

UNIVERSIDAD CATÓLICA
SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela de Administración Hotelera y de Servicios Turísticos



PROPUESTA DE CREACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS
HUMANOS, PARA LA MEJORA DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN QUETZAL "SAC", DE LA CIUDAD DE
CHICLAYO, 2014

LUZ ELENA FLORES VASQUEZ
SANDY BRISETE NUÑEZ SALDAÑA

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN HOTELERA Y DE SERVICIOS TURÍSTICOS

Chiclayo – Perú
2015

**PROPUESTA DE CREACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS
HUMANOS, PARA LA MEJORA DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN QUETZAL “SAC”, DE LA CIUDAD DE
CHICLAYO, 2014**

POR:

**Bach. LUZ ELENA FLORES VÁSQUEZ
Bach. SANDY BRISETE NUÑEZ SALDAÑA**

Tesis presentada a la Escuela de Administración Hotelera y de
Servicios Turísticos, de la Universidad Católica Santo Toribio de
Mogrovejo, para optar el Título de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN HOTELERA Y DE SERVICIOS
TURÍSTICOS**

APROBADO POR:

**Mgtr. Carlos Alberto Vargas Orosco
Presidente del Jurado**

**Mgtr. Rafael Martel Acosta
Secretario del Jurado**

**Mgtr. César Chumán Cabezas
Vocal del Jurado**

CHICLAYO, 2015

Dedico esta tesis a Dios y a mis padres. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación, siendo mí apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en mí y es por ello que soy lo que soy ahora.

Sandy B. Núñez Saldaña

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo. Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

Elena Flores Vásquez

El triunfador amalgama la energía de los demás, no teme buscar ayuda y está dispuesto humildemente a escuchar toda sugerencia o crítica que le ayude a lograr sus objetivos. Los pesimistas, negativos y realistas nunca han contribuido para construir. Su especialidad es el desaliento, son agoreros del desastre. Por supuesto, ellos nunca han fracasado, ya que nunca han intentado nada; y a algunos de ellos hasta les pagan en los medios de comunicación, pues saben que el amarillismo y el humor negro tienen la mayor parte de la audiencia, pues son más los fracasados y los mediocres.

Atryerse a triunfar es attryerse a intentarlo. Solamente nos falta por lograr lo que no hemos intentado

La forma de conocernos más profundamente a nosotros mismos es cuando nos attryemos a lo desconocido, a lo nunca antes intentado. Es ahí donde se nos revelan nuestras limitaciones y se nos muestra la realidad de lo que nos falta por aprender si deseamos auténticamente el triunfo.

Atryerse, no importando si ganamos o perdemos, es el camino del aprendizaje. Si nos sale bien al primer intento ¡felicidades! Y si no, ánimo. Si vale la pena, hay que intentarlo todas las veces que sea necesario. Y no se detenga hasta lograr el triunfo.

Miguel Ángel Cornejo Rosado (2009).

El poder de los valores. Lima.

AGRADECIMIENTOS

Existe una frase popular que dice: Es de hombre bien nacido ser agradecido, es por ello que debemos expresar nuestro sincero agradecimiento, a la empresa Quetzal Group, que integramos la empresa Joss Comercial S.A.C., a la empresa Caña Grande S.A.C., a la empresa Rubro Raíz S.A.C. y finalmente, a la empresa Rubro Takya, que sin la colaboración de todos y cada uno de sus empleados esta investigación no se hubiera realizado.

Asimismo, un reconocimiento especial al Mgtr. César Chuman Cabezas, excelente asesor y maestro, además por su valioso aporte para la culminación de nuestra tesis, por sus consejos y sugerencias como también su apoyo y animo mostrados en la elaboración del mismo.

Al Doctor Julio César Fernández Alvarado, por su visión crítica de muchos aspectos cotidianos de la vida, por su rectitud en su profesión como docente, por sus consejos, que ayudaron mucho a formarnos como personas e investigadores.

Y a todos nuestros familiares y amigos, que de una u otra manera estuvieron pendientes a lo largo de este proceso, brindado su apoyo incondicional.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	v
ÍNDICE	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
ABSTRACT AND KEY WORDS	xii
INTRODUCCIÓN.....	xiii

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes.....	18
1.2. Bases teórico científicas.....	25
1.2.1. Definición de clima organizacional.	25
1.2.2. Características del clima organizacional.	25
1.2.3. Formas del clima organizacional.....	27
1.2.3.1. Teoría del clima organizacional de Likert.	27
1.2.3.2. Teoría del clima organizacional de Litwin y Stin.	29
1.2.4. Dimensiones y medida del clima organizacional.	31
1.2.4.1. Componentes del clima organizacional.....	31
1.2.4.2. Dimensiones del clima organizacional.....	32
1.2.5. Teorías en el estudio del clima organizacional.	34
1.2.5.1. Teoría de la administración.....	34
1.2.5.2. Teoría del comportamiento organizacional.....	35
1.2.5.3. Teoría “X” y “Y” del comportamiento organizacional.	36
1.2.5.4. Teoría “Z”	36
1.2.5.5. Teoría de las relaciones humanas.....	37
1.2.6. Conducta y organización.....	40
1.2.7. Efectividad organizacional.	41
1.2.8. Los cimientos de un buen clima laboral.....	42
1.2.9. Prestaciones de tipo social.....	44
1.2.10. Factores a tener en cuenta para un buen clima laboral.	45
1.2.11. Definición de gestion o administración de recursos humano.....	45
1.2.12. Objetivos de la gestión del recurso humano.....	46
1.2.13. Funciones de la administración de recursos humanos.....	46
1.2.13.1. Admisión de Personas.	47
1.2.13.2. Aplicación de personal.....	51
1.2.13.3. Compensación de Personal.	52
1.2.14. Desarrollo de Personas.....	53
1.2.14.1. Formación de fuerza laboral.	54
1.2.14.2. Capacitación.....	54
1.2.14.3. Mantenimiento de Personas.	54
1.2.15. Factores que influyen en el desempeño laboral.....	56
1.2.15.1. Satisfacción del trabajo.....	56
1.2.15.2. Autoestima.....	57
1.2.15.3. Trabajo en Equipo.....	57

1.2.15.4. Capacitación del trabajador.	58
1.2.16. Higiene, Seguridad y Calidad de vida.	58
1.2.16.1. Higiene Laboral.	58
1.2.16.2. Seguridad en el trabajo.	60
1.2.16.3. Calidad de vida en el trabajo.	61
1.2.17. Relaciones con los empleados.	64
1.2.17.1. Calidad de la vida laboral.	64

CAPÍTULO II METODOLOGÍA

2.1. Tipo de la investigación y diseño de Contrastación de Hipótesis.	68
2.2. Población, Muestra y Muestreo.	68
2.3. Métodos, Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	71
2.4. Procesamiento y análisis de datos.	72

CAPÍTULO III RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Resultados.	74
3.1.1. Datos de los Encuestados.	74
3.1.2. Variable de Comunicación.	74
3.1.3. Variable de Motivación.	81
3.1.4. Variable de Satisfacción Laboral.	88
3.1.5. Variable de Condiciones de trabajo.	95
3.1.6. Variable de Seguridad Laboral.	102
3.1.7. Variable de Reconocimiento.	108
3.1.8. Variable de Liderazgo.	115
3.1.9. Variable de Trabajo en Equipo.	121
3.1.10. Variable de Capacitación.	128
3.2. Discusión.	135

CAPÍTULO IV PROPUESTA DE CREACIÓN DE UN ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

4.1. Denominación del Área.	137
4.2. Misión de la Jefatura de Recurso Humano.	137
4.3. Objetivos de la Jefatura del Recurso Humano.	137
4.4. Estructura del Área de Recursos Humanos.	137
4.4.2. Organización interna de la Jefatura.	139
4.4.3. Perfil propuesto para el Jefe de Recursos Humanos.	139
4.4.4. Perfil propuesto para el Asistente de Recursos Humanos.	141
4.5. Implementación del Subsistema de Admisión de Personas.	142
4.5.1. Procesos de Reclutamiento y selección y contratación para Quetzal Group.	142

4.5.2. Proceso de Selección y Contratación.....	144
4.6. Inducción.....	146
4.6.1. Diagrama de actividades del proceso de inducción.....	146
4.7. Implementación del subsistema de aplicación de personas para Quetzal Group.....	147
4.7.1. Diseño de cargos y propuesta de elaboración de un manual de funciones.....	149
4.8. Implementación del subsistema de compensación de personas.....	153
4.8.1. Propuesta para la determinación de una estructura salarial para la empresa.....	153
4.9. Implementación del subsistema de desarrollo de personas para Quetzal Group.....	159
4.9.1. Capacitación y Desarrollo.....	159
4.9.2. Diagrama de actividades de capacitación y desarrollo:.....	161
4.10. Implementación del subsistema de mantenimiento de personas para Quetzal Group.....	162
CONCLUSIONES.....	163
RECOMENDACIONES.....	164
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	165
ANEXOS.....	168

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Dimensiones del Clima Organizacional.....	30
Figura 2. Los procesos de la gestión del Talento Humano.....	47
Figura 3. Pasos en el proceso de selección	48
Figura 4. Proceso de inducción de Personal.....	51
Figura 5. Elaboración del manual de valoración.....	157

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Trabajadores de Quetzal Group según empresas.....	69
Tabla 2. Negocios Planeta S.A.C.....	69
Tabla 3. Joss Comercial S.A.C.....	70
Tabla 4. Caña Grande S.A.C.....	70
Tabla 5. Rubro Raíz S.A.C.....	71
Tabla 6. Rubro Takya.....	71
Tabla 7. Encuestados -Sexo	74
Tabla 8. Promedio por encuestado – Caña Grande.....	75
Tabla 9. Promedio por encuestado – Joss Comercial.....	76
Tabla 10. Promedio por encuestado – Planeta SAC.....	77
Tabla 11. Promedio por pregunta – Caña Grande.....	78
Tabla 12. Promedio por pregunta – Joss Comercial	79
Tabla 13. Promedio por pregunta – Planeta SAC.....	80
Tabla 14. Promedio por encuestado – Caña Grande.....	82
Tabla 15. Promedio por encuestado – Joss Comercial.....	83
Tabla 16. Promedio por encuestado – Planeta SAC	83
Tabla 17. Promedio por pregunta – Caña Grande.....	85
Tabla 18. Promedio por pregunta – Joss Comercial	86
Tabla 19. Promedio por pregunta – Planeta SAC.....	87
Tabla 20. Promedio por encuestado – Caña Grande.....	89
Tabla 21. Promedio por encuestado – Joss comercial.....	90
Tabla 22. Promedio por encuestado – Planeta SAC	91
Tabla 23. Promedio por respuesta – Caña Grande	92
Tabla 24. Promedio por respuesta – Joss Comercial.....	93
Tabla 25. Promedio por respuesta – Planeta SAC.....	93
Tabla 26. Promedio por encuestado – Caña Grande.....	95
Tabla 27. Promedio por encuestado – Joss Comercial.....	96
Tabla 28. Promedio por encuestado – Planeta SAC	97
Tabla 29. Promedio por respuesta – Caña Grande	99
Tabla 30. Promedio por respuesta – Joss Comercial.....	99
Tabla 31. Promedio por pregunta – Planeta SAC.....	100
Tabla 32. Promedio por encuestado – Caña Grande.....	102
Tabla 33. Promedio por encuestado – Joss Comercial	103
Tabla 34. Promedio por encuestado – Paneta SAC	104
Tabla 35. Promedio por pregunta – Caña grande.....	105
Tabla 36. Promedio por pregunta – Joss Comercial	106
Tabla 37. Promedio por pregunta – Planeta SAC.....	106
Tabla 38. Promedio por encuestado – Caña Grande.....	109
Tabla 39. Promedio por encuestado – Joss Comercial	110
Tabla 40. Promedio por encuestado – Planeta SAC	110
Tabla 41. Promedio por pregunta – Caña Grande.....	112
Tabla 42. Promedio por pregunta- Joss Comercial.....	112

Tabla 43. Promedio por pregunta – Planeta SAC.....	113
Tabla 44. Promedio por encuestado – Caña Grande.....	115
Tabla 45. Promedio por encuestado – Joss Comercial.....	116
Tabla 46. Promedio por encuestado – Planeta S.A.C.	117
Tabla 47. Promedio por pregunta – Caña Grande.....	118
Tabla 48. Promedio por pregunta – Joss Comercial.....	119
Tabla 49. Promedio por pregunta – Planeta SAC.....	119
Tabla 50. Promedio por encuestado – Caña Grande.....	122
Tabla 51. Promedio por encuestado – Joss Comercial.....	123
Tabla 52. Promedio por encuestado – Planeta SAC.....	124
Tabla 53. Promedio por pregunta – Caña Grande.....	125
Tabla 54. Promedio por pregunta – Joss Comercial.....	126
Tabla 55. Promedio por pregunta –Planeta SAC.....	126
Tabla 56. Promedio por encuestado –Caña Grande.....	128
Tabla 57. Promedio por encuestado –Joss Comercial.....	129
Tabla 58. Promedio por encuestado –Planeta S.A.C.	130
Tabla 59. Promedio por pregunta –Caña Grande.....	131
Tabla 60. Promedio por pregunta –Joss Comercial.....	132
Tabla 61. Promedio por pregunta –Planeta S.A.C.....	133
Tabla 62. Organigrama de Quetzal Group.....	138
Tabla 63. Perfil para jefe de Talento Humano.....	140
Tabla 64. Proceso de Inducción.....	146
Tabla 65. Actividades de Evaluación por Desempeño.....	148
Tabla 66. Actividades de Capacitación y Desarrollo.....	161

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Promedio por encuestado – Caña Grande.....	75
Gráfico 2. Promedio por encuestado – Joss Comercial.....	76
Gráfico 3. Promedio por encuestado – Planeta SAC.....	78
Gráfico 4. Promedio por pregunta – Caña Grande.....	78
Gráfico 5. Promedio por pregunta – Joss Comercial.....	79
Gráfico 6. Promedio por pregunta – Planeta SAC.....	80
Gráfico 7. Total de la muestra – Promedio por encuestado.....	81
Gráfico 8. Total de la muestra – Promedio por pregunta.....	81
Gráfico 9. Promedio por encuestado – Caña Grande.....	82
Gráfico 10. Promedio por encuestado – Joss Comercial.....	83
Gráfico 11. Promedio por encuestado – Planeta SAC.....	84
Gráfico 12. Promedio por pregunta – Caña Grande.....	85
Gráfico 13. Promedio por pregunta – Joss Comercial.....	86
Gráfico 14. Promedio por pregunta – Planeta SAC.....	87
Gráfico 15. Total de la muestra – Promedio por encuestado.....	88
Gráfico 16. Total de la muestra – Promedio por pregunta.....	88
Gráfico 17. Promedio por encuestado – Caña grande.....	89
Gráfico 18. Promedio por encuestado – Joss Comercial.....	90
Gráfico 19. Promedio por encuestado – Planeta SAC.....	92
Gráfico 20. Promedio por respuesta – Caña Grande.....	92
Gráfico 21. Promedio por respuesta – Joss Comercial.....	93
Gráfico 22. Promedio por respuesta – Planeta SAC.....	94
Gráfico 23. Total de la muestra – Promedio por encuestado.....	94
Gráfico 24. Total de la muestra – Promedio por pregunta.....	95

Gráfico 25. Promedio por encuestado – Caña Grande	96
Gráfico 26. Promedio por encuestado – Joss Comercial.....	97
Gráfico 27. Promedio por encuestado – Planeta SAC.....	98
Gráfico 28. Promedio por respuesta – Caña Grande.....	99
Gráfico 29. Promedio por respuesta – Joss Comercial.....	100
Gráfico 30. Promedio por pregunta – Planeta SAC.....	100
Gráfico 31. Total de la muestra – Promedio por encuestado	101
Gráfico 32. Total de la muestra – Promedio por pregunta	101
Gráfico 33. Promedio por encuestado – Caña Grande	102
Gráfico 34. Promedio por encuestado – Joss Comercial.....	103
Gráfico 35. Promedio por encuestado – Paneta SAC.....	105
Gráfico 36. Promedio por pregunta – Caña Grande	106
Gráfico 37. Promedio por pregunta – Joss Comercial.....	106
Gráfico 38. Promedio por pregunta – Planeta SAC.....	107
Gráfico 39. Total de la muestra – Promedio por pregunta	107
Gráfico 40. Total de la muestra – Promedio por pregunta	108
Gráfico 41. Promedio por encuestado – Caña Grande	109
Gráfico 42. Promedio por encuestado – Joss Comercial.....	110
Gráfico 43. Promedio por encuestado - Planeta SAC.....	111
Gráfico 44. Promedio por pregunta - Caña Grande	112
Gráfico 45. Promedio por pregunta – Joss Comercial.....	113
Gráfico 46. Promedio por pregunta – Planeta	114
Gráfico 47. Total de la muestra - Promedio por encuesta	114
Gráfico 48. Total de muestra – Promedio por pregunta	114
Gráfico 49. Promedio por encuestado – Caña Grande	116
Gráfico 50. Promedio por encuestado – Joss Comercial.....	116
Gráfico 51. Promedio por encuestado – Planeta SAC.....	118
Gráfico 52. Promedio por pregunta – Caña Grande	118
Gráfico 53. Promedio por pregunta – Joss Comercial.....	119
Gráfico 54. Promedio por pregunta – Planeta SAC.....	120
Gráfico 55. Total de la muestra - Promedio por encuestado.....	120
Gráfico 56. Total de la muestra - Promedio por pregunta	121
Gráfico 57. Promedio por encuestado – Caña Grande	122
Gráfico 58. Promedio por encuestado – Joss Comercial.....	123
Gráfico 59. Promedio por encuestado – Planeta SAC.....	124
Gráfico 60. Promedio por pregunta – Caña Grande.	125
Gráfico 61. Promedio por pregunta – Joss Comercial.....	126
Gráfico 62. Promedio por pregunta – Planeta SAC.....	127
Gráfico 63. Total de la muestra - Promedio por encuestado.....	127
Gráfico 64. Total de la muestra - Promedio por pregunta	128
Gráfico 65. Promedio por encuestado – Caña Grande.	129
Gráfico 66. Promedio por encuestado – Caña Grande	130
Gráfico 67. Promedio por encuestado – Planeta S.A.C.	131
Gráfico 68. Promedio por pregunta –caña grande.....	132
Gráfico 69. Promedio por pregunta – Joss Comercial.....	132
Gráfico 70. Promedio por pregunta – Planeta SAC.....	133
Gráfico 71. Total de la muestra promedio por encuestado	134
Gráfico 72. Total de la muestra promedio por pregunta	134

RESUMEN.

El presente trabajo tiene como finalidad la propuesta de creación del área de recursos humanos, para la mejora del clima organizacional en Quetzal Group. Actualmente, podemos ver que las empresas de diferentes rubros están optando por darles a sus colaboradores, lo mejor para ellos en sus puestos de trabajo, para ello se emplean diferentes tipos de incentivos que motiven a conseguir una determinada meta, ya que si bien es cierto, de ellos depende el éxito que pueda tener la empresa en el mercado. El presente trabajo de investigación, tiene como objetivo, diagnosticar la influencia de una propuesta de creación del área de recursos humanos en Quetzal Group. El diseño de la investigación es cuantitativa. La muestra estuvo conformada por 60 trabajadores de Quetzal Group, a quienes se les aplicó un cuestionario. Los datos fueron procesados mediante el programa "Excel 2013", donde se usaron tablas y gráficos estadísticos, los cuales sirvieron para evidenciar y verificar correctamente los resultados, consecutivamente el análisis y su respectiva interpretación.

PALABRAS CLAVES.

Clima Organizacional, Recursos Humanos, Talento Humano.

ABSTRACT.

This paper aims the proposal to create the area of human resources, to improve the organizational climate in Quetzal Group. Currently, we can see that companies in different industries are choosing to give his colleagues the best for them in their jobs, to do different types of incentives that motivate to achieve a certain goal are used, because if it is true , they depend on the potential success of the company in the market. This research aims to diagnose the influence of a proposal to create the human resources area in Quetzal Group. The research design is quantitative. The sample consisted of 60 workers Quetzal Group, who were applied a questionnaire. The data were processed using the "Excel 2013" program, where statistical tables and graphs were used, which served to highlight and properly verify the results consecutively analysis and its respective interpretation.

KEYWORDS.

Organizational Environment, Human Resources, Human Talent.

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influye directamente en su comportamiento. Hacer un estudio sobre clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permite, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros como en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que conforman una organización. Un reconocimiento del clima organizacional permite ciertos procesos e intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño, de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales y de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, procesos productivos, entre otros; por ello, se han realizado diversos estudios sobre este tema, y coinciden en el mismo resultado; estos determinan que un trabajador que se encuentra emocionalmente estable dentro de la institución en donde labora, presentará niveles de productividad mejores y superiores a aquel que se encuentra en un ambiente de trabajo hostil e inseguro.

El clima organizacional es monitoreado por el área de recursos humanos, que tiene como objetivo llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas, viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades.

Brunet (2002) manifestó que el clima laboral es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y en su adaptación al medio exterior. Un clima demasiado rígido, una estructura organizacional mal definida y no evolutiva harán que una empresa se deje aventajar fácilmente por sus competidores, y entre en una fase de decrecimiento incontrolable. Por eso el estudio de los componentes y las variaciones del medio interno, procedentes de las propiedades mismas de la organización, se advierten como particularmente importantes. Para un gerente es esencial diagnosticar y comprender cómo ven sus empleados el clima de su organización y cuáles son los factores dentro del clima que influyen más en ellos, a partir de este conocimiento el gerente podrá planear las intervenciones para modificar el comportamiento de sus empleados, mejorar la productividad y la calidad de trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la organización. Asimismo, García (2000) indicó que la satisfacción es una dimensión especialmente valorable por los trabajadores o personal de la organización, al mismo tiempo señala la habilidad lograda por la empresa para satisfacer las necesidades de las personas que la integran, por lo tanto, la satisfacción laboral puede definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, basándose esta en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Estas actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que deberían ser.

En los últimos años, el clima organizacional ha tomado gran importancia, ya que se ha determinado la gran influencia que ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión empresarial. Es evidente, que la existencia de un adecuado u óptimo clima organizacional repercutirá positivamente en el desempeño del trabajador y de la empresa en general. Por consiguiente, consideramos que un adecuado clima organizacional influirá directamente sobre la gestión de la empresa y, por tanto, en la satisfacción de sus usuarios.

Considerando todo lo dicho, la investigación sobre la propuesta de creación del área de recursos humanos para la mejora del clima organizacional en Quetzal Group es necesaria, debido a que los empleados son el principal activo de una compañía; es por ello, que la responsabilidad de generar un clima laboral favorable está en manos de los líderes, quienes en su rol deben promover una buena relación entre compañeros de trabajo. Para el desarrollo de esta investigación se planteó el siguiente problema: ¿Cómo influiría la propuesta de creación del área de recursos humanos para la mejora del clima organizacional en Quetzal Group? Se planteó como objetivo general diagnosticar cómo influye la propuesta de creación del área de recursos humanos en Quetzal Group. Para el logro de este objetivo fue necesario plantear objetivos específicos como: conocer la situación laboral del trabajador en la empresa Quetzal Group, identificar los canales de comunicación entre los trabajadores y la empresa, clasificar los niveles de satisfacción laboral en la empresa, conocer la problemática que afronta el trabajador en la empresa, y asimismo, plantear una propuesta de creación del área de recursos humanos.

La hipótesis que se planteó fue: El Clima Organizacional de Quetzal Group es de un nivel deficiente, debido a que existen conflictos entre trabajadores y jefes por ende los trabajadores no se sienten identificados con la empresa.

En tal sentido, la justificación se evidencia, porque es un tema nuevo, que aportará información para futuras investigaciones acerca del clima organizacional dentro de la Escuela de Administración Hotelera y de Servicios Turísticos.

El estudio corresponde a una investigación descriptiva (cuantitativa), de diseño no experimental, debido a que se observaron fenómenos tal como se dan en su contexto natural que luego fueron analizados; la metodología seguida se sustenta en los aportes de Hernández, Fernández y Baptista (2010).

Para diagnosticar cómo influye la propuesta de creación del área de recursos humanos en Quetzal Group; se aplicó un cuestionario según la técnica de medición de Likert, con 56 preguntas (Ver Anexo N° 1), orientadas a obtener información en el cual se analizarán las dimensiones del Clima Organizacional, para conocer, las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que existen en un medio laboral determinado. El cuestionario fue dividido en dos apartados, el primer apartado fue los datos generales, en el cual se planteó tres preguntas; el segundo apartado fue el cuestionario, dividido en los siguientes ítems: Comunicación, Motivación, Satisfacción laboral, Condiciones de

trabajo, Seguridad laboral, Reconocimiento, Liderazgo, Trabajo en equipo y Capacitación, en el cual se planteó 56 preguntas.

Debemos recalcar que antes de aplicar la encuesta, esta fue revisada y validada por tres expertos en el tema. Una vez validada la encuesta, se procedió a la aplicación que tuvo como muestra 60 trabajadores de la empresa Quetzal Group, en el mes de Mayo del 2014. Cabe mencionar que se aplicó una prueba piloto.

La presente tesis está ordenada a través de cuatro capítulos, siendo en el primer capítulo en donde tratamos del marco teórico de la investigación, éste proporciona una idea más clara acerca del clima organizacional y de los recursos humanos, además de contar con información extraída de artículos, libros, publicaciones y noticias.

En el capítulo dos, nos enfocamos en la metodología de la investigación, que es una disciplina de conocimiento encargada de elaborar, definir y sistematizar el conjunto de técnicas, métodos y procedimientos que se deben seguir durante el desarrollo de un proceso de investigación para la producción de conocimiento. En el capítulo tres, se presentan los resultados y la discusión propios del proceso de investigación.

Al final, colocamos el capítulo cuarto, en donde procedimos a incluir la propuesta de creación del área de recursos humanos, para la mejora del clima organizacional en la empresa Quetzal Group.

Cuando se utiliza el término recurso humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término talento humano.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

CAPITULO I MARCO TEÓRICO

El marco teórico proporciona una idea clara acerca del clima organizacional y de los recursos humanos.

1.1. Antecedentes.

Brazón (2005) informó que el clima organizacional tiene un enlace entre la conducta, estructura y procesos organizacionales, los cuales son aislados y se interrelacionan para influir en el ambiente de trabajo. Lo señalado muestra que la conducta del individuo surge por los sentimientos, debido a que puede visualizar, percibir, valorar, reconocer los distintos liderazgos que genera la interrelación de estos elementos en la experiencia laboral, por lo tanto el clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas.

Mendoza (2005) planteó que hay diferencias entre líderes y jefes, que ambos pueden ocupar un puesto en el organigrama empresarial, pero que el líder además de cumplir con las metas y objetivos propuestos, es un visionario que motiva a sus colaboradores, confía en ellos y los impulsa. Concluye que ser jefe y ser líder son conceptos irreconciliables, que el estilo de liderazgo es una variable muy importante en la motivación e integración de equipos, y que el estilo de liderazgo en las empresas, departamentos y áreas, produce un clima que afectará el desempeño y grado de compromiso de sus integrantes.

En la investigación realizada por Ríos (2005) mencionó que en las organizaciones, es necesaria la incorporación de elementos de la teoría administrativa con el fin de aumentar eficiencia de los sistemas y aumentar la productividad. El departamento de recursos humanos es un elemento que forma parte vital en los sistemas administrativos y es un componente importante de la planificación administrativa, muchas veces, el departamento de recursos humanos es el encargado y responsable de mantener al personal en constantes cambios, en virtud de mejorar los servicios y estrechar las relaciones con los clientes. La administración de recursos humanos, es un elemento que debe analizarse y mantenerse controlado, debido a que las actividades de los miembros de una organización, afectan al desempeño del trabajo. El departamento de recursos humanos en una empresa de consultoría e ingeniería, debe tener un papel importante y establecerlo como un departamento aliado de gerencia, que vincule a esta con el personal. Un mejoramiento del sistema administrativo, brindaría una mejora de los sistemas actuales, considerando el interactuar de las políticas y las estrategias propias de la

organización, identificando así posibles fallos o deficiencias en el sistema administrativo actual.

Ortiz (2005) mencionó que el clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción, y por lo tanto en la productividad, está relacionada con el saber “hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa. En el campo del desempeño laboral, las personas trabajan para satisfacer necesidades económicas, pero también de desarrollo personal. Estas necesidades dan lugar a las motivaciones que facilitan el rendimiento, por lo que la percepción está determinada por la historia del sujeto y sus proyectos personales. Mientras que un “buen clima”, se orienta hacia los objetivos generales, un “mal clima” destruye el ambiente de trabajo, ocasionando situaciones de conflictos y de bajo rendimiento.

Novo (2006) comentó que las empresas disponen de ciertos recursos para llevar a cabo sus funciones y alcanzar sus objetivos, entre los que se encuentran: los físicos o materiales, los financieros, los mercadológicos, los administrativos y los humanos. Dentro de la administración de recursos humanos se pueden encontrar conceptos de varias disciplinas ajenas a la rama administrativa, pero influyentes en el actuar humano, como por ejemplo: psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, derecho laboral, medicina laboral, entre otros. Otra característica es que varía de acuerdo a la situación organizacional de la empresa, del ambiente, de las políticas, de la filosofía administrativa y de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. Las áreas en las que se divide una empresa, están conformadas y están administradas por individuos, cada una tiene a su cargo un recurso específico que desarrollar, y su administración depende de la coordinación de dos elementos: el aspecto humano y el material, la combinación de ambos permitirá el logro de los objetivos. La razón de existir un área de recursos humanos, es que por medio de esta se vincula dos grandes propósitos: mejora la productividad y mantiene la congruencia entre los objetivos organizacionales y los empresariales, es decir, tener a los empleados satisfechos, un empleado satisfecho es un empleado productivo.

Ramírez y Vásquez (2006) señalaron que, hace poco, al recurso humano como el hermano pobre de los estudios administrativos, pero la demanda creciente de profesionales, provocó un auge de nuevas escuelas y titulaciones, quedando atrás la figura del jefe de personal. Hoy en día, las empresas reclaman un auténtico (formado) experto en recursos humanos. Los profesionales en recursos humanos hoy ya no se dedican solamente a gestionar la nómina. La demanda laboral de los profesionales en esta área es creciente, ya que la implementación del departamento de recursos humanos se está expandiendo por la mayoría de las medianas y grandes empresas del mundo. Anteriormente, la relación entre personas y organizaciones se consideraba antagónica y competitiva, pues se creía que los objetivos de las organizaciones (por ejemplo: lucro, productividad, eficacia, maximización de la aplicación de recursos físicos, financieros y

reducción de costos) eran incompatibles con los objetivos de las personas (por ejemplo: mejores salarios y beneficios, comodidad en el trabajo, tiempo libre, seguridad en el trabajo, desarrollo y progreso personal). Las organizaciones deben canalizar los esfuerzos de las personas para que estos también alcancen sus objetivos individuales, y de este modo se beneficien ambas partes.

En el estudio realizado por Martínez y Díaz (2006) manifestaron que la administración de la gestión humana se compone de varias funciones o procesos encaminados al aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades de las personas, con el fin de explotar al máximo los recursos existentes para el logro satisfactorio de los objetivos organizacionales. Entre dichos procesos encontramos: selección y reclutamiento del personal, que permiten encontrar los empleados idóneos para los cargos requeridos; desarrollo y evaluación del desempeño, programa de salud ocupacional que propendan por la salud de los colaboradores y programas de remuneración justa, equitativa y competitiva. A través de los años, la gestión del talento humano ha cobrado mayor importancia para las empresas, ya que la competencia en el mundo es cada vez mayor, y lo que se requiere para tomar ventaja no solo son recursos económicos y tecnológicos que se tengan, si no que en su lugar se está utilizando la competitividad de quienes estén a cargo del cumplimiento de objetivos de las organizaciones, es decir, las personas que trabajan en esta, ya que son ellos quienes dan valor agregado a la empresa, con sus aportes, habilidades y conocimientos.

Vásquez (2007) mencionó que los factores que generan un nivel medio de satisfacción laboral, vienen a ser las relaciones interpersonales, las cuales son la relación con los compañeros y el entorno laboral, del mismo modo tenemos el desarrollo personal, en este caso comprendió las sensaciones de bienestar que experimenta el colaborador al hacer su trabajo, y el gusto por los resultados que le generan, y las políticas administrativas que se encuentran en relación al horario de trabajo, el reconocimiento al esfuerzo de trabajar más horas de las reglamentarias, puesto que no siempre son reconocidas las horas extras de trabajo, siendo un derecho de ley que debe recibir el colaborador, es por ello que estos tres factores van de la mano para generar una satisfacción laboral y por ende un rendimiento adecuado en su función. Debe señalarse que mediante el estudio de la satisfacción, los administradores de las empresas podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrá mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la misma, según sean los resultados que ellos están obteniendo, así la empresa podrá identificar ciertos detalles con su personal y tomar las mejores decisiones.

Aquino (2008) informó que el clima laboral puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, por lo

tanto, su conocimiento proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en la conducta de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

En la investigación realizada por Rocco (2009) se analizó la relación que tiene el individuo con la empresa, es decir si un colaborador está insatisfecho no solo le cuesta a la empresa en rendimiento, calidad y cantidad, sino que todo esto se traduce en factores económicos, pues existe mayor posibilidad de que cometa errores, se accidente, o se ausente de su trabajo, siendo la empresa quien deberá pagar el costo de la insatisfacción y por ende no obtendrá los resultados trazados como metas para la organización. De la misma forma, un empleado que no se encuentra satisfecho con su trabajo es más susceptible de abandonarlo, y dependiendo del nivel de su cargo en la compañía (sobre todo si consideramos a aquellos trabajadores que se forman como líderes dentro de una determinada división de la compañía, y que gozan del respeto y admiración tanto de pares como de subalternos), incluso puede llevarse a otros con él, perjudicando aún más a la empresa. Es por ello la importancia de la satisfacción del personal, el tenerlos motivados y satisfechos en sus puestos de trabajo, pues no solo es cuestión de dinero y jerarquía, sino que influyen diversos aspectos que van en cadena, y llegan a la satisfacción y motivación de ellos, siendo así generadores de resultados óptimos para ellos mismos como para la empresa.

Vargas (2010) indicó que el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que el jefe pueda tener con su equipo de trabajo, la relación entre el personal, la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denomina como clima organizacional. De otro lado, para las instituciones del sector público dando cumplimiento a la normatividad vigente, se ha convertido en una prioridad el mejoramiento de la motivación y compromiso de sus colaboradores, buscando entre otros aspectos aumentar la productividad laboral de las personas, relacionado directamente con la prestación de servicio a la comunidad, por otro lado, el interés por el estudio del clima organizacional ha crecido rápidamente durante los últimos años, a que las organizaciones, a través de la implementación de sistemas de gestión de calidad y la inclusión de dicho tema en los indicadores de gestión, la han asumido como uno de los elementos básicos para generar mejoramiento continuo.

Pérez (2010) manifestó que es necesario buscar todos los caminos posibles para conocer las necesidades de los estudiantes, su satisfacción con el servicio para medir el desempeño estudiantil y crear una herramienta de apoyo para la toma de decisiones; partiendo siempre desde la célula de cualquier institución, el cliente interno o trabajador, con la finalidad de formar una cadena de excelencia que se desarrolle hasta el cliente externo. La excelencia en el servicio, puede lograrse únicamente después de haberla logrado internamente. Es aquí en donde radica la

importancia del trabajador en el proceso evolutivo de cualquier institución. El éxito de toda institución depende esencialmente de la demanda de sus estudiantes. Ya que ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios. Si la institución no satisface las necesidades y deseos de sus estudiantes tendrá una existencia muy corta en el mercado. Por ello hoy en día las grandes instituciones a nivel mundial, están implementando programas de capacitaciones y motivación, para que el personal que labora se desempeñe mejor en sus funciones, y éstos sienten que son importantes para la institución, puesto que, con la responsabilidad que cada uno de ellos realiza, su trabajo contribuye para que la institución pueda subsistir y crecer en el mercado.

García (2011) demostró que los aspectos desmotivadores de la vida laboral de los gruístas, son el momento de mala relación entre compañeros, los accidentes laborales (verse implicado en uno indirectamente genera desconfianza sobre sí mismo), los aspectos meteorológicos, la presión laboral, el estrés, y la realización de tareas no asignadas al oficio (factor en aumento con la crisis); aspectos importantes que determinan el grado de motivación que ellos tienen en su centro laboral, es por ello que la motivación laboral siempre será un factor determinante para desempeñar una tarea, tanto si sus resultados son positivos o negativos. Al mismo tiempo afirmó, que la satisfacción laboral se consigue a partir de ser personal calificado (implica mejor sueldo, menor esfuerzo físico y mayor liderazgo), tener un puesto de trabajo poco rutinario, con muchas relaciones sociales, impredecible y que cada día es diferente al anterior, y el gozar de autonomía para organizar su jornada laboral y de un mayor grado de independencia en relación a los demás oficios, es por este motivo que las personas más calificadas para un puesto de trabajo implica mayores beneficios tanto económicos como sociales, que lleven al progreso personal como laboral en una determinada empresa.

Rioja (2011) indicó que la edad, el nivel educativo y la estructura familiar, en los trabajadores de campo, han condicionado a alcanzar un grado de satisfacción; eso se debe a que la mayoría de los trabajadores tiene más de 40 años, lo que imposibilita su productividad laboral, en su totalidad, no tuvieron una educación superior y por lo tanto, menos oportunidades en el mercado laboral; y en su mayoría tiene una carga familiar, lo que genera un compromiso y menos posibilidades de perder el trabajo para buscar otro; es por ello que de acuerdo a nuestra formación profesional vamos a encontrar un puesto de trabajo adecuado para nosotros, y encontrar la satisfacción en el mismo, caso contrario sucede en lo que menciona Rioja, pues los trabajadores de la Empresa Tumán con respecto al trabajo en campo, no cuentan con una formación profesional o técnica, por ello no pueden aspirar a puestos superiores a los que cuentan en la actualidad; sin embargo se encuentran satisfechos en su área. Las empresas, anteriormente no daban la atención adecuada a sus colaboradores, por ejemplo, si ellos se encontraban satisfechos y

motivados en sus puestos de trabajo, si cumplían con sus expectativas laborales o si era lo que ellos siempre han estado buscando en un área de trabajo; puesto que solo a los directores les importaba producir buenos resultados que con el tiempo lleven a la empresa al éxito. El factor humano juega un papel importante en el ámbito laboral, pues dando la importancia necesaria se obtienen resultados muy positivos tanto para los colaboradores como para la empresa misma.

Marroquín y Pérez (2011) conjugaron importantes variables que se abordan en toda organización, y que son de mayor importancia por el rol que involucra a los colaboradores que desempeñan un papel fundamental dentro de las estructuras de la administración organizacional, y es peculiar la cultura o filosofía de la empresa para el desarrollo que determina los éxitos o fracasos de acuerdo a la personalidad en todos los niveles jerárquicos. El clima organizacional ayuda a incrementar el rendimiento de las empresas e influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores, puesto que estos se sienten identificados e integrados en la estructura de la organización. La información recopilada en la investigación, trató diversos factores del sistema organizacional, motivacional, desempeño en sus labores y las relaciones humanas con los diferentes colaboradores. Analizándola se pudo determinar la aceptación y algunas diferencias entre los parámetros normales que se desarrollan en cualquier institución según el tipo de servicio. La relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de Burger King está influenciada por diferentes factores, como por ejemplo, las expectativas de proyección laboral del trabajador en la empresa, el cumplimiento del contrato psicológico, la claridad en el rol a desempeñar, o la percepción de eficacia de sus actividades; se basa en que mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor; el clima organizacional influye en el comportamiento de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral.

Uría (2011) indicó que a nivel mundial en las empresas de élite, el clima organizacional está considerado como un aspecto muy relevante para alcanzar altos niveles de eficacia y eficiencia organizacional, ya que ejerce influencia directa en el desempeño laboral de los trabajadores y éste se ve reflejado en los resultados organizacionales. Medir el clima organizacional brinda a las organizaciones un indicador de satisfacción laboral, que facilita adelantar acciones para fortalecer las mejores condiciones para el desempeño y dinámica organizacional, fuente del éxito de la empresa y de sus empleados. En América Latina las organizaciones que emplean viejos esquemas estructurales, pueden llegar a ser obsoletas o disfuncionales si no se pone en práctica patrones nuevos de conducta. Un cambio de enfoque metodológico que marque la diferencia, sería útil para la dinámica organizacional de los países subdesarrollados, incidiría directamente en el estilo de dirigir, creando ambientes de trabajo motivadores y comenzaríamos a darnos cuenta de

que debemos concebir al ser humano inmerso en una totalidad, que le reclama responsabilidad y compromiso consigo mismo. El clima laboral es primordial en el análisis organizacional y es hacia esta comprensión que debemos dirigirnos en los próximos años con una mirada renovada.

Hernández y Rojas (2011) afirmaron que el recurso humano es el capital empresarial más valioso, ya que es el que posee y desarrolla el Know How organizacional; por esta razón se hace imperativo realizar mediciones del clima laboral al interior de las empresas, porque permiten conocer las percepciones de los colaboradores sobre su entorno y realizar intervenciones tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, cambio en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora del sistema de comunicación interna y externa, mejora de los procesos productivos, entre otros, intervenciones que apuntan finalmente al cumplimiento del plan estratégico de la organización.

En el estudio que realizó Jiménez (2012) indicó que si no se brindan capacitaciones constantes sobre el clima laboral a sus trabajadores, esto afectara en gran manera el desempeño diario de sus actividades, ya que es importante un adecuado control, y así evitar consecuencias que impliquen desmotivación y tensión adecuando a las aspiraciones humanas relativas al trabajo, y convertir cada experiencia individual en un elemento enriquecedor. Existe una clara tendencia en las empresas del estado a mejorar el servicio y la atención al cliente, en otras palabras, las organizaciones hoy en día buscan alcanzar el primer lugar entre la competencia, innovando y mejorando continuamente sus procesos administrativos que son de gran importancia. En un mundo competitivo y exigente como el de hoy, en el que el éxito de las empresas se mide por su gente, es fundamental marcar la diferencia con un personal capacitado y preparado para enfrentar los retos del día a día, transformando esa preparación en el cumplimiento de sus objetivos, por ende, un buen clima o un mal clima laboral tendrá consecuencias, ya sean estas positivas o negativas para la empresa. Hay condiciones fundamentales que permiten el desarrollo armónico entre la empresa y sus empleados, estos son el respeto, la confianza, el apoyo y la participación, estos deben ser principios básicos para el desarrollo integral de cualquier empresa. Pero, es la alta dirección con su sistema de gestión, la que proporciona o no el terreno apropiado para un buen clima laboral y este forma parte de las políticas del recurso humano, la mejora de ese ambiente y con el uso adecuado de técnicas o estrategias, mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo, ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación".

Hernández (2012) indicó que el diagnóstico que se realizó para conocer y medir el clima laboral percibido por los trabajadores en la empresa Petróleos Mexicanos, se observó que los empleados cuentan con el equipamiento, soporte requerido para la realización del trabajo y las

condiciones ambientales adecuadas como lo son la iluminación, ventilación, espacio, mobiliario, condiciones higiénicas, también la dimensión del trabajo en equipo que se efectúa entre los mismos compañeros de la empresa, se detectó que el grado en que perciben el ambiente laboral interno es de cooperación como lo es ayuda mutua, apoyo, respeto y consideración por parte de los compañeros de trabajo. En cuanto al descubrimiento del uso de motivaciones intrínsecas al comprometerse con su trabajo a través de recompensa y reconocimiento, los empleados se perciben conformes con la estimulación, en correspondencia con la cantidad, calidad y complejidad de las funciones asignadas.

1.2. Bases teóricas científicas.

1.2.1. Definición de clima organizacional.

Rodriguez (1999) manifestó que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar entorno a él, y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. Se relaciona también con el concepto de salud mental de los individuos, entendido como la capacidad de una persona para sentirse bien consigo misma, respecto a los demás, y de ser capaz de enfrentarse por sí misma a las exigencias de la vida. Finalmente, se define como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que experimentan los miembros de la organización e influye en su comportamiento.

Palacios (1998) manifestó que otra definición de clima organizacional: es la forma que un empleado percibe el ambiente que los rodea. Está referido a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa e indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral.

1.2.2. Características del clima organizacional.

Brunet (2004) cuando se refirió a las características del clima organizacional propuso que tiene importantes y diversas características, entre las que se pueden resaltar las siguientes:

- a. Dice referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- b. Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia, derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una

situación de conflicto de no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.

- c. Un adecuado clima organizacional, tiene un fuerte impacto positivo sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- d. Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores “no tienen la camiseta puesta”, normalmente tienen un muy mal clima organizacional.
- e. Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y sin darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.
- f. Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, entre otros. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización. Este es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección clima organizacional parecería requerir.
- g. El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorada. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.

- h. En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración.

En otras palabras, aunque es relativamente sencillo obtener cambios dramáticos y notorios en el clima organizacional mediante políticas o decisiones efectivas, es difícil lograr que el clima no vuelva a su situación anterior una vez que se han disipado los afectos de las medidas adoptadas. Por ejemplo, en una organización cuyo clima se caracteriza por el descontento generalizado, es posible lograr una mejora importante, pero pasajera, mediante la promesa de un aumento de remuneraciones. El efecto de este anuncio, no obstante, pronto, será olvidado si no llevan a cabo otros cambios que permitan llevar a la organización a otra situación, a una diferente configuración del clima. Incluso es frecuente el caso en que un anuncio de mejoramiento de las remuneraciones, instalaciones físicas, relaciones laborales, entre otros, provoca expectativas y mejorías en el clima organizacional, para luego, ante la concreción efectiva de los cambios anunciados, volver a un clima organizacional que puede ser peor que inicial, debido a que los cambios anunciados generaron expectativas que no pudieron satisfacer. En este caso, se producen frustraciones, desconfianza y una actitud desesperanzada y altamente negativa hacia la organización, con el correspondiente efecto sobre el clima organizacional.

1.2.3. Formas del clima organizacional.

Brunet (2002) afirmó que existen diversas teorías que han tipificado los climas organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de las variables que conforman el concepto.

1.2.3.1. Teoría del clima organizacional de Likert.

Rensis Likert (1965, citado por Brunet, 2002) sostuvo que en la percepción del clima de una organización, influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, entre otros. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indicó que las variables finales son dependientes de las dos anteriores, y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En

ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización.

Estos tres tipos de variables, influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert, es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostuvo que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

Brunet (2002, citando a Rensis Likert, 1965) recoge el planteamiento de Likert a través de su teoría, la cual propone lo siguiente, esta posición sustentada por Likert es consistente con el tan conocido teorema de Thomas (1928) "Lo que los hombres definen como real, se torna en sus consecuencias". También puede ser suscrita por una aproximación metodológica como la propuesta aquí, dado que es la experiencia de los miembros de la organización lo que resulta central en la determinación de lo que es el clima de una organización. No tiene sentido, por lo tanto, hablar de un clima organizacional si éste no es estimado desde la experiencia de los hombres que pertenecen a la organización, lo que con sus decisiones dan vida a la organización, que con sus acciones determinan un cierto clima y en sus experiencias, lo vivencian. A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert (1965) llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

- a) Sistema I: Autoritario. Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.
- b) Sistema II: Paternal. En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en

relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre. Son utilizados para motivar a los trabajadores los castigos y las recompensas por parte de los directivos.

- c) Sistema III: Consultivo. Este es un sistema organizacional en que existe un mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.
- d) Sistema IV: Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

Likert (1965, citado por Brunet, 2002) encontró que el sistema 4 era el más efectivo en la toma de decisiones y además de ser el más productivo. Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

1.2.3.2. Teoría del clima organizacional de Litwin y Stin.

Litwin y Stinger (1968) propusieron el siguiente esquema de Clima Organizacional:

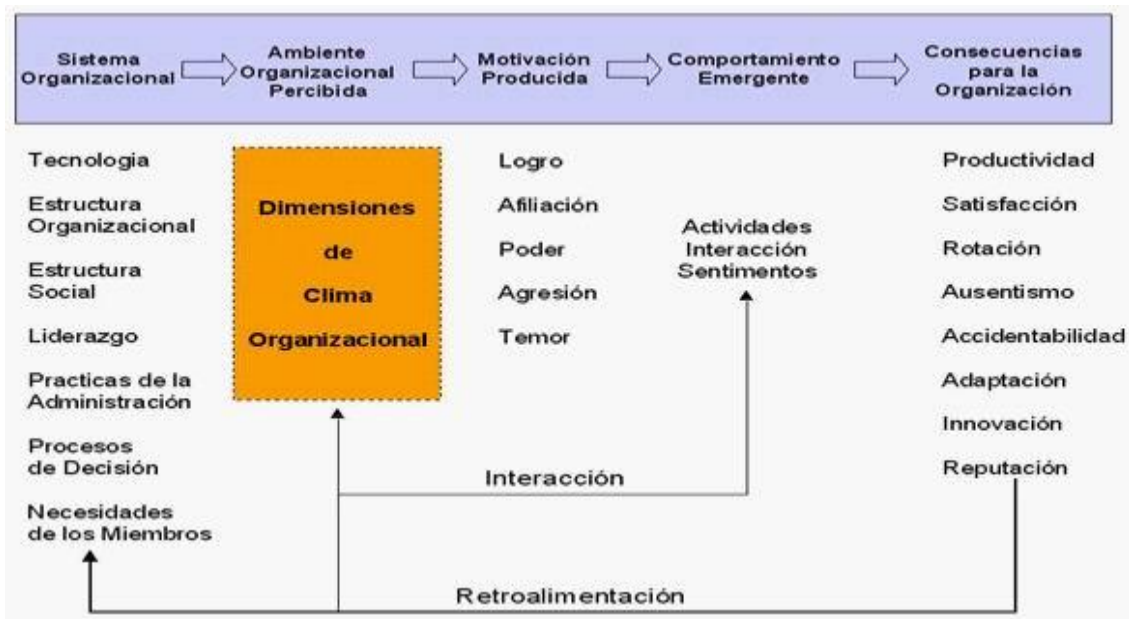


Figura 1. Dimensiones del Clima Organizacional.
Fuente: Litwin & Stringer (1968, p. 19).

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros.

La técnica de Litwin y Stinger se apoya en un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

1. Estructura. Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
2. Responsabilidad. Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que

reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. Desafío. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. Relaciones. Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. Cooperación. Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. Estandares. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
8. Conflictos. Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

1.2.4. Dimensiones y medida del clima organizacional.

Márquez (2001), describió, primero los componentes que forman el clima organizacional; y segundo, las principales dimensiones que se estudian.

1.2.4.1. Componentes del clima organizacional.

Se ha de analizar la naturaleza de estas variables, sus interacciones dentro de la composición del clima organizacional y los efectos que provocan dentro de la organización.

<p><u>Comportamientos</u> Aspecto individual Actitudes percepciones Personalidad Estrés Valores Aprendizaje</p> <p>Grupo e intergrupo Estructura Procesos Cohesión Normas y papeles</p> <p>Motivación Motivos Necesidades Esfuerzo Refuerzo</p> <p>Liderazgo Poder Políticas Influencia Estilo</p> <p><u>Estructura de la organización</u> Macro dimensiones Micro dimensiones</p> <p><u>Procesos organizacionales</u> Evaluación del rendimiento Sistema de remuneración Comunicación Toma de decisiones</p>	<p>CLIMA ORGANIZACIONAL</p>	<p><u>Rendimiento Individual</u> Alcance de los objetivos Satisfacción en el trabajo Satisfacción en la carrera Calidad del trabajo</p> <p>Grupo Alcance de los objetivos Moral Resultados Cohesión</p> <p>Organización Producción Eficacia Satisfacción Adaptación Desarrollo Supervivencia Tasa de rotación Ausentismo</p>
--	------------------------------------	---

Fuente: Márquez (2001, p. 210).

El clima está entonces formado por varios componentes que son importantes en el momento en que un jefe de recursos humanos quiera escoger un cuestionario que le permita evaluar el clima de su organización. En efecto, la calidad de un cuestionario reside en el número y el tipo de dimensiones que mide. Cuanto más permita un instrumento de medida filtrar las dimensiones importantes y pertinentes de la organización estudiada, más eficaz será.

1.2.4.2. Dimensiones del clima organizacional.

Se ha visto como diversos estímulos que provienen del medio organizacional influyen directamente sobre el comportamiento de los individuos. Así, la organización constituye en cierta forma una micro-sociedad, que está caracterizada por un conjunto de dimensiones susceptibles

de afectar el comportamiento de los individuos. El elemento importante, en este punto, es la percepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo. Razón por la cual, numerosos investigadores del clima basan sus estudios en los datos de las percepciones individuales de las propiedades organizacionales.

a) Dimensiones de Likert.

1. Métodos de mando.
2. Naturaleza de las fuerzas de motivación.
3. Naturaleza de los procesos de comunicación.
4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción.
5. Toma de decisiones.
6. Fijación de los objetivos o de las directrices.
7. Procesos de control.
8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento.

b) Dimensiones y cuestionarios.

A continuación, se presentan los principales cuestionarios, los que se usan comúnmente, así como las dimensiones que estos cubren.

El instrumento más frecuentemente utilizado para medir el clima organizacional en una empresa es la traducción de los cuestionarios de Likert (1965), el perfil de las características organizacionales, cuya teoría se presentó anteriormente. Estos cuestionarios miden la percepción del clima en función de 8 dimensiones que son las siguientes:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de integración superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.

5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

1.2.5. Teorías en el estudio del clima organizacional.

1.2.5.1. Teoría de la administración.

a) Teoría Clásica.

Fayol (1999) resaltó en su teoría clásica de la administración, el énfasis en la estructura, la cual parte de un todo organizacional, con el fin de garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean órganos o personas. En esta teoría se toma en cuenta a todos los elementos que componen la organización, y afirmó que ésta debe cumplir seis funciones:

1. Técnicas: producción de bienes o servicios de la empresa.
2. Comerciales: compra, venta e intercambio.
3. Financieras: búsqueda y gerencia de capitales.
4. De seguridad: protección de los bienes y de las personas.
5. Contables: inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
6. Administrativas: integración de todas las funciones de la dirección.

Este enfoque aporta 14 principios fundamentales para el ejercicio de la administración:

- a) División del trabajo: especialización de las tareas y de personas para aumentar la eficiencia.
- b) Autoridad y responsabilidad: derecho de dar órdenes y el poder esperar obediencia; la responsabilidad, dada por la autoridad, implica el rendir cuentas. Debe existir equilibrio entre ambas.
- c) Disciplina: obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
- d) Unidad de mando: recibir órdenes de sólo un superior.

- e) Unidad de dirección: asignación de un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
- f) Subordinación de los intereses individuales a los generales: por encima de los intereses de los empleados están los intereses de la empresa.
- g) Remuneración del personal: debe haber satisfacción justa y garantizada retribución, para los empleados y para la organización.
- h) Centralización: concentración de la autoridad en los altos mandos de la organización.
- i) Cadena escalar: línea de autoridad que va desde el nivel más alto al más bajo.
- j) Orden: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, refiriéndose a cosas y personas.
- k) Equidad: amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.
- l) Estabilidad del personal: disminuir la rotación, la cual posee un impacto negativo sobre la eficiencia organizacional.
- m) Iniciativa: capacidad de visualizar un plan y su éxito.
- n) Espíritu de equipo: armonía y unión entre las personas con el fin de constituir fortalezas para la organización.

Si bien, es importante mencionar que el estudio del clima organizacional se fundamenta, prácticamente en su totalidad, en las teorías de las relaciones humanas, como se verá en los siguientes apartados, no se puede dejar de lado la teoría clásica de Fayol (1999), ya que, a pesar de ser una teoría en la que se veía al ser humano como un ente económico, se puede observar dentro de alguno de sus principios el trato equitativo y digno hacia los empleados, igualmente las teorías humanistas tienen de trasfondo un beneficio económico.

1.2.5.2. Teoría del comportamiento organizacional.

Los humanos han transcurrido en una lucha por la búsqueda de la igualdad, sin embargo, las características tan específicas y únicas de los individuos se han perdido en su gran diversidad, lo que ha llevado a un confuso entendimiento y comprensión del comportamiento humano. La teoría del comportamiento humano, trata de integrar una serie de conceptos y variables que ayudan al estudio de como los individuos actúan e interactúan en sus diferentes contextos. Dentro de las características del comportamiento se desprende una serie de variables como la personalidad,

autoestima, inteligencia, carácter, emoción, motivación, familia, aprendizaje y cultura, entre otros. En este marco, el psicólogo estadounidense Douglas Mc Gregor (1980) afirmó con indiscutibles argumentos que de la teoría del comportamiento humano se desprenden la mayoría de las acciones administrativas.

El comportamiento organizacional es uno de los principales enfoques para estudiar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la misma.

1.2.5.3. Teoría “X” y “Y” del comportamiento organizacional.

Douglas Mc Gregor (1980), del comportamiento organizacional se desprenden una diversidad de teorías para ayudar a explicarlo; una de ellas es la teoría “X”, en la cual se asume que las personas evitarán trabajar, ya que les disgusta hacerlo, esto debido a las pocas ambiciones y responsabilidad que poseen. Se les concibe como indiferentes a las necesidades de la organización y renuentes al cambio, ni las retribuciones por su trabajo los anima a interesarse por realizar sus actividades dentro de la organización, es entonces que los directivos tienen que recurrir a ciertas formas de coerción, control y amenazas, para lograr que los subordinados lleven a cabo sus labores.

Por otro parte, la teoría “Y” se apoya en el supuesto de que la gente no es perezosa, y lo único que los directivos tienen que hacer es potencializar sus capacidades, con el fin de que trabajen de forma natural, divertida y relajada. Se considera que la teoría “Y” ofrece mayor aportación al estudio, ya que el hecho de estudiar el clima organizacional con el fin de proponer alternativas de solución a través de la identificación de áreas de mejora, tanto en los diferentes departamentos como en las personas, permitirá potencializar sus capacidades.

1.2.5.4. Teoría “Z”.

Por otro lado, William Ouchi (1986) propuso una teoría “Z”, en la que la autoestima de los empleados está ligada a un aumento en la productividad de las organizaciones. Esta teoría sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados, y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y, a la vez, la

autoestima de los empleados. La teoría "Z" afirmó que, para entender las necesidades del trabajador dentro de la organización, es necesario tomar en cuenta ciertos factores externos a ésta; en este sentido, es importante tomar en cuenta que no es posible separar la vida personal de los empleados de las cuestiones laborales.

Esta teoría está basada en las relaciones humanas, tomando en cuenta aspectos como relaciones personales estrechas, trabajo en equipo y confianza, entre otras; trata de mejorar la productividad a través de una filosofía humanista, en la que la organización debe comprometerse con sus empleados; además, permite darse cuenta de que los trabajadores no son solo máquinas que producen, sino que son seres integrales que se ven afectados por los diferentes contextos en los que se desenvuelven, llevando estas experiencias de un lugar a otro.

1.2.5.5. Teoría de las relaciones humanas.

La teoría de las relaciones humanas trae consigo una nueva visión dentro de las organizaciones, sobre la naturaleza del hombre, ya que concibe al trabajador no como un ente económico, sino como un ser social con sentimientos, deseos, percepciones, miedos y necesidades que lo motivan a alcanzar ciertos objetivos, donde a través de los estilos de liderazgo y las normas del grupo se determina, de manera informal, los niveles de producción. Este enfoque humanista no pierde de vista el objetivo principal de las teorías clásicas, maximizar la productividad; esto, claro, sin dejar de lado que los factores sociales y psicológicos pueden determinar, en gran parte, la producción y satisfacción de los trabajadores.

a) Motivación Humana.

En ese sentido, se desprende la teoría de la motivación de Mayo (1975), en la cual, trató de explicar que tanto los factores económicos, salariales y las recompensas, sociales y simbólicas, motivan a los empleados influyendo en su comportamiento. El organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico; sin embargo, Lewin (1935), en su teoría de la motivación, hace énfasis en que toda necesidad, ya sea fisiológica, psicológica o de autorrealización, crea un estado de tensión en la persona que reemplaza el estado de equilibrio y esto lo predispone a llevar a cabo una acción; lo que quiere decir, que las necesidades motivan el comportamiento humano, capaz de satisfacerlas. De esto, se puede decir que la motivación

se refiere al comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se orienta a lograr los objetivos que puedan satisfacer sus necesidades. Toda necesidad no satisfecha produce una frustración y origina ciertas conductas:

1. Desorganización del comportamiento.
2. Agresividad.
3. Reacciones emocionales.
4. Alienación y apatía.

b) Teoría de la jerarquía de las necesidades.

Abraham Maslow (1991) formuló una hipótesis en la que afirmó que los seres humanos tienen sus necesidades jerarquizadas en cinco niveles:

1. Fisiológicas: físicas como el hambre, la sed y el sexo, entre otras.
2. Seguridad: seguridad y protección del daño físico y emocional.
3. Sociales: afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
4. Estima: respeto a uno mismo, autonomía, logro, estatus, reconocimiento y atención.
5. Autorrealización: crecimiento, logro del potencial individual, hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

Una vez satisfecha la primera necesidad, la siguiente tomará mayor importancia y así consecutivamente. Cada vez que una necesidad está cubierta ya no motiva, por lo que es necesario identificar aquellas que se encuentran satisfechas para enfocarse en la siguiente, dentro de la pirámide.

La motivación es un punto que no puede dejarse fuera del estudio del clima organizacional, ya que, definitivamente, los seres humanos se comportan y actúan dependiendo de las necesidades que deben satisfacer; por ello, los directivos de las organizaciones tienen que preocuparse por ayudar a satisfacer dichas necesidades, con el fin de no tener personal frustrado que impida u obstaculice el alcance de los objetivos.

c) Liderazgo.

El análisis del liderazgo en el estudio del clima organizacional es de gran importancia, ya que un buen

ejercicio de este ayuda a lograr buenos indicadores de eficacia y competitividad, además que ayuda a la organización a mejorar su dinámica grupal y comportamiento.

El liderazgo tiene la capacidad de influir y conducir a un grupo de personas hacia metas establecidas. Según el enfoque de las relaciones humanas, existen diversas teorías que explican el liderazgo, como lo son, la teoría de rasgos de personalidad la cual busca las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que diferencian a los líderes de los seguidores; y la teoría de estilos de liderazgo.

d) Teoría de estilo de liderazgo.

Los líderes tienen cierto tipo de comportamiento dentro del ejercicio del liderazgo. Esta teoría enfatiza la existencia de tres estilos de liderazgo:

1. Liderazgo autocrático: imposición de órdenes a los subordinados y centralización de las decisiones, no existe participación. Se presenta tensión, frustración y agresividad, ausencia de espontaneidad e iniciativa, no se muestra satisfacción por parte del personal y es necesaria la presencia del líder para desarrollar la actividad.
2. Liderazgo liberal: el líder no ejerce ningún tipo de control y delega la mayor cantidad de actividades posible, lo que conlleva a una alta actividad de los subordinados, pero con una escasa productividad, favorece el individualismo y el poco respeto al líder.
3. Liderazgo democrático: un líder con este estilo orienta al grupo al logro de los resultados, además de favorecer la participación de los empleados. Existe una buena comunicación entre el líder y el subordinado, el trabajo se lleva a cabo, aun cuando el líder no esta presente, se desarrolla un claro sentido de responsabilidad, compromiso personal y un excelente clima de satisfacción que favorece la integración grupal.

Según la definición de liderazgo, se puede identificar que este es de suma importancia para el análisis del clima organizacional, ya que es a través de los líderes y su estrecha relación con los empleados que se pueda influir en ellos y así fomentar todo aquello que promueva un buen clima organizacional. Es por esto que se puede asumir que estas teorías, por muy diferentes que sean,

pueden llegar a ser complementarias y explicar mejor el fenómeno de estudio y su comportamiento.

1.2.6. Conducta y organización.

García (1999), mencionó que el paso por las organizaciones puede darnos experiencias agradables, satisfactorias y estimulantes, como también situaciones desagradables, frustrantes e irritantes. El hecho es que nos hallamos en permanente interacción con las organizaciones y que la propia conducta contribuye a que esas experiencias se conviertan en vivencias más o menos placenteras y positivas, tanto para nosotros mismos como para los demás. Es decir, recibimos el impacto de las organizaciones con las que nos conectamos y, simultáneamente, influimos en su propio comportamiento.

El comportamiento del gerente tendrá que satisfacer simultáneamente varios objetivos. Para tener éxito tendrá que aprender a manejar problemas más complejos de los acostumbrados.

Deberá aprender a examinar las cosas desde diferentes puntos de vista. Estará obligado a mejorar su capacidad para escuchar a diferentes personas. Necesitará aprender a armonizar enfoques opuestos, a encontrar coincidencias y resolver creativamente problemas para los cuales no hay soluciones preestablecidas. El gerente tendrá que aprender, en especial, a reconocer las condiciones que producen el mejor desempeño de la gente, asegurarse de que tales condiciones estén presentes y apreciar el desempeño obtenido por cada equipo de trabajo y por cada integrante de la organización.

Veamos la siguiente definición de “organización”:

Schein (1972), mencionó que es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y un objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquía de la autoridad y de la responsabilidad.

La definición anterior contiene los aspectos sustanciales que caracterizan a toda organización, a saber:

1. El individuo aislado no puede satisfacer todas sus necesidades. Requiere de la ayuda de otros para lograrlo (coordinación de esfuerzos).
2. Las actividades necesitan ser coordinadas. No se trata de una coordinación de las personas, si no de aquello que las personas hacen (desempeño de roles).

3. Se coordinan las actividades para alcanzar objetivos. Por tanto, los miembros tienen que estar de acuerdo en los objetivos a seguir (objetivos compartidos).
4. El trabajo se divide para lograr objetivos en forma óptima. El grupo total se parte en grupos cada vez más pequeños con subobjetivos (grupos integrados).
5. Dividido el grupo en subgrupos, se necesita una jerarquía que dirija, integre y controle las actividades hacia un objetivo común (jerarquía establecida).

Entonces, para que exista organización se necesita coordinar esfuerzos, desempeñar roles, compartir objetivos, integrar grupos y establecer una jerarquía.

1.2.7. Efectividad organizacional.

El camino hacia una mayor efectividad organizacional exige medir el desempeño en distintos momentos y relacionar los avances y retrocesos con los esfuerzos emprendidos. La mayoría de las organizaciones trata de alcanzar una mayor efectividad, es evidente que no todas entienden lo mismo por efectividad, la efectividad organizacional consta de 3 dimensiones:

a) Calidad / Eficacia.

Esta es una dimensión valorable por los “clientes” de la organización. Indica la habilidad alcanzada por la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes (proveedores, compradores y reguladores). Enfoque que predomina en profesionales que trabajan en ventas y mercadotecnia. La calidad es la contrapartida de la eficacia. Indicadores que miden el éxito conseguido en producir beneficios a los clientes: número de unidades vendidas, tiempo de respuesta al cliente, participación en el mercado objetivo, posicionamiento de la empresa o del producto, innovación tecnológica o de comercialización, adaptabilidad a las nuevas demandas del consumidor; y cumplimiento de la responsabilidad social de la empresa.

b) Productividad / Eficacia.

Dimensión valorada por los “accionistas” o propietarios de la organización. Indica la capacidad lograda por la empresa para producir beneficios, es decir, la relación entre las salidas y las entradas. La productividad es la contrapartida de la eficacia. Enfoque que predomina en profesionales que trabajan en finanzas y en producción. Indicadores que mide el éxito

conseguido en producir beneficios a los accionistas: costo de producción, venta, nivel de desperdicios, margen, utilidad o rentabilidad, nivel de rotación y ausentismo, endeudamiento y solvencia, liquidez, inversión y equipamiento, satisfacción, desarrollo, etc.

Dimensión valorada por los “trabajadores” o personal de la organización. Indica habilidad lograda por la empresa para satisfacer las necesidades de las personas que la integran. La satisfacción es la contrapartida del desarrollo, enfocada a los profesionales que trabajan en recursos humanos, personal o relaciones industriales. indicadores que miden el éxito conseguido en producir beneficios a los empleados: actitud hacia la compañía, nivel de realización personal, grado de integración individual y grupal, disposición para aprender, asumir nuevas tareas y cambiar, actitud hacia el sueldo, la supervisión, las condiciones de trabajo, los compañeros, entre otras.

1.2.8. Los cimientos de un buen clima laboral.

Goncalves (2000) propuso que se debe tener en cuenta lo siguiente para lograr un buen clima laboral en la empresa.

1. La calidad directiva.

Se trata, sin duda, del aspecto más relevante. El éxito de un proyecto de empresa parcial o total depende del liderazgo de la dirección general y el equipo directivo, quienes deben transmitir entusiasmo y crear buenas relaciones con respeto y lealtad, adaptándose a las habilidades y emociones de sus empleados. Asimismo, estos últimos tienen que percibir que quienes encabezan la compañía pretenden lograr los objetivos que se ha marcado la organización y no sus metas personales, que reconocen el derecho del trabajador a equivocarse alguna vez cuando delegan en él, que le permiten tomar decisiones y, por último, que muestran interés por su trabajo. La función directiva debe basarse en los valores y el compromiso ético. Influye activamente, entre otros, en el trato personal, en la delegación de responsabilidades, en el reconocimiento y en la comunicación. La persona espera siempre recibir un buen trato de la dirección de la empresa, de sus responsables directos y de sus compañeros de trabajo.

Un buen director general debe apostar por una estructura horizontal en el organigrama de la empresa que facilite la delegación de responsabilidades. De ese modo, fomenta la iniciativa de la persona que asume riesgos, y gestiona su propio trabajo tomando las decisiones oportunas, lo cual es clave para lograr el cumplimiento de los objetivos.

A cualquier persona le gusta que se reconozca su labor, bien con dinero o sin él. El dinero es un factor motivador muy importante y, al empleado hay que retribuirle su trabajo de forma justa, pero el dinero no resulta necesario para felicitarle por un buen resultado; y lo mismo ocurre a la hora de aconsejarle y enseñarle cuando comete errores.

La comunicación se da en dos vertientes: la corporativa, a través de la que el trabajador está informado y conoce la misión de la empresa, su organización, situación económica y planes futuros; y en el día a día, para conseguir una buena comunicación ascendente, descendente y horizontal con objeto de que el empleado perciba una política de puertas abiertas que le permita:

- a) Acudir a cualquier responsable con la máxima confianza para exponerle los problemas que pueda tener o realizar cualquier sugerencia, y además, tenga la confianza y seguridad, de que lo que exponga va a ser tenido en cuenta.
- b) Que el empleado conozca la opinión que los responsables tienen sobre su trabajo.
- c) Que el empleado perciba la utilidad de su trabajo, transmitida también por sus responsables.
- d) Que el empleado perciba que la organización y sus responsables directos le agradecen su trabajo. La calidad directiva está asociada al cumplimiento de las responsabilidades sociales de la empresa. Pero las empresas también tienen compromisos con los accionistas que aportan el capital, con los clientes que compran los productos, con sus proveedores y con el entorno. La empresa debe ser una ayuda para la comunidad y no una carga.

2. Conciliación del trabajo con la vida familiar.

La sociedad está demandando cada vez más la solución de este problema. En pleno siglo XXI existe una nueva realidad laboral y social en la que los dos cónyuges trabajan y la disponibilidad de su tiempo fuera del trabajo es escasa, lo que origina:

- a) Falta de tiempo para la educación y cuidado de los niños y la atención de los ancianos.
- b) Disminución progresiva y amenazadora de la tasa de natalidad como consecuencia de que los padres no quieren adquirir el compromiso del cuidado de más hijos y su educación. El problema es importante ya que la familia es la columna vertebral de una sociedad equilibrada, y los niños de hoy son el capital humano de la sociedad del mañana. De ahí la importancia de instalar en las empresas programas de conciliación, ya que la no conciliación provoca insatisfacción laboral, enfermedades psíquicas, falta de actitud y compromiso de los trabajadores, así

como bajas en la organización. Los programas de conciliación precisan de características básicas como:

- a) Compaginar el horario de la empresa con los horarios de los centros educativos de los hijos.
- b) Horarios laborales flexibles.
- c) Posibilidad de medias jornadas de trabajo y de empleo compartido.
- d) Permisos de excedencias.
- e) Flexibilidad en la forma de trabajar: lugares satélites de trabajo, teletrabajo, rotación de puestos, entre otras.
- f) Programas de luces apagadas.
- g) Servicios propios o subvenciones para guarderías y cuidado de niños y ancianos.

Todo ello encaminado a una mayor disponibilidad de los padres para estar con sus hijos, ya que, además de la necesidad de disfrutar de la familia, la educación de los hijos es responsabilidad plena de los padres y las guarderías u otros centros, sean públicos o privados, no les pueden sustituir en este cometido.

Una sociedad económicamente globalizada, donde continuamente se pregona que el éxito de la gestión se basa en la atención y satisfacción del cliente así como la calidad hacia el mismo, debería darse cuenta que este concepto cobra todavía mayor relevancia si se trata de la atención y calidad hacia los hijos. Pero invertir tiempo suficiente en los hijos, educarlos y cuidarlos en todo momento, implica también entrega y renuncias por parte de los padres. Sin ello, de nada valen los programas de conciliación ni la legislación de ayuda promulgada por los Estados para resolver este problema.

3. Carrera profesional.

Permite al empleado superar su reto profesional, tanto en el terreno del conocimiento como en el de su promoción. La empresa, en la medida de sus posibilidades, debe tener programas de formación, con el fin de profesionalizar a sus trabajadores y potenciar su capital intelectual. La formación supone una inversión, no un gasto.

1.2.9. Prestaciones de tipo social.

Este parámetro, aunque de menor importancia que los anteriores, puede también afectar al clima. Se refiere a servicios como comedor, guardería (cada vez más demandada), becas de estudio para hijos de empleados, celebraciones, acceso a acciones de la compañía, flexibilidad horaria, planes de pensiones, premios y concursos diversos, seguro de vida, transporte a la empresa,

promoción de actividades deportivas, préstamos financieros con ventajas respecto a los del mercado e instalación de zonas de descanso, entre otros. La misión de un buen líder, gerente o empresario, es crear una atmósfera respirable y acogedora en el ambiente de trabajo. Su prioridad es impulsar estrategias que integren y faciliten un entorno agradable y positivo, lleno de humanismo y satisfacción.

1.2.10. Factores a tener en cuenta para un buen clima laboral.

En todas las organizaciones, la Dirección de la empresa es quién se hace cargo de promover un buen clima laboral, mediante un sistema de gestión donde se encuentran, entre otros temas, la política de personal y recursos humanos, que se harán cargo de procurar un ambiente lo más óptimo posible. Existen una serie de puntos imprescindibles para que el clima laboral sea positivo:

- a) Cada persona en la empresa debe tener una autonomía individual, en el sentido de tomar sus propias decisiones, que le permita sentirse lo suficientemente capaz y responsable para realizar su trabajo.
- b) Los superiores deben informar correctamente de cómo quieren que se realice el trabajo, así el grado de errores será menor, y el trabajador no tendrá que suponer ninguna tarea, ya que se lo habrán definido y delimitado claramente.
- c) El directivo debe proporcionar apoyo a sus empleados, haciendo que mejore la calidad del trabajo y la relación laboral.
- d) La recompensa que proporciona el puesto de trabajo nos hace sentirnos encajados perfectamente con él. Aspectos como el hecho de sentirse satisfecho, que exista la posibilidad de promoción, de logro, que haya beneficios y el no verse estancado en algo monótono, hace que la productividad y la satisfacción personal aumenten.
- e) El puesto de trabajo debe estar vivo, es decir, debe aportar un crecimiento personal por medio de la adquisición de nuevos conocimientos y métodos.

1.2.11. Definición de gestión o administración de recursos humanos.

Idalberto Chiavenato (2000) definió la administración de Recursos Humanos (ARH) o Gestión del Talento Humano como el proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, las expectativas, la salud, los conocimientos, las habilidades, entre otras de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización le enseña del modo que permite

a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

1.2.12. Objetivos de la gestión del recurso humano.

Joaquín Rodríguez Valencia (2004) propuso que los objetivos de un departamento de recursos humanos son:

- a) Proporcionar a la organización una fuerza laboral eficiente para alcanzar los objetivos organizacionales.
- b) Servir como un órgano asesor para los distintos Departamentos de la Organización, buscando asegurar una colocación apropiada y continua.
- c) Mejorar la calidad de los recursos humanos para lograr una mejor eficacia de estos, en todos los niveles de la organización.
- d) Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales acorde con la aplicación tendientes a lograr una satisfacción plena del personal y de sus objetivos individuales.
- e) Alcanzar eficacia y eficiencia administrativa con los recursos humanos disponibles.

1.2.13. Funciones de la administración de recursos humanos.

Chiavenato describió seis procesos fundamentales para un adecuado desarrollo de la gestión del talento humano en la organización:

- a) Admisión de personas.
- b) Aplicación de personas.
- c) Compensación de personas.
- d) Desarrollo de personas.
- e) Mantenimiento de personas.
- f) Monitoreo de personas.

El modelo que está a continuación, muestra los procesos que se utilizarán en el desarrollo de esta propuesta.

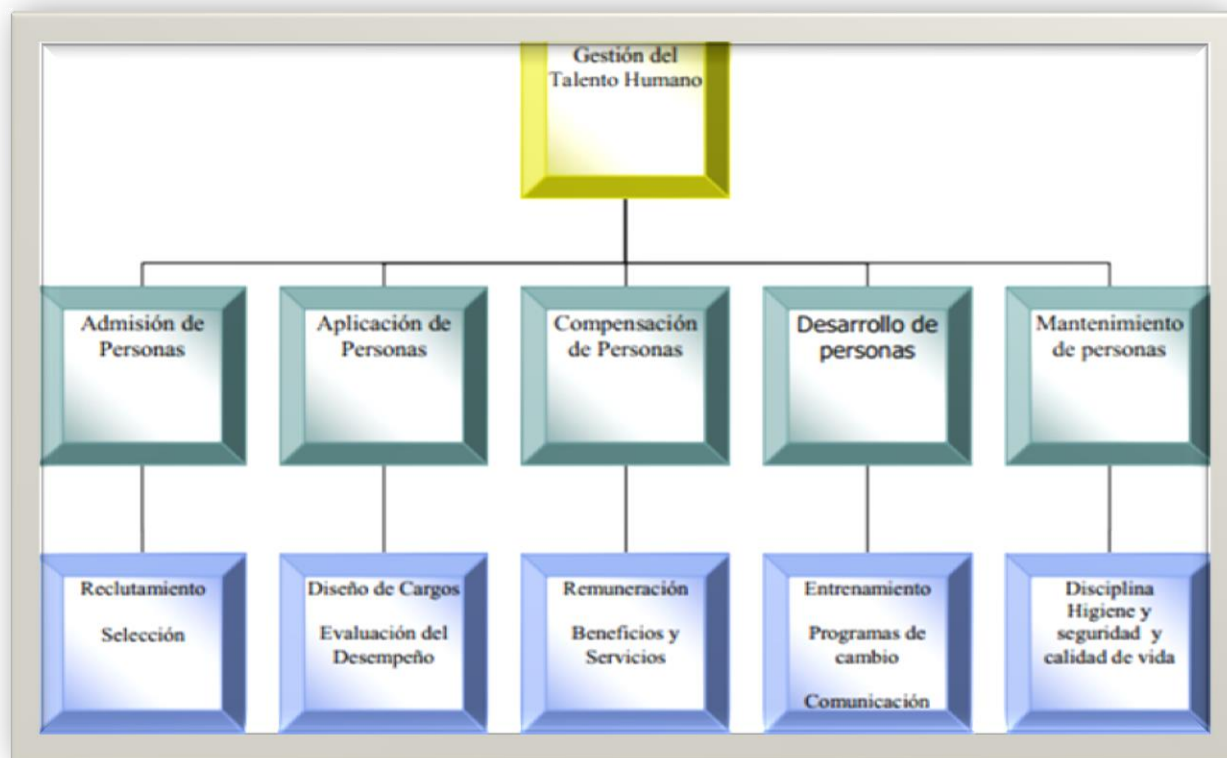


Figura 2. Los procesos de la gestión del Talento Humano.

Fuente: Chiavenato (2004, p.13).

1.2.13.1. Admisión de Personas.

1.2.13.1.1. Reclutamiento.

El reclutamiento es el proceso de atraer personas de manera oportuna, en un número suficiente y con los atributos necesarios y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización. “El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se recibe las solicitudes de empleo”.

1) Técnicas de Reclutamiento.

El proceso de reclutamiento termina cuando el candidato presenta su solicitud de empleo ante la organización. La hoja de vida contiene información acerca de la formación académica, experiencia profesional y datos personales del

aspirante. Las principales técnicas de reclutamiento son:

- a) Avisos en periódicos o revistas especializadas.
- b) Agencias de reclutamiento.
- c) Contactos con universidades y asociaciones gremiales.
- d) Carteles o avisos en sitios visibles.
- e) Presentación de candidatos por recomendación de empleados.
- f) Consulta en los archivos de candidatos.

1.2.13.1.2. Selección.

Las organizaciones siempre están incorporando personal para sustituir empleados que se van o para ampliar el cuadro de personal en épocas de crecimiento o desarrollo. La selección de personas es el proceso que sigue el reclutamiento. La selección es una actividad de elección, clasificación y decisión, su objetivo es escoger los candidatos idóneos para el cargo. Funciona como un filtro para que solo las personas adecuadas ingresen con el fin de aumentar la eficacia y el desempeño del personal así como la eficacia de la organización. Como se puede ver en la figura 3.

Decisión de contratar	Paso 8
Descripción Realista del puesto	Paso 7
Entrevista con el supervisor	Paso 6
Examen médico	Paso 5
Verificación de datos de referencia	Paso 4
Entrevistas de selección	Paso 3
Pruebas de idoneidad	Paso 2
Recepción preliminar de solicitudes	Paso 1

Figura 3. Pasos en el proceso de selección
 Fuente: Wherter (2001, p.185)

1) Técnicas de Selección.

Obtenida la información básica respecto del cargo que se debe cubrir,

también se debe obtener información de los aspirantes, el paso siguiente es la elección de técnicas de selección para escoger a los candidatos:

- a) **Entrevista:** Es un proceso de comunicación donde dos o más personas interactúan. Por un lado está el entrevistador, quien toma la decisión y por otro el entrevistado.
- b) **Pruebas de conocimiento de capacidad:** Son herramientas para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante.
- c) **Pruebas psicométricas:** Sirven para determinar aptitudes de las personas, comportamientos ante diversas situaciones laborales. Estas pruebas se basan en las diferencias individuales y analizan cuanto varían las aptitudes de un individuo frente a las estadísticas obtenidas de las muestras.
- d) **Pruebas de personalidad:** Revelan aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter o comportamiento. Investigan rasgos de la personalidad como equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivación, entre otros.
- e) **Técnicas de simulación:** Son técnicas de dinámica de grupo. Sustituyen el método verbal por la ejecución social. El punto de partida es el drama que busca construir un escenario para analizar posibles comportamientos en la realidad.

1.2.13.1.3. Contratación.

Una vez aprobadas las etapas del proceso de selección (Solicitud, pruebas y exámenes médicos) el candidato puede ser contratado.

1) Tipos de contratación.

- a) **Termino indefinido.** Este contrato termina por voluntad de las partes (renuncia, despido o muerte del trabajador). No obstante, en el Perú por

no existir la denominada estabilidad absoluta, el empleador puede ponerle fin, en cualquier momento, mediante el pago de una indemnización, salvo el acto jurídico del reintegro. Igualmente el trabajador, utilizando la figura del preaviso para ponerle fin al vínculo contractual en cualquier momento.

- b) **Término Fijo.** Tiene dos modalidades. El llamado común: aquel cuya etapa inicial de contratación no puede exceder a tres (3) años, pero que es renovable indefinidamente. En esta modalidad opera la figura del "Preaviso", pero su no terminación es denominada "Prórroga automática" contrato a término fijo "Especial": aquel inferior a un año. Fue modificado por la ley 50 de 1990, cuando se estableció el periodo de prueba especial (no más de la quinta parte del termino pactado), una prórroga limitada y unos derechos económicos igualmente excepcionales como son las primas, las vacaciones proporcionales y un preaviso como requisito para su terminación.

1.2.13.1.4. Inducción.

La inducción es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado, la cual busca introducirlo de forma efectiva a su nuevo ambiente laboral, presentando a su equipo de trabajo, las obligaciones referentes al cargo, las políticas de la empresa, así como la visión y misión de la empresa. Como se puede ver en la Figura 4.

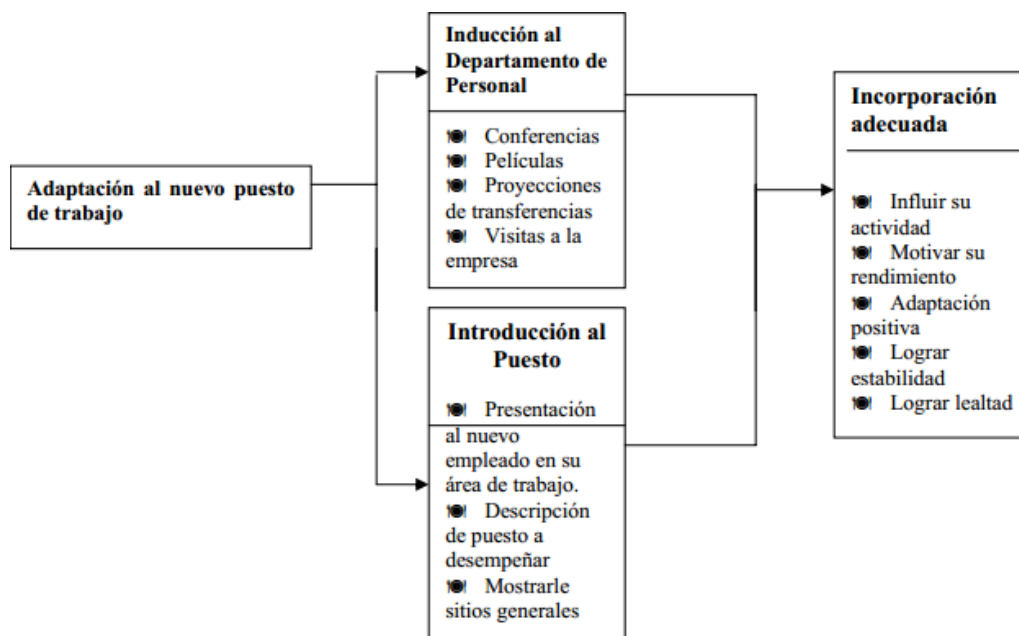


Figura 4: Proceso de inducción de Personal.
Fuente: Rodríguez (2002, p. 137).

1.2.13.2. Aplicación de personal.

1.2.13.2.1. Diseño de cargos.

Se denomina cargo al conjunto de actividades desempeñadas por una persona, el cual ocupa una posición formal dentro del organigrama de la empresa. El diseño de cargos es un proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. Incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos.

1. Análisis y descripción de cargos.

El análisis de puestos proporciona información sobre sus características, cometidos y fines, y por tanto suministrar datos que posibilitan la intervención en él y modificarlos. La

descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman, y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace).

2. Métodos de descripción y análisis de cargos.

- a) Método de observación directa: el análisis del cargo se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras se anotan los datos en una hoja de análisis de cargos.
- b) Método del cuestionario: para realizar el análisis, se solicita al personal que diligencie un cuestionario de análisis de cargo y registre todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.
- c) Modelo de la entrevista: este método consiste en recolectar todos los elementos relacionados con el cargo mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con un jefe.

1.2.13.3. Compensación de Personal.

1.2.13.3.1. Remuneración.

Es la recompensa cuantificable que un empleado recibe por su trabajo. Incluye tres componentes:

- a) Remuneración básica: está representada por el salario que es la contra prestación por el trabajo de una persona en la organización.
- b) Incentivos salariales: son programas diseñados para recompensar empleados

- de buen desempeño (bonos, participaciones por resultados, etc.)
- c) Remuneración indirecta y beneficios: se conceden a través de varios programas: vacaciones, seguros de vida, restaurante, entre otros.

1.2.13.3.2. Compensaciones financieras y no financieras.

- a) Compensación financiera directa: representada en salario, bonos, premios y comisiones.
- b) Compensación financiera indirecta: salario derivado de cláusulas de la convención colectiva de trabajo, incluye vacaciones, primas, propinas adicionales y beneficios sociales ofrecidos por la organización.
- c) Las compensaciones no financieras son, por ejemplo, prestigio autoestima, reconocimiento, seguridad en el empleo, entre otras.

1.2.13.3.3. Escala Salarial.

La administración de salarios es el conjunto de normas y procedimientos utilizados para establecer o mantener estructuras de salarios equitativas en la organización. La estructura salarial es el conjunto de franjas salariales que relaciona los diferentes cargos de la empresa. Toda organización debe contar con una adecuada administración de salarios, ya que por medio de esta se logra un equilibrio entre el pago a los trabajadores y las actividades realizadas por ellos y para esto es necesario realizar una valoración de cargos. El objetivo de la evaluación de puestos es decidir el nivel de los sueldos y salarios que corresponde a cada uno.

1.2.14. Desarrollo de Personas.

Rodriguez (2002), dividió el desarrollo de personas en las siguientes partes:

1.2.14.1. Formación de fuerza laboral.

La formación es un proceso que se lleva a cabo cuando existen cambios en los sistemas y los colaboradores tienen que aprender nuevas habilidades. Aunque la formación suele combinarse con el desarrollo son términos muy diferentes. La formación busca fomentar habilidades concretas en los colaboradores o corregir sus deficiencias en el rendimiento. El Desarrollo busca preparar al recurso humano para las futuras demandas laborales.

1.2.14.2. Capacitación.

Es el proceso mediante el cual la organización busca fomentar habilidades necesarias en los colaboradores para el desempeño óptimo de sus funciones. La Capacitación Técnica ofrece al empleado experiencia para su empleo actual. El Desarrollo Gerencial es una capacitación cuyos resultados se esperan a largo plazo, su objetivo es desarrollar al empleado para algún puesto futuro en la organización, o resolver problemas dentro de la misma. La capacitación es en esencia un proceso de aprendizaje, por lo tanto es importante brindar material fácil de recordar y comprender a los colaboradores y motivar a los asistentes para que se sientan satisfechos con los nuevos conocimientos adquiridos.

La capacitación es un acto intencionado que proporciona los medios para hacer posible el aprendizaje. El aprendizaje es un fenómeno interno que motiva al individuo. Para poder realizar dichas capacitaciones dentro de una organización se debe realizar ante todo una evaluación de las necesidades de formación para así determinar dónde se encuentran las falencias, qué personas son las que deben asistir a estas, cuál debe ser el contenido del programa y en qué lugar se tomará la capacitación. De esta manera realizar las capacitaciones en los colaboradores.

1.2.14.3. Mantenimiento de Personas.

Una organización viable es aquella que no sólo capta y aprovecha adecuadamente sus recursos humanos, sino que además los mantiene satisfechos a largo plazo. El

mantenimiento de las condiciones laborales de las personas exige compromisos en diferentes aspectos como son: la disciplina, los sindicatos, los programas de higiene, seguridad industrial y seguridad ocupacional. Dentro de los que ubicaremos en este trabajo la higiene laboral y la salud ocupacional, ya que son los dos aspectos que se manejarán en esta propuesta.

1.2.14.3.1. Higiene Laboral y Salud Ocupacional.

La higiene se entiende como las condiciones o prácticas que conducen a un estado de buena salud. Está relacionada con las condiciones ambientales en el trabajo. Su objetivo es garantizar la salud física y mental de los colaboradores asegurando su bienestar laboral. Un ambiente saludable debe brindar condiciones favorables a nivel psicológico y sociológico que actúen de manera positiva en el comportamiento de los trabajadores. Respecto a la salud ocupacional esta se relaciona con la asistencia médica preventiva, la cual incluye exámenes exigidos por la ley, además de ejecutar programas de protección de salud de los empleados, conferencias sobre medicina preventiva, elaboración del mapa de riesgos ambientales, informe anual y archivo de exámenes médicos, con evaluación clínica y exámenes complementarios buscando la calidad de vida de los colaboradores y por ende una mayor productividad en la organización.

En este caso las leyes son muy claras y establecen que las empresas deben tener un comité paritario de salud y que debe destinar los recursos necesarios para implementación de programas de salud en donde estos se enfoquen en la prevención de accidentes y enfermedades profesiones y mantenimiento y mejoramiento de las condiciones de trabajo. Por ende las consecuencias de un entorno laboral poco adecuado se pueden ver reflejados en un aumento de costos para la empresa donde no solo se ve afectada la parte económica si no la productividad al haber un ausentismo por parte de los empleados y por ende un ambiente de

trabajo poco seguro. El adecuado diseño del entorno de trabajo es quizás la mejor manera de prevenir accidentes y aumentar la seguridad.

Tipos de Riesgos Laborales.

Dentro de los tipos de riesgos laborales podemos encontrar:

- a) Físicos.
- b) Ergonómicos.
- c) Electricos.
- d) Incendios.
- e) Sicosociales.

Para evitar estos riesgos laborales, además de existir un comité paritario de salud dentro de la organización se debe capacitar al personal, crear reglas y controles de seguridad y mantener ambientes laborales seguros en donde los colaboradores tengan exposiciones mínimas a estos peligros. Lo que busca el área de gestión humana, es preservar y cuidar uno de los recursos más importantes que poseen las empresas donde estas dejaron de ser recursos y pasaron a ser personas que ayudan a construir a diario empresas, y que sin estas, no sería posible el crecimiento de las organizaciones. Lo que quiere lograr esta área no solo es ayudar al progreso de empresas sino también de mejorar sus capacidades y ayudarles a crecer continua y conjuntamente con la organización, y así estar juntos progresando cada día para dar lo mejor de sí en un mundo que exige y cambia cada día más.

1.2.15. Factores que influyen en el desempeño laboral.

Quintero (2008) sostuvo que las empresas de servicio para ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.

1.2.15.1. Satisfacción del trabajo.

Davis y Newstrom (1991) plantearon que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.” La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

1.2.15.2. Autoestima.

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo.

La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades. Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.

1.2.15.3. Trabajo en Equipo.

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios, a quienes se presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.

Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades, se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se

desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

1.2.15.4. Capacitación del trabajador.

Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, que de acuerdo a Drovett (1992): es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible.

Nash (1989) cuando se refirió a los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de esta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos. El autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos.

1.2.16. Higiene, Seguridad y Calidad de vida.

Oliver (2011) explicó acerca de la higiene, la seguridad y la calidad de vida lo siguiente:

1.2.16.1. Higiene Laboral.

La higiene laboral está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garantizan la salud física y mental, y con las condiciones de bienestar de las personas. Desde el punto de vista de la salud física, el sitio de trabajo constituye el área de acción del ambiente laboral e implica aspectos ligados a la exposición de organismos humanos y agentes externos como ruido, aire, temperatura, humedad y equipos de trabajo. Desde el punto de vista de la salud mental, el ambiente de trabajo de establecer condiciones psicológica y sociológicas saludable que actúen de modo positivo sobre el comportamiento de las personas para evitar efectos nocivo como el estrés.

Los principales elementos del programa de higiene laboral están relacionados con:

a) Ambiente físico, que implica:

Iluminación: luz adecuada a cada tipo de actividad.

Ventilación: remoción de gases, humo y olores desagradables, así como la eliminación de posibles generadores de humo, o empleo de máscaras.

Temperatura: mantenimiento de niveles adecuados de temperatura.

Ruidos: eliminación de ruidos o utilización de protectores auriculares.

b) Ambiente psicológico, que incluye:

Relaciones humanas agradables.

Tipo de actividad agradable.

Estilo de gerencia democrática.

Eliminación de posibles fuentes de estrés.

c) Aplicación de principios de ergonomía, que incluye:

Máquinas y equipo adecuado a las características humanas.

Mesa e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas.

Herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano.

d) Salud ocupacional.

Examen médico de admisión.

Exámenes médicos periódicos.

Conferencias sobre medicina preventiva.

Indicadores estadísticos sobre seguimiento de incapacidades y seguimiento de enfermedades.

Recompensas a los gerentes y supervisores por la administración eficaz de la función de la salud ocupacional.

Estrés en el trabajo:

El estrés es un conjunto de reacciones físicas, químicas y mentales de las personas frente a estímulos o elementos productores de tensión en el ambiente.

Existen 2 fuentes principales de estrés en el trabajo: ambiental y personal. En los ambientales el ruido de las

máquinas en operación, personas que conversan y teléfonos que suenan contribuyen al estrés en un 54% de las actividades del trabajo. Los personales: los problemas familiares, conyugales, financieros y legales aumentan el estrés de los empleados.

¿Cómo disminuir el estrés en el trabajo?

Tener relaciones cooperativas, compensadoras y agradables con los compañeros. No intentar obtener más de lo que cada uno puede hacer. Desarrollar relaciones constructivas y eficaces con la gente, entre otros.

1.2.16.2. Seguridad en el trabajo.

Es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, instruyendo o convenciendo a las personas sobre la necesidad de implantar medidas preventivas.

Prevención de accidentes:

Accidente es un hecho no premeditado que causa daño considerable. Otra definición de accidente es “la ocurrencia de una serie de hechos, que sin intención produce lesión personal, muerte o daño material”.

Los accidentes de trabajo se dividen en:

- a) Accidente sin incapacidad: Después de accidente el empleado continúa trabajando sin que quede secuela o perjuicio considerable.
- b) Accidente con incapacidad: Esta puede ser temporal o permanente.
- c) Incapacidad permanente total: Provoca la pérdida total y permanente de la capacidad de trabajo.
- d) Muerte: Accidente que provoca la muerte de un empleado.

Estadísticas de accidentes:

Existen coeficientes internacionales para medir, controlar y evaluar los accidentes de trabajo: Coeficiente de Frecuencia (CF) que indica el número de accidentes con incapacidad, ocurridos por cada millón de horas/hombre trabajadas durante un periodo y Coeficiente de gravedad, indica el número de días

perdidos y calculados en cada millón de horas/hombre trabajadas.

Existen dos causas básicas de accidentes en sitio de trabajo: las condiciones de inseguridad y los actos inseguros.

Condiciones de inseguridad:

- a) Equipos sin protección.
- b) Equipos defectuosos.
- c) Procedimientos riesgosos en máquinas y equipos.
- d) Almacenamiento inseguro, congestionado, cargado.
- e) Iluminación deficiente o inadecuada.
- f) Ventilación inadecuada.
- g) Temperatura elevada o baja en el sitio de trabajo.
- h) Condiciones físicas o mecánicas inseguras, que constituyen zonas de peligro.

Actos inseguros:

Cargar materiales pesados de manera inadecuada.
Trabajar a velocidad inadecuada (muy rápido o muy lento).

Utilizar esquemas de seguridad que no funcionan.

Emplear equipo inseguro o utilizarlo de manera inadecuada.

No emplear procedimientos seguros.

Adoptar posiciones inseguras.

Subir o bajar de prisa escalones.

Distraerse, correr, saltar, olvidar, abusar, etc.

1.2.16.3. Calidad de vida en el trabajo.

La empresa es la gente que trabaja en ella. Si la mayor parte del tiempo, durante la mayor parte de la vida, se dedica al trabajo, conviene reflexionar sobre la calidad de vida de todos los trabajadores, de todos los niveles, dueños o empleados de un negocio que se tienen en la empresa. El nivel óptimo de desarrollo de una organización se da cuando alcanza sus objetivos y puede cumplir su misión, al mismo tiempo que se vuelve un espacio de promoción y desarrollo personal de sus trabajadores.

Calidad de vida en el trabajo es el establecimiento de las mejores condiciones laborales en las que los trabajadores desarrollen óptimamente su trabajo y pueden además, hacer de él un espacio de creatividad y

realización personal. Aunque el significado de la vida es responsabilidad de cada persona y depende de muchos factores existen algunos aspectos que la empresa puede cuidar para favorecer la realización de las personas que laboran en ella. Estos aspectos ayudan a conformar una buena "calidad de vida". Para lograr que la vida laboral en la empresa promueva el uso de los recursos, habilidades y capacidades del personal en forma creativa, es necesario que los avances de la empresa apoyen también el desarrollo de los empleados.

Los aspectos más importantes a considerar para apoyar la calidad de vida de los empleados en el trabajo son los siguientes:

1) Respeto y reconocimiento al trabajo del empleado.

Respetar a un empleado, significa entender cuál es su estilo personal para realizar el trabajo y permitirle ejecutarlo "*a su manera*", siempre y cuando cumpla con los métodos y procedimientos y logre el objetivo para el cual fue contratado.

Otro aspecto fundamental es reconocer el trabajo de una persona. Apoyarlo cuando ha hecho algún trabajo bien hecho le permite sentirse más humana y saber que tiene cualidades y capacidades que otros saben reconocer. Cuando las personas sienten que se reconoce y se respeta su trabajo, tienen una actitud positiva hacia la empresa, hacia su puesto, hacia sus compañeros, y si es el caso, hacia sus colaboradores.

2) Apoyo para la capacitación de los empleados.

Mantener actualizado y capacitado al personal es uno de los factores fundamentales para el desarrollo y sobrevivencia de la empresa. Además, promueve a que los trabajadores se desempeñen eficientemente y motivados. Tener un programa permanente de capacitación, es uno de los factores que más impactan en la calidad de vida en el trabajo.

3) Actividades extralaborales de carácter recreativo.

Las tensiones propias del trabajo generan estrés en los empleados que repercute en su desempeño. Una de las maneras en las que la empresa puede

ayudar a sus trabajadores a manejar el estrés, a identificarse con ella, y a integrarse como grupo de trabajo es a través de las actividades extralaborales que la misma empresa promueva, organizando grupos de actividades artísticas, culturales, deportivas, cursos de desarrollo humano.

4) Respeto al horario y descanso del trabajador.

Cuando el horario de trabajo no es suficiente para realizar las labores, es necesario efectuar un diagnóstico que indique si esto está ocurriendo por ineficiencia del trabajador, por mala distribución de las cargas de trabajo o porque de verdad es excesiva la tarea. El que la empresa permita que sus trabajadores permanezcan más allá del horario laboral, generan entre otras situaciones: ineficiencia, espacios de tiempos muertos y sentimientos de explotación.

5) Nivel económico.

Es importante pagar sueldos competitivos en el mercado, en función del puesto que se desempeña. Cuando una empresa paga un sueldo adecuado a sus empleados en relación con el mercado, permite que éstos desarrollen su trabajo sin estar preocupados por buscar otros ingresos económicos, ya que, si esto ocurre, bajan su rendimiento.

6) Seguridad social.

Es de suma importancia para la empresa, realizar los procesos de contratación dentro de los lineamientos que señala la ley y proporcionarle al menos las prestaciones mínimas. Esto da seguridad y protección tanto al trabajador como al mismo patrón.

7) Recursos materiales.

Es fundamental que el trabajador cuente con los instrumentos y el material necesario para desempeñar su trabajo.

8) Apoyar el desarrollo laboral y personal del empleado.

Es muy importante desarrollar al personal dentro de la empresa, ya que entonces sienten posibilidades de crecimiento dentro de ella y se comprometerán mucho más con su trabajo. Resulta también importante el interés que la empresa ponga en sus empleados, relativo a situaciones personales que puedan llegar a repercutir en la situación laboral.

La mayor parte de los aspectos anteriores son responsabilidad del empresario y de él depende que se instrumenten en forma adecuada en el negocio, para favorecer la calidad de vida laboral de todos los trabajadores, incluso de él mismo.

1.2.17. Relaciones con los empleados.

1.2.17.1. Calidad de la vida laboral.

Werther (2001) afirmó que la calidad de la vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Hay empresas que tienen “*buen ambiente*” y otros que lo tienen “*malo*”. Por desgracia, son demasiados los empleados y los profesionales de los recursos humanos que toman el ambiente de una empresa con pasividad y resignación, siendo muchas las medidas que pueden tomarse para mejorar la vida laboral.

Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen labores sistematicas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto. Con excesiva frecuencia, los dirigentes de una empresa se han empeñado en obtener la colaboración pasiva y repetitiva de varias personas, pero poco se ha procurado conocer las ideas que esas personas puedan aportar.

Debido a que, en el pasado, las ideas de los empleados con frecuencia no se utilizaban el personal sentía poca responsabilidad por el éxito o el fracaso que obtuviera el gerente con sus decisiones unilaterales. En casos extremos, se llega incluso a situaciones de antagonismo, en las cuales se reemplaza la cooperación con reglas formales.

Hoy en día más y más organizaciones están poniendo en práctica programas de mejoramiento de la vida laboral, como una forma de mejorar su productividad mediante

niveles más altos de motivación y satisfacción de los empleados, menor nivel de tensión y menor resistencia al cambio. Un programa de mejoramiento de la calidad del entorno laboral, puede producir también muchos de los beneficios relacionados con el desarrollo de la organización.

1.2.17.1.1. Definición de la calidad del entorno laboral.

La calidad del entorno laboral se ve determinada por la manera en que el personal juzga su actividad en la organización. Aunque los seres humanos suelen procurar objetivos variantes cuando deciden prestar sus servicios a una organización, para mejorar a largo plazo en la productividad, es indispensable mejorar en la calidad del entorno laboral. A corto plazo, la administración autocrática puede conducir a mejores niveles de productividad, incluso si lo hace a costa de las condiciones de trabajo. A largo plazo, sin embargo, los dirigentes autocráticos no pueden mantener progresos significativos en los niveles de productividad, porque el deterioro en el entorno laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo. Esa pérdida de entusiasmo se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo y tasa de rotación, sino también en la lentitud, el desgano y la indiferencia que caracterizan a las instituciones insensibilizadas. La mayor parte de las personas considera que disfruta de un entorno laboral de alto nivel cuando contribuye al éxito de la compañía en alguna forma significativa. El mero hecho de cumplir con su trabajo es con frecuencia insuficiente, si su labor no les permite influir en las decisiones que las afectan.

Tanto los dirigentes de la compañía, como los profesionales de la administración de los recursos humanos, se unen en la necesidad de crear en su organización un clima en el que verdaderamente se trae a las personas como expertos responsables en sus puestos.

Cuando los dirigentes de una organización descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en

buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más alta productividad y calidad muy superior del entorno laboral.

1.2.17.1.2. Mejoramiento del entorno laboral mediante la participación de los empleados.

Uno de los métodos más utilizados para crear un mejor entorno laboral lo constituye la participación de los empleados.

La participación de los empleados puede lograrse a través de la utilización de un cierto número de métodos sistemáticos que permiten a los empleados desempeñar un papel activo en las decisiones que los afectan, así como en su relación con la organización. Mediante diversos métodos, los empleados adquieren un sentido de responsabilidad; de "*pertenencia*", incluso, sobre las decisiones en que han participado.

Miles de compañías han lanzado programas de mejoramiento del entorno y esto no obedece, por cierto, a una casualidad. El movimiento, en realidad, es paralelo a ciertos cambios sociales que han ocurrido recientemente, como el reclamo universal de mayor grado de autonomía y el rechazo a la centralización de las funciones. El hecho de que los empleados actuales han recibido mejor educación, por ejemplo, significa también que se encuentran menos dispuestos a obedecer en forma automática, y ello conduce a mayor interés por mejorar los canales de mando y la forma de impartir instrucciones.

1.2.17.1.3. Obstáculos para el mejoramiento de la calidad del entorno laboral y la participación de los empleados.

Los obstáculos que surgen para poner en práctica un programa de mejoramiento de la calidad de la vida laboral puede impedir su éxito. Estas barreras surgen de las acciones de la gerencia, de los empleados o de los sindicatos. Cada uno de estos grupos teme, por lo general el efecto que provoquen los cambios no conocidos.

Incluso en los casos en que se explica previamente el proceso y los resultados del cambio, es posible que los incentivos no sean suficientes.

Los sentimientos de desconfianza tienden a aflorar de manera más frecuente en las compañías que no disfrutan de un buen nivel en su entorno laboral. Especialmente en los casos en que existe seguridad en empleo, tiende a existir mayor confianza en los programas de este tipo. La falta de apoyo de los niveles administrativos superiores y/o de los dirigentes sindicales puede constituir, probablemente, el obstáculo más importante para los programas de mejoramiento de la calidad de la vida laboral y para las acciones tendientes a lograr mayor participación en las decisiones.

A pesar de que no existen técnicas infalibles para obtener el apoyo de la administración o de los dirigentes sindicales, la mayor parte de los programas de mejoramiento del entorno laboral que se implantan con éxito requieren amplia participación de todos los miembros de la organización. Gracias a la participación de los gerentes, de los dirigentes sindicales y del personal en general, los especialistas en personal tienen mejores posibilidades de vencer los obstáculos que enfrentan.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

CAPÍTULO II METODOLOGÍA

En este capítulo de la investigación, abordaremos el tipo de la investigación y el diseño de contrastación de la hipótesis, la población, la muestra y el muestreo. Asimismo, el método, las técnicas e instrumentos de recolección de datos; y al final la forma como procedimos al procesamiento y análisis de los datos, aspectos que se siguieron durante el desarrollo de este proceso de investigación para la producción del conocimiento.

2.1. Tipo de la investigación y diseño de Contrastación de Hipótesis.

La investigación que se desarrolló fue de tipo descriptivo, transversal y no experimental (cuantitativo). La investigación descriptiva buscó especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analizó, debido a que se describió los hechos como son observados (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Transversal, porque se recogieron los datos en un momento único. La Investigación es no experimental, debido a que se pueden observar fenómenos tal como se dieron en su contexto natural, para posteriormente analizarlos (Hernández, *et. al.*, 2010, p. 149). La investigación fue cuantitativa, porque se enfocó en la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica, y al análisis estadístico, para establecer modelos de comportamiento y probar teorías. El presente trabajo de investigación fue contrastado en base a los resultados obtenidos en relación a las encuestas, que permitió establecer frecuencias porcentuales, y demostrar si nuestra hipótesis fue verdadera o falsa.

2.2. Población, Muestra y Muestreo.

César Bernal (2000) definió a la población como el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares, o sobre las cuales se desea hacer inferencia o unidad de análisis. En el caso de Quetzal group, la población fueron todos los trabajadores de las cinco empresas que integra esta corporación. La población que se utilizó para esta investigación fue la base de datos de la empresa, tomando como referencia el mes de abril - 2014, hasta esa fecha la empresa tuvo 60 trabajadores, Tabla 1.

Tabla 1
Trabajadores de Quetzal Group según empresas

Nº	Rubros	Cantidad de personal
1	Negocios Planeta S.A.C. (Consultoría y servicios)	28
2	Joss Comercial S.A.C. (Comercialización)	15
3	Caña Grande S.A.C. (Comercialización)	15
4	Rubro Raíz S.A.C. (Inmuebles)	1
5	Rubro Takya (Construcción)	1
TOTAL		60

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Hernández, Fernández & Baptista (2010) definieron a la muestra “como un subconjunto de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población” (Hernández, et al, 2010, p. 173).

La muestra son los trabajadores de Quetzal Group en el rango de 26 a 34 años de edad, Tabla 2, 3, 4, 5 y 6 que se encuentran en los siguientes rubros:

Tabla 2
Negocios Planeta S.A.C.

Nº	Personal	DNI	Cargo
1	Ballena Lizana Pablo Alex	17636345	Ingeniero de Campo
2	Braco Castillo Luis	16804875	Jefe de Sistemas
3	Carrión Gonzales Karla Margareth	43291858	Asistente Administrativo
4	Castillo Pulache Juan Edgar	17614701	Servicio de Vigilancia y Seguridad
5	Corbera Rodríguez Marie Ann	43994538	Auxiliar Administrativo
6	Chero Pineda Walter Wanner	16626434	Responsable Vigilancia y Seguridad
7	Cubas Llatas Rosaliz	41290051	Responsable Área Legal
8	Flores Eneque Maribel	71711944	Asistente Administrativo
9	Flores Vásquez Luz Elena	71711943	Asistente Administrativo
10	García Cruz Myriam Sofía	71946590	Asistente Contable
11	Gonzales Casas Francisco Cristino	41755520	Jefe de Costos y Presupuestos
12	Ilquimiche Ahon Jorge Alonso	18141644	Ingeniero y Jefe del Área de Compo
13	Inoquio Canario Wilder	40780139	Contador
14	Mondragon Villalobos Yuliana Iris	46444724	Asistente Contable
15	Pérez Vásquez Enrique Hernán	41202835	Conserje
16	Pino Delgado Angella María De Fatima	42971752	Responsable de Tesorería

17	Salazar Armas Lisier Del Pilar Rosario	43976660	Asistente Legal
18	Sarmiento José Manuel	42430965	Asistente de Soporte
19	Velazco Delgado Victor Roberto	17626896	Apoyo Área Legal
20	Villarreal Albitres William Fernando	18849265	Ingeniero de Campo - Pucala
21	Yajahuanca Calle Bernardo	16590127	Conserje
22	Pisco Zavaleta Jose Alberto	16712446	Responsable Despacho de Azúcar
23	Tapia Delgado Karin Violeta	45440380	Asistente Contable
24	Rosa Meza Chavarri		Asistente Contable
25	Villanueva Ortiz Jeannette Isamar	46982465	Jefe Administrativo
26	Valdiviezo Sir Victor	45677874	Jefe de Logística
27	Yrene Castillo Reynerio	41311903	Conserje
28	Villaseca Vidaure Liliana	48345241	Asistente Administrativo

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 3
Joss Comercial S.A.C.

Nº	Personal	DNI	Cargo
1	Blandon Hernández Ana Patricia	43054749	Asistente de Gerencia General
2	Cabero Huamán Verónica Cecilia	16788656	Directora Ventas
3	Gómez Loayza Domingo Javier	07745651	Conserje
4	Huerta Valencia Pilar Elizabeth	25742404	Gerente Comercial
5	Plasencia Aguilar Jimena Maribel	47454934	Asistente Administrativa
6	Quintana Mallqui José María	41028647	Jefe Almacén
7	Saavedra Pachecho Sandra Kelly	40195463	Asistente de Gerencia
8	Villafuerte Fischer Héctor Adrian	08710191	Gerente de Operaciones
9	Gonzales Valdivia Catalina Del Pilar	07808921	Jefa de Calidad y Productos Textiles
10	Miranda Flores Taysh Lorena	09772325	Directora Ventas
11	Zavala Nuñez De Peña Ana María	09807664	Directora Ventas
12	Cabrera Chu Jerson José	47930533	Asistente de Almacén
13	Cotrina Chávez Saulo Isrrael	45707972	Asistente Administrativa
14	Gustavson Verastegui Gerardo Roberto	07543721	Gerente General
15	Flores Vílchez Santos	44567483	Gerente Adjunto

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 4
Caña Grande S.A.C.

Nº	Personal	DNI	Cargo
1	Acuña Rodríguez Paulina Victoria	15439234	Vendedora
2	Cotrina Irene José	44845228	Conserje Tramitador
3	Gonzales Gamonal Marcial	28112155	Almacenero
4	Guerrero Vásquez Luis Alberto	42384746	Almacenero
5	Jaime Tiparra Pedro Enrique	45760716	Asistente Administrativo
6	Paredes Díaz Maribel	16796208	Cajera
7	Paredes Hoyos Juan	27292149	Almacenero
8	Pulache Serrato Jeffer Alonso	47160131	Responsable de Ventas

9	Rivera Puyen Edward Lindón	16498855	Almacenero
10	Velazco Zagaceta Alexis Patricia	45056892	Gerente Comercial
11	Reluz Llontop Ana María	40079300	Asistente Administrativo
12	Flores Castillo Ester	08141549	Vendedora
13	Espinoza Tello Eduardo Enrique	17878862	Gerente Administrativo y Financiero
14	Aguilar Huanaco Josué	10714459	Auxiliar Administrativo
15	Rodríguez Llatas Gilmer	41530407	Responsable de Tienda

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 5
Rubro Raíz S.A.C.

N°	Personal	DNI	Cargo
1	Flores Vílchez Ernesto	16768064	Director

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Tabla 6
Rubro Takya.

N°	Personal	DNI	Cargo
1	Fernandini Capurro Manuel Pablo	07879943	Gerente General

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Rodríguez (2005) afirmó que el tamaño de la muestra está relacionado con los objetivos del estudio y las características de la población, además de los recursos y del tiempo de que se dispone. El tamaño absoluto de la muestra y sus varianzas son los que ejercen mayor influencia en el error estándar. El tamaño de la muestra se puede determinar con base en la fórmula para estimar la varianza (Rodríguez, 2005, p. 79)

Hernández, et al, 2010, indicaron que el muestreo de esta investigación será una muestra probabilística, porque responde a las características de la investigación y se basó en el principio de equiprobabilidad. Es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra; y segundo, porque el estudio se enfoca a la propuesta de creación del área corporativa de recursos humanos, y dicha propuesta está dirigida a los trabajadores de Quetzal "SAC", donde todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos.

2.3.Métodos, Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

El método que se utilizó fue el descriptivo, Hernández, et al, (2010) cuando se refirieron a este método indicaron:

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se

refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.

El método descriptivo se utiliza para analizar, organizar, resumir los resultados de las observaciones, situaciones y eventos, ello significa que recopilamos la información de manera sistemática de una determinada situación.

- a) Técnica de Gabinete, donde usamos la denominada, Técnica de Análisis de Textos. Comentarios de los textos documentados, a través de las citas de documentación. Lerma (2001) cuando se refirió a las citas de documentación sostuvo que se entiende por documentos a toda fuente de registro existente. Estos documentos pueden ser de diferente tipo.
- b) Técnica de Campo, como técnica de campo se aplicó encuestas (Ver Anexo 1). Para Alvira (2004) las encuestas sirven para todo, pero tienen limitaciones y condicionantes claros. Como cualquier otra técnica de captura de información, resultó apropiada para lograr determinados objetivos y no otros. Así, la encuesta no es muy apropiada para investigar las razones, motivos o causas subjetivas del comportamiento; tampoco es muy apropiada si queremos estudiar un fenómeno poco conocido o poblaciones poco frecuentes y de difícil acceso (Alvira, 2004, p. 57). Para el diseño del cuestionario se tomó en cuenta las variables independientes y dependientes.
- c) La Escala de Likert, fue utilizada prácticamente por todos los estudios de investigación, en la mayoría de las investigaciones, cuando se evalúan actitudes y opiniones. Esta escala se difundió ampliamente por su rapidez y sencillez de aplicación, desde su desarrollo en 1932. La principal ventaja que tiene es que todos los sujetos coinciden y comparten el orden de las expresiones. Esto se debe a que el mismo Likert (psicólogo creador de esta escala) procuró dotar a los grados de la escala con una relación de muy fácil comprensión para el entrevistado.

2.4. Procesamiento y análisis de datos.

El procesamiento estadístico de los datos se realizó con una computadora Lenovo; los datos fueron resumidos en tablas y gráficos; con el fin de establecer la situación del clima organizacional de Quetzal Group. El análisis de los datos extraídos de las encuestas, fue a través del programa estadístico "Excel 2010", para obtener un resultado final.

**CAPÍTULO III
RESULTADOS Y
DISCUSIÓN**

CAPÍTULO III RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se hace la presentación de los resultados obtenidos en el proceso de investigación y la discusión respectiva, en relación a la propuesta de creación del área de recursos humanos, para la mejora del clima organizacional en Quetzal “SAC”, de la ciudad de Chiclayo, 2014.

3.1. Resultados.

3.1.1. Datos de los Encuestados.

Tabla 7
Encuestados –Sexo.

Encuestados	Cant.	%
Hombres	34	57%
Mujeres	26	43%
TOTAL	90	100%

Fuente: Elaboración propia, 2014.

De los 60 encuestados, 26 fueron mujeres, lo que equivale al 43% del total y 34 fueron hombres, lo que equivale al 57% del total.

3.1.2. Variable de Comunicación.

Para determinar el nivel de satisfacción de la variable de Comunicación usamos cuatro métodos, los cuales permitieron hacer un análisis mucho más detallado y objetivo del total de la aplicación de la encuesta. A continuación mostramos el resultado de estos cuatro métodos:

a) Promedio por encuestado de acuerdo a la empresa.

Caña Grande.

Los encuestados de la empresa “Caña Grande”, dio como resultado que el promedio de sus respuestas por variable, fue que el nivel de satisfacción de la mayoría de los encuestados de esta empresa, tuvieron un promedio mínimo de 1, lo que significó el 20% del promedio de la puntuación; y el promedio máximo fue de 3.5, lo que significó el 71% del promedio de la puntuación, como lo muestra la tabla 8 y el gráfico 1.

Tabla 8
Promedio por encuestado – Caña Grande

Comunicación	
Encuestados	Promedio por encuestado
E4	1
E5	1.71428571
E6	1
E7	1.14285714
E23	1.28571429
E32	3.14285714
E33	3.57142857
E39	2.28571429
E41	1
E46	2.14285714
E47	1
E50	1.28571429
E51	1
E54	1.14285714
E55	1.28571429

Fuente: Elaboración propia, 2014.

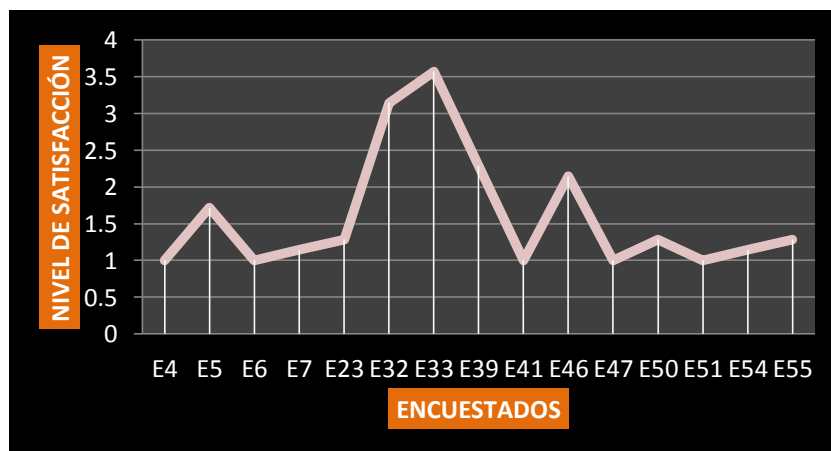


Gráfico 1. Promedio por encuestado - Caña Grande.
Elaboración propia, 2014.

Joss Comercial.

De los encuestados de la empresa “Joss Comercial”, pudimos determinar que el promedio de sus respuestas por variable, fue que el promedio de satisfacción de la mayoría de los encuestados de esta empresa, tuvieron un promedio mínimo de 2.2, lo que significó el 43% del promedio de la puntuación; y el promedio máximo fue de 4.5, lo que significó el 91% del promedio de la puntuación, como lo muestra la tabla 9 y el gráfico 2.

Tabla 9
Promedio por encuestado – Joss Comercial.

Comunicación	
Encuestados	Promedio por encuestado
E1	3.42857143
E2	3.85714286
E3	3.85714286
E11	3.42857143
E12	3.14285714
E13	2.85714286
E14	4
E15	3.28571429
E16	3.71428571
E42	4.57142857
E44	4.57142857
E57	2.28571429
E58	2.28571429
E59	2.28571429
E60	2.42857143

Fuente: Elaboración propia, 2014.

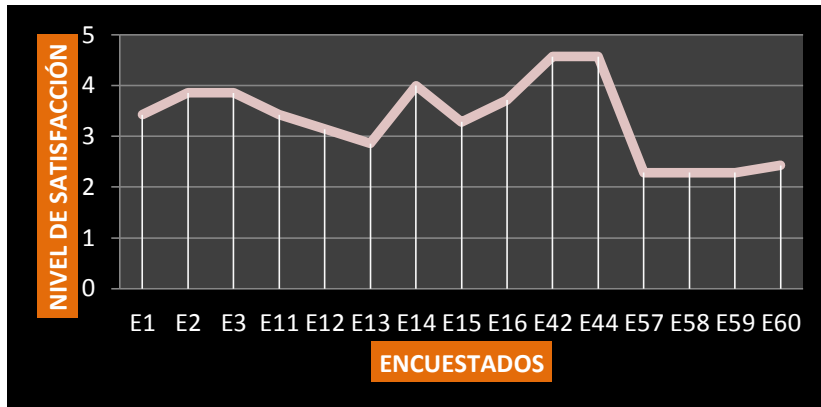


Gráfico 2. Promedio por encuestado – Joss Comercial
 Fuente: Elaboración propia, 2014.

Planeta SAC.

De los encuestados de la empresa “Planeta SAC”, se determinó que el promedio de sus respuestas por variable fue, que el promedio de satisfacción de la mayoría de los encuestados de esta empresa, tuvieron un promedio mínimo de 1.8, lo cual significó que el 37% del promedio de la puntuación; y el promedio máximo fue de 4.5,

lo que significó el 91% del promedio de la puntuación, tal como lo muestra la tabla 10 y el gráfico 3.

Tabla 10
Promedio por encuestado – Planeta SAC.

Encuestados	Comunicación Promedio por encuestado
E8	2.57142857
E9	2
E10	2.42857143
E17	2
E18	2.85714286
E19	2.14285714
E20	2.42857143
E21	2.42857143
E22	2.14285714
E24	1.85714286
E25	1.85714286
E26	2
E27	2.42857143
E28	3.28571429
E29	2.71428571
E30	2.14285714
E31	4.57142857
E34	3.28571429
E35	3.85714286
E36	3
E37	3.14285714
E38	3
E40	3.42857143
E43	4.14285714
E45	2.85714286
E48	2.71428571
E49	2.14285714
E56	3

Fuente: Elaboración propia, 2014.

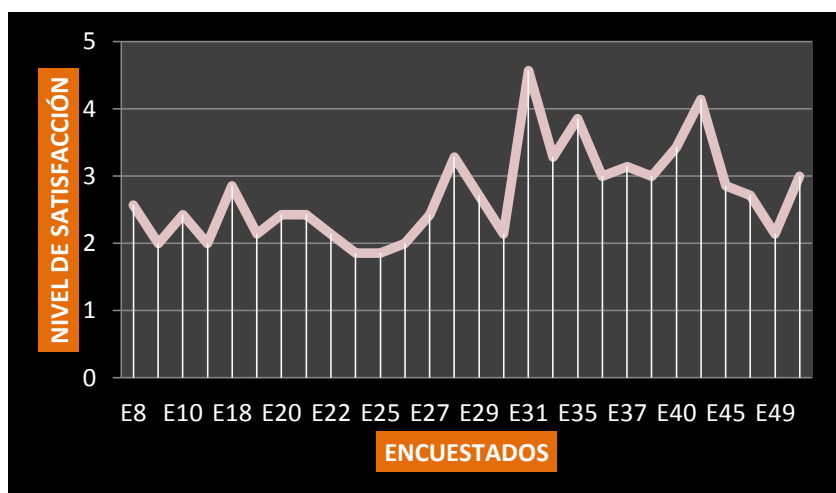


Gráfico 3. Promedio por encuestado – Planeta SAC.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

b) Promedio por pregunta de acuerdo a la empresa.

Caña Grande.

De los encuestados de la empresa “Caña Grande”, se tomó el promedio de cada ítem que corresponde a la variable comunicación, se determinó que los ítems que están en promedio mínimo fueron de 1.3, lo que significó el 27% del promedio de la puntuación; y el promedio máximo fue de 2.1, lo que significó el 41% del promedio de la puntuación, como lo podemos apreciar en la tabla 11 y en el gráfico 4.

Tabla 11
Promedio por pregunta – Caña Grande

	Comunicación						
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
Promedio por pregunta	1.533	1.4667	1.4667	1.4667	1.333	1.8667	2.0667

Fuente: Elaboración propia, 2014.

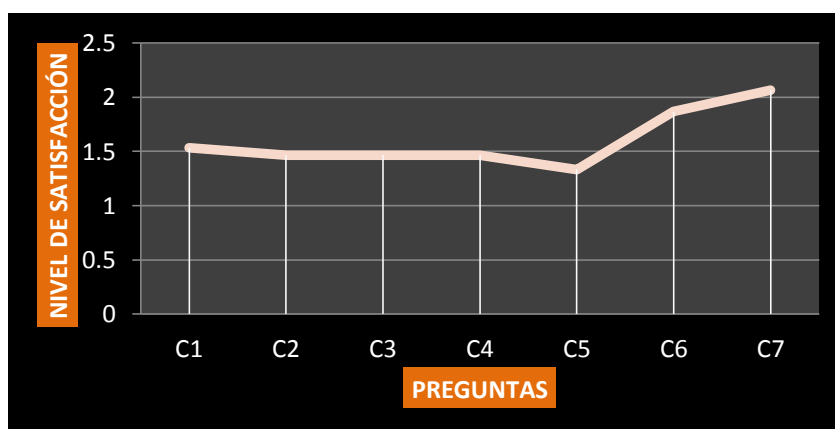


Gráfico 4. Promedio por pregunta – Caña Grande.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Joss Comercial.

Del total de los encuestados de la empresa “Joss Comercial” se tomó el promedio de cada ítem que corresponde a la variable comunicación, y pudimos determinar que los ítems tuvieron un promedio mínimo de 2.9, lo que significó que el 59% del promedio de la puntuación; y el promedio máximo fue de 3.8, lo que significó el 76% del promedio de la puntuación, como lo podemos apreciar en la tabla 12 y en el gráfico 5.

Tabla 12
Promedio por pregunta – Joss Comercial

	Comunicación						
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
Promedio por pregunta	3.6	3.8	2.933	3.067	3.2	3.33	3.4

Fuente:

Elaboración propia, 2014.

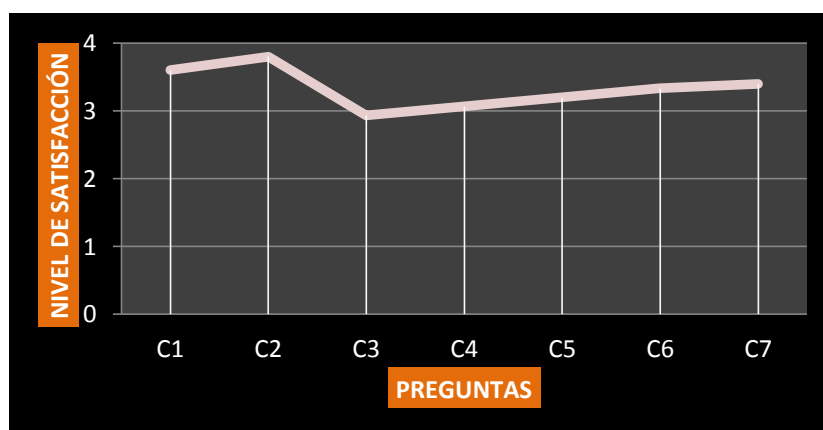


Gráfico 5. Promedio por pregunta – Joss Comercial.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Planeta SAC.

Del total de los encuestados de la empresa “Planeta SAC”, se tomó el promedio de cada ítem, que corresponde a la variable comunicación, y pudimos determinar que los ítems tuvieron un promedio mínimo de 2.2, lo que significó el 46% del promedio de la puntuación; y el promedio máximo fue de 3, lo que significó el 61% del promedio de la puntuación, como lo podemos apreciar en la tabla 13 y en el gráfico 6.

Tabla 13
Promedio por pregunta – Planeta SAC.

	Comunicación						
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
Promedio por pregunta	2.786	2.964	2.54	2.286	2.75	3.036	2.75

Fuente: Elaboración propia, 2014.

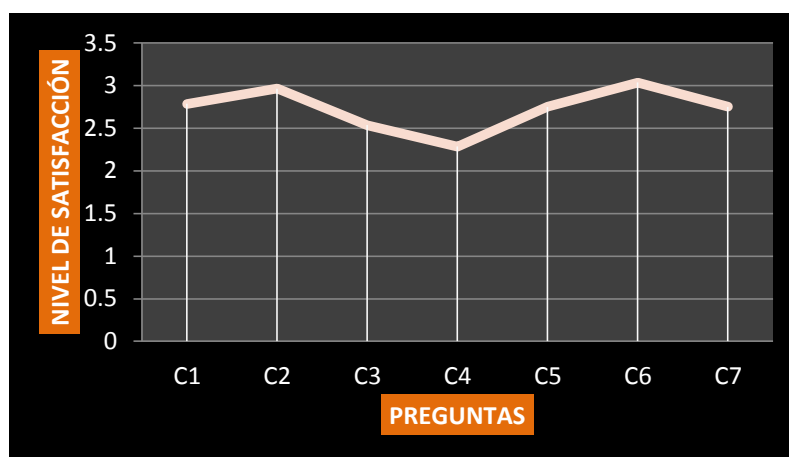


Gráfico 6. Promedio por pregunta – Planeta SAC.
 Fuente: Elaboración propia, 2014.

c) Promedio por encuestado del total de nuestra muestra.

El gráfico 7 mostró el promedio de encuestados, en este gráfico de líneas se observó que los índices de satisfacción no se encuentran uniformes en ningún punto, por el contrario, observamos picos altos y bajos, demostrando así que la variable comunicación no es estable en ninguna de las empresas.

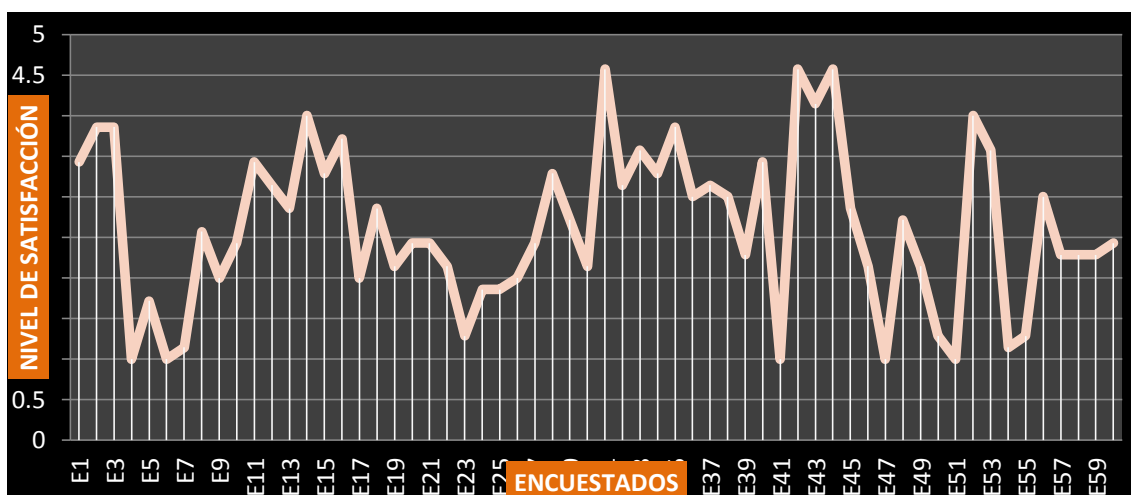


Gráfico 7: Total de la muestra – Promedio por encuestado

Fuente: Elaboración propia, 2014.

d) Promedio por pregunta del total de nuestra muestra.

El gráfico 8 mostró el promedio por pregunta, basándonos en cada ítem de cada variable, en este gráfico de líneas, podemos observar los índices de satisfacción que están por debajo de los 3 puntos, manteniendo un nivel de satisfacción bajo.

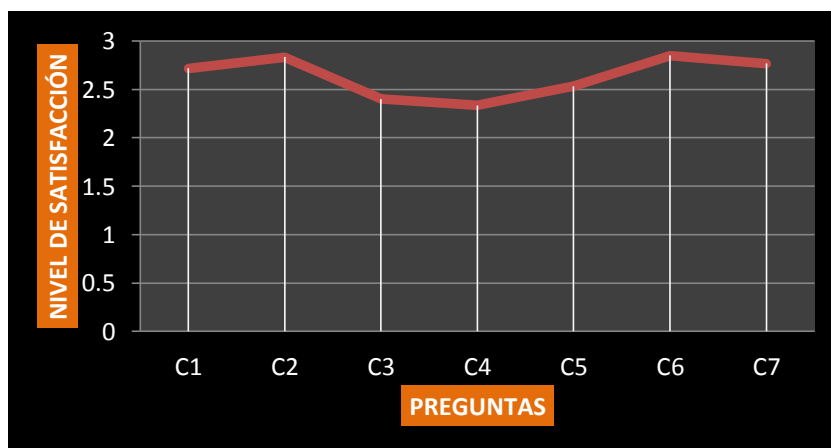


Gráfico 8: Total de la muestra – Promedio por pregunta.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

3.1.3. Variable de Motivación.

a) Promedio por encuestado de acuerdo a la empresa.

Caña Grande.

De los encuestados en la empresa “Caña Grande” pudimos determinar que en el promedio de sus respuesta por variable, la mayoría de los encuestados de esta empresa tuvieron un promedio

mínimo de 1.2, lo que significó que el 26% del promedio de la puntuación; y el promedio máximo fue de 3.8, lo que significó el 77% del promedio de la puntuación, como lo muestra la tabla 14 y el gráfico 9.

Tabla 14
Promedio por encuestado – Caña Grande.

Motivación	
Encuestados	Promedio por encuestado
E4	2.28571429
E5	1.71428571
E6	1.71428571
E7	1.85714286
E23	2.28571429
E32	3.14285714
E33	3.85714286
E39	2.14285714
E41	4
E46	2.28571429
E47	2.14285714
E50	1.28571429
E51	2.14285714
E54	1.71428571
E55	1.71428571

Fuente: Elaboración propia, 2014.

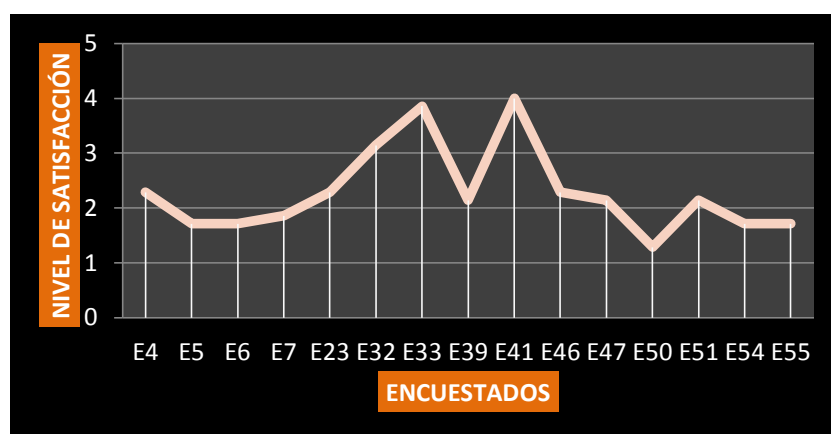


Gráfico 9. Promedio por encuestado – Caña Grande.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Joss Comercial.

De los encuestados en la empresa “Joss Comercial”, pudimos determinar que el promedio de sus respuestas por variable, la mayoría de los encuestados de esta empresa, tuvieron un promedio mínimo de 2, lo que significó el 40% del promedio de puntuación; y

un promedio máximo de 4.5, lo que significó el 91 del promedio de la puntuación, como lo muestra la tabla 15 y el gráfico 10.

Tabla 15
Promedio por encuestado – Joss Comercial

Motivacion	
Encuestados	Promedio por encuestado
E1	2.57142857
E2	3.42857143
E3	3.42857143
E11	3.57142857
E12	2.71428571
E13	2.42857143
E14	3
E15	3.28571429
E16	3.42857143
E42	3.71428571
E44	4.57142857
E57	2.28571429
E58	2.57142857
E59	2
E60	2.28571429

Fuente: Elaboración propia, 2014.



Gráfico 10: Promedio por encuestado – Joss Comercial
Fuente: Elaboración propia, 2014.

Planeta SAC.

De los encuestados en la empresa “Planeta SAC” pudimos determinar que el promedio de su respuesta por variable fue que el promedio de satisfacción de los encuestados de esta empresa, tuvo un promedio mínimo de 1.1, lo que significó el 25% del promedio de la puntuación; y el promedio máximo fue de 4.2, lo que significó el 86% del promedio de la puntuación, como lo muestra la tabla 10 y el gráfico 11.

Tabla 16

Promedio por encuestado – Planeta SAC

Motivación	
Encuestados	Promedio por encuestado
E8	2.71428571
E9	2.71428571
E10	2.71428571
E17	1.14285714
E18	2.85714286
E19	3
E20	2.71428571
E21	2.42857143
E22	2.57142857
E24	2.57142857
E25	2.57142857
E26	2.85714286
E27	3
E28	3.85714286
E29	2.85714286
E30	2.42857143
E31	4.57142857
E34	2.57142857
E35	3.85714286
E36	2
E37	2.42857143
E38	3.14285714
E40	2.85714286
E43	4.28571429
E45	2.57142857
E48	2.85714286
E49	2.57142857
E56	1.85714286

Fuente: Elaboración propia, 2014.

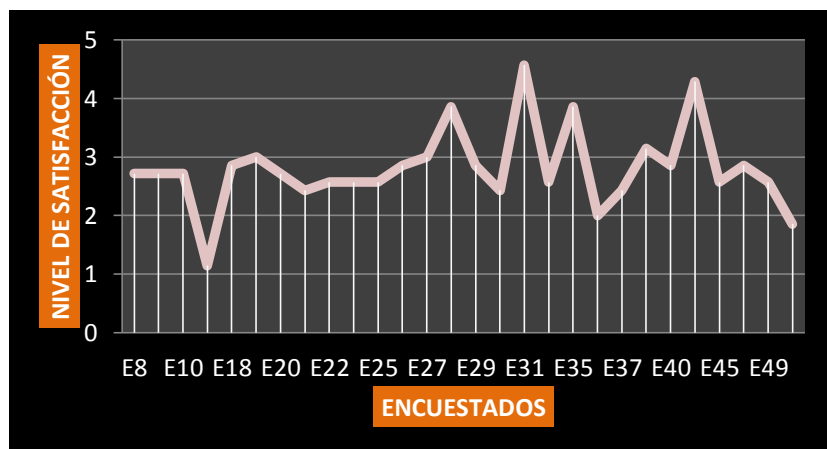


Gráfico 11: Promedio por encuestado – Planeta SAC.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

b) Promedio por pregunta de acuerdo a la empresa.

Caña Grande.

Del total de los encuestados de la empresa “ Caña Grande”, se tomó el promedio de cada Item, que corresponde a la variable Motivación, y pudimos determinar que los ítems tuvieron un promedio mínimo de 1.5, lo que significó el 31% del promedio de la puntuación; y el promedio máximo fue de 2.8, lo que significó el 56% del promedio de la puntuación, como lo podemos apreciar en la tabla 17 y en el gráfico 12.

Tabla 17
Promedio por pregunta – Caña Grande

	Motivación						
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
Promedio							
Por	2.6	1.6	1.533	2.133	2.867	2.467	2.8
Pregunta							

Fuente: Elaboración propia, 2014.

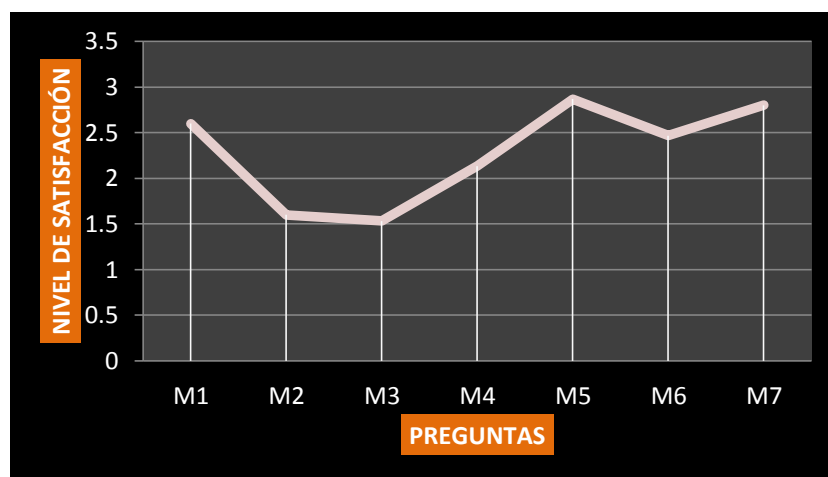


Gráfico 12. Promedio por pregunta – Caña Grande.
Fuente: Elaboración propia, 2014.

Joss Comercial.

De los encuestados en la empresa “Joss Comercial”, se tomó el promedio de cada ítem, que corresponde a la variable Motivación, y pudimos determinar que los ítems, tuvieron un promedio mínimo de 2.7, lo que significó el 57% del promedio de la puntuación; y el promedio máximo fue de 3.3, lo que significó el 67% del promedio de la puntuación, como lo podemos apreciar en la tabla 18 y en el gráfico 14.

Tabla 18

Promedio por pregunta – Joss Comercial.

Motivación							
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
Promedio							
Por	2.8	2.733	3.067	3.267	3.333	3.2	2.733
Pregunta							

Fuente: Elaboración propia, 2014.

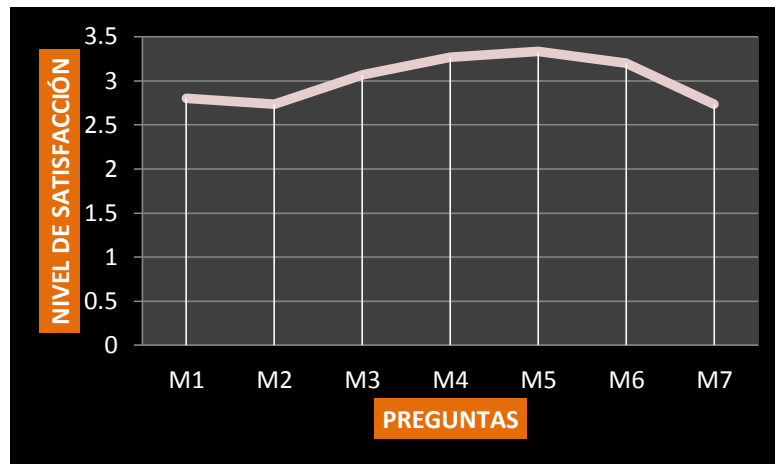


Gráfico 13: Promedio por pregunta – Joss Comercial.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Planeta SAC.

De los encuestados de la empresa “Joss Comercial” se tomó el promedio de cada ítem, que correspondió a la variable Motivación, y pudimos determinar que los ítems están con un promedio mínimo de 2.4, lo que significó el 49% del promedio de la puntuación; y el promedio máximo fue de 3.2, lo que significó el 65% del promedio de la puntuación, como lo podemos apreciar en la tabla 19 y en el gráfico 15.

Tabla 19

Promedio por pregunta – Planeta SAC.

	Motivación						
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
Promedio por pregunta	3	2.429	2.607	2.821	3.107	3.25	2.429

Fuente: Elaboración propia, 2014.

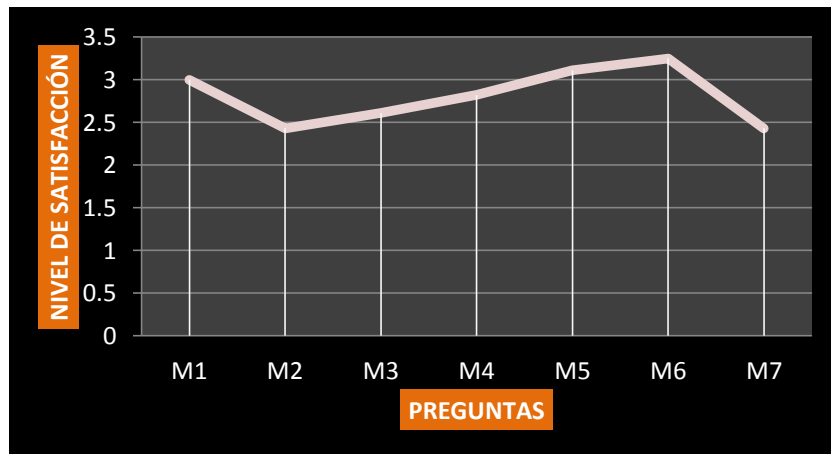


Gráfico 14. Promedio por pregunta – Planeta SAC.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

c) Promedio por encuestado del total de nuestra muestra.

El gráfico 16 mostró que el promedio de encuestados, en este gráfico de líneas pudimos observar que en general, los índices de satisfacción no se encuentran uniformes y ningún punto, por el contrario, observamos picos altos y bajos, demostrando así que la variable Motivación no es estable en ninguna de las empresas.

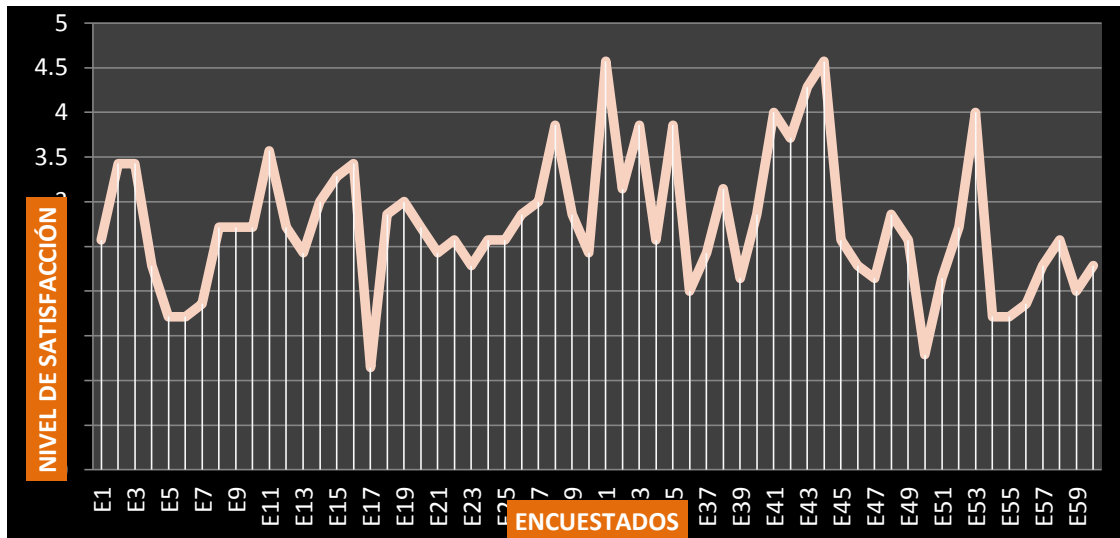


Gráfico 15: Total de la muestra – Promedio por encuestado
 Fuente: Elaboración propia, 2014.

d) Promedio por pregunta del total de nuestra muestra.

El gráfico 16 mostró el promedio por pregunta, basándonos en cada ítem de cada variable, en este gráfico de líneas, podemos observar que en general, los índices de satisfacción fueron por debajo de los 3 puntos, manteniendo un nivel de satisfacción bajo.

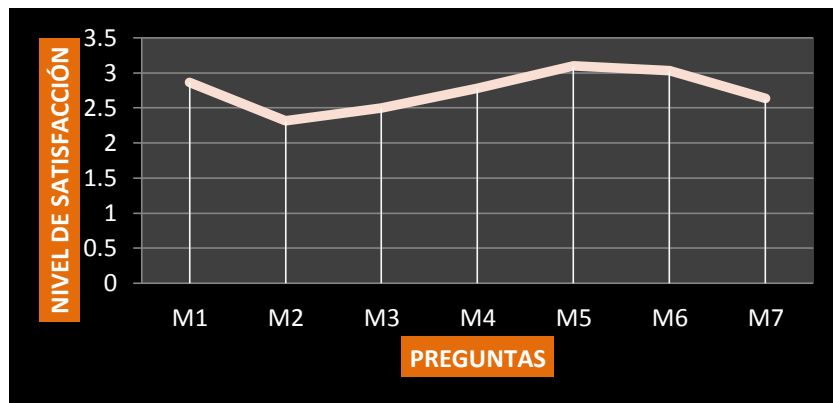


Gráfico 16. Total de la muestra – Promedio por pregunta.
 Fuente: Elaboración propia, 2014.

3.1.4. Variable de Satisfacción Laboral.

a) Promedio por encuestado de acuerdo a la empresa.

Caña Grande.

De los encuestados de la empresa “Caña Grande” pudimos determinar que la mayoría de los encuestados de esta empresa,

tuvieron el promedio mínimo de 1, lo que significó el 20% del promedio de la puntuación; y el promedio máximo fue de 3.5, lo que significó el 71% del promedio de la puntuación, como lo muestra la tabla 20 y el gráfico 17.

Tabla 20
Promedio por encuestado – Caña Grande.

Satisfacción laboral	
Encuestado	Promedio por encuestado
E4	2.42857143
E5	2.57142857
E6	2.14285714
E7	2.28571429
E23	2.57142857
E32	3
E33	3.57142857
E39	2.28571429
E41	3.42857143
E46	1
E47	1.85714286
E50	1.71428571
E51	2.14285714
E54	2.28571429
E55	1.85714286

Fuente: Elaboración propia, 2014.

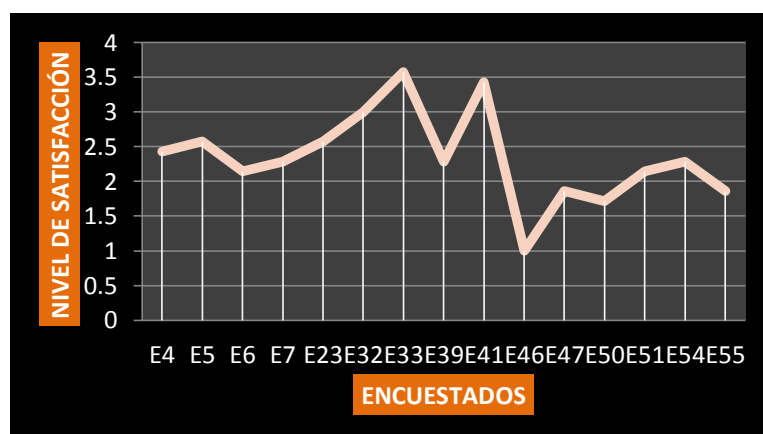


Gráfico 17: Promedio por encuestado – Caña grande.
Fuente: Elaboración propia, 2014.

Joss Comercial.

De los encuestados de la empresa “Joss Comercial” pudimos determinar que la mayoría de los encuestados de esta empresa, tuvieron un promedio mínimo de 2.2, lo que significó el 46% del promedio de la puntuación; y el promedio máximo fue de 4.5, lo que significó el 91% del promedio de la puntuación, como lo muestra la tabla 21 y el grafico 18.

Tabla 21
Promedio por encuestado – Joss comercial.

Satisfaccion laboral	
Encuestado	Promedio por encuestado
E1	3.42857143
E2	3.85714286
E3	3.28571429
E11	3
E12	2.85714286
E13	2.85714286
E14	2.85714286
E15	3.71428571
E16	3.57142857
E42	4
E44	4.57142857
E57	2.28571429
E58	2.42857143
E59	2.28571429
E60	2.28571429

Fuente: Elaboración propia, 2014.

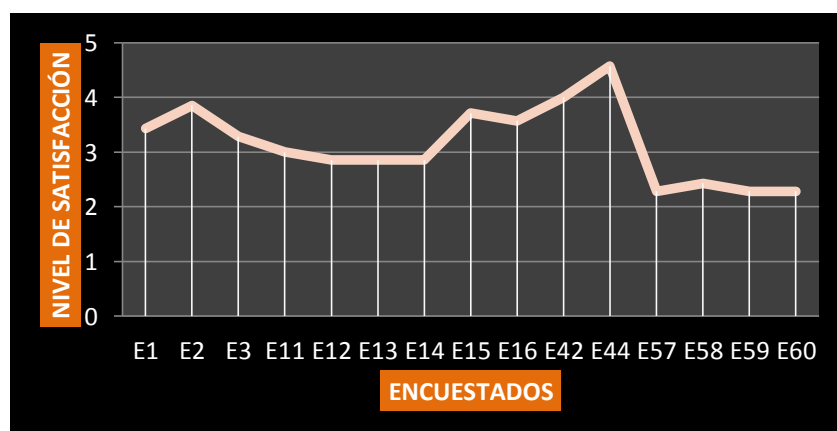


Gráfico 18: Promedio por encuestado – Joss Comercial
Fuente: Elaboración propia, 2014.

Planeta SAC.

De los encuestados de la empresa “Planeta SAC” pudimos determinar, que la mayoría de los encuestados de esta empresa, tuvieron un promedio mínimo de 1.5, lo que significó el 31% del promedio de la puntuación; y el promedio máximo fue de 4.8, lo que significó el 97% del promedio de la puntuación, como lo muestra la tabla 22 y el gráfico 19.

Tabla 22
Promedio por encuestado – Planeta SAC

Encuestado	Satisfacción laboral Promedio por encuestado
E8	1.57142857
E9	2.71428571
E10	2.57142857
E17	2.85714286
E18	2.85714286
E19	2
E20	1.85714286
E21	2.71428571
E22	2.14285714
E24	2.57142857
E25	2
E26	2.57142857
E27	3.42857143
E28	3.71428571
E29	3.42857143
E30	1.71428571
E31	4.85714286
E34	3.42857143
E35	3
E36	3
E37	3.28571429
E38	2.85714286
E40	3.42857143
E43	4.14285714
E45	3
E48	2.71428571
E49	2.57142857
E56	2.71428571

Fuente: Elaboración propia, 2014.

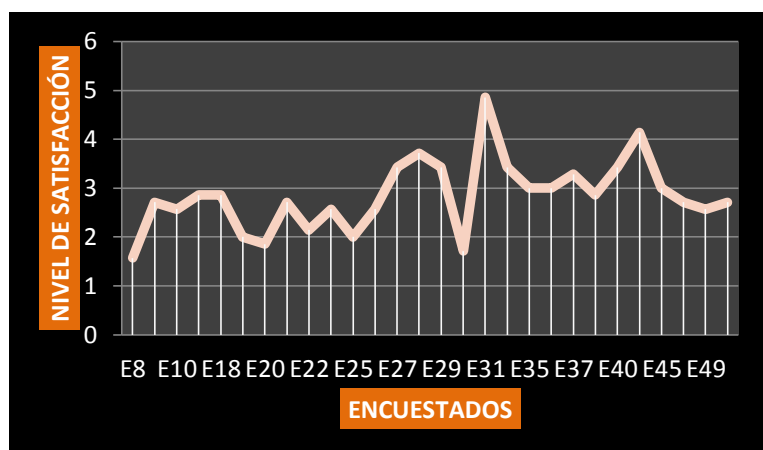


Gráfico 19. Promedio por encuestado – Planeta SAC.
Fuente: Elaboración propia, 2014.

b) Promedio Por pregunta de acuerdo a la empresa.

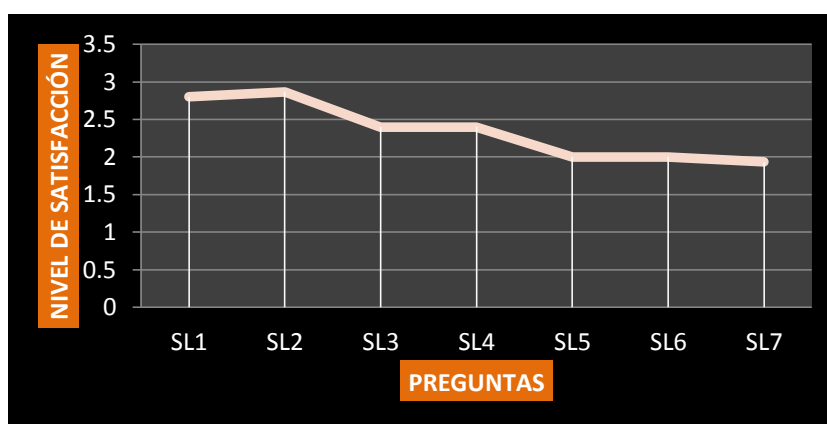
Caña Grande.

De los encuestados de la empresa “Caña Grande” se tomó el promedio de cada ítem que corresponde a la satisfacción laboral, pudimos determinar que los ítems tienen un promedio mínimo de 1.9, lo que significó el 39% del promedio de puntuación; y el promedio máximo fue de 2.8, lo que significó el 57% del promedio de puntuación, como lo podemos apreciar en la tabla 23 y en el gráfico 20.

Tabla 23
Promedio por respuesta – Caña Grande.

	Satisfacción laboral						
	SL1	SL2	SL3	SL4	SL5	SL6	SL7
Promedio por pregunta	2.8	2.867	2.4	2.4	2	2	1.93

Fuente: Elaboración propia, 2014.



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Joss Comercial.

De los encuestados de la empresa “Joss Comercial” se tomó el promedio de cada ítem que corresponde a la satisfacción Laboral, pudimos determinar que los ítems tuvieron un promedio mínimo de 2.6, lo que significó el 56% del promedio de la puntuación; y en el promedio máximo fue de 3.5, lo que significó el 71% del promedio de la puntuación, como lo podemos apreciar en la tabla 24 y en el gráfico 21.

Tabla 24
Promedio por respuesta – Joss Comercial

	Satisfaccion laboral						
	SL1	SL2	SL3	SL4	SL5	SL6	SL7
Promedio por pregunta	3.4	3.4	2.8	3.533	3.133	2.667	3.133

Fuente: Elaboración propia, 2014.

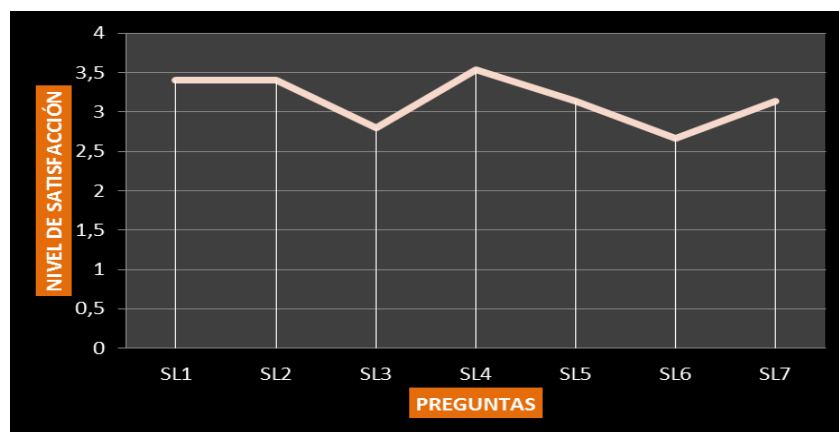


Gráfico 21: Promedio por respuesta – Joss Comercial.
Fuente: Elaboración propia, 2014.

Planeta SAC.

De los encuestados de la empresa “Planeta SAC” se tomó el promedio de cada ítem que corresponde a la satisfacción laboral, pudimos determinar que los ítems, tuvieron como promedio mínimo 1.1, lo que significó el 24% del promedio de la puntuación; y el promedio máximo fue de 1.6, lo que significó el 32% del promedio de la puntuación, como lo podemos apreciar en la tabla 25 y en el gráfico 22.

Tabla 25
Promedio por respuesta – Planeta SAC

Encuestado	Satisfaccion laboral						
	SL1	SL2	SL3	SL4	SL5	SL6	SL7
Promedio por	1.483	1.6	1.267	1.183	1.267	1.183	1.317

pregunta

Fuente: Elaboración propia, 2014.

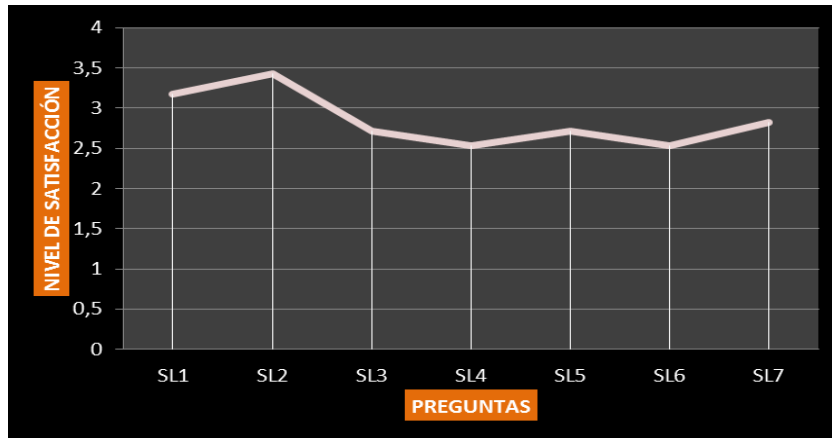


Gráfico 22. Promedio por respuesta – Planeta SAC.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

c) Promedio por encuestado del total de nuestra muestra.

El gráfico 23 mostró el promedio de encuestados, en este gráfico de líneas pudimos observar que en general, los índices de satisfacción no se encuentran uniformes y ningún punto, por el contrario observamos picos altos y bajos, demostrando así que la variable Satisfacción Laboral no es estable en ninguna de las empresas.

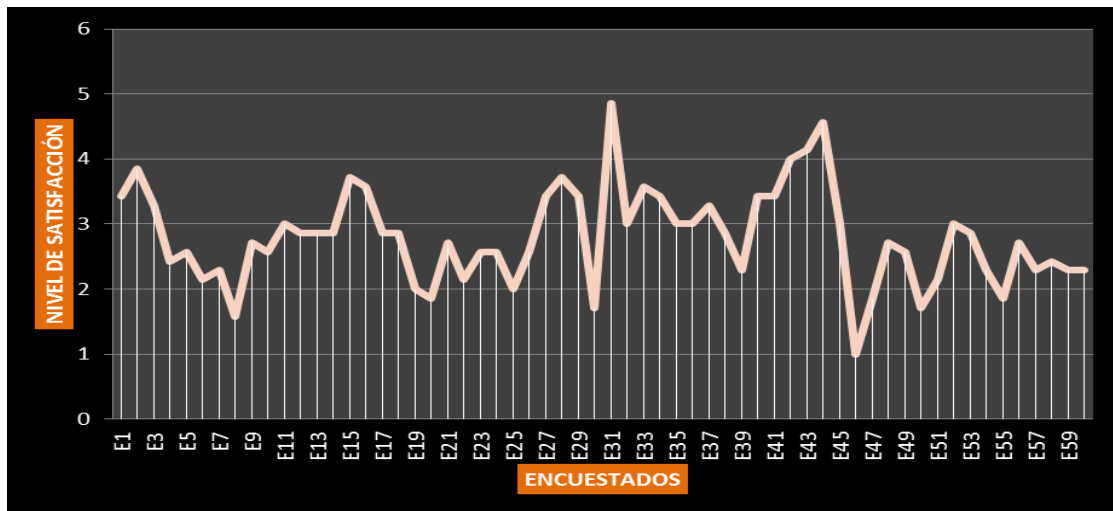


Gráfico 23: Total de la muestra – Promedio por encuestado

Fuente: Elaboración propia, 2014.

d) Promedio por pregunta del total de nuestra muestra.

El gráfico 24 mostró que el promedio por pregunta, basándonos en cada ítem de cada variable. En este gráfico de líneas, pudimos

observar que en general los índices de satisfacción fueron por debajo de los 3.5 puntos, manteniendo un nivel de satisfacción bajo.

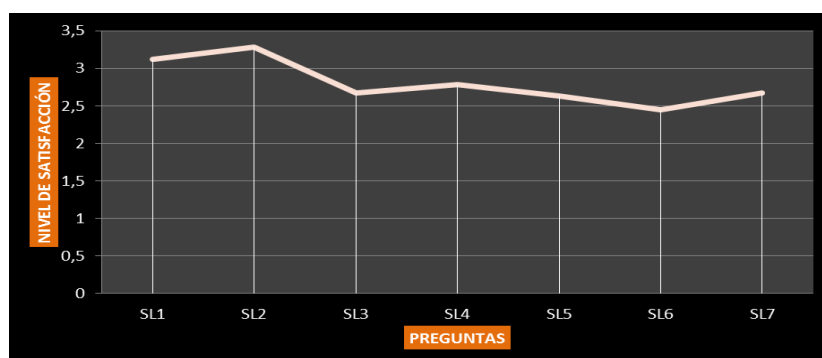


Gráfico 24. Total de la muestra – Promedio por pregunta.
Fuente: Elaboración propia, 2014.

3.1.5. Variable de Condiciones de trabajo.

a) Promedio por encuestado de acuerdo a la empresa.

Caña Grande.

De los encuestados de la empresa “Caña Grande” pudimos determinar que la mayoría de los encuestados de esta empresa, tuvieron en promedio mínimo de 1, lo que significó que el 20% del promedio de la puntuación; y en promedio máximo de 4.8, lo que significó el 98% del promedio de la puntuación, como lo muestra la tabla 26 y el gráfico 25.

Tabla 26
Promedio por encuestado – Caña Grande

Condiciones de trabajo	
Encuestado	Promedio por encuestado
E4	3.125
E5	2.5
E6	2.75
E7	3.125
E23	2.5
E32	4.25
E33	4.875
E39	3.75
E41	3.5
E46	1
E47	3.25
E50	2
E51	3.25
E54	2.125
E55	1.625

Fuente: Elaboración propia, 2014.

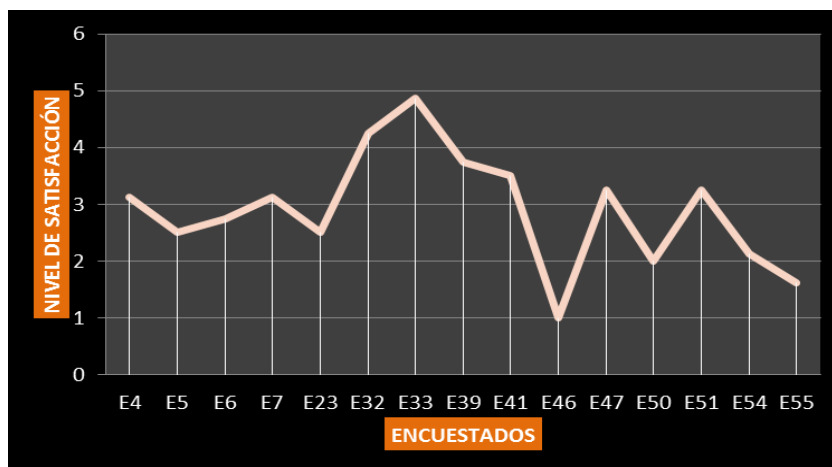


Gráfico 25. Promedio por encuestado – Caña Grande.
Fuente: Elaboración propia, 2014.

Joss Comercial.

De los encuestados de la empresa “Joss Comercial” pudimos determinar que la mayoría de los encuestados de esta empresa, tuvieron en promedio mínimo de 2.7, lo que significó el 55% del promedio de la puntuación; y el promedio máximo fue de 4.5, lo cual significó el 90% del promedio de la puntuación como lo muestra la tabla 27 y el gráfico 26.

Tabla 27
Promedio por encuestado – Joss Comercial

Condiciones de trabajo	
Encuestado	Promedio por encuestado
E1	3.375
E2	4
E3	4
E11	4
E12	4
E13	4
E14	4
E15	3
E16	3.5
E42	4.25
E44	4.5
E57	3.25
E58	2.75

E59	3.25
E60	3.25

Fuente: Elaboración propia, 2014.

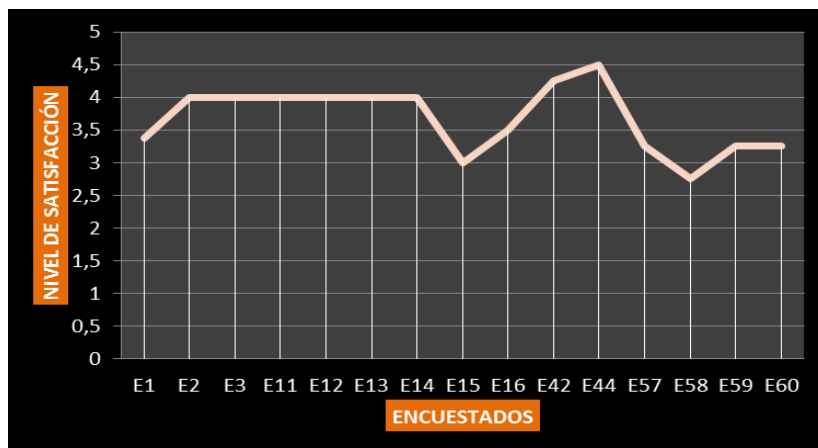


Gráfico 26. Promedio por encuestado – Joss Comercial.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Planeta SAC.

De los encuestados de la empresa “Planeta SAC” pudimos determinar que la mayoría de los encuestados de esta empresa, tuvieron un promedio mínimo de 2, lo que significó el 40% del promedio de la puntuación; y el promedio máximo fue de 4, lo cual significa el 80% del promedio de la puntuación, como lo muestra la tabla 28 y el gráfico 27.

Tabla 28
Promedio por encuestado – Planeta SAC.

Condiciones de trabajo	
Encuestado	Promedio por encuestado
E8	2.625
E9	2.875
E10	2.75
E17	4
E18	3
E19	2.875
E20	2.375
E21	2.5
E22	2.5
E24	2.875
E25	2

E26	2.5
E27	2.875
E28	2.625
E29	3
E30	2.875
E31	5
E34	3.75
E35	4
E36	2
E37	3.75
E38	3
E40	3.75
E43	2.75
E45	4
E48	3.5
E49	3.625
E56	2.75

Fuente: Elaboración propia, 2014.

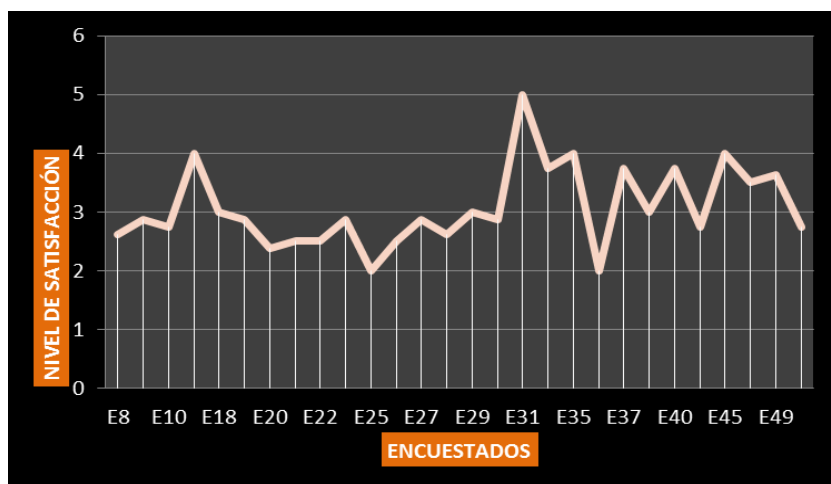


Gráfico 27. Promedio por encuestado – Planeta SAC.
Fuente: Elaboración propia, 2014.

b) Promedio por pregunta de acuerdo a la empresa.

Caña Grande.

De los encuestados de la empresa “Caña Grande” se tomó el promedio de cada ítem que corresponde a la variable Condiciones de Trabajo, y pudimos determinar que el promedio mínimo fue de 2.2, lo que significó el 45% del promedio de la puntuación y el promedio máximo fue de 3.3, lo que significó el 67% del promedio

de la puntuación, como lo podemos apreciar en la tabla 29 y en el gráfico 28.

Tabla 29
Promedio por respuesta – Caña Grande

Encuestado	Condiciones de trabajo							
	CT1	CT2	CT3	CT4	CT5	CT6	CT7	CT8
Promedio por pregunta	3.333	3.2667	2.733	2.933	2.733	3.2	2.267	2.8

Fuente: Elaboración propia, 2014.

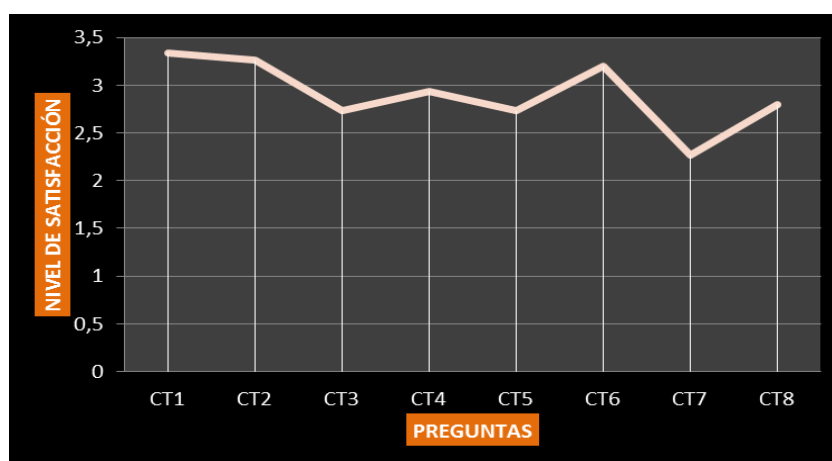


Gráfico 28. Promedio por respuesta – Caña Grande.
Fuente: Elaboración propia, 2014.

Joss Comercial.

De los encuestados de la empresa “Joss Comercial” se tomó el promedio de cada Item, que corresponde a la variable Condiciones de Trabajo y pudimos determinar que el promedio mínimo fue de 3.3, lo que significó el 67% del promedio de la puntuación; y el promedio máximo fue de 3.9, lo que significó el 79% del promedio de la puntuación, como lo podemos apreciar en la tabla 30 y en el gráfico 29.

Tabla 30
Promedio por respuesta – Joss Comercial

Encuestado	Condiciones de trabajo							
	CT1	CT2	CT3	CT4	CT5	CT6	CT7	CT8
Promedio por pregunta	3.867	3.8	3.333	3.467	3.733	3.933	3.6	3.667

Fuente: Elaboración propia, 2014.

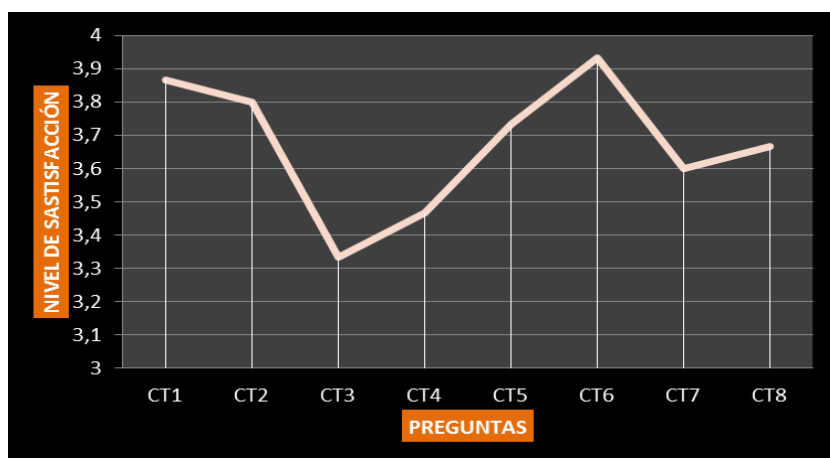


Gráfico 29. Promedio por respuesta – Joss Comercial.
Fuente: Elaboración propia, 2014.

Planeta SAC.

De los encuestados de la empresa “ Planeta SAC” se tomó el promedio de cada ítem que corresponde a la variable Condiciones de Trabajo y pudimos determinar el promedio mínimo que fue 2.6, lo cual significó el 53% del promedio de la puntuación; y el promedio máximo fue de 3.4, lo que significó el 69% del promedio de la puntuación, como lo podemos apreciar en la tabla 31 y en el gráfico 30.

Tabla 31
Promedio por pregunta – Planeta SAC

Encuestado	Condiciones de trabajo							
	CT1	CT2	CT3	CT4	CT5	CT6	CT7	CT8
Promedio por pregunta	3.428	2.678	2.642	2.857	3.25	3.464	2.928	3.357

Fuente: Elaboración propia, 2014.

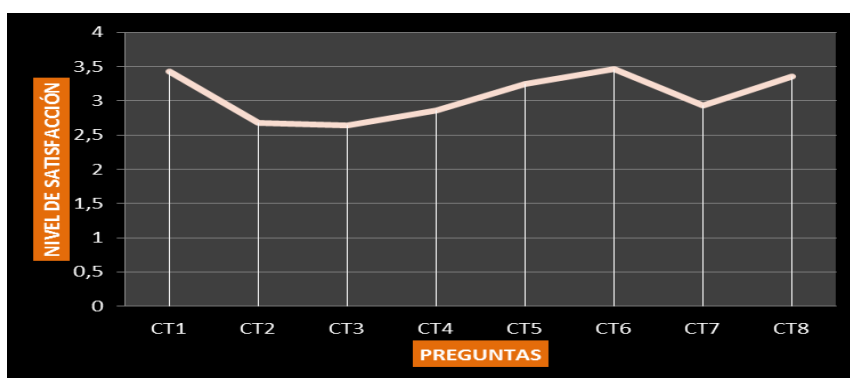


Gráfico 30: Promedio por pregunta – Planeta SAC
Fuente: Elaboración propia, 2014.

c) Promedio por encuestado del total de nuestra muestra.

El gráfico 31 mostró el promedio de encuestados, en este gráfico de líneas podemos observar que en general, los índices de satisfacción no se encuentran uniformes y ningún punto, por el contrario, observamos picos altos y bajos, demostrando así que la variable Condiciones de Trabajo no es estable en ninguna de las empresas.



Gráfico 31. Total de la muestra – Promedio por encuestado.
Fuente: Elaboración propia, 2014.

d) Promedio por pregunta del total de nuestra muestra.

El gráfico 32 mostró el promedio por pregunta, basándonos en cada ítem de cada variable, en este gráfico de líneas, podemos observar que en general los índices de satisfacción son por debajo de los 2.9 puntos, manteniendo un nivel de satisfacción bajo.

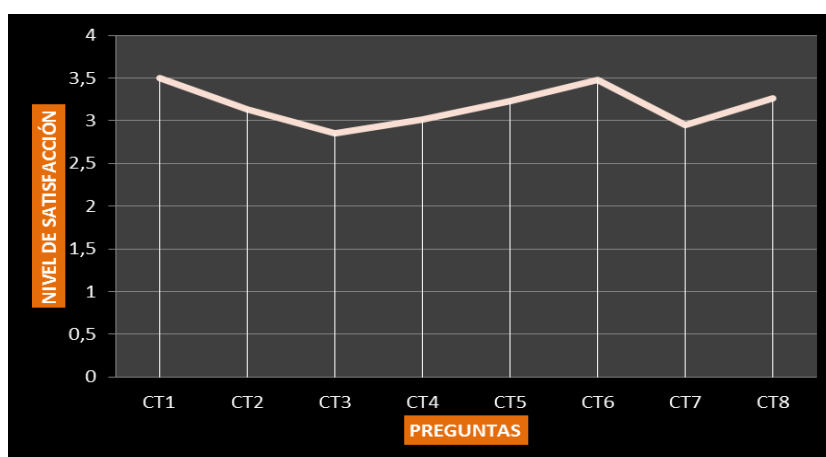


Gráfico 32: Total de la muestra – Promedio por pregunta.
Fuente: Elaboración propia, 2014.

3.1.6. Variable de Seguridad Laboral.

a) Promedio por encuestado de acuerdo a la empresa.

Caña Grande.

De los encuestados de la empresa “Caña Grande” pudimos determinar que la mayoría de los encuestados de esta empresa, tuvieron un promedio mínimo de 1, lo que significó el 20% del promedio de la puntuación; y el promedio máximo fue de 3.7, lo cual significó el 75% del promedio de la puntuación, como lo muestra la tabla 32 y el gráfico 34.

Tabla 32
Promedio por encuestado – Caña Grande

Seguridad laboral	
Encuestado	Promedio por encuestado
E4	2
E5	1.75
E6	2.25
E7	3
E23	2.75
E32	3.75
E33	3.5
E39	1
E41	3
E46	1
E47	2
E50	2
E51	3
E54	1.5
E55	1.5

Fuente: Elaboración propia, 2014.

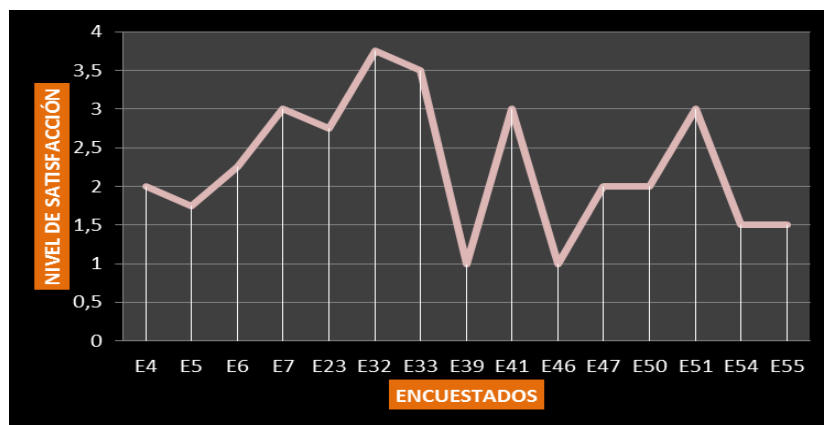


Gráfico 33: Promedio por encuestado – Caña Grande
Fuente: Elaboración propia, 2014.

Joss Comercial.

De los encuestados de la empresa “Joss Comercial” pudimos determinar que la mayoría de los encuestados de esta empresa tuvieron un promedio mínimo de 2, lo que significó el 40% del promedio de la puntuación; y el promedio máximo de 3.7, lo cual significó el 75% del promedio de la puntuación, como lo muestra la tabla 33 y el gráfico 34.

Tabla 33
Promedio por encuestado – Joss Comercial

Encuestado	Promedio por encuestado
E1	3.75
E2	3.75
E3	3.75
E11	3.75
E12	3
E13	3
E14	3
E15	3.75
E16	3.5
E42	3.75
E44	3
E57	2
E58	2
E59	2
E60	2.5

Fuente: Elaboración propia, 2014.

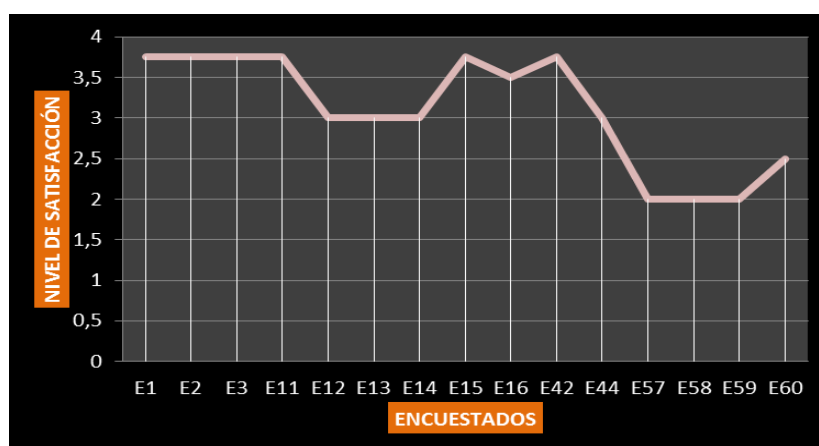


Gráfico 34. Promedio por encuestado – Joss Comercial.
Fuente: Elaboración propia, 2014.

Planeta SAC.

De los encuestados de la empresa “Planeta SAC” pudimos determinar que la mayoría de los encuestados de esta empresa, tuvieron un promedio mínimo de 1.5, lo que significó el 30% del promedio de la puntuación; y el promedio máximo fue de 4.7, lo cual significó el 95% del promedio de la puntuación, como lo muestra la tabla 34 y el gráfico 35.

Tabla 34
Promedio por encuestado – Paneta SAC.

Seguridad laboral	
Encuestado	Promedio por encuestado
E8	1.5
E9	2.25
E10	2
E17	4
E18	3
E19	1.5
E20	2
E21	2
E22	2
E24	2
E25	2
E26	2
E27	3
E28	3
E29	4.25
E30	2
E31	4.75
E34	4
E35	2
E36	3
E37	2.75
E38	2
E40	3.25
E43	4
E45	4
E48	2
E49	2
E56	3

Fuente: Elaboración propia, 2014

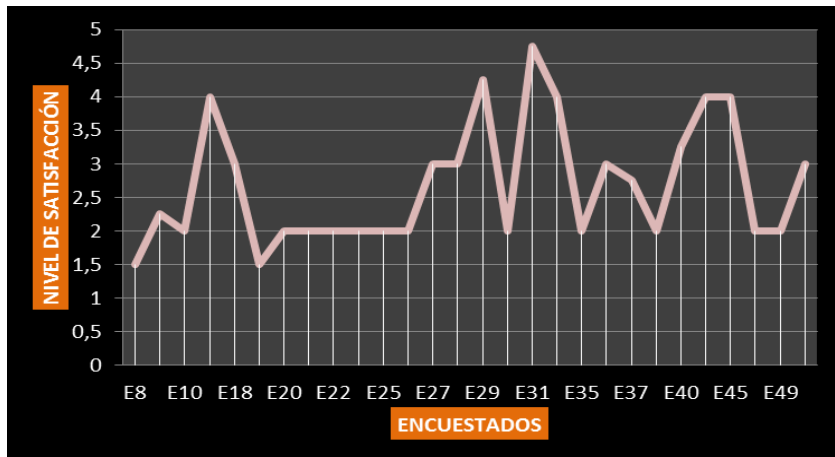


Gráfico 35: Promedio por encuestado – Paneta SAC.
Fuente: Elaboración propia, 2014.

b) Promedio Por pregunta de acuerdo a la empresa.

Caña Grande.

De los encuestados de la empresa “Caña Grande” se tomó el promedio de cada ítem que corresponde a la variable Seguridad Laboral y pudimos determinar que el promedio mínimo fue de 1.8, lo que significó el 37% del promedio de la puntuación; y el promedio máximo fue de 2.4, lo que significó el 48% del promedio de la puntuación, como lo podemos apreciar en la tabla 35 y en el gráfico 36.

Tabla 35
Promedio por pregunta – Caña grande

Encuestado	Seguridad laboral			
	S1	S2	S3	S4
Promedio por pregunta	2.4	1.867	2.467	2.33

Fuente: Elaboración propia, 2014

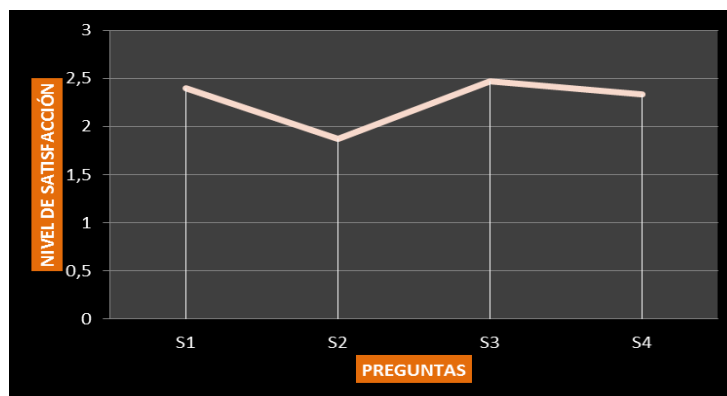


Gráfico 36. Promedio por pregunta – Caña Grande.
Fuente: Elaboración propia, 2014.

Joss Comercial.

De los encuestados de la empresa “Joss Comercial” se tomó el promedio de cada ítem que corresponde a la variable Seguridad Laboral y pudimos determinar que el promedio mínimo fue de 2.8, lo que significó el 57% del promedio de la puntuación; y el promedio máximo fue de 3.2, lo que significó el 65% del promedio de la puntuación, como lo podemos apreciar en la tabla 36 y en el gráfico 37.

Tabla 36
Promedio por pregunta – Joss Comercial

Seguridad laboral				
Encuestado	S1	S2	S3	S4
Promedio				
Por	3.067	2.867	3.2	3.267
Pregunta				

Fuente: Elaboración propia, 2014

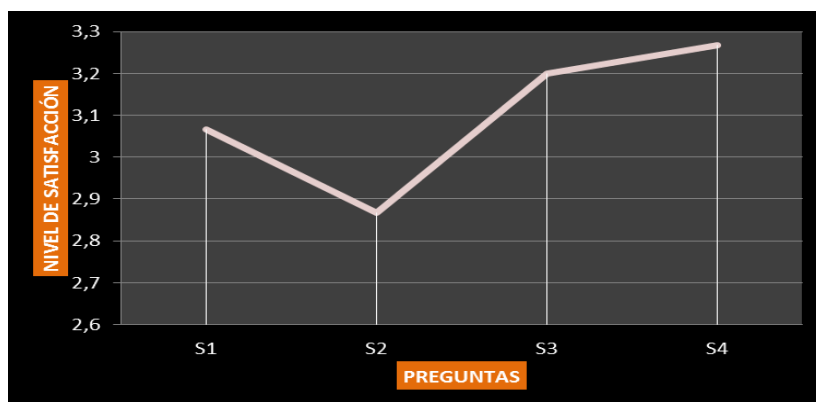


Gráfico 37: Promedio por pregunta – Joss Comercial
Fuente: Elaboración propia, 2014.

Planeta SAC.

De los encuestados de la empresa “Planeta SAC” se tomó el promedio de cada ítem que corresponde a la variable Seguridad Laboral y pudimos determinar que el promedio mínimo fue de 2.5, lo que significó el 51% del promedio de la puntuación; y el promedio máximo fue de 2.7, lo que significó el 56% del promedio de la puntuación, como lo podemos apreciar en la tabla 37 y en el gráfico 38.

Tabla 37
Promedio por pregunta – Planeta SAC

Seguridad laboral				
Encuestado	S1	S2	S3	S4
Promedio				
Por	2.536	2.714	2.714	2.786
Pregunta				

Fuente: Elaboración propia, 2014

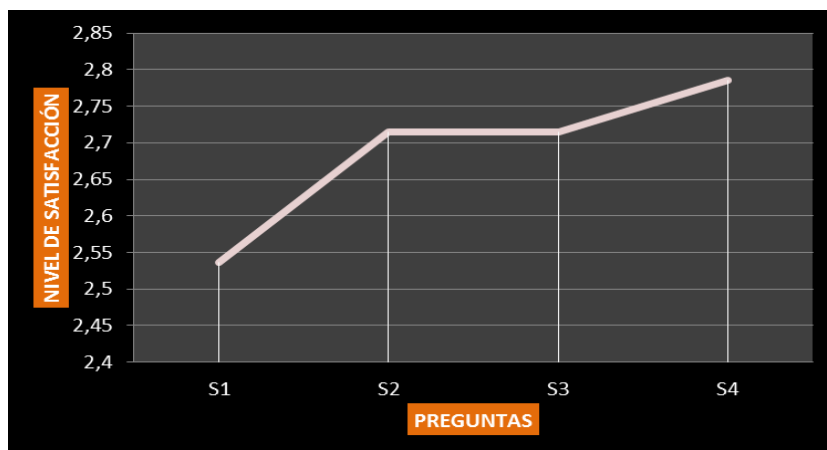


Gráfico 38. Promedio por pregunta – Planeta SAC.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

c) Promedio por encuestado del total de nuestra muestra.

El gráfico 39 mostró el promedio de los encuestados. En este gráfico de líneas, podemos observar que en general los índices de satisfacción no se encuentran uniformes y ningún punto, por el contrario observamos picos altos y bajos, demostrando así que la variable Seguridad Laboral no es estable en ninguna de las empresas.

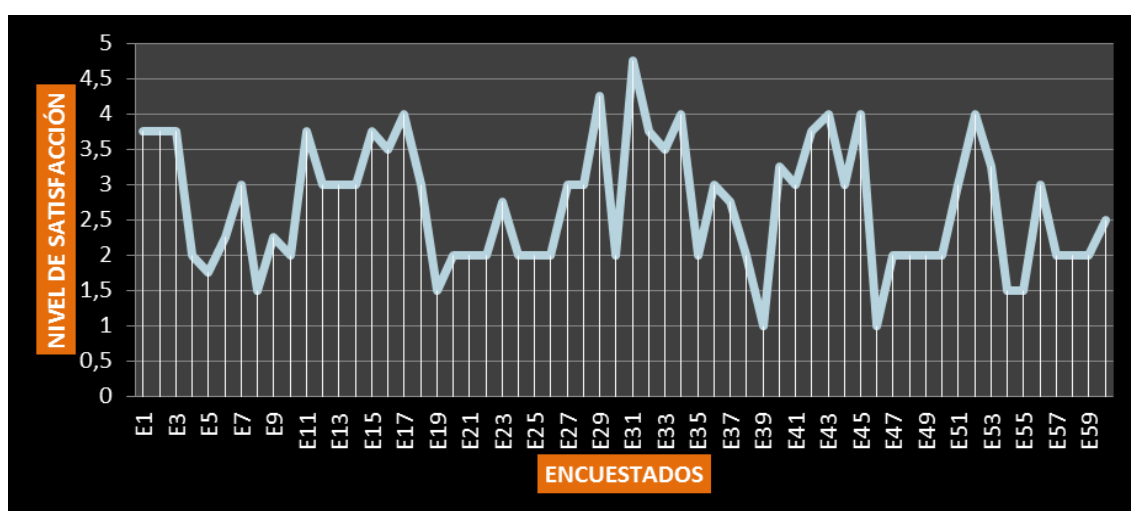


Gráfico 39. Total de la muestra – Promedio por pregunta.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

d) Promedio por pregunta del total de nuestra muestra.

El gráfico 40 mostró el promedio por pregunta, basándonos en cada ítem de cada variable. En este gráfico de líneas, pudimos observar que en general los índices de satisfacción son por debajo de los 3 puntos, manteniendo un nivel de satisfacción bajo.

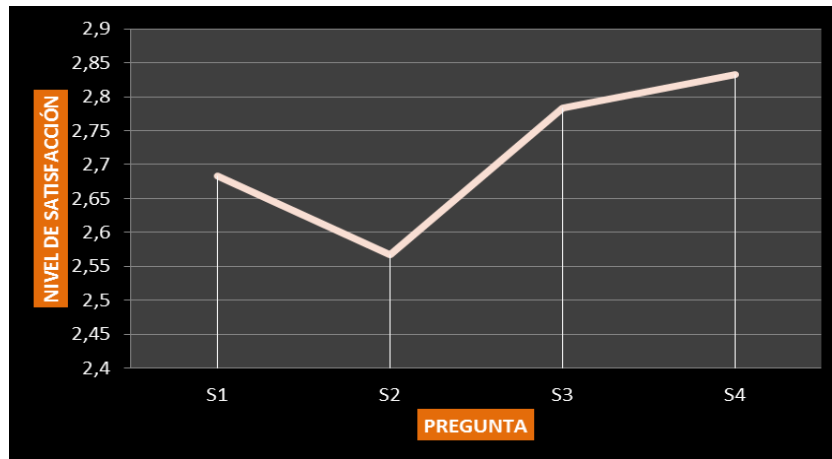


Gráfico 40. Total de la muestra – Promedio por pregunta.
Fuente: Elaboración propia, 2014.

3.1.7. Variable de Reconocimiento.

a) Promedio por encuestado de acuerdo a la empresa.

Caña Grande.

De los encuestados de la empresa “Caña Grande” pudimos determinar que el promedio mínimo fue de 1, lo que significó el 20% del promedio de la puntuación; y el promedio máximo fue de 4, lo que significó el 80% del promedio de la puntuación, como lo muestra la tabla 32 y el gráfico 42.

Tabla 38
Promedio por encuestado – Caña Grande

Reconocimiento	
Encuestado	Promedio por encuestado
E4	1.33333333
E5	2.33333333
E6	1.33333333
E7	2
E23	1.66666667
E32	2.33333333
E33	4
E39	3.66666667
E41	2.66666667
E46	1
E47	1.33333333
E50	1.33333333
E51	1.33333333
E54	1.66666667
E55	1.66666667

Fuente: Elaboración propia, 2014

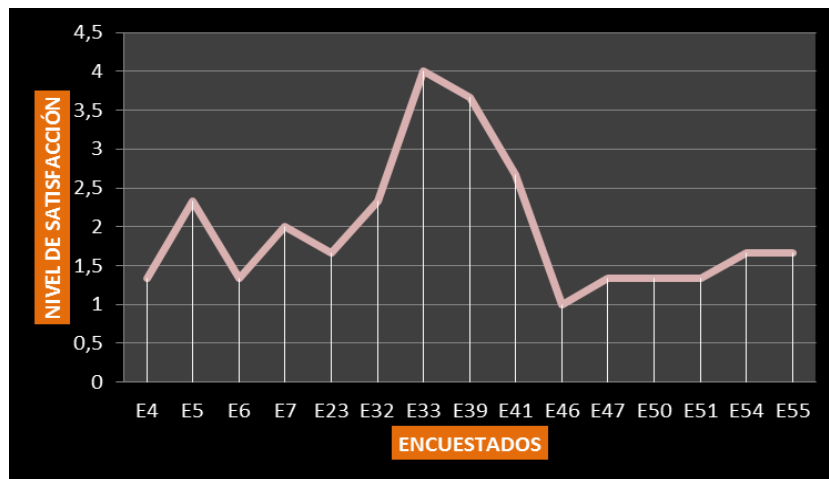


Gráfico 41. Promedio por encuestado – Caña Grande.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

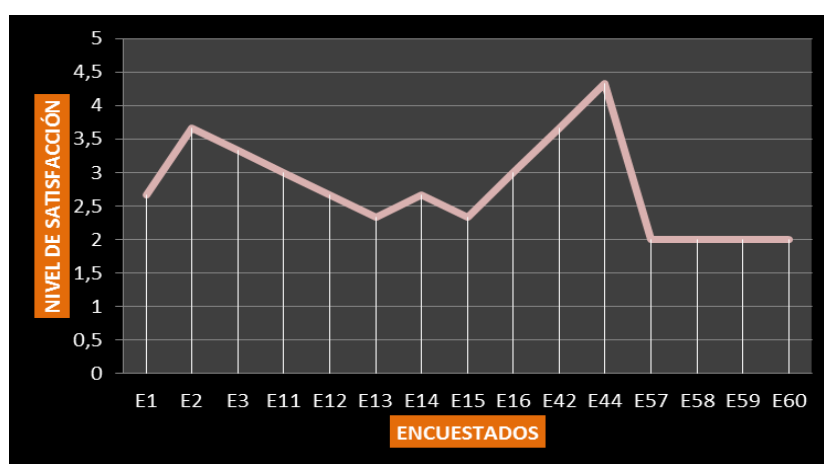
Joss Comercial.

De los encuestados de la empresa “Joss Comercial” pudimos determinar que el promedio mínimo fue de 2, lo que significó el 40% del promedio de la puntuación; y el promedio máximo fue 4.3, lo que significó el 87% del promedio de la puntuación, como lo muestra la tabla 39 y el gráfico 42.

Tabla 39
Promedio por encuestado – Joss Comercial

Reconocimiento	
Encuestado	Promedio por encuestado
E1	2.66666667
E2	3.66666667
E3	3.33333333
E11	3
E12	2.66666667
E13	2.33333333
E14	2.66666667
E15	2.33333333
E16	3
E42	3.66666667
E44	4.33333333
E57	2
E58	2
E59	2
E60	2

Fuente: Elaboración propia, 2014.



Fuente: Elaboración propia, 2014.

Planeta SAC.

De los encuestados de la empresa “Planeta SAC” pudimos determinar que el promedio mínimo fue de 1.6, lo que significó el 33% del promedio de la puntuación; y el promedio máximo fue de 4.6, lo que significó el 93% del promedio de la puntuación, como lo muestra la tabla 40 y el gráfico 43.

Tabla 40

Promedio por encuestado – Planeta SAC

Reconocimiento	
Encuestado	Promedio por encuestado
E8	1.66666667
E9	1.66666667
E10	2
E17	2
E18	3.33333333
E19	2
E20	2
E21	2
E22	2.33333333
E24	2
E25	2.33333333
E26	2.33333333
E27	2
E28	2.66666667
E29	3
E30	2
E31	4.66666667
E34	2.66666667
E35	2.66666667
E36	2.66666667
E37	2
E38	2.33333333
E40	2
E43	3
E45	2.66666667
E48	2
E49	2
E56	1.66666667

Fuente: Elaboración propia, 2014

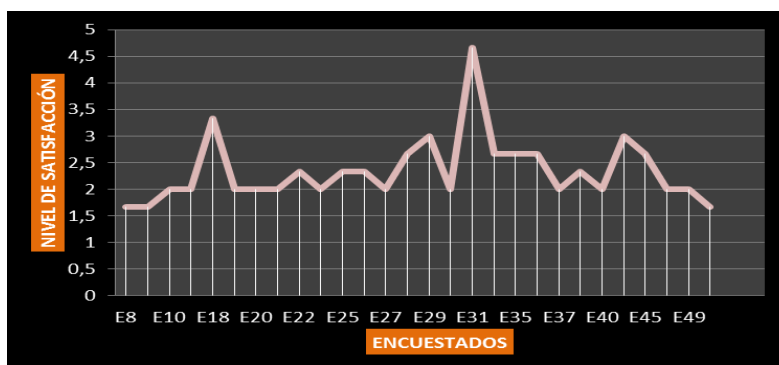


Gráfico 45. Promedio por encuestado - Planeta SAC.
Fuente: Elaboración propia, 2014.

b) Promedio por pregunta de acuerdo a la empresa.

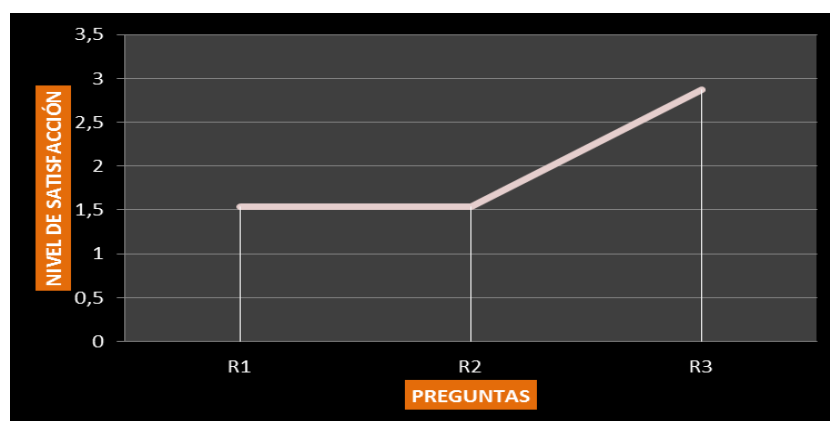
Caña Grande.

De los encuestados de la empresa “Caña Grande” se tomó el promedio de cada ítem que corresponde a la variable de Reconocimiento y pudimos determinar que la mayoría de los ítem tuvieron un promedio mínimo que fue de 1.5, lo que significó el 31% del promedio de la puntuación; y un promedio máximo de 2.8, lo que significó el 57% del promedio de la puntuación, como lo podemos apreciar en la tabla 41 y en el gráfico 44.

Tabla 41
Promedio por pregunta – Caña Grande

Encuestado	Reconocimiento		
	R1	R2	R3
PROMEDIO POR PREGUNTA	1.533	1.533	2.867

Fuente: Elaboración propia, 2014



Joss Comercial.

De los encuestados de la empresa “Joss Comercial” se tomó el promedio de cada ítem que corresponde a la variable Reconocimiento y pudimos determinar que la mayoría de los ítem tuvieron un promedio mínimo que fue de 2.3, lo que significó el 47% del promedio de la puntuación; y el promedio máximo fue de 3.2, lo que significó el 65% del promedio de la puntuación, como lo podemos apreciar en la tabla 42 y en el gráfico 45.

Tabla 42
Promedio por pregunta- Joss Comercial

Encuestado	Reconocimiento		
	R1	R2	R3
Promedio por pregunta	2.333	2.733	3.267

Fuente: Elaboración propia, 2014

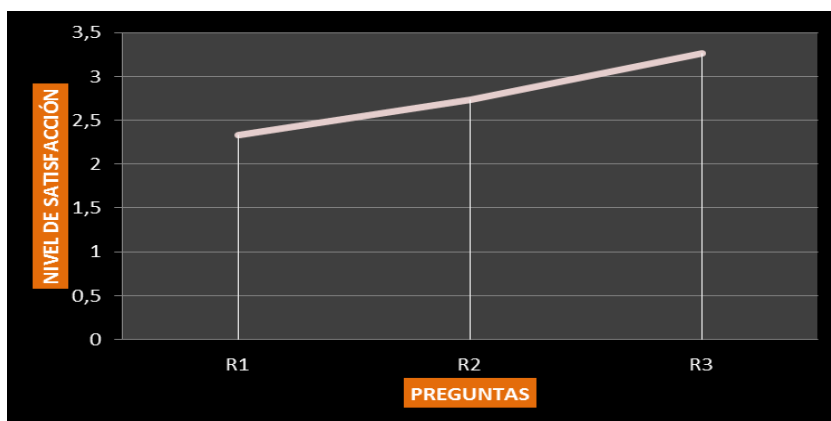


Gráfico 45: Promedio por pregunta – Joss Comercial
Fuente: Elaboración propia, 2014

Planeta SAC.

Bajo esta premisa de analizar al total de los encuestados de la empresa “ Planeta SAC ” tomando el promedio de cada ítem que corresponde a la variable de Reconocimiento podemos determinar que la mayoría de los ítems están en promedio mínimo de 2, lo cual significa el 40% del promedio de la puntuación y en promedio máximo de 2.9, lo cual significa el 59% del promedio de la puntuación, como lo podemos apreciar en la tabla 43 y en el gráfico 46.

Tabla 43
Promedio por pregunta – Planeta SAC

Encuestado	Reconocimiento		
	R1	R2	R3
Promedio por pregunta	2	2.0714	2.964

Fuente: Elaboración propia, 2014

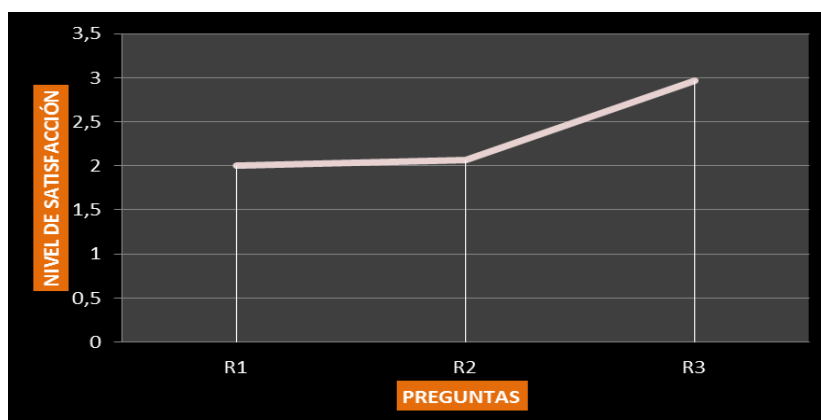


Gráfico 46. Promedio por pregunta – Planeta.
Fuente: Elaboración propia, 2014.

c) Promedio por encuestado del total de nuestra muestra.

El gráfico 47 mostró el promedio de encuestados, en este gráfico de líneas podemos observar que en general los índices de satisfacción no se encuentran uniformes en ningún punto; por el contrario observamos picos altos y bajos, demostrando así que la variable Reconocimiento no es estable en ninguna de las empresas.

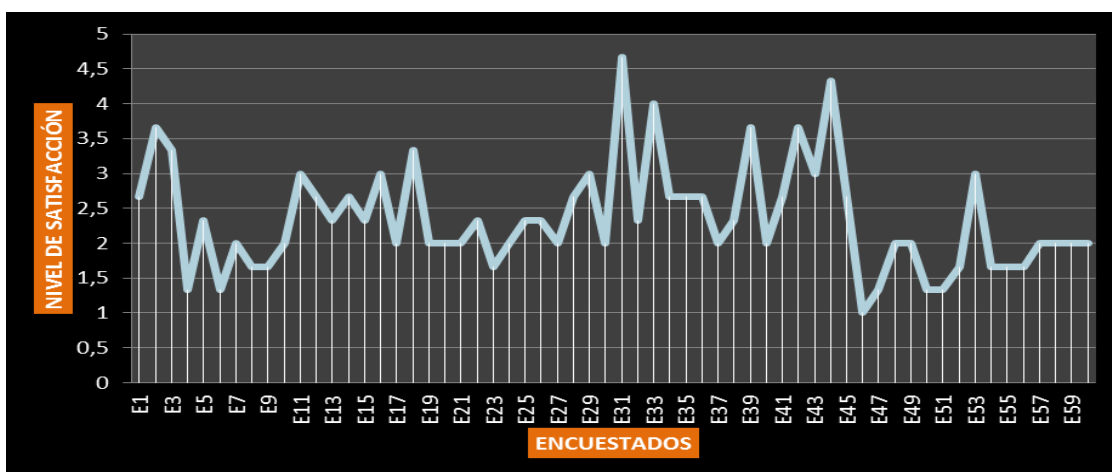


Gráfico 47. Total de la muestra - Promedio por encuesta.
Fuente: Elaboración propia, 2014.

d) Promedio por pregunta del total de nuestra muestra.

El gráfico 48 mostró el promedio por pregunta, basándonos en cada ítem de cada variable, en este gráfico de líneas podemos observar que en general los índices de satisfacción son por debajo de los 3 puntos, manteniendo un nivel de satisfacción bajo.

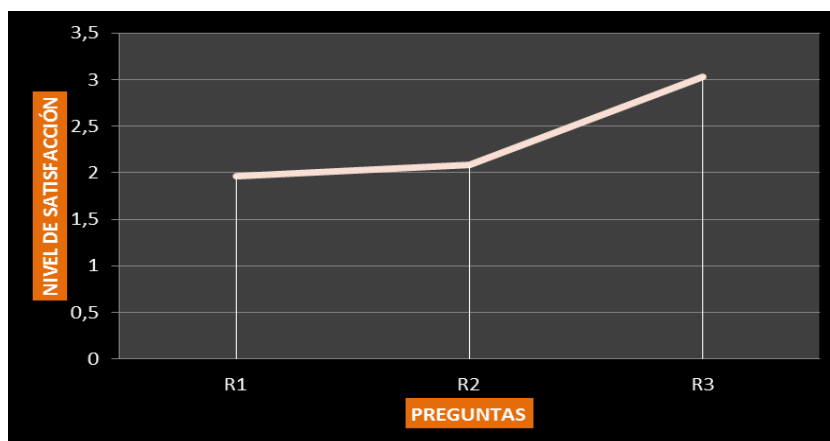


Gráfico 48. Total de muestra – Promedio por pregunta.
Fuente: Elaboración propia, 2014.

3.1.8. Variable de Liderazgo.

a.) Promedio por encuestado de acuerdo a la empresa.

Caña Grande.

De los encuestados de la empresa “Caña Grande” pudimos determinar que el promedio mínimo fue de 1, lo que significó el 20% del promedio de la puntuación; y el promedio máximo fue de 3.5, lo que significó el 72% del promedio de la puntuación, como lo muestra la tabla 44 y el gráfico 49.

Tabla 44
Promedio por encuestado – Caña Grande

Liderazgo	
Encuestado	Promedio por encuestado
E4	2.08333333
E5	2.41666667
E6	2
E7	1
E23	1
E32	2.16666667
E33	3.58333333
E39	2
E41	1
E46	1
E47	1.91666667
E50	1.5
E51	1
E54	1.75
E55	1.75

Fuente: Elaboración propia, 2014.

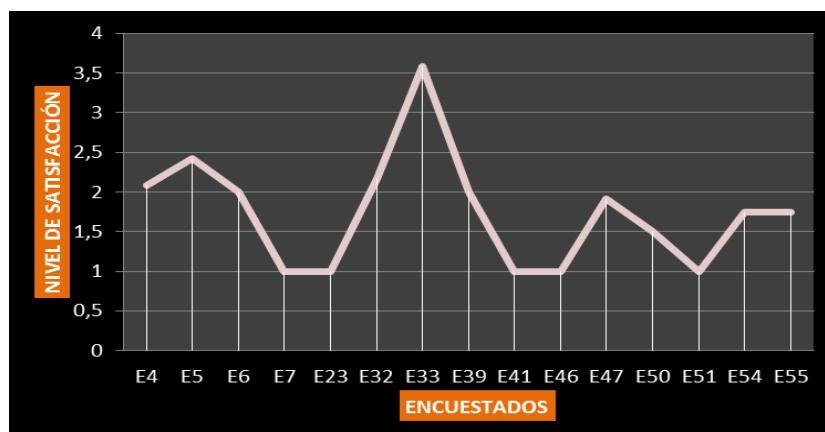


Gráfico 49. Promedio por encuestado – Caña Grande.
 Fuente: Elaboración propia, 2014.

Joss Comercial.

De los encuestados de la empresa “Joss Comercial” pudimos determinar que el promedio mínimo fue de 2, lo que significó el 42% del promedio de la puntuación; y el promedio máximo fue de 4.5, lo que significó el 92% del promedio de la puntuación, como lo muestra la tabla 39 y el gráfico 52.

Tabla 45
 Promedio por encuestado – Joss Comercial

Liderazgo	
Encuestado	Promedio por encuestado
E1	3.41666667
E2	4
E3	4
E11	4
E12	3.66666667
E13	4
E14	3.66666667
E15	3.83333333
E16	4
E42	4.75
E44	4.58333333
E57	2.41666667
E58	2.41666667
E59	2.08333333
E60	2.5

Fuente: Elaboración propia, 2014.



Gráfico 50. Promedio por encuestado – Joss Comercial.
 Fuente: Elaboración propia, 2014.

Planeta SAC.

De los encuestados de la empresa “Planeta SAC” pudimos determinar que el promedio mínimo fue de 2, lo que significó el 42% del promedio de la puntuación; y el promedio máximo fue de 4.5, lo que significó el 92% del promedio de la puntuación, como lo muestra la tabla 46 y el gráfico 51.

Tabla 46
Promedio por encuestado – Planeta S.A.C.

Liderazgo	
Encuestado	Promedio por encuestado
E8	2.33333333
E9	2.33333333
E10	2.41666667
E17	2.16666667
E18	3.66666667
E19	2.41666667
E20	2.25
E21	2.41666667
E22	2.33333333
E24	2.5
E25	2.25
E26	2.33333333
E27	2.08333333
E28	3.25
E29	3.25
E30	2.08333333
E31	4
E34	3.5
E35	4.58333333
E36	3
E37	3
E38	3.33333333
E40	3.5
E43	3.83333333
E45	3.41666667
E48	2.33333333
E49	2.41666667
E56	2.91666667

Fuente: Elaboración propia, 2014.

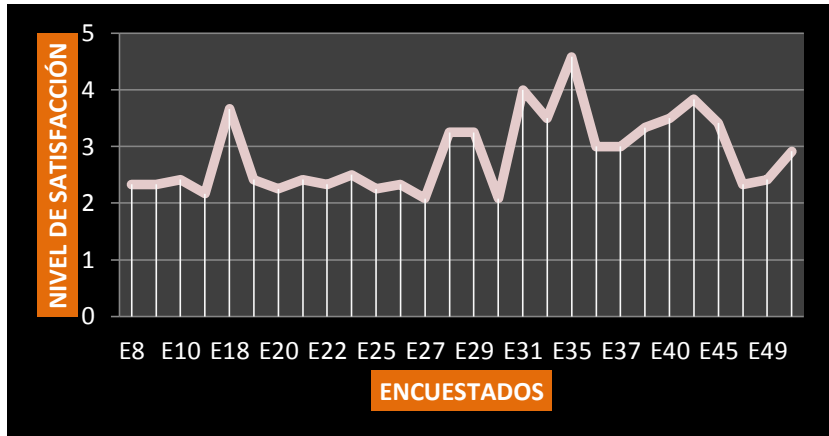


Gráfico 51. Promedio por encuestado – Planeta SAC.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

b) Promedio Por pregunta de acuerdo a la empresa.

Caña Grande.

De los encuestados de la empresa “Caña Grande” se tomó el promedio de cada ítem que corresponde a la variable Liderazgo y pudimos determinar que el promedio mínimo fue de 1.4, lo que significó el 28% del promedio de la puntuación; y el promedio máximo fue de 2, lo que significó el 41% del promedio de la puntuación, como lo podemos apreciar en la tabla 47 y en el gráfico 52.

Tabla 47
Promedio por pregunta – Caña Grande

Encuestado	Liderazgo											
	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	L10	L11	L12
Promedio por pregunta	1.8	1.667	1.733	1.733	1.667	1.867	2.067	1.8	1.8	1.6	1.8	1.4

Fuente: Elaboración propia, 2014.

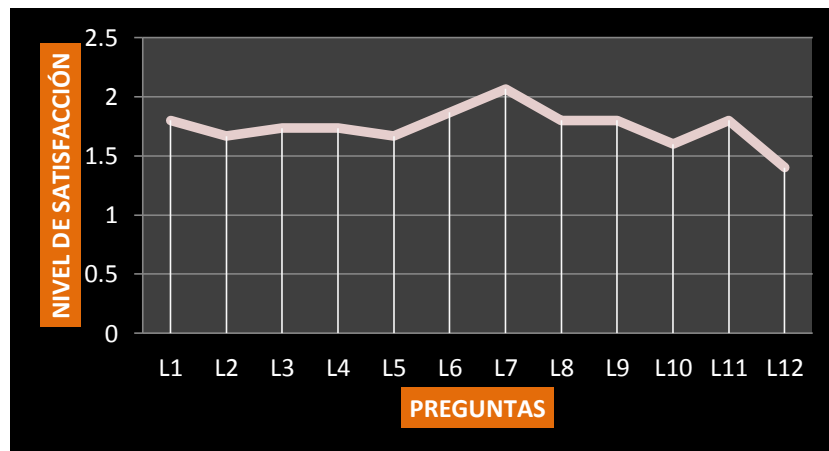


Gráfico 52. Promedio por pregunta – Caña Grande.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Joss Comercial.

De los encuestados de la empresa “Joss Comercial” se tomó el promedio de cada ítem que corresponde a la variable Liderazgo, y pudimos determinar la mayoría de los ítems estuvieron en promedio mínimo de 3.2, lo que significó el 64% del promedio de la puntuación; y el promedio máximo fue de 3.8, lo que significó el 76% del promedio de la puntuación, como lo podemos apreciar en la tabla 48 y en el gráfico 53.

Tabla 48
Promedio por pregunta – Joss Comercial

Encuestado	Liderazgo											
	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	L10	L11	L12
Promedio por pregunta	3.6	3.733	3.733	3.8	3.467	3.267	3.4	3.2	3.67	3.733	3.467	3.6

Fuente: Elaboración propia, 2014.

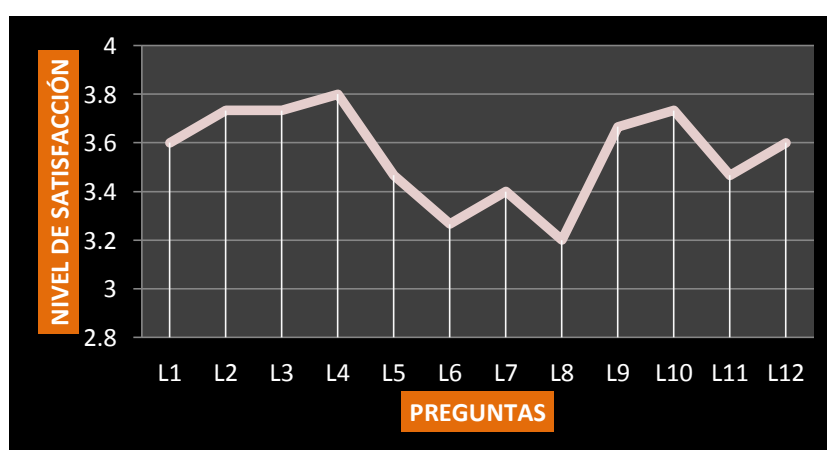


Gráfico 53. Promedio por pregunta – Joss Comercial.
Fuente: Elaboración propia, 2014.

Planeta SAC.

De los encuestados de la empresa “Planeta SAC” se tomó el promedio de cada ítem que corresponde a la variable Liderazgo y pudimos determinar que la mayoría de los ítems tuvieron un promedio mínimo de 2.6, lo que significó el 53% del promedio de la puntuación y en promedio máximo fue de 3.2, lo que significó el 56% del promedio de la puntuación, como lo podemos apreciar en la tabla 49 y en el gráfico 54.

Tabla 49
Promedio por pregunta – Planeta SAC

Encuestado	Liderazgo											
	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	L10	L11	L12
Promedio por pregunta	2.6071	3	2.892	2.642	3	2.7	3.107	2.785	2.571	2.8214	3.2857	2.785

Fuente: Elaboración propia, 2014.

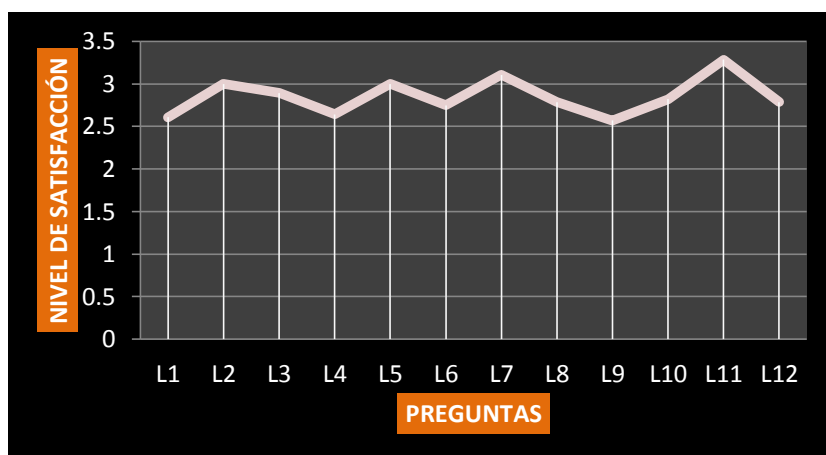


Gráfico 54. Promedio por pregunta – Planeta SAC.
Fuente: Elaboración propia, 2014.

C) Promedio por encuestado del total de nuestra muestra.

El gráfico 55 mostró el promedio de encuestados, en este gráfico de líneas podemos observar que en general los índices de satisfacción no se encuentran uniformes en ningún punto; por el contrario observamos picos altos y bajos, demostrando así que la variable liderazgo no es estable en ninguna de las empresas.

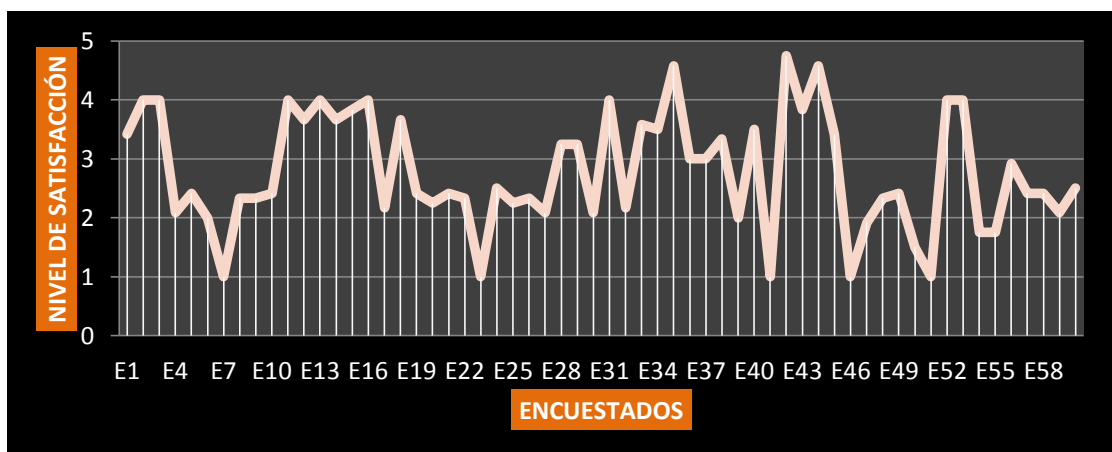


Gráfico 55. Total de la muestra - Promedio por encuestado.
Fuente: Elaboración propia, 2014.

A) Promedio por pregunta del total de nuestra muestra.

El gráfico 56 mostró el promedio por pregunta, basándonos en cada ítem de cada variable, en este gráfico de líneas podemos observar que en general los índices de satisfacción son por debajo de los 3 puntos, manteniendo un nivel de satisfacción bajo.

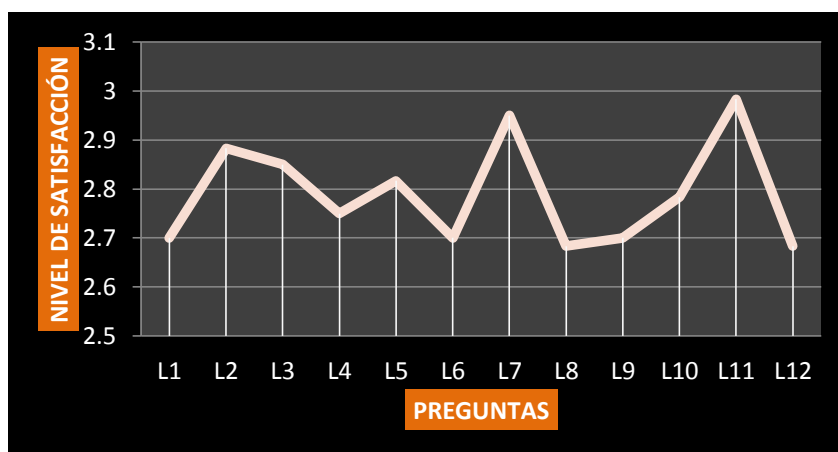


Gráfico 56. Total de la muestra - Promedio por pregunta.
Fuente: Elaboración propia, 2014.

3.1.9. Variable de Trabajo en Equipo.

a) Promedio por encuestado de acuerdo a la empresa.

Caña Grande.

De los encuestados de la empresa “Caña Grande” pudimos determinar que la mayoría de los encuestados de esta empresa tuvieron en promedio mínimo de 1, lo que significó el 20% del promedio de la puntuación; y en promedio máximo fue de 4.2, lo que significó el 85% del promedio de la puntuación, como lo muestra la tabla 50 y el gráfico 57.

Tabla 50
Promedio por encuestado – Caña Grande

Trabajo en equipo	
Encuestado	Promedio por encuestado
E4	1.5
E5	1.75
E6	1
E7	1.75
E23	1.5
E32	3.25
E33	4.25
E39	2
E41	1
E46	1
E47	1.25
E50	1.25
E51	1.5
E54	1.75
E55	1.25

Fuente: Elaboración propia, 2014

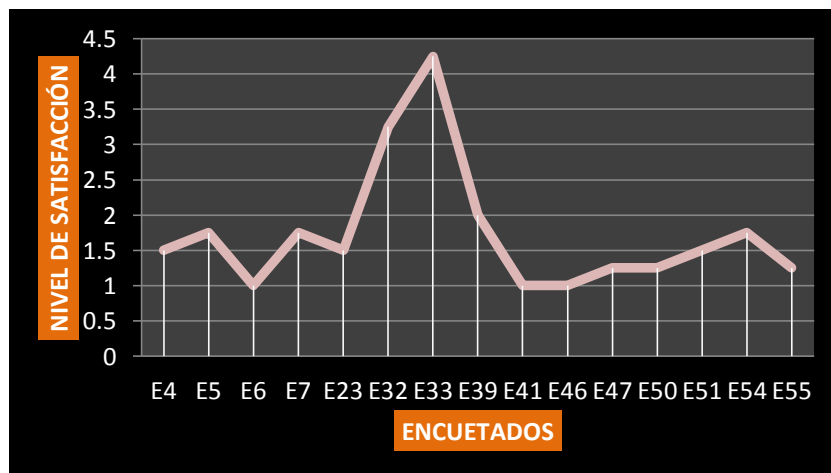


Gráfico 57. Promedio por encuestado – Caña Grande.
 Fuente: Elaboración propia, 2014.

Joss Comercial.

De los encuestados de la empresa “Joss Comercial” podemos determinar la mayoría de los encuestados de esta empresa están en promedio mínimo de 2.2, lo cual significa el 45% del promedio de la puntuación y en promedio máximo de 4.5, lo cual significa el 90% del promedio de la puntuación, como lo muestra la tabla 51 y el gráfico 58.

Tabla 51
Promedio por encuestado – Joss Comercial

Trabajo en equipo	
Encuestado	Promedio por encuestado
E1	2.5
E2	3
E3	2.5
E11	3
E12	2.25
E13	2.75
E14	2.25
E15	2.25
E16	2.25
E42	4.25
E44	4.5
E57	2.25
E58	2.25
E59	2.25
E60	2.25

Fuente: Elaboración propia, 2014.

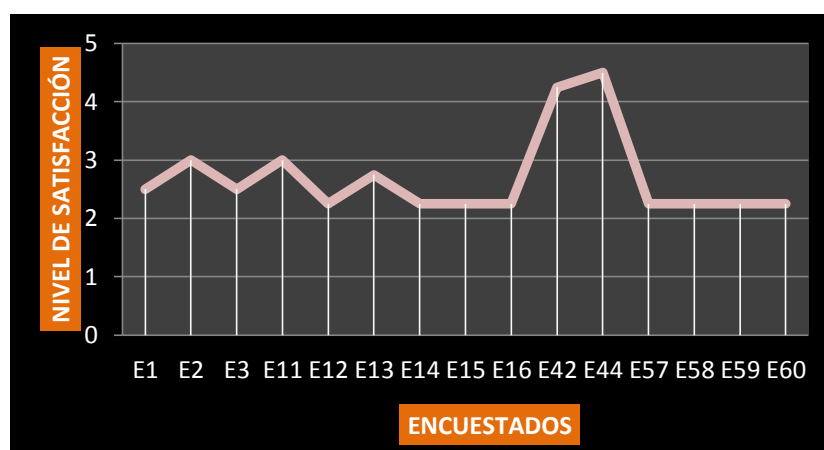


Gráfico 58. Promedio por encuestado – Joss Comercial.
 Fuente: Elaboración propia, 2014.

Planeta SAC.

De los encuestados de la empresa “Planeta SAC” pudimos determinar que la mayoría de los encuestados de esta empresa tuvieron un promedio mínimo de 1.7, lo que significó el 35% del promedio de la puntuación; y un promedio máximo de 5, lo que significó el 100% del promedio de la puntuación, como lo muestra la tabla 44 y el gráfico 60.

Tabla 52
Promedio por encuestado – Planeta SAC

Trabajo en equipo	
Encuestado	Promedio por encuestado
E8	2.25
E9	2.25
E10	3
E17	2.5
E18	3
E19	3.25
E20	3.25
E21	2
E22	3
E24	3.25
E25	3.25
E26	3.25
E27	3.5
E28	3.5
E29	3.75
E30	3
E31	5
E34	2.75
E35	3.25
E36	2
E37	2.5
E38	3.5
E40	2.5
E43	4.25
E45	2.5
E48	3.25
E49	2.25
E56	1.75

Fuente: Elaboración propia, 2014.

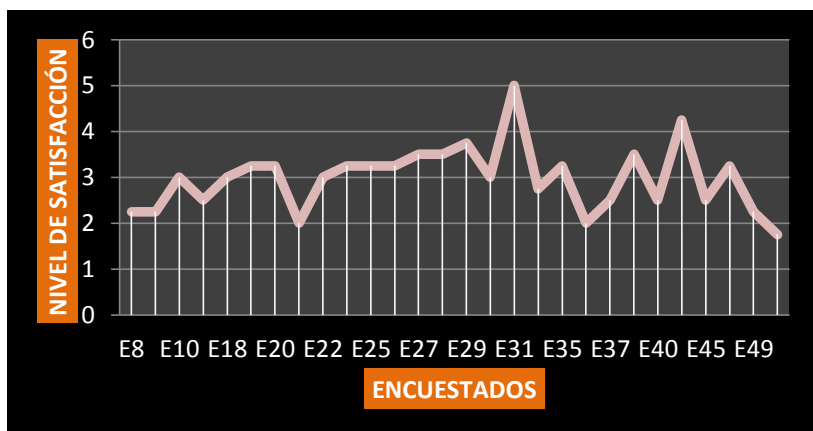


Gráfico 59. Promedio por encuestado – Planeta SAC.
 Fuente: Elaboración propia, 2014.

b) Promedio por pregunta de acuerdo a la empresa.

Caña Grande.

Bajo esta premisa de analizar al total de los encuestados de la empresa “ Caña Grande ” tomando el promedio de cada ítem que corresponde a la variable Trabajo en Equipo podemos determinar que la mayoría de los ítem están en promedio mínimo de 1.3, lo cual significa el 27% del promedio de la puntuación y en promedio máximo de 1.9, lo cual significa el 39% del promedio de la puntuación, como lo podemos apreciar en la tabla 53 y en el gráfico 60.

Tabla 53
Promedio por pregunta – Caña Grande

Encuestado	Trabajo en equipo			
	TE1	TE2	TE3	TE4
Promedio por pregunta	1.8	1.33	1.867	1.933

Fuente: Elaboración propia, 2014.

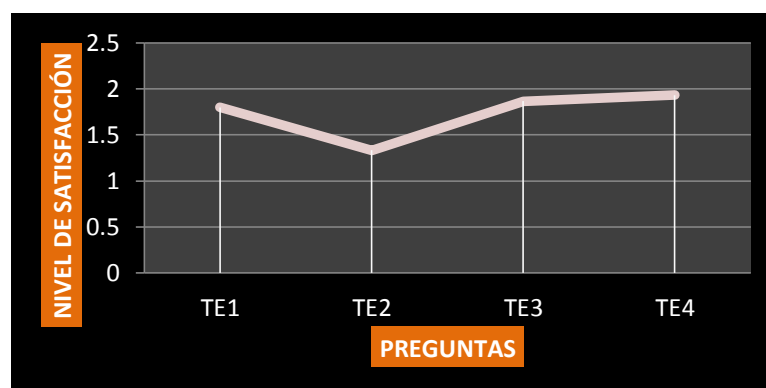


Gráfico 60. Promedio por pregunta – Caña Grande.
Fuente: Elaboración propia, 2014.

Joss Comercial.

De los encuestados de la empresa “Joss Comercial” se tomó el promedio de cada ítem que corresponde a la variable Trabajo en Equipo y pudimos determinar que la mayoría de los ítems tuvieron en promedio mínimo de 2.4, lo cual significa el 49% del promedio de la puntuación y en promedio máximo de 3, lo cual significa el 60% del promedio de la puntuación, como lo podemos apreciar en la tabla 54 y en el gráfico 61.

Tabla 54
Promedio por pregunta – Joss Comercial

Encuestado	Trabajo en equipo			
	TE1	TE2	TE3	TE4
Promedio por pregunta	3	2.733	2.467	2.6

Fuente: Elaboración propia, 2014.

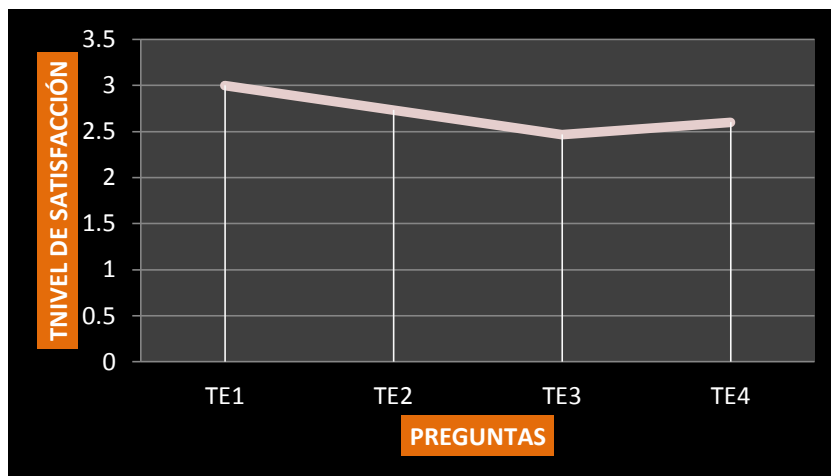


Gráfico 61. Promedio por pregunta – Joss Comercial.
Fuente: Elaboración propia, 2014.

Planeta SAC.

De los encuestados de la empresa “Planeta SAC” se tomó el promedio de cada Item que corresponde a la variable de Trabajo en equipo pudimos determinar que la mayoría de los ítemes tuvieron en promedio mínimo de 2.7, lo que significó el 54% del promedio de la puntuación y el promedio maximo fue de 3.3, lo que significó el 68% del promedio de la puntuación, como lo podemos apreciar en la tabla 55 y en el gráfico 62.

Tabla 55
Promedio por pregunta –Planeta SAC

Encuestado	Trabajo en equipo			
	TE1	TE2	TE3	TE4
Promedio por pregunta	2.714	2.821	3.393	3

Fuente: Elaboración propia, 2014.

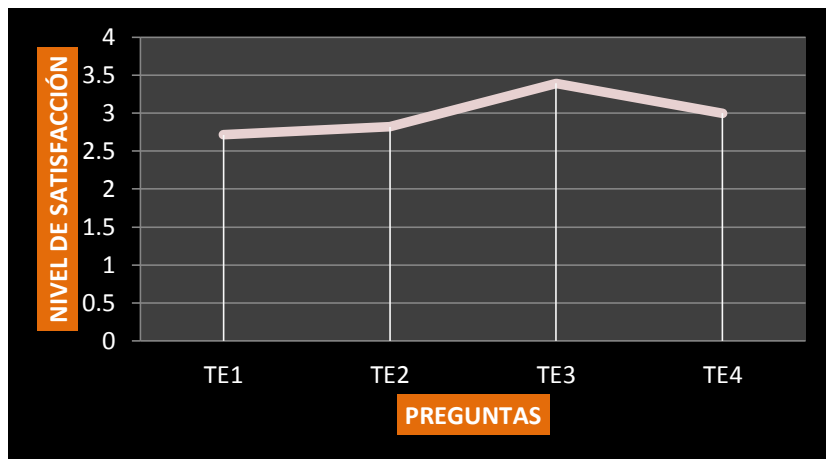


Gráfico 62. Promedio por pregunta – Planeta SAC.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

c) Promedio por encuestado del total de nuestra muestra.

El gráfico 64 mostró el promedio de encuestados, en este gráfico de líneas podemos observar que en general los índices de satisfacción no se encuentran uniformes en ningún punto, por el contrario observamos picos altos y bajos, demostrando así que la variable Trabajo en Equipo no es estable en ninguna de las empresas.

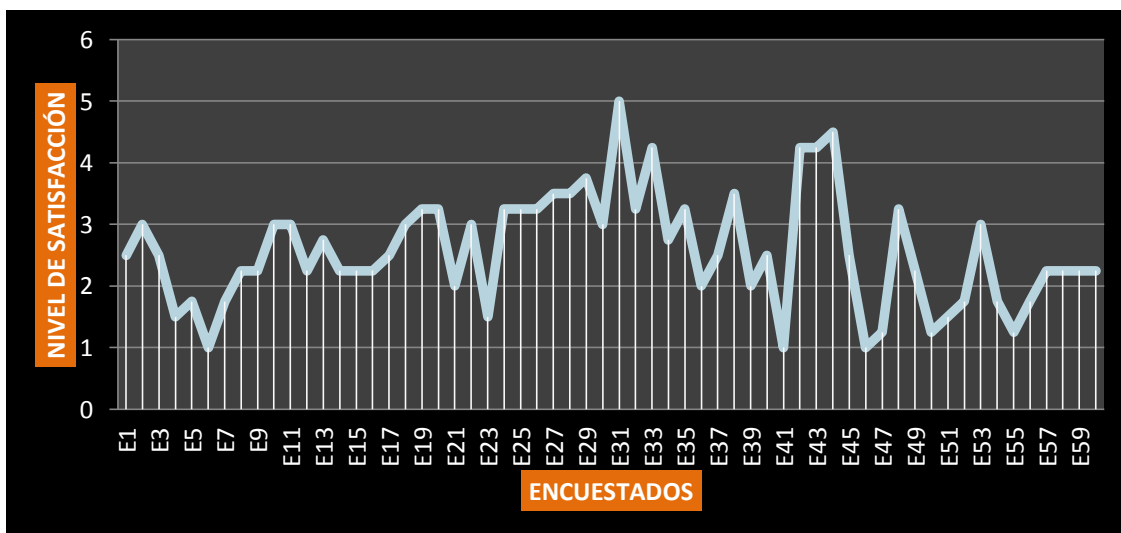


Gráfico 63. Total de la muestra - Promedio por encuestado.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

d) Promedio por pregunta del total de nuestra muestra.

El gráfico 65 mostro el promedio por pregunta, basándonos en cada ítem de cada variable. En este gráfico de líneas podemos observar que en general los índices de satisfacción son por debajo de los 2.8 puntos, manteniendo un nivel de satisfacción bajo.

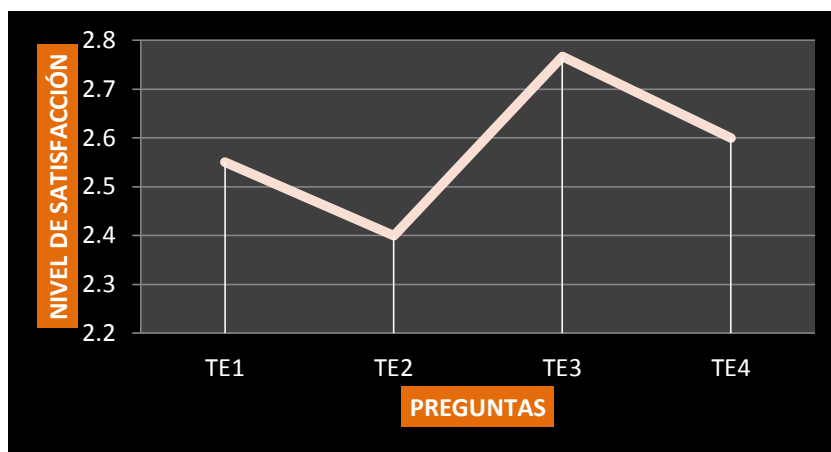


Gráfico 64. Total de la muestra - Promedio por pregunta.
Fuente: Elaboración propia, 2014.

3.1.10. Variable de Capacitación.

a) Promedio por encuestado de acuerdo a la empresa.

Caña Grande.

De los encuestados de la empresa “Caña Grande” pudimos determinar que la mayoría de los encuestados de esta empresa tuvieron en promedio mínimo fue de 1, lo que significó el 20% del promedio de la puntuación; y el promedio máximo fue de 3.7, lo que significó el 75% del promedio de la puntuación, como lo muestra la tabla 56 y el gráfico 65.

Tabla 56
Promedio por encuestado –Caña Grande

Capacitación	
Encuestado	Promedio por encuestado
E4	3.5
E5	3
E6	3.5
E7	3.25
E23	2.5
E32	2.75
E33	3.75
E39	2.5
E41	1
E46	2
E47	3.25
E50	3.5
E51	3.25
E54	3.25

E55	3.25
-----	------

Fuente: Elaboración propia, 2014.

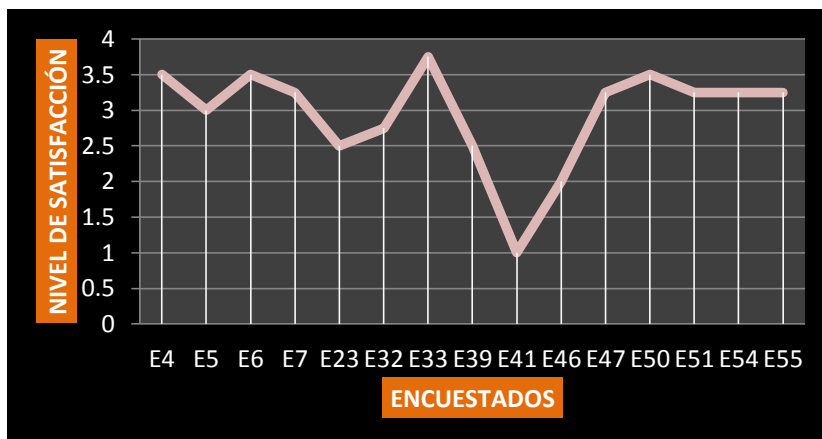


Gráfico 65. Promedio por encuestado – Caña Grande.
Fuente: Elaboración propia, 2014.

Joss Comercial.

De los encuestados de la empresa “Joss Comercial” pudimos determinar que la mayoría de los encuestados de esta empresa tuvieron en promedio mínimo de 3, lo que significo el 60% del promedio de la puntuación y el promedio máximo de 4.2, lo que significo el 85% del promedio de la puntuación, como lo muestra la tabla 57 y el gráfico 66.

Tabla 57
Promedio por encuestado – Joss Comercial

Capacitacion	
Encuestado	Promedio por encuestado
E1	3
E2	3.25
E3	3.25
E11	4.25
E12	3.75
E13	4.25
E14	3.5
E15	3.5
E16	3.25
E42	3.5
E44	3.5
E57	3.75
E58	3.75
E59	3.75
E60	3.75

Fuente: Elaboración propia, 2014.

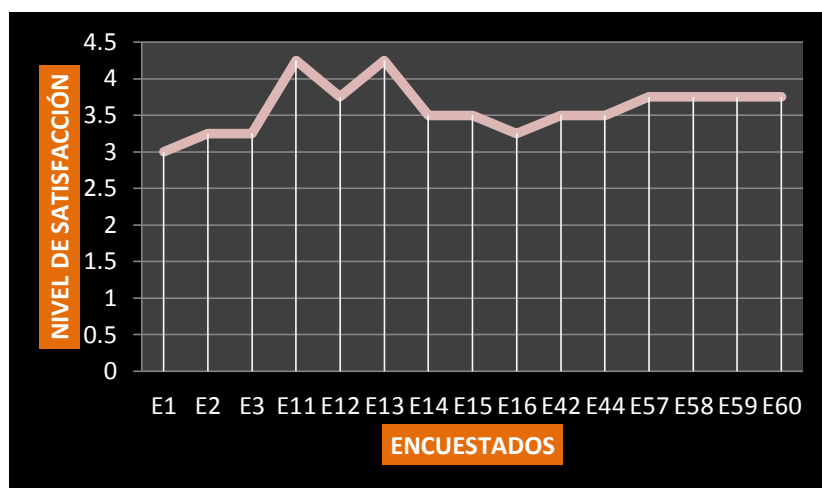


Gráfico 66. Promedio por encuestado – Caña Grande.
Fuente: Elaboración propia, 2014.

Planeta SAC.

De los encuestados de la empresa “Planeta SAC” pudimos determinar que la mayoría de los encuestados de esta empresa tuvieron en promedio mínimo de 3, lo que significa el 60% del promedio de la puntuación y el promedio máximo fue de 4.5, lo que significa el 90% del promedio de la puntuación, como lo muestra la tabla 58 y el gráfico 67.

Tabla 58
Promedio por encuestado –Planeta S.A.C.

Capacitación	
Encuestado	Promedio por encuestado
E8	3.75
E9	3.5
E10	3.5
E17	3.5
E18	3.5
E19	3.75
E20	3.75
E21	3.75
E22	3.5
E24	3.5
E25	3.75
E26	3.5
E27	3.5
E28	3.5
E29	3.5
E30	3.75
E31	4.5
E34	3.25

E35	3.5
E36	3.5
E37	3.5
E38	3.5
E40	3
E43	3.75
E45	3.25
E48	3.75
E49	3.75
E56	3

Fuente: Elaboración propia, 2014.

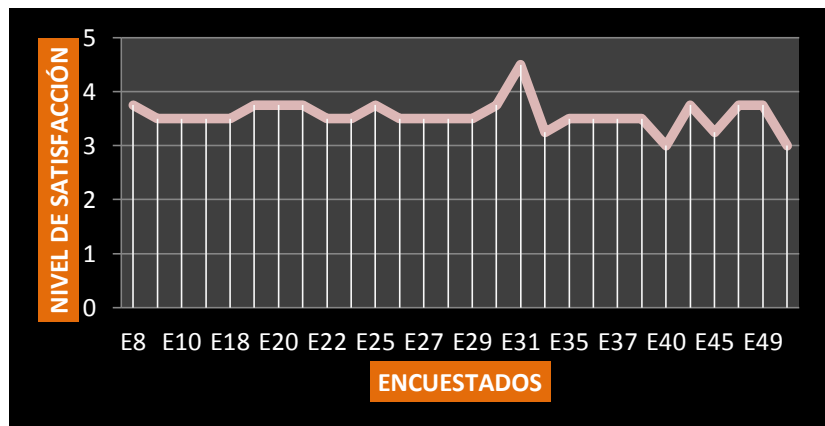


Gráfico 67. Promedio por encuestado – Planeta S.A.C.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

b) Promedio por pregunta de acuerdo a la empresa.

Caña Grande.

De los encuestados de la empresa “ Caña Grande ” tomando el promedio de cada ítem que corresponde a la variable Capacitación podemos determinar que la mayoría de los ítems están en promedio mínimo de 1.1, lo cual significa el 23% del promedio de la puntuación y en promedio máximo de 4.5, lo cual significa el 91% del promedio de la puntuación, como lo podemos apreciar en la tabla 59 y en el gráfico 68.

Tabla 59
Promedio por pregunta –Caña Grande

Encuestado	Capacitación			
	C1	C2	C3	C4
Promedio por pregunta	1.133	4	2.133	4.533

Fuente: Elaboración propia, 2014.

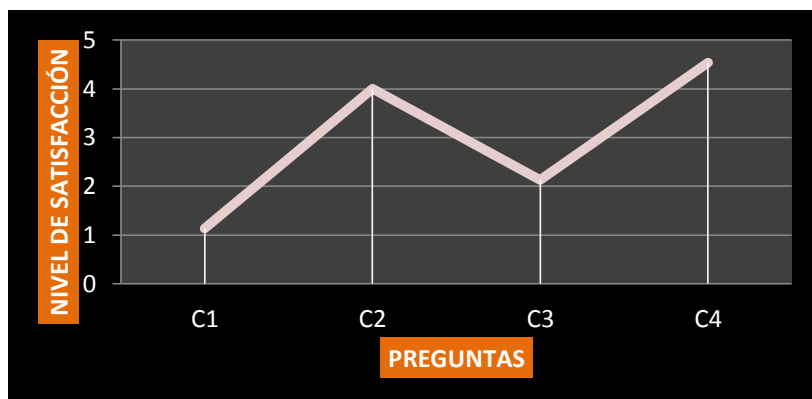


Gráfico 68. Promedio por pregunta –caña grande.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Joss Comercial.

Bajo esta premisa de analizar al total de los encuestados de la empresa “ Joss Comercial ” tomando el promedio de cada ítem que corresponde a la variable Capacitación podemos determinar que la mayoría de los ítems están en promedio mínimo de 2.4, lo cual significa el 48% del promedio de la puntuación y en promedio máximo de 4.6, lo cual significa el 93% del promedio de la puntuación, como lo podemos apreciar en la tabla 60 y en el gráfico 69.

Tabla 60
Promedio por pregunta – Joss Comercial

Encuestado	Capacitación			
	C1	C2	C3	C4
Promedio por pregunta	2.4	4.533	2.8	4.667

Fuente: Elaboración propia, 2014.

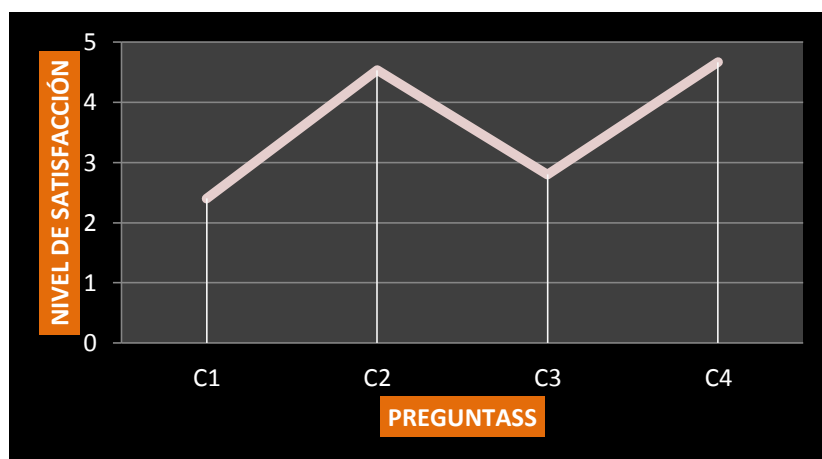


Gráfico 69. Promedio por pregunta – Joss Comercial.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

Planeta S.A.C.

Del total de los encuestados de la empresa “Planeta SAC” se tomó el promedio de cada ítem que corresponde a la variable Capacitación y pudimos determinar que la mayoría de los ítems tuvieron en promedio mínimo de 1.6, lo que significó el 34% del promedio de la puntuación; y el promedio máximo fue de 4.8, lo que significó el 98% del promedio de la puntuación, como lo podemos apreciar en la tabla 61 y en el gráfico 70.

Tabla 61
Promedio por pregunta –Planeta S.A.C.

Encuestado	Capacitación			
	C1	C2	C3	C4
Promedio por pregunta	1.679	4.893	2.821	4.857

Fuente: Elaboración propia, 2014.

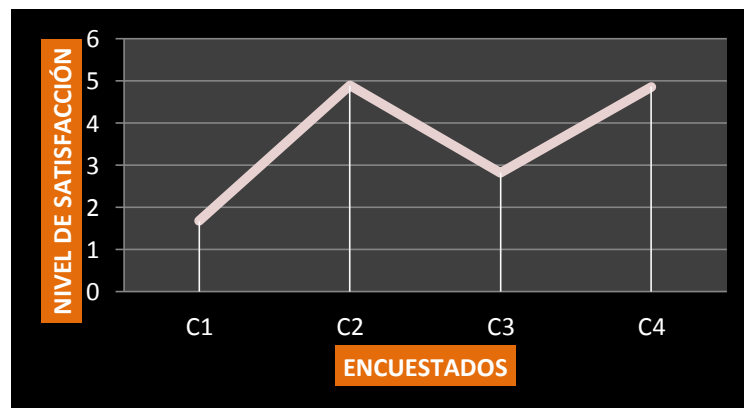


Gráfico 70. Promedio por pregunta – Planeta SAC.
Fuente: Elaboración propia, 2014.

c) Promedio por encuestado del total de nuestra muestra.

El gráfico 71 mostró el promedio de los encuestados, en este gráfico de líneas podemos observar que en general los índices de satisfacción no se encuentran uniformes en ningún punto, por el contrario observamos picos altos y bajos, demostrando así que la variable capacitación no es estable en ninguna de las empresas.

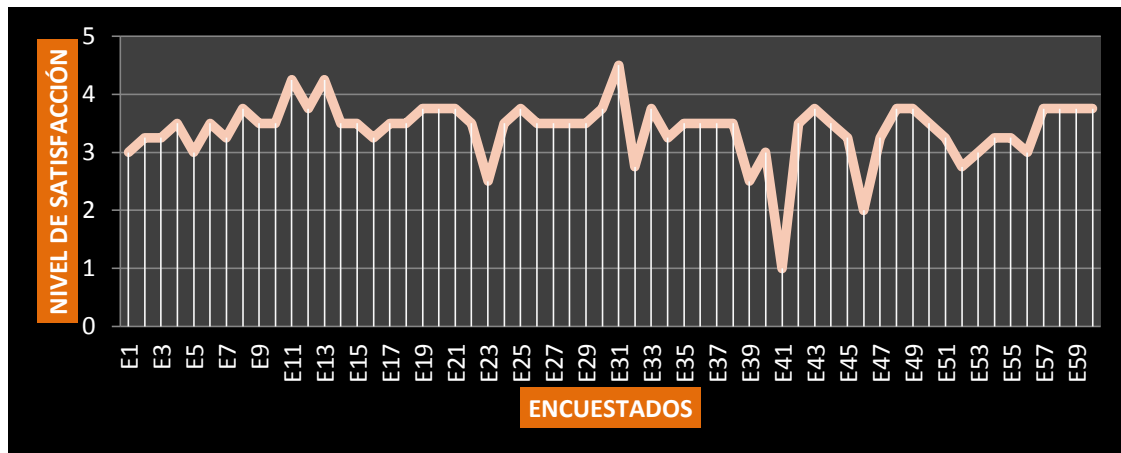


Gráfico 71. Total de la muestra promedio por encuestado.
Fuente: Elaboración propia, 2014.

d) Promedio por pregunta del total de nuestra muestra.

El gráfico 73 mostro el promedio por pregunta, basándonos en cada ítem de cada variable. En este gráfico de líneas podemos observar que en general los índices de satisfacción son por debajo de los 4.6 puntos, manteniendo un nivel de satisfacción bajo.

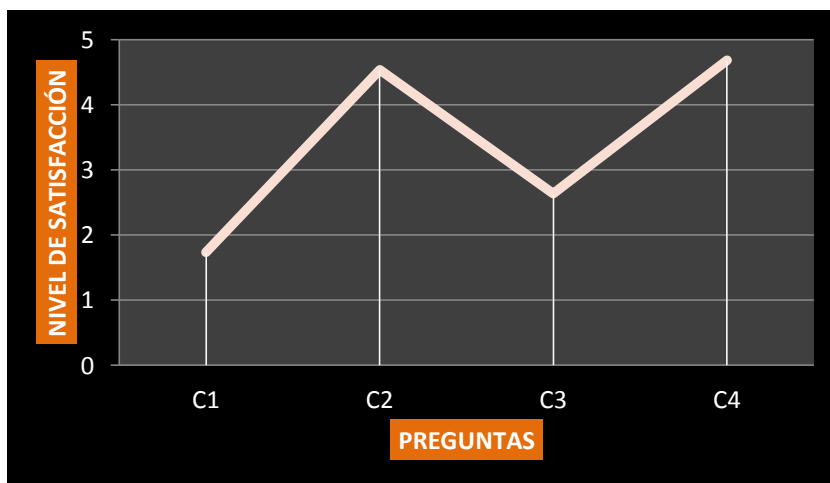


Gráfico 72. Total de la muestra promedio por pregunta.
Fuente: Elaboración propia, 2014.

3.2. Discusión.

Idalberto Chiavenato (2000) definió la administración de Recursos Humanos (ARH) o Gestión del Talento Humano como el proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, las expectativas, la salud, los conocimientos, las habilidades, entre otras de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Partiendo de la definición de Chiavenato hacemos análisis de todos los resultados obtenidos de acuerdo a nuestros objetivos, tanto general como específico, y se confrontan de acuerdo a cada ítem estudiado, que reflejen la situación del clima organizacional de Quetzal Group: su nivel de comunicación, satisfacción laboral, del trabajo en equipo, el nivel de motivación, entre otros.

En cuanto al objetivo de diagnosticar la influencia de una propuesta de creación del área de recursos humanos en Quetzal Group, bajo este planteamiento se tomó en cuenta el desarrollo de una encuesta, en la cual se propuso una serie de preguntas que encierran como principal punto el clima organizacional, que abarcó temas de comunicación, motivación, capacitación, trabajo en equipo, liderazgo, entre otros, para obtener como resultado el diagnóstico de la empresa en los mencionados temas, para así proponer la creación del área de recursos humanos.

Los resultados obtenidos en la empresa en relación a los niveles de satisfacción, obtuvimos que los ítems de comunicación, motivación, satisfacción laboral, liderazgo, trabajo en equipo, capacitación, condiciones de trabajo, seguridad laboral y reconocimiento; se encuentran en un nivel de satisfacción bajo, de un promedio aproximado de 3, sin obtener ninguno, la puntuación máxima debida. Con esto, pudimos determinar que el área de recursos humanos en una empresa es de vital importancia, ya que esta monitorea a la base fundamental de toda empresa, el capital humano; por ende Quetzal SAC, debería tomar la decisión de implementar el área de recursos humanos en su empresa, para mejorar el clima laboral y la productividad en sus trabajadores, y conseguir el crecimiento empresarial en el corto plazo.

Con los resultados, tenemos ahora una noción más clara sobre la problemática que atraviesa. Los gráficos y tablas muestran que la situación laboral del trabajador es inestable, ellos no se sienten motivados ni satisfechos con el trabajo que realizan. Esto se debe a que existe conflictos laborales entre ellos, desigualdad entre hombres y mujeres; en la empresa los jefes superiores no transmiten confianza, y no toman en cuenta las opiniones de algunas trabajadoras. Mendoza (2005) planteó que hay diferencias entre líderes y jefes, que ambos pueden ocupar un puesto en el organigrama empresarial, pero que el líder además de cumplir con las metas y objetivos propuestos, es un visionario que motiva a sus colaboradores, confía en ellos y los impulsa.

Los índices de satisfacción no se encuentran uniformes en cuanto a la satisfacción en la variable comunicación (gráfico 7), los medios de comunicación en una empresa son importantes, porque la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave, para dar respuesta a las necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía, por ende para aumentar la eficacia del equipo humano. Vásquez (2007) mencionó que los factores que generan un nivel medio de satisfacción laboral, vienen a ser las relaciones interpersonales, las cuales son la relación con los compañeros y el entorno laboral, del mismo modo tenemos el desarrollo personal, en este caso comprendió las sensaciones de bienestar que experimenta el colaborador al hacer su trabajo, y el gusto por los resultados que le generan, y las políticas administrativas que se encuentran en relación al horario de trabajo, el reconocimiento al esfuerzo de trabajar más horas de las reglamentarias, puesto que no siempre son reconocidas las horas extras de trabajo, siendo un derecho de ley que debe recibir el colaborador, es por ello que estos tres factores van de la mano para generar una satisfacción laboral y por ende un rendimiento adecuado en su función. El personal debe de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización, y esto solo es posible si los trabajadores están informados de la misión, la filosofía, los valores y la estrategia que tiene la compañía. No debemos olvidar, que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre, y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las compañías.

Otra de las variables en este estudio es la de motivación (gráfico 15) donde se observa la variación en cuanto al nivel de satisfacción de ser motivados o encontrarse motivados los trabajadores de la organización, por tal motivo, el cliente interno de la organización no tiene las ganas de trabajar, no se encuentra satisfecho con su trabajo y los índices tan variables lo demuestran (gráfico 23), si preguntamos cómo son las condiciones de trabajo en Quetzal Group, la respuesta se refleja en la uniformidad de respuestas, solo la minoría se encuentra en condiciones de trabajo dignas (gráfico 31), es muy predecible que por las variables anteriores mencionaron que los trabajadores no se sienten seguros en sus puestos de trabajo, por lo tanto, existe incertidumbre, esto genera que no desarrollen un trabajo adecuado (gráfico 39), en cuanto al reconocimiento, las respuestas de los trabajadores arrojaron diversas posiciones, ya que no hay uniformidad en ningún punto (gráfico 47). Al hablar de liderazgo, nos referimos a la capacidad que tienen las personas para influir sobre otras, en Quetzal Group los índices de las respuestas, no es la adecuada para ninguna de las empresas por parte del grupo (gráfico 55), si no existe liderazgo se trabaja de manera grupal, cada quien desempeña sus funciones y es responsable de lo que se le asigna (gráfico 63), se observa que existieron picos altos y bajos, por lo tanto, esto demostró la inestabilidad en las empresas. En ese sentido, se desprende la teoría de la motivación de Elton Mayo (1975), en la cual, trató de explicar que tanto los factores económicos, salariales y las recompensas, sociales y simbólicas, motivan a los empleados influyendo en su comportamiento. El organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico; sin embargo, Lewin (1935), en su teoría de la motivación, hace énfasis en que toda necesidad, ya sea fisiológica,

psicológica o de autorrealización, crea un estado de tensión en la persona que reemplaza el estado de equilibrio y esto lo predispone a llevar a cabo una acción; lo que quiere decir, que las necesidades motivan el comportamiento humano, capaz de satisfacerlas.

En Quetzal Group no se pudo identificar niveles de comunicación entre los trabajadores y sus jefes directos, su medio de comunicación es vía correo electrónico, un correo redactado en forma gobernante hacia los trabajadores, no existe la amabilidad ni la cordialidad al momento de remitir los mensajes. Por este motivo, la empresa atraviesa problemas y se cometen errores como por ejemplo, el pago de doble detracción, pago de doble liquidación, porque no existe comunicación con todos los miembros de la compañía, solo con un cierto grupo.

La problemática general de la empresa y de los trabajadores, es que no existe un departamento que se encargue precisamente del personal; y así la empresa pueda reorganizarse y unir al equipo de trabajo, la empresa debe tener en cuenta que para contratar a nuevo personal existen ocho pasos a seguir, estos son la recepción preliminar de solicitudes, las pruebas de idoneidad, la entrevistas de selección, la verificación de datos de referencia, el examen médico, la entrevista con el supervisor, la descripción realista del puesto; y la decisión de contratarlo. Nunca en una empresa se contrata por contratar y menos por ser recomendada (a) por un pariente o un amigo cercano, no mezclar el trabajo con la amistad.

En la empresa caña grande, el principal problema es el jefe de finanzas, no sabe tratar al personal, no sabe escuchar, solo quiere generar conflictos entre los trabajadores, gran parte del personal desea que cambien al jefe de esa área, porque él ha logrado dividir al equipo de trabajo.

CAPÍTULO IV
PROPUESTA DE CREACIÓN DE UN ÁREA
DE RECURSOS HUMANOS

CAPITULO IV

Propuesta de Creación de un Área de Recursos Humanos

De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico empresarial y analizando la situación de la empresa teniendo en cuenta los gráficos y tablas, la empresa no tiene un adecuado clima organizacional. Se determinó la necesidad de crear un Área de Recursos Humanos, con el fin optimizar y mejorar la organización, que propenda por el bienestar de la empresa, y genere mayor compromiso por parte de los colaboradores. En este capítulo se aborda la propuesta para la creación de un Área de Recursos Humanos para Quetzal Group, en base al marco y el análisis de los resultados de la encuesta.

4.1. Denominación del Área.

El Área encargada de todos los procesos de selección, contratación, remuneración y bienestar de personal, entre otros, para Quetzal Group, se denominará Jefatura de Talento Humano.

4.2. Misión de la Jefatura de Recurso Humano.

Desarrollar valores y principios organizacionales, que permitan alcanzar altos niveles de eficiencia y productividad del Recurso Humano en función del objetivo estratégico de la entidad.

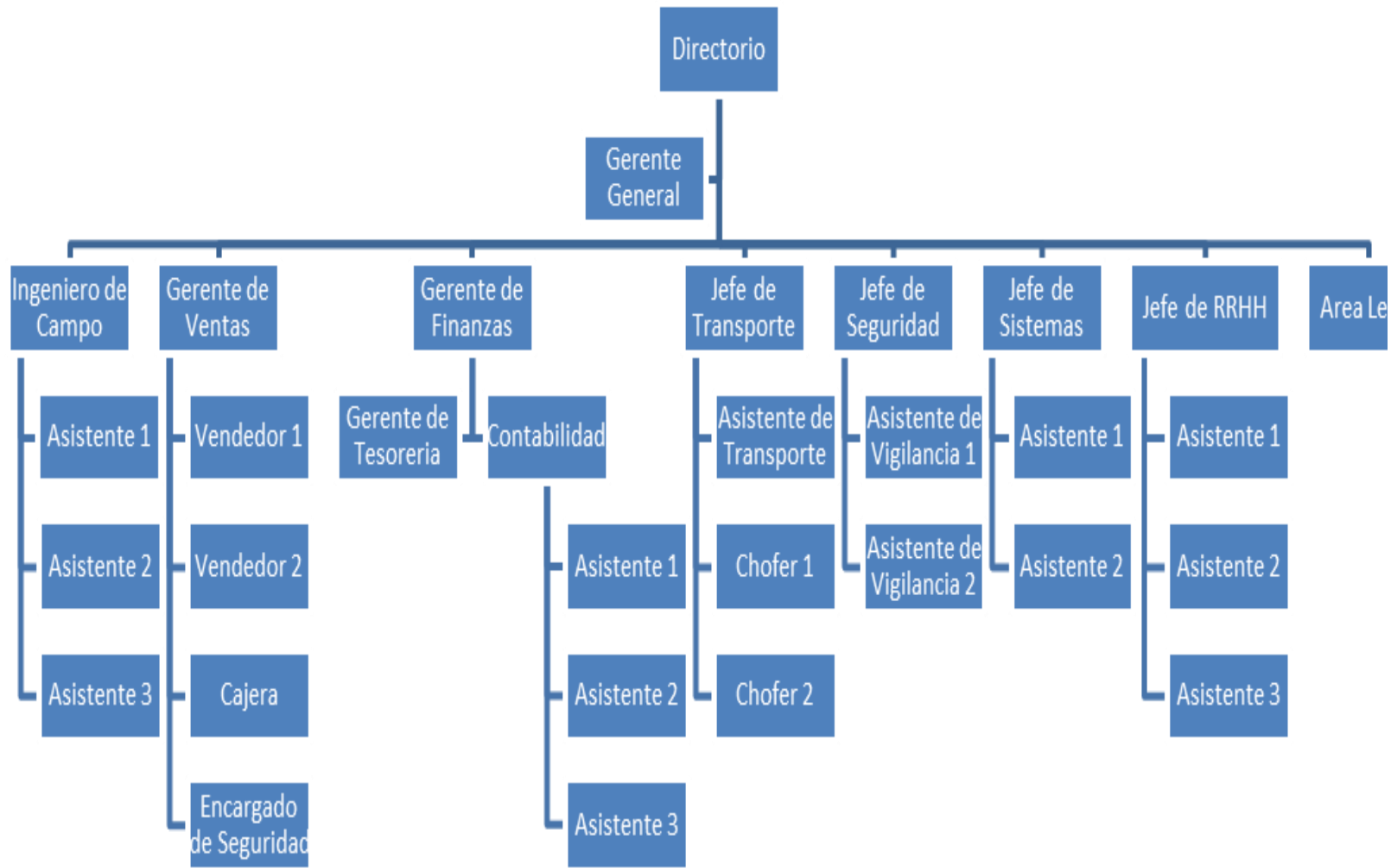
4.3. Objetivos de la Jefatura del Recurso Humano.

Coordinar, planear y organizar los diferentes temas que competen al Recurso Humano, con la finalidad de unificar información, perfeccionar trámites y procesos existentes; y conocer a todos los colaboradores, ver los pagos y beneficios legales a que tienen derecho.

4.4. Estructura del Área de Recursos Humanos.

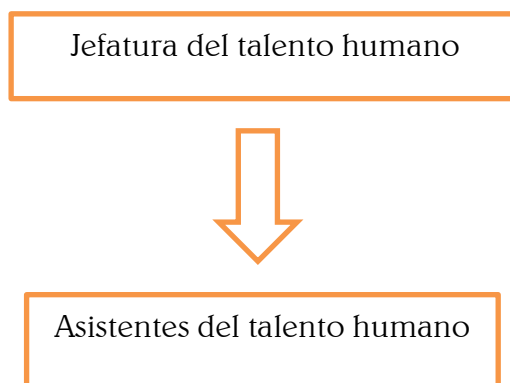
La Jefatura de Recursos Humanos debe cumplir una función de asesorar a la Gerencia General y a las otras Jefaturas, dentro de la estructura de la empresa, en todos lo relacionado con Administración de personal.

Tabla 62. Organigrama de Quetzal Group



Fuente: Elaboración Propia, 2014.

4.4.1. Organización interna de la Jefatura.



4.4.2. Perfil propuesto para el Jefe de Recursos Humanos.

El perfil sugerido para esta Jefatura se enuncia en la carta de cargos presentada a continuación:

NOMBRE DE LA EMPRESA: QUETZAL.

CARGO: JEFE DE RECURSOS HUMANOS.

NÚMERO DE PUESTOS: 1.

NATURALEZA DEL CARGO: Este cargo nace de la necesidad de una persona especializada en la Escuela de Administración de los Recursos Humanos, que represente un apoyo a la gerencia, y a todas las jefaturas de la empresa en lo concerniente a los temas de selección, inducción, capacitación, salud ocupacional, remuneración, promoción y desarrollo del personal.

JEFE INMEDIATO: GERENTE GENERAL.

DESCRIPCIÓN GENERAL: Desarrollar procesos relacionados con el aseguramiento de la óptima Administración del Recurso Humano, la correcta aplicación de métodos y técnicas para un buen desempeño laboral.

Tabla 63

Perfil para jefe de Talento Humano

Funciones	Periodicidad
1) Proveer a todas las áreas del personal necesario para el cumplimiento de sus actividades.	Diario
2) Reclutar, seleccionar y contratar personal idóneo cuando se presente una vacante.	Cuando se requiera
3) Buscar la equidad interna de las compensaciones mediante la aplicación de técnicas de evaluación de salarios.	Cuando se requiera
4) Velar por el cumplimiento de las normas generales estipuladas en el reglamento interno de trabajo.	Diario
5) Proponer actividades extra laborales que permitan un tiempo de esparcimiento e integración de los colaboradores.	Semanal
6) Coordinar actividades de Salud Ocupacional.	Mensual
7) Aprobar pagos de nómina y seguridad social.	Mensual
8) Aprobar liquidaciones definitivas de personal.	Cuando se requiera
9) Evaluar, recomendar y proponer políticas de personal.	Cuando se requiera
10) Asesorar a los empleados en todo lo que se refiere a bienestar laboral, pagos, certificaciones y desarrollo laboral y profesional dentro de la organización.	Cuando se requiera
11) Recomendar acciones que mejoren la competitividad interna y externa, y optimicen la estructura organizacional.	Mensual
12) Controlar la planta de personal.	Mensual
13) Controlar el presupuesto de gastos de personal contratado con la ejecución mensual para proveer de herramientas que visualicen la realidad de la empresa en este aspecto.	Mensual

Fuente: Elaboración Propia, 2014.

ANÁLISIS DEL CARGO:

Requisitos intelectuales:

1. Formación básica: Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o Psicología.

2. Experiencia: Mínimo 2 años de experiencia en manejo de personal, con conocimiento Legislación Laboral y Administración de Talento Humano.
3. Actitudes necesarias: iniciativa, inteligencia, juicio práctico, habilidad expresiva, buenas relaciones humanas y memoria retentiva.

Requisitos físicos:

1. Buena presentación personal.
2. Rapidez mental.
3. Agudeza auditiva.

4.4.3. Perfil propuesto para el Asistente de Recursos Humanos

El perfil sugerido para el asistente se enuncia en la carta de cargos presentada a continuación:

NOMBRE DE LA EMPRESA: QUETZAL.

CARGO: ASISTENTE DE TALENTO HUMANO.

NÚMERO DE PUESTOS: 1.

NATURALEZA DEL CARGO: Este cargo nace de la necesidad de una persona que colabore con el Jefe de Recursos Humano, en las actividades que se desarrollaran en esta jefatura, y será el encargado de apoyarla en lo concerniente a los temas de selección, inducción, capacitación, salud ocupacional, remuneración, promoción y desarrollo del personal.

JEFE INMEDIATO: JEFE DE RECURSOS HUMANOS.

DESCRIPCIÓN GENERAL: Elaboración de documentos generados por los procesos de recursos humanos y apoyo operativo en general a la Jefatura.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO.

FUNCIONES:

1. Elaboración de documentos de contratación, afiliaciones a la seguridad social, contratos, entre otros.
2. Elaboración del pago de nómina de la entidad, pagos de aportes parafiscales y autoliquidación de la seguridad social.
3. Elaboración de liquidaciones definitivas de prestaciones sociales.

4. Elaboración de las novedades de promociones, traslados, vacaciones, pagos parciales de cesantías y revisión de beneficios legales.
5. Llevar control de las respectivas hojas de vida de personal en servicio, mediante archivo, actualización y seguimiento.
6. Elaboración de certificaciones laborales.

ANÁLISIS DEL CARGO.

Requisitos intelectuales:

1. Formación básica: Técnico o Tecnólogo en Administración de Recursos Humanos o estudiante de Administración de Empresas, Ingeniería industrial o Psicología.
2. Experiencia: Mínimo un año de experiencia en áreas de personal, conocimiento de ley 100, liquidación de nómina y contratación de personal.
3. Aptitudes necesarias: responsabilidad, alto nivel de concentración y habilidad expresiva.

Requisitos físicos:

1. Coordinación motora.
2. Rapidez mental.
3. Rapidez manual.

4.5. Implementación del Subsistema de Admisión de Personas.

En la implementación del subsistema de Admisión, se planteará el desarrollo de los procesos de reclutamiento, selección y contratación e inducción para la empresa:

4.5.1. Procesos de Reclutamiento y selección y contratación para Quetzal Group.

A. Reclutamiento: Es el conjunto de actividades que hace la entidad para atraer y convocar al personal mejor calificado con mayores posibilidades de integración. Se pueden utilizar las siguientes herramientas:

Selección Interna: Se lleva a cabo entre los funcionarios de Quetzal Group, que cumplan con los requisitos del perfil del cargo vacante.

Selección Externa: Se lleva a cabo entre personas que llenen los requisitos del cargo vacante, y que no se encuentren vinculadas a Quetzal Group, acudiendo a los siguientes medios:

1. Bolsas de Empleo.
2. Ofertas directas a través de clasificados.
3. Internet (Web sites, e-mail).
4. Familiares o recomendados.
5. Universidades.

B. Selección: Proceso en el cual se conocen las competencias de los aspirantes, con el objeto de ubicarlos en el cargo cuyo perfil es acorde con sus características.

C. Contratación: Es la formalización, de acuerdo con la Legislación Laboral, de la futura relación de trabajo para garantizar los intereses y derechos, tanto del trabajador como de la empresa.

D. Documentos para la contratación:

- 1) HOJA DE VIDA COMPLETA.
- 2) CERTIFICADO DE ESTUDIOS REALIZADOS.
- 3) COPIA DE CÉDULA.
- 4) LIBRETA MILITAR O DNI.
- 5) CERTIFICADO JUDICIAL.
- 6) ANTECEDENTES DISCIPLINARIOS.
- 7) CONTRATO Y VERIFICACIÓN DE DOCUMENTOS.
- 8) FORMATOS DE AFILIACIÓN DE ARP, EPS, FONDOS DE PENSIONES Y CAJAS DE COMPENSACIÓN.

E. Responsables del proceso.

Jefatura que presente la vacante: Debe solicitar el personal mediante el formato de requisición de personal cuando se presente la necesidad de llenar una o más vacantes, y debe verificar el cumplimiento del perfil de los aspirantes.

El Jefe del Departamento de Recursos Humanos: Es el responsable de verificar el cumplimiento de los requisitos de selección y contratación del personal y realizar el primer filtro de cumplimiento del perfil para el cargo, aplicar pruebas psicotécnicas, y dictar su concepto sobre la idoneidad de los aspirantes seleccionados.

Gerente General: Es el responsable de aprobar el ingreso del aspirante al cargo.

4.5.2. Proceso de Selección y Contratación.

Las normas generales que se sugieren para realizar un proceso ordenado y adecuado, para cubrir las vacantes que generen los diferentes puntos de venta y las Jefaturas de dirección general son las siguientes:

1. La selección de personal, debe ser centralizada en una sola sede que se responsabilice por las personas que ingresen a laborar.
2. Toda persona que aspire a ingresar a un cargo debe ser evaluado según el proceso de selección establecido, el cual es de carácter obligatorio y comprende las siguientes etapas: preselección, pruebas de capacidades o conocimientos, entrevista individual, verificación de referencias y antecedentes (personales, académicos y laborales), competencias y examen médico.
3. Es indispensable que exista la requisición de personal, la cual debe ser revisada y aprobada por los Jefes de área, y dado el caso por la Gerencia General para posteriormente ser enviada a Recursos Humanos para iniciar el respectivo proceso.
4. El proceso de selección de candidatos externos debe tener una duración aproximada de 15 días, por lo tanto, una vez recibida la Requisición, éste será el tiempo estimado para la contratación del nuevo colaborador.
5. El salario con el cual ingrese una persona será el establecido según las políticas y la estructura salarial de la empresa. Realizar contratación, registrar la información del candidato y archivar los documentos
6. La Jefatura de Recurso Humano debe garantizar que los procesos de evaluación para selección de personal se adelanten dentro de los lineamientos establecidos, asegurando que se ajusten a las necesidades de la Empresa.
7. La selección del candidato debe ser orientada por el perfil y competencias que se han definido.
8. Compete a cada punto de venta realizar la evaluación de la capacidad y los conocimientos específicos de los candidatos necesarios, para asumir con eficiencia el desempeño del cargo.

Recepción de hojas de vida:

1. Tendrán prioridad las hojas de vida recomendadas por colaboradores que laboren en la Empresa.
2. Serán tenidas en cuenta hojas de vida recibidas en forma directa, siempre y cuando cumplan con el perfil y competencia requerido

3. Serán descartadas aquellas que no se ajusten a los perfiles y competencias de cargos de la Empresa.
4. Las hojas de vida de ex funcionarios se tendrán en cuenta siempre y cuando hayan presentado un excelente desempeño laboral

Convocatorias:

Para tener en cuenta los candidatos que se presentan a las convocatorias, estos deben cumplir con todos los requisitos exigidos en dicha convocatoria.

Selección de candidatos internos:

1. El colaborador debe llevar mínimo un (1) año en el cargo actual, para ser evaluado para otro cargo.
2. Para presentarse a un proceso de promoción, los candidatos deben tener su Evaluación de Desempeño y contar con puntajes adecuados y la aprobación o concepto del jefe inmediato.

Selección de candidatos externos:

1. Cuando el cargo vacante no pueda ser ocupado por un colaborador de la Empresa, se recurrirá a la consecución de personal externo.
2. Avisos de prensa para la consecución de candidatos. Estas publicaciones deben ser autorizadas por la Gerencia General.
3. Se restringe la vinculación a familiares de empleados de la entidad así: primer grado de consanguinidad (padre, hijos y hermanos) segundo grado de consanguinidad (abuelos, sobrinos, nietos y tíos), tercer grado de consanguinidad (primos) y primer grado de afinidad, (cónyuge e hijos de éste o en anteriores matrimonios) segundo grado de afinidad (padres y hermanos del cónyuge).
4. Para cada vacante existente, se evalúa máximo dos (2) candidatos, los cuales deberán ser preseleccionados por el jefe que requiera el cubrimiento de la vacante.

Requisitos de los candidatos:

1. Para ingresar a la empresa los candidatos deberán cumplir los requisitos mínimos exigidos para cada cargo según el perfil establecido.
2. Los candidatos preferiblemente deberán estar cursando o entrar a cursar carreras afines con la actividad principal de la empresa.

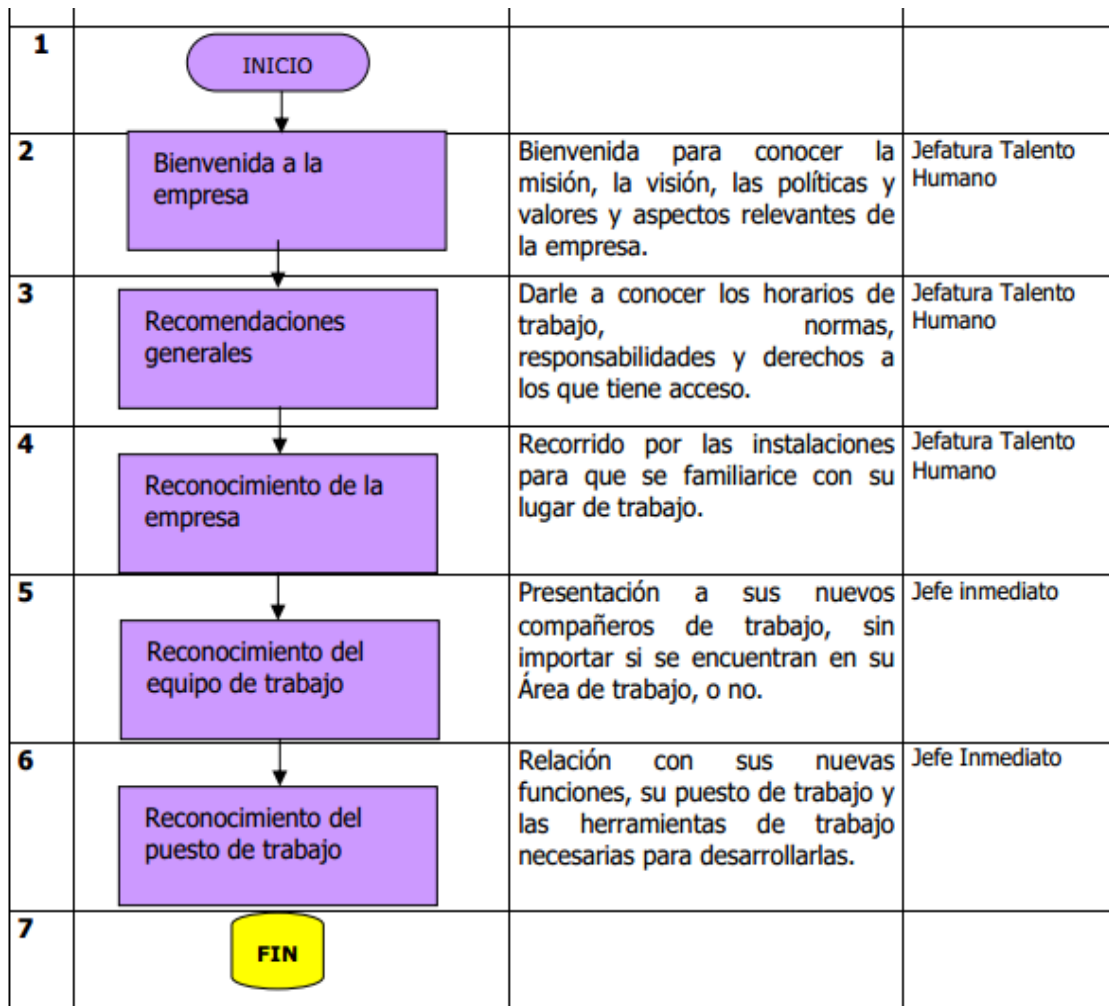
3. Los candidatos que se requieran para ocupar cargos temporalmente en los puntos de venta, deberán ser contratados temporal e independientemente del tiempo que se requieran.
4. No se iniciará proceso de selección a personas que por cualquier motivo hubieren sido retiradas de la empresa.

4.6. Inducción.

Es importante que cuando un nuevo colaborador ingrese a la empresa, se le oriente y se le colabore en el nuevo papel que desempeñará en la organización, para así clarificar su labor y los objetivos a cumplir. En consecuencia, a todo nuevo trabajador que ingrese a la empresa, se le proporcionará la información necesaria para el desarrollo de sus actividades en el cargo, así como información básica de la organización acerca de quiénes son, y qué hacen en el mercado y qué productos y servicios ofrecen a sus clientes. Todo nuevo colaborador que ingrese a la empresa, debe ser socializado e integrado a ella y a su nuevo lugar de trabajo, para lo cual se proponen los siguientes pasos:

4.6.1. Diagrama de actividades del proceso de inducción.

Tabla 64
Proceso de Inducción



Fuente: Elaboración Propia, 2014.

De esta manera se busca que el nuevo trabajador se adapte lo más pronto posible a su nuevo puesto de trabajo, y se sienta desde el comienzo comprometido con la empresa.

4.7. Implementación del subsistema de aplicación de personas para Quetzal Group.

En la implementación del subsistema de aplicación, se plantearán el desarrollo de los procesos de evaluación del desempeño y diseño de cargos para la empresa:

A) Evaluación del desempeño.

Busca medir la calidad en las actividades que ejercen a diario los trabajadores, y hasta qué punto cumplen con los objetivos propuestos en cada cargo. Ésta debe proporcionar beneficios a la empresa, evaluar a los colaboradores y determinar futuras acciones, como aumentos salariales, ascensos, transferencias, necesidades de capacitación y lo más


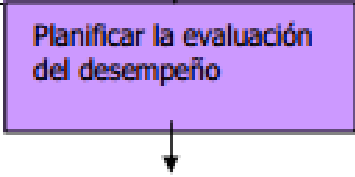
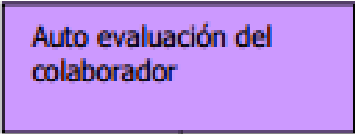
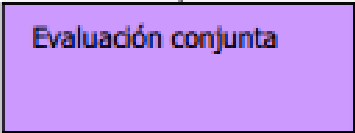
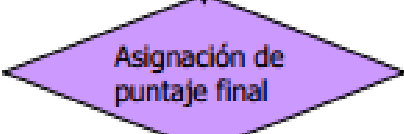
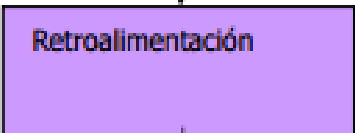
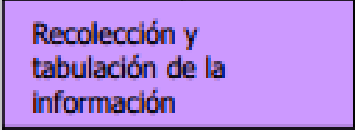

importante, siempre debe haber retroalimentación acerca de la evaluación con los trabajadores, para que ellos conozcan su desempeño en el cargo.

Para la evaluación de desempeño, se propone lo siguiente:

1. El gerente general deberá evaluar a los jefes para determinar el rendimiento de cada uno.
2. El Jefe Administrativo evaluará a los Administradores de cada empresa y así determinará cómo van las actividades por empresa.
3. El administrador de cada empresa realizará la respectiva evaluación a sus subordinados.
4. La Jefatura de Recursos Humanos elaborará previamente un formato que tendrá en cuenta aspectos como conocimiento del cargo, puntualidad, cooperación, responsabilidad, entre otros (ver anexo 4).
5. Los jefes encargados de realizar la evaluación, diligenciarán los formatos preestablecidos por la Jefatura de Recursos Humanos.
6. Al finalizar este proceso, le corresponde al evaluador realizar la respectiva retroalimentación con cada colaborador, explicándole la razón de cada una de las respuestas.
7. El evaluado puede dar sugerencias o posibles soluciones si no está de acuerdo con la valoración realizada por el jefe, y debe emitir un concepto, acerca de su evaluación.

B) Diagrama de actividades de evaluación del desempeño.

Tabla 65
Actividades de Evaluación por Desempeño

No	ACTIVIDAD	DETALLE	PARTICIPANTES
1			
2		Acordar tiempos de evaluación por trimestre, disponiendo un horario en la mañana para realizarlas.	Jefes inmediatos y colaboradores en toda la empresa.
3		Diligenciamiento del formato de evaluación por parte del colaborador.	Colaborador
4		Diligenciamiento del formato con el jefe inmediato.	Jefes inmediatos y colaboradores en toda la empresa.
5		Diligenciamiento del formato final asignando la puntuación merecida, en cada uno de los ítems del formato de evaluación.	Jefe inmediato
6		Dar y recibir sugerencias a cerca del proceso, como mejorar los puntos débiles y mantener las fortalezas.	Jefes Inmediatos y colaboradores.
7		Recolectar la información y tabular los datos para tenerlos en cuenta en otros procesos relacionados con ascensos, promociones, remuneración y necesidades de capacitación o entrenamiento.	Jefatura Talento Humano
8			

Fuente: Elaboración Propia, 2014.

4.7.1. Diseño de cargos y propuesta de elaboración de un manual de funciones.

El Manual de Funciones es un documento de gran importancia a la hora de realizar la selección de personal, valoración de cargos y capacitación, entre

otros. Teniendo en cuenta que en la empresa no existe un manual especializado, se indicarán los pasos a seguir para su elaboración.

a.) ¿Qué es el análisis de cargos?

El análisis del puesto de trabajo es “el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que estas se llevan a cabo y los conocimientos y habilidades y aptitudes necesarias.” En el análisis de cargos se describen las actividades que se realizan en un cargo, así como las competencias necesarias para entender de qué trata cada puesto de trabajo, y cuál es su función dentro de la empresa.

b.) Análisis ocupacional de los cargos de la empresa.

Quetzal Group tiene en este momento 10 cargos, dentro de los cuales se recomienda hacer un análisis a cada uno, para así poder elaborar el manual de funciones, que servirá de guía a la hora de seleccionar, reclutar, capacitar, evaluar y compensar a los colaboradores.

Cada uno de los cargos tiene un propósito, y lo que se debe buscar es comprender la función de ellos dentro de la empresa y su vínculo, en el cumplimiento de los objetivos.

En la descripción del puesto de trabajo se debe realizar una lista de todos los aspectos relacionados al cargo, donde el colaborador que la lea, comprenda qué es lo que hay que hacer, cuál es el fin del cargo, las responsabilidades y las características del puesto de trabajo.

c.) Métodos de recolección de información sugeridos.

Al realizar el análisis de cargos es necesario reunir información acerca de cada una de las funciones de estos, y los requerimientos que tienen, para identificarlos con exactitud dentro de la empresa.

Para la recolección de información en el caso específico, es procedente utilizar los métodos de observación y cuestionario, por su facilidad de aplicación, el cuestionario estructurado permite conocer las funciones de los cargos administrativos que tienen diferentes tareas que realizar en su cargo.

d.) Cuestionario de recolección de información.

El cuestionario es uno de los métodos más usuales para la recopilación de información, tiene un bajo costo para las organizaciones y se pueden aplicar a un buen número de personas a la vez lo que facilita su implementación.

El cuestionario que se recomienda utilizar para la empresa es estructurado, para que el colaborador que lo diligencie tenga la oportunidad de escribir acerca de todas las funciones y responsabilidades relacionadas con su cargo.

Dentro del cuestionario hay conceptos relacionados con las responsabilidades, relaciones, esfuerzo y condiciones ambientales, para así tener una percepción bastante acertada con todos los requerimientos y condiciones bajo los cuales se desempeña cada cargo.

e.) Características de la entrevista estructurada.

La entrevista estructurada para este caso será la individual, donde se selecciona a una persona de cada cargo, de cada punto de la empresa, para realizarle una entrevista con preguntas previamente establecidas acerca de las actividades que realiza a diario en su cargo.

f.) Criterios para el ordenamiento de la información.

Después de realizar la recolección de información de los cargos, se debe proceder a ordenarla, iniciando por el nombre del cargo, siguiendo por la misión, las funciones principales, actividades a realizar, requerimientos como estudios y experiencia. Asimismo, se debe tomar aspectos relevantes como el lugar donde se desarrolla, y máquinas y objetos que manipula.

Antes de realizar el formato con las descripciones de los cargos, se recomienda realizar un formato de prueba que se analizará junto con el jefe inmediato de cada cargo, y con la persona que se encuentra en este, para que la descripción realizada de cada puesto sea la más precisa y veraz a la hora de realizar el manual de funciones.

g.) Proceso para elaboración de un manual de funciones.

En la elaboración del manual de funciones, es necesario efectuar recolección de la información por los métodos enunciados anteriormente, para realizar la descripción de cada puesto de trabajo, en donde se tendrán en cuenta diferentes aspectos a mencionar como:

1. Descripción de funciones.
2. Descripción de conocimientos básicos.
3. Educación.
4. Experiencia.
5. Responsabilidades.

h.) Propuesta de estructura del manual de funciones.

En este apartado se planteará la estructura para la elaboración del manual de funciones.

El manual de funciones, es una herramienta técnica y procedimental necesaria para la administración de los Recursos Humanos, vinculado a cada uno de los cargos por grupos ocupacionales de la empresa. Debe contener en forma ordenada y sistemática, información sobre aspectos organizacionales necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Entre los principales objetivos se tienen:

1. Establecer de manera clara y formal la razón de ser de cada empleo y determinar sus particulares funciones, responsabilidades y requisitos de educación, capacitación y experiencia laboral.
2. Servir de insumo para la selección de personal en la empresa, específicamente en la elaboración de convocatorias para concursos y en los procesos de reclutamiento en general, así como para los procesos de entrenamiento en el puesto de trabajo, evaluación del desempeño y en general, lo referente a los perfiles profesionales requeridos para atender los requerimientos de personal

i.) Organización del manual.

La estructura propuesta para el manual de funciones es la siguiente:

Se debe presentar por jefaturas y niveles jerárquicos: Directivo, administrativo, técnico y operativo.

Sobre cada nivel jerárquico se presenta el propósito principal, se hace la descripción de funciones esenciales, contribuciones individuales (criterios de desempeño), conocimientos básicos o esenciales, y en la parte final, los requisitos para el desempeño, referentes a educación y experiencia.

j.) Aspectos organizacionales.

El manual debe estructurarse por áreas de la organización. Lo anterior, facilita su utilización y flexibiliza su actualización. Se tiene determinada la siguiente estructura organizacional:

DIRECCIÓN GENERAL:

1. Gerencia General.
2. Jefatura de Compras.
3. Jefatura Contable.
4. Jefatura Administrativa.
5. Jefatura de Recursos Humanos.

k.) Aspectos funcionales.

Corresponde a cada una de las jefaturas a adoptar, adicionar, modificar o actualizar mediante política interna del manual de funciones, requisitos mínimos y competencias laborales de los empleos a su cargo. Es necesario comunicar a cada colaborador las funciones asignadas, con el fin de que responda por el cumplimiento de las mismas, de acuerdo con la ley, el reglamento interno de trabajo y el manual.

l.) ¿Cómo actualizar el manual?

La actualización de este documento, se realizara cuando se cree un cargo nuevo, se lleve a cabo una reorganización de funciones o varíen en relación con las que aparecen en el manual, en estos casos es necesario efectuar el análisis ocupacional con el objeto de obtener la información para determinar las funciones o fijar requerimientos mínimos como educación y experiencia.

4.8. Implementación del subsistema de compensación de personas.

En la implementación del subsistema de compensación, se planteará el desarrollo del proceso de remuneración para la empresa:

4.8.1. Propuesta para la determinación de una estructura salarial para la empresa.

A continuación, se plantearán los lineamientos para la implementación de una estructura salarial justa para la empresa, y se darán a conocer los pasos necesarios para la elaboración de la misma,

de acuerdo con las características de la empresa, que es el objeto de estudio.

a.) Política Salarial.

Son los principios que ayudarán a la orientación y filosofía de la organización, en lo relativo a la administración de los sueldos.

Toda política salarial es dinámica, y debe ir cambiando de acuerdo a las diferentes circunstancias que se puedan dar al interior y exterior de la empresa.

En el planteamiento de una política salarial es necesario tener en cuenta:

La clasificación de los cargos y las escalas salariales para cada uno. Previsión de ajustes salariales determinados por el gobierno, por promociones o méritos del empleado.

Toda política salarial debe tomar el sistema de recompensas al personal como: beneficios sociales, estímulos e incentivos de acuerdo al desempeño de los colaboradores, estabilidad en la empresa, y oportunidades de crecimiento.

b.) Intencionalidad y alcances de la política salarial.

La política salarial pretende lograr la equidad interna, buscando salarios competitivos dentro de la industria en la cual se desarrolla la empresa, siendo coherentes con el análisis y evaluación para cada cargo y enmarcándose dentro de los medios económicos de la empresa y la ley. Sus alcances abarcan al total de los trabajadores de la empresa.

c.) Pasos a desarrollar para la estructura salarial.

A la hora de definir una estructura salarial es necesario tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. Definir técnicamente las obligaciones y responsabilidades del puesto (análisis de puestos).
2. Valorar de manera objetiva los factores que integran el puesto (valuación de puestos).
3. Determinar técnicamente la estructura de sueldos y salarios: Se hace con una gráfica de salarios, con sus correspondientes líneas de salarios.
4. Se puede realizar una encuesta de sueldos y salarios.

5. Se deben clasificar los sueldos y salarios.

d.) Análisis y descripción de cargos.

La descripción y el análisis de cargos tienen que ver directamente con la productividad y competitividad de la empresa, porque dan lineamientos claros acerca de las funciones específicas de cada puesto de trabajo, y permiten a los colaboradores enfocarse de la mejor manera al tener un conocimiento adecuado de sus labores. Para Quetzal SAC, es importante realizar este proceso, teniendo en cuenta el crecimiento experimentado en los últimos años, con el fin de fijar estándares en cuanto a los puestos en las nuevas sedes, para ello se presenta el formato de descripción de cargos que cumple con los requisitos básicos para la realización de este proceso.

Descripción de Cargos:

Define qué hacen los cargos, cómo lo hacen y para qué lo hacen, se especifican los conocimientos necesarios para llevar a cabo lo que hay que hacer en el puesto con el objeto de alcanzar los resultados finales esperados.

Es una fuente de información básica para toda la planeación de Recursos Humanos, necesaria para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial.

Análisis de Cargos:

El análisis de cargos tiene que ver con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

Para un buen análisis es importante que quien lo realiza se asegure de:

1. Analizar el puesto, en función de requerimientos mínimos.
2. Que se analice el puesto en función de sus responsabilidades, en el momento del análisis (ni anteriores, ni futuras).
3. Que se analice el puesto como una unidad organizacional de trabajo, evitando la contaminación con las características de quién o quiénes lo ocupan.

4. Que todas las especificaciones se verifiquen a través de todos los medios posibles, evitando que el empleado infle o menosprecie sus responsabilidades.

La forma más común de analizar un puesto es a través de una entrevista con quien o quienes ocupan este puesto. Es importante que sea una entrevista dirigida, y en estos casos, resulta muy conveniente contar con una guía o formato que facilite seguir un orden:

Por lo tanto, se sugiere:

1. Explicar el propósito de la entrevista. No dar ni más ni menos información de la que se necesita para que se entienda su objeto.
2. Tratar de que el entrevistado se encuentre a gusto y evitar interrupciones.
3. Iniciar con preguntas directas y concretas.
4. Darle tiempo suficiente al entrevistado para que piense las preguntas.
5. Utilizar las técnicas de entrevista más idóneas en cada momento (reacción neutra, uso del eco, uso de la interpretación).
6. Tomar nota sobre los aspectos relevantes, pero sin dejar de prestar atención al entrevistado.
7. Cuando se tengan dudas sobre la información que se da, procurar aclararlas con preguntas directas. No evaluar las respuestas del entrevistado, ni hacerlo sentir que no le cree.
8. Terminar agradeciéndole al entrevistado su ayuda. No ofrecer opiniones ni pronósticos sobre el eventual resultado de la valuación. En todo caso, explicar cuál será el siguiente paso.

e.) Valuación de puestos.

La valoración de puestos se puede definir como un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás en la empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal. Esta se debe realizar a partir de la descripción de cada cargo, donde se determinan las funciones básicas a analizar y luego valorar.

Se debe constituir un comité de valoración responsable de planear el proceso, programar, coordinar la recolección de información, aprobar las descripciones de puestos, valorarlos y atender a las reclamaciones que se presenten. Este comité debe estar compuesto por personas que den confiabilidad al proceso, tanto por sus características personales como por el conocimiento de los puestos de trabajo y de la organización, en cuanto a las fortalezas, debilidades, políticas y objetivos.

El comité debe estar estructurado por:

Un representante de la empresa.

Miembros permanentes que garanticen unidad de criterio, que bien pueden ser los responsables de cada una de las jefaturas afectadas y representantes de los trabajadores.

Miembros ocasionales representantes de cada una de las jefaturas, quienes intervendrán mientras se estudian los puestos comprometidos en cada una de estas.

Un secretario.

Asesores técnicos, que intervienen en la elaboración y aplicación del plan de valoración.

f.) Método sugerido.

Para Quetzal Group se sugiere aplicar el método de valoración de salarios llamado Método de Puntos por Factor, que tiene por objetivo determinar si los sueldos o salarios se ajustan a las funciones que desempeña cada cargo de la organización.

La elección de este sistema se fundamenta en que maneja datos cuantitativos, lo cual permite mayor exactitud en los resultados obtenidos y permite tomar decisiones confiables. Para la aplicación de este sistema es preciso seguir el siguiente Flujo grama:

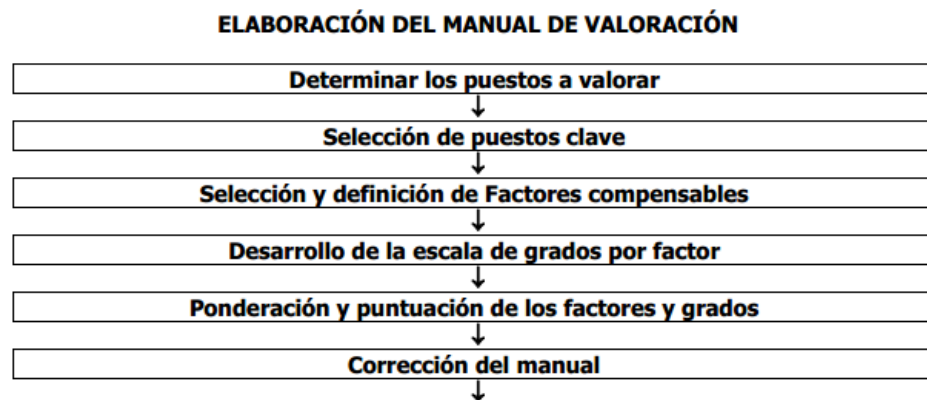


Figura 5. Elaboración del manual de valoración.
Fuente: Morales & Velandía (1999, p. 96).

g.) Encuesta salarial.

Una encuesta de sueldos es un estudio dirigido a determinar los niveles salariales prevalecientes: “Muchas organizaciones atizan las encuestas salariales para reunir información sobre las prácticas salariales dentro de comunidades específicas y entre las firmas del sector industrial. Esta información se utiliza con fines comparativos. Los comités de compensaciones pueden señalar si los sueldos de la organización coinciden con los de otros empleados y en los casos donde hay una oferta limitada de personal para ocupar ciertos puestos pueden utilizarse para establecer realmente los niveles salariales”. Se utilizan de tres maneras:

Con base en una encuesta formal o informal, las compañías adquieren valor directamente por el mercado de lo que compañías semejantes pagan por puestos equiparables.

Los datos de la encuesta se utilizan para asignar valor económico a puestos de referencia, que es un puesto utilizado para establecer la escala de salarios de la empresa y en torno a éste se estructuran las demás posiciones en orden a su valor.

Las encuestas reúnen datos sobre prestaciones como seguro, incapacidad por enfermedad y vacaciones.

Para nuestro caso particular no se realizará la encuesta salarial por la naturaleza descriptiva del trabajo, pero se recomienda realizarla entre las empresas relacionadas a continuación, que son competidores directos y se dedican al mismo.

Objeto social:

1. Sarabia (venta de azúcar).
2. Pacesa sac (venta de azúcar).
3. Kid bebe (venta de ropa).
4. Dikocos (venta de ropa).
5. Caramza (construcción).

h.) Normatividad legal.

La política salarial debe enmarcarse en la ley, según la constitución nacional, el congreso expedirá el estatuto de trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos, los siguientes principios mínimos fundamentales:

Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar

sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre las formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador de menor edad.

El Estado garantizará el derecho al pago oportuno y al reajuste periódico de las pensiones legales.

Los convenios internacionales del trabajo debidamente ratificados hacen parte de la legislación interna.

La ley, los contratos, los acuerdos y convenios de trabajo no pueden menoscabar la libertad, la dignidad humana ni los derechos de los trabajadores”.

i.) Determinación de una política de incentivos por rendimientos.

Quetzal Group, es recomendable incluir dentro de las políticas de remuneración, una que esté basada en el rendimiento de los colaboradores que sirva de motivador a los empleados, teniendo en cuenta los resultados de las evaluaciones de desempeño realizadas y el rendimiento individual de los mismos.

Los objetivos de esta política serían:

1. Incentivar la planificación y las metas de gestión en puntos de venta.
2. Premiar el buen desempeño del empleado.
3. Crear bonificaciones ligadas a resultados.
4. Ser un instrumento para motivar el buen desempeño de los colaboradores.
5. Esta política debe dirigirse a los colaboradores que trabajan en puntos de venta y puede componerse, de una bonificación, bien sea en dinero o en especie que se entregue trimestralmente a los colaboradores que tengan el mejor rendimiento.

4.9. Implementación del subsistema de desarrollo de personas para Quetzal Group.

En la implementación del subsistema de desarrollo, se planteará el proceso de capacitación y desarrollo para la empresa:

4.9.1. Capacitación y Desarrollo.

La jefatura de Recursos Humanos en la empresa, debe preocuparse continuamente por sus colaboradores, por lo que es recomendable un esfuerzo constante y planificado para mejorar los niveles de competencia de los empleados, y el desempeño en la organización por medio de programas de capacitación y desarrollo.

La capacitación es la preparación de la persona en el cargo, para adaptarla a una nueva función. "El desarrollo es un esfuerzo que consiste en ofrecer a los trabajadores las habilidades que la organización necesitara en el futuro".

Para el mejoramiento continuo de los colaboradores se propone:

1. Promociones en los cargos.
2. Participación en cursos y seminarios.
3. Hacer retroalimentación de las capacitaciones, para conocer los resultados y las opiniones de los colaboradores.

Para la realización de estas capacitaciones y de estas retroalimentaciones se debe elaborar un cronograma durante el año, y disponer de tiempo con anticipación para no retrasar las actividades de la empresa.

4.9.2. Diagrama de actividades de capacitación y desarrollo:

Tabla 66
Actividades de capacitación y desarrollo

N ^a	Actividad	Detalle	Participantes
1	Inicio ↓		
2	Identificación de necesidades ↓	Hacer llegar al área de recursos humanos, las sugerencias sobre las posibles necesidades de capacitación de los colaboradores a su cargo, detectadas en la evaluación de desempeño.	Jefes inmediatos en toda la empresa y Jefatura Recursos Humanos
3	Diseño de cronograma de capacitación ↓	Reunión con jefes inmediatos para diseño del cronograma, este debe contener los objetivos y el personal al cual va dirigido.	Jefes inmediatos involucrados en proceso y Jefatura Recursos Humanos
4	Búsqueda del capacitador. ↓	Contacto con la entidad o profesional que dictará la capacitación.	Jefatura de Recursos Humanos
5	¿La propuesta fue aprobada? Si o No ↓	Presentar propuesta a la Gerencia y a los jefes involucrados para su aprobación.	Gerente, Jefes inmediatos involucrados en proceso y Jefatura de Recursos Humanos
6	Capacitación específica ↓	Inicio de la capacitación a los colaboradores.	Colaboradores.
7	Evaluación de los asistentes ↓	Evaluar si la capacitación fue eficaz o no.	Jefatura de Recursos Humanos
8	Retroalimentación ↓	Dar y recibir sugerencias a cerca del proceso.	Jefatura de Recursos Humanos, Jefes Inmediatos y Colaboradores.
9	FIN		

Fuente: Elaboración propia, 2014 (referencia Chiavenato).

4.10. Implementación del subsistema de mantenimiento de personas para Quetzal Group.

En la implementación del subsistema de mantenimiento, se planteará el desarrollo del proceso de salud ocupacional para la empresa:

a.) Salud ocupacional.

Es el conjunto de actividades y programas de medicina preventiva, medicina del trabajo, higiene y seguridad industrial, tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva del personal, con el fin de prevenir futuras enfermedades profesionales y accidentes de trabajo.

Respecto a este tema, la empresa es responsable por la salud de sus colaboradores y obligan a los empleadores a cumplir ciertas normas:

- 1) Afiliar a sus trabajadores a ESSALUD.
- 2) Elaborar e implementar el programa de salud ocupacional para la empresa.
- 3) Tener vigente el reglamento de higiene y seguridad.
- 4) Constituir y garantizar el funcionamiento del comité paritario de salud.

Así mismo la empresa tiene derecho a recibir por parte de ESSALUD servicios como:

- a) Capacitación básica para el montaje de la brigada de primeros auxilios.
- b) Fomentar estilos de trabajo y de vida saludables, de acuerdo con los perfiles de la empresa.

CONCLUSIONES.

Se percibe la ausencia del Área de Recursos Humanos, lo que genera desgaste en las Jefaturas, que deben realizar estas funciones, sin un esquema ideal o unos parámetros a seguir, que propicien una toma de decisiones adecuada para procesos como la selección, que es el filtro para enganchar personal idóneo acorde a las necesidades de la empresa.

Se dejan de lado procesos tan importantes como la capacitación del personal que rinde sus frutos entregando valor agregado a los colaboradores, además ayuda a mejorar la autoestima, proporcionando conocimiento y especialización en la función realizada. Se debe tener en cuenta que la falta de capacitación con el tiempo, ocasiona que el nivel socio cultural de los empleados decaiga, y esto hace que desmejore la imagen frente al cliente.

Aunque se resalta el compromiso que Quetzal Group tiene con sus colaboradores al realizar su pago de nómina, y los pagos a la seguridad social cumplidamente, hace falta una política salarial, que cree motivación en las personas y brinde una remuneración justa y equitativa de acuerdo a la función realizada. No existe un manual de funciones o documento donde se encuentren las especificaciones de cada puesto de trabajo y que sirva de guía para el reclutamiento, selección e inducción de personal.

Por último, Quetzal Group, requiere la creación de la Jefatura de Recursos Humanos con todos los procesos administrativos, que asesore a la Gerencia y a toda la organización en los procesos de personal, y aporte ideas que orienten y permitan una adecuada planificación de este recurso, ya que se pueden reducir costos como los ocasionados por la alta rotación, y tiempos perdidos en entrenamiento que se genera por una mala selección. Es necesario tener en cuenta que el personal juega un papel importante dentro de la organización, ya que es indispensable para el desarrollo de las actividades diarias y para el cumplimiento de los objetivos.

RECOMENDACIONES.

Se sugiere a Quetzal Group, la implementación del área de recursos humanos que cumpla con los requisitos planteados en este documento, tanto de estructura como de contenido, empezando por la elección del Jefe de Recursos Humanos, cargo para el que es necesario contratar a una persona idónea con altas cualidades morales y respeto por la gente, que fomente el desarrollo del personal, a través de su aporte a la organización.

De igual manera, se recomienda la implantación del procedimiento de reclutamiento y selección, del cual se indican las normas generales para el desarrollo adecuado del mismo, y se elabore un formato de requisición de personal, el cual debe ser utilizado para un mayor control del respectivo proceso.

Se recomienda la creación de la estructura salarial, que permita diferenciar cada cargo de acuerdo a los principios de justicia, equidad y competitividad, debido a que esto mejoraría la motivación de los colaboradores al realizar un ajuste salarial y crear escalas de remuneración para cada cargo de acuerdo a la función que realiza.

Del mismo modo se sugiere un formato de evaluación de desempeño, que sirve entre otros de instrumento, para detectar necesidades o debilidades en la capacitación, y se recomienda aplicarlo cada trimestre a los colaboradores para encontrar y corregir posibles errores en los que estén incurriendo en el cumplimiento de sus funciones y poder brindarles la capacitación que se requiera.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

- Alvira, F. (2004). La encuesta una perspectiva General Metodologica. España.
- Aquino, J. (2008). Clima Laboral. Buenos Aires.
- Bernal, C. (2006). Metodología de la investigación. México, Editorial Person.
- Brazon, B. (2005). Diagnóstico del Clima Organizacional en el Ambulatorio Dr. José Antonio Serres. Maturín: Universidad de Oriente Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas. Departamento de RR.HH.
- Brunet, L. (2002). El Clima de Trabajo en la Organizaciones. México: Trillas.
- Brunet, L. (2004). El Clima de trabajo en las Organizaciones. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- Davis, K. & Newstrom, J. (1991). Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional. Editorial Mac Graw Hill Interamericana S.A. México.
- Drovett, S. (1992). Dicersión de la Salud. Editorial Maechi. Buenos Aires.
- Fayol, H. (1999). Administración Industrial y General. Décima edición Argentina.
- García-Córdova F, & Flores-Santillán, J. M. (1999). Cultura organizacional, una promesa realmente atractiva. *Adminístrate Hoy*. 6(66):11-19.
- García, J. F. (2000). El Comportamiento Humano en las Organizaciones. Perú: Universidad del Pacífico.
- García, M. D. (2011). Estudio de la Motivación y Satisfacción Laboral en el Colectivo de Operadores de Grúa Torre en Edificación a Través de un Método Cualitativo. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Goncalves, A. (2000). Fundamentos del Clima Organizacional. Mexico. Editorial: Trillas.
- Hernández S, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México, Editorial Mc Graw Hill.
- Hernández, G. V. & Rojas, M. F. (2011). Propuesta de Creación de un Instrumento de Medición de Clima Organizacional para una Industria Farmacéutica. Santiago de Cali. Universidad ICESI. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas.
- Hernández, M. (2012). Diagnóstico del Clima Laboral en la Empresa Petróleos Mexicanos en Poza Rica, Veracruz. México: Universidad de Veracruz.
- Jiménez, H. (2012). Implementación de un Programa de Mejoramiento del Clima Laboral de Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón San Francisco de Milagro. Ecuador: Universidad Estatal de Milagro.
- Lewin, K. (1935). *A Dynamic Theory of Personality*, Nueva York, McGraw-Hill Book Co.
- Litwin, G. H. & Stringer, R. A. (1968). *Motivation y clima organizacional*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mayo, E. (1975). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. London: Routledge & Kegan Paul (1ª edição em 1945).

- Márquez, A. (2001). *Clima organizacional*. Mexico: Prenticehall.
- Marroquín, P. A. & Pérez, G. L. (2011). *El Clima Organizacional y su relación con el desempeño Laboral en los Trabajadores de Burger King*. Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Ciencias Psicológicas.
- Martínez, A. C. & Díaz, R. M. (2006). *Propuesta para la creación del Departamento de Talento Humano para la Empresa M.R.G.E.U.* Bogotá. Universidad La Salle. Facultad de Administración de Empresas.
- McGregor, D. (1980). *O lado Humano da Empresa*. S. Paulo: Livraria Martins Fontes Editora Lda. (1ª edición original em 1960).
- Maslow, A. (1991). *La motivacion y la personalidad, teoria jerarquica de las necesidades de Maslow*. Madrid. España.
- Mendoza, N. Z. (2005). *El Liderazgo en el Clima Organizacional y sus Repercusiones en la creación de Valor*. Mexico, D.F: Instituto Politécnico Nacional.
- Nash, M. (1989). *Como Incrementa la Productividad del Recurso Humano*. Editorial Norma. Colombia.
- Novo, W. V. (2006). *Fundamentos para la creación del Área de Recursos Humanos para una Empresa Internacional de Radiocomunicaciones*. Guatemala. Universidad Francisco Marroquín. Facultad de Ciencias Económicas.
- Oliver, T. J. (2011). *Administracion de Recursos Humanos*. Secretaria de Economia. Administración.
- Ortiz, D. R. (2005). *Diagnóstico del Clima Organizacional para la Optimización del Recurso Humano*. San Nicolás de los Garza, N. L. Universidad Autónoma de Nuevo León. Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica.
- Ouchi, W. G. (1986). *Teoría Z. como las empresas pueden enfrentar el desafío Japonés*, São Paulo: Nobel.
- Palacios, A. (1998). *Diagnostico Organizativo. Análisis de los Modelos Metodológicos*. Editorial: Guayacán Centroamericana S.A.
- Pérez, J. (2010). *El Clima Laboral y su efecto en la calidad de atención al estudiante en el Senati Chimbote*. Chimbote- Perú: Universidad de San Pedro.
- Quintero, N. (2008). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral del personal*. Universidad de Zulia.
- Ramírez, V. D. & Vásquez, E. B. (2006). *Propuesta de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos para Transportadora de Metano E.S.P S.A.* Medellín. Fundación Universitaria CEIPA. Facultad de Administración.
- Rioja H., V. (2011). *Propuesta de Mejora de la Satisfacción Laboral en el Área de campo de la Empresa Agroindustrial Tumán S.A.A.* Lambayeque-Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo.
- Ríos, C. C. (2005). *Proyecto de Mejoramiento del Departamento de Recursos Humanos en una empresa Consultora y de Ingeniería*. Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ingeniería.
- Rocco, M. T. (2009). *Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una Aproximación Teórica*. Santiago-Chile: Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Sociales. Carrera de Psicología.
- Rodríguez, A. (2005). *Metodología de la Investigación*. México.

- Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico Organizacional. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez, J. (2002). Administración Moderna de Personal. México: Ed. Thomson.
- Rodríguez, J. (2004). Administración Moderna de Personal. México: Ed. Thomson.
- Schein, E. (1982). Psicología de las Organizaciones. (Tercera Edición). México: Prentice Hall Hispano Americana.
- Uria, C. D. (2011). El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño Laboral de los Trabajadores de Andelas Cía. Ltda. De la ciudad de Ambato. Ecuador. Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Empresariales.
- Vargas, J. J. (2010). Propuesta de Mejoramiento del Clima Laboral de la Alcaldía de Santa Rosa de Cabal. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Vásquez, S. M. (2007). Nivel de Motivación y su Relación con la satisfacción del Profesional de Enfermería en el Hospital Arzobispo Loaiza. Lima-Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Wherter, W. Jr. (2001). Administración de Personal y Recursos Humanos. México. Ed Mc Graw Hill.

ANEXOS

ANEXO N°1



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela de Administración Hotelera y de Servicios Turísticos

**PROPUESTA DE CREACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS, PARA LA
MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN QUETZAL "SAC", DE LA CIUDAD DE
CHICLAYO, 2014**

Encuesta realizada del 10 de abril al 2 de mayo de 2014

OBJETIVO:

Diagnosticar la influencia de una propuesta de creación del área de recursos humanos en Quetzal Group.

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente cada afirmación, teniendo en cuenta las expectativas que se debe tener de una organización excelente, luego marque con una equis (X) un número entre el 1 y el 5 siendo el 1 el mínimo nivel de satisfacción y el máximo el 5.

En Total desacuerdo (1). En desacuerdo (2). Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3). De acuerdo (4). Totalmente de acuerdo (5).

I. DATOS GENERALES:

1. Sexo: () Masculino. () Femenino.
2. Edad: ____
3. Empresa: _____
4. Puesto: _____
5. Ocupación: _____

Comunicación						
		1	2	3	4	5
1	Mi jefe transmite claramente los mensajes de la empresa y órdenes de trabajo del área.					
2	Mi jefe escucha y comprende mis necesidades.					
3	Considero que los medios de comunicación en esta empresa permiten entender clara y oportunamente los mensajes.					
4	En esta empresa hay buena comunicación entre todos.					
5	Se toma en cuenta las opiniones de los trabajadores.					
6	Mi jefe inmediato es una persona con la que se puede hablar abiertamente.					
7	Mi jefe inmediato conoce mis problemas de trabajo.					

Motivación						
		1	2	3	4	5
1	Mis compañeros colaboran conmigo y con otras áreas de la empresa.					
2	Mi jefe me conoce a mí y a mi familia de manera personal.					
3	Mi jefe me conversa sobre temas que no son de trabajo.					
4	Siento que mi jefe conoce lo que hago y lo que puedo hacer.					
5	El puesto que ocupo contribuye a tener un autoestima elevada					
6	Mi trabajo me permite conocer y fomentar amistad con mis compañeros					
7	Me siento motivado					

Satisfacción Laboral						
		1	2	3	4	5
1	Estar en mi puesto genera un sentimiento de autosatisfacción.					
2	Me siento orgulloso(a) del trabajo que desempeño.					
3	Me siento valorado(a) respetado(a) en mi trabajo.					
4	Siento que mi trabajo está suficientemente reconocido.					
5	Son satisfactorios el sueldo y prestaciones.					
6	Son satisfactorios los ascensos y promociones.					
7	Es satisfactoria la relación con mi jefe.					

Condiciones de Trabajo						
		1	2	3	4	5
1	La iluminación de mi área de trabajo es suficiente y adecuada.					
2	Poseo suficiente espacio para trabajar.					
3	La comodidad de mi área de trabajo es óptima.					
4	La temperatura del lugar donde laboro es apropiada.					
5	El nivel de ruido me permite concentrarme en mi área de trabajo.					
6	La limpieza y aseo en general son buenos.					
7	Considero que existe igualdad entre hombres y mujeres.					
8	La velocidad con la que trabaja mi equipo de cómputo es adecuada					

Seguridad Laboral					
--------------------------	--	--	--	--	--

		1	2	3	4	5
1	Tengo la sensación de estabilidad en el puesto de trabajo.					
2	Me siento económicamente seguro en esta empresa.					
3	Me siento seguro en mi puesto aun cuando sea sancionado por algún error.					
4	Me siento tranquilo ante los cambios organizacionales.					

Reconocimiento						
		1	2	3	4	5
1	Recibo elogios por haber hecho un buen trabajo.					
2	Mi trabajo es reconocido, al hacer un esfuerzo o una mejora.					
3	Siento satisfacción al terminar un trabajo.					

Liderazgo						
		1	2	3	4	5
1	Mi jefe es líder para mí y para mis compañeros.					
2	Mi jefe reconoce sus errores.					
3	Mi jefe es flexible y abierto al cambio					
4	Mi jefe transmite confianza en sus decisiones.					
5	Mi jefe detecta problemas y/o plantea soluciones.					
6	Puedo hablar libremente con mi jefe cuando estoy en desacuerdo con él.					
7	Mi Jefe está al corriente de las actividades que desarrollo					
8	Frecuentemente reviso con mi jefe mi trabajo en busca de nuevas ideas que incremente mi efectividad.					
9	El estilo de dirección de mi jefe me influye positivamente.					
10	Considero que mi jefe fomenta las relaciones humanas con su personal.					
11	Mi jefe está comprometido con su trabajo y con nosotros.					
12	Mi jefe es una de las mejores personas con las que se puede trabajar.					

Trabajo en Equipo						
		1	2	3	4	5
1	Me tratan como un miembro importante del equipo.					
2	Tenemos bien definidas nuestra Visión -Misión-Metas del equipo.					
3	Creo que mi equipo trabaja siempre cumpliendo con los resultados esperados, utilizando bien los recursos disponibles.					
4	Recibo información oportuna sobre el desempeño de mi equipo.					

Capacitación						
		1	2	3	4	5
1	La gerencia se preocupa por brindarles capacitación: Anual, semestral o trimestral.					
2	Es importante para ti recibir capacitación.					
3	Tenemos la capacitación adecuada para realizar nuestras labores.					
4	Si recibes capacitación, tendrías un mejor desempeño laboral.					