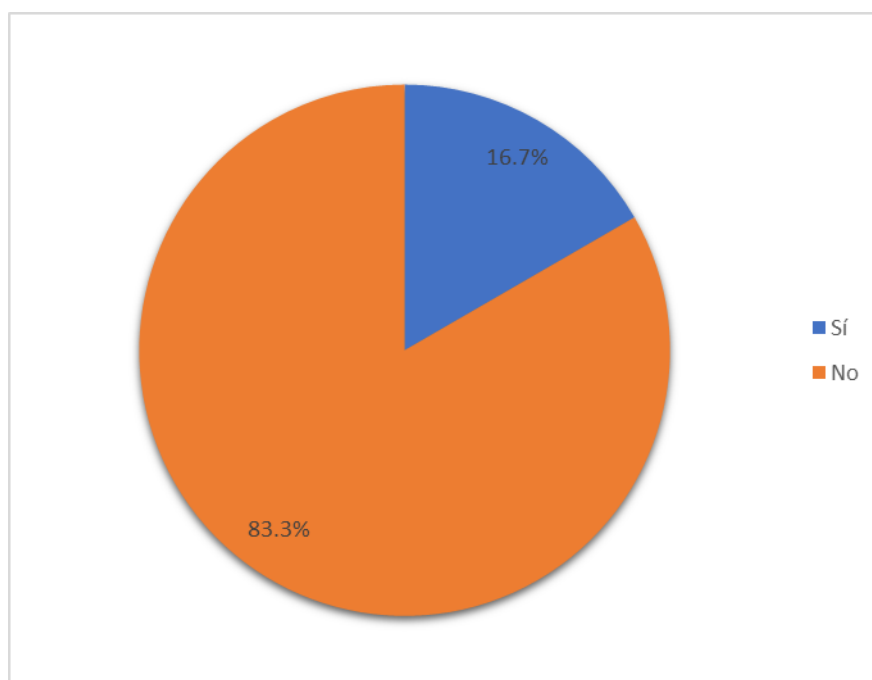


Gráfico 39: ¿Usted considera que los indicadores establecidos para evaluar su desempeño son alcanzables o realistas?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

El objetivo de esta consulta era conocer la percepción de los trabajadores respecto a si los indicadores bajo los cuales eran evaluados. La mayoría de los individuos, un 83.3% del total, dijo que no eran alcanzables o realistas, mientras que; por otra parte, el restante 16.7% se mostró de acuerdo y respondieron positivamente.

Tabla 40: ¿Cada cuánto tiempo se aplican las evaluaciones de desempeño?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Cada cuánto tiempo se aplican las evaluaciones de desempeño?	Trimestralmente	5	27.8%
	Semestralmente	2	11.1%
	Anualmente	1	5.6%
	Otro	10	55.6%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

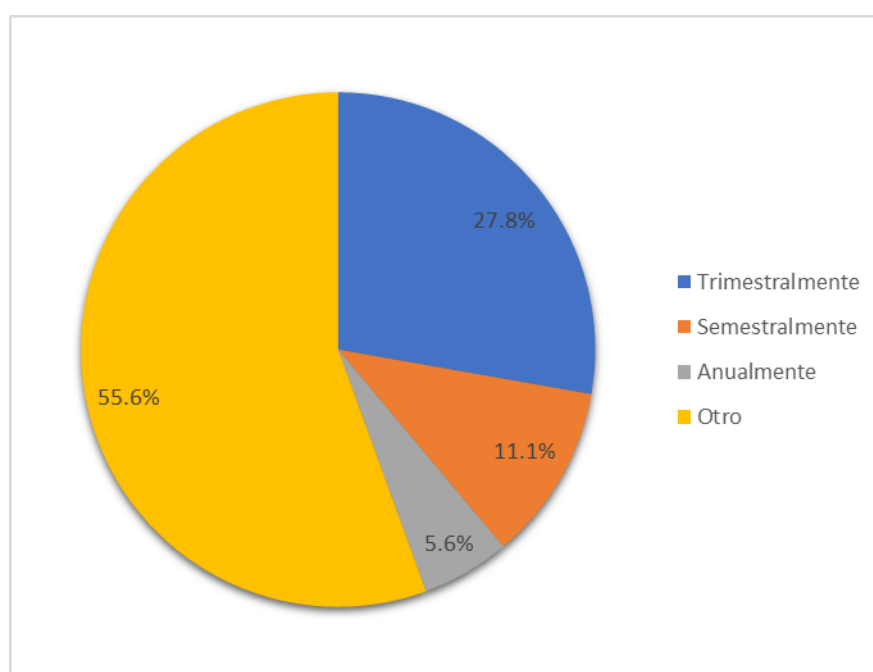


Gráfico 40: ¿Cada cuánto tiempo se aplican las evaluaciones de desempeño?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta pregunta pretendía identificar la periodicidad de aplicación de las evaluaciones de desempeño a los trabajadores. Un 27.8% del total, indicó que se hacían de manera trimestral; un 11.1% dijo que eran aplicadas semestralmente, otro 5.6% respondió que eran aplicadas de manera anual, y; la mayoría compuesta por un 55.6% seleccionó otra opción, dando como alternativas mensual y bimensualmente.

Indicador 2: Importancia de la evaluación del desempeño

Tabla 41: ¿Usted considera importante que la empresa aplique evaluaciones de desempeño?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Usted considera importante que la empresa aplique evaluaciones de desempeño?	Sí	18	100%
	No	0	0%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

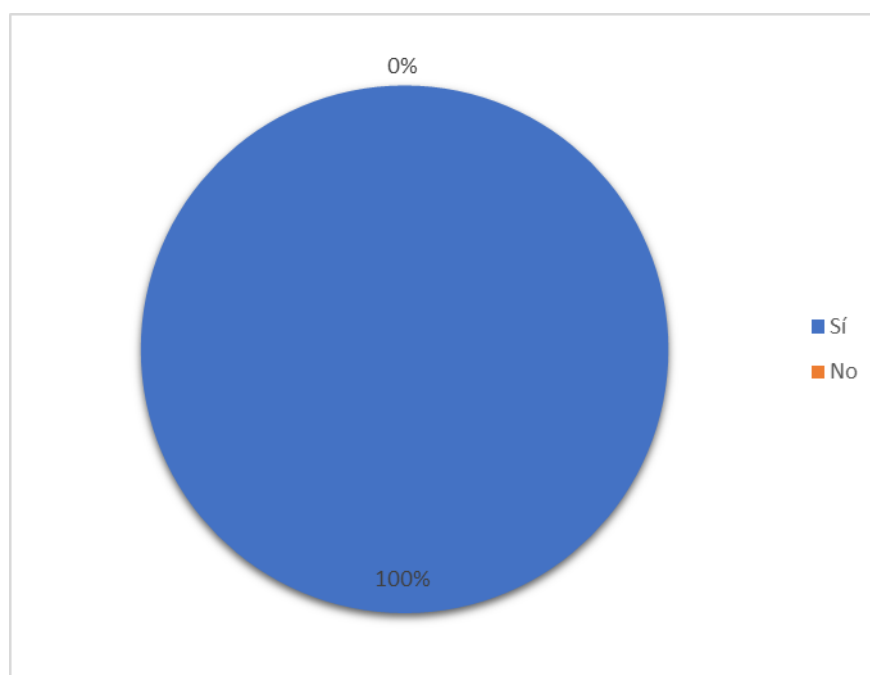


Gráfico 41: ¿Usted considera importante que la empresa aplique evaluaciones de desempeño?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta interrogante tenía como finalidad conocer si los empleados consideraban importante la aplicación de evaluaciones de desempeño, la totalidad de ellos indicó que era de importancia que la empresa aplicara dichas evaluaciones.

Tabla 42: ¿Le explican los objetivos de realizarle una evaluación del desempeño?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Le explican los objetivos de realizarle una evaluación del desempeño?	Sí	13	72.2%
	No	5	27.8%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

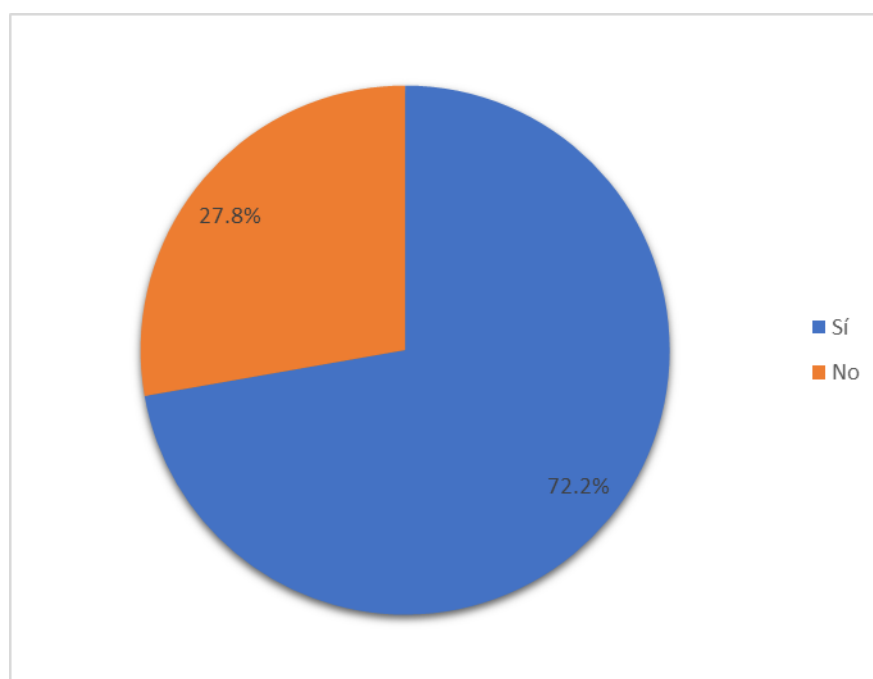


Gráfico 42: ¿Le explican los objetivos de realizarle una evaluación del desempeño?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

El propósito de esta consulta era conocer si los empleados tenían claridad de los objetivos de realizarle una evaluación del desempeño. De acuerdo a los resultados obtenidos, un 72.2% del total de los individuos respondieron que sí les explicaban dichos objetivos, mientras que; el restante 27.8% dijeron que no recibían ninguna explicación de los objetivos por los cuales les realizaban la evaluación.

Indicador 3: Beneficios de la evaluación del desempeño

Tabla 43: ¿Usted considera que las evaluaciones del desempeño son beneficiosas para la empresa?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Usted considera que las evaluaciones del desempeño son beneficiosas para la empresa?	Sí	18	100%
	No	0	0%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

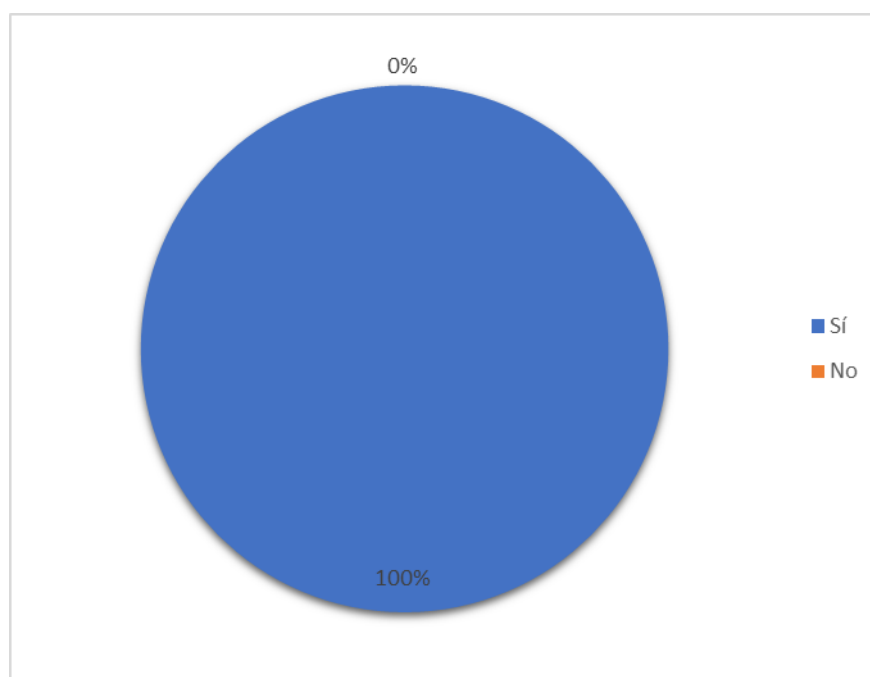


Gráfico 43: ¿Usted considera que las evaluaciones del desempeño son beneficiosas para la empresa?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta pregunta se realizó con el fin de saber si los empleados consideraban que las evaluaciones del desempeño eran beneficiosas para la empresa, el 100% de ellos respondió de manera afirmativa a consulta realizada.

Tabla 44: ¿Usted considera que las evaluaciones del desempeño le ayudan a mejorar su rendimiento laboral?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Usted considera que las evaluaciones del desempeño le ayudan a mejorar su rendimiento laboral?	Sí	18	100%
	No	0	0%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

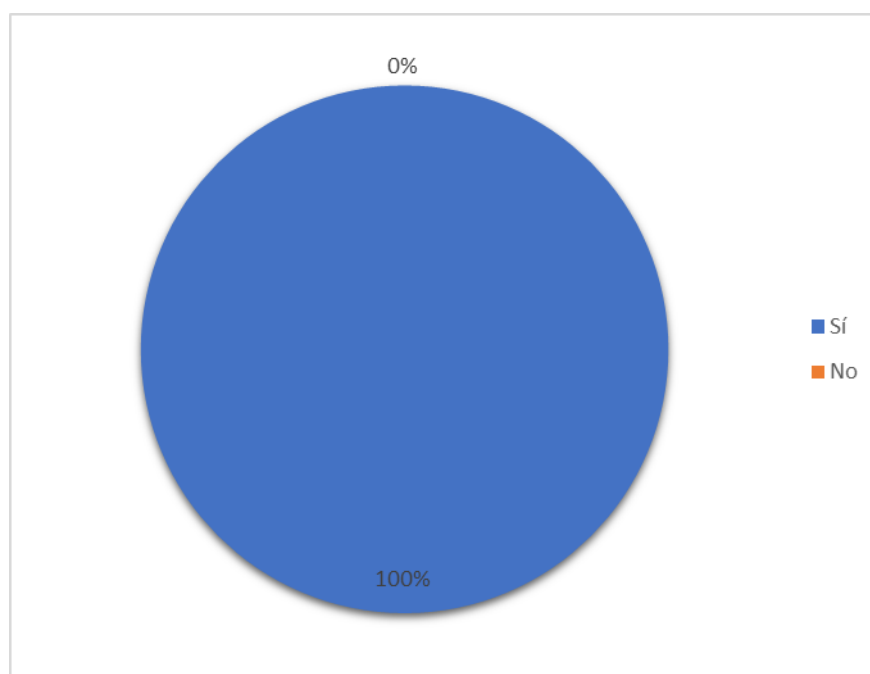


Gráfico 44: ¿Usted considera que las evaluaciones del desempeño le ayudan a mejorar su rendimiento laboral?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta interrogante tenía como propósito conocer la opinión de los trabajadores sobre si las evaluaciones del desempeño les ayudaban o no a mejorar su rendimiento laboral, la totalidad de los individuos respondieron afirmativamente a la pregunta.

Indicador 4: Métodos de evaluación del desempeño

Tabla 45: ¿Qué método utilizan en su lugar de trabajo para evaluar su desempeño?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Qué método utilizan en su lugar de trabajo para evaluar su desempeño?	Indicadores	18	100%
	Competencias	0	0%
	Objetivos	0	0%
	Otro	0	0%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

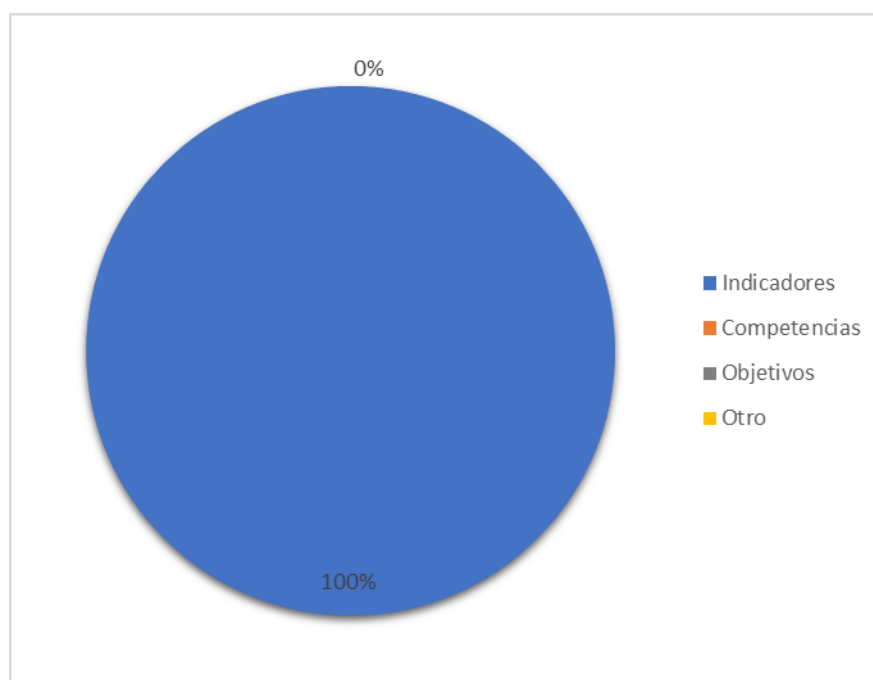


Gráfico 45: ¿Qué método utilizan en su lugar de trabajo para evaluar su desempeño?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta consulta permitió determinar que las evaluaciones del desempeño eran realizadas en base a indicadores, ya que el 100% de los colaboradores seleccionó esta alternativa para responder a la pregunta planteada.

Tabla 46: ¿Usted conoce los resultados de su evaluación del desempeño?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Usted conoce los resultados de su evaluación del desempeño?	Sí	18	100%
	No	0	0%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

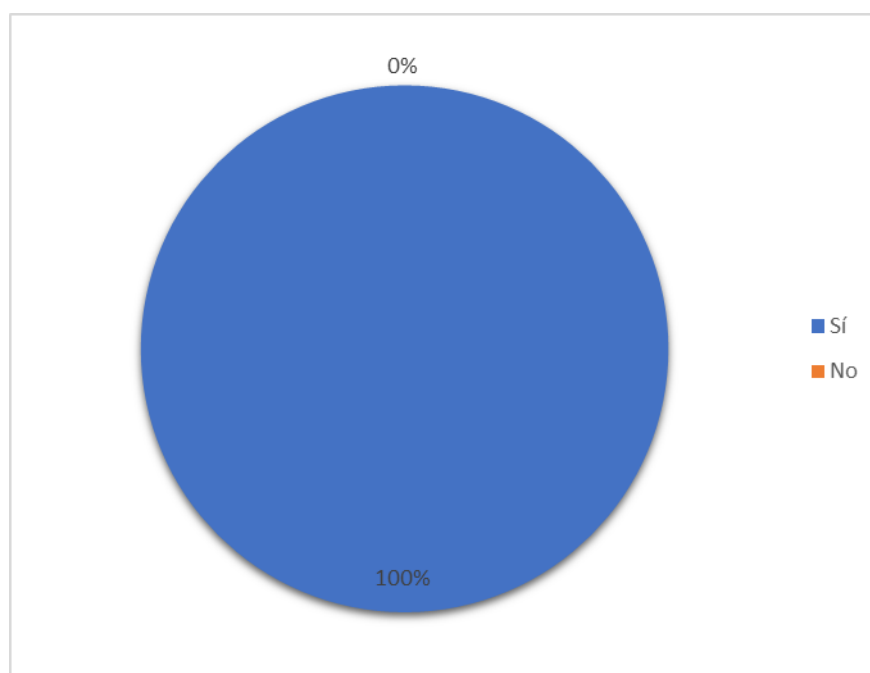


Gráfico 46: ¿Usted conoce los resultados de su evaluación del desempeño?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta pregunta fue planteada para determinar si los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño eran compartidos con los colaboradores correspondientes. Los resultados obtenidos mostraron que efectivamente dichos resultados eran proporcionados a los trabajadores de la empresa para que pudieran saber los resultados de la evaluación realizada.

Indicador 5: Responsables de la evaluación del desempeño

Tabla 47: ¿Quién(es) se encarga(n) de realizar las evaluaciones de desempeño en su lugar de trabajo?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Quién(es) se encarga(n) de realizar las evaluaciones de desempeño en su lugar de trabajo?	El gerente	2	11.1%
	El propio empleado	0	0.0%
	Recursos Humanos	16	88.9%
	El gerente y el empleado	0	0.0%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

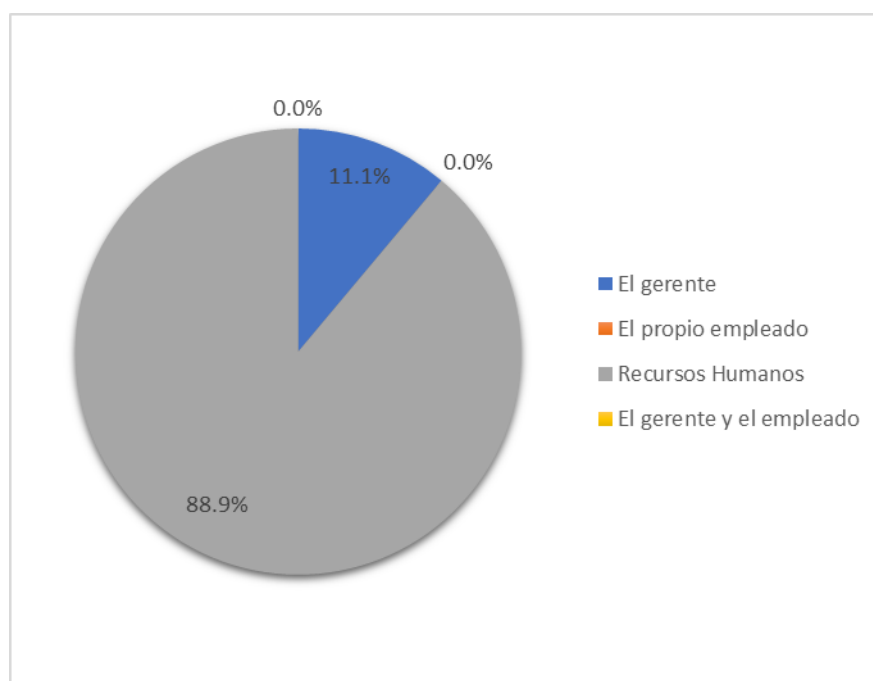


Gráfico 47: ¿Quién(es) se encarga(n) de realizar las evaluaciones de desempeño en su lugar de trabajo?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta interrogante permitió identificar que el área de Recursos Humanos era la principal responsable de realizar las evaluaciones del desempeño, de acuerdo con el 88.9% de las respuestas de los individuos, y también; el gerente, según el otro 11.1%.

Tabla 48: ¿Usted considera que los responsables de ejecutar la evaluación del desempeño lo hacen de manera justa u objetiva?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Usted considera que los responsables de ejecutar la evaluación del desempeño lo hacen de manera justa u objetiva?	Sí	5	27.8%
	No	13	72.2%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

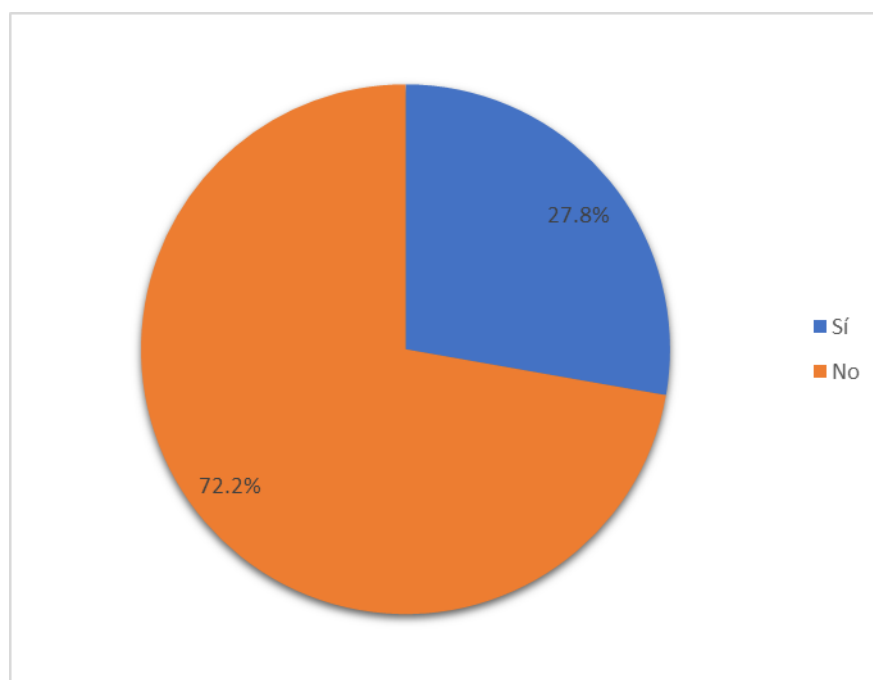


Gráfico 48: ¿Usted considera que los responsables de ejecutar la evaluación del desempeño lo hacen de manera justa u objetiva?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta consulta fue formulada para conocer la opinión de los empleados sobre la equidad y objetividad mediante la cual eran realizadas las evaluaciones, un 72.2% consideraba que los responsables de las evaluaciones no lo hacían de manera justa u objetiva y el otro 27.8% tenían un concepto diferente y respondieron lo opuesto.

Tabla 49: ¿Le dan seguimiento para corregir las oportunidades de mejora que identificaron en su evaluación?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Le dan seguimiento para corregir las oportunidades de mejora que identificaron en su evaluación?	Sí	16	88.9%
	No	2	11.1%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

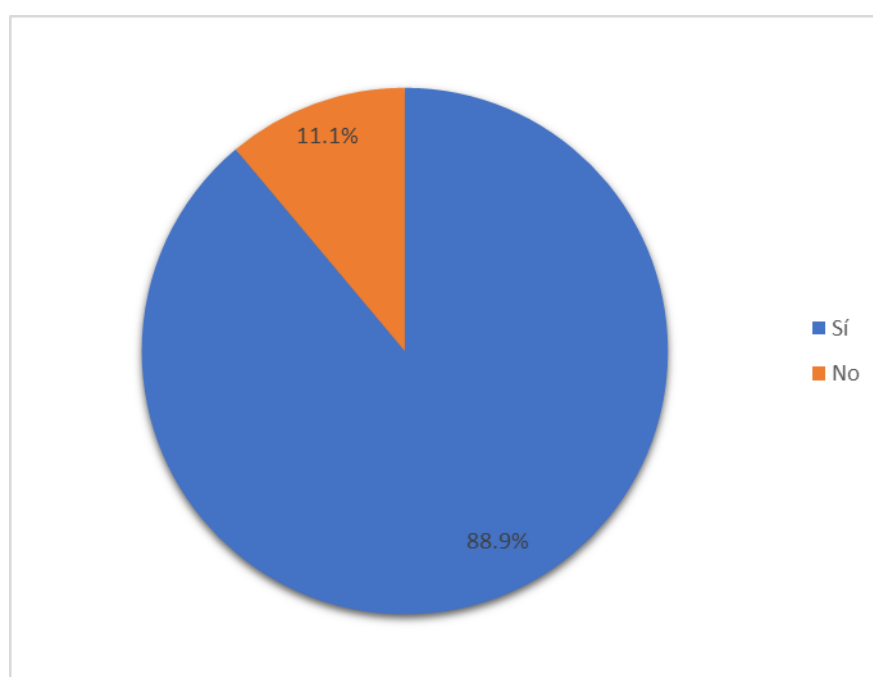


Gráfico 49: ¿Le dan seguimiento para corregir las oportunidades de mejora que identificaron en su evaluación?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

La intención de esta pregunta era determinar si posterior a la evaluación realizada, existía algún seguimiento para la corrección de los errores detectados, de acuerdo a los resultados obtenidos; un 88.9% del total de los individuos dijo que sí les daban el debido seguimiento, mientras que el restante 11.1% indicó que no era así, ya que solamente se les realiza la evaluación y no había sesiones de acompañamiento.

VARIABLE 3: GERENTE Y EMPELADOS

Indicador 1: Planes de trabajo

Tabla 50: ¿Su jefatura le comparte un plan de trabajo para que pueda desarrollarlo?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Su jefatura le comparte un plan de trabajo para que pueda desarrollarlo?	Sí	14	77.8%
	No	4	22.2%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

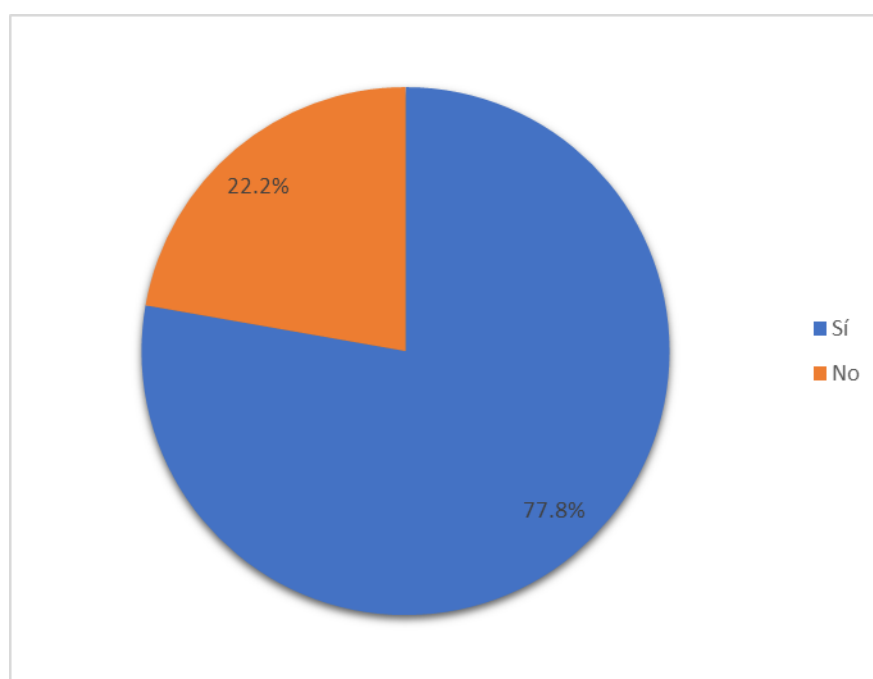


Gráfico 50: ¿Su jefatura le comparte un plan de trabajo para que pueda desarrollarlo?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

De acuerdo a esta interrogante y los resultados obtenidos, un 77.8% de los individuos indicaron que su jefatura les compartía un plan de trabajo para que pudieran desarrollarlo, mientras que; el restante 22.2% dijeron lo opuesto.

Tabla 51: ¿Usted considera que el plan de trabajo contiene todos los puntos necesarios?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Usted considera que el plan de trabajo contiene todos los puntos necesarios?	Sí	10	71.4%
	No	4	28.6%
Total		14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

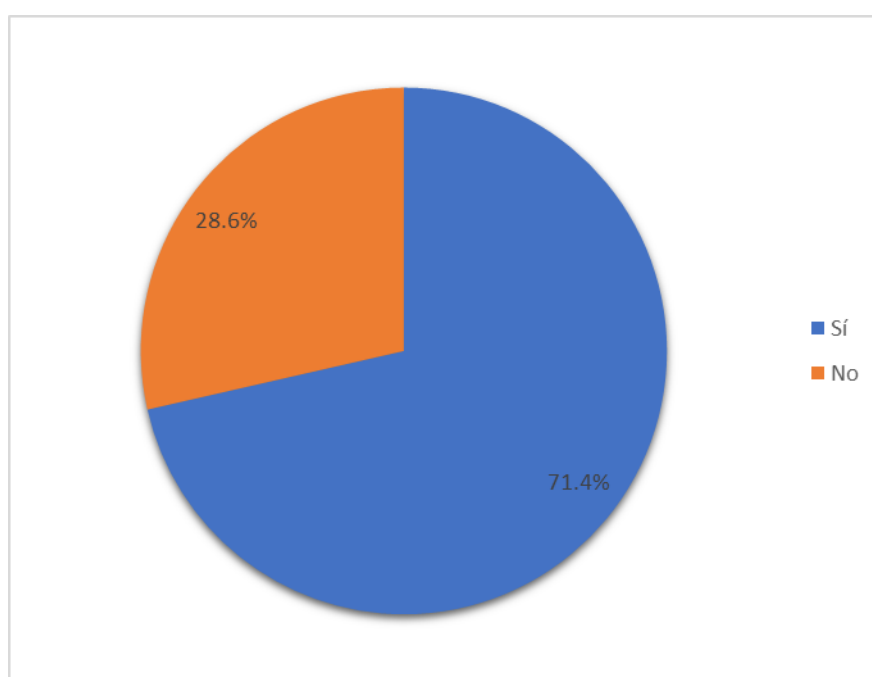


Gráfico 51: ¿Usted considera que el plan de trabajo contiene todos los puntos necesarios?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta consulta, la cual solo podían responder los individuos a quienes se les compartía un plan de trabajo, estaba enfocada en conocer si dicho plan contenía todos los puntos necesarios, de acuerdo a los resultados obtenidos, un 71.4% de los individuos indicaron que sí, mientras que; el otro 28.6% indicó lo contrario debido a que no se contemplaban aspectos como posibles imprevistos.

Tabla 52: ¿Usted cree que es importante un plan de trabajo para realizar las diferentes funciones y obtener mejores resultados?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Usted cree que es importante un plan de trabajo para realizar las diferentes funciones y obtener mejores resultados?	Sí	18	100%
	No	0	0%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

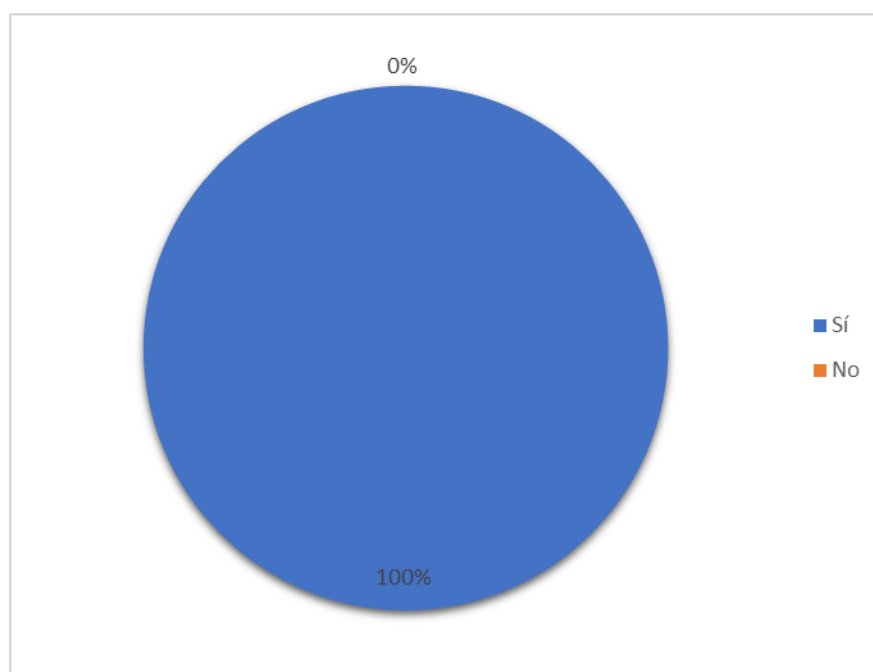


Gráfico 52: ¿Usted cree que es importante un plan de trabajo para realizar las diferentes funciones y obtener mejores resultados?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

La intención de esta pregunta era conocer si los colaboradores consideraban relevante contar con una herramienta de planeación de las labores a realizar como un plan de trabajo, el 100% de los participantes respondieron de manera afirmativa a la consulta realizada.

Indicador 2: Recursos de Trabajo

Tabla 53: ¿Su jefatura le asigna los diferentes recursos para que pueda realizar sus funciones?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Su jefatura le asigna los diferentes recursos para que pueda realizar sus funciones?	Sí	18	100%
	No	0	0%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

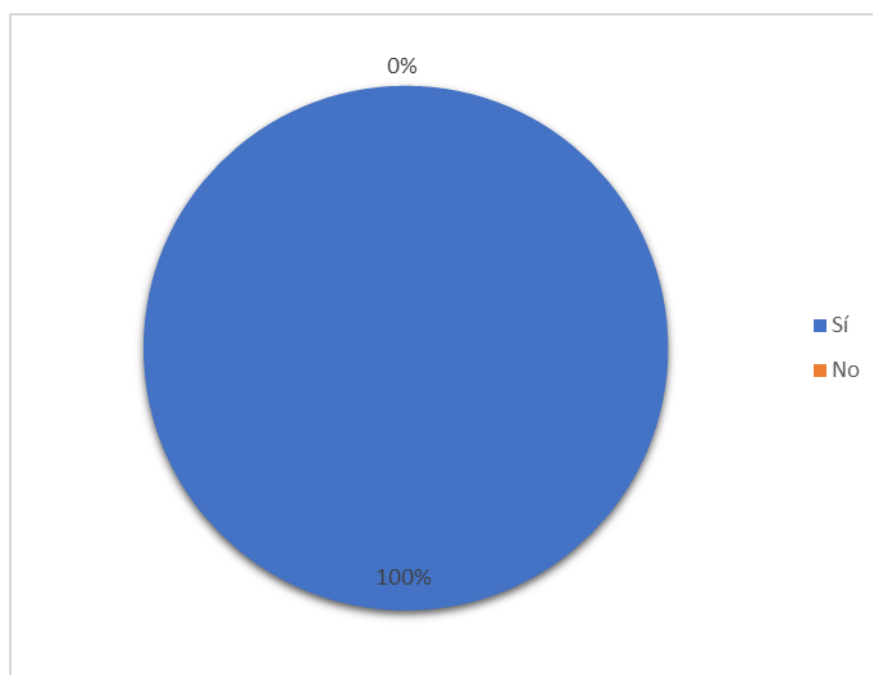


Gráfico 53: ¿Su jefatura le asigna los diferentes recursos para que pueda realizar sus funciones?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta interrogante fue planteada para determinar si la jefatura le brindaba al personal los diferentes recursos que hicieran posible la realización de sus funciones, la totalidad de los individuos respondieron positivamente a la pregunta, indicando que efectivamente su jefe les proveía los recursos requeridos para ejercer sus tareas.

Tabla 54: ¿Qué tan equitativa es la asignación o distribución de los recursos?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Qué tan equitativa es la asignación o distribución de los recursos?	Muy equitativa	5	27.8%
	Algo equitativa	9	50.0%
	No tan equitativa	1	5.6%
	Nada equitativa	3	16.7%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

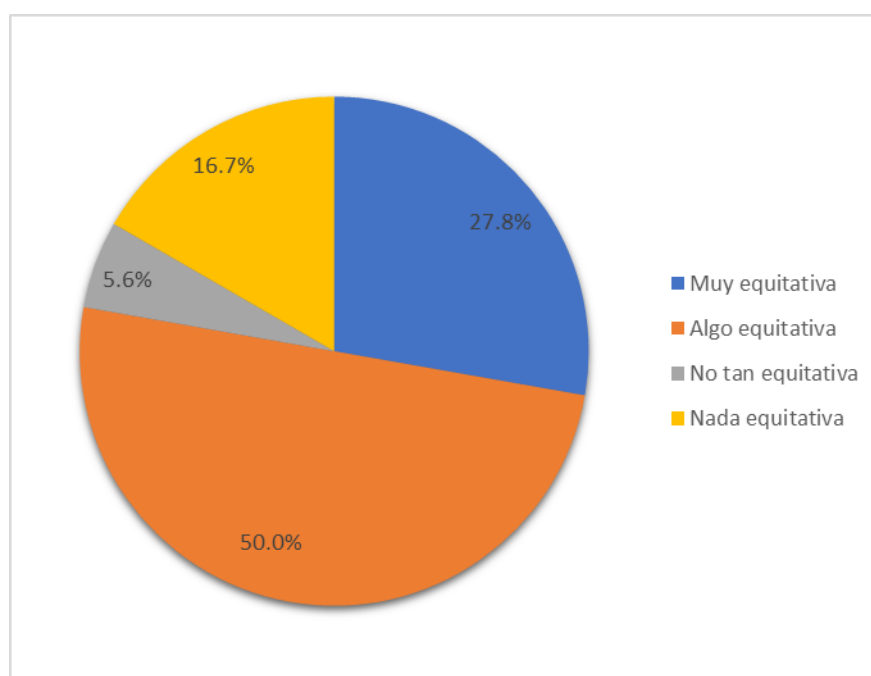


Gráfico 54: ¿Qué tan equitativa es la asignación o distribución de los recursos?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta consulta tenía la finalidad de establecer la equidad entre los recursos disponibles y su respectiva asignación a los diferentes colaboradores, los resultados revelaron que un 50% del total de los trabajadores consideraban que dicha asignación era algo equitativa, un 27.8% dijo que era muy equitativa, un 16.7% dijo que no era nada equitativa y el restante 5.6% indicó que no era tan equitativa.

Tabla 55: ¿Le gustaría disponer de más herramientas para poder realizar su trabajo?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Le gustaría disponer de más herramientas para poder realizar su trabajo?	Sí	5	27.8%
	No	13	72.2%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

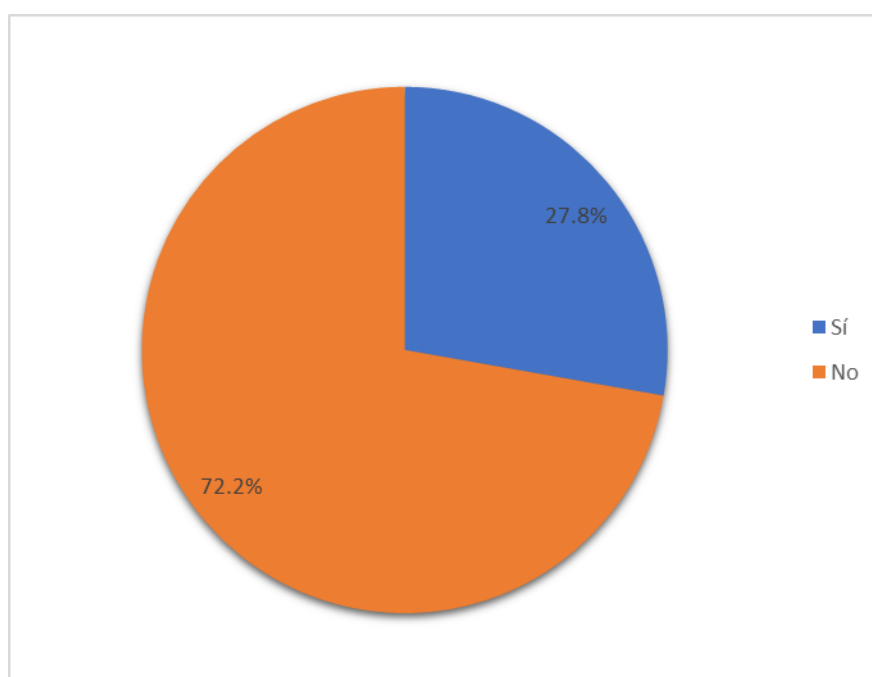


Gráfico 55: ¿Le gustaría disponer de más herramientas para poder realizar su trabajo?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

El propósito de esta pregunta era saber si a los empleados les gustaría disponer de más herramientas para poder desempeñar sus funciones, un 27.8% del total indicó que sí les gustaría poder tener a su disposición más opciones o recursos para la realización de sus labores, mientras que; el restante 72.2% indicó lo opuesto, indicando que con las herramientas actuales era suficiente.

Indicador 3: Capacitación y desarrollo de trabajadores

Tabla 56: ¿Usted recibe capacitaciones por parte de Importadora Monge Heredia?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Usted recibe capacitaciones por parte de Importadora Monge Heredia?	Sí	18	100%
	No	0	0%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

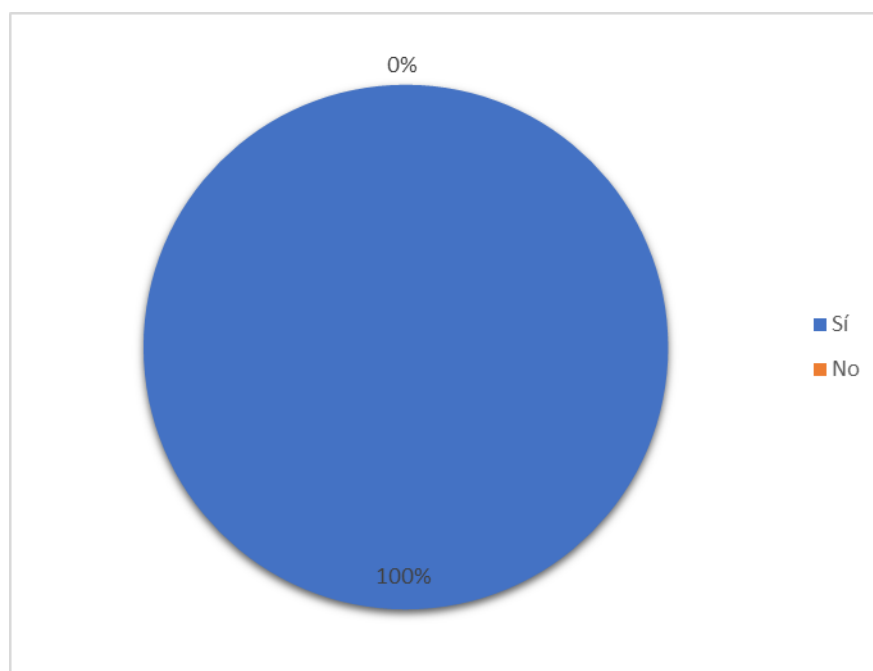


Gráfico 56: ¿Usted recibe capacitaciones por parte de Importadora Monge Heredia?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta interrogante fue realizada para conocer si los empleados recibían capacitaciones de parte de la empresa, la totalidad de los colaboradores respondieron de manera afirmativa, indicando que sí eran capacitados por la empresa.

Tabla 57: ¿Con cuanta frecuencia recibe capacitaciones?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Con cuanta frecuencia recibe capacitaciones?	Con Mucha frecuencia	11	61.1%
	Con alguna frecuencia	7	38.9%
	No con tanta frecuencia	0	0.0%
	Con ninguna frecuencia	0	0.0%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

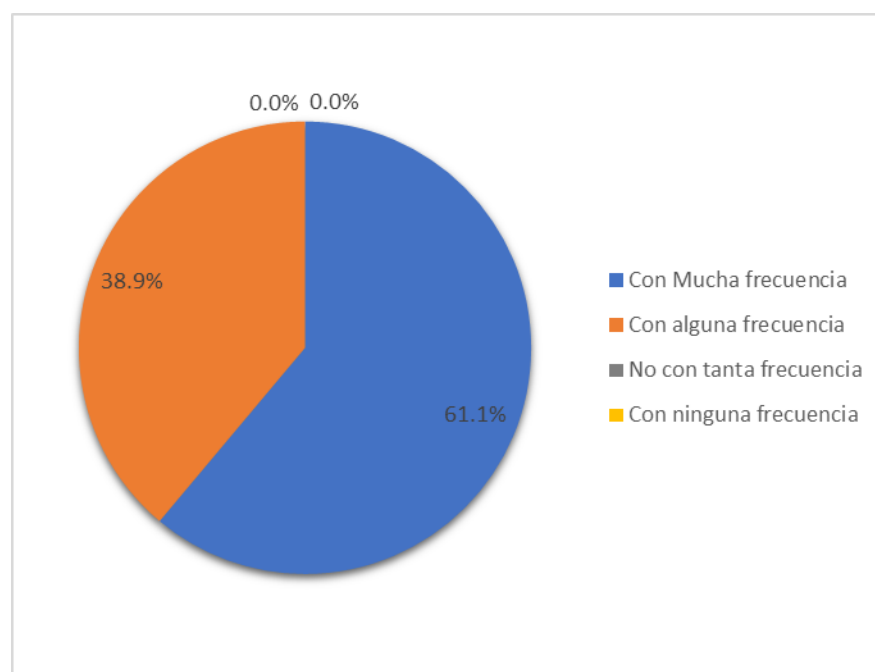


Gráfico 57: ¿Con cuanta frecuencia recibe capacitaciones?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta consulta se hizo con el propósito de identificar la periodicidad con que los colaboradores recibían capacitaciones de parte de la empresa, un 61.1% del total indicó que las recibían con mucha frecuencia, mientras que; el restante 38.9% señaló que eran capacitados con alguna frecuencia.

Tabla 58: ¿Se evalúan las capacitaciones recibidas?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Se evalúan las capacitaciones recibidas?	Sí	18	100%
	No	0	0%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

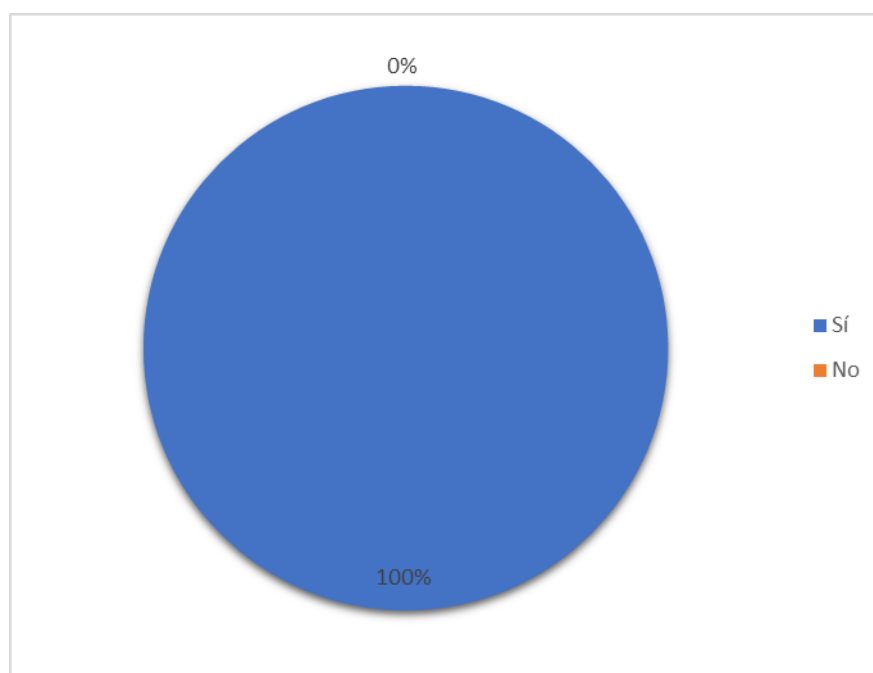


Gráfico 58: ¿Se evalúan las capacitaciones recibidas?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta pregunta estaba destinada para conocer si las capacitaciones que les impartían a los trabajadores de la empresa eran evaluadas, el 100% de los individuos respondieron que todas las capacitaciones que les impartían eran evaluadas en su totalidad.

Indicador 4: Liderazgo

Tabla 59: ¿Qué tan comprometido se siente usted con su jefatura respecto al alcance de las metas establecidas?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Qué tan comprometido se siente usted con su jefatura respecto al alcance de las metas establecidas?	Muy comprometido	18	100%
	Algo comprometido	0	0%
	No tan comprometido	0	0%
	Nada comprometido	0	0%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

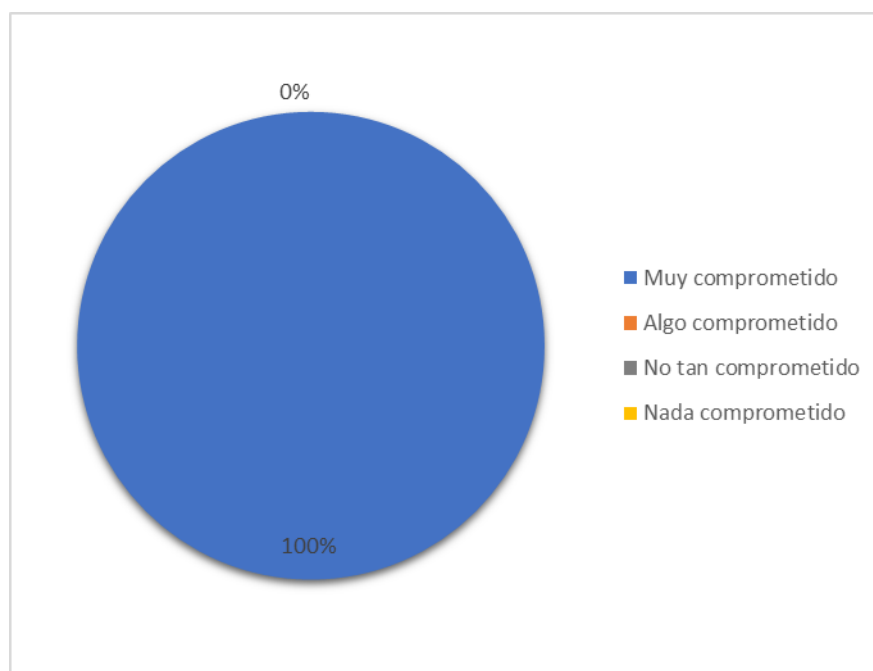


Gráfico 59: ¿Qué tan comprometido se siente usted con su jefatura respecto al alcance de las metas establecidas?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

El fin de esta interrogante era saber qué tan comprometidos se sentían los trabajadores con sus superiores en relación al alcance de las metas planteadas, la totalidad de los individuos indicaron estar muy comprometidos.

Tabla 60: ¿Usted considera que su jefatura influye en el grupo para que trabajen por las metas establecidas?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Usted considera que su jefatura influye en el grupo para que trabajen por las metas establecidas?	Sí	13	72.2%
	No	5	27.8%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

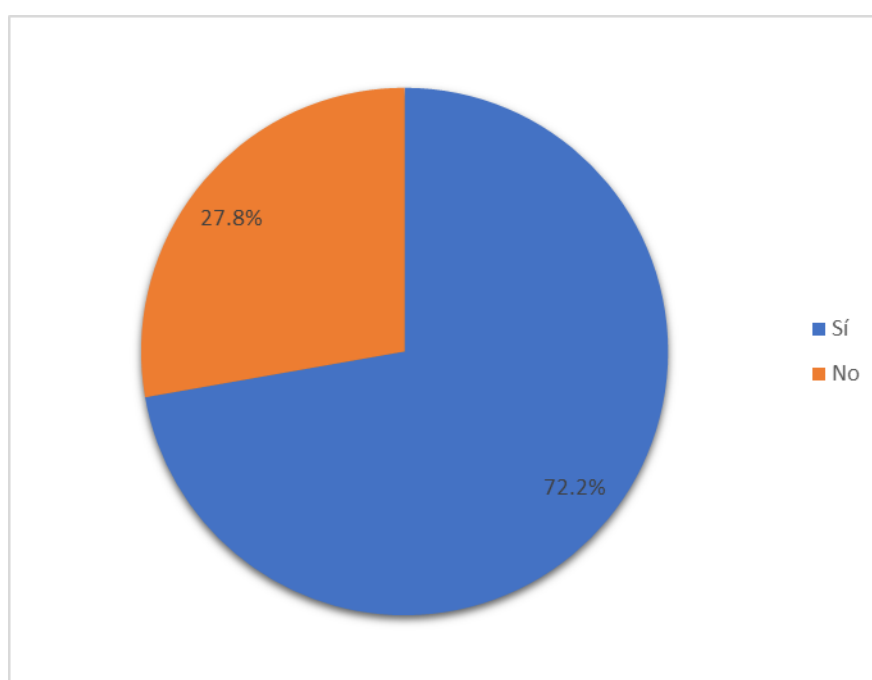


Gráfico 60: ¿Usted considera que su jefatura influye en el grupo para que trabajen por las metas establecidas?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta consulta tenía como objetivo determinar si los empleados consideraban que existía una influencia de la jefatura en el grupo para que trabajaran por alcanzar las metas proyectadas, de acuerdo a los resultados obtenidos, un 72.2% de los colaboradores indicaron que sí, mientras que; por otro lado, el restante 27.8 indicó lo opuesto, en otras palabras, que la jefatura no influía a nivel grupal.

Tabla 61: ¿Qué tan probable es que usted recomiende su jefatura a sus colegas?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Qué tan probable es que usted recomiende su jefatura a sus colegas?	Muy probable	14	77.8%
	Algo probable	4	22.2%
	Un poco probable	0	0.0%
	Nada probable	0	0.0%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

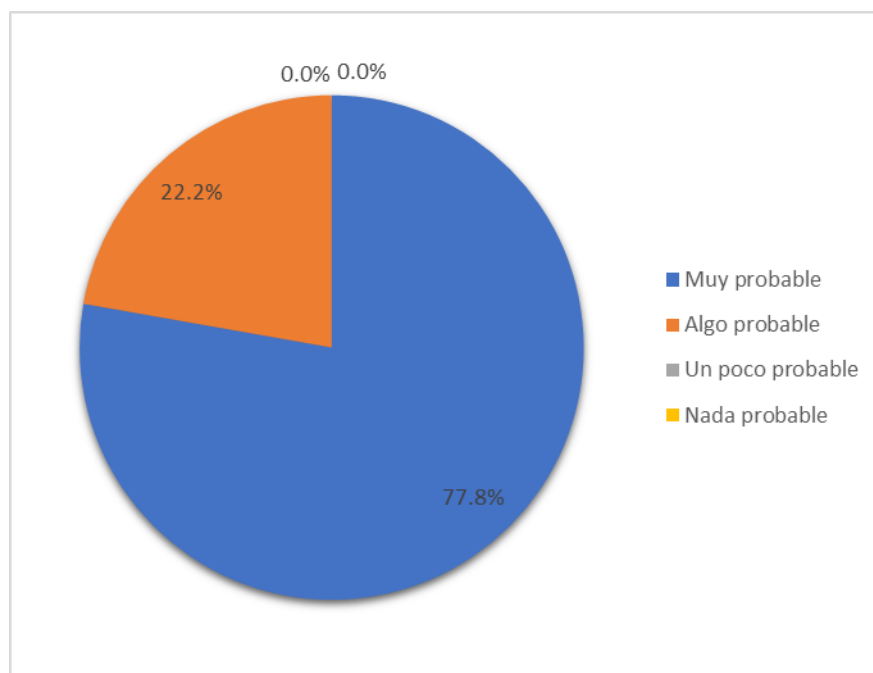


Gráfico 61: ¿Qué tan probable es que usted recomiende su jefatura a sus colegas?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

El propósito de esta pregunta era especificar qué tanta probabilidad existía de que los trabajadores recomendaran su actual jefatura a otras personas, por ejemplo: colegas; un 77.8% del total de los individuos indicó que era muy probable y el otro 22.2% dijo que era algo probable.

Indicador 5: Comunicación

Tabla 62: ¿Qué tan bien se comunica su jefatura con el equipo de trabajo?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Qué tan bien se comunica su jefatura con el equipo de trabajo?	Muy bien	5	27.8%
	Algo bien	11	61.1%
	No tan bien	0	0.0%
	Nada bien	2	11.1%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

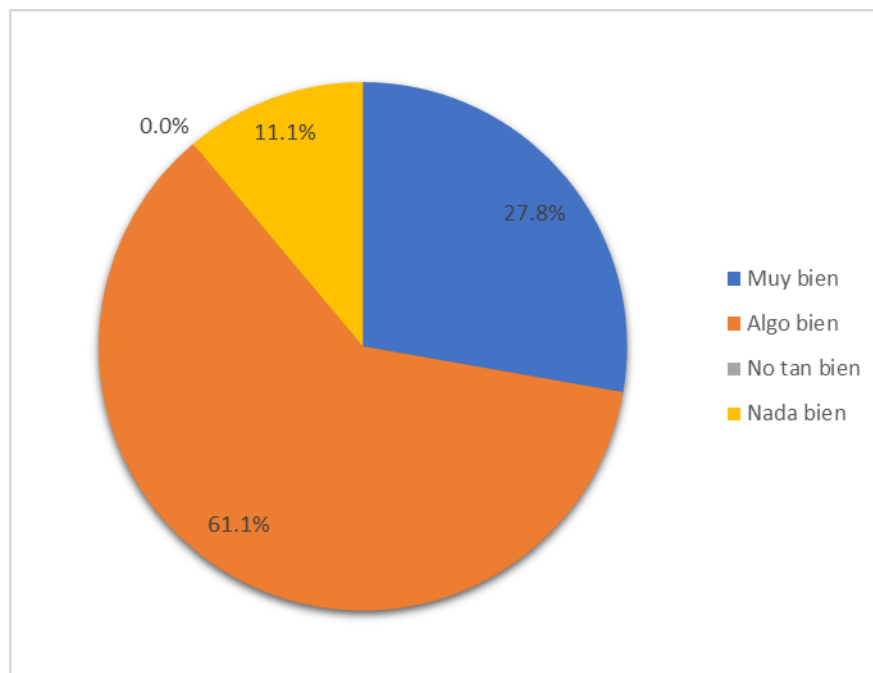


Gráfico 62: ¿Qué tan bien se comunica su jefatura con el equipo de trabajo?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

El objetivo de esta interrogante era medir cómo manejaba la comunicación la jefatura con el equipo de colaboradores bajo su supervisión. Por una parte, un 61.1% del total indicó que se comunicaba algo bien y un 27.8% respondió que lo hacía muy bien, mientras que; por otra parte, el restante 11.1% señaló que no lo hacía nada bien.

Tabla 63: ¿Qué tan fácil es comunicarse con su superior?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Qué tan fácil es comunicarse con su superior?	Muy fácil	7	38.9%
	Algo fácil	10	55.6%
	No tan fácil	1	5.6%
	Nada fácil	0	0.0%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

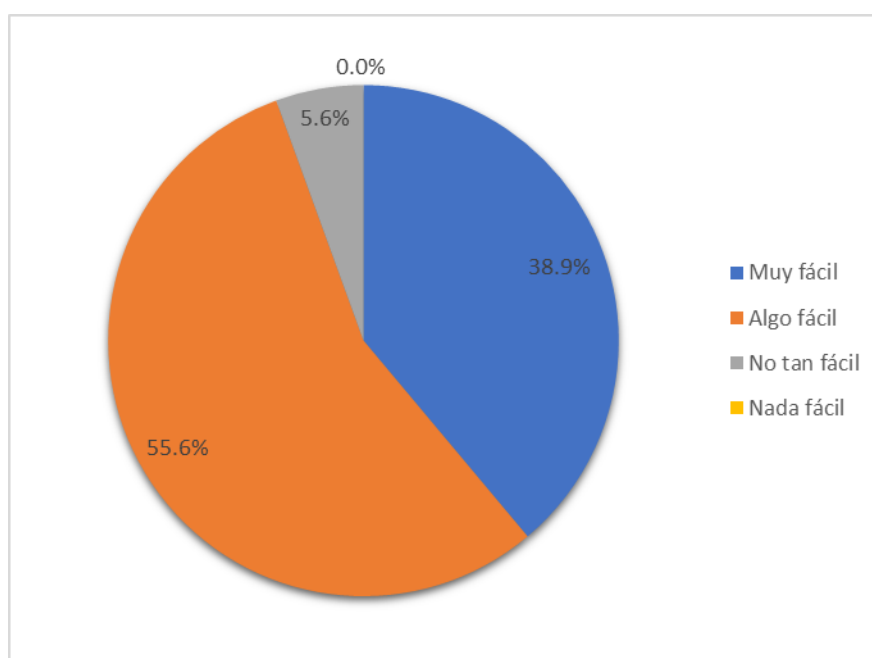


Gráfico 63: ¿Qué tan fácil es comunicarse con su superior?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta consulta se realizó con la finalidad de determinar la facilidad que tenían los colaboradores para poder comunicarse con su jefatura, de acuerdo a los resultados obtenidos, un 55.6% del total de los individuos manifestó que era algo fácil comunicarse con su superior, un 38.9% dijo que era muy fácil y, por otra parte; el restante 5.6% expresó que no era tan fácil poder comunicarse con su jefe.

Tabla 64: ¿Usted considera que se debería mejorar la comunicación en su empresa?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Usted considera que se debería mejorar la comunicación en su empresa?	Sí	3	16.7%
	No	15	83.3%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

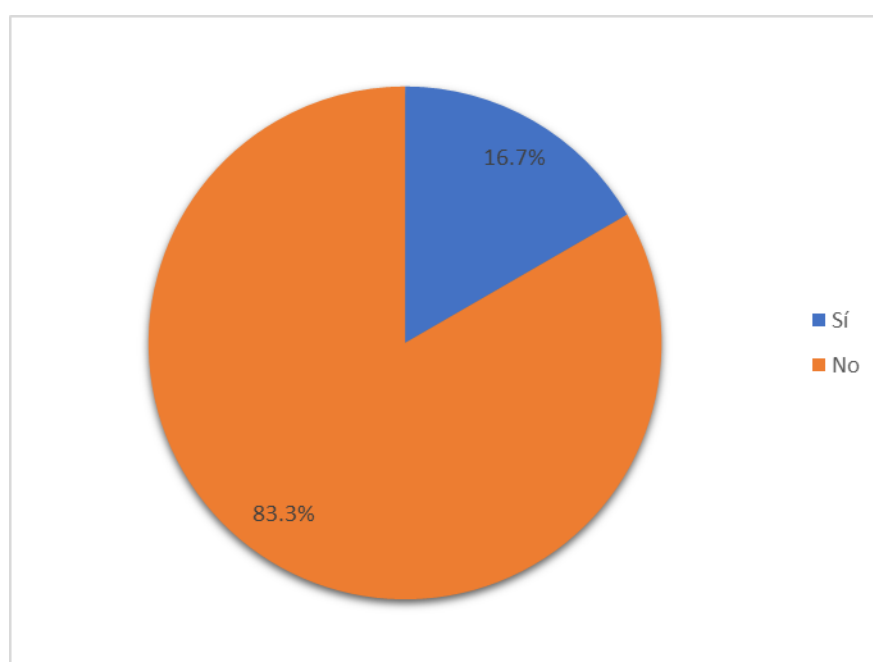


Gráfico 64: ¿Usted considera que se debería mejorar la comunicación en su empresa?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

El propósito de esta pregunta era conocer si los empleados consideraban necesario que se mejorara la comunicación en la empresa. La mayoría de los trabajadores, compuesta por un 83.3% del total, manifestó que sí era necesario mejorar los procesos de comunicación, mientras que solamente un 16.7% dijo que no era necesario hacer mejoras en temas de comunicación a nivel organizacional.

Tabla 65: ¿Cómo calificaría la comunicación que aplica su jefatura con el equipo de trabajo?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Cómo calificaría la comunicación que aplica su jefatura con el equipo de trabajo?	Excelente	1	5.6%
	Muy Buena	4	22.2%
	Buena	12	66.7%
	Regular	1	5.6%
	Mala	0	0.0%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

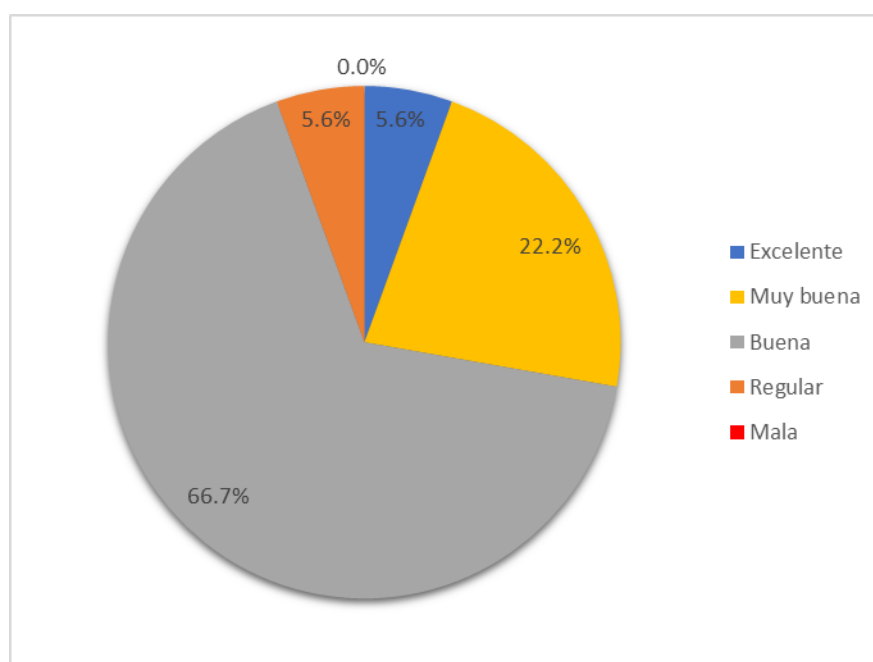


Gráfico 65: ¿Cómo calificaría la comunicación que aplica su jefatura con el equipo de trabajo?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta pregunta tenía como objetivo calificar la comunicación de la jefatura con su equipo de trabajo, el 66.7% del total de los colaboradores la calificó como buena, un 22.2% la consideró muy buena, un 5.6% la señaló como excelente y en igual porcentaje, también en un 5.6%, fue evaluada como regular.

Indicador 6: Motivación

Tabla 66: ¿Usted se siente motivado en su puesto de trabajo?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Usted se siente motivado en su puesto de trabajo?	Sí	15	83.3%
	No	3	16.7%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

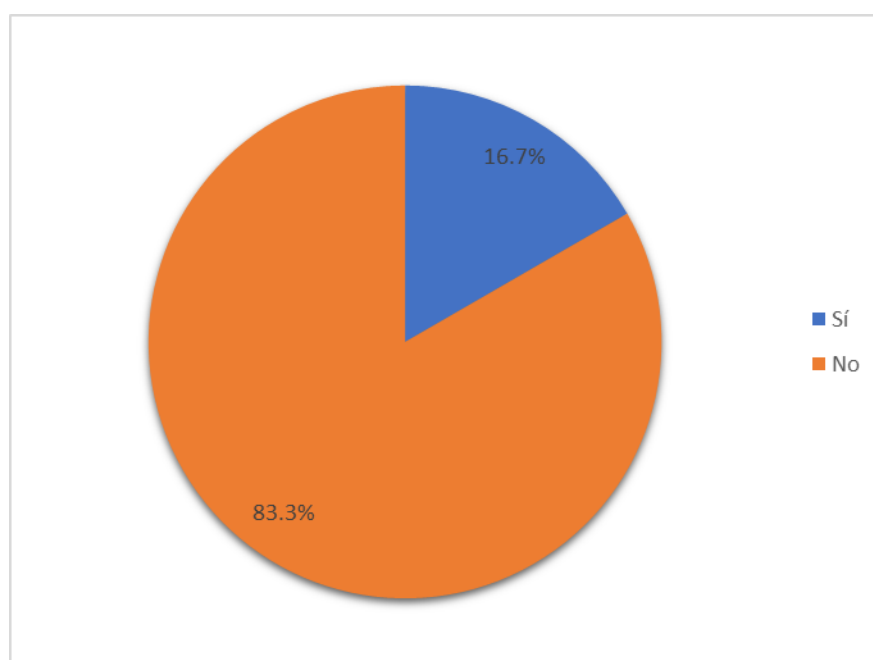


Gráfico 66: ¿Usted se siente motivado en su puesto de trabajo?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta consulta fue realizada con el propósito de identificar si los empleados se sentían motivados en el puesto que estaban desempeñando en ese momento dentro de la organización, un 83.3% del total de los individuos señaló que sí estaban motivados en su puesto de trabajo, mientras que; por otro lado, el restante 16.7% dijo no estar lo suficientemente motivados.

Tabla 67: ¿Su jefatura realiza alguna actividad para motivarlo en su trabajo?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Su jefatura realiza alguna actividad para motivarlo en su trabajo?	Sí	5	27.8%
	No	13	72.2%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

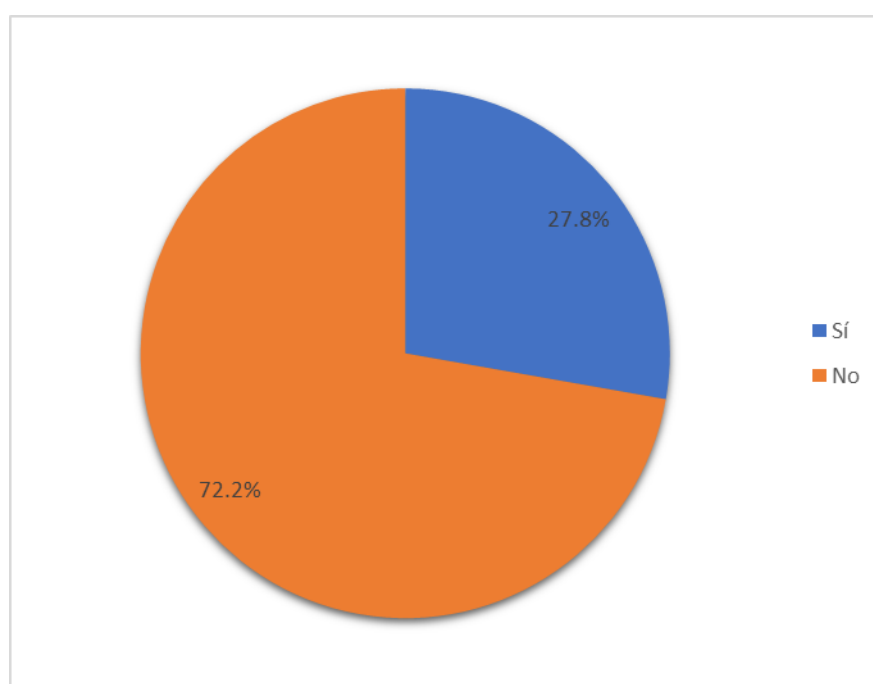


Gráfico 67: ¿Su jefatura realiza alguna actividad para motivarlo en su trabajo?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta pregunta tenía la finalidad de validar si la jefatura realizaba algún tipo de actividad a nivel organizacional para motivar a los colaboradores. Según los resultados recopilados, la mayoría de los participantes, compuesta por un 72.2% del total, respondió que no contaban con actividades para ser motivados, y; el otro 27.8 expresó que su jefatura sí realizaba actividades para motivarlos en su trabajo.

Tabla 68: ¿Qué factores lo motivan en su trabajo?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Qué factores lo motivan en su trabajo?	Dinero	12	66.7%
	Reconocimiento	4	22.2%
	Tiempo	2	11.1%
	Otro	0	0.0%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

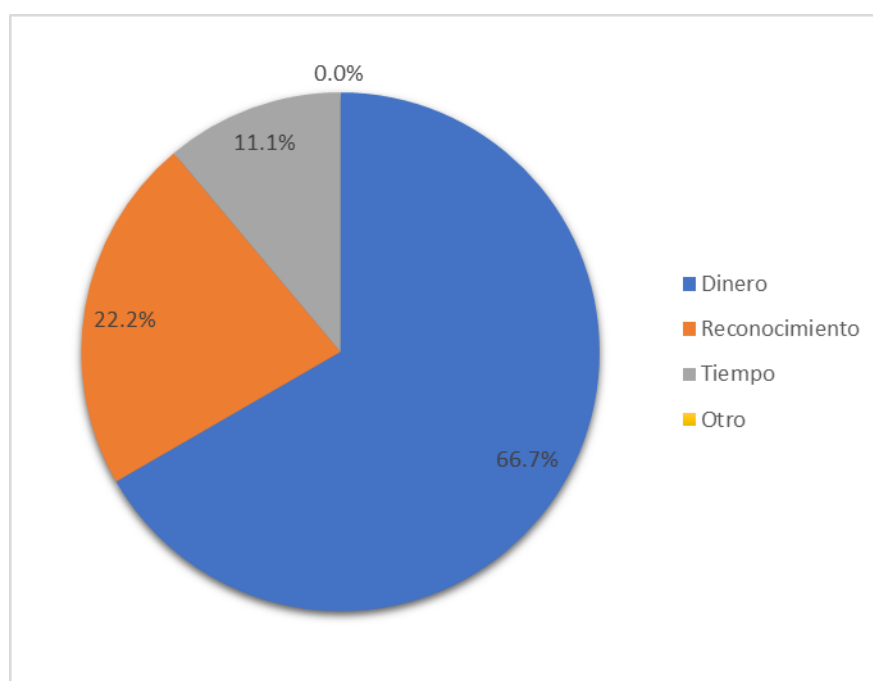


Gráfico 68: ¿Qué factores lo motivan en su trabajo?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

La intención de esta interrogante era conocer los principales factores de motivación que eran importantes para los empleados. La mayoría de los trabajadores, un 66.7% del total, indicaron que el dinero era su principal fuente de motivación, por otra parte; un 22.2% dijeron que para ellos era más importante tener reconocimiento y, el restante 11.1, respondieron que valoraban más disponer de tiempo libre.

Indicador 7: Orientación y apoyo

Tabla 69: ¿Usted recibe orientación o apoyo de parte de su jefatura cuando lo requiere?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Usted recibe orientación o apoyo de parte de su jefatura cuando lo requiere?	Sí	16	88.9%
	No	2	11.1%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

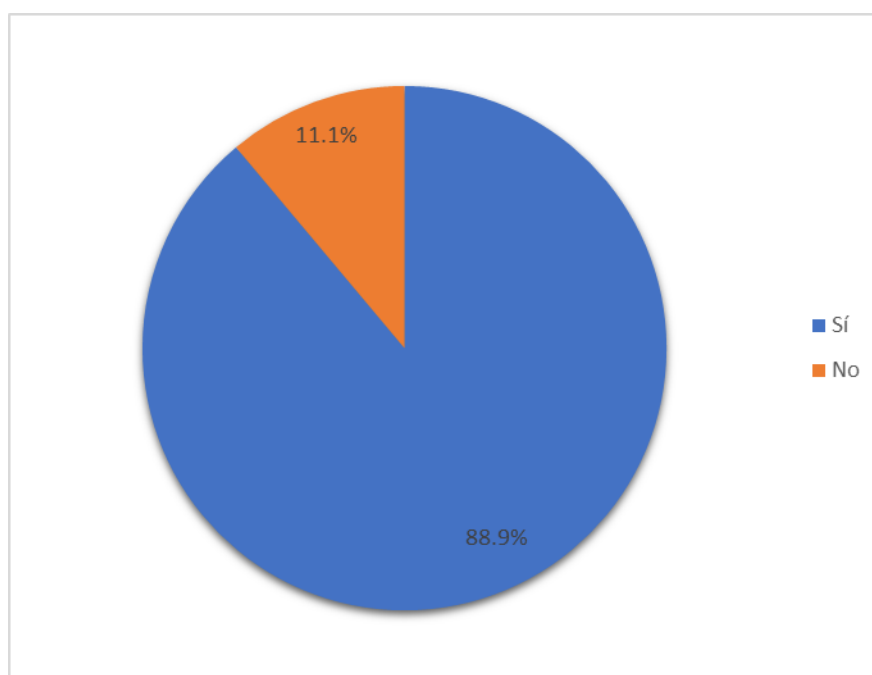


Gráfico 69: ¿Usted recibe orientación o apoyo de parte de su jefatura cuando lo requiere?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta consulta fue realizada para conocer si los empleados recibían orientación o apoyo de parte de su jefatura cuando así era requerida. Un 88.9% del total de los colaboradores respondieron que sí recibían dicha orientación o apoyo, y el otro 11.1% respondió que no era así.

Tabla 70: ¿Qué tan accesible es obtener orientación o apoyo de parte de su jefatura?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Qué tan accesible es obtener orientación o apoyo de parte de su jefatura?	Muy accesible	8	44.4%
	Algo accesible	10	55.6%
	No tan accesible	0	0.0%
	Nada accesible	0	0.0%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

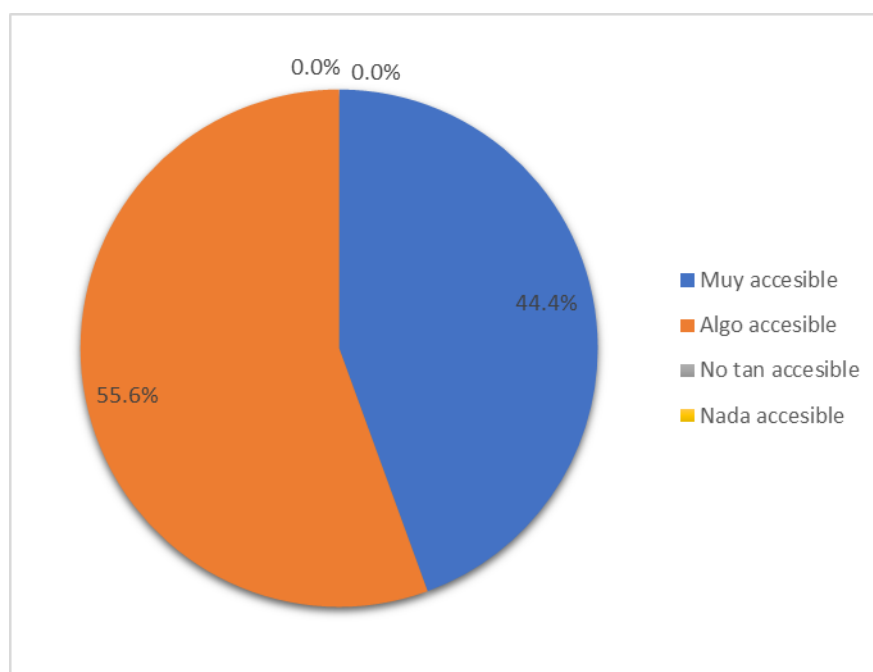


Gráfico 70: ¿Qué tan accesible es obtener orientación o apoyo de parte de su jefatura?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta pregunta tenía el objetivo de determinar qué tan accesible era para los empleados recibir orientación o apoyo de parte de su superior. Los resultados mostraron que un 44.4% de los individuos indicaron que era muy accesible, mientras que; el restante 55.6% dijeron que era algo accesible.

Tabla 71: ¿Qué tan útil es la orientación o el apoyo recibido de parte de su superior?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Qué tan útil es la orientación o el apoyo recibido de parte de su superior?	Muy útil	14	77.8%
	Algo útil	4	22.2%
	No tan útil	0	0.0%
	Nada útil	0	0.0%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

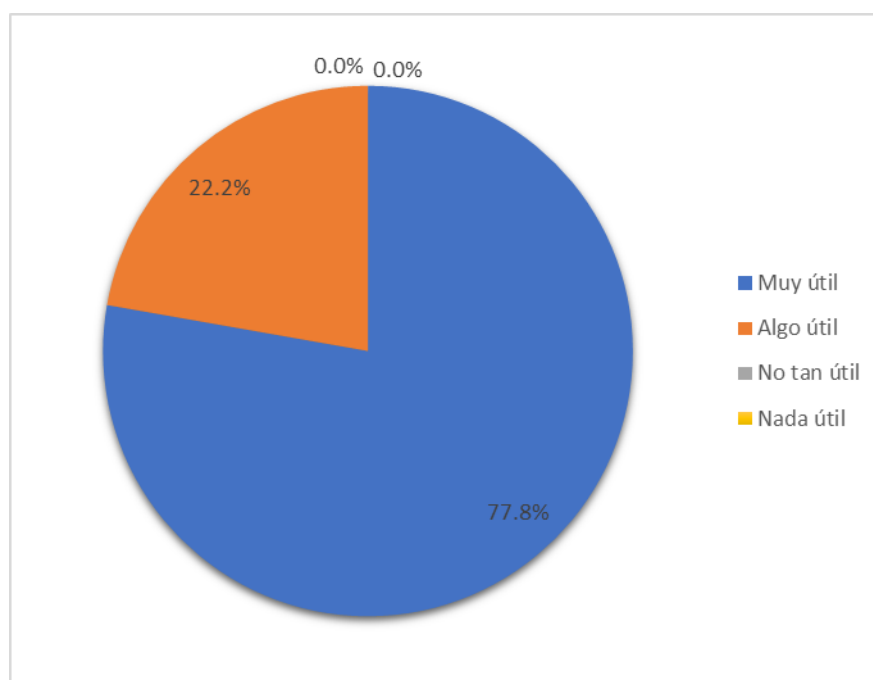


Gráfico 71: ¿Qué tan útil es la orientación o el apoyo recibido de parte de su superior?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

El fin de esta interrogante era saber qué tan útil era para los empleados la orientación que les brindaba su superior. De acuerdo a los resultados obtenidos, un 77.8% del total de los individuos, respondió que era muy útil, mientras que; el otro 22.2% indicó que era algo útil.

Indicador 8: Medición y comparación de resultados

Tabla 72: ¿Usted tiene un control de los resultados que debe llevar en relación a los que debería llevar?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Usted tiene un control de los resultados que debe llevar en relación a los que debería llevar?	Sí	17	94.4%
	No	1	5.6%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

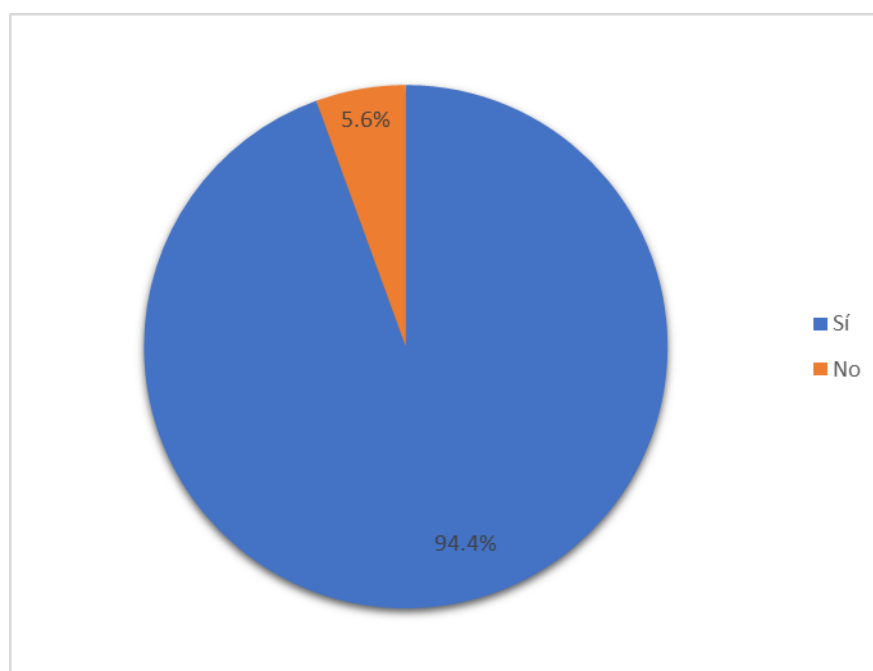


Gráfico 72: ¿Usted tiene un control de los resultados que debe llevar en relación a los que debería llevar?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

El objetivo de esta consulta era determinar si los empleados llevaban por su propia cuenta un control de los resultados obtenidos respecto a los planteados por la empresa. El 94.4% del total de los trabajadores respondió que sí tenían dicho control y solamente el 5.6% indicó que no lo llevaban.

Tabla 73: ¿Su jefatura hace observaciones respecto a sus resultados obtenidos?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Su jefatura hace observaciones respecto a sus resultados obtenidos?	Sí	18	100%
	No	0	0%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

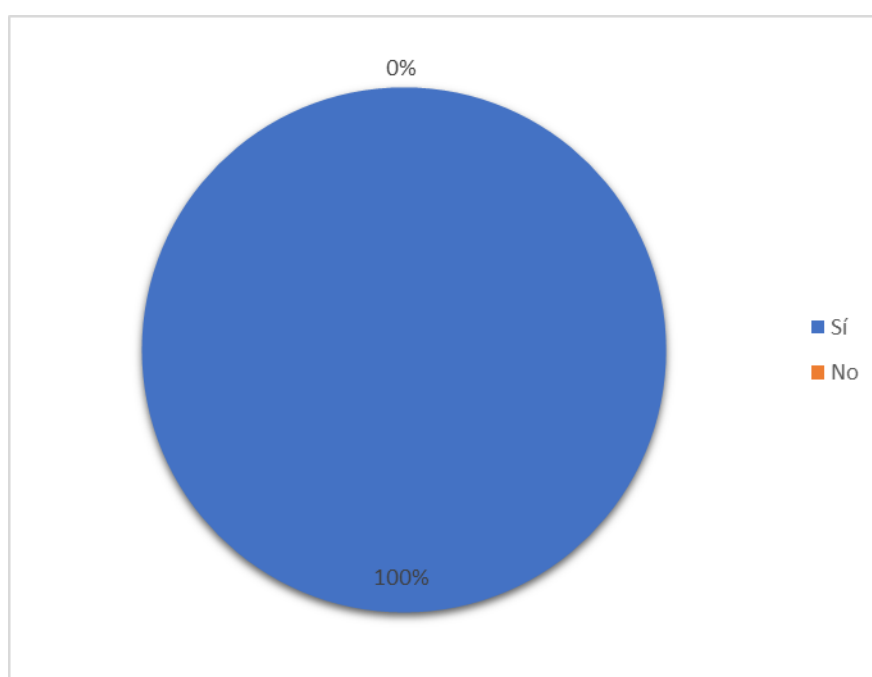


Gráfico 73: ¿Su jefatura hace observaciones respecto a sus resultados obtenidos?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta pregunta tenía el propósito de saber si los empleados recibían algún tipo de observación o comentario, de parte de su superior en relación a los resultados obtenidos. En este caso el 100% de los colaboradores indicaron que su jefatura sí les realizaba alguna observación sobre los resultados alcanzados.

Tabla 74: ¿Su jefatura le da seguimiento a los resultados que usted obtiene?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Su jefatura le da seguimiento a los resultados que usted obtiene?	Sí	13	72.2%
	No	5	27.8%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

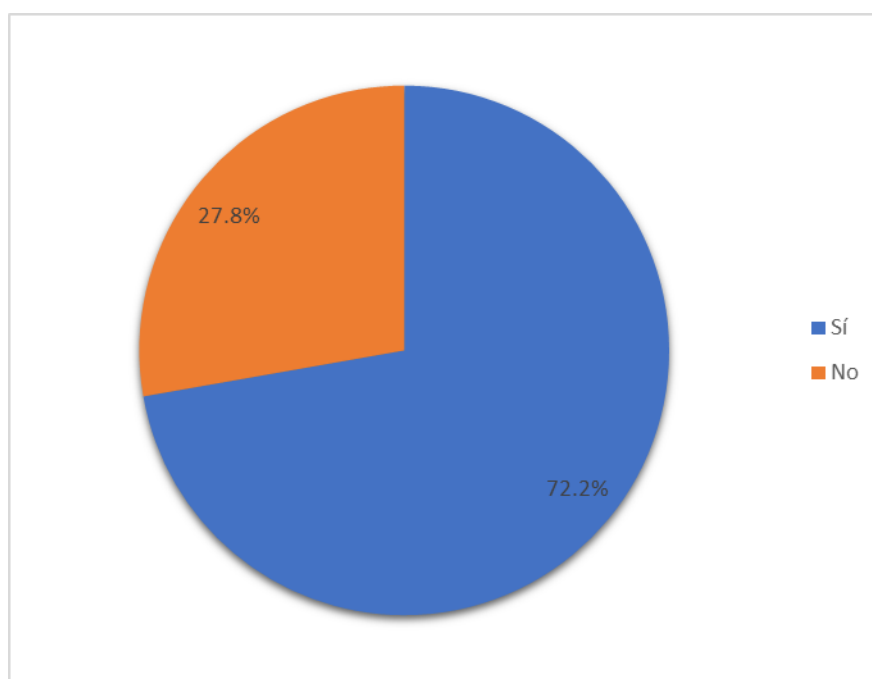


Gráfico 74: ¿Su jefatura le da seguimiento a los resultados que usted obtiene?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta pregunta tenía la finalidad de conocer si la jefatura daba seguimiento a los diferentes resultados alcanzados por cada uno de sus colaboradores. Los resultados mostraron que el 72.2% de los individuos respondieron de manera positiva a la interrogante, mientras que; el otro 27.8% indicó que no recibían dicho acompañamiento.

Indicador 9: Áreas de mejora

Tabla 75: ¿Su jefatura le indica las áreas en las cuales debe trabajar para mejorar su desempeño?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Su jefatura le indica las áreas en las cuales debe trabajar para mejorar su desempeño?	Sí	18	100%
	No	0	0%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

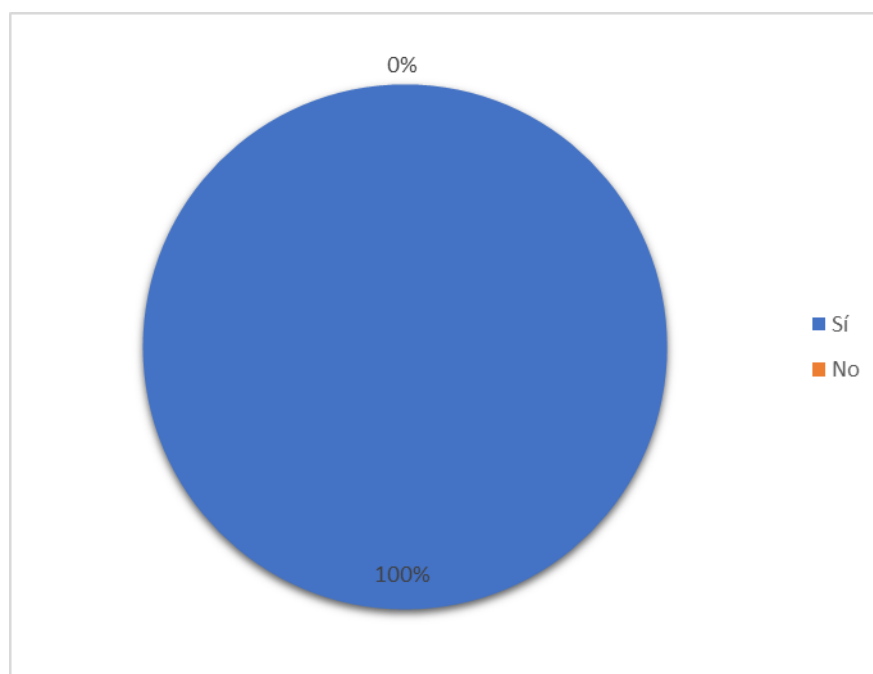


Gráfico 75: ¿Su jefatura le indica las áreas en las cuales debe trabajar para mejorar su desempeño?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta consulta se realizó con la intención de saber si los empleados recibían apoyo de parte de su jefatura sobre las áreas en las cuales tenía oportunidades de mejora. El 100% de los empleados respondieron afirmativamente a la pregunta realizada, indicando que sí les indicaban las áreas a trabajar.

Tabla 76: ¿Usted considera acertadas las observaciones que su jefatura realiza respecto a sus áreas de mejora?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Usted considera acertadas las observaciones que su jefatura realiza respecto a sus áreas de mejora?	Sí	16	88.9%
	No	2	11.1%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

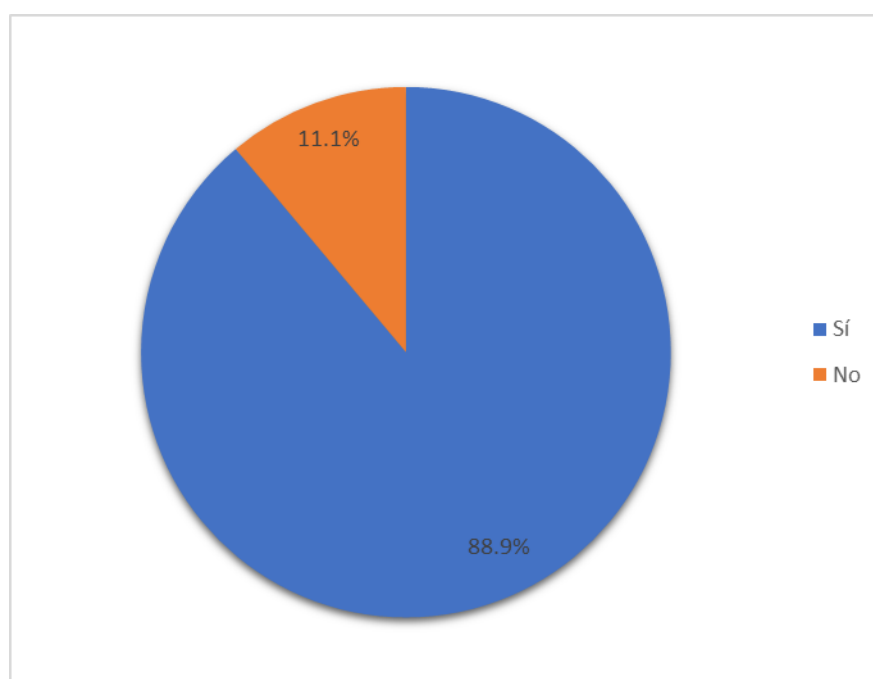


Gráfico 76: ¿Usted considera acertadas las observaciones que su jefatura realiza respecto a sus áreas de mejora?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta pregunta tenía la finalidad de conocer si los empleados consideraban como acertadas o no las recomendaciones que su superior les realizaba. El 88.9% del total de los individuos indicaron que sí eran acertadas y el otro 11.1% indicó lo contrario, debido a que eran recomendaciones muy generales.

Tabla 77: ¿Su jefatura le brinda seguimiento a los puntos identificados en los cuales usted debe mejorar?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Su jefatura le brinda seguimiento a los puntos identificados en los cuales usted debe mejorar?	Sí	16	88.9%
	No	2	11.1%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

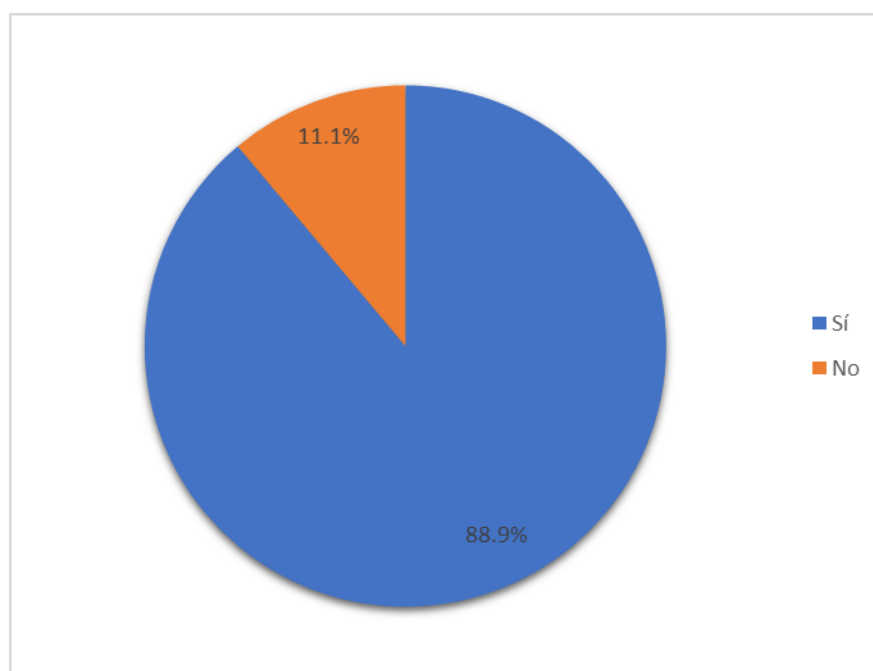


Gráfico 77: ¿Su jefatura le brinda seguimiento a los puntos identificados en los cuales usted debe mejorar?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

La intención de esta interrogante era saber si los empleados tenían un seguimiento de parte de su jefatura sobre aspectos de mejora previamente identificados. De acuerdo a los resultados, el 88.9% de los trabajadores respondieron de manera afirmativa a la consulta, mientras que; el restante 11.1% dijo lo hizo de forma contrario, indicando que no les daban dicho seguimiento.

Indicador 10: Realimentación

Tabla 78: ¿Recibe consejos o sugerencias de su jefatura respecto al trabajo que usted realiza?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Recibe consejos o sugerencias de su jefatura respecto al trabajo que usted realiza?	Sí	18	100%
	No	0	0%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

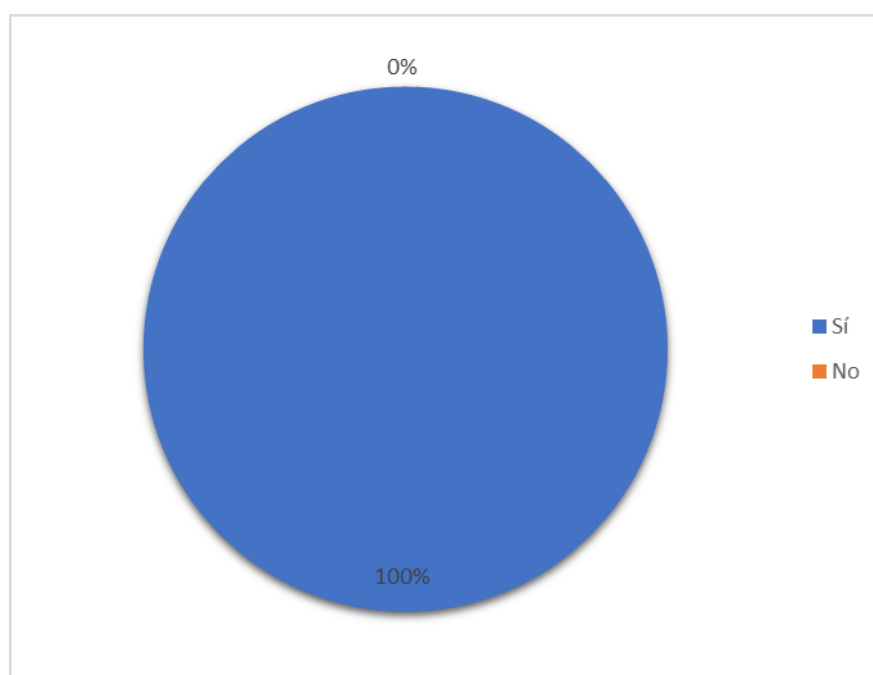


Gráfico 78: ¿Recibe consejos o sugerencias de su jefatura respecto al trabajo que usted realiza?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

El fin de esta consulta era saber si los empleados recibían consejos o sugerencias de parte de su superior respecto al trabajo que realizaban. La totalidad de los individuos que respondieron la pregunta indicaron que sí recibían consejos o sugerencias de la jefatura.

Tabla 79: ¿Qué tan efectivos son los consejos o sugerencias de su jefe?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Qué tan efectivos son los consejos o sugerencias de su jefe?	Muy efectivos	4	22.2%
	Algo efectivos	14	77.8%
	No tan efectivos	0	0.0%
	Nada efectivos	0	0.0%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

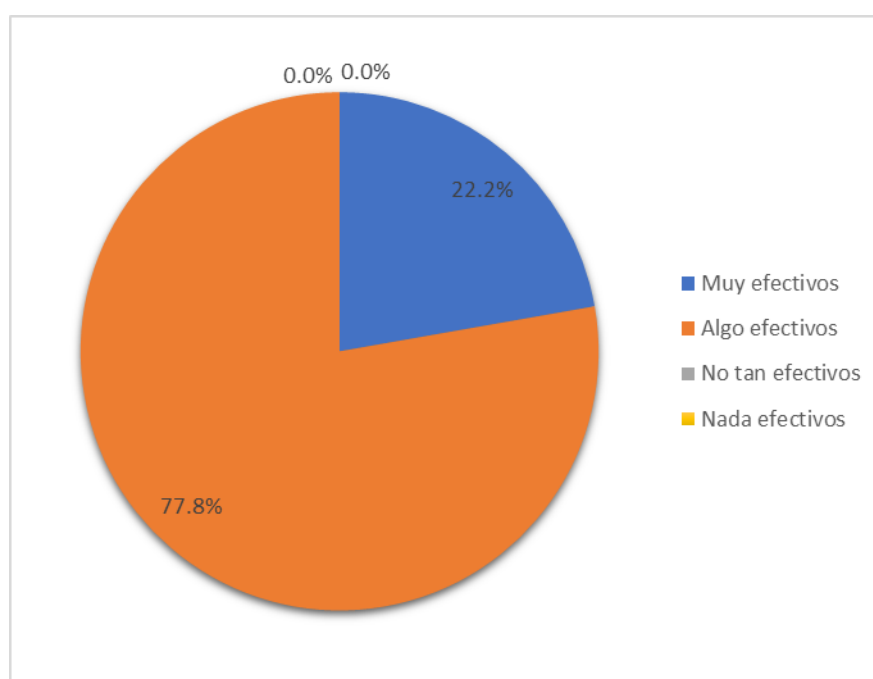


Gráfico 79: ¿Qué tan efectivos son los consejos o sugerencias de su jefe?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

El objetivo de esta pregunta era determinar la efectividad de los consejos o sugerencias brindados por la jefatura a sus colaboradores. De acuerdo a los resultados obtenidos, el 77.8% del total de los individuos, indicaron que dichos consejos o sugerencias eran algo efectivos; mientras que, un 22.2% indicaron que eran muy efectivos

Tabla 80: ¿Con cuanta frecuencia su jefatura le brinda consejos o sugerencias respecto a su trabajo?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Con cuanta frecuencia su jefatura le brinda consejos o sugerencias respecto a su trabajo?	Con mucha frecuencia	17	94.4%
	Con alguna frecuencia	1	5.6%
	No con tanta frecuencia	0	0.0%
	Con ninguna frecuencia	0	0.0%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.



Gráfico 80: ¿Con cuanta frecuencia su jefatura le brinda consejos o sugerencias respecto a su trabajo?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta interrogante tenía el propósito de identificar la frecuencia con la cual la jefatura brindaba a sus empleados consejos o sugerencias, sobre las funciones que desempeñaban. El 94.4% del total de los individuos indicaron que recibían consejos o sugerencias con mucha frecuencia, y un 5.6% indicó que con alguna frecuencia.

Indicador 11: Reconocimientos

Tabla 81: ¿Su jefatura reconoce cuando un miembro de la empresa realiza una tarea especialmente bien hecha?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Su jefatura reconoce cuando un miembro de la empresa realiza una tarea especialmente bien hecha?	Sí	18	100%
	No	0	0%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

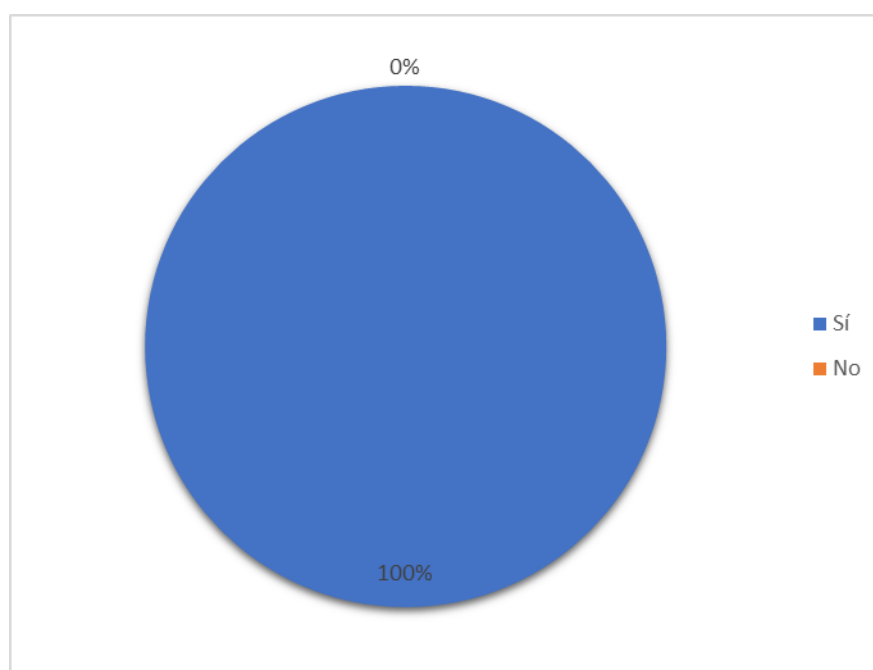


Gráfico 81: ¿Su jefatura reconoce cuando un miembro de la empresa realiza una tarea especialmente bien hecha?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta consulta tenía el fin de saber si la jefatura era capaz de reconocer un buen trabajo realizado de parte de algún miembro de la empresa. De acuerdo a los resultados obtenidos, el 100% de los individuos indicaron que su superior sí reconocía una tarea especialmente bien hecha por algún miembro del equipo de trabajo.

Tabla 82: ¿Con qué frecuencia su jefatura reconoce los logros que alcanza algún miembro de la empresa?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Con qué frecuencia su jefatura reconoce los logros que alcanza algún miembro de la empresa?	Con mucha frecuencia	16	88.9%
	Con alguna frecuencia	2	11.1%
	No con tanta frecuencia	0	0.0%
	Con ninguna frecuencia	0	0.0%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

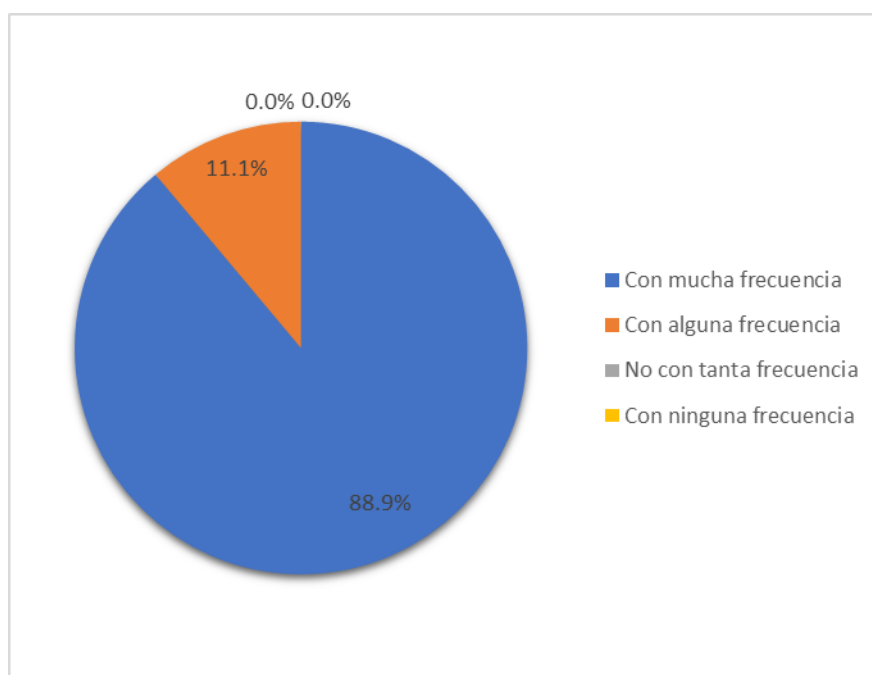


Gráfico 82: ¿Con qué frecuencia su jefatura reconoce los logros que alcanza algún miembro de la empresa?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta pregunta tenía el objetivo de determinar la frecuencia con la que la jefatura reconocía los logros alcanzados por algún miembro de la empresa. El 88.9% de los individuos indicaron que dichos logros eran reconocidos con mucha frecuencia, y el otro 11.1%; indicaron que eran reconocidos con alguna frecuencia.

Tabla 83: ¿Usted considera importante que se le reconozca su labor cuando realiza bien su trabajo?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Usted considera importante que se le reconozca su labor cuando realiza bien su trabajo?	Sí	18	100%
	No	0	0%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

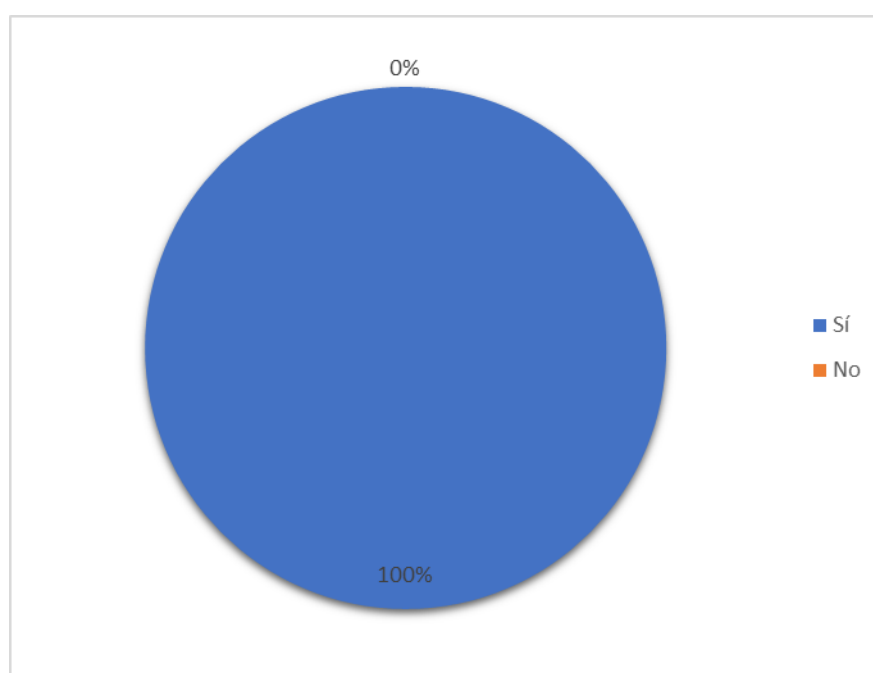


Gráfico 83: ¿Usted considera importante que se le reconozca su labor cuando realiza bien su trabajo?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

El propósito de esta interrogante era determinar si los empleados consideraban importante que su jefatura reconociera su esfuerzo en la realización de algún trabajo bien hecho. La totalidad de los individuos respondieron afirmativamente a la pregunta, indicando que sí eran relevante para ellos que les reconocieran su esfuerzo.

Indicador 12: Incentivos

Tabla 84: ¿Recibe algún tipo de incentivo por el trabajo que realiza en la empresa?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Recibe algún tipo de incentivo por el trabajo que realiza en la empresa?	Sí	14	77.8%
	No	4	22.2%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

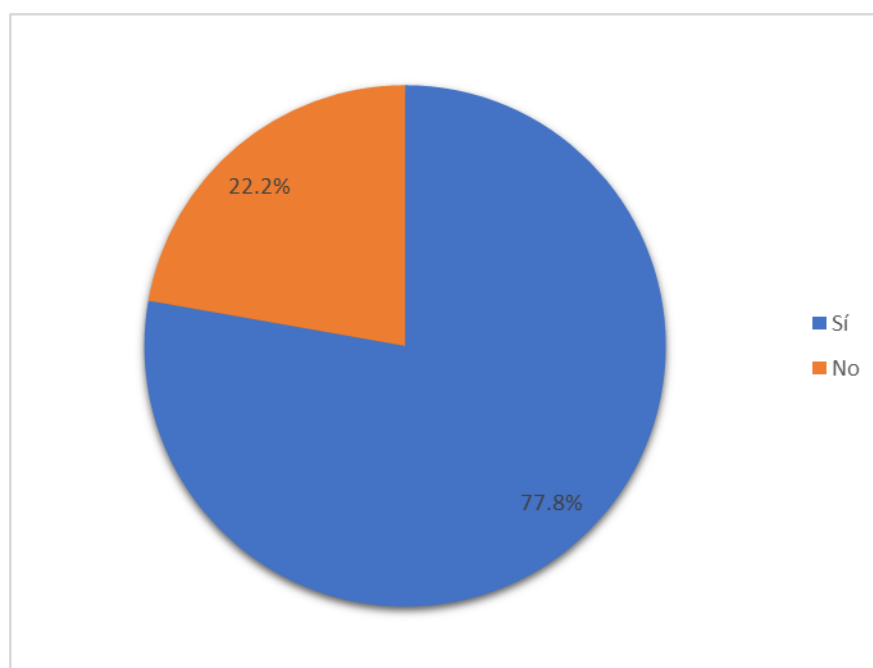


Gráfico 84: ¿Recibe algún tipo de incentivo por el trabajo que realiza en la empresa?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta consulta fue realizada con el propósito de identificar si los empleados recibían algún tipo de incentivo, como comisiones, por el trabajo que realizaban. De acuerdo a los resultados obtenidos, la mayoría de los individuos, compuesta por un 77.8% del total, indicaron que sí recibían alguna compensación; mientras que, por otra parte, el restante 22.2% indicaron que no recibían ningún incentivo adicional.

Tabla 85: ¿Los incentivos que recibe están acordes al mercado local?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Los incentivos que recibe están acordes al mercado local?	Sí	10	71.4%
	No	4	28.6%
Total		14	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

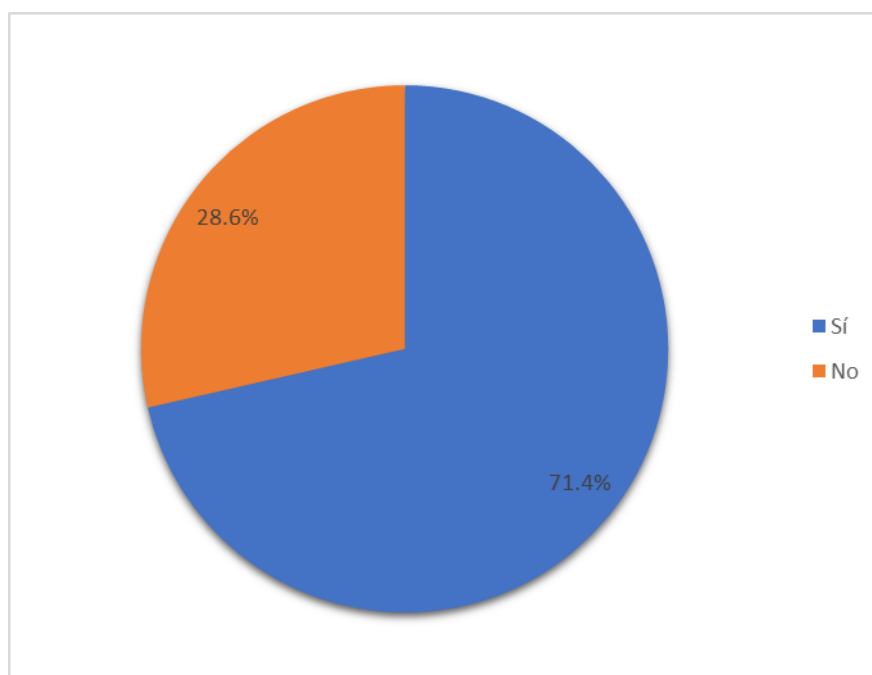


Gráfico 85: ¿Los incentivos que recibe están acordes al mercado local?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

El objetivo de esta pregunta era determinar si los empleados consideraban que los incentivos recibidos estaban acordes a la realidad del mercado local. Según los resultados obtenidos, el 71.4% de los individuos respondieron de manera afirmativa a la interrogante, mientras que; el restante 28.6% respondieron de forma opuesta, indicando que en otros lugares existía un pago más alto.

Tabla 86: ¿Está satisfecho con la remuneración en general que usted recibe?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Está satisfecho con la remuneración en general que usted recibe?	Sí	14	77.8%
	No	4	22.2%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

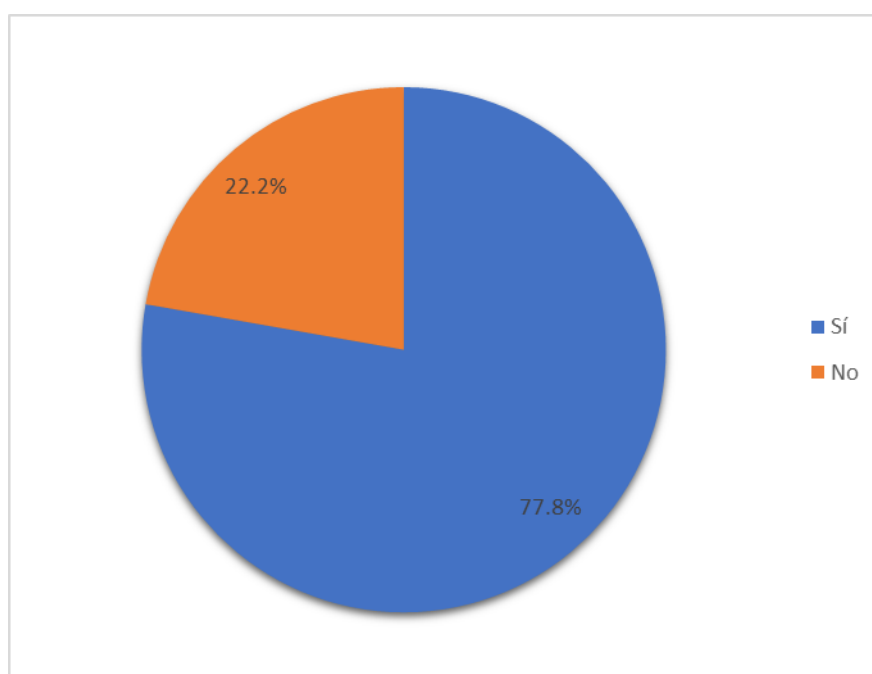


Gráfico 86: ¿Está satisfecho con la remuneración en general que usted recibe?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta interrogante tenía el fin de conocer si los colaboradores se encontraban satisfechos con la remuneración en general que recibían de parte de la compañía por el trabajo que realizaban. Los resultados obtenidos indicaron que el 77.8% del total de los individuos sí estaban satisfechos, mientras que; por otra parte, el 22.2% restante no lo estaba, ya que les gustaría tener un ingreso más elevado.

Tabla 87: En términos generales, ¿Qué tan eficiente considera usted es su jefe en su trabajo?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
En términos generales, ¿Qué tan eficiente considera usted es su jefe en su trabajo?	Muy eficiente	14	77.8%
	Algo eficiente	4	22.2%
	No tan eficiente	0	0.0%
	Nada eficiente	0	0.0%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

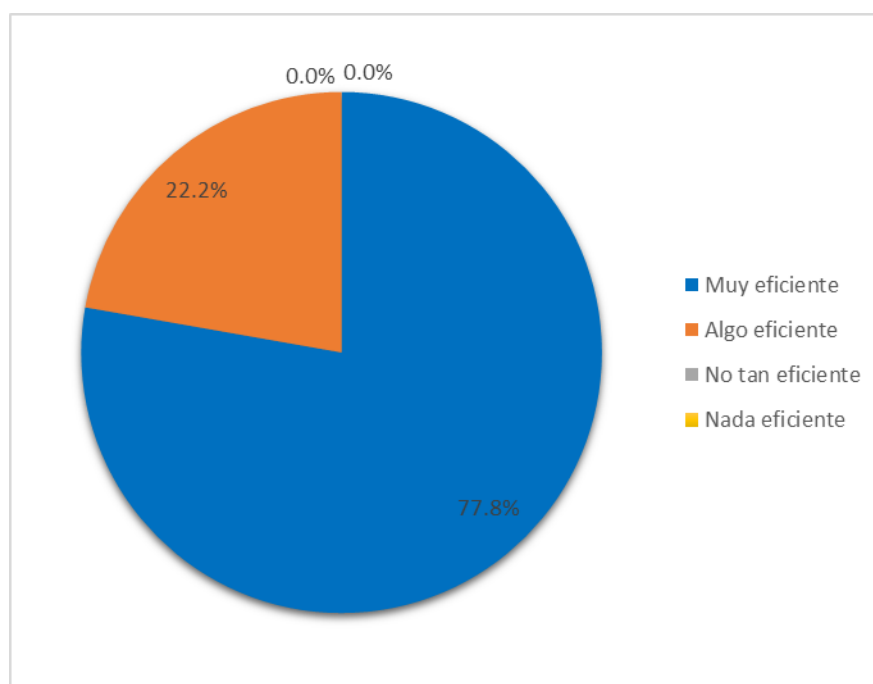


Gráfico 87: En términos generales, ¿Qué tan eficiente considera usted es su jefe en su trabajo?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta consulta tenía la finalidad de conocer qué tan eficiente consideraban los empleados era el trabajo realizado por su jefatura. El 77.8% del total de los individuos indicaron que su jefatura era muy eficiente en su trabajo, mientras que; el restante 22.2% indicaron que era algo eficiente.

Tabla 88: En términos generales, ¿Está satisfecho con la labor realizada por su jefatura?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
En términos generales, ¿Está satisfecho con la labor realizada por su jefatura?	Sí	18	100%
	No	0	0%
Total		18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

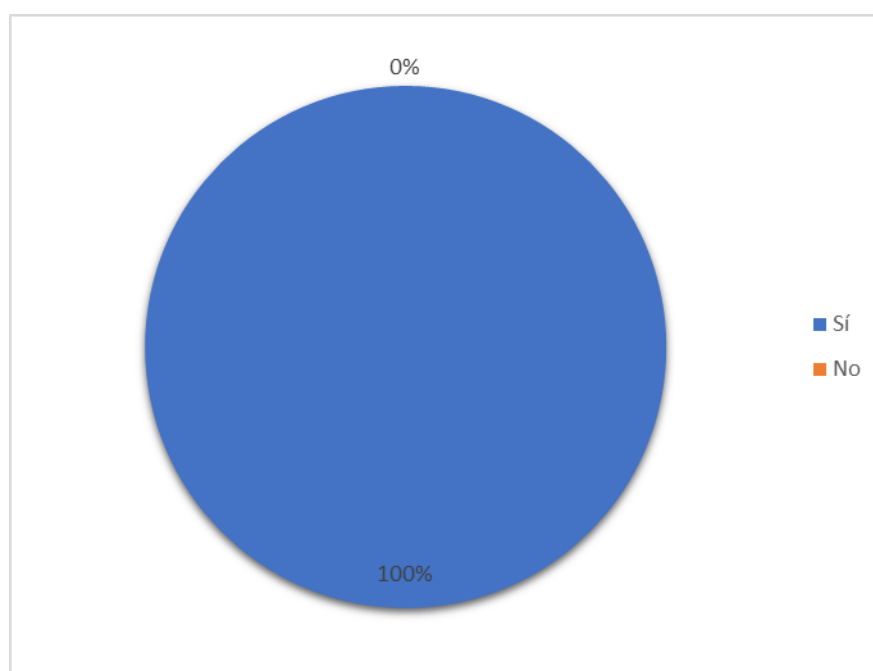


Gráfico 88: En términos generales, ¿Está satisfecho con la labor realizada por su jefatura?

Fuente: Cuestionario aplicado a empleados de Importadora Monge Heredia. Abril 2020.

Esta pregunta tenía como fin determinar si, en términos generales, los empleados se encontraban satisfechos por el trabajo desempeñado por su jefatura. El 100% de los individuos respondieron de manera positiva al cuestionamiento, indicando que sí estaban satisfechos con la labor realizada por su superior.

Cuestionario 2: Gerente.

DATOS GENERALES

Tabla 89: Género del gerente

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
Género	Masculino	1	100%
	Femenino	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

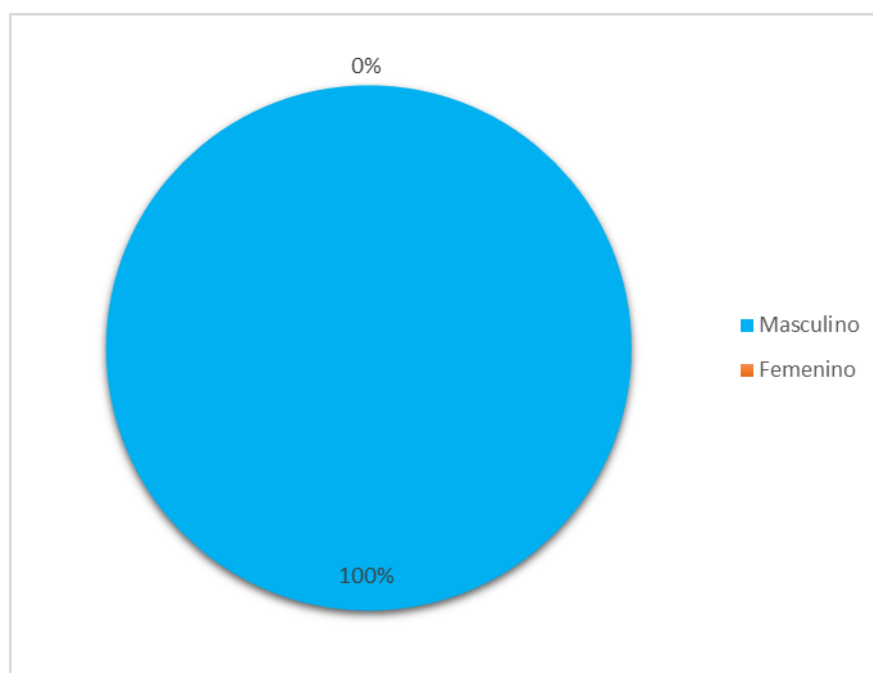


Gráfico 89: Género del gerente

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

Esta pregunta forma parte de la recolección de datos generales del gerente de Importadora Monge Heredia, y su finalidad era determinar el género del individuo, dando como resultado que el responsable de es una persona de género masculino.

Tabla 90: Edad del gerente

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
Edad	20 - 30 años	0	0%
	31-40 años	1	100%
	41- 50 años	0	0%
	51 o más	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

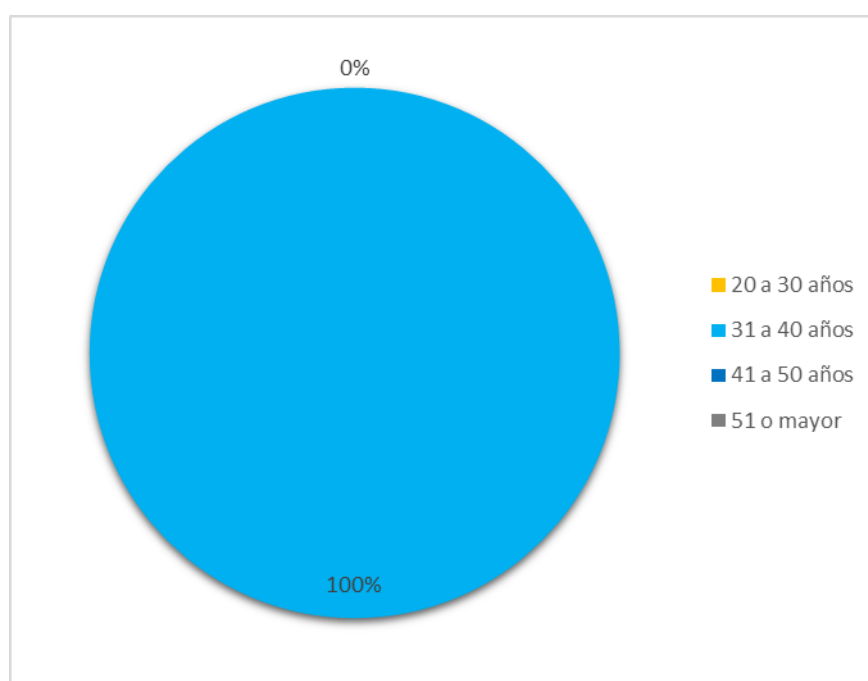


Gráfico 90: Edad del gerente

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

En la misma línea de la pregunta anterior, la finalidad de esta interrogante era definir el rango en el cual se encontraba comprendida la edad del gerente de la empresa en estudio, dando como resultado que el individuo tenía una edad comprendida entre 31 y 40 años.

Tabla 91: Nivel académico del gerente

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
Nivel académico	Secundaria completa	0	0%
	Universitaria o técnica incompleta	0	0%
	Universitaria o técnica completa	1	100%
	Otro	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

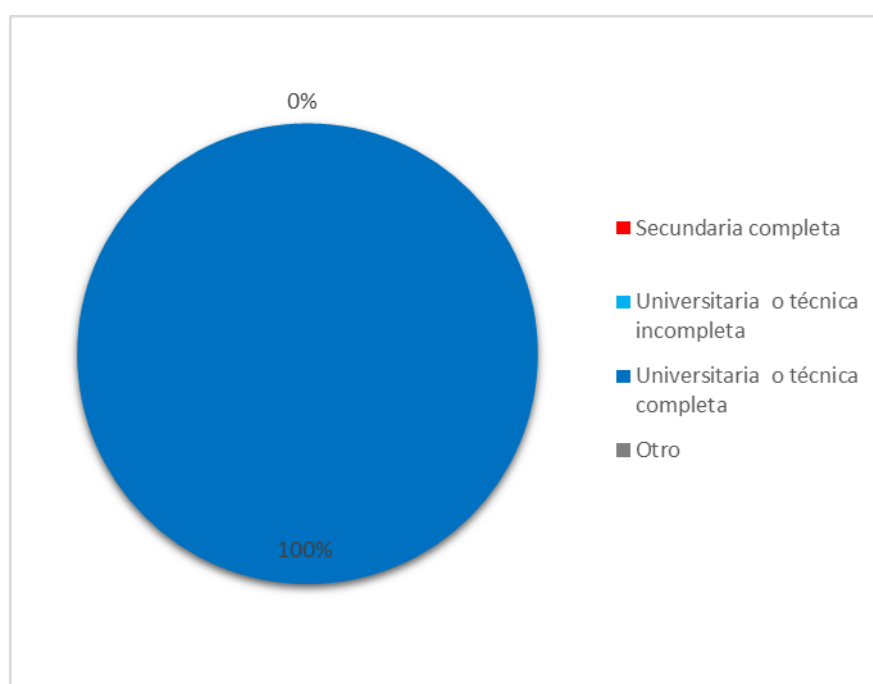


Gráfico 91: Nivel académico del gerente

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

De igual manera, esta otra consulta, que también formaba parte de la recolección de datos generales, tenía como propósito identificar el nivel del gerente. De acuerdo a los resultados obtenidos, el individuo tenía una formación universitaria o técnica completa.

Tabla 92: Antigüedad laboral del gerente

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
Antigüedad en la empresa	Menos de 6 meses	0	0%
	6 meses - 1 año	0	0%
	1 años - 3 años	0	0%
	3 años - 5 años	1	100%
	Más de 5 años	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

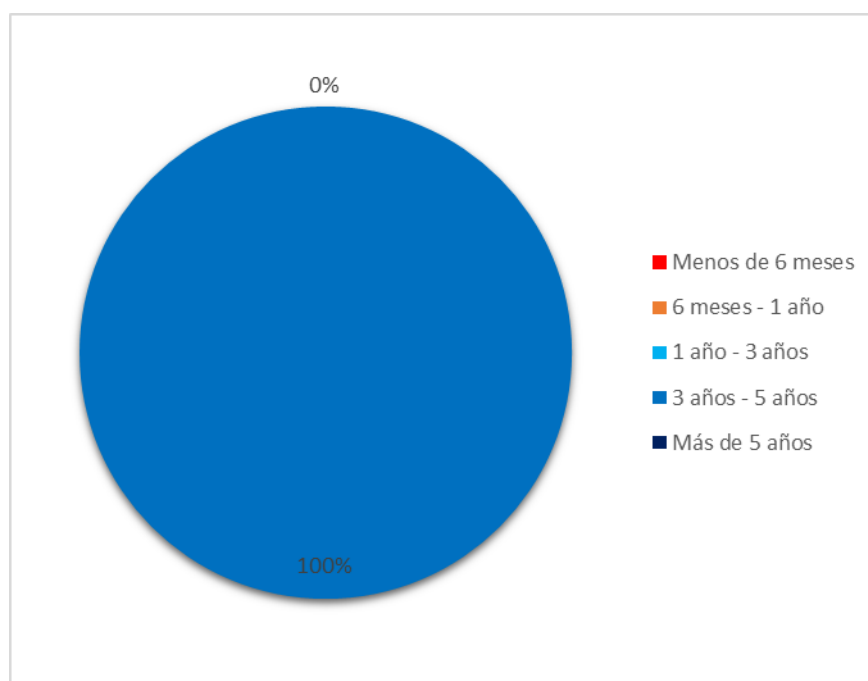


Gráfico 92: Antigüedad laboral del gerente

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

Esta era la última pregunta del perteneciente al apartado de datos generales, y su intención era conocer la antigüedad laboral del gerente, de acuerdo a los datos recolectados, el gerente era una persona consolidada en el puesto ya que su antigüedad estaba comprendida en un rango de 3 a 5 años.

VARIABLE 1: FUNCIONES GERENCIALES

Indicador 1: Planeación

Tabla 93: ¿Usted realiza un plan de trabajo que le permita alcanzar los objetivos planteados por la empresa?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Usted realiza un plan de trabajo que le permita alcanzar los objetivos planteados por la empresa?	Sí	1	100%
	No	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

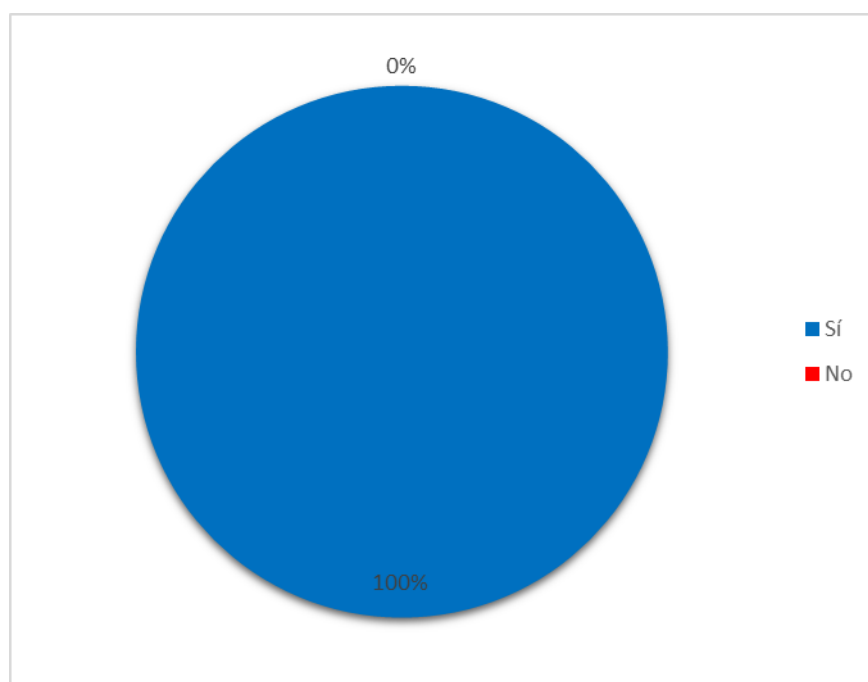


Gráfico 93: ¿Usted realiza un plan de trabajo que le permita alcanzar los objetivos planteados por la empresa?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

El propósito de esta interrogante era saber si el gerente tenía un plan de trabajo definido para alcanzar los objetivos organizacionales, indicó que sí tenía dicho plan.

Tabla 94: ¿Con cuánta frecuencia su equipo de trabajo logra alcanzar las metas establecidas?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Con cuánta frecuencia su equipo de trabajo logra alcanzar las metas establecidas?	Con mucha frecuencia	1	100%
	Con alguna frecuencia	0	0%
	No con tanta frecuencia	0	0%
	Con ninguna frecuencia	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

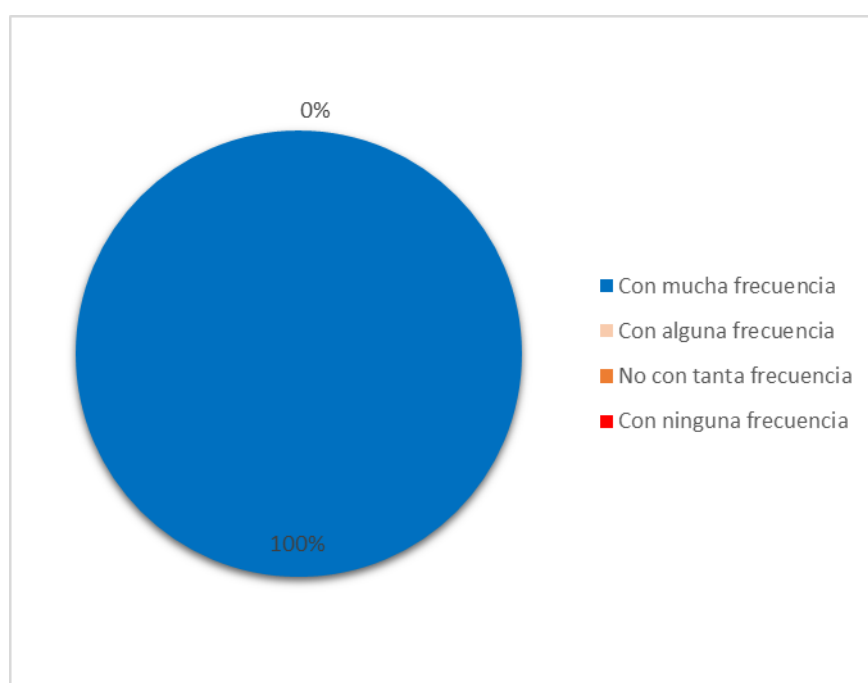


Gráfico 94: ¿Con cuánta frecuencia su equipo de trabajo logra alcanzar las metas establecidas?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

El fin de ésta consulta era conocer con cuánta frecuencia el equipo de trabajo lograba alcanzar las metas proyectadas, de acuerdo a los resultados recolectados, el gerente indicó que su equipo lograba alcanzar las metas planteadas a nivel organizacional con mucha frecuencia.

Tabla 95: ¿Qué tan fácilmente usted logra modificar sus planes en caso de imprevistos?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Qué tan fácilmente usted logra modificar sus planes en caso de imprevistos?	Muy fácilmente	1	100%
	Con alguna facilidad	0	0%
	No tan fácilmente	0	0%
	Con ninguna facilidad	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

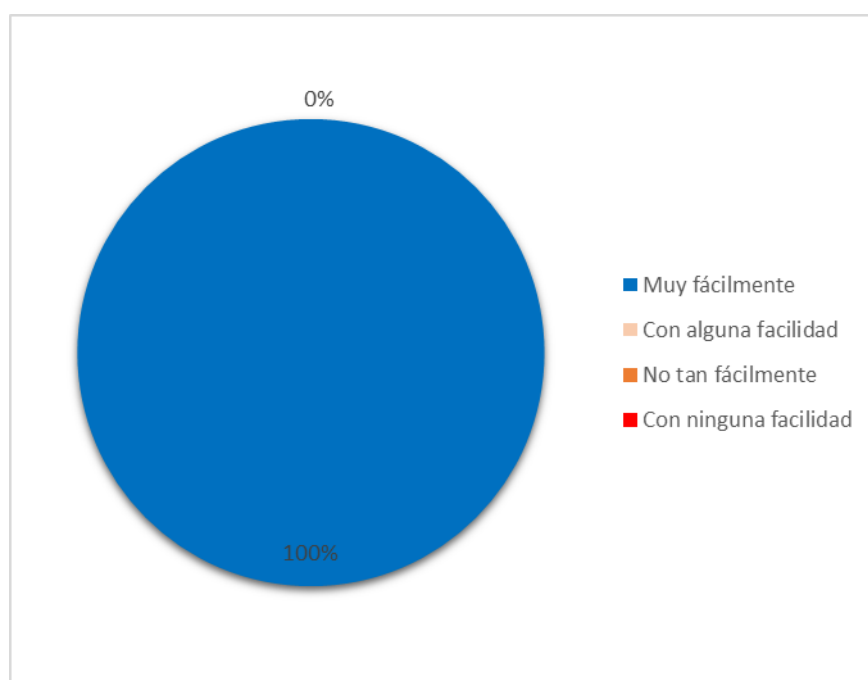


Gráfico 95: ¿Qué tan fácilmente usted logra modificar sus planes en caso de imprevistos?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

El propósito de esta pregunta era conocer la flexibilidad manejada por el gerente para adaptar sus planes a un nuevo rumbo debido a algún suceso inesperado, producto de situaciones ajenas a su control; según la respuesta brindada por el gerente, él era capaz de modificar muy fácilmente los planes en caso de posibles eventualidades.

Tabla 96: ¿Usted dispone de planes alternativos en caso de imprevistos?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Usted dispone de planes alternativos en caso de imprevistos?	Sí	1	100%
	No	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

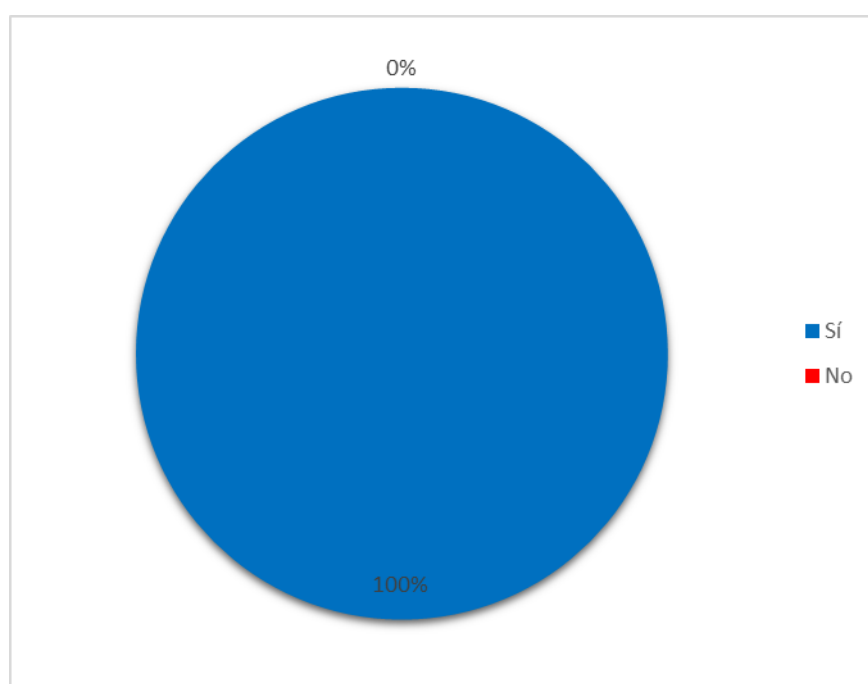


Gráfico 96: ¿Usted dispone de planes alternativos en caso de imprevistos?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

El propósito de esta interrogante era saber si el gerente tenía planes alternativos que le permitieran afrontar posibles imprevistos o, si, por el contrario; consideraba que no requería dichas opciones ya que hacía una planeación muy minuciosa, la cual ya contemplaba posibles imprevistos. De acuerdo a la respuesta brindada por el gerente, él sí contaba con planes alternativos para poder hacer frente a imprevistos que pudieran surgir.

Tabla 97: ¿Usted utiliza alguna herramienta que le ayude a planear las diferentes funciones que debe realizar?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Usted utiliza alguna herramienta que le ayude a planear las diferentes funciones que debe realizar?	Sí	0	0%
	No	1	100%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

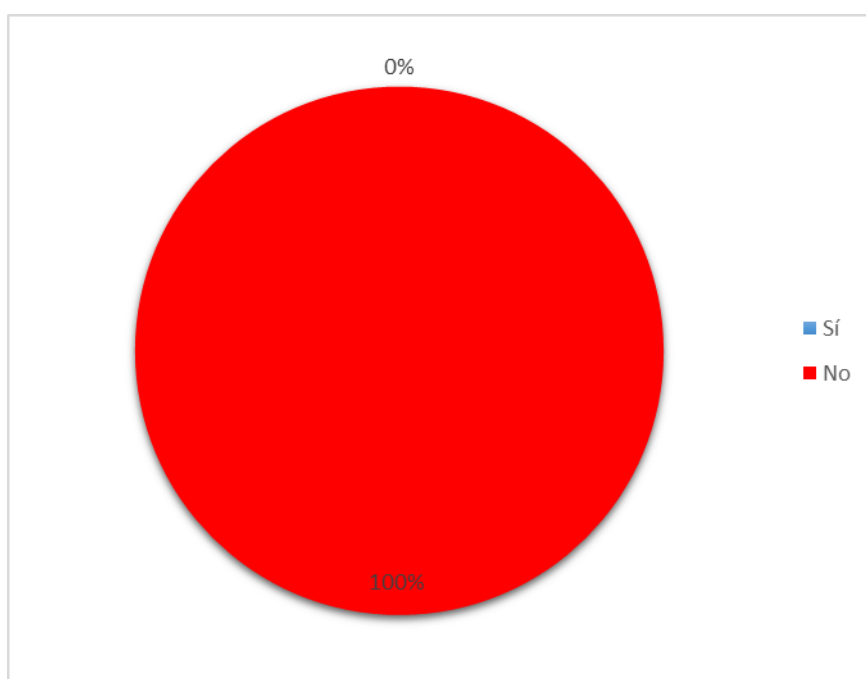


Gráfico 97: ¿Usted utiliza alguna herramienta que le ayude a planear las diferentes funciones que debe realizar?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

El foco principal de esta consulta era poder identificar si el gerente tenía a su alcance alguna herramienta que le ayudara en las labores de planeación de las diferentes tareas que se debían ejecutar. De acuerdo a los resultados obtenidos, el gerente indicó que no se apoyaba en ninguna herramienta para planificar las funciones a realizar.

Indicador 2: Organización

Tabla 98: ¿Los miembros de su equipo de trabajo conocen claramente las funciones que deben desempeñar?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Los miembros de su equipo de trabajo conocen claramente las funciones que deben desempeñar?	Sí	1	100%
	No	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

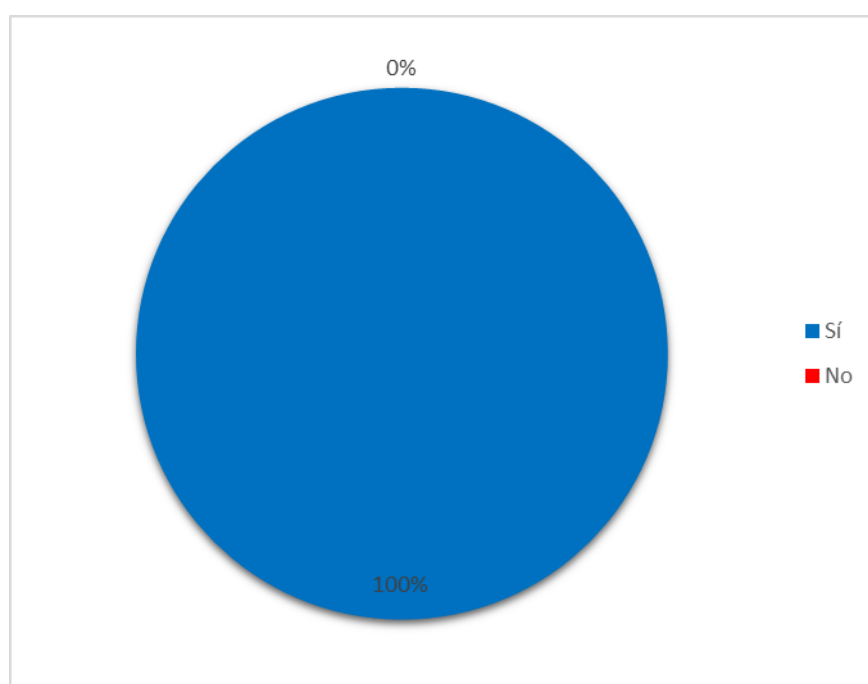


Gráfico 98: ¿Los miembros de su equipo de trabajo conocen claramente las funciones que deben desempeñar?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

El propósito de esta pregunta era conocer si el gerente consideraba que los miembros tenían definidas claramente las funciones que les correspondían desarrollar, indicó que su equipo de trabajó si conocía las tareas que debían realizar.

Tabla 99: ¿Dispone de algún programa establecido para distribuir las tareas que deben desarrollar sus empleados?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Dispone de algún programa establecido para distribuir las tareas que deben desarrollar sus empleados?	Sí	0	0%
	No	1	100%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

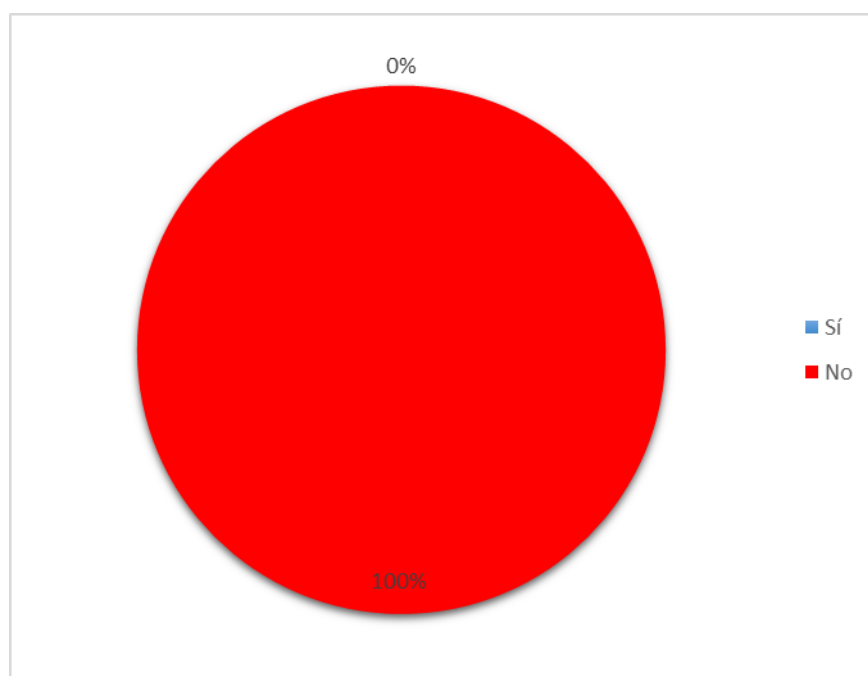


Gráfico 99: ¿Dispone de algún programa establecido para distribuir las tareas que deben desarrollar sus empleados?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

Esta interrogante tenía el fin de identificar si el gerente disponía de algún programa previamente definido para poder hacer la distribución de las tareas que debían llevar a cabo sus colaboradores. De acuerdo a la respuesta brindada por el gerente, no disponía de dicho programa.

Tabla 100: ¿Usted dispone de los recursos necesarios para poder ejecutar sus funciones?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Usted dispone de los recursos necesarios para poder ejecutar sus funciones?	Sí	1	100%
	No	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

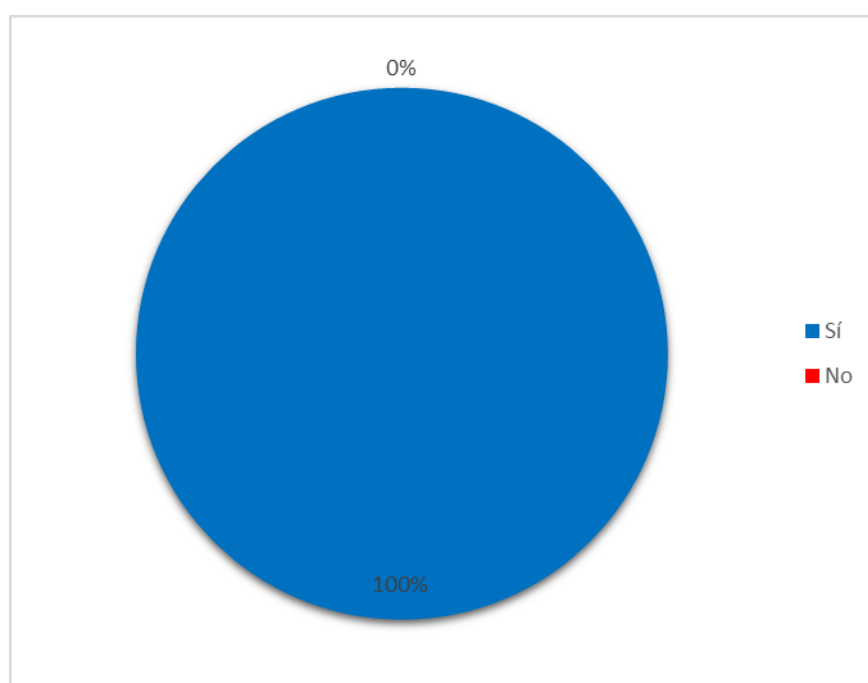


Gráfico 100: ¿Usted dispone de los recursos necesarios para poder ejecutar sus funciones?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

Esta consulta tenía como finalidad comprender si el gerente tenía a su disposición los recursos requeridos que le permitieran ejecutar las diferentes funciones concernientes a su puesto de trabajo. Los resultados mostraron que sí disponía de los recursos necesarios para poder realizar su trabajo.

Tabla 101: ¿Sus empleados cuentan con las herramientas necesarias para realizar sus actividades?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Sus empleados cuentan con las herramientas necesarias para realizar sus actividades?	Sí	1	100%
	No	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

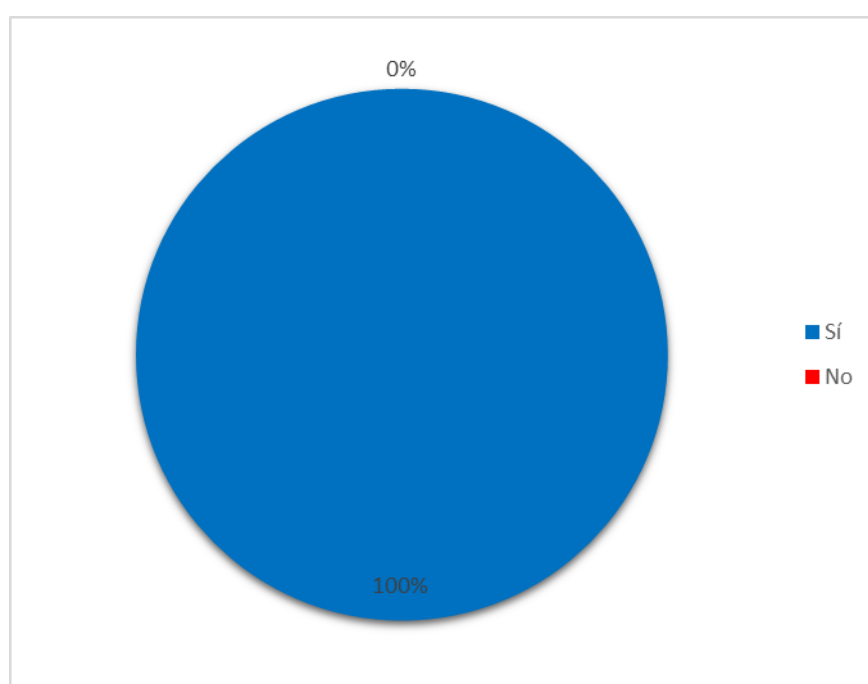


Gráfico 101: ¿Sus empleados cuentan con las herramientas necesarias para realizar sus actividades?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

Por otra parte, esta pregunta tenía un propósito similar al de la anterior, pero estaba centrada en conocer si los empleados también contaban con las herramientas requeridas para realizar sus tareas. El gerente indicó que sus colaboradores sí disponían de los recursos necesarios para para llevar a cabo sus actividades.

Tabla 102: ¿Usted utiliza alguna herramienta que le ayude a organizar o distribuir las tareas que se deben realizar?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Usted utiliza alguna herramienta que le ayude a organizar o distribuir las tareas que se deben realizar?	Sí	0	0%
	No	1	100%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

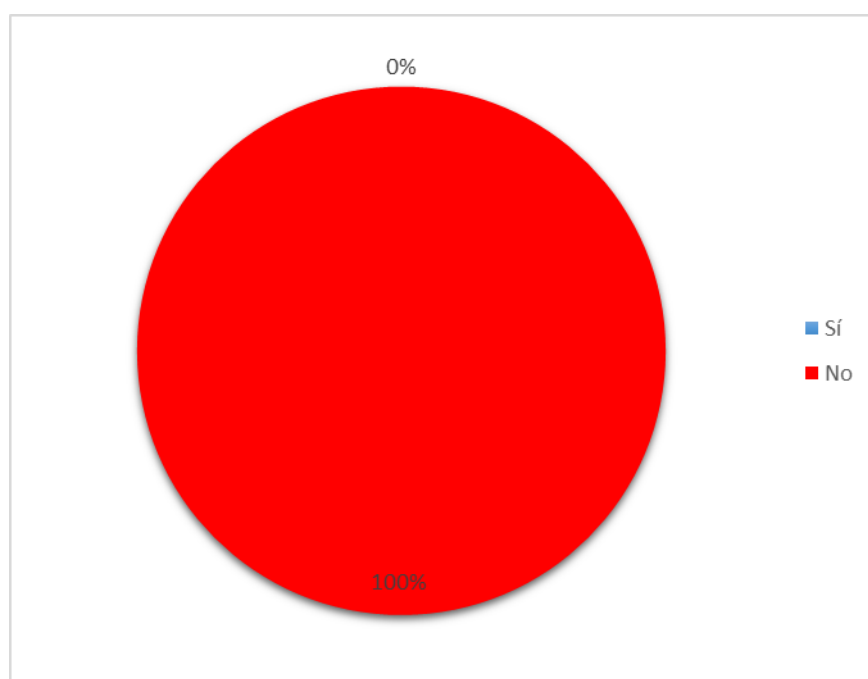


Gráfico 102: ¿Usted utiliza alguna herramienta que le ayude a organizar o distribuir las tareas que se deben realizar?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

El objetivo de esta interrogante era conocer si el gerente utilizaba alguna herramienta que le ayudara a organizar o distribuir las diferentes tareas que debían realizarse, de acuerdo a la respuesta obtenida, el gerente indicó no contar con dicho medio de apoyo en la organización o distribución de funciones.

Indicador 3: Integración

Tabla 103: ¿Actualmente cuenta con algún programa de inducción para los nuevos empleados?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Actualmente cuenta con algún programa de inducción para los nuevos empleados?	Sí	1	100%
	No	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

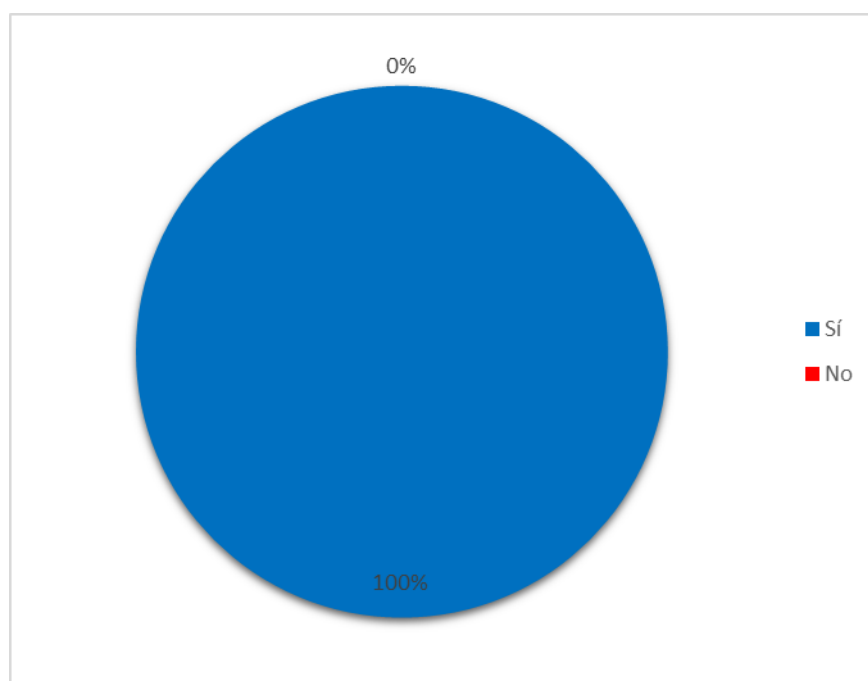


Gráfico 103: ¿Actualmente cuenta con algún programa de inducción para los nuevos empleados?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

El propósito de esta consulta era conocer si existía algún programa de inducción para los empleados de nuevo ingreso, de acuerdo a la respuesta brindada por el gerente, sí existía dicho programa de inducción para nuevos ingresos.

Tabla 104: ¿Existe algún programa de capacitación para los nuevos ingresos?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Existe algún programa de capacitación para los nuevos ingresos?	Sí	1	100%
	No	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

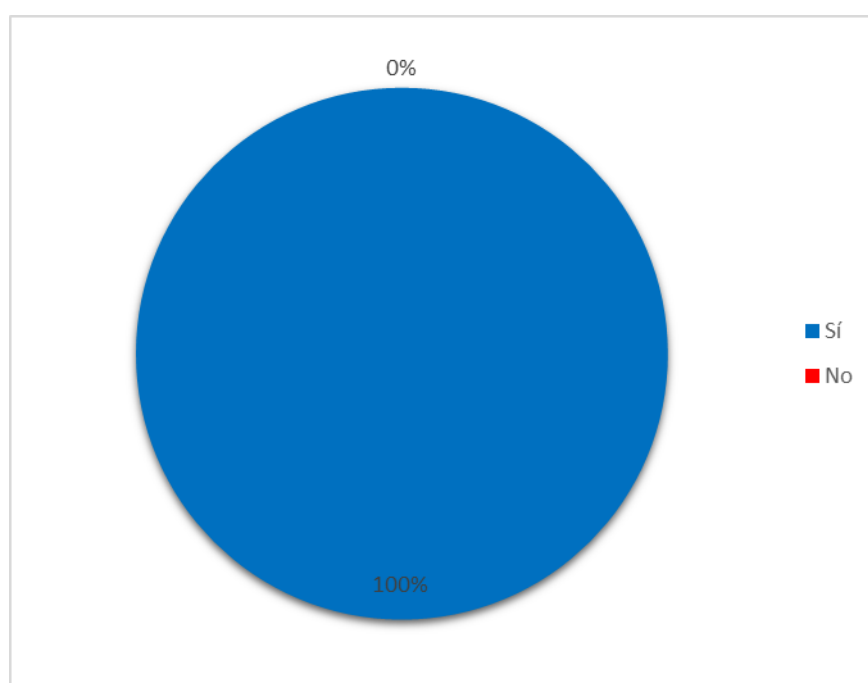


Gráfico 104: ¿Existe algún programa de capacitación para los nuevos ingresos?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

La finalidad de esta pregunta era determinar si existía algún programa que permitiera capacitar a los nuevos empleados de la empresa. Según la respuesta proporcionada por el gerente, sí disponen de un programa que les ayuda a capacitar a los nuevos colaboradores de la empresa, a fin que logren adquirir y desarrollar los conocimientos y habilidades necesarias, para que pueden tener su mejor desempeño.

Tabla 105: ¿Cómo considera usted que es el tamaño que tiene actualmente su equipo de trabajo?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Cómo considera usted que es el tamaño que tiene actualmente su equipo de trabajo?	Demasiado grande	0	0%
	Muy grande	0	0%
	Tamaño apropiado	0	0%
	Muy pequeño	1	100%
	Demasiado pequeño	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

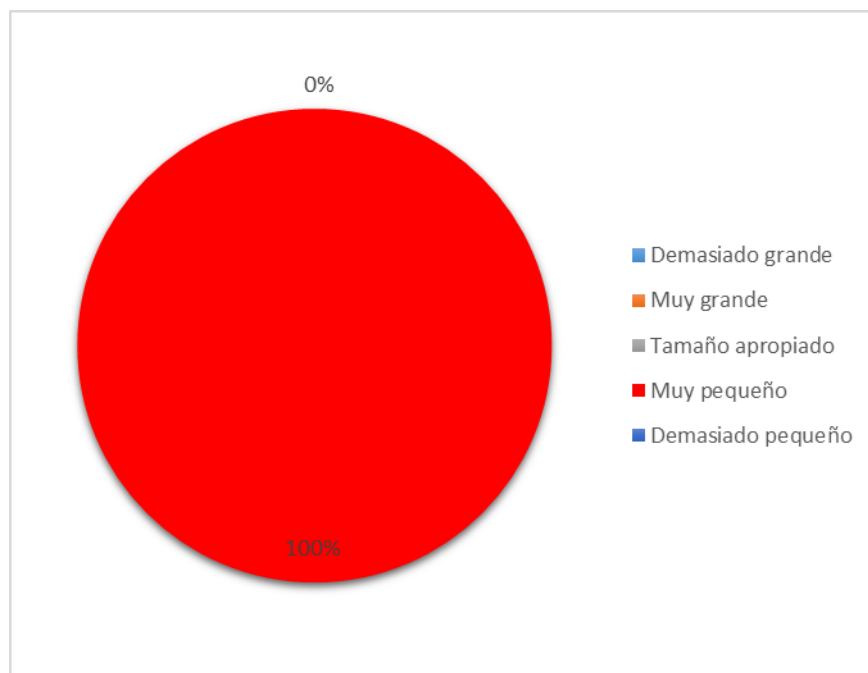


Gráfico 105: ¿Cómo considera usted que es el tamaño que tiene actualmente su equipo de trabajo?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

El objetivo de esta interrogante era conocer la percepción del gerente sobre el tamaño de su equipo de trabajo, el cual, y de acuerdo a la respuesta obtenida, era muy pequeño en comparación a las tareas que se debían realizar.

Tabla 106: ¿Qué tan calificados considera usted están sus colaboradores para realizar las funciones en sus puestos de trabajo?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Qué tan calificados considera usted están sus colaboradores para realizar las funciones en sus puestos de trabajo?	Muy calificados	1	100%
	Un poco calificados	0	0%
	No tan calificados	0	0%
	Nada calificados	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

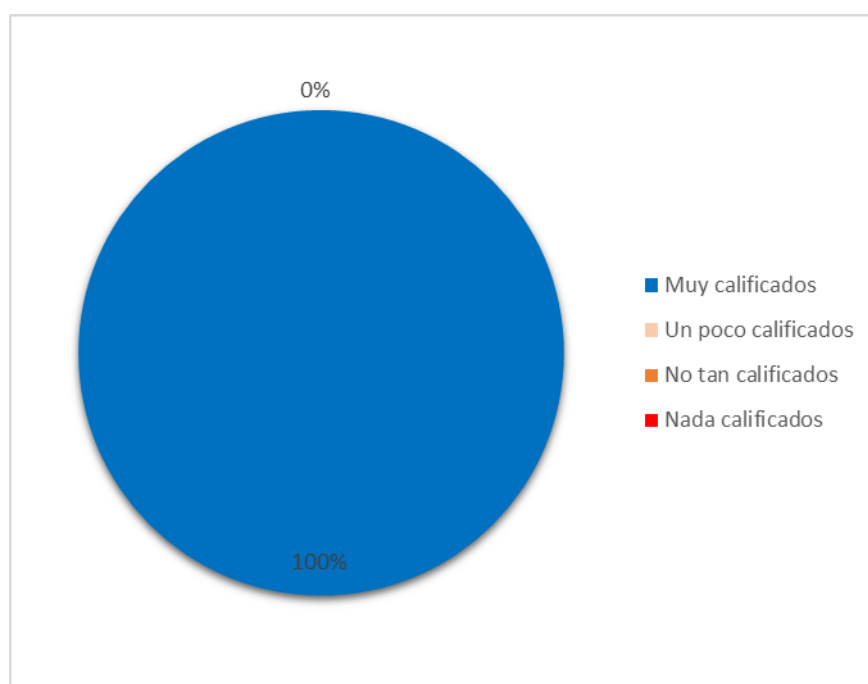


Gráfico 106: ¿Qué tan calificados considera usted están sus colaboradores para realizar las funciones en sus puestos de trabajo?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

Esta consulta tenía el propósito de conocer la percepción del gerente respecto a cuan calificados estaban sus colaboradores para desempeñarse en sus respectivos puestos de trabajo, de acuerdo a la respuesta obtenida, el gerente indicó que sus subalternos estaban muy calificados para realizar sus funciones.

Tabla 107: ¿Actualmente existen oportunidades de crecimiento o desarrollo a nivel interno de la organización para los colaboradores?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Actualmente existen oportunidades de crecimiento o desarrollo a nivel interno de la organización para los colaboradores?	Sí	1	100%
	No	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

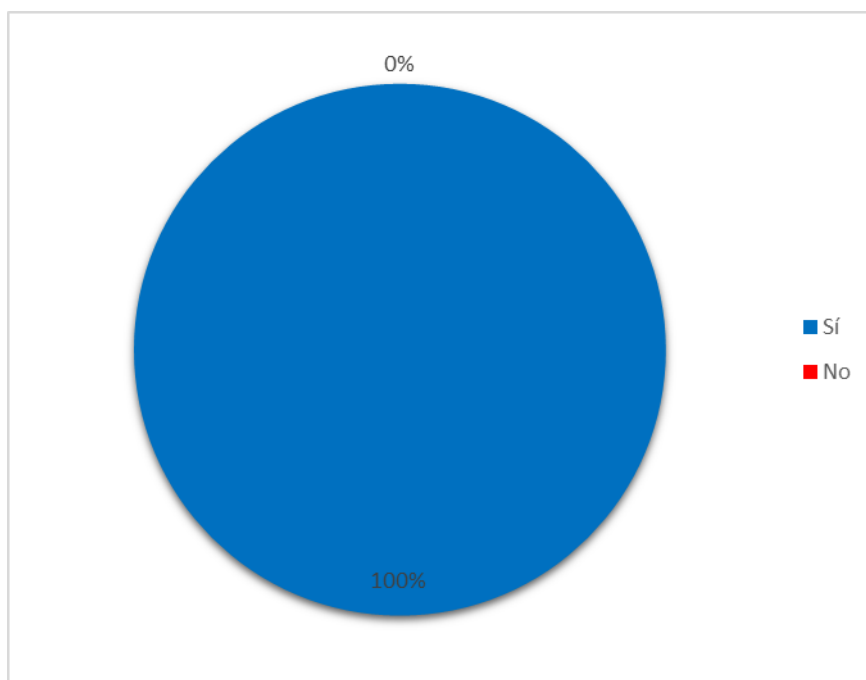


Gráfico 107: ¿Actualmente existen oportunidades de crecimiento o desarrollo a nivel interno de la organización para los colaboradores?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

Esta pregunta tenía el fin de saber si existían oportunidades de crecimiento o desarrollo dentro de la organización para los colaboradores, el gerente indicó que el personal sí tenía posibilidades de crecimiento dentro de la empresa, a través de algún concurso interno y así optar por un puesto diferente.

Indicador 4: Dirección

Tabla 108: ¿Sus empleados conocen las metas u objetivos organizacionales que deben alcanzar?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Sus empleados conocen las metas u objetivos organizacionales que deben alcanzar?	Sí	1	100%
	No	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

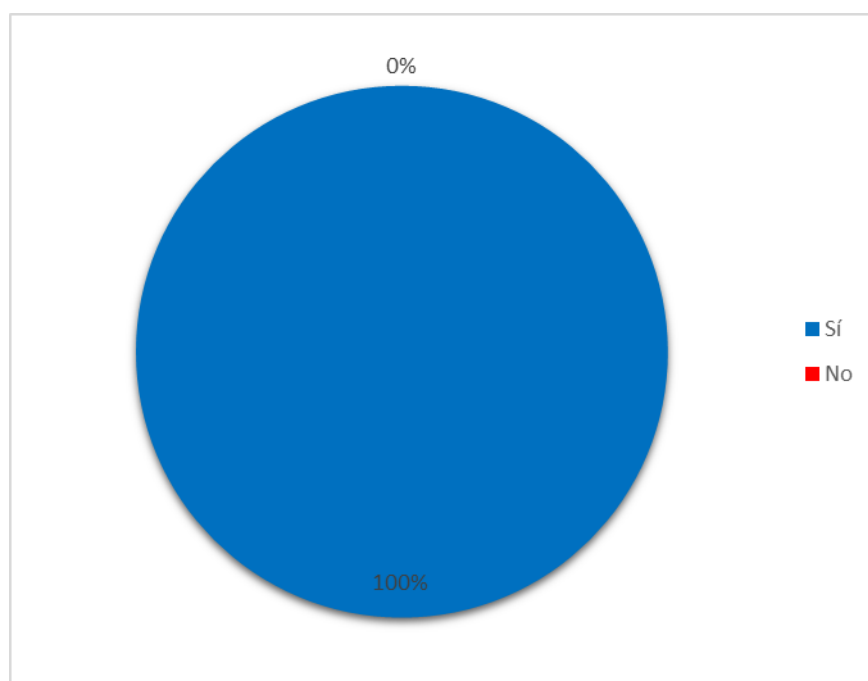


Gráfico 108: ¿Sus empleados conocen las metas u objetivos organizacionales que deben alcanzar?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

El objetivo de esta interrogante era consultarle al gerente si sus colaboradores conocían las metas u objetivos organizacionales que debían cumplir, de acuerdo a su respuesta, esa información sí era de conocimiento de parte de los empleados.

Tabla 109: ¿Usted considera que sus colaboradores se esfuerzan por trabajar de la mejor manera y así lograr alcanzar las metas?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Usted considera que sus colaboradores se esfuerzan por trabajar de la mejor manera y así lograr alcanzar las metas?	Sí	1	100%
	No	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

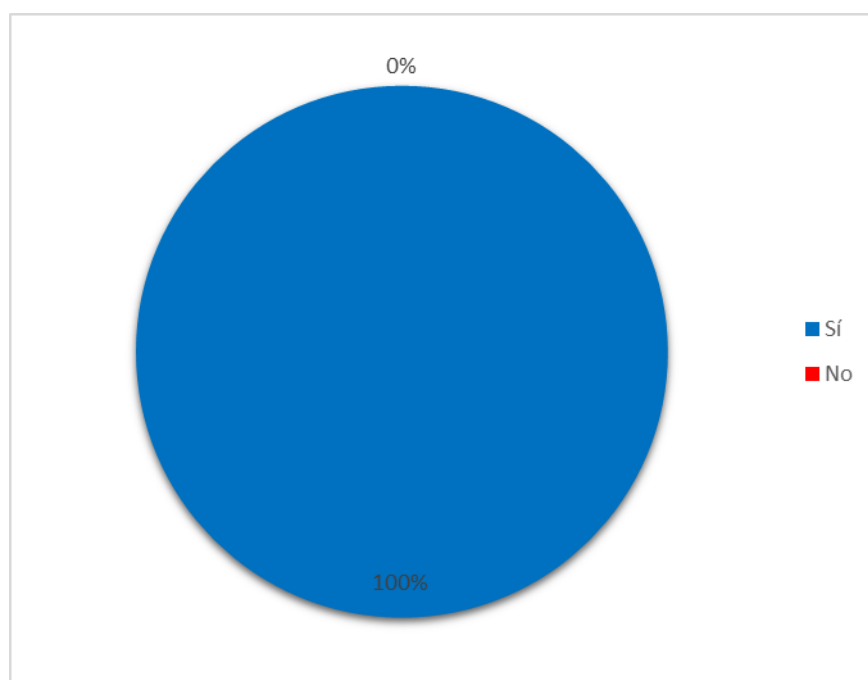


Gráfico 109: ¿Usted considera que sus colaboradores se esfuerzan por trabajar de la mejor manera y así lograr alcanzar las metas?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

Esta consulta fue realizada para determinar si el gerente consideraba que sus subalternos hacían su mejor esfuerzo durante la ejecución de tareas, y así paralelamente, alcanzar las metas planteadas. De acuerdo a la respuesta obtenida, el gerente sí consideraba que ellos trabajaban de la mejor manera.

Tabla 110: ¿Con cuánta frecuencia debe explicar nuevamente a sus empleados alguna directriz o información que usted les haya externado?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Con cuánta frecuencia debe explicar nuevamente a sus empleados alguna directriz o información que usted les haya externado?	Con Mucha frecuencia	1	100%
	Con alguna frecuencia	0	0%
	Con poca frecuencia	0	0%
	Con ninguna frecuencia	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

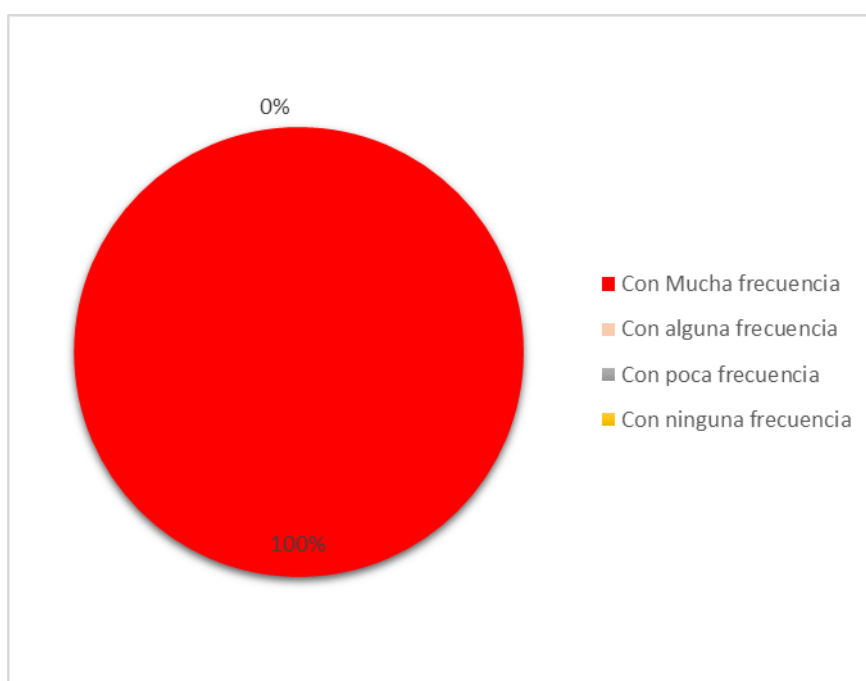


Gráfico 110: ¿Con cuánta frecuencia debe explicar nuevamente a sus empleados alguna directriz o información que usted les haya externado?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

El objetivo de esta pregunta era determinar la claridad del gerente al momento de brindar algún tipo de información a sus empleados, según la respuesta recopilada; el gerente debía explicar, nuevamente, con mucha frecuencia alguna directriz que previamente hubiera externado.

Tabla 111: ¿Su equipo de trabajo logra adaptarse fácilmente a sus decisiones?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Su equipo de trabajo logra adaptarse fácilmente a sus decisiones?	Sí	1	100%
	No	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

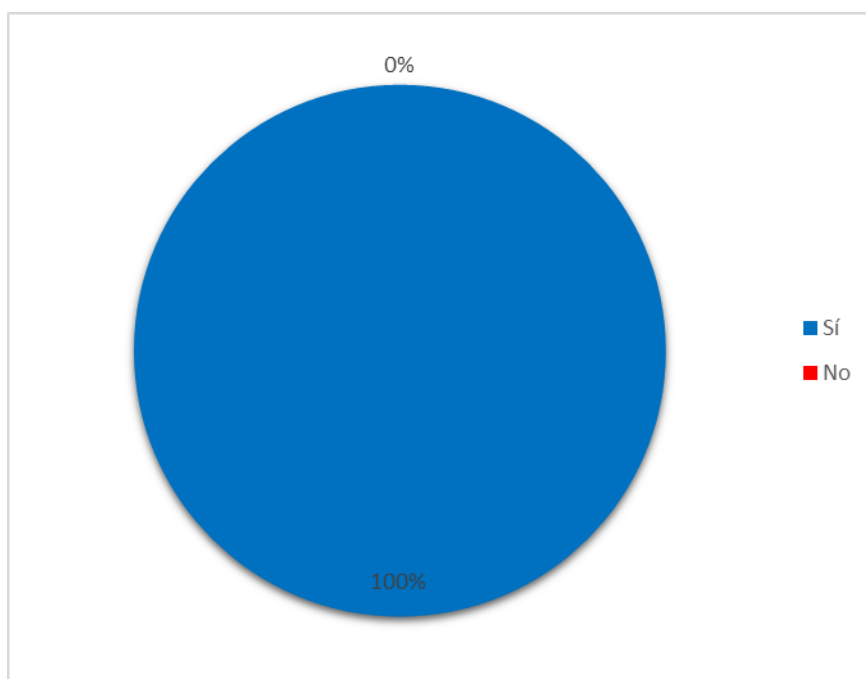


Gráfico 111: ¿Su equipo de trabajo logra adaptarse fácilmente a sus decisiones?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

El fin de esta interrogante era determinar la facilidad de adaptación de los empleados respecto a las decisiones tomadas por su jefatura. Según la información suministrada por el gerente, su equipo de trabajo lograba adaptarse con mucha facilidad a sus decisiones.

Tabla 112: ¿Con cuánta frecuencia realiza algún tipo de actividad para motivar a sus empleados?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Con cuanta frecuencia realiza algún tipo de actividad para motivar a sus empleados?	Con Mucha frecuencia	0	0%
	Con alguna frecuencia	0	0%
	Con poca frecuencia	1	100%
	Con ninguna frecuencia	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

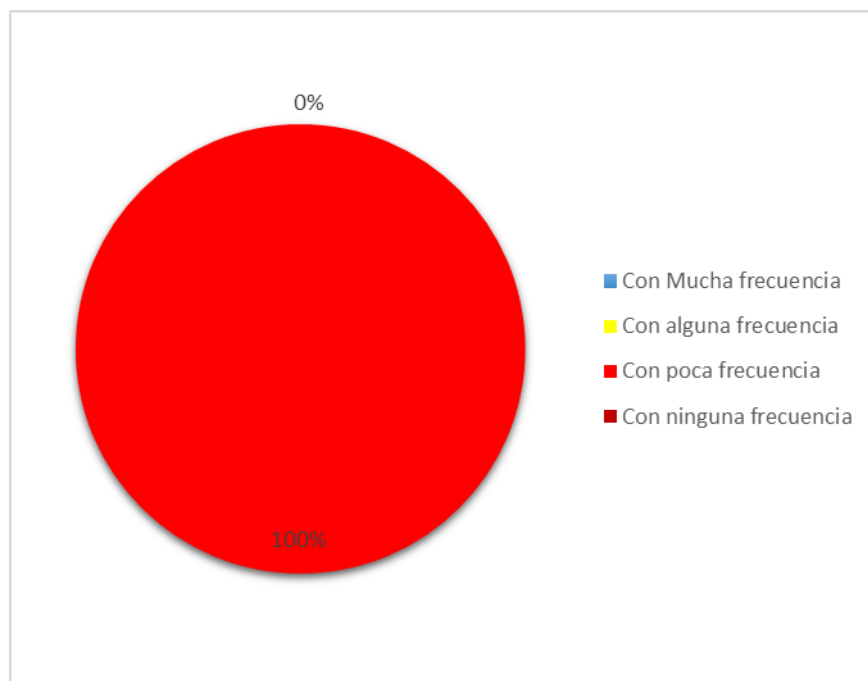


Gráfico 112: ¿Con cuanta frecuencia realiza algún tipo de actividad para motivar a sus empleados?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

El objetivo de esta consulta era identificar la frecuencia con la cual el gerente realizaba alguna actividad a fin de motivar a sus colaboradores, de acuerdo a la respuesta obtenida; ese tipo de actividades eran llevadas a cabo con poca frecuencia de parte del gerente de la empresa.

Tabla 113: ¿Qué tan seguido sus empleados se acercan a usted para expresarle sus inquietudes?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Qué tan seguido sus empleados se acercan a usted para expresarle sus inquietudes?	Siempre	1	100%
	Casi siempre	0	0%
	Algunas veces	0	0%
	Nunca	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

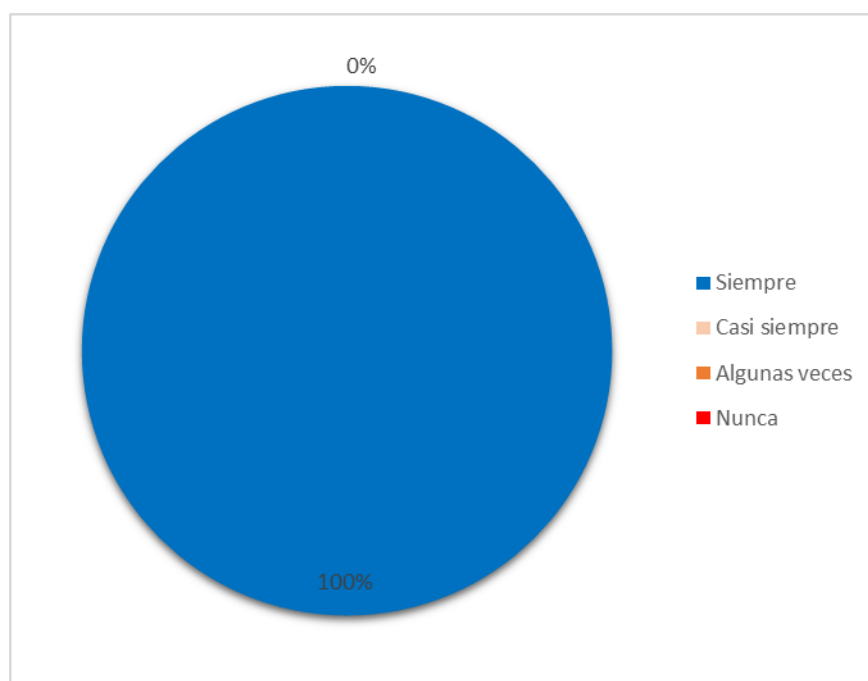


Gráfico 113: ¿Qué tan seguido sus empleados se acercan a usted para expresarle sus inquietudes?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

El propósito de esta pregunta era conocer qué tan seguido los empleados se acercaban donde su superior para expresar sus inquietudes, según la información brindada por el gerente; los empleados recurrían a él siempre para externarle algún tipo de inquietud que pudieran tener.

Indicador 5: Control

Tabla 114: ¿Qué tan regularmente su equipo de trabajo logra cumplir con las metas establecidas?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Qué tan regularmente su equipo de trabajo logra cumplir con las metas establecidas?	Con mucha regularidad	1	100%
	Con alguna regularidad	0	0%
	Con poca regularidad	0	0%
	Con ninguna regularidad	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

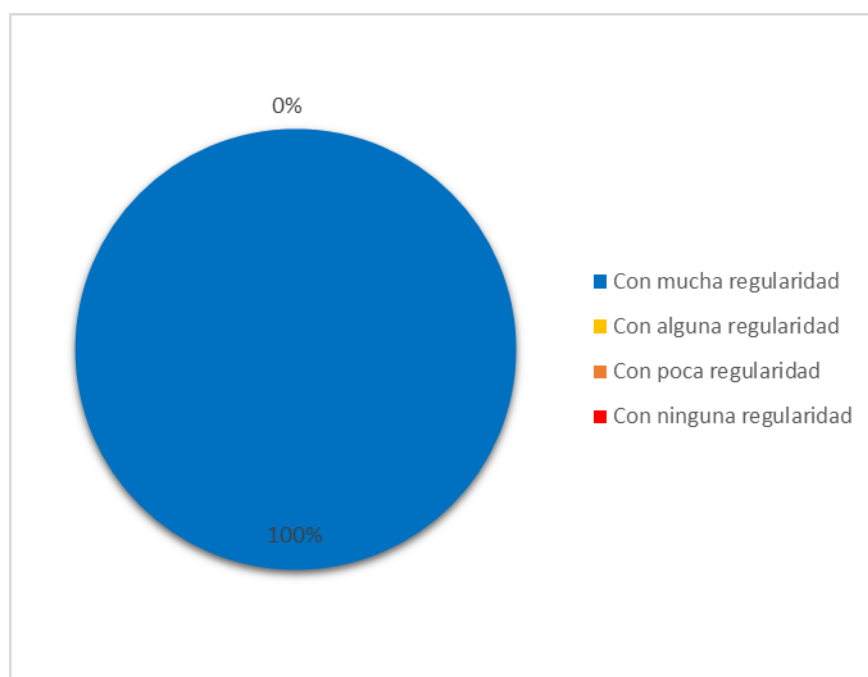


Gráfico 114: ¿Qué tan regularmente su equipo de trabajo logra cumplir con las metas establecidas?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

La finalidad de esta interrogante era conocer la regularidad con la cual el equipo de trabajo lograba cumplir con las metas proyectadas, de acuerdo al gerente, dicho cumplimiento de meta se hacía con mucha regularidad.

Tabla 115: ¿Qué tan seguido debe corregir errores que comenten sus empleados?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Qué tan seguido debe corregir errores que comenten sus empleados?	Diariamente	0	0%
	Semanalmente	1	100%
	Quincenalmente	0	0%
	Mensualmente	0	0%
	Otro	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

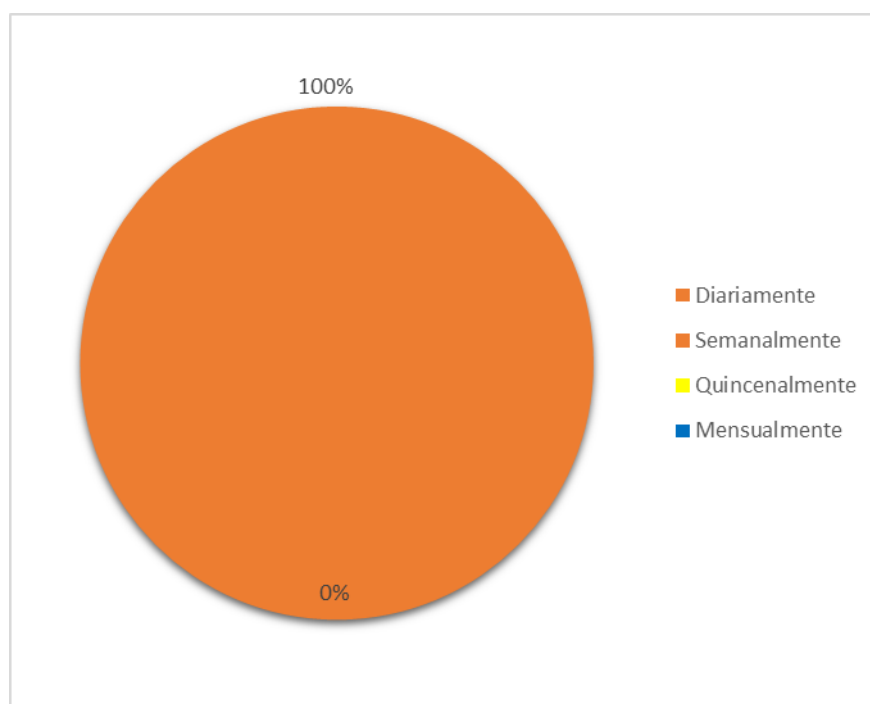


Gráfico 115: ¿Qué tan seguido debe corregir errores que comenten sus empleados?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

Esta consulta fue planteada para identificar qué tan seguido se debían corregir los errores cometidos de parte de los empleados, de acuerdo a la información facilitada por el gerente; semanalmente debía encargarse de corregir distintos errores en los cuales incurrían sus colaboradores.

Tabla 116: ¿Con cuánta frecuencia interviene en las actividades de alguno de sus empleados para evitar que cometa un error?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Con cuánta frecuencia interviene en las actividades de alguno de sus empleados para evitar que cometa un error?	Con Mucha frecuencia	1	100%
	Con alguna frecuencia	0	0%
	Con poca frecuencia	0	0%
	Con ninguna frecuencia	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

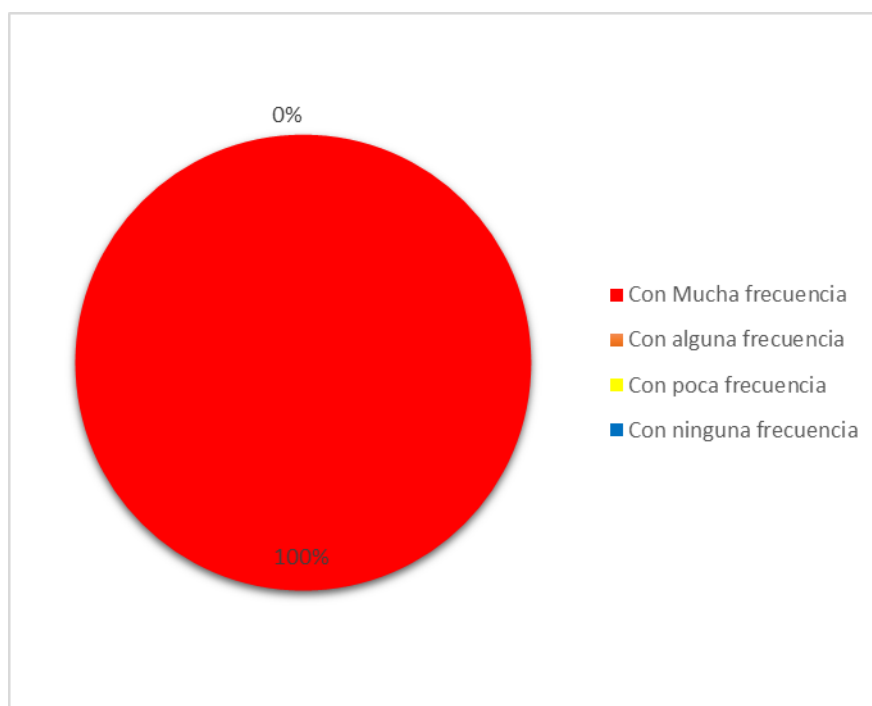


Gráfico 116: ¿Con cuánta frecuencia interviene en las actividades de alguno de sus empleados para evitar que cometa un error?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

El fin de esta consulta era determinar la frecuencia de intervención del gerente en las actividades de sus empleados para prevenir errores, de acuerdo a la respuesta obtenida; debía intervenir con mucha frecuencia en las funciones de sus trabajadores, para evitar que alguno de ellos cometiera algún tipo de error.

Tabla 117: ¿Con cuánta regularidad se reúne con sus empleados para trabajar en las oportunidades de mejora?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Con cuánta regularidad se reúne con sus empleados para trabajar en las oportunidades de mejora?	Con mucha regularidad	0	0%
	Con alguna regularidad	1	100%
	Con poca regularidad	0	0%
	Con ninguna regularidad	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

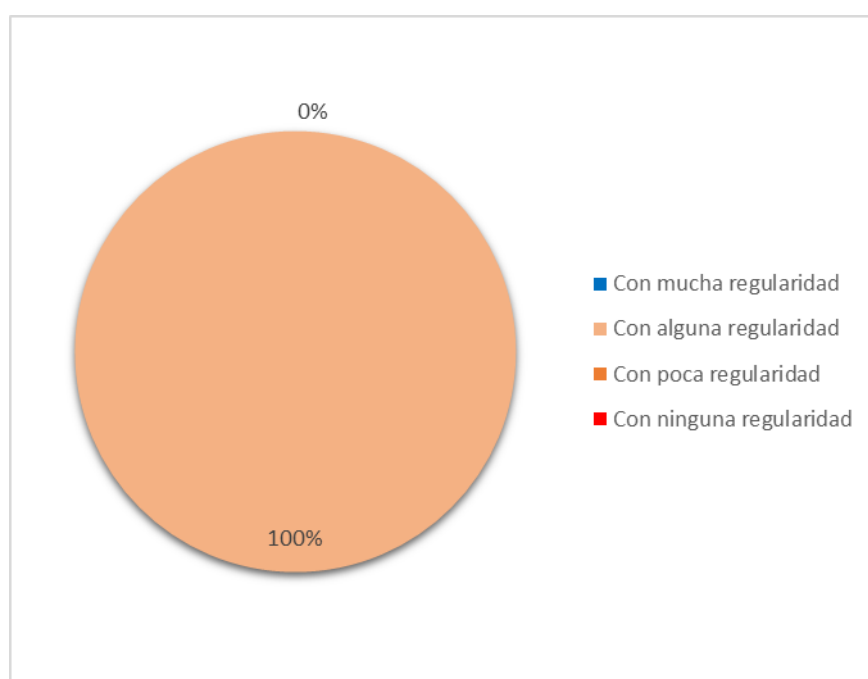


Gráfico 117: ¿Con cuánta regularidad se reúne con sus empleados para trabajar en las oportunidades de mejora?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

Esta interrogante estaba dirigida para determinar la regularidad con la cual el gerente se reunía con sus empleados para trabajar en las oportunidades de mejora detectadas, de acuerdo a la respuesta obtenida; se reunía con alguna regularidad con sus colaboradores para abordar dichas áreas de mejora.

Tabla 118: ¿Actualmente tiene establecidos mecanismos que le permitan medir y detectar desviaciones respecto al alcance de las metas planteadas?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Actualmente tiene establecidos mecanismos que le permitan medir y detectar desviaciones respecto al alcance de las metas planteadas?	Sí	0	0%
	No	1	100%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

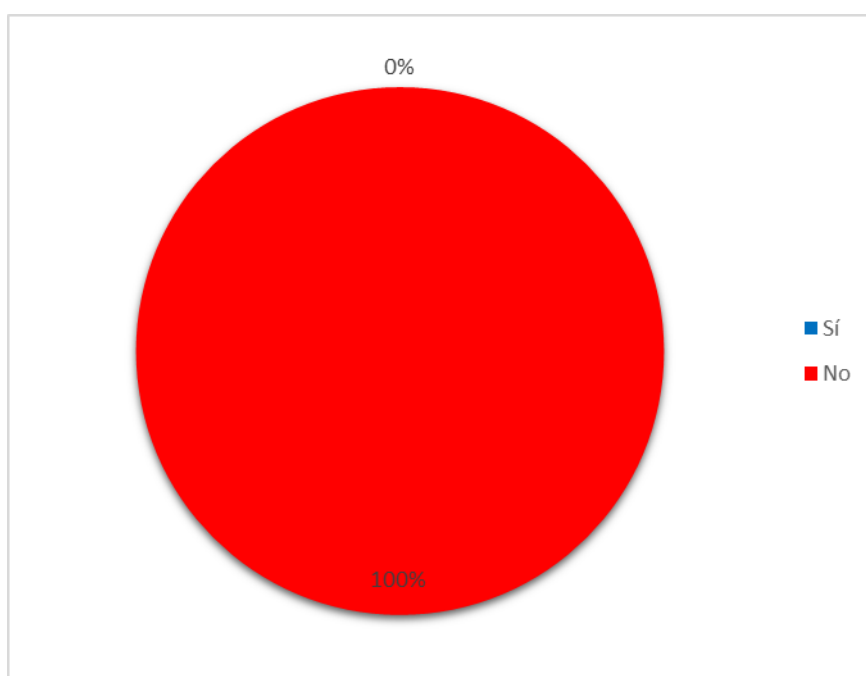


Gráfico 118: ¿Actualmente tiene establecidos mecanismos que le permitan medir y detectar desviaciones respecto al alcance de las metas planteadas?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

El objetivo de esta consulta era detectar si el gerente controla que le permitieran medir y detectar desviaciones en el cumplimiento de las metas proyectadas, de acuerdo a la información recopilada; no contaba con ninguna herramienta que le ayudara a tener dicho tipo de control.

VARIABLE 2: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Indicador 1: Indicadores de gestión

Tabla 119: ¿Se realizan evaluaciones del desempeño a los trabajadores?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Se realizan evaluaciones del desempeño a los trabajadores?	Sí	1	100%
	No	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

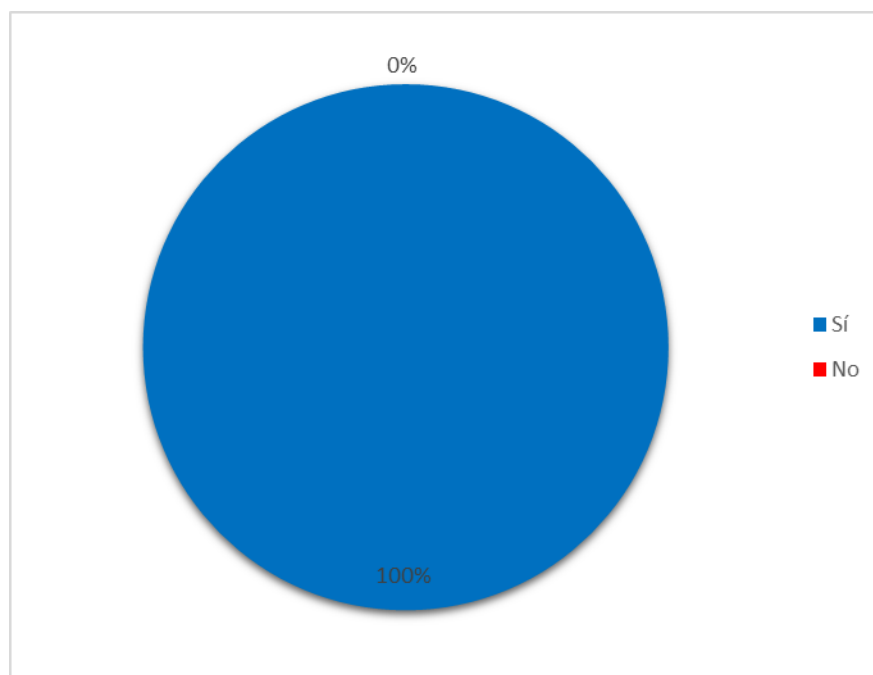


Gráfico 119: ¿Se realizan evaluaciones del desempeño a los trabajadores?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

La finalidad de esta pregunta era confirmar si la empresa realizaba algún tipo de evaluación del desempeño a los trabajadores. El gerente respondió afirmativamente, indicando que sí se hacían evaluaciones de desempeño.

Tabla 120: ¿Actualmente existen indicadores para medir el desempeño de los trabajadores?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Actualmente existen indicadores para medir el desempeño de los trabajadores?	Sí	1	100%
	No	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

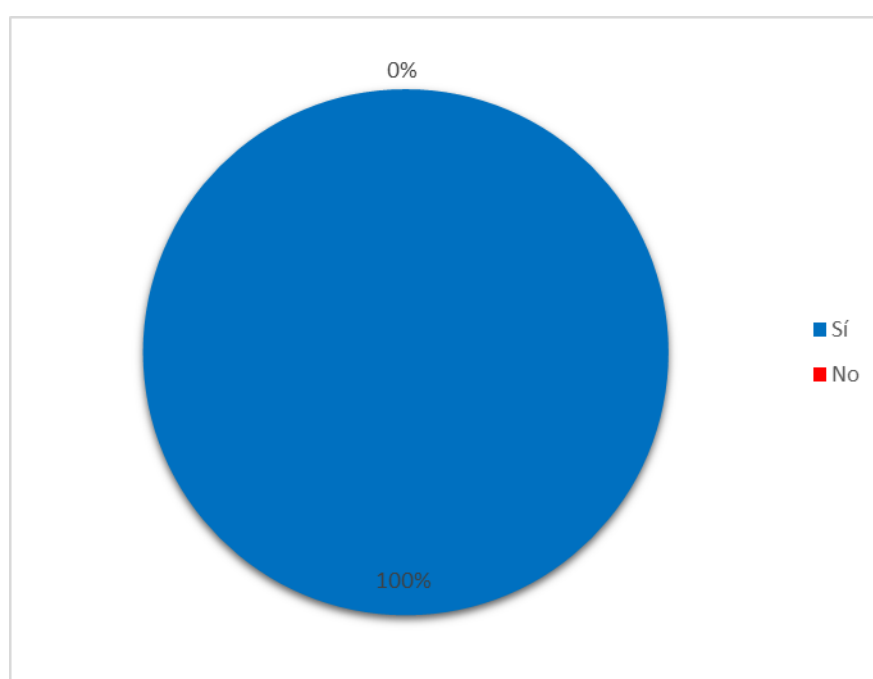


Gráfico 120: ¿Actualmente existen indicadores para medir el desempeño de los trabajadores?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

Esta interrogante tenía el propósito de conocer si la empresa tenía definidos indicadores que permitieran medir el desempeño de los colaboradores, según la respuesta obtenida de parte del gerente; sí existían diferentes indicadores para facilitar la medición del desempeño que estaban teniendo los empleados de la organización.

Indicador 2: Importancia de la evaluación del desempeño

Tabla 121: ¿Usted considera importante que se apliquen evaluaciones del desempeño a los colaboradores?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Usted considera importante que se apliquen evaluaciones del desempeño a los colaboradores?	Sí	1	100%
	No	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

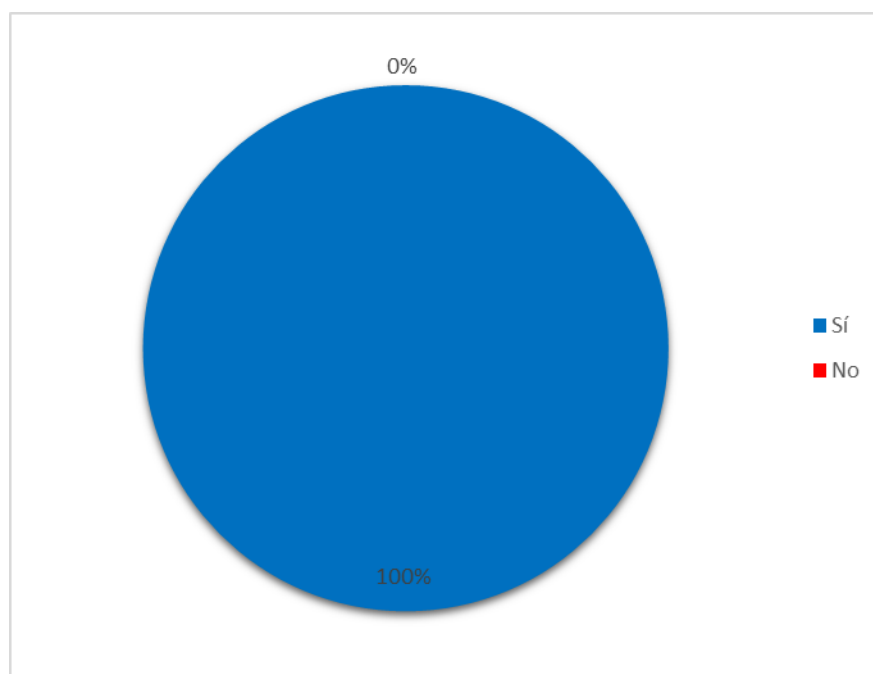


Gráfico 121: ¿Usted considera importante que se apliquen evaluaciones del desempeño a los colaboradores?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

El fin de esta consulta era saber si el gerente consideraba importante que se aplicaran evaluaciones del desempeño a sus empleados, quien indicó que sí consideraba relevante la aplicación de dichas evaluaciones.

Tabla 122: ¿Usted explica a sus empleados la importancia de la evaluación del desempeño?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Usted explica a sus empleados la importancia de la evaluación del desempeño?	Sí	1	100%
	No	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

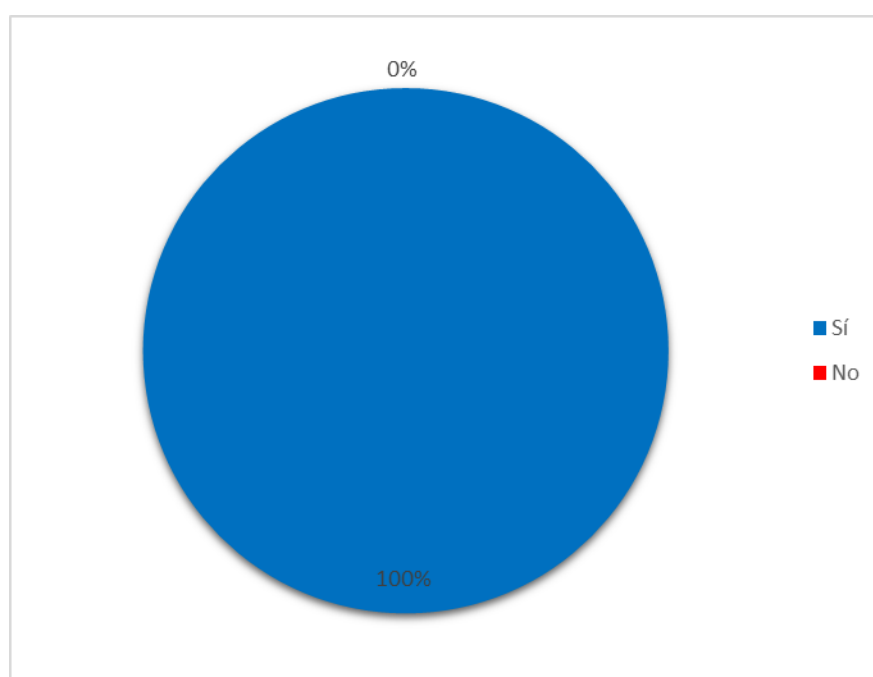


Gráfico 122: ¿Usted explica a sus empleados la importancia de la evaluación del desempeño?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

Esta pregunta tenía la intención de conocer si el gerente explicaba a sus colaboradores la importancia de realizarles evaluaciones del desempeño. Según la respuesta obtenida, sí se les explicaba a los trabajadores los motivos por los cuales era relevante evaluar el desempeño que estaban teniendo en las diferentes funciones que regularmente ejecutaban.

Indicador 3: Beneficios de la evaluación del desempeño

Tabla 123: ¿Usted considera que las evaluaciones del desempeño generan beneficios?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Usted considera que las evaluaciones del desempeño generan beneficios?	Sí	1	100%
	No	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

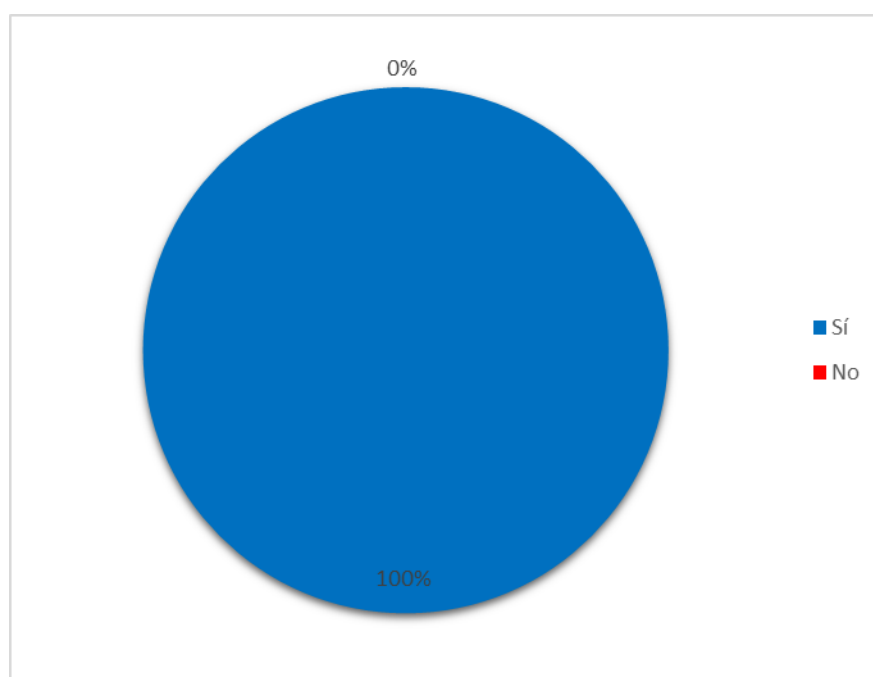


Gráfico 123: ¿Usted considera que las evaluaciones del desempeño generan beneficios?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

Esta interrogante tenía como intención conocer la percepción del gerente sobre si las evaluaciones del desempeño eran beneficiosas o no. De acuerdo a respuesta obtenida, el gerente consideraba que dichas evaluaciones sí generaban beneficios, por lo cual apoyaba su realización.

Tabla 124: ¿Usted explica a sus empleados los beneficios de la evaluación del desempeño?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Usted explica a sus empleados los beneficios de la evaluación del desempeño?	Sí	1	100%
	No	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

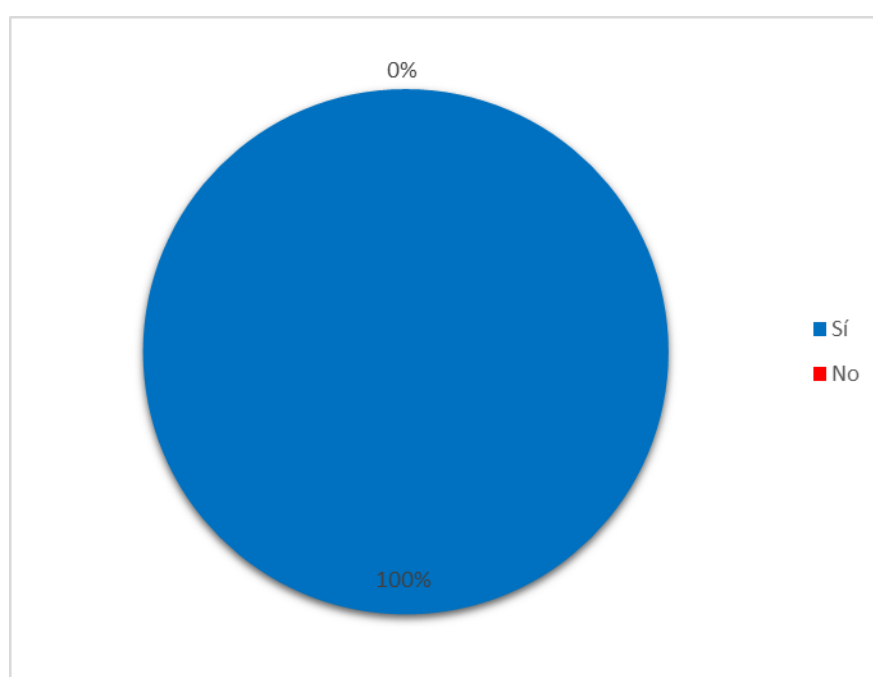


Gráfico 124: ¿Usted explica a sus empleados los beneficios de la evaluación del desempeño?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

El fin de esta consulta era identificar si la gerencia explicaba a sus subalternos los diferentes beneficios de las evaluaciones del desempeño, según la respuesta brindada por el gerente; sí explicaba a cada uno de sus trabajadores las ventajas y beneficios que representaban las evaluaciones del desempeño.

Indicador 4: Métodos de evaluación del desempeño

Tabla 125: ¿Actualmente existen métodos definidos para evaluar el desempeño de los trabajadores?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Actualmente existen métodos definidos para evaluar el desempeño de los trabajadores?	Sí	1	100%
	No	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

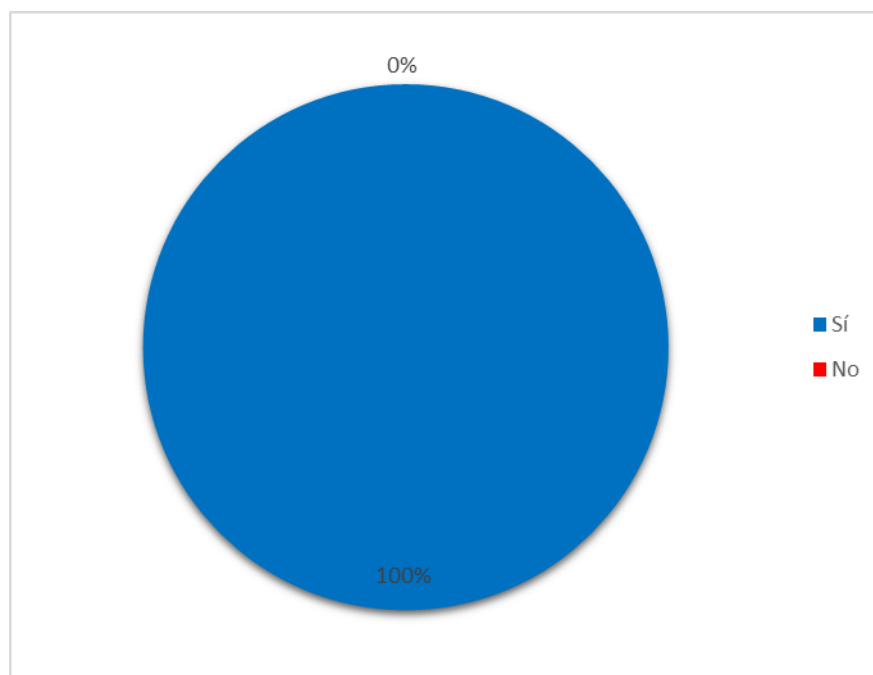


Gráfico 125: ¿Actualmente existen métodos definidos para evaluar el desempeño de los trabajadores?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

Esta pregunta fue realizada con el objetivo de determinar si existían métodos previamente definidos para evaluar el desempeño de los empleados, de acuerdo a la información obtenida; el gerente indicó que sí existía una metodología definida.

Tabla 126: ¿Usted considera que la metodología utilizada por la empresa para evaluar el desempeño es la idónea?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Usted considera que la metodología utilizada por la empresa para evaluar el desempeño es la idónea?	Sí	0	0%
	No	1	100%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

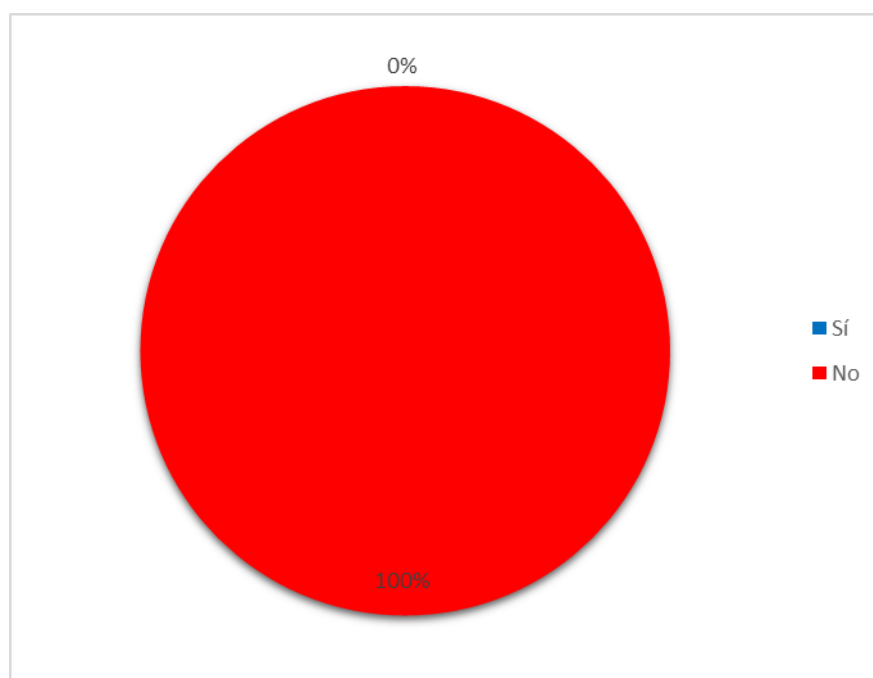


Gráfico 126: ¿Usted considera que la metodología utilizada por la empresa para evaluar el desempeño es la idónea?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

Esta interrogante tenía el objetivo de determinar si el gerente consideraba acertada la metodología utilizada para evaluar el desempeño. De acuerdo a la respuesta obtenida, no se encontraba de acuerdo debido a que la metodología era demasiado rígida y difícil de poder cumplir.

Indicador 5: Responsables de la evaluación del desempeño

Tabla 127: ¿Existe una figura previamente definida para realizar la evaluación del desempeño?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Existe una figura previamente definida para realizar la evaluación del desempeño?	Sí	1	100%
	No	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

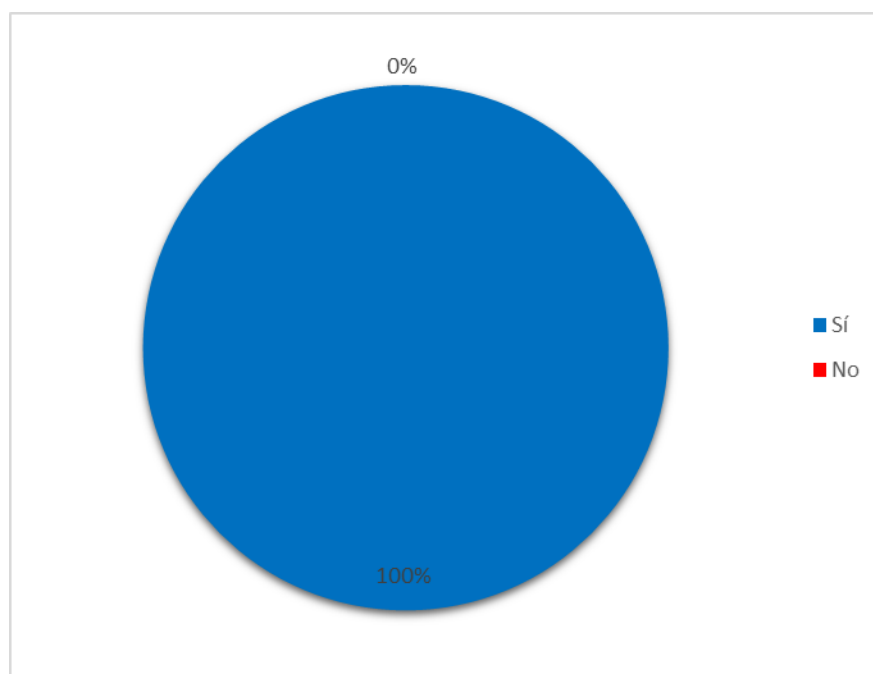


Gráfico 127: ¿Existe una figura previamente definida para realizar la evaluación del desempeño?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

Esta consulta fue realizada para identificar la existencia de una figura definida para realizar las evaluaciones del desempeño, de acuerdo a la respuesta del gerente, sí existía una figura previamente definida para llevar a cabo dicha labor.

VARIABLE 3: GERENTES Y EMPLEADOS

Indicador 1: Planes de trabajo

Tabla 128: ¿Usted realiza sus funciones con un plan de trabajo previamente definido?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Usted realiza sus funciones con un plan de trabajo previamente definido?	Sí	0	0%
	No	1	100%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

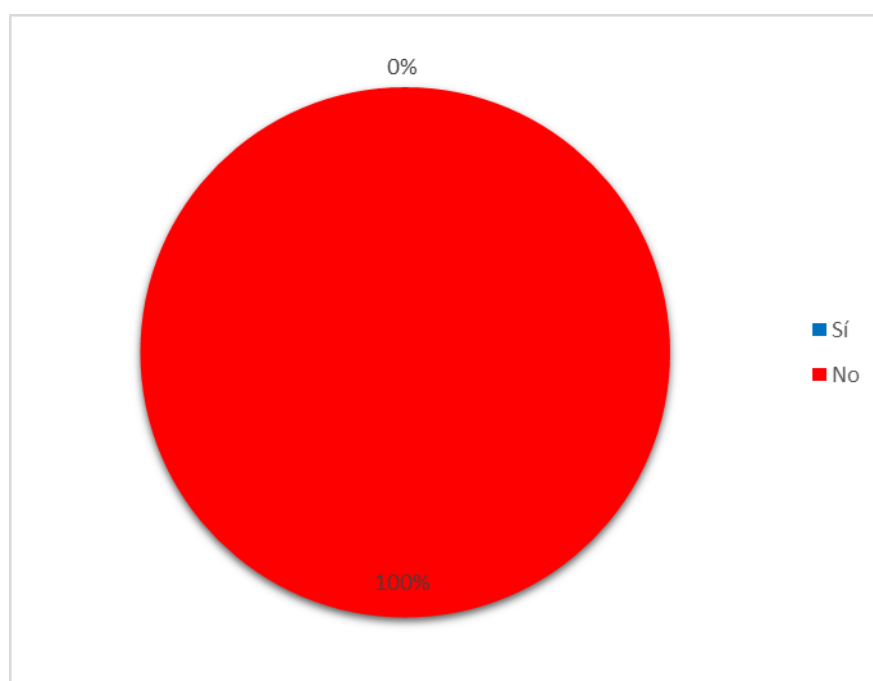


Gráfico 128: ¿Usted realiza sus funciones con un plan de trabajo previamente definido?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

Esta pregunta tenía el propósito de conocer si el gerente contemplaba las tareas a realizar mediante el apoyo de un plan de trabajo definido. La respuesta obtenida fue negativa, indicando que no ejecutaba sus funciones en base a un plan de trabajo.

Tabla 129: ¿Qué tan importante considera usted tener un plan de trabajo definido?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Qué tan importante considera usted tener un plan de trabajo definido?	Muy importante	1	100%
	Algo importante	0	0%
	Un poco importante	0	0%
	Nada importante	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

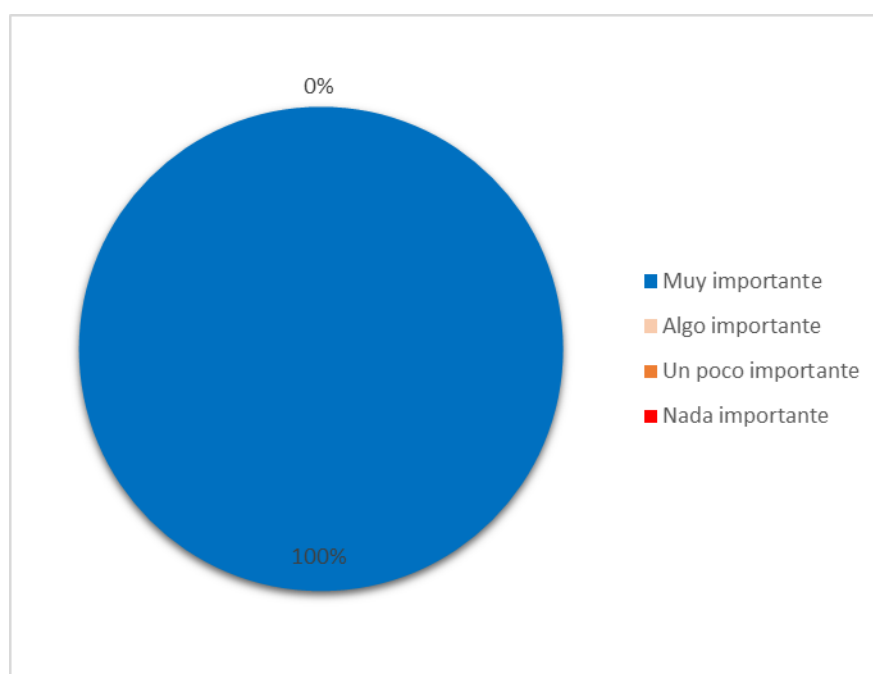


Gráfico 129: ¿Qué tan importante considera usted tener un plan de trabajo definido?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

En la misma línea de la pregunta anterior, se le consultó a la gerencia respecto a cuán importante consideraba tener un plan de trabajo previamente definido, el gerente indicó que era muy importante contar con ese tipo de herramientas de apoyo para la realización de sus funciones.

Indicador 2: Recursos de trabajo

Tabla 130: ¿Usted dispone de los recursos necesarios para trabajar con sus empleados?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Usted dispone de los recursos necesarios para trabajar con sus empleados?	Sí	0	0%
	No	1	100%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

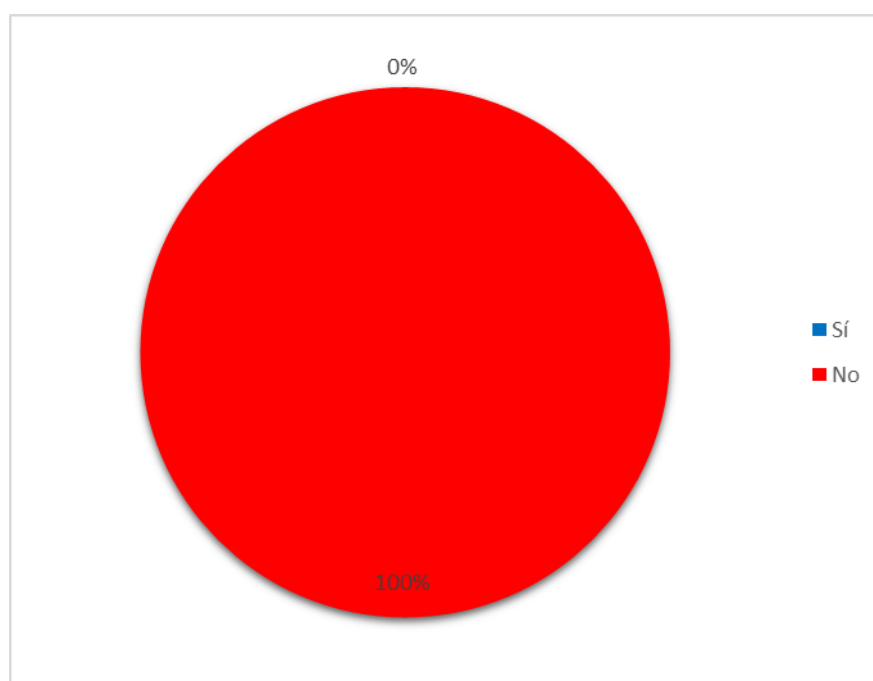


Gráfico 130: ¿Usted dispone de los recursos necesarios para trabajar con sus empleados?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

Esta consulta tenía la intención de conocer si el gerente disponía de los recursos necesarios para trabajar con sus empleados. Según la respuesta obtenida del gerente, faltaban más incentivos, promociones y estrategias de venta, por lo cual; no disponía de los recursos que consideraba necesarios.

Tabla 131: ¿Regularmente usted tiene una distribución previa para los recursos asignados?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Regularmente usted tiene una distribución previa para los recursos asignados?	Sí	0	0%
	No	1	100%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

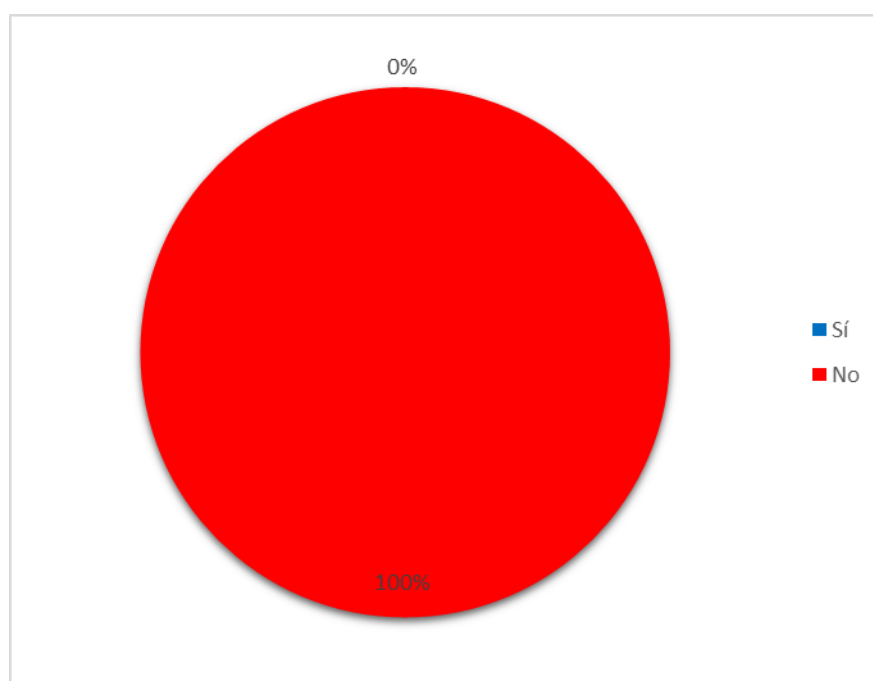


Gráfico 131: ¿Regularmente usted tiene una distribución previa para los recursos asignados?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

El objetivo de esta pregunta era determinar si el gerente, usualmente tenía definida una distribución previa de los recursos asignados por la organización o si, por el contrario, no había contemplado ese tipo de alternativas. La respuesta obtenida de parte de la gerencia fue negativa, por lo cual; no existía ninguna distribución previa que permitiera facilitar la asignación de los diferentes recursos.

Indicador 3: Capacitación y desarrollo de trabajadores

Tabla 132: ¿Actualmente cuenta con algún programa de capacitación para sus colaboradores?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Actualmente cuenta con algún programa de capacitación para sus colaboradores?	Sí	1	100%
	No	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

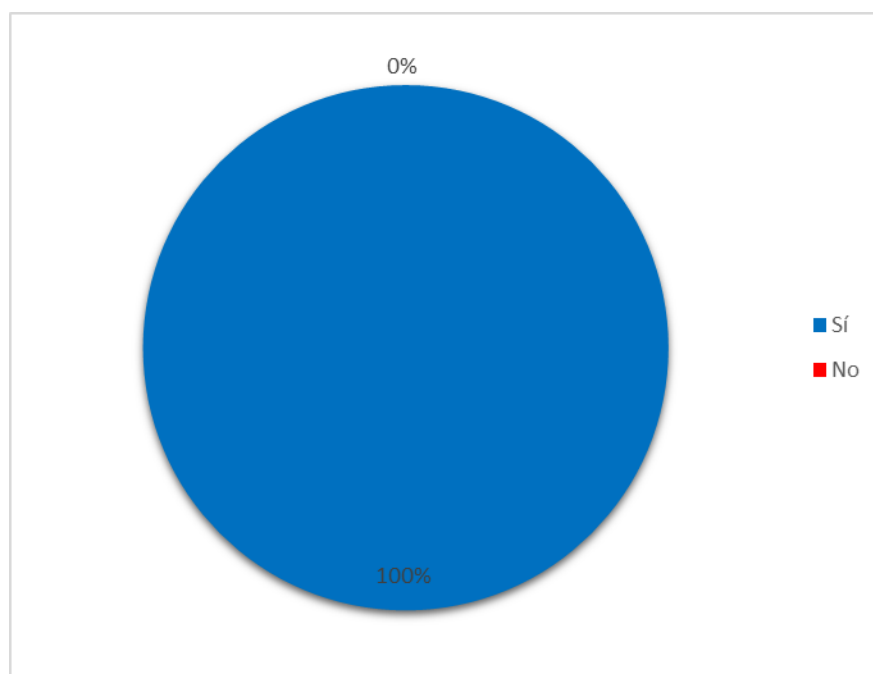


Gráfico 132: ¿Actualmente cuenta con algún programa de capacitación para sus colaboradores?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

Esta interrogante tenía la finalidad de identificar si existía algún programa que permitiera capacitar a los colaboradores de la empresa, el gerente respondió de manera afirmativa, indicando que sí contaban con un programa de capacitación.

Tabla 133: ¿Usted considera importante que sus empleados reciban capacitaciones?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Usted considera importante que sus empleados reciban capacitaciones?	Sí	1	100%
	No	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

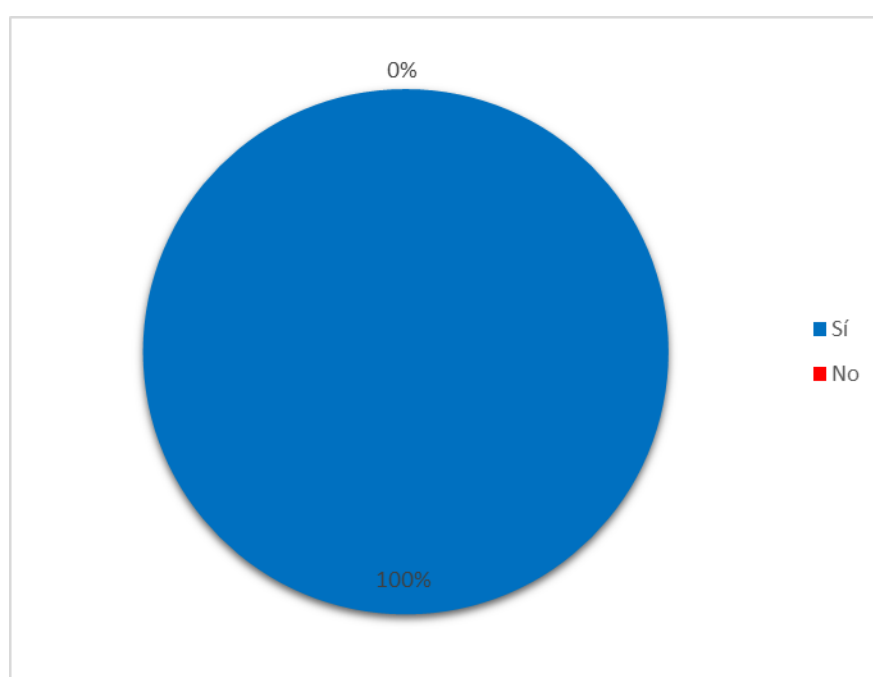


Gráfico 133: ¿Usted considera importante que sus empleados reciban capacitaciones?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

El fin de esta consulta era conocer la opinión de la gerencia sobre la importancia de que sus trabajadores recibieran capacitaciones de parte de la empresa. De acuerdo a la respuesta brindada por el gerente, sí consideraba de importancia que sus empleados fueran capacitados y así mejorar su desempeño en la ejecución habitual de sus funciones.

Indicador 4: Liderazgo

Tabla 134: ¿Conoce cuáles son las fortalezas y oportunidades de desarrollo de sus colaboradores?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Conoce cuáles son las fortalezas y oportunidades de desarrollo de sus colaboradores?	Sí	1	100%
	No	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

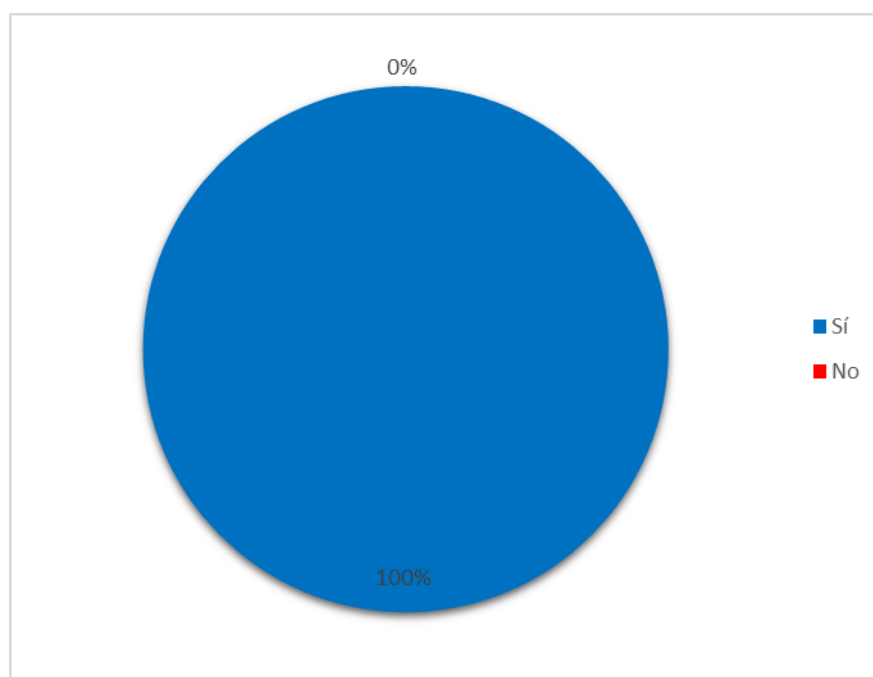


Gráfico 134: ¿Conoce cuáles son las fortalezas y oportunidades de desarrollo de sus colaboradores?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

Esta pregunta tenía el propósito de saber si el gerente conocía las fortalezas y las oportunidades de mejora de sus empleados, según la respuesta obtenida, sí era de su conocimiento los puntos anteriormente mencionados.

Tabla 135: ¿Cómo calificaría la relación laboral que tiene con sus colaboradores?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Cómo calificaría la relación laboral que tiene con sus colaboradores?	Excelente	0	0%
	Muy Buena	0	0%
	Buena	0	0%
	Regular	1	100%
	Mala	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

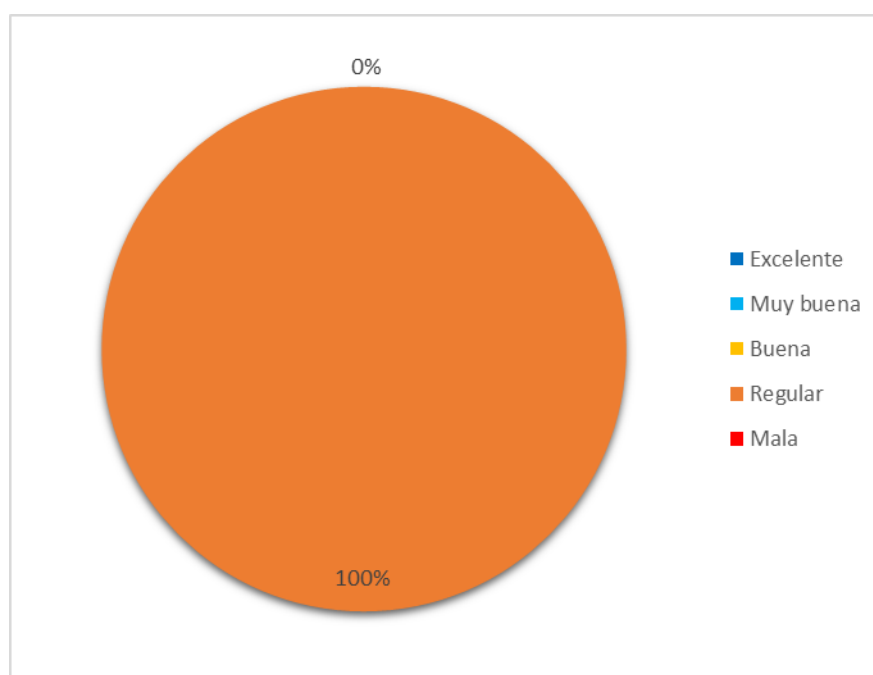


Gráfico 135: ¿Cómo calificaría la relación laboral que tiene con sus colaboradores?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

El objetivo de esta interrogante era conocer cómo era la relación laboral del gerente con sus empleados. De acuerdo a la información recopilada, la gerencia calificó como regular la relación que tenía con sus subalternos.

Indicador 5: Comunicación

Tabla 136: ¿Qué tan fácil es poder ponerse de acuerdo con sus empleados respecto a algún tema?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Qué tan fácil es poder ponerse de acuerdo con sus empleados respecto a algún tema?	Muy fácil	0	0%
	Algo fácil	0	0%
	No tan fácil	1	100%
	Nada fácil	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

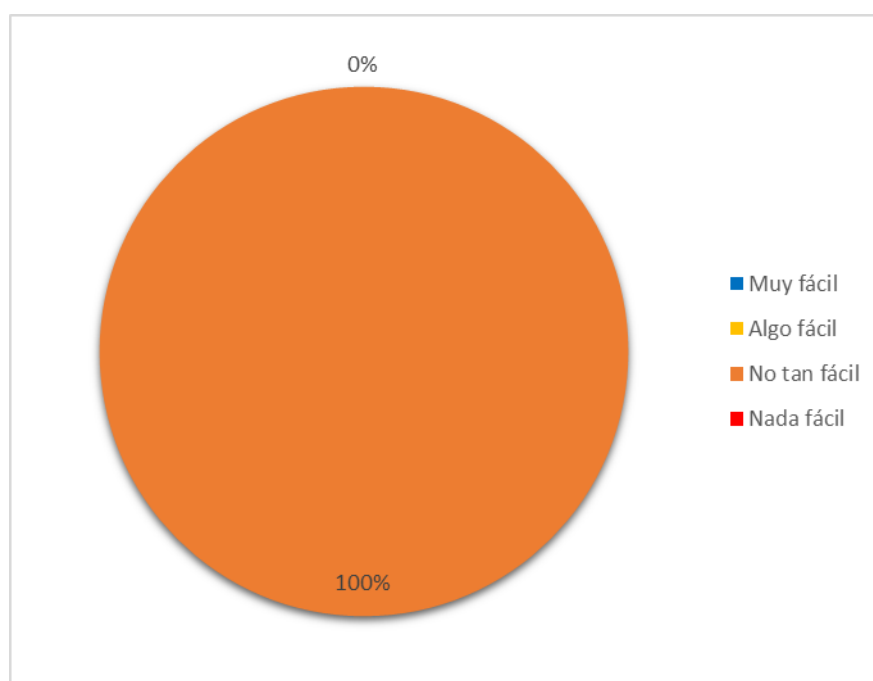


Gráfico 136: ¿Qué tan fácil es poder ponerse de acuerdo con sus empleados respecto a algún tema?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

Esta consulta estaba dirigida para saber la facilidad con la cual el gerente era capaz de ponerse de acuerdo con sus empleados sobre algún tema, los resultados indicaron que no era tan fácil llegar a algún acuerdo con los empleados.

Tabla 137: ¿Cómo califica la comunicación entre los miembros de su equipo de trabajo?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Cómo califica la comunicación entre los miembros de su equipo de trabajo?	Excelente	0	0%
	Muy Buena	0	0%
	Buena	0	0%
	Regular	1	100%
	Mala	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

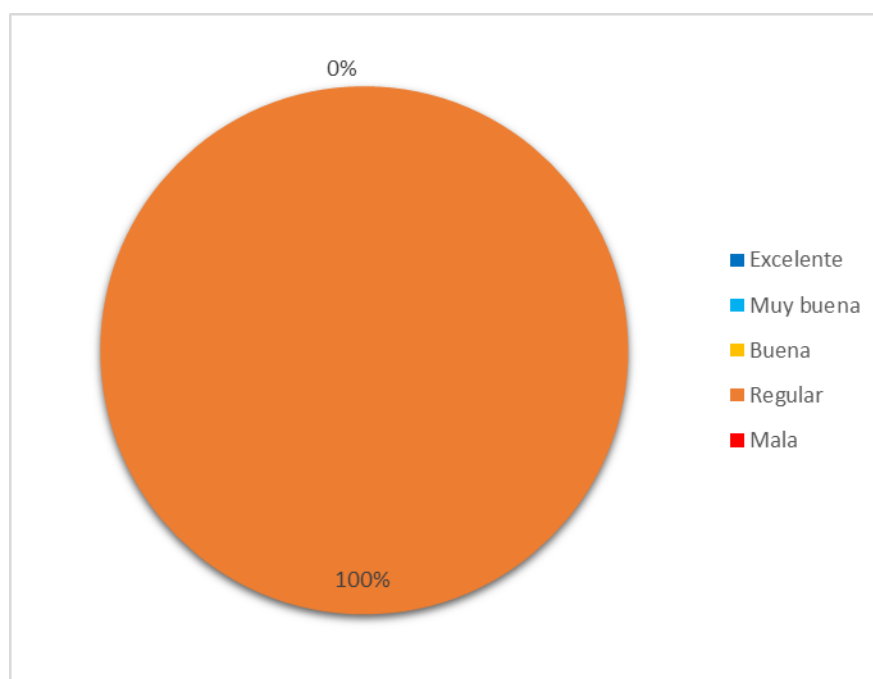


Gráfico 137: ¿Cómo califica la comunicación entre los miembros de su equipo de trabajo?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

Esta pregunta tenía el fin de evaluar la comunicación entre los mismos miembros del equipo de trabajo. De acuerdo a la respuesta obtenida de parte del gerente, la comunicación a nivel grupal era regular.

Indicador 6: Motivación

Tabla 138: ¿Usted es capaz de identificar los factores que motivan a sus empleados?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Usted es capaz de identificar los factores que motivan a sus empleados?	Sí	1	100%
	No	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

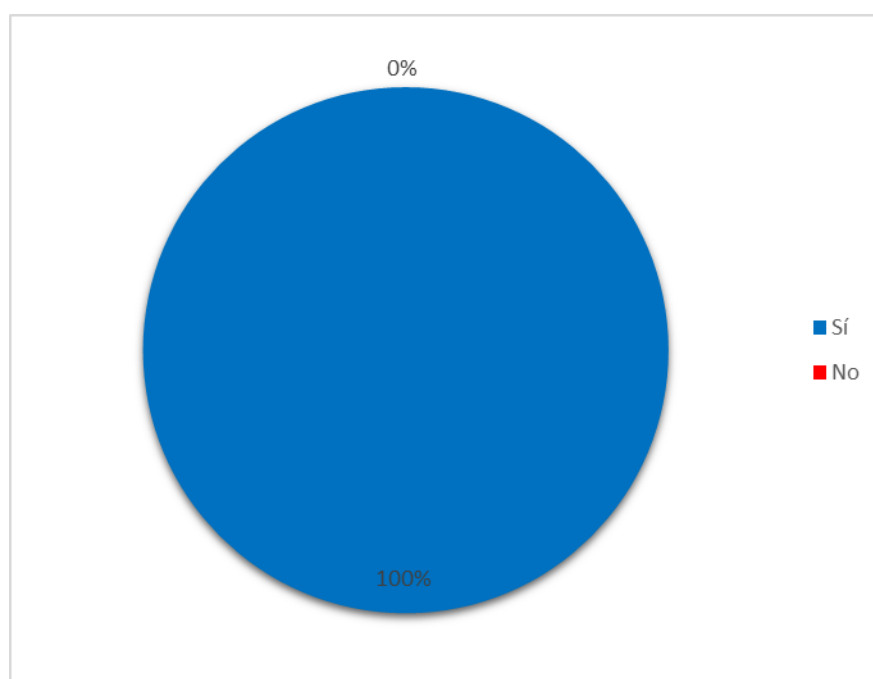


Gráfico 138: ¿Usted es capaz de identificar los factores que motivan a sus empleados?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

Esta interrogante pretendía descubrir si la gerencia era capaz de identificar aquellos factores que motivaban a sus colaboradores, de acuerdo a la respuesta obtenida; el gerente indicó que sí podía distinguir aquellos elementos que motivaban a sus trabajadores, por ejemplo: dinero y tiempo.

Tabla 139: ¿Usted tiene algún plan de actividades definidas para trabajar la motivación en sus empleados?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Usted tiene algún plan de actividades definidas para trabajar la motivación en sus empleados?	Sí	0	0%
	No	1	100%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

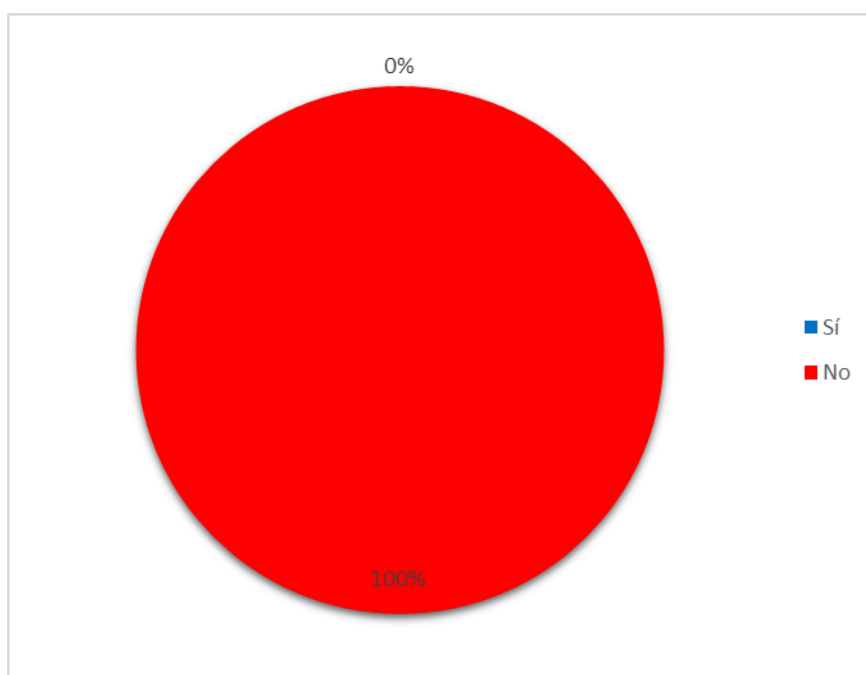


Gráfico 139: ¿Usted tiene algún plan de actividades definidas para trabajar la motivación en sus empleados?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

Siguiendo la línea de la pregunta anterior, el propósito de esta consulta era determinar si el gerente tenía definidas algunas actividades que le permitieran trabajar la parte motivacional de sus empleados. Según la respuesta obtenida, no contaba con ningún plan de actividades definidas para trabajar la motivación en sus colaboradores.

Indicador 7: Orientación y apoyo

Tabla 140: ¿Con cuánta frecuencia sus colaboradores le solicitan orientación o apoyo?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Con cuánta frecuencia sus colaboradores le solicitan orientación o apoyo?	Con mucha frecuencia	1	100%
	Con alguna frecuencia	0	0%
	No con tanta frecuencia	0	0%
	Con ninguna frecuencia	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

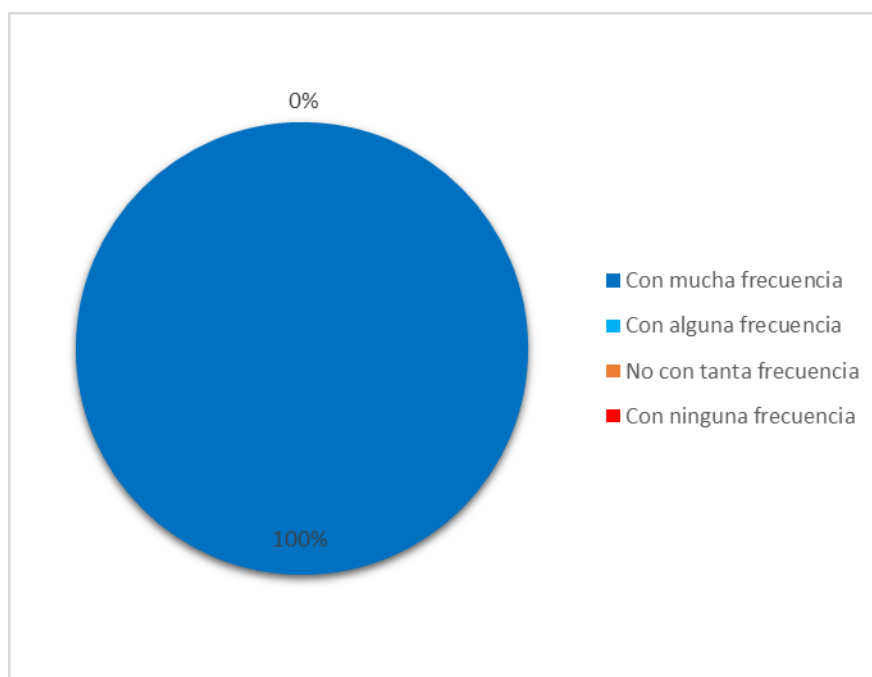


Gráfico 140: ¿Con cuánta frecuencia sus colaboradores le solicitan orientación o apoyo?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

Esta pregunta tenía como finalidad determinar con cuánta frecuencia los trabajadores buscaban orientación o apoyo en su jefatura, de acuerdo a la respuesta del gerente; lo hacían con mucha frecuencia.

Tabla 141: ¿Sus colaboradores salen satisfechos con la orientación o el apoyo brindado?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Sus colaboradores salen satisfechos con la orientación o el apoyo brindado?	Sí	1	100%
	No	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

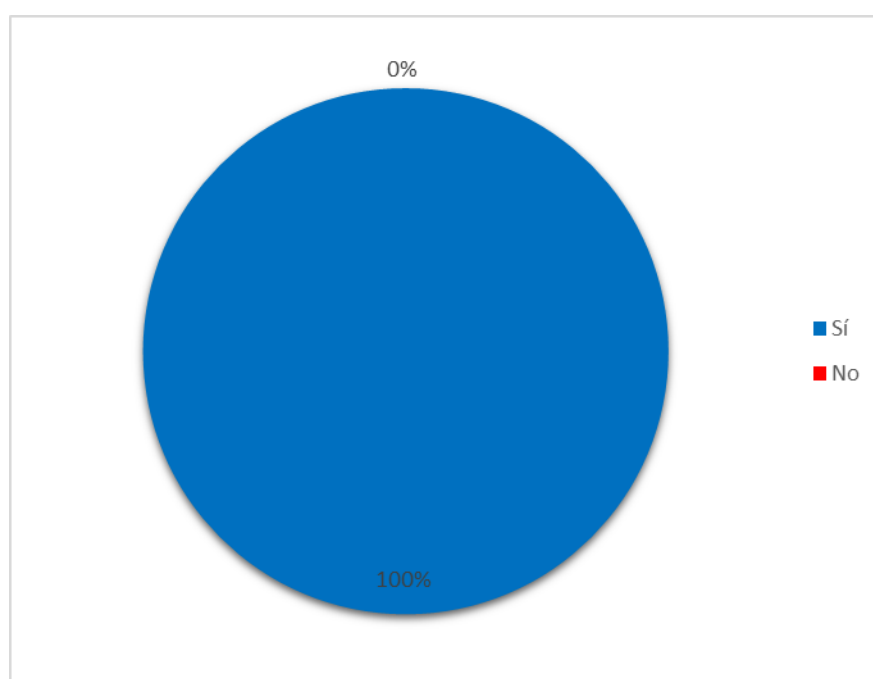


Gráfico 141: ¿Sus colaboradores salen satisfechos con la orientación o el apoyo brindado?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

Esta interrogante pretendía determinar si los colaboradores salían satisfechos con la orientación o el apoyo brindado de parte de la gerencia, según la respuesta obtenida; sí salían satisfechos con la ayuda brindada por parte del gerente.

Indicador 8: Medición y comparación de resultados

Tabla 142: ¿Usted se reúne con sus empleados para medir y comparar los resultados obtenidos?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Usted se reúne con sus empleados para medir y comparar los resultados obtenidos?	Sí	1	100%
	No	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

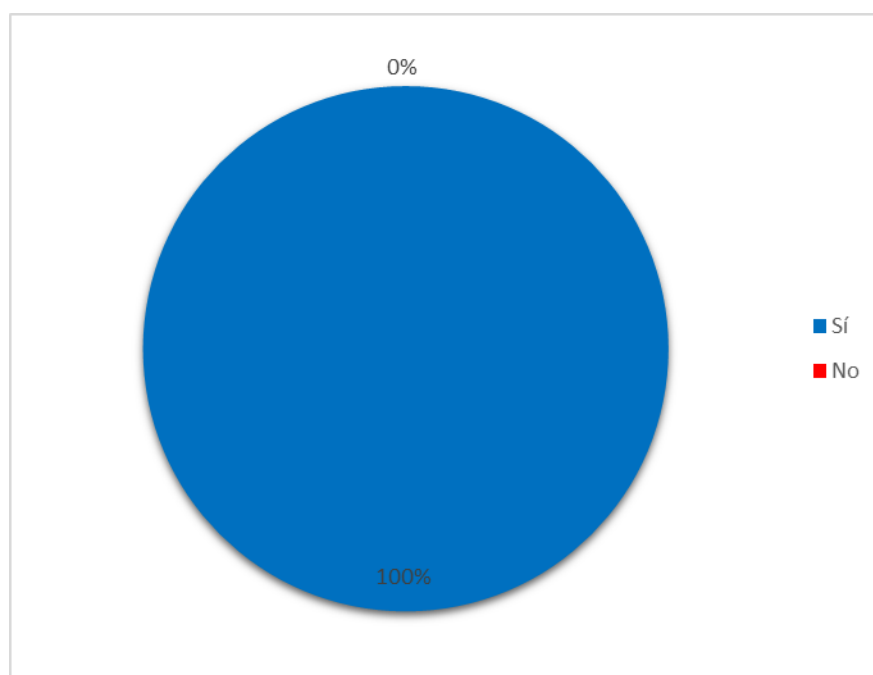


Gráfico 142: ¿Usted se reúne con sus empleados para medir y comparar los resultados obtenidos?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

El fin de esta consulta era conocer si el gerente se reunía con sus empleados para hacer una medición y comparación de los resultados obtenidos. De acuerdo a la respuesta obtenida, sí se reunía con sus subalternos para dichos propósitos.

Tabla 143: ¿Los resultados obtenidos por los empleados mejoran gradualmente después de haberse reunido con ellos?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Los resultados obtenidos por los empleados mejoran gradualmente después de haberse reunido con ellos?	Sí	1	100%
	No	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

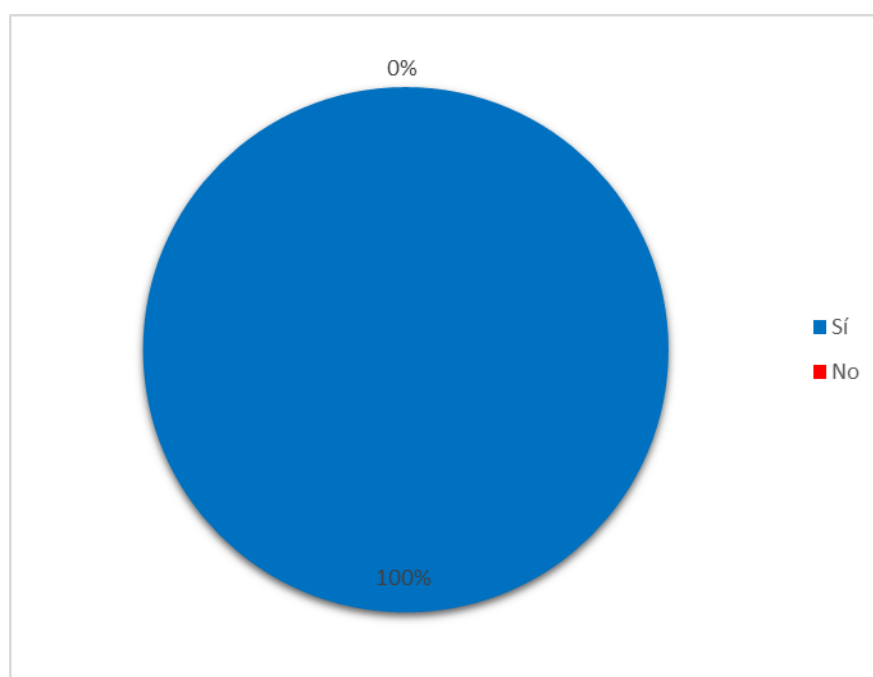


Gráfico 143: ¿Los resultados obtenidos por los empleados mejoran gradualmente después de haberse reunido con ellos?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

Esta otra pregunta, tenía como objetivo determinar si existía una mejoría en los resultados de los empleados luego de reunirse con su superior. De acuerdo a la respuesta del gerente, los resultados de sus colaboradores sí mejoraban gradualmente después de haberse reunido con ellos.

Indicador 9: Áreas de mejora

Tabla 144: ¿Usted trabaja conjuntamente con sus empleados en las oportunidades de mejora detectadas?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Usted trabaja conjuntamente con sus empleados en las oportunidades de mejora detectadas?	Sí	1	100%
	No	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

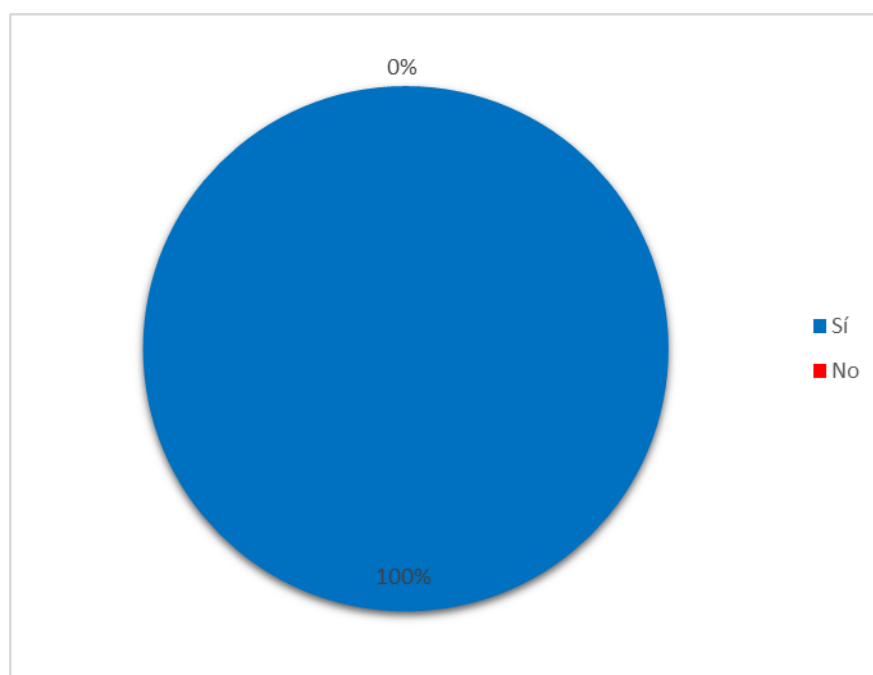


Gráfico 144: ¿Usted trabaja conjuntamente con sus empleados en las oportunidades de mejora detectadas?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

Esta pregunta pretendía conocer si el gerente trabajaba conjuntamente con sus empleados en las oportunidades de mejora detectadas, la respuesta fue positiva, indicando que sí trabajaba con sus colaboradores en dichas áreas de mejora.

Tabla 145: ¿Con cuánta regularidad se reúne con sus empleados para trabajar en las oportunidades de mejora?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Con cuánta regularidad se reúne con sus empleados para trabajar en las oportunidades de mejora?	Con mucha regularidad	1	100%
	Con alguna regularidad	0	0%
	Con poca regularidad	0	0%
	Con ninguna regularidad	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

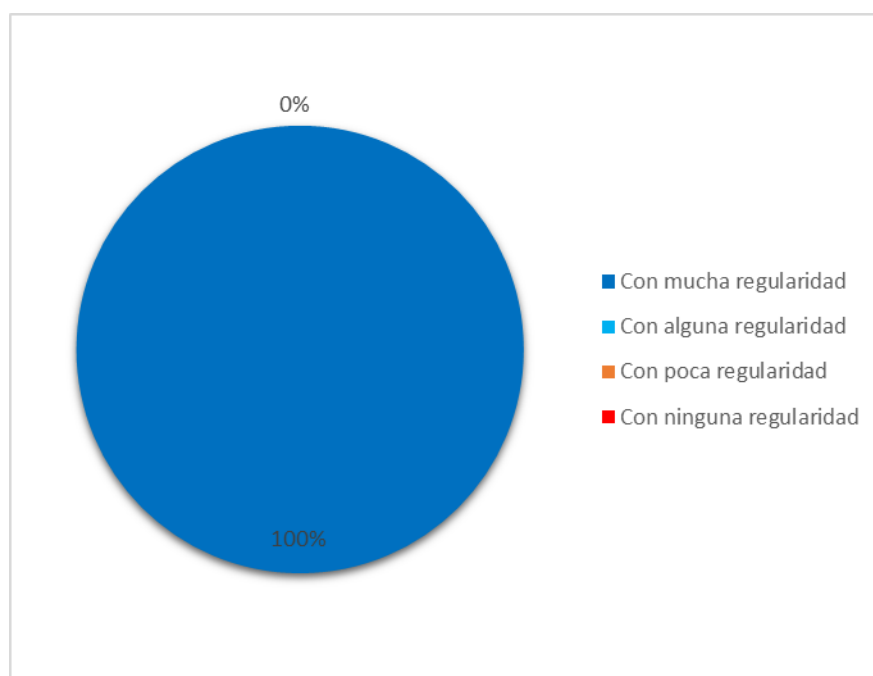


Gráfico 145: ¿Con cuánta regularidad se reúne con sus empleados para trabajar en las oportunidades de mejora?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

Esta consulta era un complemento de la anterior, y su objetivo era determinar la regularidad con la cual el gerente se reunía con sus empleados para trabajar en las oportunidades de mejora detectadas. Según la respuesta brindada por el gerente, se reunían con mucha regularidad para abordar dichas áreas de mejora.

Indicador 10: Realimentación

Tabla 146: ¿Usted realiza sesiones con sus empleados para darles retroalimentación respecto al trabajo que realizan?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Usted realiza sesiones con sus empleados para darles retroalimentación respecto al trabajo que realizan?	Sí	1	100%
	No	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

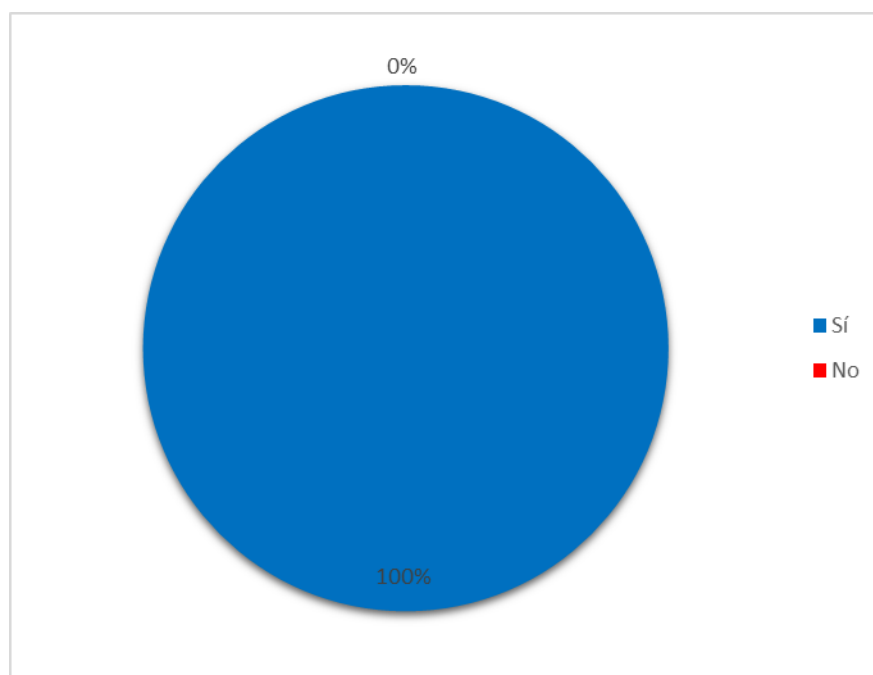


Gráfico 146: ¿Usted realiza sesiones con sus empleados para darles retroalimentación respecto al trabajo que realizan?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

El fin de esta pregunta era saber si la gerencia daba algún tipo de realimentación a sus colaboradores sobre el trabajo que realizaban, el gerente respondió de manera afirmativa, indicando que sí daba dicha realimentación.

Tabla 147: ¿Con cuánta regularidad se reúne con sus empleados para brindarles retroalimentación?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Con cuánta regularidad se reúne con sus empleados para brindarles retroalimentación?	Con mucha regularidad	1	100%
	Con alguna regularidad	0	0%
	Con poca regularidad	0	0%
	Con ninguna regularidad	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

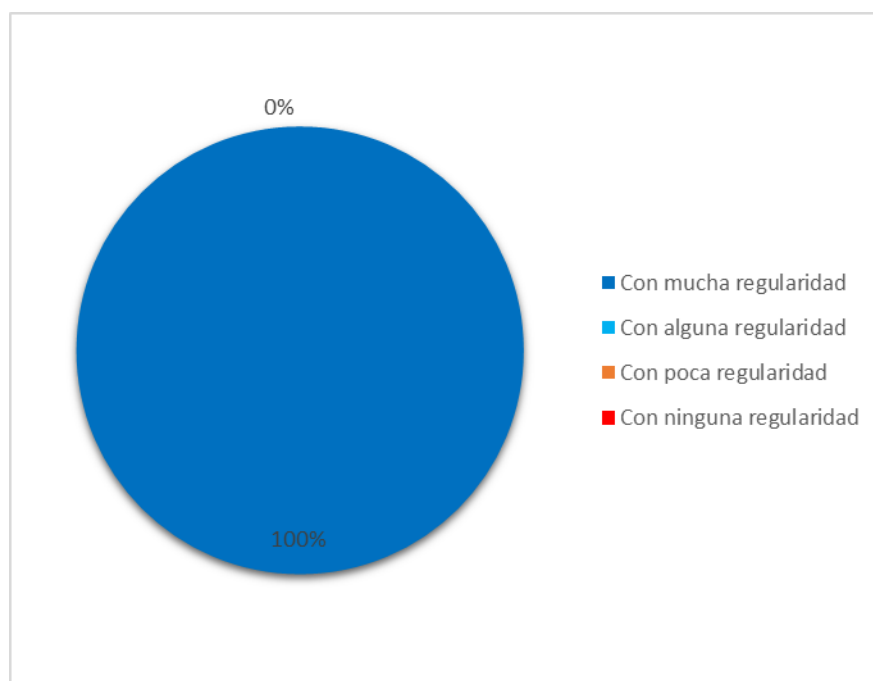


Gráfico 147: ¿Con cuánta regularidad se reúne con sus empleados para brindarles retroalimentación?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

Esta interrogante pretendía identificar la regularidad con la cual la gerencia se reunía con sus trabajadores para darles realimentación. Según indicó el gerente, se reunía con mucha regularidad para dar ese tipo de seguimiento y acompañamiento a sus empleados, a fin que pudieran mejorar su desempeño.

Indicador 11: Reconocimientos

Tabla 148: ¿Reconoce el trabajo bien realizado por alguno de sus colaboradores?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Reconoce el trabajo bien realizado por alguno de sus colaboradores?	Sí	1	100%
	No	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

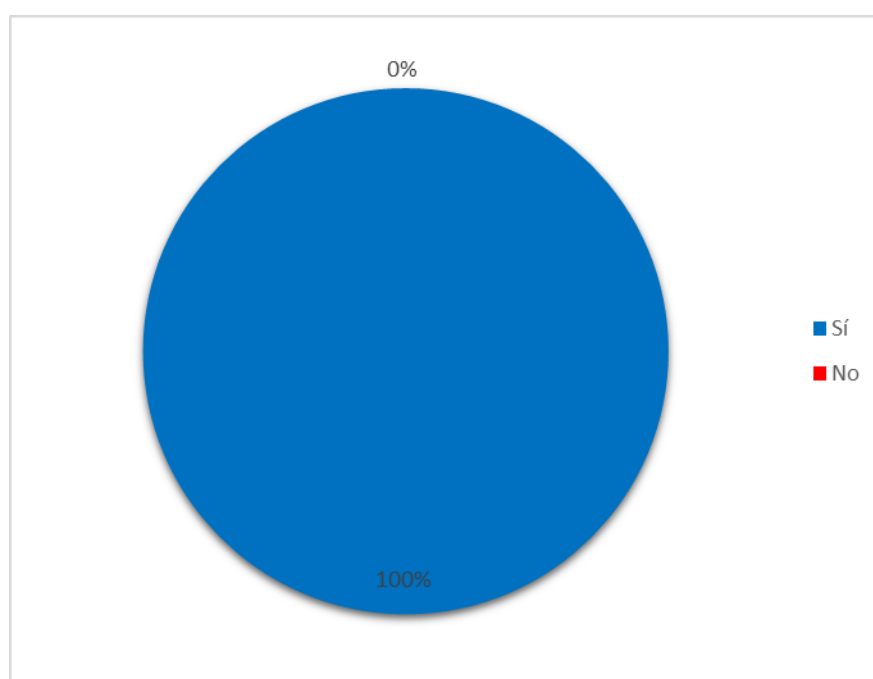


Gráfico 148: ¿Reconoce el trabajo bien realizado por alguno de sus colaboradores?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

El propósito de esta consulta era saber si el gerente reconocía el trabajo bien hecho por alguno de sus empleados, de acuerdo a la respuesta recopilada sí existía esa cultura de reconocer la buena labor de un empleado dentro de la organización, por lo cual; el gerente sí reconocía el buen trabajo de un miembro de su equipo.

Tabla 149: ¿Qué tan importante considera usted es reconocer el logro alcanzado por algún miembro de su equipo de trabajo?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Qué tan importante considera usted es reconocer el logro alcanzado por algún miembro de su equipo de trabajo?	Muy importante	1	100%
	Algo importante	0	0%
	No tan importante	0	0%
	Nada importante	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

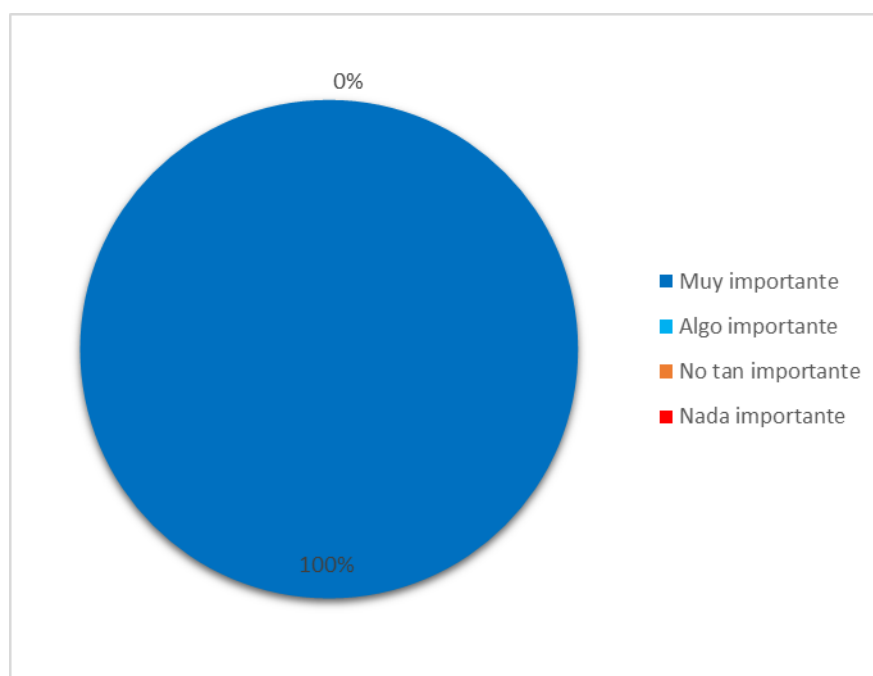


Gráfico 149: ¿Qué tan importante considera usted es reconocer el logro alcanzado por algún miembro de su equipo de trabajo?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

La finalidad de esta pregunta era poder identificar qué tan importante era para la gerencia reconocer la buena labor de uno de sus trabajadores. De acuerdo a la respuesta brindada por el gerente, era muy importante dar el reconocimiento correspondiente a una persona de su equipo que hiciera un buen trabajo.

Indicador 12: Incentivos

Tabla 150: ¿Sus colaboradores reciben algún tipo de incentivo adicional, según corresponda, por el trabajo realizado?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Sus colaboradores reciben algún tipo de incentivo adicional, según corresponda, por el trabajo realizado?	Sí	1	100%
	No	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

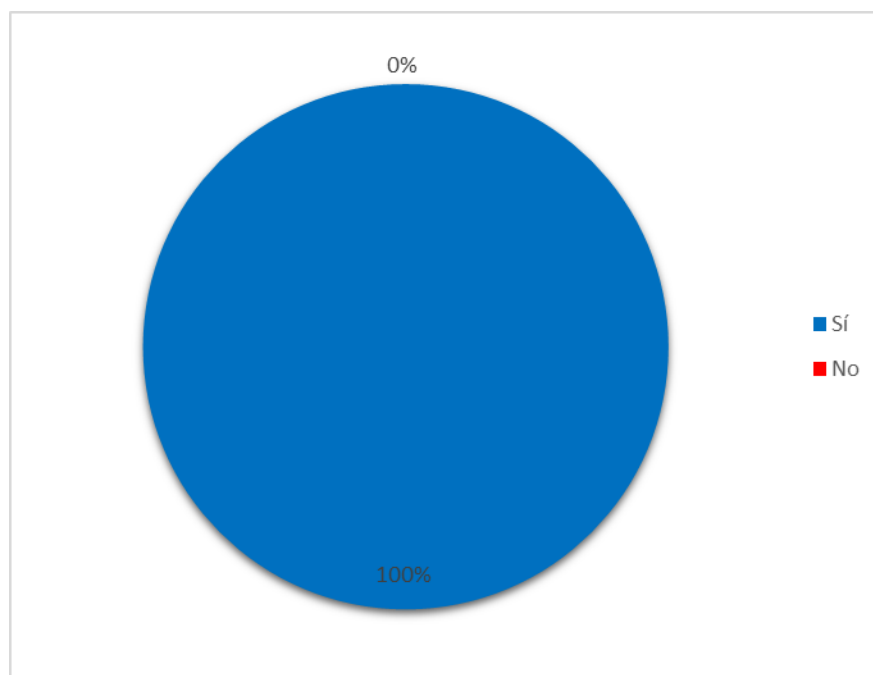


Gráfico 150: ¿Sus colaboradores reciben algún tipo de incentivo adicional, según corresponda, por el trabajo realizado?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

Esta consulta tenía la intención de conocer si los empleados recibían algún tipo de compensación por el trabajo realizado, el gerente respondió que sí recibían incentivos adicionales si correspondía, como el caso de posibles comisiones.

Tabla 151: ¿Usted considera que los incentivos que reciben sus empleados están acordes a la realidad del mercado?

Descripción	Distribución	Cantidad de personas	Peso
¿Usted considera que los incentivos que reciben sus empleados están acordes a la realidad del mercado?	Sí	1	100%
	No	0	0%
Total		1	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

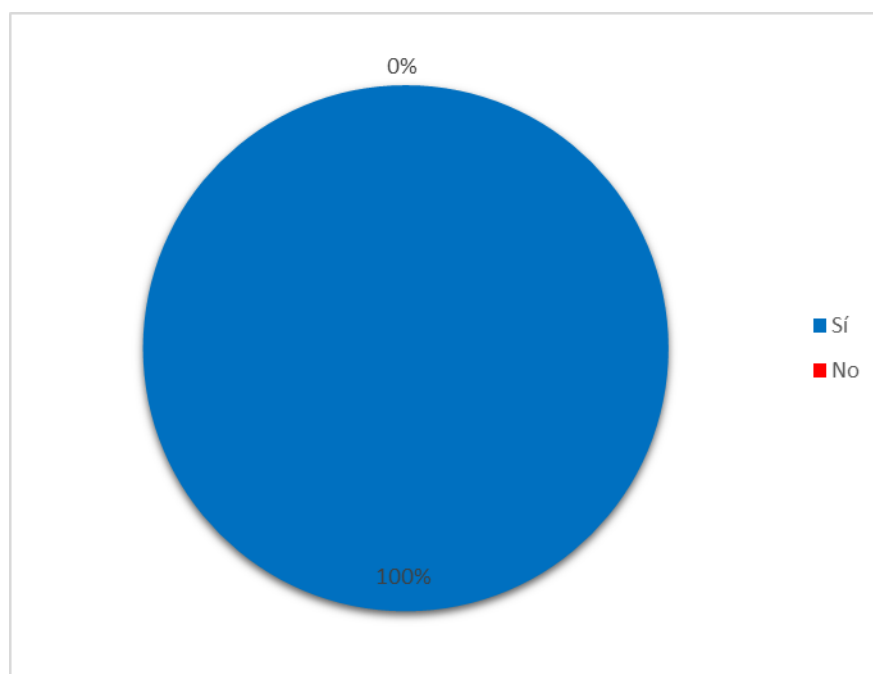


Gráfico 151: ¿Usted considera que los incentivos que reciben sus empleados están acordes a la realidad del mercado?

Fuente: Cuestionario aplicado al gerente de Importadora Monge Heredia. Mayo 2020.

Esta fue la última pregunta realizada al gerente y su objetivo era determinar si la gerencia consideraba que los incentivos brindados a sus trabajadores estaban acordes a la realidad del mercado costarricense. El gerente respondió que sí estaban acordes a la realidad del mercado local.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CUENTIONARIO 1

Esta es la primera parte correspondiente al quinto capítulo de este trabajo de investigación, donde se desprenden las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los resultados obtenidos, producto del cuestionario aplicado a los colaboradores.

De acuerdo a la información general facilitada por los colaboradores de la organización, se extraen las siguientes conclusiones:

- La mayoría de los colaboradores de la empresa son de género masculino.
- La mayor parte de los empleados de Importadora Monge Heredia tiene una edad comprendida entre 30 y 39 años, rango donde se encuentra comprendida la mitad de la totalidad de la población. Seguidos, principalmente, por otro grupo, cuya edad se encuentra comprendida entre 21 y 29 años.
- La mayoría de los colaboradores de la empresa no tienen estudios en educación superior, puesto que; la mayor parte de ellos, solamente tiene formación secundaria incompleta.
- La mayor parte de los colaboradores son personas con mucha estabilidad laboral, ya que la mayoría tiene de 1 a 3 años de antigüedad, seguidos por otros dos importantes grupos con una antigüedad de 3 a 5 años, e incluso; mayor a 5 años.
- La mayor parte de la fuerza de trabajo se encuentra conformada por personas pertenecientes al departamento de ventas de la empresa.

Adicional, al realizar un análisis más detallado fue posible determinar lo siguiente.

Cuadro 3: Conclusiones y recomendaciones cuestionario empleados. Objetivo específico 1

Determinar la gestión gerencial en Importadora Monge Heredia como un elemento fundamental en el desempeño de los colaboradores	
Conclusiones	Recomendaciones
<p>Indicador 1: Planeación</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de los colaboradores indicaron que su jefe planificaba las labores que se debían realizar, y reaccionaba rápidamente ante dificultades o imprevistos, a fin de encontrar soluciones. • La mayoría de los empleados consideraban que su jefatura era clara y oportuna en brindarles información sobre las metas que debían alcanzar. • La mayoría del personal indicó que las metas a cumplir se las indicaban de forma escrita, por medios como WhatsApp o a veces mediante algún correo; otros, indicaron que se las informaban de manera oral. 	<p>Indicador 1: Planeación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continuar realizando las labores en base a una planificación previa, contemplando diferentes escenarios, que permitan reaccionar y brindar respuestas aún más rápidas. • Respaldar información importante brindada al personal, mediante comunicados por escrito donde se detalle lo expuesto, haciendo constar que el personal leyó y comprendió de forma clara su contenido, y su aceptación se vea reflejada mediante la firma de cada uno de los involucrados. • Entregar a los colaboradores cartas de cumplimiento de metas, las cuales; sean otorgadas como máximo en la primera semana del mes, y detalle aspectos claves, como la meta u otros indicadores, críticos de negocio que el asesor debe cumplir durante el mes.

<ul style="list-style-type: none"> • La mayor parte del personal consideraba que las metas no eran alcanzables o realistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer una revisión de las metas proyectadas, tomando en cuenta factores económicos del mercado, para no sea una meta lineal y contante todos los meses.
<p>Indicador 2: Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mayor parte del personal indicó que conocían claramente todas las funciones que debían realizar y que desempeñaban tareas que no correspondían al puesto para el cual fueron contratados. • Los empleados reconocieron que existía una distribución de las tareas que se debían realizar en la empresa, pero no consideran que hubiera equidad en la asignación de las mismas, ya que unas personas debían realizar más funciones que otras. 	<p>Indicador 2: Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hacer una revisión de las tareas que debería realizar el personal y las que realmente están realizando, con el fin de identificar si alguna persona está omitiendo hacer alguna función que le corresponde y ese trabajo se le recarga a alguien más. • Listar y revisar las diferentes tareas que se deben realizar, así como la frecuencia con que deben ser ejecutadas (Diaria, semanal, quincenal o mensual) y en base a esos datos, hacer una distribución proporcional entre el personal, según corresponda. Lo anterior, teniendo presente, posibles alternativas en caso que por algún motivo una persona no se encuentre disponible. Luego, compartir y revisar dicha asignación de labores con el personal involucrado.

<ul style="list-style-type: none">• La mayoría de los empleados indicaron que no contaban con los recursos necesarios para realizar bien sus funciones en temas referentes a ventas, debido a que tenían muy pocas promociones. • La mayor parte de los empleados indicaron que no tenían la autoridad requerida para tomar ciertas decisiones o realizar tareas que les fueron asignadas.	<ul style="list-style-type: none">• Solicitar a la alta gerencia que realice una revisión de las promociones existentes, con la finalidad que los colaboradores tengan más y mejores opciones para poder negociar con los clientes, e incrementar la colocación de los diferentes productos disponibles para la comercialización. • Delegar más autoridad al personal para que pueda tomar decisiones, sin tener que recurrir donde la gerencia. Por ejemplo, decisiones no críticas y que no comprometan el negocio, como el caso de negociar descuentos o brindar transporte a los clientes. Se le puede asignar a cada vendedor un presupuesto, semanal o mensual, para que lo administre y pueda negociar de forma más agresiva con los clientes, sin recurrir donde el gerente cada vez que lo requiera. De igual manera, el gerente debe dejar cierto monto o porcentaje del presupuesto asignado a la tienda, para tenerlo como reserva en caso de llegar a requerirlo.
---	---

Indicador 3: Integración

- Todos los trabajadores indicaron que tenían oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización.
- La mayoría de los empleados indicaron que sus compañeros no tenían el perfil correcto para el puesto que desempeñaban.
- La mayoría del personal indicó que no contaban con la cantidad necesaria o correcta de personas en la empresa.
- Todos los empleados indicaron que existía un proceso de inducción y capacitación para los nuevos ingresos y, la mayoría señaló que, Recursos Humanos era el área responsable de realizar dichas labores.

Indicador 3: Integración

- Continuar con las buenas políticas de reclutamiento interno, para que los empleados puedan crecer y desarrollarse en la empresa.
- Hacer una revisión de los perfiles de puesto, a fin de identificar si el personal se encuentra en una posición acorde a su capacidad, o si, por el contrario; sería mejor considerar reubicarlo en un puesto diferente.
- Revisar si en realidad no se cuenta con la cantidad de personas necesarias para llevar a cabo todas las funciones, y de ser así; solicitar la contratación del personal requerido.
- Mantener los programas de inducción y capacitación actuales, y elaborar un programa formal para capacitar a los nuevos ingresos en aspectos operativos propios de la tienda, para que puedan realizar sus funciones de la mejor manera una vez que empiecen sus labores.

Indicador 4: Dirección

- Todo el personal indicó que su jefatura tenía habilidades de liderazgo.
- La mayoría de los empleados indicaron que su jefe era muy claro al momento de dar algún tipo de asignación, directriz u orden, no obstante; algunos de ellos, agregaron que muchas personas no le hacían caso.
- La mayoría de los empleados consideraba que su jefatura sabía escucharlos.

Indicador 4: Dirección

- Continuar ejerciendo liderazgo a nivel organizacional y analizar los tipos de liderazgo moderno, para ayudar a mejorar aún más el estilo que ya tiene definido, el cual destacan los colaboradores.
- Dar mayor seguimiento a las asignaciones, órdenes o directrices emitidas al personal, para garantizar que efectivamente se cumplan, caso contrario; hacer llamadas de atención verbal, y de ser reincidente; proceder con otras acciones disciplinarias, para evitar que se vuelvan a repetir.
- Tener presente en la proyección de labores un espacio para atender las inquietudes de los empleados y escucharlos de manera activa, teniendo en cuenta y valorando la implementación de posibles ideas que puedan aportar, siempre que se ajusten a los objetivos organizacionales, y reconocerlas de forma sincera.

Indicador 5: Control

- Todos los trabajadores señalaron que el gerente les informaba los estándares o indicadores que debían cumplir y les brindaba apoyo para corregir o detectar errores.

- La mayoría del personal indicó que recibían observaciones con mucha frecuencia sobre el trabajo que realizaban.

Indicador 5: Control

- Mantener la constancia con los colaboradores respecto a indicar los parámetros a cumplir y continuar brindando el apoyo requerido para la corrección y detección de errores. En este orden de ideas, es importante llevar un control de los errores que regularmente se cometen para detectar posibles reincidencias y establecer planes de acción.

- Continuar con la buena práctica de realizar observaciones sobre el trabajo realizado por los asesores, y diseñar un registro formal para documentar los principales fallos y analizar reincidencias, ya que; al ser un equipo con estabilidad y conocimiento de la operativa, no debería haber observaciones con tanta frecuencia o al menos, no en todo el personal. Es esencial identificar las áreas de mejora y establecer planes de acción que permitan abordarlas de una manera efectiva. De igual manera, es indispensable el debido seguimiento al personal.

Cuadro 4: Conclusiones y recomendaciones cuestionario empleados. Objetivo específico 2

Analizar la herramienta de evaluación del desempeño que aplica Importadora Monge Heredia para mejorar la productividad de los empleados	
Conclusiones	Recomendaciones
<p>Indicador 1: Indicadores de gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> • La totalidad de los empleados indicaron que les realizaban evaluaciones del desempeño y que eran calificados de acuerdo al cumplimiento de indicadores, sin embargo; no consideraban que fueran alcanzables o realistas, por consiguiente; la evaluación del desempeño perdía su verdadero objetivo y se convertía en algo más que se debe cumplir a nivel organizacional. • La mayoría de los trabajadores señalaron que les realizaban evaluaciones del desempeño mensual o bimensualmente, otros indicaron que era trimestralmente, semestralmente y anualmente. Hubo mucha diversidad en las respuestas obtenidas. 	<p>Indicador 1: Indicadores de gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hacer una revisión de los diferentes indicadores incluidos en la evaluación del desempeño, a fin de analizar si efectivamente no están acordes a la realidad del mercado, lo cual; los haría inalcanzables o poco realistas. Es importante ya que; ante este tipo de sentir, se pierde la identidad y compromiso con la evaluación, y puede llegar a ser vista como un requisito más por cumplir, algo que dista mucho de lo que realmente se desea conseguir con este tipo de prácticas. • Explicar a los empleados cuándo se les aplica una evaluación del desempeño y cuándo otro tipo de evaluaciones, resaltando el propósito de cada una de ellas, las diferencias, periodicidad de aplicación, entre otros aspectos necesarios, para lograr mayor claridad y evitar confusiones.

<p>Indicador 2: Importancia de la evaluación del desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> • La totalidad de los empleados respondieron que consideraban importante que la empresa aplicara evaluaciones del desempeño, y la mayoría de ellos, señalaron que sí les explicaban los objetivos de realizar dichas evaluaciones. 	<p>Indicador 2: Importancia de la evaluación del desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reforzar la relevancia de las evaluaciones del desempeño, a fin de que los empleados no pierdan el sentido de importancia de la misma. De igual manera, explicar de forma puntual los objetivos buscados mediante las evaluaciones para que todo el personal este consciente de ello y tengan mayor claridad.
<p>Indicador 3: Beneficios de la evaluación del desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todos los trabajadores indicaron que las evaluaciones realizadas para medir su desempeño eran beneficiosas y les ayudaban a mejorar rendimiento laboral. 	<p>Indicador 3: Beneficios de la evaluación del desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llevar un registro a nivel de sistema que permita cuantificar y comparar los resultados de los trabajadores antes y después de las evaluaciones del desempeño, a fin de determinar la influencia de las mismas en el rendimiento del colaborador. Es esencial poder verificar si realmente hubo una mejora en el desempeño de los trabajadores, caso contrario; se deben establecer acciones más concretas que permitan llevar a los empleados a los resultados esperados por la organización.

<p>Indicador 4: Métodos de evaluación del desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todo el personal indicó que eran evaluados por el cumplimiento de indicadores, y una vez finalizada dicha evaluación conocían los resultados de la misma. 	<p>Indicador 4: Métodos de evaluación del desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continuar utilizando indicadores críticos de negocio para evaluar a los colaboradores y hacerlos de conocimiento de los empleados, para que sepan bajo cuales parámetros serán evaluados. Además, es necesario tener un registro de las evaluaciones por colaborador, para trabajar conjuntamente con ellos, en las oportunidades de mejora identificadas, mediante planes de acción que permitan incrementar su productividad y rentabilidad.
<p>Indicador 5: Responsables de la evaluación del desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de los colaboradores indicaron que el responsable de llevar a cabo las evaluaciones del desempeño, era el área de Recursos Humanos, quienes no lo hacían de manera justa porque los indicadores utilizados eran inalcanzables. También, indicaron que les daban seguimiento para corregir oportunidades de mejora. 	<p>Indicador 5: Responsables de la evaluación del desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compartir con los encargados de las evaluaciones, las principales inconformidades expuestas por el personal, y acompañarlo con al menos tres posibles propuestas, para validar su implementación en futuras evaluaciones. Adicional, continuar brindando seguimiento a las áreas de mejora detectadas en las evaluaciones realizadas.

Fuente: Elaboración propia. Julio 2020.

Cuadro 5: Conclusiones y recomendaciones cuestionario empleados. Objetivo específico 3

Identificar si la gestión gerencial influye en el desempeño de los empleados de Importadora Monge Heredia	
Conclusiones	Recomendaciones
<p>Indicador 1: Planes de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todos los empleados expresaron que consideraban importante disponer de un plan de trabajo para realizar las diferentes funciones, lo cual; era algo en lo que su jefatura los apoyaba ya que, de acuerdo a la mayoría, les compartía un plan previamente definido que contenía los puntos necesarios para ejecutar las labores. 	<p>Indicador 1: Planes de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continuar incentivando la cultura de utilizar planes de trabajo, como una herramienta que permita aumentar la productividad y tener una mejor optimización de los recursos. Es esencial contemplar diferentes escenarios para tener una visión más amplia del panorama y saber cómo actuar en el momento, por ejemplo, ante posibles imprevistos, a fin de tener planes de acción definidos y evitar improvisar en el momento, o no poder dar soluciones rápidas y acertadas. <p>Los planes de trabajo deben ser lo suficientemente flexibles, para poder adaptarse a circunstancias no contempladas que puedan presentarse, ya que; aunque la finalidad es tener todo previsto, hay factores que no pueden ser controlados y requerirán atención en el momento.</p>

Indicador 2: Recursos de trabajo

- Todos los empleados indicaron que su jefatura les asignaba diferentes recursos para que pudieran realizar correctamente sus funciones, no obstante; hubo muchas respuestas divididas sobre la percepción de cómo se realizaba la distribución de los mismos, indicando la gran mayoría, que la asignación de los recursos era algo equitativa.
- Algunos empleados indicaron que les gustaría disponer de más herramientas, como mayores promociones, a fin de realizar mejor sus funciones y tener más posibilidades de poder captar la atención de los clientes.

Indicador 2: Recursos de trabajo

- Mantener una comunicación clara con los colaboradores sobre la estrategia a utilizar para la asignación de los recursos, y de esta manera, evitar malas interpretaciones. Por ejemplo, se pueden hacer reuniones donde se muestren los recursos disponibles y su respectiva distribución, o también; con el objetivo de incrementar la competitividad y productividad, se puede ligar la asignación o recorte de recursos al cumplimiento de objetivos. Es fundamental hacer el respectivo seguimiento para verificar su correcta administración.
- Identificar mediante un sondeo a los colaboradores, las posibles promociones que regularmente solicitan los clientes y que podrían ayudar a cerrar ventas. Una vez determinadas las mismas, hacer la solicitud formal a la gerencia sobre dichos puntos para validar su posible habilitación, y ponerlas al alcance de todos los asesores para que logren aprovecharlas.

<p>Indicador 3: Capacitación y desarrollo de trabajadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mayoría del personal indicó que recibían capacitaciones impartidas con mucha frecuencia, las cuales eran evaluadas una vez finalizadas. 	<p>Indicador 3: Capacitación y desarrollo de trabajadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continuar aplicando y evaluando las capacitaciones impartidas a los trabajadores, a fin de contar con recurso humano altamente capacitado en diversos temas que les permitan un mejor desempeño en sus puestos de trabajo. Es importante revisar los temas abordados en las capacitaciones, para relacionarlos con las oportunidades de mejora de los empleados, caso contrario; proponer al área encargada, el desarrollo de más capacitaciones enfocadas en temas puntuales ligados a dichas áreas de mejora o que puedan dar un valor agregado al punto de venta
<p>Indicador 4: Liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todos los trabajadores señalaron que estaban muy comprometidos con su jefatura en cuanto al alcance de metas. La mayoría de ellos, indicaron que el gerente influía en el grupo para que trabajara por los objetivos a lograr y que muy probablemente lo recomendarían a algún colega. 	<p>Indicador 4: Liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continuar mostrando liderazgo dentro y fuera de la organización, para que los trabajadores tengan una figura a seguir y se sientan aún más comprometidos en dar su mejor rendimiento, Es importante, dar instrucciones y mostrar con el ejemplo cómo realizar ciertas tareas.

<p>Indicador 5: Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de los trabajadores manifestaron que su jefatura se comunicaba algo bien con el equipo de trabajo y que era algo fácil comunicarse con su superior. • La mayoría de los empleados calificaron como buena la comunicación aplicada por su jefatura con el equipo de trabajo, no obstante; este no es un resultado favorable, ya que se dejaron en un segundo plano otras mejores calificaciones como “Muy buena” y “Excelente”. 	<p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener una comunicación más clara y directa con los empleados, haciéndoles saber posibles razones del por qué no pueden ser atendidos todo el tiempo que ellos lo deseen o en momentos específicos, lo anterior; para evitar malas interpretaciones y que los trabajadores no piensen que simplemente no se les desea atender. Se pueden definir eventos en los cuales el gerente no estará disponible, exceptuando alguna situación de emergencia, y establecer una figura que apoye el trabajo en piso del personal. • Realizar diferentes actividades a fin de mejorar la comunicación con el personal, por ejemplo: reuniones y encuentros periódicos para tratar diversos temas o escuchar al equipo, abrir nuevos canales de comunicación como revistas o boletines internos, formar equipos para hacer actividades recreativas orientadas a desarrollar mayor confianza y comunicación entre otros.
--	---

Indicador 6: Motivación

- La mayoría de los trabajadores expresaron estar motivados, sin embargo; reconocieron que en la empresa no realizaban ningún tipo de actividad para motivarlos.
- Los trabajadores indicaron que el principal factor que los motivaba era el dinero, así como el reconocimiento y tiempo.

Indicador 6: Motivación

- Definir una serie de actividades para trabajar la parte motivacional de los colaboradores, por ejemplo, se pueden implementar políticas de salario emocional y adaptarlas a las necesidades de los empleados, como horarios de trabajo o tiempos de descanso más flexibles. Es importante asegurarse de tener al personal lo más motivado posible, ya que la productividad y la motivación van de la mano.

Desarrollar actividades ligadas al alcance de las metas, teniendo en cuenta los factores que motivan al personal, como es el caso del dinero, reconocimiento y tiempo. Es importante que el personal se mantenga enfocado en el alcance de la meta para que puedan recibir un ingreso adicional al salario, hacer actividades donde se pueda destacar la diferencia que ejercen en el grupo o se les pueda premiar en temas de tiempos, por ejemplo, más tiempo de café o almuerzo, entre otros.

<p>Indicador 7: Orientación y apoyo</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de los trabajadores indicaron que recibían orientación o apoyo muy útil de parte de su jefatura cuando lo requerían. Adicional, al consultarles sobre la accesibilidad para obtener dicha orientación o apoyo, surgieron dos grupos; el primero de ellos, que representaba a la mayoría, indicó que era algo accesible, mientras que; el segundo grupo, señaló que era muy accesible. 	<p>Indicador 7: Orientación y apoyo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continuar brindando orientación o apoyo a los trabajadores en el momento que así lo requieran. Es importante desarrollar medidas de apoyo en el lugar de trabajo, y que todos los empleados las comprendan y estén enterados de ellas, para que llegado el caso no tengan ningún temor de hablar respecto al tema, sino que sientan total libertad de exponerlo con su jefatura, sin miedo a represalias ni discriminación. Es preciso, dar el debido seguimiento a la ayuda brindada para validar su efectividad, o caso contrario, aplicar otro tipo de medidas o planes de acción que permitan dar una solución más satisfactoria.
<p>Indicador 8: Medición y comparación de resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de los trabajadores indicaron que ellos tenían un control sobre los resultados obtenidos durante el mes y su superior les daba seguimiento a dichos resultados. 	<p>Indicador 8: Medición y comparación de resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer desde inicio de mes planes de acción concretos, con los agentes cuyo desempeño se encuentre por debajo del promedio esperado, a fin de mejorar su productividad y aumentar la rentabilidad para la organización desde un inicio.

<p>Indicador 9: Áreas de mejora</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los colaboradores señalaron que su jefatura les indicaba de manera acertada las áreas en las cuales debían trabajar para mejorar su rendimiento y les brindaba el debido seguimiento para poder corregirlas. 	<p>Indicador 9: Áreas de mejora</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continuar trabajando en las oportunidades de mejora de los asesores, a fin de disminuirlas lo máximo posible o preferiblemente corregirlas en su totalidad. Es importante documentar el trabajo realizado con los trabajadores por cualquier situación que se pueda presentar más adelante, por ejemplo, algún cambio de puesto o desvinculación del trabajador con la empresa.
<p>Indicador 10: Realimentación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores indicaron que su jefatura les brindaba consejos o sugerencias respecto al trabajo que desempeñaban, las cuales eran algo efectivas y las recibían con mucha frecuencia. 	<p>Indicador 10: Realimentación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar un mayor seguimiento a las realimentaciones brindadas a los colaboradores para validar la efectividad de las mismas, mediante un análisis del progreso de la deficiencia encontrada. Es necesario documentar lo que se trabajó con el agente, establecer planes de acción y dar seguimiento para verificar los resultados obtenidos. No deberían presentarse demasiadas oportunidades de mejora en un equipo consolidado, y en caso de hacerlo; no deberían ser reincidentes bajo ningún motivo.

<p>Indicador 11: Reconocimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores indicaron que su superior reconocía con mucha frecuencia un muy buen trabajo realizado por algún miembro del equipo, lo cual; era importante para ellos. 	<p>Indicador 11: Reconocimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continuar reconociendo el buen desempeño de los colaboradores, porque es de gran importancia para ellos y es uno de los factores que los motivan en su trabajo. Se puede implementar reuniones mensuales para destacar los mejores resultados, certificados por constancia en el alcance de metas, implementación de correos donde se destaque a los asesores de alto desempeño de las diferentes tiendas, mural de reconocimientos, entre otros.
<p>Indicador 12: Incentivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de los trabajadores indicaron que recibían incentivos adicionales al salario por el trabajo que realizaban, los cuales estaban acordes al mercado local y se encontraban satisfechos con la remuneración en general que recibían. 	<p>Indicador 12: Incentivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continuar manteniendo los esquemas salariales, y estar atentos a posibles variaciones en el mercado local para hacer los ajustes correspondientes. Es importante crear la cultura de trabajar por comisiones y no por salario base, en el caso de los vendedores, y hacerles ver los diferentes beneficios tanto para ellos como para la organización.

Fuente: Elaboración propia. Julio 2020.

5.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CUESTIONARIO 2

Esta es la segunda parte del quinto capítulo, y en el mismo orden de ideas de la parte anterior, se exponen las conclusiones y recomendaciones en concordancia a los resultados obtenidos del cuestionario aplicado al gerente de la empresa.

De acuerdo a los datos generales suministrados por el gerente de la organización, se extraen las siguientes conclusiones:

- El gerente es de género masculino.
- La edad actual de la persona encargada de liderar Importadora Monge Heredia, se encuentra comprendida en un rango de 31 a 40 años.
- El gerente de la organización tiene formación académica a nivel universitaria o técnica completa.
- El gerente es un individuo con estabilidad en el puesto que actualmente desempeña, ya que tiene una antigüedad laboral de 3 a 5 años en la empresa.

También, al analizar más a detalle el cuestionario, fue posible determinar los siguientes puntos que se exponen a continuación.

Cuadro 6: Conclusiones y recomendaciones cuestionario gerente. Objetivo específico 1

Determinar la gestión gerencial en Importadora Monge Heredia como un elemento fundamental en el desempeño de los colaboradores	
Conclusiones	Recomendaciones
<p>Indicador 1: Planeación</p> <ul style="list-style-type: none"> El gerente señaló que su equipo lograba alcanzar las metas con mucha frecuencia y que disponía de un plan de trabajo, el cual era flexible y contemplaba posibles imprevistos que pudieran surgir, no obstante; reconoció que no utilizaba ninguna herramienta que le ayudara a planear las diferentes funciones. 	<p>Indicador 1: Planeación</p> <ul style="list-style-type: none"> Mantener la constancia en el alcance de metas y continuar con la buena práctica de disponer de planes de trabajo. Se recomienda aprovechar los diferentes sistemas que tiene la empresa, los cuales puedan ayudar a planear las diferentes actividades que se deben realizar. Se debe aprovechar la tecnología para tener un mejor control de las tareas por ejecutar.
<p>Indicador 2: Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> El gerente indicó que tanto él como los empleados disponían de los recursos para realizar sus funciones, las cuales conocían claramente, no obstante; señaló que no tenía ninguna distribución establecida para indicarle a sus colaboradores las tareas que debían realizar, y tampoco se apoyaba en ninguna herramienta para hacer dicha distribución. 	<p>Indicador 2: Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> Apoyarse en herramientas o programas informáticos que permitan hacer una distribución equitativa de las diferentes funciones que deben ejecutarse en la empresa, a fin de; entre otros aspectos, evitar la improvisación y así tener una carga de trabajo equilibrada en el personal. Se deben contemplar imprevistos que puedan presentarse

<p>Indicador 3: Integración</p> <ul style="list-style-type: none"> • El gerente señaló que contaba con programas de inducción y capacitación para integrar de la mejor manera a los nuevos ingresos, quienes, junto a los demás colaboradores, estaban muy calificados para el puesto que desempeñaban y tenían oportunidades de crecimiento dentro de la organización. Hizo énfasis en que su equipo de trabajo era muy pequeño en relación a todas las funciones que se debían realizar. 	<p>Indicador 3: Integración</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continuar llevando a cabo las inducciones y capacitaciones correspondientes, a fin de tener personal altamente calificado desde un inicio y con mayores posibilidades de crecimiento dentro de la empresa. Se sugiere hacer un análisis de las cargas de trabajo del personal disponible para validar si efectivamente no se cuenta con la cantidad de personas correctas, y solicitar la contratación de más empleados, o si, por el contrario; no existe una correcta optimización de los recursos disponibles.
<p>Indicador 4: Dirección</p> <ul style="list-style-type: none"> • El gerente señaló que los empleados conocían las metas que debían alcanzar, y realizaban su mayor esfuerzo por cumplirlas. • El gerente indicó que cuando había algún tipo de inquietud, los empleados siempre se acercaban para exponerlas. 	<p>Indicador 4: Dirección</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continuar manteniendo informado al personal sobre los objetivos proyectados y motivarlos de manera frecuentemente para que realicen su mayor esfuerzo por cumplirlos. • Mantener la buena relación de confianza y respeto para que el personal tenga la apertura de continuar exponiéndole sus inquietudes.

<ul style="list-style-type: none">• El gerente manifestó que debía explicar con mucha frecuencia alguna directriz o información brindada a sus colaboradores. <ul style="list-style-type: none">• El gerente mencionó que con poca frecuencia realizaba alguna actividad con el fin de motivar a los empleados.	<ul style="list-style-type: none">• Asegurarse que el personal haya comprendido claramente alguna directriz o información brindada, para lograrlo; se puede hacer una sesión de preguntas sobre los puntos más relevantes del tema abordado, y documentar todo mediante un comunicado por escrito. Lo anterior, también será un respaldo en caso de tener que tomar alguna medida disciplinaria, ya que todo estará respaldado con la firma de aceptación de parte del colaborador, para generar mayor compromiso. <ul style="list-style-type: none">• Aumentar la frecuencia con la cual realiza alguna actividad para trabajar la parte motivacional de los empleados. Es necesario reservar un espacio dentro del plan de trabajo para poder realizar este tipo de dinámicas que ayudarán a los empleados a tener una mejor disposición de trabajar con mayor entusiasmo y ser más productivos para la organización. Es preciso tener bien definida la periodicidad con la cual se realizarán dichas dinámicas y respetar su implementación.
--	--

<p>Indicador 5: Control</p> <ul style="list-style-type: none"> • El gerente indicó que debía intervenir con mucha frecuencia en las actividades realizadas por sus empleados, para evitar que alguno de ellos cometiera algún error y acotó que semanalmente debía corregir los errores que cometían. • El gerente señaló que se reunía con alguna regularidad con los empleados para trabajar en las oportunidades de mejora. • El gerente indicó que no tenía establecido ningún mecanismo de control, que le permitiera medir y detectar desviaciones respecto al alcance de las metas planteadas. 	<p>Indicador 5: Control</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar los principales errores cometidos por el personal y de acuerdo al porcentaje de reincidencia, segmentar a los colaboradores y establecer planes de acción diferenciados. Brindar el debido acompañamiento para garantizar la corrección de dichas faltas y en caso de no haber un avance o volver a reincidir en lo mismo, aplicar las medidas correctivas pertinentes. • Reunirse con mayor regularidad con el personal, para dar el seguimiento necesario a las oportunidades de mejora, y garantizar la corrección de las mismas. • Establecer un registro para medir de forma diaria el alcance obtenido durante la jornada en relación a la meta proyectada, y validar desviaciones en cuanto al alcance, a fin de poder; recalculas las metas diarias para poder cumplir con el objetivo mensual.
---	--

Fuente: Elaboración propia. Agosto 2020.

Cuadro 7: Conclusiones y recomendaciones cuestionario gerente. Objetivo específico 2

Analizar la herramienta de evaluación del desempeño que aplica Importadora Monge Heredia para mejorar la productividad de los empleados	
Conclusiones	Recomendaciones
<p>Indicador 1: Indicadores de gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> El gerente reafirmó lo que habían indicado los empleados, respecto a que les realizaban evaluaciones del desempeño basadas en el cumplimiento de indicadores, los cuales; según los mismos empleados, eran inalcanzables. 	<p>Indicador 1: Indicadores de gestión</p> <p>Analizar a detalle los indicadores utilizados para evaluar el desempeño de los empleados. Si los mismos no fueran alcanzables o realistas, escalar a Recursos Humanos, con argumentos bien definidos, las razones por las cuales los parámetros utilizados para medir el desempeño no son los correctos, y adjuntar al menos una propuesta de una posible alternativa, para que la misma sea evaluada y se considere su implementación en las próximas evaluaciones del desempeño. Por el contrario, si los indicadores sí fueran logrables o estuvieran acordes a la realidad, exponer a los empleados dichas razones para tratar de mejorar la percepción que tienen respecto a este tema, ya que el efecto de la evaluación realizada no es significativo si los trabajadores realmente no creen en la misma.</p>

<p>Indicador 2: Importancia de la evaluación del desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> • El gerente reafirmó lo mencionado por los asesores, al citar que sí les explicaba la importancia de la evaluación del desempeño. 	<p>Indicador 2: Importancia de la evaluación del desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continuar manteniendo la buena cultura de explicar a los agentes la importancia y necesidad de hacer evaluaciones del desempeño, y el beneficio para ellos como para la empresa. Es preciso que el personal esté completamente consciente de la relevancia de las evaluaciones del desempeño, a fin de generar mayor compromiso.
<p>Indicador 3: Beneficios de la evaluación del desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> • El gerente indicó que las evaluaciones del desempeño eran beneficiosas y que explicaba a sus empleados las ventajas de que les evaluaran su rendimiento. 	<p>Indicador 3: Beneficios de la evaluación del desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener la constancia en cuanto a explicar a los colaboradores las diferentes ventajas o posibles beneficios, tanto a nivel personal como organizacional, de llevar a cabo evaluaciones que permitan medir su desempeño. Si los empleados tienen presente las implicaciones de dicha evaluación sentirán un mayor grado de compromiso. Es importante que todo el personal esté enterado de cómo su trabajo repercute en los objetivos organizacionales y que sientan que lo que hacen es realmente importante.

<p>Indicador 4: Métodos de evaluación del desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> • El gerente señaló que existía una metodología definida para evaluar el rendimiento de los asesores, no obstante; acotó que la misma no era la idónea ya que era difícil de poder superar. 	<p>Indicador 4: Métodos de evaluación del desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proponer modificaciones a la metodología utilizada ya que no tiene la influencia buscada en los colaboradores. Proponer posibles cambios en base a los puntos de mejora de la metodología actual y respaldarlo con argumentos bien definidos del por qué deberían implementarse las modificaciones y cómo generarían un valor agregado al proceso.
<p>Indicador 5: Responsables de la evaluación del desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> • El gerente señaló que existía una figura encargada de realizar las evaluaciones del desempeño, de acuerdo al cuestionario aplicado a los empleados, dicha tarea era ejecutada por el departamento de Recursos Humanos. 	<p>Indicador 5: Responsables de la evaluación del desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continuar manteniendo una figura o un área preestablecida para llevar a cabo la tarea de evaluar el desempeño de los trabajadores. Es importante mantener una comunicación fluida con dicha autoridad, para poder expresar inconformidades, así como posibles ideas o propuestas de mejora continua en temas de evaluación del desempeño, basadas en el análisis de procesos y las observaciones de los mismos empleados.

Fuente: *Elaboración propia. Agosto 2020.*

Cuadro 8: Conclusiones y recomendaciones cuestionario gerente. Objetivo específico 3

Identificar si la gestión gerencial influye en el desempeño de los empleados de Importadora Monge Heredia	
Conclusiones	Recomendaciones
<p>Indicador 1: Planes de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> El gerente indicó que consideraba importante tener un plan de trabajo definido, pero que en ese momento no utilizaba ninguno para realizar sus funciones. 	<p>Indicador 1: Planes de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> Definir un plan de trabajo semanal o mensual para poder lograr tener una mejor optimización de los recursos, dejando espacio para la atención de posibles imprevistos que puedan presentarse.
<p>Indicador 2: Recursos de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> El gerente indicó que no contaba con las herramientas necesarias para trabajar con sus empleados, ya que le hacían falta más recursos como estrategias de venta. 	<p>Indicador 2: Recursos de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> Solicitar a los responsables la asignación de más recursos que permitan mejorar la productividad y rentabilidad del punto de venta. Es fundamental presentar una solicitud formal donde se listen los principales recursos que hacen falta y explicar con argumentos concretos los motivos por los cuales dichos recursos podrían marcar la diferencia en el negocio. El objetivo es que tanto la gerencia como el personal cuenten con lo necesario para alcanzar las metas proyectadas.

<ul style="list-style-type: none"> • El gerente señaló que no tenía una distribución previa para asignar los recursos disponibles a los colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Listar los recursos que se asignarán a los empleados y utilizar diferentes estrategias para hacerlo, por ejemplo, realizar una distribución equitativa de los mismos o condicionarlos a un tema de productividad, de manera que a los asesores de alto rendimiento se les asignen más recursos y a los de bajo desempeño, se les asigne en menor proporción, y se condicione el brindar recursos adicionales, al cumplimiento de indicadores críticos de su puesto.
<p>Indicador 3: Capacitación y desarrollo de trabajadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • El gerente señaló que contaba con programas de capacitación para los colaboradores, quienes eran importante que recibieran las capacitaciones correspondientes. 	<p>Indicador 3: Capacitación y desarrollo de trabajadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar de forma periódica talleres para abordar temas referentes a oportunidades de mejora detectados en el punto de venta, a fin de hacer un trabajo más diferenciado, y aumentar la optimización de los recursos organizacionales. Es fundamental dar el debido seguimiento y tomar el tema con toda la seriedad y compromiso requerido, para poder obtener los resultados esperados.

<p>Indicador 4: Liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> • El gerente indicó que conocía las fortalezas y áreas de mejora de cada uno de los empleados, con quienes mantenía una relación laboral regular. 	<p>Indicador 4: Liderazgo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar el conocimiento sobre los trabajadores, para hacer un trabajo diferenciado en diversos aspectos como estrategias de motivación o corrección de áreas de mejora. Adicional, hacer más actividades que permitan un acercamiento a nivel grupal y mejorar la relación laboral con cada uno de ellos.
<p>Indicador 5: Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • El gerente indicó que no era tan fácil ponerse de acuerdo con los empleados respecto a algún tema en particular. 	<p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer límites y hacer saber a los colaboradores que el objetivo es llegar a algún consenso sobre algún tema en particular, pero que en caso de no haber un avance se tomarán las decisiones que mejor se consideren convenientes. Lo anterior, para persuadirlos a trabajar en equipo y forzarlos a ponerse de acuerdo sobre algún tema en específico, ya que caso contrario habrá consecuencias. Se debe hacer con mucho tacto para evitar que suene demasiado fuerte, pero con la autoridad necesaria para que comprendan el mensaje desde un inicio y empiecen aportar ideas.

<ul style="list-style-type: none"> • El gerente señaló que la comunicación entre los miembros del grupo de trabajo era regular. 	<p>Dar más seguimiento a las diferencias identificadas entre dos o más miembros del equipo, a fin de detener el tema y evitar que se haga grande y afecte al resto del personal. Se debe reunir en privado con ambas partes para conocer el tema y al mismo tiempo buscar posibles soluciones conjuntamente, establecer planes de acción y realizar sesiones posteriores para validar los avances en el tema.</p>
<p>Indicador 6: Motivación</p> <ul style="list-style-type: none"> • El gerente señaló que conocía los factores que motivaban a los colaboradores, pero; no tenía definido ningún plan de posibles actividades para dichos fines. 	<p>Indicador 6: Motivación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir las diferentes actividades para trabajar en la motivación de los colaboradores, sacando mayor provecho del conocimiento que se tiene sobre ellos, para implementar estrategias de motivación más efectivas.
<p>Indicador 7: Orientación y apoyo</p> <ul style="list-style-type: none"> • El gerente reafirmó lo expuesto por los trabajadores, al señalar que brindaba orientación y apoyo al personal con mucha frecuencia, y los mismo salían satisfechos luego de haber recibido la ayuda brindada. 	<p>Indicador 7: Orientación y apoyo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hacer encuestas de satisfacción para tener una mejor visibilidad sobre la orientación o el apoyo brindado, es importante para medir la efectividad de la ayuda brindada, así como para identificar posibles oportunidades de mejora.

<p>Indicador 8: Medición y comparación de resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> • El gerente indicó que se reunía con el personal para medir y comparar resultados obtenidos, los cuales mejoraban de manera gradual después de la sesión. 	<p>Indicador 8: Medición y comparación de resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continuar realizando encuentros de forma periódica con los asesores para ver temas de resultados obtenidos, es preciso centrar la atención en los agentes de bajo rendimiento y hacer un trabajo diferenciado.
<p>Indicador 9: Áreas de mejora</p> <ul style="list-style-type: none"> • El gerente señaló que trabajaba con mucha regularidad con los empleados en las oportunidades de mejora identificadas. 	<p>Indicador 9: Áreas de mejora</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documentar las oportunidades de mejora abordadas, así como el trabajo realizado para corregirlas, entre otros aspectos; para hacer un mejor manejo de las mismas en futuras sesiones, validar posibles reincidencias y poder establecer planes de acción más efectivos para cada caso en particular.
<p>Indicador 10: Realimentación</p> <ul style="list-style-type: none"> • El gerente indicó que se reunía con mucha regularidad con los empleados para darles realimentación respecto al trabajo realizado, lo cual; concordaba con lo que habían expresado los colaboradores. 	<p>Indicador 10: Realimentación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hacer encuestas para medir el grado de satisfacción de los colaboradores con las realimentaciones brindadas y al mismo tiempo, poder conocer posibles recomendaciones que puedan tener y se puedan aplicar a futuras sesiones.

<p>Indicador 11: Reconocimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> • El gerente reafirmó lo expuesto por los trabajadores, al destacar que consideraba importante reconocer el trabajo de los empleados, por lo cual; cuando alguno de los miembros de su equipo de trabajo hacía una buena labor, procedía a realizar el respectivo reconocimiento. 	<p>Indicador 11: Reconocimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continuar con la cultura de reconocer el buen trabajo de los empleados, como una estrategia adicional de motivación y un aliado para llevarlos en la dirección deseada hacia el cumplimiento de los diferentes objetivos tanto a nivel personal como grupal.
<p>Indicador 12: Incentivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • El gerente señaló que los colaboradores, dependiendo del puesto, recibían incentivos adicionales, como el caso de una comisión, los cuales estaban acordes al mercado local. 	<p>Indicador 12: Incentivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reforzar aún más la cultura de trabajar por incentivos adicionales al salario, como una comisión en el caso de los vendedores, para que no haya gente cuyo objetivo sea recibir únicamente un salario base, sino; personal altamente ambicioso y que se esfuerce al máximo por llegar a las metas establecidas. Se pueden hacer actividades para reforzar el cumplimiento de metas y que los colaboradores mantengan el enfoque en la misma.

Fuente: Elaboración propia. Agosto 2020.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

6.1 INTRODUCCIÓN

Desde la antigüedad las organizaciones se han constituido en un elemento fundamental para poder alcanzar objetivos que de manera individual hubiera sido imposible lograr, pero que gracias a los esfuerzos coordinados de distintos grupos de personas fue posible alcanzarlos. Actualmente la cantidad y heterogeneidad de organizaciones es increíblemente grande, del mismo modo; los diferentes desafíos a los cuales deben enfrentarse a diario son innumerables, y requieren toda la atención posible para poder abordarlos de la manera más eficaz y eficiente posible, a fin de garantizar la continuidad y rentabilidad de las operaciones a través del tiempo. Todo avanza a un ritmo muy acelerado y las organizaciones que no son capaces de adaptarse rápidamente, sufren las consecuencias y ponen en riesgo su permanencia dentro de la industria.

En este orden de ideas, la figura de un líder organizacional se hace indispensable, para guiar a la empresa por el camino correcto que le permita alcanzar los diferentes objetivos proyectados. El gerente es uno de los pilares fundamentales en las organizaciones modernas, ya que es uno de los responsables directos de cumplir con el propósito de la empresa y lograr la optimización de los diferentes recursos disponibles, a fin de buscar ser lo más competitivo y rentable posible en una economía que cada día está llena de constantes cambios y desafíos, pero al mismo tiempo; de muchas oportunidades para todas aquellas personas que ponen su mayor esfuerzo y dedicación en cada una de las funciones que realizan, y más allá de brindar un producto o servicio, brindan progreso y bienestar a la sociedad.

6.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

Las organizaciones enfrentan diversidad de desafíos cada día y deben estar en un constante proceso de mejora continua, a fin de poder optimizar cada uno de los recursos que posee. Es preciso administrar de la manera más eficaz y eficiente cada uno de los elementos que integran la empresa, para que puedan alcanzar el verdadero objetivo para el cual estaban destinados, y de forma paralela; contribuyan al crecimiento y desarrollo de la organización.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a los colaboradores y al gerente de Importadora Monge Heredia, fue posible identificar diversas oportunidades de mejora, las cuales representan un impedimento para poder alcanzar el nivel de éxito que realmente necesita la empresa, y se centran en aspectos claves referentes la comunicación y motivación, por ende; la propuesta está dirigida a plantear soluciones en estas áreas que actualmente representan un punto de vulnerabilidad en el alcance de las metas organizacionales.

La siguiente propuesta busca marcar una diferencia en la gestión gerencial de la organización, y contribuir al logro de los objetivos proyectados, mediante la optimización de recursos y mejora en los procesos que actualmente se llevan a cabo. Las empresas deben estar preparadas para hacer frente a los diferentes desafíos del día a día y deben disponer de la mayor cantidad de herramientas que les permitan afrontarlos exitosamente, por lo cual; esta propuesta busca constituirse en una de esos elementos que contribuyan a superar dichos retos y alcanzar el éxito deseado

6.3 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.3.1 Objetivo general

Elaborar una propuesta que permita mejorar la gestión gerencial y su influencia en la comunicación y motivación de los colaboradores de Importadora Monge Heredia, en el segundo semestre del año 2019.

6.3.2 Objetivos específicos

1. Potenciar los canales de comunicación actuales para lograr optimizarlos y que se constituyan en pilares fundamentales para el correcto funcionamiento de la comunicación interna en la organización.
2. Implementar nuevos canales de comunicación interna que ayuden a aumentar la calidad del trabajo realizado gracias a la disminución de barreras ligadas a la comunicación organizacional.
3. Respaldo y dar seguimiento a la información o comunicados importantes brindados a los colaboradores mediante la documentación de los mismos.
4. Crear espacios de integración para fomentar y fortalecer la comunicación entre los colaboradores.
5. Definir actividades específicas que permitan abordar la parte motivacional y emocional de los trabajadores, como uno de los elementos fundamentales para el logro de los diferentes objetivos proyectados.
6. Plantear acciones que permitan mejorar las relaciones entre los miembros del equipo de trabajo y puedan colaborar de manera conjunta hacia el alcance de una misma meta planteada.

6.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

6.4.1 Alcances

Esta propuesta abarca a todo el personal de Importadora Monge Heredia, la misma debe ser aplicada por el gerente, sin excluir a ningún miembro del equipo de trabajo.

6.4.2 Limitaciones

Las principales limitaciones que se presentan están relacionadas con temas de presupuesto y tiempo para la ejecución de las diferentes actividades.

6.5 POBLACIÓN META

Esta propuesta está dirigida a todos los colaboradores activos de Importadora Monge Heredia.

6.6 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Esta propuesta surge a partir de la identificación de las necesidades de comunicación interna y motivación presentes en la organización, identificadas como resultado de la información recopilada del cuestionario aplicado tanto al gerente como a los colaboradores de Importadora Monge Heredia, así como del análisis realizado en el capítulo de conclusiones y recomendaciones del presente escrito. Consiste en el desarrollo e implementación de una serie de acciones o estrategias diseñadas con el objetivo de optimizar la comunicación y motivación en empresa, y de esta manera; influir en dichas áreas, para potenciar y mejorar la dinámica de trabajo actual, a fin de contribuir al alcance de los diferentes objetivos proyectados.

6.6.1 Potenciar los canales de comunicación actuales para lograr optimizarlos y que se constituyan en pilares fundamentales para el correcto funcionamiento de la comunicación interna en la organización.

6.6.1.1 Intranet

Actualmente la empresa cuenta con una excelente herramienta que le podría ayudar a mejorar la comunicación con el personal, como el caso de la intranet, pero que no ha logrado aprovechar como realmente debería debido al poco interés que la misma genera en los colaboradores. Es fundamental que se logre optimizar este canal de comunicación y hacer que los colaboradores ingresen de manera constante a la misma, para ello se deben aprovechar otros canales de comunicación actuales como el correo electrónico para enviar notificaciones sobre nuevo contenido disponible en la plataforma. Es importante tener en consideración los siguientes aspectos:

- 1. Diseño fácil de usar:** Es importante asegurarse que la plataforma tenga un diseño amigable y que sea de fácil acceso para los usuarios. Si es difícil navegar o encontrar información en la intranet, los empleados no se sentirán motivados a usarla y entonces no se logrará el objetivo deseado.
- 2. Directorio de empleados:** Es importante que exista un directorio de empleados actualizado e incluir información relevante como nombre, teléfono, correo electrónico, departamento al que pertenece, puesto que desempeña e incluso, se puede añadir una foto del colaborador.
- 3. Calendario de eventos:** Se puede poner un calendario compartido para hacer comunicados sobre eventos que realizará la empresa o días feriados y al mismo tiempo es una buena forma de disminuir el envío de correos electrónicos.

4. **Repositorio de documentos:** Los comunicados y documentos importantes de la empresa deben estar accesibles y actualizados para que los empleados puedan revisarlos en cualquier momento mediante una búsqueda en la intranet.
5. **Formularios en línea:** Se deben poner a disposición de los usuarios formularios que puedan completarse en línea, como, solicitud de vacaciones.
6. **Motor de búsquedas:** Es imprescindible que la plataforma tenga un buen motor de búsqueda, para que los usuarios puedan encontrar de forma fácil y rápida alguna información en particular.
7. **Contenido actualizado:** Es necesario actualizar de forma constante el contenido de la intranet con temas relevantes y de interés para los miembros de la empresa, por ejemplo, avisos o anuncios, actualizaciones del acontecer de la empresa, logros obtenidos por la organización, reconocimientos, entre otros.

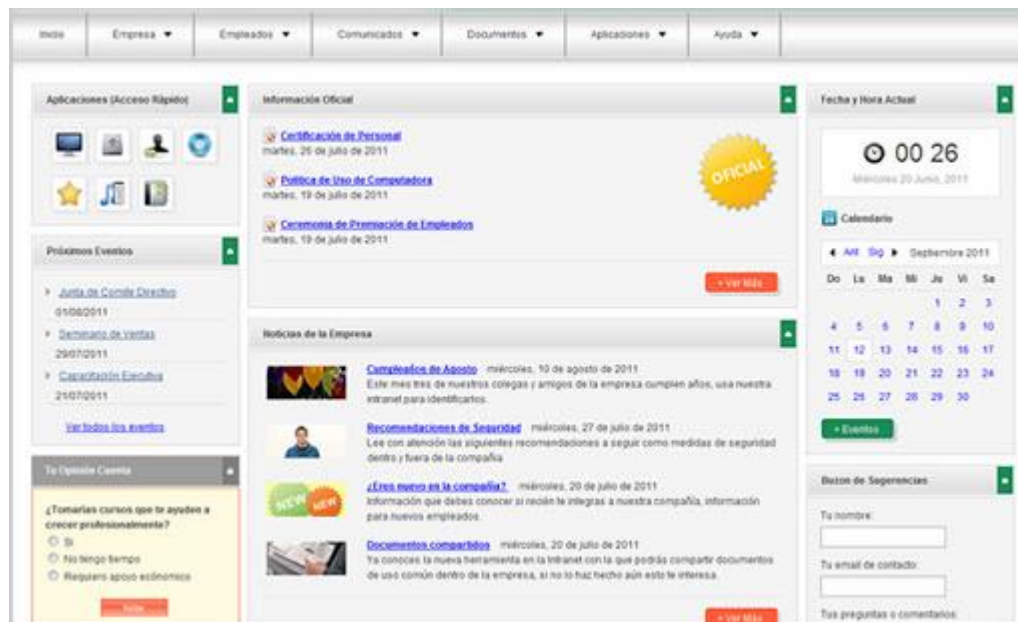


Figura 28: Ejemplo de intranet

Fuente: http://www.infomarket.com.mx/portafolio_proyecto.asp?id=63

La información de la intranet debe actualizarse de manera periódica, como mínimo una vez por mes, y se debe informar a los colaboradores sobre las novedades, a fin que se sientan motivados a ingresar y descubrir el contenido. A continuación, se muestra un ejemplo de cómo se podría invitar al personal a ingresar a la plataforma para que revisen nuevas publicaciones, cabe destacar que es solamente una muestra que sirve como guía de orientación para los encargados, ya que al haber diversidad de temas no es posible realizar todos los diseños que aplicarían.

Importadora monge
le tengo fe!

Conoce más consejos para protegerte

Ingresar ahora

Antes de ponerte el cubrebocas:

Lávate las manos con desinfectante para manos a base de alcohol o agua y jabón.

Mientras usas el cubrebocas:

1. **Cubre tu boca y nariz.** Asegúrate que no haya espacio entre tu cara y el cubrebocas.
2. **Evita tocar el cubrebocas.** Si lo haces, lava tus manos con desinfectante para manos a base de alcohol o agua y jabón.
3. Reemplaza el cubrebocas con uno nuevo en cuanto esté húmedo. **No reutilices cubrebocas de un solo uso.**

Para deshacerse del cubrebocas:

1. Retira el cubrebocas desde atrás con las tiras. **No toques el frente del cubrebocas.**
2. Desecha el cubrebocas **inmediatamente** en un contenedor cerrado.
3. **Lávate las manos con un desinfectante para manos a base de alcohol o agua y jabón.**

Figura 29: Notificación de información nueva en la intranet

Fuente: <https://www.canva.com/>

6.6.1.2 Reuniones mensuales de resultados

Actualmente no hay reuniones establecidas de forma periódica para abordar temas puntuales, como los resultados obtenidos, por lo anterior; se implementarán reuniones de manera periódica para dar mayor visibilidad a los colaboradores sobre la labor desempeñada y su influencia en el alcance de los objetivos proyectados.

A continuación, se indican los principales aspectos que se deben tomar en consideración para la realización de la reunión mensual de resultados.

- **Definir previamente los objetivos:** Es fundamental tener muy bien definidos los objetivos a alcanzar y la situación en la que se encuentra la empresa respecto a ello. El fin de estas sesiones mensuales será dar a conocer formalmente a los empleados los alcances obtenidos respecto a la meta, a fin de generar mayor compromiso y mejorar la comunicación sobre estos temas.
- **Definir los asistentes a la reunión:** Es importante convocar únicamente a las personas necesarias. En este caso la reunión se realizará para evaluar los resultados del equipo de ventas, por lo cual; solamente se convocará a ellos.
- **Planificar e informar con anticipación el motivo de la reunión:** Es esencial informar sobre la realización de la reunión con al menos una semana de anticipación, enviando la invitación directamente al correo de los colaboradores. Deben realizarse la primera semana de todos los meses para evaluar los resultados obtenidos a nivel colectivo e individual, por ejemplo, cumplimiento de metas o informe de resultados o logros. La reunión no debe exceder los 60 minutos de duración y se llevará a cabo en el horario que mejor se ajuste a la agenda del gerente.

- **Definir y remitir la agenda de la reunión:** Elaborar y remitir a los participantes la agenda de los temas a desarrollar antes de la reunión, para que puedan conocerlos con anticipación y estar mejor preparados o sugerir algún tema a tratar, en cuyo caso se abordaran en un espacio destinado a temas varios.
- **Elegir un espacio adecuado:** Lo ideal para la realización de este tipo de reuniones es disponer de una sala con tenga todos los materiales necesarios para su correcto desarrollo, no obstante; en el punto de venta no se cuenta con salas de reuniones, por lo cual; las mismas se realizarán en el espacio que mejor considere el gerente dentro del negocio.
- **Abordar los temas contemplados en la agenda:** Es necesario que antes de iniciar la reunión como tal, se aclaren los puntos importantes que se abordarán durante la sesión y que previamente fueron enviados a los participantes, a fin de evitar desviaciones y extenderse en otros aspectos que no corresponden al caso. Se deben abordar primero los temas prioritarios y finalmente los puntos de menor relevancia. Es importante que después de cada tema abordado se puedan aclarar dudas o escuchar sugerencias.
- **Sintetizar las conclusiones:** Antes de finalizar la reunión, es importante hacer una síntesis o un resumen de los puntos abordados durante la reunión.
- **Documentar y compartir los datos:** Una vez finalizada la reunión, es importante que todo quede bien documentado, por ejemplo, un resumen de posibles propuestas que hayan surgido durante el encuentro y las principales conclusiones. Se debe documentar mediante un comunicado o minuta firmado por los colaboradores y enviarlo vía correo electrónico a cada uno de ellos.

6.6.2 Implementar nuevos canales de comunicación interna que ayuden a aumentar la calidad del trabajo realizado gracias a la disminución de barreras ligadas a la comunicación organizacional.

6.6.2.1 Guía para integración de nuevos empleados

Se usará una guía durante el proceso de incorporación de nuevos trabajadores a la organización, la cual puede estar disponible de forma impresa, digital o ambas, y su objetivo es poner al alcance del empleado información relevante sobre la organización que le permita tener una visión global de la compañía, de su actividad y sus metas, como el caso de su funcionamiento, objetivos, cultura empresarial y cualquier otro tipo de información que pueda variar de una empresa a otra y sea relevante para la adaptación del nuevo empleado. Del mismo modo, le permitirá al nuevo colaborador, comprender más claramente las funciones a desarrollar por él y sus compañeros, así como a conocer las líneas de reporte internas.

Es una excelente herramienta que facilitará el proceso de integración de los nuevos miembros a la organización y les permitirá estar más alineados con los objetivos de la empresa. Es muy importante que los primeros contactos que tengan los nuevos trabajadores con la empresa sean los más asertivos posibles, a fin de que tengan la mejor disposición de incorporarse y contribuir de la mejor manera al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

A continuación, se listan los puntos esenciales que debe contener la guía para lograr la influencia deseada en los nuevos colaboradores.

1. Índice de contenidos para que el trabajador tenga una visión más clara de todo lo que podrá encontrar en dicha guía y pueda buscar de manera más rápida algún punto que le resulte más atractivo.
2. Un mensaje de bienvenida que transmita confianza y haga sentir a la persona valorada y motivada desde un principio.
3. Una ficha general de la empresa: Historia, sector o industria, imagen corporativa, productos y/o servicios que comercializa, cultura de la organización, sedes donde tiene presencia a nivel nacional, distribución departamental, público objetivo, clientes y proveedores, alianzas comerciales, misión y valores, entre otros.
4. Una descripción de las políticas empresariales para que el trabajador tenga un panorama más claro de la manera como la empresa forma parte de la sociedad y del sistema productivo.
5. Un listado o resumen de los beneficios o servicios que ofrece la empresa a sus colaboradores.
6. Un apartado específico para el puesto que el nuevo integrante desempeñará, donde se detallen las funciones que debe realizar para que el empleado tenga mayor claridad desde un inicio, así como otros datos relevantes como horario, vacaciones y líneas de reporte.
7. Una lista de los objetivos empresariales relacionados con el puesto que desempeñará el trabajador, para resaltar la importancia del puesto y su influencia en el alcance de dichos objetivos planteados


6.6.2.2 Implementación de un buzón de sugerencias

Un buzón de sugerencias es un excelente espacio que se puede aprovechar para acoger todas las recomendaciones de los empleados, con la finalidad de evidenciar oportunidades de mejora dentro de la organización, para su valoración y respectiva búsqueda de soluciones, así como; para aportar ideas que ayuden a mejorar el desempeño organizacional. Algo muy importante de destacar es que en muchas ocasiones las empresas enfrentan problemas que realmente son fáciles de solucionar, pero esa mejora no se implementa porque los responsables desconocen lo que ocurre, en este orden de ideas; la creación de un buzón de sugerencias tiene como finalidad obtener información de los empleados sobre posibles aspectos que se podrían mejorar. Es importante garantizar a los empleados la certeza que tendrán la confidencialidad según lo requieran y hacerles sentir que los aportes que realicen serán tomados en cuenta y se valorará su posible implementación.

Otro aspecto muy importante es que el buzón será online y se creará directamente en la intranet de la empresa, ya que los buzones tradicionales, usualmente colocados en los negocios mediante una caja donde se puede dejar una nota de papel, pueden crear poca confianza, ya que una de las preocupaciones es que se descubra la identidad de la persona que dejó el mensaje. No obstante, esta herramienta online garantizará el anonimato si el empleado así lo desea a fin de disminuir el temor a una posible represalia y se completará mediante un formulario, que será administrado directamente por el área de Recursos Humanos, quienes deberán atender las inquietudes de los colaboradores, validarlas y comunicarlas al gerente del punto de venta en caso de considerarlo pertinente.

A continuación, se muestra una guía para la realización del formulario que deberán completar los empleados una vez que accedan al buzón de sugerencias en la intranet.

FORMULARIO DE SUGERENCIAS



Los campos marcados con * son obligatorios

Nombre y apellidos

Correo electrónico

Puesto

¿Solicita respuesta?

SI

NO

Anónimo

Punto de venta *

Descripción de la sugerencia *

Figura 30: Formulario de sugerencias
Fuente: Elaboración propia

6.6.2.3 Separación de las plataformas de mensajería laboral y personal

Actualmente una de las plataformas de mensajería utilizadas para comunicarse con el personal es WhatsApp. Como parte de la implementación de nuevos canales de comunicación, se propone buscar alternativas a dicha aplicación, como el caso de Telegram, a fin de manejar los temas laborales y personales de forma independiente. El objetivo es que el personal tenga una plataforma exclusivamente para revisar temas de la organización y la otra para poder revisar asuntos personales.



Figura 31: Plataformas de mensajería Telegram y WhatsApp
Fuente: <https://www.google.co.cr/>

La finalidad es migrar los diferentes chats o grupos a la nueva plataforma, para ello se debe informar al personal sobre el cambio mediante un correo o notificación para que puedan adaptarse y no se vean sorprendidos. A continuación, se muestra una imagen de cómo se les estaría informando a los colaboradores sobre el cambio en la plataforma, al igual que un enlace que los llevará a la intranet para validar todos los detalles.



The advertisement features the logo for 'Impertadora monge' at the top, with the tagline 'le tengo fe!'. Below the logo is a large yellow paper airplane icon flying upwards. The background is a vibrant blue with various social media and communication icons like a speech bubble, a music note, a document, and a padlock. In the center, there are three small images: a hand holding a smartphone displaying a Telegram interface, the Telegram logo, and hands typing on a laptop keyboard. Below these images, the text reads: 'A partir del 2021 tendremos nueva plataforma'. To the left, it says: 'Estamos trabajando para que estemos más cerca, por eso a partir del próximo año usaremos Telegram para comunicarnos'. To the right, it says: 'Descárgalo ahora!!' followed by 'GET IT ON Google Play' and 'Download on the App Store' buttons. At the bottom, there is an orange button that says 'Obtener más información'.

Figura 32: Notificación de cambio de plataforma
Fuente: Elaboración propia

El responsable de cada área se encargará de formar los grupos de trabajo en la nueva plataforma y velar porque cada uno de los integrantes del equipo haya descargado la aplicación a sus dispositivos.

6.6.3 Respaldo y dar seguimiento a la información o comunicados importantes brindados a los colaboradores mediante la documentación de los mismos.

6.6.3.1 Minuta de reuniones y firma de comunicados

De acuerdo a información suministrada por los empleados, actualmente se realizan reuniones o se brinda información al personal, pero no queda ningún respaldo de los temas abordados, por lo cual; en muchas ocasiones surgen dudas sobre los temas tratados o no se cumple con las indicaciones de la jefatura. Se propone respaldar toda la información importante que se brinde a los colaboradores, mediante algún documento que resuma los temas, acuerdos y/o resoluciones que se hayan dado durante el encuentro, por ejemplo, mediante una minuta.

Esto es una parte fundamental para poder dar el debido seguimiento a los puntos abordados durante las reuniones con el personal y tener una mejor trazabilidad de todos los elementos de importancia que se trataron durante las sesiones, a fin que ninguna persona alegue desconocimiento. En este orden de ideas al final de cada sesión, en caso de considerarse necesario, se podrá disponer de una hoja de control de asistencia, para que los participantes firmen el recibido de la información.

En el caso de los comunicados, también debe existir el debido respaldo y seguimiento de la información brindada, mediante el comunicado por escrito de los mismos. En caso que la información se envíe por medio de correo electrónico, es completamente necesario que el colaborador responda dicho correo, para tener el respaldo que comprendió y aceptó su contenido.

Código: IM-Heredia

Versión 1



Minuta de Reunión N° 1

Coordinador de la reunión: _____

Lugar: _____ Fecha: _____

Participantes:

--

Ausentes

Nombre	Justificación

Agenda

N°	Tema	Responsable
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		

Acuerdos		
Acuerdo	Responsable	Fecha de ejecución
Hora a la cual finaliza la reunión:		
ÚLTIMA LÍNEA		

Figura 33: Minuta de reuniones

Fuente: Elaboración propia

6.6.4 Crear espacios de integración para fomentar y fortalecer la comunicación entre los colaboradores.

6.6.4.1 Reuniones para planificación de eventos

Parte de la estrategia para mejorar la comunicación interna entre el personal de la empresa y fomentar el trabajo en equipo, consiste en la realización de reuniones para la planificación de eventos, como el caso de cumpleaños o algún día festivo del mes, a fin de tener todo calendarizado. El objetivo es implementar actividades que fomenten y fortalezcan las relaciones y la comunicación entre el grupo de trabajo.

A continuación, se definen los puntos claves para implementar las reuniones para la planificación de eventos:

- Fecha de reuniones: Se realizará dos reuniones anuales, la primera de ellas en la primera semana de enero y la segunda en la primera semana de junio. El propósito será identificar a las personas que cumplirán años en ese lapso, para organizarles una pequeña celebración, para ello se elaborará un registro en el cual se indique información personal de los colaboradores, como la fecha de nacimiento. Adicional, validar si algún día festivo para organizar alguna actividad a nivel interno.
- Duración: Las dos reuniones anuales deben tener una duración de máximo 30 minutos.
- Asistentes: Todo el personal de la empresa debe participar de los encuentros.

6.6.5 Definir actividades específicas que permitan abordar la parte motivacional y emocional de los trabajadores, como uno de los elementos fundamentales para el logro de los diferentes objetivos proyectados.

6.6.5.1 Tarjetas de regalo

De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a los colaboradores, uno de los principales elementos de motivación es el dinero, por lo cual; esta estrategia se enfoca en premiar, mediante una tarjeta de regalo, a los empleados que obtengan el mejor desempeño durante el mes. Es una estrategia que tiene una excelente aceptación a nivel de vendedores, ya que además de las remuneraciones recibidas por el cumplimiento de meta, pueden disponer de un monto adicional para cubrir otras necesidades.

La estrategia está planteada pensando en dos factores muy importantes, el primero de ellos es generar motivación y competitividad en el personal, y el segundo; es que la mayor cantidad de personas logren el cumplimiento de su meta personal durante el mes. Al darse la combinación de ambos elementos, los colaboradores se esforzarán más para cumplir sus objetivos personales y obtener la premiación, y de forma paralela; estarán contribuyendo de manera activa y constante al cumplimiento de la meta organizacional.

Actualmente los comercios permiten adquirir tarjetas de regalo desde, prácticamente, cualquier monto, por lo cual; hay muchas opciones o diversidad para ajustarse a los gustos y preferencias de cualquier persona.

La dinámica para llevar a cabo la implementación de las tarjetas de regalo será de la siguiente manera:

- Se entregará una tarjeta de regalo a los tres mejores asesores de ventas que hayan logrado alcanzar como mínimo el 100% del cumplimiento de la meta establecida. Los montos de las tarjetas de regalo variarán dependiendo de la posición en la cual haya quedado el colaborador. El primer lugar recibirá una tarjeta de 50.000 colones, el segundo lugar tendrá derecho a una tarjeta de 30.000 colones y el tercer lugar, una tarjeta de 20.000 colones, las cuales serán canjeables en el comercio previamente definido.
- La tarjeta será entregada a inicios del mes siguiente, una vez que la gerencia tenga el reporte final de cierre, para evitar cualquier tipo de error y hacer la dinámica con la mayor transparencia posible. Debe ser entregada de manera puntual según se le haya indicado al personal, salvo que ocurra alguna particularidad que provoque un retraso en los tiempos, en cuya situación de deberá informar a los colaboradores para evitar especulaciones.



Figura 37: Tarjeta de regalo
Fuente: <https://www.google.co.cr/>

6.6.5.2 Políticas de salario emocional

Se implementarán políticas de salario emocional ligadas directamente al cumplimiento de objetivos. De acuerdo a los resultados recopilados en el cuestionario aplicado a los colaboradores, uno de los factores que es motivante para ellos es el tiempo, por lo tanto; se implementarán políticas de horarios flexibles ligadas directamente al cumplimiento, individual o grupal, de indicadores críticos del negocio, como el alcance de la meta. El propósito de esta dinámica es tener trabajadores altamente motivados que trabajen tanto grupal como individualmente por un objetivo.

Las políticas de que se implementarán son las siguientes, cabe enfatizar que las mismas quedarán a discreción del gerente, ya que podrían presentarse factores que no permitan a los empleados tener la flexibilidad propuesta en temas de horarios todo el tiempo, por ejemplo, en temporada alta como navidad.

- Los tres primeros asesores que logren el cumplimiento de indicadores críticos de negocio que defina la gerencia, como el caso del alcance de la meta, tendrán la opción de entrar 1 hora más tarde o salir 1 hora más temprano un día de la primera, segunda y tercera semana del mes en curso. El día para entrar más tarde o salir más temprano deberá ser coordinado conjuntamente con la gerencia.
- Los tres mejores asesores en el ranking de ventas que hayan logrado alcanzar como mínimo el 100% de la meta establecida, el mes siguiente tendrán derecho a los siguientes beneficios: 1 día libre para el primer lugar, medio día libre para el segundo lugar y 2 horas para entrar más tarde o salir más temprano para el tercer lugar.

6.6.5.3 Reconocimiento mensual del desempeño

Según los datos suministrados por los empleados, uno de los factores que los motiva es el reconocimiento, por lo cual; se destacará el buen desempeño en indicadores claves como el alcance de la meta o tareas especialmente bien hechas por el personal, las cuales hayan generado algún valor agregado al negocio o la operativa. El reconocimiento se realizará oficialmente mediante dos canales de comunicación que actualmente tiene la empresa, correo electrónico e intranet; la dinámica será de la siguiente forma:

- I. **Correo electrónico:** Mensualmente se enviará un correo dirigido a todos los colaboradores, destacando y felicitando el buen desempeño de los tres asesores que hayan obtenido el mejor desempeño durante el mes en el cumplimiento de indicadores claves del negocio, o que hayan sobresalido gracias al aporte de un valor agregado a la operativa.
- II. **Intranet:** Mensualmente se hará una publicación en la intranet para destacar a los diez mejores vendedores de todos los puntos de venta. La selección de los asesores con mejor desempeño se fundamentará en el alcance porcentual de la meta que les hayan asignado en su respectivo punto de venta y no en base a la colocación lograda, lo anterior; para hacer más equitativa la competencia, ya que dependiendo de la zona habrá lugares donde se venda más o se venda menos. Los resultados se validarán con los informes de cierre y el agente debe haber logrado cumplir mínimo con el 100% de su meta establecida. Esto tendrá visibilidad en todos los puntos de venta del país.

6.6.5.4 Actividades motivacionales antes de iniciar la semana

Actualmente no se realiza ningún tipo de actividad para motivar a los colaboradores, es fundamental que el personal se encuentre lo más motivado posible, a fin que den su mayor esfuerzo en cada una de las actividades diarias y a la vez, contribuyan de una mejor manera al alcance de los objetivos organizacionales. Algo muy importante de enfatizar es que el tema de motivación debe ser una constante en las organizaciones, cada día hay que hacer diferentes cosas para mantener motivado al personal, es parte de las responsabilidades de los líderes empresariales. Por lo anterior; no sería responsable enumerar unas cuantas actividades motivacionales y creer que solamente con esas la situación mejoraría, ya que el gerente debe estar en constante búsqueda de herramientas u opciones que le permitan trabajar esta área con sus colaboradores.

No obstante, dichas actividades se pueden categorizar de la siguiente manera:

- Actividades o juegos individuales y/o grupales.
- Frases motivacionales.
- Reflexiones motivacionales.
- Videos de motivación.

Hay demasiadas actividades que podrían realizarse que sería necesario realizar otro escrito para poder abordarlas todas de manera completa, sin embargo; cada semana se puede implementar algo diferente para evitar que sea visto como algo rutinario y que no agrega valor.

A continuación, se lista una guía o puntos importantes para llevar a cabo correctamente este tipo de actividades:

- I. Las actividades motivacionales deben realizarse como mínimo 1 vez cada semana antes de iniciar labores.
- II. Las actividades se categorizaron en cuatro grupos anteriormente mencionados, por lo cual se puede tomar como referencia una categoría diferente cada semana para que los empleados no lo sientan como una rutina más, sino como algo que realmente les agregará valor. Por ejemplo: La primera semana se puede iniciar realizando alguna dinámica grupal o individual, en la segunda semana trabajar con una frase motivacional y hacer que todos los miembros participen, en la tercera semana preparar una reflexión motivacional y en la última semana, poner un buen video que transmita motivación y entusiasmo a los empleados para que cierren el mes con la mejor actitud.
- III. El gerente debe participar de manera muy dinámica, para que transmita esa energía al personal y se puedan obtener los resultados buscados con la actividad.
- IV. Cada semana debe desarrollarse una actividad diferente, por lo cual; el gerente debe mostrar mucho compromiso en la realización y búsqueda de las mismas.
- V. La duración de las actividades no deberá superar los 20 minutos para no perjudicar la operativa del negocio.

6.6.6 Plantear acciones que permitan mejorar las relaciones entre los miembros del equipo de trabajo y puedan colaborar de manera conjunta hacia el alcance de una misma meta planteada.

6.6.6.1 Desayunos compartidos

Se realizará un desayuno compartido a inicios de mes con el objetivo de generar mayor motivación y al mismo tiempo mejorar las relaciones entre los miembros del equipo de trabajo. Se deben tener en cuenta los siguientes puntos:

- I. El desayuno compartido se realizará en la primera semana de cada mes, puede ser el primer viernes o sábado, con el propósito que los colaboradores tengan toda la disposición de dar su mejor desempeño durante las próximas tres semanas e inicien muy motivados.
- II. Se enviarán mensajes de recordatorio al personal, tanto al correo electrónico como a la plataforma de mensajería Telegram.
- III. Todos los miembros del equipo deben realizar un aporte económico para la compra de los alimentos.
- IV. El equipo de trabajo debe proponer ideas de posibles opciones que les gustaría para el menú, por ejemplo, sándwiches, pan, gallo pinto, entre otros; conciliar y elegir una de ellas.
- V. Se llevará a cabo dentro del punto de venta antes de realizar las funciones habituales como abrir el negocio para la atención del público.
- VI. La duración de la actividad no deberá ser mayor a 45 minutos, preferiblemente debe llevarse a cabo en un lapso 30 minutos.

6.6.6.2 Promociones grupales

La finalidad de realizar promociones grupales es fomentar la motivación y el trabajo en equipo, el propósito es que los colaboradores se apoyen mutuamente para llegar a una meta establecida y el equipo ganador obtenga una recompensa. La dinámica para la realización de las promociones será la siguiente:

- I. Reunir a los colaboradores y explicarles la dinámica, en la cual se dividirá el equipo en dos grupos que deberán alcanzar una meta y en caso de cumplirla serán los ganadores y tendrán “Una tarde de café” cortesía de la empresa. Si ambos grupos llegan a la meta, equipo ganador será quien haya logrado colocar más, si ninguno cumple con la meta mínima, no tendrán derecho al beneficio.
- II. La promoción “Una tarde de café” aplica únicamente para el equipo de ventas, que actualmente está integrado por 14 personas, por lo cual; cada equipo quedará integrado por 7 miembros.
- III. Se asignará un presupuesto y el equipo ganador deberá ponerse de acuerdo para elegir qué alimentos comprar para la actividad.
- IV. La elección de los miembros de cada uno de los dos equipos se realizará al azar, por ejemplo, se puede escribir los nombres de cada uno de los miembros del equipo de trabajo, mezclarlos en una tómbola o en una bolsa e irlos sacando y definiendo si quedan en el equipo 1 o 2.
- V. Cada equipo deberá tener un nombre elegido por todos los miembros que lo integran.

- VI. El gerente debe compartir semanalmente mediante correo electrónico los datos de cómo va cada grupo para que puedan hacer una comparativa y hacer más presión.
- VII. El equipo ganador se dará a conocer en la primera semana del mes siguiente, una vez que la gerencia tenga los datos oficiales de cierre.
- VIII. La actividad se llevará a cabo dentro del comedor del punto de venta.
- IX. El equipo ganador dispondrá de una o dos horas de descanso para que puedan compartir y salir de la rutina, posteriormente, deberán volver a sus labores habituales. El tiempo sugerido para la actividad es de mínimo 1 hora, no obstante; el gerente podrá otórgales más tiempo de considerarlo pertinente.

6.7 Responsables de la ejecución

Las figuras responsables de implementar las diferentes estrategias propuestas son el gerente de Importadora Monge Heredia, el área de Recursos Humanos y el departamento de informática.

6.8 Instrumentos de validación y control

El objetivo de implementar las propuestas anteriormente mencionadas, es desarrollar una comunicación efectiva e incrementar la motivación en los colaboradores, para lograr obtener un mejor desempeño en las actividades, por lo cual; es indispensable medir y controlar el progreso logrado con dichas estrategias. Dicha evaluación de realizará por los siguientes medios:

- ✓ Informe de medición derivado de las visitas, consultas y publicaciones en los medios de comunicación, como la intranet.
- ✓ Encuestas de percepción de los colaboradores sobre la efectividad de la comunicación y motivación interna.
- ✓ Entrevistas e informes de realimentación de los colaboradores.

6.9 Presupuesto

Actualmente la economía a nivel global se ha visto considerablemente afectada y una de las labores como líderes empresariales, es optimizar los diferentes recursos disponibles de manera eficaz y eficiente. Por lo anterior, esta propuesta para mejorar la comunicación interna y motivación en Importadora Monge Heredia, está diseñada para potenciar los recursos organizacionales, realizando la mínima inversión posible. Por lo anterior, se tomó como base los recursos que ya tiene la empresa, para mejorarlos mediante ideas que pueden ser implementadas con facilidad aprovechando las ventajas de los avances tecnológicos, y adicionar nuevos, sin tener que invertir grandes cantidades de dinero.

A continuación, se muestra el presupuesto mensual requerido para la puesta en marcha de las mejoras en la organización, a fin de tener un detalle y mejor control de los rubros correspondientes a la inversión.

Cuadro 9: Presupuesto mensual de la propuesta

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Tarjeta de regalo 1	1	€50,000	€50,000
Tarjeta de regalo 2	1	€30,000	€30,000
Tarjeta de regalo 3	1	€20,000	€20,000
Alimentos para equipo ganador de “Una tarde de café”	8	€3,500	€28,000
TOTAL			€128,000

Fuente: Elaboración propia. Octubre 2020.

Seguidamente se muestra el presupuesto anual de la inversión que se realizará en la organización.

Cuadro 10: Presupuesto anual de la propuesta

Descripción	Cantidad	Costo	TOTAL
Tarjeta de regalo 1	12	€50,000	€600,000
Tarjeta de regalo 2	12	€30,000	€360,000
Tarjeta de regalo 3	12	€20,000	€240,000
Alimentos para equipos ganadores de retos internos “Una tarde de café”	12	€28,000	€336,000
TOTAL			€1,536,000

Fuente: Elaboración propia. Octubre 2020.

6.10 Diagrama de ejecución de la propuesta

A continuación, se muestra el diagrama para la respectiva implementación de la propuesta a realizarse durante el año 2021 en Importadora Monge Heredia.

Cuadro 11: Diagrama de ejecución de la propuesta

Propuesta	Inicio	Final	1			2			3			4		
			Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21	May-21	Jun-21	Jul-21	Ago-21	Sep-21	Oct-21	Nov-21	Dic-21
Separación de plataformas de mensajería	04-Ene-2021	08-Ene-2021												
Creación de un buzón de sugerencias	04-Ene-2021	08-Ene-2021												
Guía para la integración de nuevos empleados	04-Ene-2021	29-Ene-2021												
Reuniones para planificación de eventos	11-Ene-2021	12-Jul-2021												
Actividades motivacionales	04-Ene-2021	31-Dic-2021												
Actualización de la información en intranet	04-Ene-2021	31-Dic-2021												
Desayunos compartidos	08-Ene-2021	04-Dic-2021												
Reuniones mensuales de resultados	01-Feb-2021	31-Dic-2021												
Entrega de tarjetas de regalo	05-Feb-2021	31-Dic-2021												
Reconocimientos mensuales del desempeño	05-Feb-2021	31-Dic-2021												
Promociones “Una tarde de café”	05-Feb-2021	31-Dic-2021												

Fuente: Elaboración propia. Octubre 2020.

BIBLIOGRAFIA

- Benavides. R. (2014). *Administración* (2ª Ed.) Mexico: Mc Graw-Hill / Interamericana Editores S.A.
- Bernal. C. (2016). *Metodología de la investigación* (4ª Ed.) México: Pearson Education.
- Chiavenato. I. (2017). *Administración de Recursos Humanos* (10ª Ed.) Mexico: Mc Graw-Hill / Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato. I. (2020). *Gestión del talento humano* (5ª Ed.) Mexico: Mc Graw-Hill / Interamericana Editores S.A.
- González. L, Chinchilla. A, Guerra. G y Jara. A. (2018). *Guía cuantitativa para trabajos finales de graduación, tesinas y tesis en ciencias sociales* (2-18 Ed.). San José: Universidad Hispanoamericana.
- Dessler. G y Varela. R. (2017). *Administración de recursos humanos* (6ª Ed.) México: Pearson Education.
- Koontz. H, Weihrich. H y Cannice. M. (2017). *Administración: Una perspectiva global, empresarial y de innovación* (15ª Ed.). Mexico: Mc Graw-Hill / Interamericana Editores S.A.
- Robbins. S, Decenzo. D y Coulter. M. (2017). *Fundamentos de Administración* (10ª Ed.) México: Pearson Education.
- Madrigal. B. (2017). *Habilidades directivas* (3ª Ed.) Mexico: Mc Graw-Hill / Interamericana Editores S.A.
- Münch. L. (2014). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (2ª Ed.) México: Pearson Education.

Muñoz. C. (2015). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis* (3^{era} Ed.) México: Pearson Education.

Hernández. R y Mendoza. C. (2018). *Metodología de la investigación* (1^{era} Ed.) Mexico: Mc Graw-Hill / Interamericana Editores S.A.

Pimienta. J. (2018). *Metodología de la investigación* (1^{era} Ed.) México: Pearson Education.

Werther. W. (2014). *Administración de recursos humanos* (7^{ma} Ed.) Mexico: Mc Graw-Hill / Interamericana Editores S.A.

ANEXOS

ANEXO1: CUENTIONARIO COLABORADORES



**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
AMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN GERENCIA**

**Instrumento para analizar la gestión gerencial y su impacto en el
desempeño laboral de los empleados de Importadora Monge
Heredia durante el último semestre del 2019**

Estimado colaborador de Importadora Monge Heredia

El presente cuestionario tiene como finalidad analizar la gestión gerencial y su incidencia en el desempeño de los colaboradores.

Por favor marque con una "X" la opción que mejor considere se ajusta a la pregunta que se le realice y cuando corresponda, anote sus comentarios según su criterio. Toda la información obtenida es de carácter confidencial y los datos no serán presentados de manera individual, sino de manera colectiva, para fines estadísticos.

DATOS GENERALES

1. Género

 Masculino Femenino

2. Edad actual

 20 o menor 21-29 años 30 a 39 años 40 o mayor

3. ¿Cuál es su nivel de escolaridad?

 Secundaria incompleta Secundaria completa Universitaria o técnica incompleta Universitaria o técnica completa

4. Por favor seleccione su antigüedad en la empresa

 Menos de 6 meses 6 meses - 1 año 1 año - 3 años 3 años - 5 años Más de 5 años

5. Departamento al cual usted pertenece

Administrativo

Ventas

VARIABLE 1: FUNCIONES GERENCIALES

Indicador 1: Planeación

6. ¿Usted considera que su jefatura planifica el trabajo?

Sí

No, ¿Por qué _____

7. ¿Su jefatura le indica de manera clara y oportuna las metas que debe alcanzar? En caso de responder "No", por favor pasar a la pregunta 9

Sí

No

8. ¿De qué manera le informan las metas que debe cumplir?

Escrita

Oral

9. ¿Usted considera que las metas establecidas son alcanzables o realistas?

Sí

No, ¿Por qué? _____

10. ¿Su jefatura es capaz de identificar o anticiparse a posibles problemas que puedan surgir en la empresa?

Sí

No, ¿Por qué? _____

11. ¿Su jefatura reacciona rápidamente ante las dificultades o imprevistos para brindar posibles soluciones?

Sí

No, ¿Por qué? _____

Indicador 2: Organización

12. ¿Usted conoce claramente todas las funciones que debe desempeñar?

Sí

No

13. ¿Existe una distribución o asignación de las tareas que se deben realizar?

En caso de responder "No", por favor pasar a la pregunta 15

Sí

No

14. ¿Qué tan equitativa es la distribución de las tareas por realizar?

- Muy equitativa
- Algo equitativa
- No tan equitativa
- Nada equitativa

15. ¿Usted cuenta con los recursos necesarios para realizar bien su trabajo?

- Sí
- No

Si su respuesta fue "No", por favor indique cuáles recursos le hacen falta

16. ¿Usted debe realizar funciones adicionales que no corresponden a su puesto?

- Sí
- No

17. ¿Su jefe le brinda la autoridad necesaria para tomar ciertas decisiones o realizar las tareas que le fueron asignadas?

- Sí
- No

Indicador 3: Integración

18. ¿Usted tiene oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa?

Sí

No

19. ¿Usted considera que sus compañeros de trabajo tienen el perfil correcto para el puesto que desempeñan?

Sí

No

20. Según se criterio, ¿Actualmente la empresa cuenta con la cantidad correcta de personas para realizar las diferentes funciones?

Sí

No

21. ¿Existe algún proceso de inducción para los nuevos empleados de la empresa?

Sí

No

22. ¿Existe algún método de enseñanza o capacitación para preparar a los nuevos trabajadores para que logren realizar correctamente sus funciones?

Sí

No

23. ¿Quién es el responsable de realizar la capacitación de los nuevos trabajadores?

- El gerente
- Los empleados
- Recursos Humanos
- Otro

Si su respuesta fue "Otro", favor especificar

Indicador 4: Dirección

24. ¿Usted considera que su jefe tiene habilidades de liderazgo?

- Sí
- No, ¿Por qué? _____

25. ¿Qué tan claro es su jefe cuando emite alguna asignación, directriz u orden?

- Muy claro
- Algo claro
- No tan claro
- Nada claro

26. ¿Qué tan bien maneja su jefatura los problemas relacionados con el personal?

- Muy bien
- Algo bien
- No tan bien
- Nada bien

27. ¿Usted considera que las decisiones que toma su jefe son acertadas?

- Sí
- No, ¿Por qué? _____

28. ¿Su jefatura realiza algún tipo de actividad para motivarlo en su trabajo?

- Sí
- No

29. ¿Usted considera que su jefatura sabe escuchar a los empleados?

- Sí
- No

Indicador 5: Control

30. ¿Su jefe le indica los estándares o indicadores que debe cumplir?

- Sí
- No

31. ¿Su jefatura le brinda apoyo para corregir o detectar errores?

Sí

No

32. ¿Su jefe le hace observaciones respecto al trabajo que usted realiza?

Si su respuesta es "No", favor pasar a la pregunta 35

Sí

No

33. ¿Con qué frecuencia su jefe le hace observaciones respecto a su trabajo?

Con Mucha frecuencia

Con alguna frecuencia

No con tanta frecuencia

Con Ninguna frecuencia

34. ¿Usted considera que su rendimiento mejora después de recibir las observaciones de su jefe?

Sí

No

35. ¿Su jefatura le indica si usted está cumpliendo o no con su meta establecida?

Sí

No

Variable 2: Evaluación del desempeño**Indicador 1: Indicadores de gestión**

36. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño en su lugar de trabajo?

Si su respuesta es “No”, favor pasar a la pregunta 41

Sí

No

37. ¿Usted es evaluado por el cumplimiento de indicadores?

Sí

No

38. ¿Usted conoce los diferentes indicadores bajo los cuales es evaluado?

Sí

No

39. ¿Usted considera que los indicadores establecidos para evaluar su desempeño son alcanzables o realistas?

Sí

No

40. ¿Cada cuánto tiempo se aplican las evaluaciones de desempeño?

Trimestralmente

Semestralmente

Anualmente

Otro

Si su respuesta fue "Otro", favor indicar

Indicador 2: Importancia de la evaluación del desempeño

41. ¿Usted considera importante que la empresa aplique evaluaciones de desempeño?

Sí

No, ¿Por qué? _____

42. ¿Le explican los objetivos de realizarle una evaluación del desempeño?

Sí

No

Indicador 3: Beneficios de la evaluación del desempeño

43. ¿Usted considera que las evaluaciones del desempeño son beneficiosas para la empresa?

Sí

No

44. ¿Usted considera que las evaluaciones del desempeño le ayudan a mejorar su rendimiento laboral?

Sí

No

Indicador 4: Métodos de evaluación del desempeño

45. ¿Qué método utilizan en su lugar de trabajo para evaluar su desempeño?

Evaluaciones basada en indicadores

Evaluaciones basadas en competencias

Evaluaciones basadas en objetivos

Otro

Si su respuesta fue "Otro", favor indicar

46. ¿Usted conoce los resultados de su evaluación del desempeño?

Sí

No

Indicador 5: Responsables de la evaluación del desempeño

47. ¿Quién(es) se encarga(n) de realizar las evaluaciones de desempeño en su lugar de trabajo?

El gerente

- () El propio empleado
- () Recursos humanos
- () El gerente y el empleado
- () Otro

Si su respuesta fue "Otro", favor especificar

48. ¿Usted considera que los responsables de ejecutar la evaluación del desempeño lo hacen de manera justa u objetiva?

- () Sí
- () No, ¿Por qué? _____

49. Luego de la evaluación del desempeño, ¿Le dan seguimiento para corregir las oportunidades de mejora que identificaron en su evaluación?

- () Sí
- () No

Variable 3: Gerentes y empleados

Indicador 1: Planes de trabajo

50. ¿Su jefatura le comparte un plan de trabajo para que pueda desarrollarlo?

Si su respuesta es "No", por favor pasar a la pregunta 52

Sí

No

51. ¿Usted considera que el plan de trabajo contiene todos los puntos necesarios?

Sí

No, ¿Por qué? _____

52. ¿Usted cree que es importante un plan de trabajo para realizar las diferentes funciones y obtener mejores resultados?

Sí

No

Indicador 2: Recursos de trabajo

53. ¿Su jefatura le asigna los diferentes recursos para que pueda realizar sus funciones? Si su respuesta es "No", por favor pasar a la pregunta 56

Sí

No

54. ¿Qué tan equitativa es la asignación o distribución de los recursos?

Muy equitativa

Algo equitativa

No tan equitativa

Nada equitativa

55. ¿Le gustaría disponer de más herramientas para poder realizar su trabajo?

Sí

No

Si su respuesta fue "Sí", por favor mencione algunos ejemplos

Indicador 3: Capacitación y desarrollo de trabajadores

56. ¿Usted ha sido capacitado por parte de Importadora Monge Heredia?

Si su respuesta es "No", por favor pasar a la pregunta 59

Sí

No

57. ¿Con cuanta frecuencia recibe capacitaciones?

Con Mucha frecuencia

Con alguna frecuencia

No con tanta frecuencia

Con Ninguna frecuencia

58. ¿Se evalúan las capacitaciones recibidas?

Sí

No

Indicador 4: Liderazgo

59. ¿Qué tan comprometido se siente usted con su jefatura respecto al alcance de las metas establecidas?

Muy comprometido

Algo comprometido

No tan comprometido

Nada comprometido

60. ¿Usted considera que su jefatura influye en el grupo para que trabajen por las metas establecidas?

Sí

No

61. ¿Qué tan probable es que usted recomiende su jefatura a sus colegas?

Muy probable

Algo probable

Un poco probable

Nada probable

Indicador 5: Comunicación

62. ¿Qué tan bien se comunica su jefatura con el equipo de trabajo?

- Muy bien
- Algo bien
- No tan bien
- Nada bien

63. ¿Qué tan fácil es comunicarse con su superior?

- Muy fácil
- Algo fácil
- Un poco fácil
- Nada fácil

64. ¿Usted considera que se debería mejorar la comunicación en su empresa?

- Sí
- No

65. ¿Cómo calificaría la comunicación que aplica su jefatura con el equipo de trabajo?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

Indicador 6: Motivación

66. ¿Usted se siente motivado en su puesto de trabajo?

Sí

No

67. ¿Su jefatura realiza alguna actividad para motivarlo en su trabajo?

Sí

No

68. ¿Qué factores lo motivan en su trabajo?

Dinero

Reconocimiento

Tiempo

Otro

Si su respuesta fue "Otro", por favor mencione

Indicador 7: Orientación y apoyo

69. ¿Usted recibe orientación o apoyo de parte de su jefatura cuando lo requiere?

Sí

No

70. ¿Qué tan accesible es obtener orientación o apoyo de parte de su jefatura?

- Muy accesible
- Algo accesible
- No tan accesible
- Nada accesible

71. ¿Qué tan útil es la orientación o el apoyo recibido de parte de su superior?

- Muy útil
- Algo útil
- No tan útil
- Nada útil

Indicador 8: Medición y comparación de resultados

72. ¿Usted tiene un control de los resultados que debe llevar en relación a los que debería llevar?

- Sí
- No

73. ¿Su jefatura hace observaciones respecto a sus resultados obtenidos?

- Sí
- No

74. ¿Su jefatura le da seguimiento a los resultados que usted obtiene?

Sí

No

Indicador 9: Áreas de mejora

75. ¿Su jefatura le indica las áreas en las cuales debe trabajar para mejorar su desempeño? Si su respuesta es “No”, por favor pasar a la pregunta 77

Sí

No

76. ¿Usted considera acertadas las observaciones que su jefatura realiza respecto a sus áreas de mejora?

Sí

No, ¿Por qué? _____

77. ¿Su jefatura le brinda seguimiento a los puntos identificados en los cuales usted debe mejorar?

Sí

No

Indicador 10: Realimentación

78. ¿Recibe consejos o sugerencias de su jefatura respecto al trabajo que usted realiza? Si su respuesta es “No”, por favor pasar a la pregunta 79

Sí

No

79. ¿Qué tan efectivos son los consejos o sugerencias de su jefe?

Muy efectivos

Algo efectivos

No tan efectivos

Nada efectivos

80. ¿Con cuanta frecuencia su jefatura le brinda consejos o sugerencias respecto a su trabajo?

Con mucha frecuencia

Con alguna frecuencia

No con tanta frecuencia

Con ninguna frecuencia

Indicador 11: Reconocimientos

81. ¿Su jefatura reconoce cuando un miembro de la empresa realiza una tarea especialmente bien hecha?

Sí

No

82. ¿Con qué frecuencia su jefatura reconoce los logros que alcanza algún miembro de la empresa?

- Con mucha frecuencia
- Con alguna frecuencia
- No con tanta frecuencia
- Con ninguna frecuencia

83. ¿Usted considera importante que se le reconozca su labor cuando realiza bien su trabajo?

- Sí
- No

Indicador 12: Incentivos

84. ¿Recibe algún tipo de incentivo por el trabajo que realiza en la empresa?

Si su respuesta es "No", por favor pasar a la pregunta 86

- Sí
- No

85. ¿Los incentivos que recibe están acordes al mercado local?

- Sí
- No, ¿Por qué? _____

86. ¿Está satisfecho con la remuneración en general que usted recibe?

Sí

No, ¿Por qué? _____

87. En términos generales, ¿Qué tan eficiente considera usted es su jefe en su trabajo?

Muy eficiente

Algo eficiente

No tan eficiente

Nada eficiente

88. En términos generales, ¿Está satisfecho con la labor realizada por su jefatura?

Sí

No

89. ¿Alguna recomendación o sugerencia para su jefatura?

Muchas gracias por toda su colaboración

ANEXO 2: CUESTIONARIO GERENTES



**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
AMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN GERENCIA**

**Instrumento para analizar la gestión gerencial y su impacto en el
desempeño laboral de los empleados de Importadora Monge
Heredia durante el último semestre del 2019**

Estimado Gerente de Importadora Monge Heredia

El presente cuestionario tiene como finalidad analizar la gestión gerencial y su incidencia en el desempeño de los colaboradores.

Por favor marque con una "X" la opción que mejor considere se ajusta a la pregunta que se le realice y cuando corresponda, anote sus comentarios según su criterio. Toda la información obtenida es de carácter confidencial y los datos no serán presentados de manera individual, sino de manera colectiva, para fines estadísticos.

DATOS GENERALES

1. Género

Masculino

Femenino

2. Edad actual

20 a 30 años

31 a 40 años

41 a 50 años

51 o más

3. ¿Cuál es su nivel de académico?

Secundaria completa

Universitaria o técnica incompleta

Universitaria o técnica completa

Otro, Indique _____

4. Por favor seleccione su antigüedad en la empresa

Menos de 6 meses

6 meses - 1 año

1 año - 3 años

3 años – 5 años

Más de 5 años

VARIABLE 1: FUNCIONES GERENCIALES**Indicador 1: Planeación**

5. ¿Usted realiza un plan de trabajo que le permita alcanzar los objetivos planteados por la empresa?

() Sí

() No

Si su respuesta fue "Sí", por favor mencione algún(os) ejemplo(s)

6. ¿Con cuánta frecuencia su equipo de trabajo logra alcanzar las metas establecidas?

() Con mucha frecuencia

() Con alguna frecuencia

() No con tanta frecuencia

() Con ninguna frecuencia

7. ¿Qué tan fácilmente usted logra modificar sus planes en caso de imprevistos?

() Muy fácilmente

() Con alguna facilidad

() No tan fácilmente

() Con ninguna facilidad

8. ¿Usted dispone de planes alternativos en caso de imprevistos?
- () Sí, cuento con otras opciones ante posibles cambios
- () No, los planes que realizo ya contemplan todos los imprevistos
9. ¿Usted utiliza alguna herramienta que le ayude a planear las diferentes funciones que debe realizar?
- () Sí
- () No
- Si su respuesta fue "Sí", por favor mencione algún(os) ejemplo(s)

Indicador 2: Organización

10. ¿Los miembros de su equipo de trabajo conocen claramente las funciones que deben desempeñar?
- () Sí
- () No, ¿Por qué? _____
-
11. ¿Dispone de algún programa establecido para distribuir las tareas que deben desarrollar sus empleados?
- () Sí
- () No

12. ¿Usted dispone de los recursos necesarios para poder ejecutar sus funciones?

Sí

No, ¿Cuál(es) le falta? _____

13. ¿Sus empleados cuentan con las herramientas necesarias para realizar sus actividades?

Sí

No

14. ¿Usted utiliza alguna herramienta que le ayude a organizar o distribuir las tareas que se deben realizar?

Sí

No

Si su respuesta fue "Sí", por favor mencione algún(os) ejemplo(s)

Indicador 3: Integración

15. ¿Actualmente cuenta con algún programa de inducción para los nuevos empleados?

Sí

() No, ¿Por qué? _____

16. ¿Existe algún programa de capacitación para los nuevos ingresos?

() Sí

() No, ¿Por qué? _____

17. ¿Cómo considera usted que es el tamaño que tiene actualmente su equipo de trabajo?

() Demasiado grande

() Muy grande

() Tamaño apropiado

() Muy pequeño

() Demasiado pequeño

18. ¿Qué tan calificados considera usted están sus colaboradores para realizar las funciones en sus puestos de trabajo?

() Muy calificados

() Un poco calificados

() No tan calificados

() Nada calificados

19. ¿Actualmente existen oportunidades de crecimiento o desarrollo a nivel interno de la organización para los colaboradores?

Sí

No

Indicador 4: Dirección

20. ¿Sus empleados conocen las metas u objetivos organizacionales que deben alcanzar?

Sí

No

21. ¿Usted considera que sus colaboradores se esfuerzan por trabajar de la mejor manera y así lograr alcanzar las metas?

Sí

No

22. ¿Con cuánta frecuencia debe explicar nuevamente a sus empleados alguna directriz o información que usted les haya externado?

Con mucha frecuencia

Con alguna frecuencia

Con poca frecuencia

Con ninguna frecuencia

23. ¿Su equipo de trabajo logra adaptarse fácilmente a sus decisiones?

Sí

No

24. ¿Con cuanta frecuencia realiza algún tipo de actividad para motivar a sus empleados?

Con mucha frecuencia

Con alguna frecuencia

Con poca frecuencia

Con ninguna frecuencia

25. ¿Qué tan seguido sus empleados se acercan a usted para expresarle sus inquietudes?

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Nunca

Indicador 5: Control

26. ¿Qué tan regularmente su equipo de trabajo logra cumplir con las metas establecidas?

Con mucha regularidad

Con alguna regularidad

- Con poca regularidad
- Con ninguna regularidad

27. ¿Qué tan seguido debe corregir errores que comenten sus empleados?

- Diariamente
- Semanalmente
- Quincenalmente
- Mensualmente
- Otro, especifique _____

28. ¿Con cuánta frecuencia interviene en las actividades de alguno de sus empleados para evitar que cometa un error?

- Con mucha frecuencia
- Con alguna frecuencia
- Con poca frecuencia
- Con ninguna frecuencia

29. ¿Con cuánta regularidad se reúne con sus empleados para trabajar en las oportunidades de mejora?

- Con mucha regularidad
- Con alguna regularidad
- Con poca regularidad
- Con ninguna regularidad

30. ¿Actualmente tiene establecidos mecanismos que le permitan medir y detectar desviaciones respecto al alcance de las metas planteadas?

Sí

No

VARIABLE 2: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Indicador 1: Indicadores de gestión

31. ¿Se realizan evaluaciones del desempeño a los trabajadores?

Si su respuesta es “No”, por favor pasar a la pregunta 35

Sí

No

32. ¿Actualmente existen indicadores para medir el desempeño de los trabajadores?

Sí

No

Si su respuesta fue “Sí” por favor menciones mencione algunos ejemplos

Indicador 2: Importancia de la evaluación del desempeño

33. ¿Usted considera importante que se apliquen evaluaciones del desempeño a los colaboradores?

- Sí
- No

34. ¿Usted explica a sus empleados la importancia de la evaluación del desempeño?

- Sí
- No

Indicador 3: Beneficios de la evaluación del desempeño

35. ¿Usted considera que las evaluaciones del desempeño generan beneficios?

Si su respuesta fue "No", por favor pasar a la pregunta 37

- Sí
- No

36. ¿Usted explica a sus empleados los beneficios de la evaluación del desempeño?

- Sí
- No

Indicador 4: Métodos de evaluación del desempeño

37. ¿Actualmente existen métodos definidos para evaluar el desempeño de los trabajadores?

- Sí

No

Si su respuesta fue "Sí" por favor menciones mencione algunos ejemplos

38. ¿Usted considera que la metodología utilizada por la empresa para evaluar el desempeño es la idónea?

Sí

No, ¿Por qué? _____

Indicador 5: Responsables de la evaluación del desempeño

39. ¿Existe una figura previamente definida para realizar la evaluación del desempeño?

Sí

No

VARIABLE 3: GERENTES Y EMPLEADOS

Indicador 1: Planes de trabajo

40. ¿Usted realiza sus funciones con un plan de trabajo previamente definido?

Sí

No

41. ¿Qué tan importante considera usted tener un plan de trabajo definido?

- () Muy importante
- () Algo importante
- () Un poco importante
- () Nada importante

Indicador 2: Recursos de trabajo

42. ¿Usted dispone de los recursos necesarios para trabajar con sus empleados?

Si su respuesta es "No", por favor pasar a la pregunta 44

- () Sí
- () No. ¿Cuál(es) le falta? _____

43. ¿Regularmente usted tiene una distribución previa para los recursos asignados?

- () Sí
- () No

Indicador 3: Capacitación y desarrollo de trabajadores

44. ¿Actualmente cuenta con algún programa de capacitación para sus colaboradores?

- () Sí
- () No

45. ¿Usted considera importante que sus empleados reciban capacitaciones?

Sí

No, ¿Por qué? _____

Indicador 4: Liderazgo

46. ¿Conoce cuáles son las fortalezas y oportunidades de desarrollo de sus colaboradores?

Sí

No

47. ¿Cómo calificaría la relación laboral que tiene con sus colaboradores?

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

Indicador 5: Comunicación

48. ¿Qué tan fácil es poder ponerse de acuerdo con sus empleados respecto a algún tema?

Muy fácil

Algo fácil

No tan fácil

Nada fácil

49. ¿Cómo califica la comunicación entre los miembros de su equipo de trabajo?

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

Indicador 6: Motivación

50. ¿Usted es capaz de identificar los factores que motivan a sus empleados?

Sí

No

Si su respuesta fue "Sí" por favor mencione algunos ejemplos

51. ¿Usted tiene algún plan de actividades definidas para trabajar la motivación en sus empleados?

Sí

No

Indicador 7: Orientación y apoyo

52. ¿Con cuánta frecuencia sus colaboradores le solicitan orientación o apoyo?

- Con mucha frecuencia
- Con alguna frecuencia
- No con tanta frecuencia
- Con ninguna frecuencia

53. ¿Sus colaboradores salen satisfechos con la orientación o el apoyo brindado?

- Sí
- No

Indicador 8: Medición y comparación de resultados

54. ¿Usted se reúne con sus empleados para medir y comparar los resultados obtenidos? Si su respuesta es "No", por favor pasar a la pregunta 56

- Sí
- No

55. ¿Los resultados obtenidos por los empleados mejoran gradualmente después de haberse reunido con ellos?

- Sí
- No

Indicador 9: Áreas de mejora

56. ¿Usted trabaja conjuntamente con sus empleados en las oportunidades de mejora detectadas? Si su respuesta es “No”, por favor pasar a la pregunta 58

Sí

No

57. ¿Con cuánta regularidad se reúne con sus empleados para trabajar en las oportunidades de mejora?

Con mucha regularidad

Con alguna regularidad

Con poca regularidad

Con ninguna regularidad

Indicador 10: Realimentación

58. ¿Usted realiza sesiones con sus empleados para darles retroalimentación respecto al trabajo que realizan? Si su respuesta es “No”, por favor pasar a la pregunta 60

Sí

No

59. ¿Con cuánta regularidad se reúne con sus empleados para brindarles retroalimentación?

Con mucha regularidad

Con alguna regularidad

- () Con poca regularidad
- () Con ninguna regularidad

Indicador 11: Reconocimientos

60. ¿Reconoce el trabajo bien realizado por alguno de sus colaboradores?

- () Sí
 - () No, ¿Por qué? _____
-

61. ¿Qué tan importante considera usted es reconocer el logro alcanzado por algún miembro de su equipo de trabajo?

- () Muy importante
- () Algo importante
- () No tan importante
- () Nada importante

Indicador 12: Incentivos

62. ¿Sus colaboradores reciben algún tipo de incentivo adicional, según corresponda, por el trabajo realizado?

- () Sí
- () No

Si su respuesta fue "Sí" por favor especifique

63. ¿Usted considera que los incentivos que reciben sus empleados están
acordes a la realidad del mercado?

Sí

No

Muchas gracias por toda su colaboración