

# **Universidad Hispanoamericana**

## **Sede Heredia**

Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos

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

**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE SE PRESENTA EN LAS  
OFICINAS CENTRALES DE LA EMPRESA SERVICIOS INFORMÁTICOS  
LEXINGTON S.A. EN EL PRIMER TRIMESTRE DEL 2017**

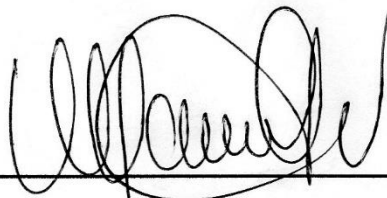
**Marcia Hidalgo Valverde**

**Heredia, Costa Rica**

## DECLARACIÓN JURADA

### DECLARACIÓN JURADA

Yo Marcia Mayela Hidalgo Valverde, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 1-858-262, egresado de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercebido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado Análisis del Clima Organizacional que se presenta en las oficinas centrales de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A. en el primer trimestre del 2017, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público. En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José a los doce días del mes de junio de dos mil diecisiete.



Firma del estudiante

Cédula: 1-858-262.

# CARTA DE APROBACIÓN DE TUTORA

## CARTA DE APROBACION DE LA TUTORA

San José, 08 de abril del 2017

**Señores**

**Universidad Hispanoamericana**

**Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**

**Universidad Hispanoamericana**

Estimados señores:

La estudiante **MARCIA HIDALGO VALVERDE**, cédula de identidad número 1-0858-0262 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "**ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE SE PRESENTA EN LAS OFICINAS CENTRALES DE LA EMPRESA SERVICIOS INFORMATICOS LEXINGTON S.A. EN EL PRIMER TRIMESTRE DEL 2017**", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

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

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

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

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

Atentamente,



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



# CARTA DE APROBACIÓN DE LECTOR

02 de junio del 2017

**Universidad Hispanoamericana**  
**Sede Heredia**  
**Administración de Negocios**

**Estimado señor**

La estudiante Marcia Hidalgo Valverde cedula 1-0858-0262 me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE SE PRESENTA EN LAS OFICINAS CENTRALES DE LA EMPRESA SERVICIOS INFORMATICOS LEXINGTON S.A. EN EL PRIMER TRIMESTRE DEL 2017."**, el cual han elaborado para obtener su grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

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

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

Atte.

  
Licda. Jessica Mayers Marin  
Ced 9-0106-0748

# CARTA DE APROBACIÓN DE FILÓLOGA

San José, 9 de junio del 2017

Señores  
UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
Presente

Estimados señores:

Hago constar que he revisado el trabajo de **TESIS** de la estudiante **MARCIA HIDALGO VALVERDE**, denominado **ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE SE PRESENTA EN LAS OFICINAS CENTRALES DE LA EMPRESA SERVICIOS INFORMATICOS LEXINGTON S.A. EN EL PRIMER TRIMESTRE DEL 2017**, para optar por el grado académico de **LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**.

He revisado errores gramaticales, de puntuación, ortografía y de estilo que se manifiestan en el documento escrito y he verificado que estos fueron corregidos por el autor.

Con base en lo anterior, se considera que dicho trabajo cumple con los requisitos establecidos por la **UNIVERSIDAD** para ser presentado como requisito final de graduación.

Atentamente,



Patricia Sanchún Macín  
Carné: #10721  
Colegio de Licenciados y Profesores  
Cédula de identidad: 900550421  
e-mail: psanchun@gmail.com

# AGRADECIMIENTO

*Agradezco a Dios por la oportunidad de poder cumplir una meta muy importante en mi vida, a mi familia por el sacrificio, la tolerancia y el incondicional apoyo para cumplir mi sueño; a mis profesores y compañeros y a cada una de las personas que de alguna u otra forma han aportado un grano de arena en este proyecto... ¡Gracias!*

# DEDICATORIA

*A Dios ya mi familia, quienes a lo largo de este tiempo estuvieron dando apoyo incondicional, por ser el motor de mi vida, a ellos con mucho cariño les dedico este proyecto de graduación: mi esposo Steveen Ugalde, mi hija Ximena Ugalde, mi madre Yamileth Valverde y principalmente, a mi hija Sophia que está con Dios.*

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARTA DE APROBACIÓN DE TUTORA .....	ii
CARTA DE APROBACIÓN DE LECTOR .....	iii
CARTA DE APROBACIÓN DE FILÓLOGA .....	iv
DECLARACIÓN JURADA .....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE CUADROS .....	1
ÍNDICE DE TABLAS .....	2
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	6
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	10
INTRODUCCIÓN .....	11
CAPÍTULO I.....	13
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS .....	14
1.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	16
1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA .....	18
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	20
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
1.5.1 OBJETIVO GENERAL.....	23
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	23
1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES .....	24
1.6.1 ALCANCES.....	24
1.6.3 APORTE DEL INVESTIGADOR .....	25
1.6.4 DELIMITACIÓN ESPACIAL .....	25
1.6.5 DELIMITACIÓN TEMPORAL .....	25
1.7 OBJETIVO DE ESTUDIO .....	25
1.7.1 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	25
CAPITULO II.....	26
2. MARCO SITUACIONAL .....	27
2.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	27
2.2 MISIÓN.....	32
2.3 VISIÓN.....	32
2.4 FILOSOFÍA.....	32



2.5 VALORES .....	33
2.6 ORGANIGRAMA .....	33
2.7 MARCO CONCEPTUAL .....	34
2.7.1 ADMINISTRACIÓN .....	34
2.7.2 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	75
2.7.3 ESTILO DE LIDERAZGO .....	82
2.7.4 LA COMUNICACIÓN .....	84
2.7.5 LA MOTIVACIÓN .....	91
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>100</b>
3.1 DEFINICIÓN DEL ENFOQUE Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADOS .....	101
3.1.1 DEFINICION DEL ENFOQUE.....	101
3.1.2 ENCUADRE PARADIGMÁTICO .....	102
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN (DESCRIPTIVA-EXPLORATORIA).....	102
3.2.1 SUJETO-POBLACIÓN-FUENTE DE INFORMACIÓN .....	102
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN .....	104
3.3.1 CUESTIONARIO .....	104
3.4 CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	105
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>107</b>
<b>4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....</b>	<b>108</b>
4.1 CODIFICACIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	108
GRÁFICOS.....	108
TIPOS DE GRÁFICOS .....	108
GRÁFICO CIRCULAR .....	108
ANÁLISIS DE DATOS .....	108
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>159</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>160</b>
5.1 CONCLUSIONES .....	160
5.1.1 Variable 1: COMUNICACIÓN.....	160
5.1.2 Variable 2: LIDERAZGO .....	161
5.1.3 Variable 3: MOTIVACIÓN.....	162
5.2 RECOMENDACIONES.....	166
<b>CAPÍTULO VI .....</b>	<b>173</b>
<b>PROPUESTA.....</b>	<b>173</b>
PRESENTACIÓN .....	174
JUSTIFICACIÓN .....	174

<b>ALCANCE .....</b>	<b>175</b>
<b>OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>175</b>
<b>OBJETIVO GENERAL .....</b>	<b>175</b>
<b>OBJETIVO ESPECÍFICOS .....</b>	<b>175</b>
<b>DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>176</b>
<b>PRESUPUESTO .....</b>	<b>202</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>206</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>210</b>

## INDICE DE CUADROS

CUADRO #1.....	42
CUADRO #2.....	51
CUADRO #3.....	62
CUADRO #4.....	62
CUADRO #5.....	83

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. ¿Cuál es su edad actual?.....	111
Tabla 2. ¿Cuál es el puesto que ocupa?.....	112
Tabla 3. Seleccione su antigüedad en el puesto.....	113
Tabla 4. Marque el nivel de formación académica que tiene.....	114
Tabla 5. ¿Existen canales o medios de comunicación efectiva de los colaboradores, hacia las jefaturas?.....	115
Tabla 6. ¿La jefatura da a conocer frecuentemente los logros alcanzados en el área?.....	116
Tabla 7. ¿Siente confianza de comunicar a la jefatura inmediata cuando comete algún error en el proceso de trabajo?.....	117
Tabla 8. ¿Cómo son las instrucciones que recibe? (Puede marcar más de una opción).....	118
Tabla 9. ¿Considera usted que su supervisor tiene las puertas abiertas para ir a informarle sobre cómo se siente dentro del departamento o cualquier otro aspecto que crea importante?.....	119
Tabla 10. ¿Su jefatura inmediata comparte permanentemente comunicados importantes que emiten las altas direcciones de la organización?.....	120
Tabla 11. ¿Su jefatura le brinda la información o realimentación necesaria para realizar de forma adecuada las tareas?.....	121
Tabla 12. ¿Su jefe inmediato se encargó de explicarle todos los procesos que se realizan en el departamento?.....	122
Tabla 13. ¿Con que frecuencia su jefe le consulta cómo le va con las funciones que realiza y en qué le puede ayudar?.....	123

Tabla 14. ¿Le informa a su jefatura inmediata sobre los avances relacionados con su trabajo?.....	124
Tabla 15. ¿Mantiene informado a su jefatura inmediata sobre asuntos relevantes relacionados con su trabajo?.....	125
Tabla 16. ¿Comunica de inmediato a su jefatura cuando ocurre un evento o conflicto de gran significado en su Departamento?.....	126
Tabla 17. ¿Con cuál de los siguientes tipos de liderazgo relaciona más a su jefatura inmediata:.....	127
Tabla 18. ¿Su jefe inmediato le genera algún sentimiento de miedo o resentimiento?.....	128
Tabla 19. ¿Ha notado que su jefe se guarda cierta información, para ser el único con el conocimiento necesario para realizar alguna función de importancia o necesaria dentro del departamento?.....	129
Tabla 20. ¿Cómo considera que es su jefe a la hora de controlar a los colaboradores?.....	130
Tabla 21. ¿Cuál de las siguientes situaciones se presenta con su jefe inmediato?.....	131
Tabla 22. ¿El jefe inmediato y los colaboradores actúan como un solo equipo de trabajo?.....	132
Tabla 23. ¿Los colaboradores toman las decisiones sin la participación del jefe inmediato?.....	133
Tabla 24. ¿Cuál de las siguientes características se presenta con su jefe inmediato?.....	134
Tabla 25. ¿En alguna ocasión en su departamento, su jefe inmediato le ha sancionado por seguir los reglamentos de la empresa, específicamente las políticas de la empresa?.....	135
Tabla 26. ¿Las tareas encomendadas por parte de su jefatura son por medio de instrucciones precisas?.....	136
Tabla 27. ¿Su jefe inmediato ha tomado acciones para eliminar costumbres perjudiciales dentro del departamento?.....	137
Tabla 28. ¿Su jefe inmediato lo ha sancionado de algún modo, por no realizar de la forma más adecuada alguna tarea?.....	138

Tabla 29. ¿Han utilizado ideas u opiniones tuyas de una manera constructiva para el beneficio del departamento?.....	139
Tabla 30. ¿Considera que la información que le brinda su jefe inmediato es la adecuada para el desarrollo de sus labores?.....	140
Tabla 31. ¿Cuenta la empresa con un lugar adecuado para su tiempo de alimentación?.....	141
Tabla 32. ¿Dentro del Departamento, se encuentran objetos o infraestructura que atente contra su seguridad o la de sus compañeros?.....	142
Tabla 33. ¿Su jefe inmediato le ha enseñado cuáles son las rutas de evacuación en caso de temblor o incendio?.....	143
Tabla 34. ¿Conoce si alguien de su departamento pertenece o perteneció a la brigada?.....	144
Tabla 35. ¿Hay permisos, por parte de la jefatura, para realizar actividades sociales durante la jornada laboral?.....	145
Tabla 36. ¿Participa de las actividades del departamento como cumpleaños, fiesta de fin de año, entre otras?.....	146
Tabla 37. ¿El jefe inmediato le hace saber lo bien que ha realizado alguna tarea encomendada?.....	147
Tabla 38. ¿Su superior le hace sentir que es un miembro útil del departamento?.....	148
Tabla 39. ¿Las funciones que le han encomendado en el departamento, han ayudado a desarrollar su potencial?.....	149
Tabla 40. ¿Se le ha considerado en algún momento como un empleado de confianza para su superior?.....	150
Tabla 41. ¿El departamento al cual pertenece cuenta con instalaciones deterioradas por el uso o la falta de mantenimiento?.....	151

Tabla 42. ¿Hay acciones preventivas por parte de los superiores para evitar la insatisfacción?.....	152
Tabla 43. ¿Cuál de los siguientes aspectos relacionados con las funciones que realiza lo motivan?.....	153
Tabla 44. ¿Cuál de los siguientes aspectos relacionados con la empresa lo motivan?.....	154
Tabla 45. ¿Considera que su supervisor tiene que estar en el departamento para que las funciones de la jornada laboral se cumplan en su totalidad?.....	155
Tabla 46. ¿Su supervisor dicta unas normas a seguir y somete a los colaboradores a una constante presión?.....	156
Tabla 47. ¿Su supervisor se inclina por las amenazas para que los colaboradores se esfuercen por conseguir los objetivos del departamento?.....	157
Tabla 48. ¿Considera usted que se encuentra motivado (a) y tiene capacidad para asumir responsabilidades mayores en relación con los objetivos del Departamento?.....	158
Tabla 49. ¿Cree que sea necesario mejorar algunos aspectos del clima organizacional dentro de su departamento?.....	159
Tabla 50. Mencione tres factores o aspectos del clima organizacional que considera deben mejorar en su departamento.....	160

## INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. ¿Cuál es su edad actual?.....	111
Gráfico 2. ¿Cuál es el puesto que ocupa?.....	112
Gráfico 3. Seleccione su antigüedad en el puesto.....	113
Gráfico 4. Marque el nivel de formación académica que tiene.....	114
Gráfico 5. ¿Existen canales o medios de comunicación efectiva de los colaboradores, hacia las jefaturas?.....	115
Gráfico 6. ¿La jefatura da a conocer frecuentemente los logros alcanzados en el área?.....	116
Gráfico 7. ¿Siente confianza de comunicar a la jefatura inmediata cuando comete algún error en el proceso de trabajo?.....	117
Gráfico 8. ¿Cómo son las instrucciones que recibe? (Puede marcar más de una opción).....	118
Gráfico 9. ¿Considera usted que su supervisor tiene las puertas abiertas para ir a informarle sobre cómo se siente dentro del departamento o cualquier otro aspecto que crea importante?.....	119
Gráfico 10. Su jefatura inmediata comparte permanentemente comunicados importantes que emiten las altas direcciones de la organización?.....	120
Gráfico 11. ¿Su jefatura le brinda la información o realimentación necesaria para realizar de forma adecuada las tareas?.....	121
Gráfico 12. ¿Su jefe inmediato se encargó de explicarle todos los procesos que se realizan en el departamento?.....	122
Gráfico 13. ¿Con que frecuencia su jefe le consulta cómo le va con las funciones que realiza y en qué le puede ayudar?.....	123
Gráfico 14. ¿Le informa a su jefatura inmediata sobre los avances relacionados con su trabajo?.....	124



Grafico 15. ¿Mantiene informado a su jefatura inmediata sobre asuntos relevantes relacionados con su trabajo?.....	125
Gráfico 16. ¿Comunica de inmediato a su jefatura cuando ocurre un evento o conflicto de gran significado en su Departamento?.....	126
Gráfico 17. ¿Con cuál de los siguientes tipos de liderazgo relaciona más a su jefatura inmediata?.....	127
Gráfico 18. ¿Su jefe inmediato le genera algún sentimiento de miedo o resentimiento?.....	128
Gráfico 19. ¿Ha notado que su jefe se guarda cierta información, para ser el único con el conocimiento necesario para realizar alguna función de importancia o necesaria dentro del departamento?.....	129
Gráfico 20. ¿Cómo considera que es su jefe a la hora de controlar a los colaboradores?.....	130
Gráfico 21. ¿Cuál de las siguientes situaciones se presenta con su jefe inmediato?.....	131
Gráfico 22. ¿El jefe inmediato y los colaboradores actúan como un solo equipo de trabajo?.....	132
Gráfico 23. ¿Los colaboradores toman las decisiones sin la participación del jefe inmediato?.....	133
Gráfico 24. ¿Cuál de las siguientes características se presenta con su jefe inmediato?.....	134
Gráfico 25. ¿En alguna ocasión en su departamento, su jefe inmediato le ha sancionado por seguir los reglamentos de la empresa, específicamente las políticas de la empresa?.....	135
Gráfico 26. ¿Las tareas encomendadas por parte de su jefatura son por medio de instrucciones precisas?.....	136
Gráfico 27. ¿Su jefe inmediato ha tomado acciones para eliminar costumbres perjudiciales dentro del departamento?.....	137
Gráfico 28. ¿Su jefe inmediato lo ha sancionado de algún modo, por no realizar de la forma más adecuada alguna tarea?.....	138
Gráfico 29. ¿Han utilizado ideas u opiniones tuyas de una manera constructiva para el beneficio del departamento?.....	139

Gráfico 30. ¿Considera que la información que le brinda su jefe inmediato es la adecuada para el desarrollo de sus labores?.....	140
Gráfico 31. ¿Cuenta la empresa con un lugar adecuado para su tiempo de alimentación?.....	141
Gráfico 32. ¿Dentro del Departamento, se encuentran objetos o infraestructura que atente contra su seguridad o la de sus compañeros?.....	142
Gráfico 33. ¿Su jefe inmediato le ha enseñado cuáles son las rutas de evacuación en caso de temblor o incendio?.....	143
Gráfico 34. ¿Conoce si alguien de su departamento pertenece a la brigada o perteneció a la brigada?.....	144
Gráfico 35. ¿Hay permisos por parte de la jefatura para realizar actividades sociales durante la jornada laboral?.....	145
Gráfico 36. ¿Participa de las actividades del departamento como cumpleaños, fiesta de fin de año, entre otras?.....	146
Gráfico 37. ¿El jefe inmediato le hace saber lo bien que ha realizado alguna tarea encomendada?..	147
Gráfico 38. ¿Su superior le hace sentir que es un miembro útil del departamento?.....	148
Gráfico 39. ¿Las funciones que le han encomendado en el departamento, han ayudado a desarrollar su potencial?.....	149
Gráfico 40. ¿Se le ha considerado en algún momento como un empleado de confianza para su superior?.....	150
Gráfico 41. ¿El departamento al cual pertenece cuenta con instalaciones deterioradas por el uso o la falta de mantenimiento?.....	151

Gráfico 42. ¿Hay acciones preventivas por parte de los superiores para evitar la insatisfacción?.....	152
Gráfico 43. ¿Cuál de los siguientes aspectos relacionados con las funciones que realiza lo motivan?.....	153
Gráfico 44. ¿Cuál de los siguientes aspectos relacionados con la empresa lo motivan?.....	154
Gráfico 45. ¿Considera que su supervisor tiene que estar en el departamento para que las funciones de la jornada laboral se cumplan en su totalidad?.....	155
Gráfico 46. ¿Su supervisor dicta unas normas a seguir y somete a los colaboradores a una constante presión?.....	156
Gráfico 47. ¿Su supervisor se inclina por las amenazas para que los colaboradores se esfuercen por conseguir los objetivos del departamento?.....	157
Gráfico 48. ¿Considera usted que se encuentra motivado (a) y tiene capacidad para asumir responsabilidades mayores en relación con los objetivos del Departamento?.....	158
Gráfico 49. ¿Cree que sea necesario mejorar algunos aspectos del clima organizacional dentro de su departamento?.....	159
Gráfico 50. Mencione tres factores o aspectos del clima organizacional que considera deben mejorar en su departamento.....	160

## INDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN #1.....	33
ILUSTRACIÓN #2.....	34
ILUSTRACIÓN #3.....	37
ILUSTRACIÓN #4.....	39
ILUSTRACIÓN #5.....	41
ILUSTRACIÓN #6.....	45
ILUSTRACIÓN #7.....	50
ILUSTRACIÓN #8.....	53
ILUSTRACIÓN #9.....	55
ILUSTRACIÓN #10.....	56
ILUSTRACIÓN #11.....	60
ILUSTRACIÓN #12.....	65
ILUSTRACIÓN #13.....	69
ILUSTRACION #14.....	71
ILUSTRACIÓN #15.....	73
ILUSTRACIÓN #16.....	74
ILUSTRACIÓN #17.....	76
ILUSTRACIÓN #18.....	84
ILUSTRACIÓN #19.....	87
ILUSTRACIÓN #20.....	89
ILUSTRACIÓN #21.....	91
ILUSTRACIÓN #22.....	93
ILUSTRACIÓN #23.....	95
ILUSTRACIÓN #24.....	97
ILUSTRACIÓN #25.....	98

# INTRODUCCIÓN

La presente investigación se denomina “Análisis del Clima Organizacional que se presenta en la empresa Servicios de Informática Lexington S.A.” y surge como un análisis al entorno laboral del trabajador y su implicancia en la producción del mismo.

En los últimos años, se observa que aumenta el interés en las organizaciones por enfocar la atención al capital humano que trabaja en dichas organizaciones. Día a día, se ha adquirido conciencia de que, además del factor económico, es importante prestar atención a las necesidades de participación dentro de la organización y de generar oportunidades de realización personal de los colaboradores.

Por tal motivo, es que, los estudios de clima organizacional y de satisfacción laboral resultan imprescindibles, porque propician en los colaboradores expresar su opinión sobre el funcionamiento de la organización y cómo se sienten en ella; constituyendo así un instrumento de indagación que funciona bajo la premisa de que se generan beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieren, también constituyen un excelente mecanismo para conocer de manera indirecta, cómo es la calidad de gestión de la organización.

Para esto se han recopilado una serie de teorías e investigaciones que muestran por qué es importante la medición del clima en las organizaciones y cómo a partir de otros modelos de medición del clima, se creará uno propio adaptado a las necesidades de la empresa desarrolladora de software, brindando así un instrumento con el que se pueda realizar un diagnóstico acertado del Clima Organizacional.

En la presente investigación se podrá observar en los seis capítulos que la conforman, la siguiente información:

**Capítulo I:** Este capítulo presenta los antecedentes históricos de la empresa Servicios de Informática Lexington S.A., los antecedentes investigativos, la justificación e importancia, el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, los alcances y limitaciones y finalmente el objeto de estudio.

**Capítulo II:** Se presenta el Marco Contextual el cual incluye el marco situacional y el marco conceptual que contempla las definiciones relacionadas con los temas de administración y de administración de los recursos humanos.

**Capítulo III:** Se encuentra el Marco Metodológico en el cual se describen las definiciones del enfoque y métodos de investigación utilizados, las técnicas e instrumentos que permitieron la recolección de datos y finalmente, el cuadro de las variables contempladas en el estudio.

**Capítulo IV:** Análisis e interpretación de datos, en este capítulo se muestra la tabulación y los gráficos de los datos con el fin de mostrar la interpretación de cada uno de los resultados.

**Capítulo V:** En este apartado se encuentran las conclusiones obtenidas así como las recomendaciones planteadas con el fin de contemplar lo propuesto en los objetivos de la investigación.

**Capítulo VI:** Como resultado del análisis y a raíz de las conclusiones, se procede a elaborar una propuesta para mejorar el clima organizacional en la empresa Servicios de Informática Lexington S.A.

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

## 1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Mediante una entrevista realizada al gerente administrativo-financiero de la empresa, se consigna que en el año 1998 nace la iniciativa de brindar a las empresas del grupo una atención más personalizada y que alguna forma de organización hiciera frente a los problemas tecnológicos que se daban en ese momento. La Junta Directiva toma la iniciativa de ofrecer una propuesta al Departamento de Informática, con el fin de que se estableciera un contrato de atención para el Grupo Corporativo. El Departamento de Informática acepta el reto y se toma la decisión de independizar la empresa que conformaba el Grupo a finales del año 1998. Se nombró un Directorio que hasta la fecha ha variado muy poco, siendo el responsable de la dirección estratégica de la empresa y constante involucramiento en el desarrollo de la misma.

Durante el año 1998 se obtuvo la primera contratación de “outsourcing” con el Hospital Clínica Bíblica, cliente hasta la fecha. A raíz de esta buena contratación y el buen servicio brindando, aparecieron oportunidades con otras compañías, las cuales se transformaron en clientes potenciales y al día de hoy permanecen con ellos. Podemos nombrar algunas: Purdy Motors, Florida Bebidas, a través de su marca Musmanni, Farmacias Batres en Guatemala, entre otros. Durante el año 2002 tuvo su primera expansión hacia México con el desarrollo de los programas de distribución y puntos de venta para la cadena de Farmacias del Ahorro.

Actualmente, muchos de los clientes que iniciaron con la empresa se mantienen por el buen servicio y respaldo que con el tiempo han recibido.

En el año 2012 se inicia un reto para la compañía, el proceso de “rentar” aplicaciones en vez de venderlas; se rentan por un costo negociable para brindar el servicio. Esta aplicación tiene por nombre “SAAS” (Software as a Service), la cual ofrece a sus clientes una actualización constante ya que es una tendencia mundial en este tipo de industria y que la ha llevado a tener resultados muy positivos.

En el año 2013 se estableció una alianza con “SAP Business One”, una compañía alemana, que permite distribuir sus productos. Cabe considerar que debido a esta alianza el punto de inflexión, la rentabilidad, dio paso a un establecimiento de nuevas relaciones y crecimiento.

Dada la importancia que poco a poco ha adquirido Servicios de Informática Lexington S.A., a nivel nacional e internacional, los lleva a tener relaciones comerciales con compañías de alto



prestigio, dando acreditaciones que llegarían a dar renombre a la empresa como son: Microsoft Patner, relación que nace en el año 2000 y se conserva hasta hoy.

Como puede notarse las alianzas estratégicas trascienden fronteras, lo cual les permite competir en el mercado, uniendo lo mejor de las alianzas para el beneficio de los clientes. El Departamento de Desarrollo se caracteriza por el uso y aplicación temprana de herramientas que facilitan y hacen más eficientes las operaciones de los clientes. Bajo el esquema de trabajo, este departamento, cumple un papel de asesor tecnológico, donde se exige velar por mantener una oferta actualizada, evitando la obsolescencia en las soluciones que desarrollan. El desarrollo de varios productos como servicios de web, aplicaciones de diversos productos permite obtener grandes ventajas y por ende el recorte de costos de mantenimiento a las aplicaciones, ya que no se necesitan configuraciones particulares en los computadores de los clientes "in situ" sino desde las oficinas de Servicios de Informática Lexington S.A. se realizan las modificaciones sin interferir en las operaciones del cliente. Sin embargo, tienen la desventaja de ser más simples que las aplicaciones de escritorio tradicionales haciendo que el desarrollo de elementos de interface sean tareas complicadas de realizar.

Por otra parte y debido al crecimiento que ha experimentado, toman la decisión de colocar una sucursal en Nicaragua, brindando mejor servicio tanto al cliente interno como el externo en dicho país.

El poder realizar un diagnóstico de Clima Organizacional ayudará a la retroalimentación sobre procesos que afectan el comportamiento, permitiendo desarrollar estrategias de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas hasta el cambio cultural dentro de la empresa. El Clima Organizacional refleja las motivaciones y el comportamiento de los miembros de la organización, basándose en las relaciones interpersonales y la importancia del desarrollo dentro de la organización en un sistema social.

En la actualidad es importante medir el clima organizacional, debido a que constituye un elemento fundamental para el desarrollo de la estrategia en la empresa, posibilitando a los altos jefes de la organización tener una visión amplia y futura. El clima permite el análisis e identificación de las necesidades para trazar las estrategias que ayuden a lograr los objetivos establecidos, pero partiendo de los antecedentes sobre el desarrollo del clima organizacional en las empresas deben tomar en cuenta aspectos importantes sobre las necesidades de la misma, tomar las medidas para replantearlas y así lograr los objetivos.

## 1.2 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

El ser humano requiere de interacción para lograr sus objetivos. El clima organizacional atrae mucho en la actualidad. Tomar la iniciativa de identificarlo y ponerlo en acción es importante para generar influencia en aspectos de cambio y que sean efectivos. Es de utilidad porque ayuda a gestionar. Cuando utilizamos el término clima organizacional nos referimos a las mejoras que pueden tener la organización o los cambios que se puede enfrentar para lograr alcanzar los objetivos propuestos. El clima organizacional se constituye por los factores que influyen en la conducta de los individuos dentro de una organización. Permite describir cómo las organizaciones difieren por su desempeño. Estas diferencias son influenciadas y expresadas por procedimientos operativos, estructuras organizacionales, entre otros; aunque son considerados poderosos e influyen en el comportamiento del ser humano.

El clima organizacional ayuda a decidir qué debería de existir dentro de la organización, qué beneficio en la efectividad para complementar la planificación de cómo se puede mover hacia él. Varios factores que ayudan a conformarlo desde su inicio hasta su final son estilos de directivos, ya que las direcciones son las piezas pensantes de la organización, también es relevante cómo deben ser manejadas, pero principalmente, cómo actúan con los demás miembros del equipo de trabajo.

Existen factores, Según Chiavenato (2011), para visualizar la influencia en el clima organizacional:

1. Todos los individuos tienen motivos o necesidades básicas que representan comportamiento potencial y que sólo influyen en la conducta cuando se estimulan o provocan.
2. La provocación o no de esos motivos depende de la situación o del ambiente que percibe el individuo.
3. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. La conducta afecta la influencia ambiental determinada.
4. Los cambios en el ambiente percibido generarán cambios en el patrón de la motivación estimada o provocada.

5. Todo tipo de motivación se encamina a la satisfacción de un tipo de necesidad. El patrón de motivación estimulado o provocado determina la conducta, asimismo un cambio en ese patrón generara un cambio en ella.

Podemos realizar la comparación con una empresa dentro de nuestra misma industria para conocer cómo se encuentra en el mercado.

Se percibe el clima organizacional con preguntas que frecuentemente se hacen, tales como: ¿Qué clase de gerentes tenemos dentro de las organizaciones?, ¿qué conducta es desmotivante?, ¿cómo se manejan los errores?, entre otras. En muchas organizaciones el desempeño ideal es reconocido pero también, muchas veces ignorado; no obstante, lo importante es saber cómo identificar y cultivar el clima organizacional para influir en la efectividad y resultados estratégicos.

El clima organizacional debe ser efectivo y apropiado de acuerdo con cada situación en la que se tiene. Cuanto deseamos tener un clima organizacional ideal donde los resultados sean visibles y la productividad del personal sea constante. Sin embargo, los directivos en las organizaciones viven en un mundo ideal y de fantasía pero varios autores se enfocan en la orientación a las personas es la mejor, mientras otros opinan sobre la orientación en equipo es la mejor, entre otras. 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 de los individuos, por ende de la misma organización o empresa.

El proceso de cambio puede ser complicado dentro de la organización, por tal motivo, debe ser tomado en cuenta en todos los niveles de la empresa, funciones y responsabilidades; ya que el cambio no es responsabilidad de una sola persona sino de los colaboradores en general en busca de la visión de la empresa, obteniendo beneficios en los resultados en el proceso del cambio. Cabe considerar que la información es un pilar importante en el proceso de cambio debido a que si el personal se mantiene bien informado sobre los procesos, implica que encontrará personas positivas, dispuestas apoyar y por ende, disminuye la resistencia. Por lo tanto, un asertivo y adecuado manejo del proceso es pieza fundamental para proporcionar confianza en la organización; pero, principalmente se podrá convertir en una herramienta que se pueda desarrollar dentro de la misma.

### 1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

En la actualidad las organizaciones están expuestas a constantes cambios para poder mantenerse a flote o posicionarse mejor en el mercado. Debido a los constantes cambios sus estrategias deben ser ágiles y tener un adecuado manejo de los cambios, lo que permite tener una estabilidad competitiva o muchas veces una ventaja competitiva. Los mercados son exigentes y la tecnología obliga a las organizaciones a mantenerse actualizadas, además de los riesgos que ya existen por la constante competencia, inclusive de nuevos posibles competidores. El Clima organizacional es un tema planteado en la década de los setentas junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones. (Rodríguez, 1999).

La presente investigación está basada en el “Clima Organizacional” de la empresa Servicios de Informática Lexington S.A. y toda la elaboración de la misma es única a esta empresa, pero las recomendaciones o actividades pueden aplicarse a cualquier otra organización por los temas tratados en ella. La identificación del Clima Organizacional de la empresa, busca que tanto los directores, jefes y colaboradores conozcan que cada uno forma parte directa de la conformación del clima que se desarrolla diariamente y cómo debe influir en cada uno.

Con el fin de proporcionar un parámetro general de los procesos de gestión de cambio por parte del Departamento de Talento Humano en el proyecto se pretende identificar y documentar los roles que han cumplido las Direcciones y el Departamento de Talento Humano en el tema del manejo del clima organizacional entorno al proyecto de cambio para la organización ha venido implementando, todo con el fin de poder detectar las necesidades que tienen en este sentido los colaboradores. Se debe resaltar que el estudio, aún no se ha desarrollado completamente en la empresa; por consiguiente, toda la información que aportan servirá para mejorar la toma de decisiones en cuanto a la investigación de cambio que se viene ejecutando y para cualquier otro que en el futuro la empresa desee impulsar.

De los resultados de la investigación se pretende obtener beneficios para la organización, así como también para los colaboradores. A nivel de organización se pretende establecer mecanismos para mejorar la comunicación formal en todas las áreas de la empresa, contribuir al buen desempeño de los mandos altos y medios en cuanto a liderazgo y fortalecimiento de la

motivación en los colaboradores de la empresa Servicios de Informática Lexington S.A., se logra culminar con satisfacción la investigación; por otra parte, con el análisis del Clima Organizacional se debe dar seguimiento sobre la intervención de las labores en los tiempos de descanso, vida familiar o estrés laboral. Además, se buscará motivar al personal con actividades que logren concientizar los beneficios de laborar en tan prestigiosa empresa.

El propósito de esta investigación es tener presente la importancia de llevar constantemente una gestión de cambio y lo que repercute en los colaboradores tanto positivo como negativo, los cambios pueden generar resultados profusos en el clima organizacional de una empresa. Mostrar elementos que formen parte del cambio de la organización, en la toma de decisiones como también en la forma integral, tomando en cuenta factores que inciden sobre las percepciones y conductas de los colaboradores frente al proceso de cambio. Cabe resaltar todo el conocimiento y experiencias del tema de investigación en labores de cotidianidad de los colaboradores de la empresa Servicios de Informática Lexington S.A., principalmente en el Departamento de Talento Humano que, muchas veces, no es tomado en cuenta en los procesos de cambio dentro de la organización. Lo importante es involucrar a todas las áreas en el proceso de cambio, pues en cualquier empresa si esto se pone en práctica se podrán obtener mejores resultados. Situación que redundará en que se brinde un mejor servicio al cliente externo proyectando a su vez una mejor imagen a la organización.

También se resalta el conocimiento y las experiencias que este tema de investigación puede aportar en la labor que cada día realiza el Departamento de Talento Humano de la empresa Servicios de Informática Lexington S.A., ya que por motivos de tiempo no es habitual que en la organización se trabaje con rigurosidad y cuidado en los procesos de cambio en los cuales se tome en cuenta el clima organizacional. Lo anterior no quiere decir que este proceso no se realiza del todo, si no que falta de optimizar el proceso de cambio pues en cualquier organización, por más conocimiento y empeño que exista, las situaciones que se presenten siempre se pueden mejorar.

En virtud de lo anterior, nace la inquietud de realizar tal investigación con la finalidad de destacar la importancia del clima organizacional como factor determinante en la eficacia del personal que labora para Servicios de Informática Lexington S.A., el estudio permitirá reflexionar a las Direcciones sobre cómo lograr un equilibrio en el clima organizacional, en el

cual puedan interactuar, de manera armonizada y comprometidos con los mismos ideales, todas las áreas que integran la empresa.

Con este estudio se pretende iniciar el rumbo hacia una mejora continua en dicha organización para establecer un compromiso de reflexión integral ante las condiciones laborales en la que se desenvuelve el personal, teniendo presente el hecho de que el buen clima laboral es un factor determinante en la eficiencia de la gestión. Al mejorar las condiciones laborales se brinda un mejor servicio a los clientes y se consigue una sociedad más satisfecha respecto de sus necesidades. En esta investigación se podrá evidenciar que el clima organizacional puede medir tanto el compromiso de los empleados como el nivel de soporte que éstos reciben para que alcancen su máximo potencial de efectividad, traduciéndolo no solo en bienestar y satisfacción para ellos sino que también generan un impacto positivo en los ingresos de la empresa.

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

Por la importancia que el proyecto tiene para la organización y el grado de compromiso que se requiere por parte de los colaboradores, las implicaciones que este ha traído a la empresa han sido notables a lo largo del proceso. Falta de planteamientos de la gestión y la poca administración de los cambios anticipados en el proyecto han evidenciado lo complicado que se ha tornado el tener personal fuera de la empresa y mantener los altos estándares de servicio de calidad que los clientes siempre han recibido, además de las funciones y hasta el desplazamiento en que han incurrido algunos colaboradores de la empresa. Desde el inicio del proyecto se han venido trabajando con temas como la comunicación formal de los avances y la labor de los colaboradores implicados en el mismo, involucramiento de toda la organización y las jefaturas; no obstante, se requiere trabajar en el hecho de que el Departamento de Talento Humano sea el encargado constante de involucramiento de los colaboradores lo cual no deja de ser un proceso de todos los días, debido que no es un proyecto que se inicia y culmina durante esta investigación sino que implica seguimiento constante por parte del departamento.

¿Cómo el Departamento de Talento Humano puede contribuir a la gestión de cambio en la empresa Servicios de Informática Lexington S.A.?

Podría decirse que la comunicación conduce a orientar acciones, modificar comportamientos, actitudes, percepciones y conocimientos, también ayuda a decidir cómo expresarnos. La comunicación en los individuos es vital, ayuda a coordinar acciones en diferentes áreas dentro de la organización. Sin ellas, la organización es un grupo de trabajadores realizando diferentes labores en forma separadas. En la empresa Servicios de Informática Lexington S.A. se ha venido trabajando en la comunicación formal a medida que los colaboradores siguen las pautas en el involucramiento en la organización y cómo las jefaturas apoyan el desarrollo del proyecto. No obstante, se requiere fortalecer más la estructura existente y lograr consolidar en la cotidianeidad de los colaboradores para mejorar los canales de comunicación formal, situación que nos ayudará en la toma de decisiones en el transcurso de este proyecto. La comunicación organizacional suele interrogarse acerca de cuál es el tipo de estructura en comunicación que le favorece, la creatividad y la participación para su máximo alcance de logro.

¿Cómo funciona la comunicación formal e informal de la empresa Servicios de Informática Lexington S.A.?

Con relación a la importancia que tiene esta investigación para la organización y el grado de compromiso que se requiere por parte de las altas gerencias, las implicaciones que tiene esta investigación han sido notable a lo largo del proceso. Lo significativo es el resultado de contar con una organización con líderes positivos, para Servicios de Informática Lexington S.A. lo significativo radica en que los colaboradores tendrán un sentido de respaldo, comprensión, iniciativa y apoyo por parte de la alta gerencia y los mandos medios; los cuales al mejorar el liderazgo obtendrán resultados exitosos como el buen desempeño de los colaboradores, esto ayudará a motivar y tener rendimientos que generan ingresos económicos importantes. Un buen liderazgo entre mandos altos y medios logrará cumplir con los objetivos y estrategias de la organización; además, concreta situaciones presentes con los colaboradores que serán fáciles de resolver. Un buen liderazgo beneficia a los colaboradores, así como también fortalecerá la lealtad y fidelidad de los grupos dentro de la organización.

¿Qué tipos de liderazgo están presentes en la empresa Servicios de Informática Lexington S.A.?

La motivación dentro de la empresa Servicios de Informática Lexington S.A. se analizará con los factores internos que impulsan a la acción, así como los externos que actúan como incentivos para la acción. Por consiguiente, la motivación es un factor que hace al colaborador a incursionar en un proyecto dentro de la organización con el fin de dar a conocer sus capacidades y entregar sus conocimientos en los intereses de la organización. Esto conllevará la obtención de una remuneración, pero también, como ser humano le ayudará para demostrar sus capacidades y el compromiso que tenga con la organización.

¿Cómo es la motivación de los colaboradores de la empresa de Servicios de Informática Lexington S.A.?

Se destaca el papel importante de cada área de los colaboradores de la empresa Servicios de Informática Lexington S.A., ya que formarán parte del equipo que tendrá la responsabilidad de elaborar cada etapa de esta investigación. El analizar y probar cada apartado de la encuesta de clima organizacional y realimentar a la alta gerencia sobre lo que día a día atraviesan en sus labores. Por tal efecto deben tomar en cuenta todas las opiniones para poder trabajar en el cambio organizacional, puesto que serán piezas fundamentales para la toma de decisiones en el transcurso de esta investigación.

¿Qué papel cumplirán los colaboradores en el proceso de implementación de nuevas estrategias de cambio en la empresa Servicios de Informática Lexington S.A.?



## 1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar el clima organizacional presente en las oficinas centrales de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A. en el primer trimestre del año 2017.

### 1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar el tipo de comunicación vigente de la empresa Servicios de Informática Lexington S.A. tomando en cuenta comunicación ascendente, descendente.
- Identificar los tipos de liderazgo presentes en la empresa Servicios de Informática Lexington S.A. según el liderazgo directivo, consultivo, participativo, delegación, autocrático y coercitivo.
- Analizar la motivación de los colaboradores de la empresa Servicios de Informática Lexington S.A. según la teoría de Maslow, considerando las necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de autorrealización
- Elaborar una propuesta que pueda mejorar el clima organizacional de la empresa Servicios de Informática Lexington S.A.

## 1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES

### 1.6.1 ALCANCES

En esta investigación se analiza el clima organizacional de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A. con el fin de fortalecer los procesos de cambios organizacional mediante la implementación de nuevas propuestas y actividades que puedan generar o impactar, pero principalmente, se concientice a los colaboradores en cuanto a escuchar, comprender y atender necesidades de cada uno de ellos y de sus compañeros, fortaleciendo la comunicación y creando conciencia de lo importante que es el liderazgo pero ante todo comprenderlo y aplicarlo.

Los temas que se desarrollaron fueron de aceptación por parte de la alta gerencia de la empresa, por el gran valor agregado, el beneficio que sería para la organización y el desempeño del personal en cada una de sus áreas.

### 1.6.2 LIMITACIONES

La empresa Servicios de Informática Lexington S.A. se encuentra constantemente en reacomodos de su personal debido a la gran competencia en el medio en que se desarrollan y la fuerte demanda por el tipo de profesional que se maneja; esto conlleva a que exista rotación de personal constante, lo cual provoca que se tenga una mezcla entre personal que tenga mucha antigüedad en el puesto como personal de nueva contratación. El personal que cuenta con varios años de laborar para la empresa mantiene aún periodos de vacaciones pendientes, por lo que la empresa está en el proceso hacer valer ese derecho y evitar la acumulación de periodos de vacaciones pero teniendo el cuidado de no dejar los puestos descubiertos y que los clientes se vean perjudicados. Esta situación dificulta que puedan ser tomados en cuenta para la aplicación de los métodos escogidos e instrumentos para el desarrollo de esta investigación.

En algunas ocasiones los colaboradores de la empresa mostraron resistencia y poca importancia en la ejecución del instrumento. Al mismo tiempo se obtuvo la participación abierta de muchos de ellos, quienes vieron esto como una oportunidad para obtener un beneficio a largo plazo y la gran importancia que estos instrumentos e información deja a la organización.

### **1.6.3 APORTE DEL INVESTIGADOR**

Mediante esta investigación se busca analizar el clima organizacional que se presenta en la empresa Servicios de Informática Lexington S.A. considerando los factores de la comunicación, liderazgo, las relaciones interpersonales y la motivación.

### **1.6.4 DELIMITACIÓN ESPACIAL**

La investigación se va a realizar en la empresa Servicios de Informática Lexington S.A.

### **1.6.5 DELIMITACIÓN TEMPORAL**

El estudio se realizará durante el tercer semestre del año 2017.

## **1.7 OBJETIVO DE ESTUDIO**

Mediante la investigación se busca conocer y analizar los factores relacionados con el clima organizacional que se presentan en la empresa Servicios de Informática Lexington S.A. y cómo afectan o benefician el desarrollo de las funciones de lo colaboradores.

### **1.7.1 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo afecta el Clima Organizacional de la empresa Servicios de Informática Lexington S.A. el desempeño laboral?

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO CONTEXTUAL**

## 2. MARCO SITUACIONAL

### 2.1 RESEÑA HISTÓRICA

La empresa Servicios Informáticos Lexington S.A. se ha expandido a diferentes regiones del país como también internacionalmente con el fin de satisfacer necesidades con las que cuentan los clientes. Con 180 colaboradores en oficinas en Costa Rica, Nicaragua, México y Guatemala. Más de 260 clientes implementados y satisfechos. Más de 30.000 estaciones ejecutadas por Logical Data. Más de 50.000 usuarios y millones de transacciones diarias.

Actualmente la empresa Servicios de Informática Lexington S.A. se encuentra en un cambio constante en el clima organizacional. Para este proyecto se consideró estrategias para implementar mejoras en las actividades de los colaboradores, con el objetivo de fortalecer el clima organizacional. Servicios de Informática Lexington S.A. es una empresa 100% nacional, bajo el nombre de Logical Data S.A. funciona de manera exitosa en Costa Rica con expansión a nivel centroamericano, México y varios puntos estratégicos que se ubican en diferentes clientes a los cuales les brinda soporte y desarrollo de software personalizado.

Cuenta con 3 socios, 3 sucursales ubicados dos ellas en el Gran Área Metropolitana y una en Nicaragua y una planilla de 110 colaboradores. Desde 1999 la empresa brinda servicios y soluciones de alta productividad. Es líder en la industria de la tecnología. Posicionado como un aliado estratégico, debido al gran compromiso, servicio, soporte y personal altamente capacitado y orientado a satisfacer las diferentes necesidades de los clientes. Con una cartera de crecimiento constante en el mercado, cabe destacar su éxito debido al apoyo, la asesoría y aprovechamiento de la tecnología actual.

La empresa proporciona productos de calidad que sus clientes requieren y con el fin de reaccionar con rapidez según las necesidades así como anticipar posibles inconvenientes sostiene una comunicación constante. A través de los consultores, Servicios de Informática Lexington S.A. mantiene informados a los clientes de sus innovaciones y permanentemente vigilantes de cubrir cada necesidad que se presente. La calidad de soporte es servicio proactivo y personalizado.

Su responsabilidad es mantenerse actualizado, mantener actualizado al cliente, ofreciendo desarrollos de programas, asesorías, por medio del uso de la tecnología como herramientas

estratégicas. Servicios de Informática Lexington S.A., dedica un 80% de su recurso en labores de investigación, desarrollo y soporte, lo que asegura el mejoramiento continuo y la calidad del servicio.

## ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

La empresa Servicios Informáticos Lexington S.A. cuenta con una estructura centralizada en la Dirección General y Direcciones Administrativo/Financiero y Desarrollo. Dicha estructura está constituida de la siguiente forma:

- ✓ **Socios de la empresa:** Constituido por tres miembros. Es el órgano más importante de la organización.
- ✓ **Dirección General:** Constituida por un Director quien es nombrado por los socios y quien posee las acciones preferentes de la empresa. Su función es planear, programar, organizar, dirigir, coordinar, ejecutar, y controlar las actividades relacionadas con la empresa tanto a nivel nacional como internacional.
- ✓ **Dirección Administrativa/Financiera:** Liderar, dirigir, direccionar y coordinar las actividades relacionadas con la verificación del cumplimiento de las obligaciones financieras y los procesos administrativos, financieros y contables de la empresa.
- ✓ **Dirección de Desarrollo:** Planificar, organizar y controlar la implementación de los sistemas informáticos y evalúa el desarrollo de los mismos. Asegura el buen funcionamiento de las aplicaciones; atiende y resuelve consultas de los usuarios. Brindar apoyo y asesoría a las directivos de la empresa
- ✓ **Gerencia de desarrollo:** Administrar el diseño y desarrollo de sistemas informáticos ofrecidos a clientes en diversos proyectos donde se ofrece el ERP en temas comerciales, retail, administrativo, financiero y contable
- ✓ **Desarrolladores:** Realizar desarrollos nivel 1 (casos básicos) y nivel 2 (casos complejos), con alto rendimiento y autonomía profesional, para los servicios ofrecidos a clientes en diversos proyectos donde se ofrece el ERP en temas comerciales, retail, administrativo, financiero y contable; cumpliendo con las asignaciones de modificación o

revisión de código asignadas para la creación del producto informático diseñado a proveer solución al cliente; y llevando el debido registro y cumplimiento cronológico de tareas

✓ **Dirección de Ventas:** Planificar y organizar el trabajo de un equipo de vendedores, sin salirse de un presupuesto acordado. Establecen los objetivos de ventas para el equipo y evalúan los logros de los agentes comerciales

✓ **Director de Tecnología:** Se encarga de que los departamentos de informática funcionen sin contratiempos y eficientemente. Asimismo, gestiona bases de datos, organizan la formación del personal, gestionan presupuestos, organizan el mantenimiento de los ordenadores y ponen en práctica sistemas de respaldo en caso de que surja un fallo de TIC

**Gerencia de Consultoría:** Administrar los proyectos de los Consultores a su cargo, dando seguimiento y atención a las labores indicadas; asignándoles y coordinando sus agendas de trabajo para la debida atención y administración de las cuentas cliente de LD. Participar de las implementaciones, reuniones y seguimiento a los clientes de LD. Realizar especificación de requerimientos ya sea para adecuaciones al sistema de LD o nuevos módulos requeridos por el cliente (reuniones con clientes, documentación del requerimiento).

✓ **Consultores:** Realizar especificación de requerimientos ya sea para adecuaciones al sistema de LD o nuevos módulos requeridos por el cliente (reuniones con clientes, documentación del requerimiento (qué y cómo). Elaborar y dar seguimiento a cronogramas de trabajo para los proyectos de desarrollo de software (etapa de análisis, desarrollo, testing, implementación). Elaborar y dar seguimiento a cronogramas de trabajo para los procesos de implementación que estén a su cargo. Dar seguimiento a los clientes asignados (implementaciones, reuniones periódicas con clientes, seguimiento a la atención que brindan los demás departamentos, buscar nuevas oportunidades). Apoyar al área de ventas con demostraciones de los productos de LD.

✓ **Ejecutivos Comerciales:** Gestionar y monitorear las operaciones de Ventas SAP en conjunto con la Dirección Comercial de Ventas SAP. Generar, dar seguimiento y cierre a la cantidad de oportunidades necesarias para alcanzar las cuotas trimestrales impuestas por Logical Data y SAP. Crear, desarrollar y ejecutar iniciativas de generación de demanda de tipo Mercadeo. Cumplir con la cuota anual y trimestral impuesta por Logical Data y SAP sobre

las ventas de Consultoría, Soporte, Desarrollo y Funcionalidades adicionales al Sistema SAP Business One.

✓ **Telemercadeo:** Gestionar nuevas oportunidades de negocio por teléfono, correo y otros medios. Actualizar información de contacto de los actuales prospectos. Apoyar en la logística de eventos especiales de la empresa. Asistir a la Gerencia de Ventas LD.

✓ **Gerencia de Hospital Clínica Bíblica:** Administrar el diseño y desarrollo de sistemas informáticos ofrecidos a los clientes del Hospital Clínica Bíblica en diversos proyectos donde se ofrece el ERP en temas comerciales, retail, administrativo, financiero y contable. Planificar y distribuir la carga de tareas para el equipo. Diseñar el plan de trabajo del departamento en conjunto con la Dirección de Desarrollo (innovación tecnológica, capacitaciones, giro de negocio innovador, etc.). Planificar el proceso de producción en constante comunicación con el consultor. Realiza desarrollo de requerimientos.

✓ **Administrador de Proyectos:** Administrar la planificación y ejecución de los proyectos de sistemas informáticos de la Organización, garantizando su éxito, a través del Seguimiento y análisis de la planificación y ejecución de proyectos. Concreción y seguimiento de cronogramas. Prevención, evaluación y resolución de riesgos en los proyectos en ejecución. Identificación y cumplimiento de procedimientos en cada etapa de los proyectos. Análisis de resultados, etapas y tiempos de los proyectos.

✓ **Contabilidad:** Coordinar, registrar y aplicar los recursos financieros de la organización, proporcionando información financiera, contable y fiscal a la Dirección financiero-administrativa para la planeación, organización, presupuesto y toma de decisiones

✓ **Administrativos:** Brindar soporte administrativo para el funcionamiento del área.

✓ **Jefe de Testing:** Cumplir con los objetivos de calidad del servicio de la empresa, administrando al equipo de trabajo del departamento en la aplicación de pruebas que puedan garantizar el funcionamiento de los programas de Software, de modo que el cliente utilice un programa funcional según sus requerimientos.



- ✓ **Jefe de Soporte:** Supervisar y coordinar la asistencia técnica en las áreas de hardware, software y comunicaciones, garantizando calidad y oportunidad en la prestación del servicio a los distintos usuarios de la organización.
- ✓ **Encargado de Desarrollo Organizacional:** Gestionar el Desarrollo del Talento Humano de la Organización tanto en las tareas administrativas como en la potenciación de los colaboradores.
- ✓ **Soportistas:** Dar seguimiento y resolución a los casos de Soporte Técnico del área de SAP que indique el cliente, la implementación del producto en la empresa y apoyo al cliente interno (colaboradores de LD)
- ✓ **Testers:** Cumplir con los objetivos de calidad del servicio de la empresa, efectuando pruebas que puedan garantizar el funcionamiento de los programas de Software, de modo que el cliente utilice un programa funcional que según sus requerimientos.
- ✓ **Misceláneo (a):** Ejecutar diversas labores de limpieza, compra e inventarios de insumos de limpieza, acarreo, reparto y labores de aseo de oficinas elementales.
- ✓ **Mensajero:** Realizar las labores de mensajería organizacionales y de apoyo, de acuerdo con las normas, reglamentos y necesidades organizacionales.
- ✓ **Secretaria de Dirección:** Atender y filtrar llamadas dirigidas a los directores. Gestionar el archivo y la documentación. Gestionar de la agenda de los directores. Coordinar y organizar viajes. Coordinar reuniones, así como preparación y distribución del material necesario para las mismas. Apoyar en la preparación de presentaciones corporativas. Elaborar y distribuir de correspondencia. Tareas administrativas generales de apoyo al departamento.
- ✓ **Recepcionista:** Recepción de clientes y ejecución de tareas administrativas y de gestión básicas, recibir, registrar y trasladar información y documentación, así como operaciones de tratamiento de datos.

## 2.2 MISIÓN

“Somos una empresa de desarrollo de Software que brinda servicios de informática a empresas comerciales y de servicio en el ámbito nacional e internacional. Ofrecemos amplia experiencia, compromiso y conocimiento detallado de las necesidades de nuestros clientes; esto nos permite brindar una solución adaptable, desarrollada con tecnología de punta y que cumple con estándares mundiales de calidad. Nuestra meta es apoyar el crecimiento y fortalecimiento de nuestros clientes, así como del recurso humano y económico de nuestra empresa.”

## 2.3 VISIÓN

“Seremos una empresa sólida, líder en el mercado nacional e internacional en soluciones informáticas para empresas comerciales y de servicio. Nuestra experiencia, compromiso, constante inversión en investigación y el exclusivo de tecnología de punta nos permitirá desarrollar soluciones de calidad mundial que ofrecerán a nuestros clientes una solución ajustable e inmediata a sus necesidades.”

## 2.4 FILOSOFÍA

**Servicio de Calidad:** Servicios de Informática Lexington S.A. le proporciona los productos de calidad que su empresa necesita, pero sobretodo el nivel de servicio que usted se merece.

**Reacción Oportuna:** Mantenemos una comunicación constante con el cliente, que nos permita reaccionar rápidamente según sus necesidades, incluso anticipar posibles inconvenientes.

**Soporte Proactivo:** Usted se merece el soporte de una organización con trayectoria que respalde su solución. Con Servicios de Informática Lexington S.A., usted recibe calidad de soporte, así como servicios proactivo y personalizado.

## 2.5 VALORES

La empresa Servicios de Informática Lexington S.A. contempla los valores que se muestran a continuación:

**Ilustración 1: Valores de la empresa Servicios de Informática Lexington S.A.**

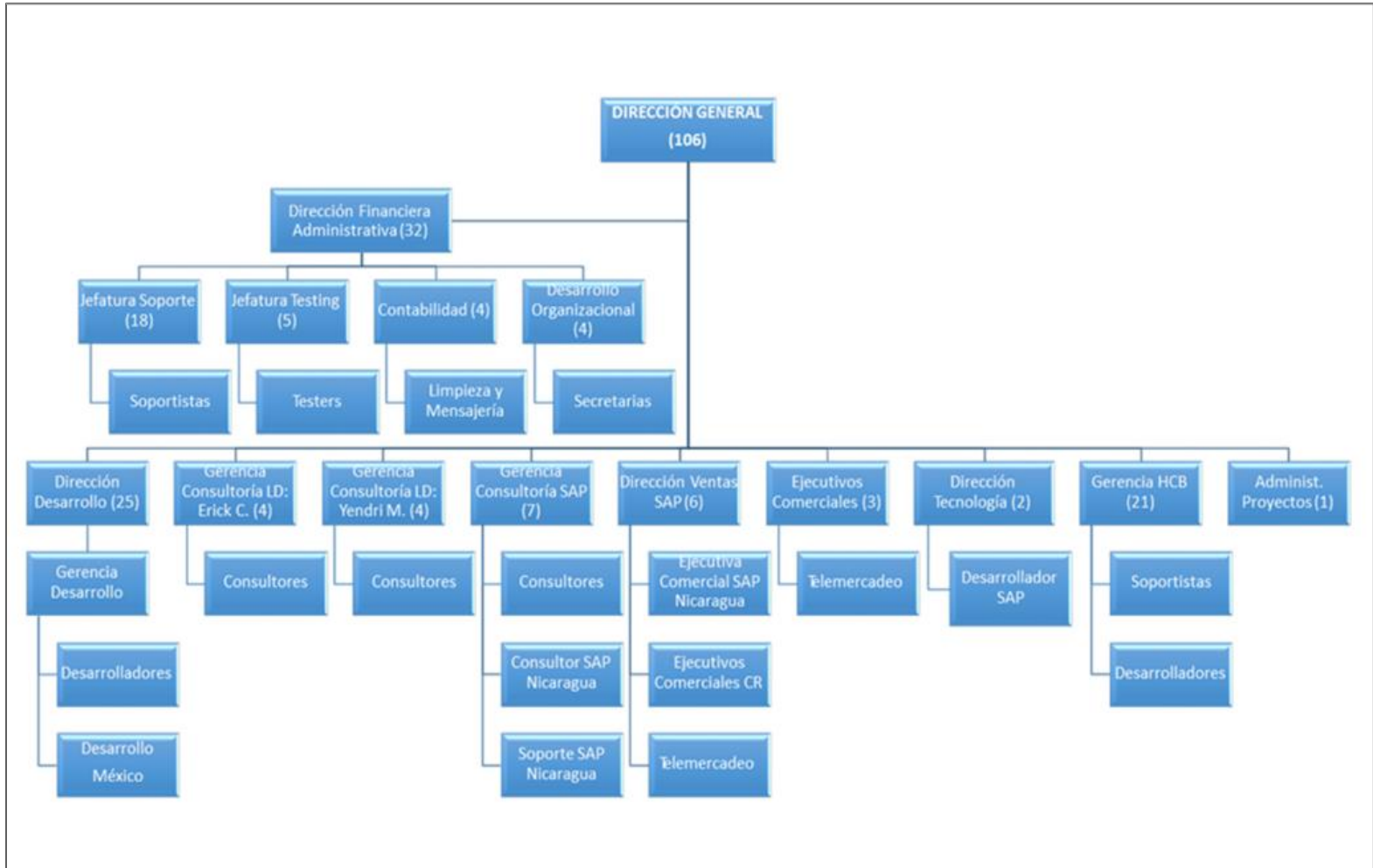


*Fuente:* <http://www.ld.co.cr>

## 2.6 ORGANIGRAMA

La empresa Servicios Informáticos Lexington S.A. presenta el siguiente organigrama institucional:

**Ilustración 2: Organigrama de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.**



*Fuente: Servicios Informáticos Lexington S.A.*

## 2.7 MARCO CONCEPTUAL

### 2.7.1 ADMINISTRACIÓN

Los autores definen la administración en una serie de conceptos, se puede decir que es un proceso para diseñar, planear, organizar y controlar los objetivos de la organización para poder alcanzarlos. Donde los colaboradores de la organización, trabajan para que las metas propuestas se cumplan.

Para que la organización pueda cumplir los objetivos, requiere mucho de las decisiones y acciones que implica una variedad de situaciones, debido a la complejidad que la administración significa.

Cuando las organizaciones buscan el desarrollo de sus actividades para alcanzar los objetivos que se establecieron, surgen temas como la administración, la cual definimos como: "... un proceso continuo y sistemático que implica una serie de actividades impulsoras, como planear, organizar, dirigir y controlar recursos y competencias para alcanzar metas y objetivos. Además, incluye fijar los objetivos que se quieren alcanzar, tomar decisiones en el camino para alcanzarlos y liderar todo ese proceso con el fin de alcanzarlos y ofrecer resultados". (Chiavenato, Idalberto, 2014, p.9).

Las actividades que el ser humano realiza diariamente son de suma importancia. Desde los inicios los individuos comenzaron a formar grupos con un objetivo para lograr una meta, en algunas ocasiones no se lograba cumplirla causa de que no se contaba con una estructura que les permitiera alcanzarlos. Administrar les proporcionó las herramientas necesarias para poder asegurar que esos objetivos se cumplieran. En la medida que ha pasado el tiempo, los grupos organizados han aprendido a lograr alcanzar objetivos y metas a través de los esfuerzos y las puestas en práctica, asegurando o manteniendo la esencia de la administración.

El concepto de administración lo podemos también definir como: "Proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos, que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz." (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012, p.4). Donde la administración toma la importancia que los individuos cumplen los objetivos mediante el trabajo en equipo.

Con el paso del tiempo la administración ha sido más y más importante; por lo tanto, se puede ampliar conceptos:

1. Los gerentes realizan las funciones de planear, organizar, integrar al personal, dirigir y controlar.
2. La administración aplicada para cualquier organización.

3. Los gerentes se adjudican en todos los niveles de la organización.
4. Las metas de los gerentes deben ser crear valor agregado.
5. La administración procura desarrollar la productividad para que se produzca efectividad y eficacia para lograr la eficacia.

La naturaleza y propósito de la administración consiste en agilizar las labores de los individuos que administran con el fin de alcanzar los objetivos propuestos de una manera eficaz y eficiente.

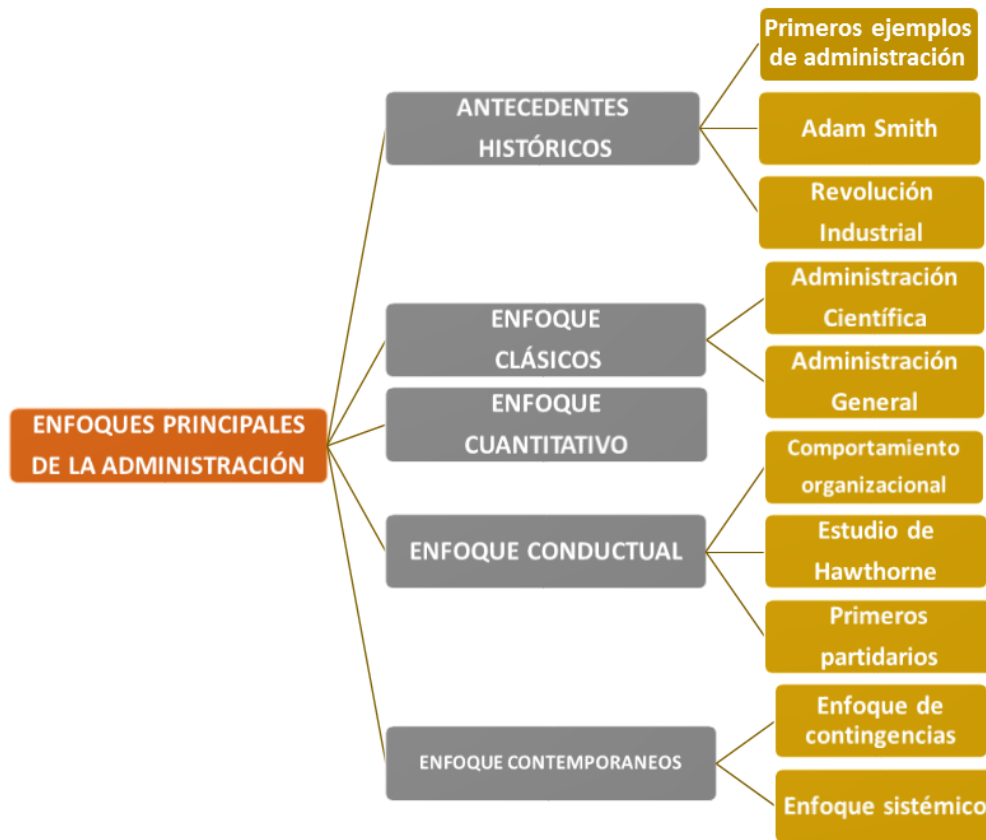
### **2.7.1.1 HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN**

A lo largo de la historia, el hombre con respecto de la convivencia con sus semejantes y los requerimientos de satisfacer las necesidades básicas, entre otras, busca la manera de encajar en los grupos y a su vez organizarse de manera que cada individuo cumpla tareas específicas de acuerdo con las habilidades que posee.

La administración es muy antigua y se relaciona con los individuos desde que este comenzó a utilizar acciones y toma de decisiones que le llevaron a planear y lograr los objetivos que se proponía. La administración evoluciona en la historia del hombre; desde sus inicios en las culturas primitivas hasta la actualidad y siempre ha existido la necesidad de planificar, organizar, dirigir y controlar, pero han sido enfocadas de maneras diferentes puesto que han ido respondiendo al desarrollo y progreso de la sociedad y por ende, de la administración por lo que se han implementado nuevas formas y estrategias para implementar con el fin de mejorar la administración y optimizar los tiempos y recursos para alcanzar los objetivos.

Analizaremos los principales enfoques como parte de la historia de la Administración. Cada enfoque contribuye a la comprensión de la administración como también a cada uno en una visión limitada.

### Ilustración 3: Enfoques principales de la administración



*Fuente: Robbins y Coulter, Administración, 2012, p.25*

## ENFOQUE CLÁSICO

### Administración científica

La administración científica se enfatiza en las tareas. Se conoce como administración científica por el hecho de la aplicación de métodos científicos a la solución de problemas de la administración con el fin de lograr eficiencia. ¿Cómo? Por medio de la aplicación del método científico en la investigación. La administración científica es llamada también teoría clásica de la administración y fue expuesta por dos grandes personajes: Henry Fayol y Frederick W. Taylor.

“A esta corriente se le llama Administración Científica por la Racionalización que hace de los dos métodos aplicados a la administración y debido a que desarrollan investigaciones experimentales orientadas hacia el rendimiento del obrero” (Robbins y Coulter, 2012, p.39). Henry Fayol fue considerado como el padre de la administración científica, estudia los principios que se utilizan para mejorar la eficiencia en la producción y así mejorar la forma de realizar los trabajos. A este experimentado investigador se unió los Gilbreth para encontrar movimientos manuales y corporales eficientes y diseñar herramientas adecuadas para optimizar el desempeño laboral. (Robbins y Coulter, 2012, p.39).

En esta teoría se destaca de la administración los negocios eran comunes, también eran distintas de otras funciones. Se propuso 14 principios de administración y fueron definidas por parte de Weber, quien definió la organización como burócrata, por utilizar las organizaciones actuales. Hoy en día los gerentes aplican los conceptos de administración científica cuando desarrollan las labores, utilizando tiempos y movimientos para eliminar movimientos inútiles, contratan a los trabajadores calificados para diseñar sistemas básicos que se basan en resultados, con resultados eficientes y exactos.

## ENFOQUE CUANTITATIVO

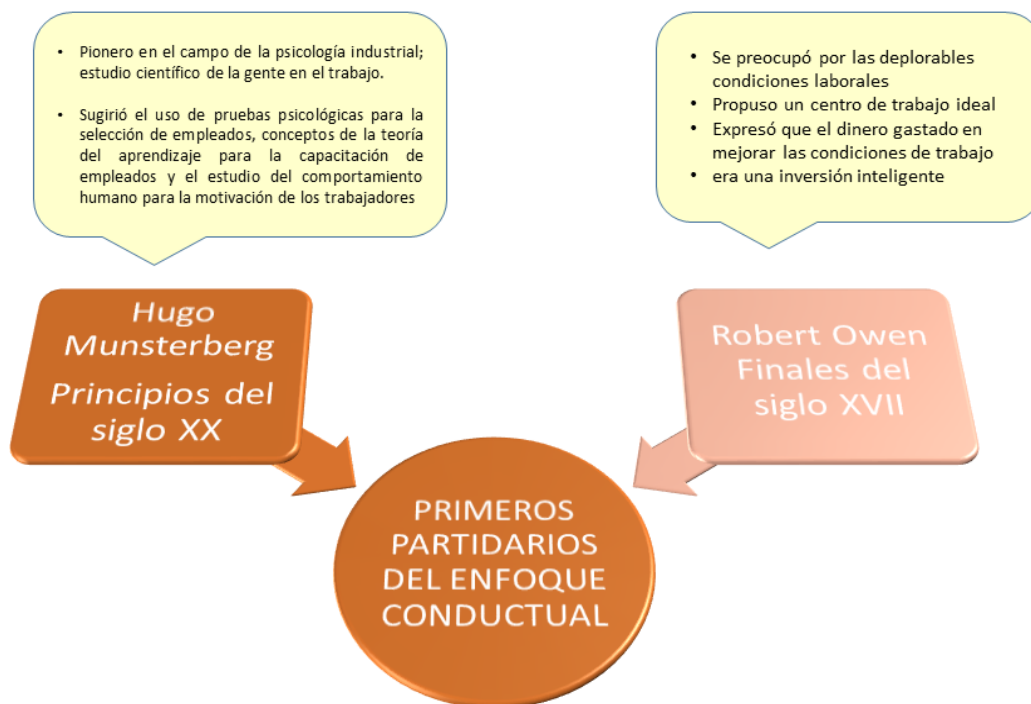
El enfoque cuantitativo, involucra métodos estadísticos, modelos de optimización e información y simulaciones por computadora, brindando una mejora continua respondiendo a necesidades que la administración requería. Actualmente los gerentes se enfocan en estos métodos con el fin de encontrar respuestas en especial durante la toma de decisiones que involucra la planeación y demás procesos de la misma, con el fin de alcanzar la calidad y optimalización del inventario. (Robbins y Coulter, 2012, p.39).



## ENFOQUE CONDUCTUAL

Este enfoque se caracteriza por buscar en las organizaciones métodos para mejorar los mecanismos de producción con base en las personas, apoyado en factores que inciden en los individuos. Los encargados de desarrollar este enfoque son Robert Owen y Hugo Munsterber, quienes buscaron las condiciones para mejorar el trabajo de los colaboradores, así como la manera de influir para que adoptaran los objetivos de la organización y los cumplieran. Los aportes realizados por estos investigadores los llevaron a la conclusión que la gente producía más si eran considerados importantes o esenciales en la organización. Tales ideas los llevaron a realizar prácticas como: procedimientos de selección de empleados, programas de motivación y equipos de trabajo. (Robbins y Coulter, 2012, p.33).

### Ilustración 4: Primeros partidarios del enfoque conductual



**Fuente: Robbins y Coulter, Administración, 2012, p.33**

## ENFOQUE CONTEMPORÁNEO

El enfoque sistémico toma los elementos del entorno y los transforma para que nuevamente sean utilizados. Se define como: “Nos ayuda a comprender la administración debido a que los gerentes deben garantizar que todas las unidades interdependientes funciones juntas para lograr los objetivos de la empresa, ayuda a la toma de decisiones y las acciones que se deben realizar para reconocer que las organizaciones no están aisladas, sino dependen del entorno para obtener recursos esenciales” (Robbins y Coulter, 2012, p.39).

Los gerentes en las organizaciones deben analizar las situaciones que se presentan para determinar en qué forma deben ser resueltas.

## ENFOQUE DE SISTÉMICO

La organización debe constituirse como un todo donde si una parte falla, sin duda las demás se verán afectadas, ya que todas persiguen un objetivo, por lo que la dirección debe llevar un planteamiento que su principal consecuencia sería en ese mismo sistema, en esa misma organización. El enfoque lo expone Ludwing Von Bertalanffy quien aplica la administración como un ambiente externo, ya que puede tener dos tipos de sistema en las empresas, uno abierto y otro cerrado.

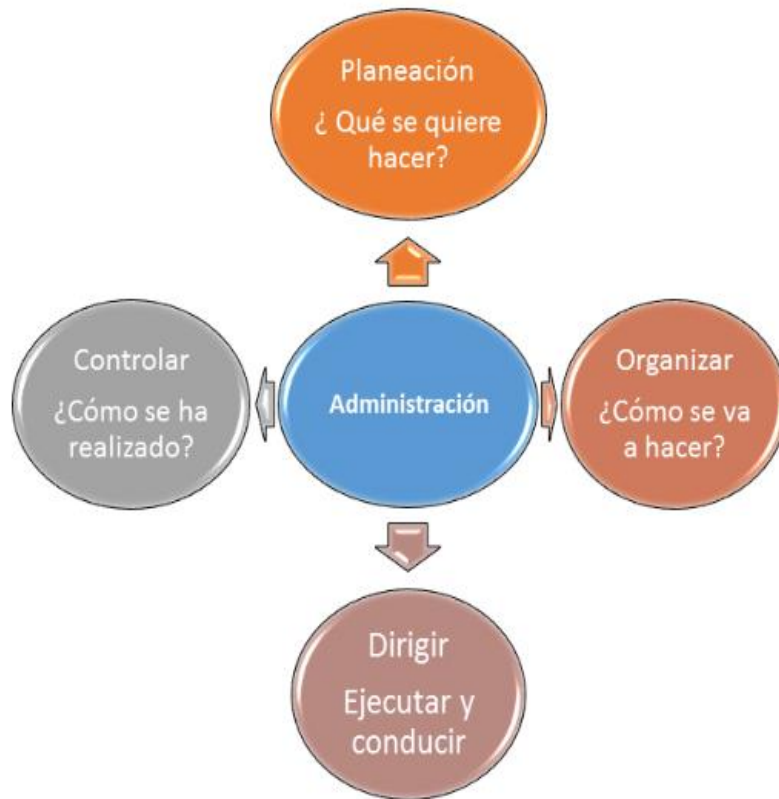
## ENFOQUE DE CONTINGENCIAS

Con respecto a este enfoque se menciona que consiste en aplicar una acción correspondiente a los parámetros y complejidades que se presente en una situación, estudiando las contingencias posibles que se presenten para afrontarlas y resolver para cumplir con el objetivo, siempre y cuando se tome el entorno como base para interaccionar.

### 2.7.1.2 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

Muchos gerentes han descubierto que al analizar la administración se les facilita mediante una organización útil y clara del conocimiento como primer orden de clasificación del conocimiento se han usado las funciones de la administración; sin embargo, estos principios con el pasar del tiempo siguen marcando como herramientas para planear, organizar, dirigir y controlar dentro de la organización.

**Ilustración 5: Fases de la administración**



**Fuente: Chiavenato, Teoría General de la Administración, 2014, p.125**

## Cuadro 1: El proceso administrativo



**Fuente: Chiavenato, Teoría General de la Administración, 2014, p.125**

### PLANEACIÓN

La planeación en una organización genera la base para una acción efectiva que pretende anticiparse y prepararse para los cambios que podrían afectar los objetivos de la organización y muy necesaria para controlar las operaciones. Definiremos planeación como: “La planeación sienta las bases para las demás. Es la que define cuáles serán los objetivos por alcanzar y qué se debe hacer para llegar a ellos”. (Chiavenato, Idalberto, 2014, p.124).

También se define como: “Un proceso que usan los administradores para identificar y seleccionar las metas y los cursos de acción apropiados. Se basan en tres pasos para este proceso que son: 1) decidir que metas perseguirá la organización, 2) decidir qué curso de acción se emprenderán para alcanzar las metas, y 3) decidir cómo distribuir los recursos de la organización para conseguir esas metas. Qué tan bien planeen los administradores determina qué tan eficaz y eficiente es la organización, es decir, su nivel de desempeño”. (Gareth, R. Jones y George M., Jennifer, Administración contemporánea, 2012, p.9).

Los gerentes debido a su autoridad o posición dentro de la organización pueden hacer de la planeación algo importante o no; sin embargo, la mayoría de los gerentes planean en altos niveles. Los estudios reflejan que los gerentes de nivel inferior en la organización muestran poca habilidad, contrario a los gerentes de nivel superior a quienes su capacidad los lleva a ser gerentes de alta dirección.

La vida actual permite que existan cambios constantes, los cuales pueden gestarse de forma súbita o lentamente. La planeación permite que estos cambios intervengan, presentando dinamismo dentro de la organización. La planeación propicia el desarrollo de la empresa al establecer método de utilización racional de los recursos, también reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar aunque no los eliminará. Prepara la organización para hacer frente a las contingencias que se presenten para obtener garantías de éxito. Mantiene una mirada hacia el futuro, teniendo presente la visión de la organización con el afán de conseguir logros y mejorar. Ayuda a la organización en el ambiente que lo rodea. La toma de decisiones se da con exactitud, evitando que se actúe empíricamente o por corazonadas lo cual

reduce riesgos y permite aprovechar las oportunidades que se presentan. Esta toma de decisiones se basa en hechos no en emociones, promueve la eficiencia al eliminar improvisaciones. Proporciona herramientas que permiten llevar el control, por medio del establecimiento de un esquema o modelo de trabajo, a través de las cuales la empresa pueda operar, permitiendo a los ejecutivos variedad en la toma de decisiones.

## ORGANIZACIÓN

La segunda función del proceso administrativo es la organización; esta establece una relación entre los recursos económicos y los recursos humanos para disponer a la organización a alcanzar los objetivos propuestos durante la planeación. Cuando organizamos es más práctica la implementación de una estructura ya que permite determinar las actividades requeridas para alcanzar las metas de la empresa. Estas actividades y cómo se asignen a cada individuo, junto con la delegación de autoridad a la hora de ejecutarlas, la provisión de los medios para la coordinación construyen la función de la organización.

La organización permite establecer funciones dentro de la estructura para que los individuos tengan claridad cuando las vayan a desempeñar, se puede definir como: "Estructura las relaciones laborales para que los miembros de la organización colaboren en la consecución de las metas que ésta imponga". (Gareth, R. Jones y George M., Jennifer, Administración contemporánea, 2012, p.11).

Actualmente hay empresas en las que sus propietarios realizan todas las actividades, no existe delegación de autoridad, lo que en ocasiones provoca que la organización no se desarrolle al 100%. Por lo tanto, nace la necesidad de cooperar. Los seres humanos han tenido la obligación de cooperar para obtener fines que desvían los propósitos en la organización. La

cooperación puede ser productiva en la mayoría de los casos, siempre y cuando se someta a una estructura de organización.

A medida que el tiempo ha transcurrido los individuos comprueban que la organización funciona. Se dice que debe de existir cierto grado de colaboración dentro de la empresa para que los colaboradores se sientan en la obligación de realizar sus tareas.

### **Ilustración 6: Niveles de Administración**



***Fuente: Robbins y Coulter, Administración, 2012, p.6***

Una estructura de organización debe estar diseñada perfectamente para todos los miembros de la organización. Determinará las tareas y las responsabilidades con el fin de establecer los resultados de manera que eliminará las dificultades que ocasionan la asignación de las

responsabilidades y se logran sistemas de comunicación en la toma de decisiones que reflejan y promueven los objetivos de la empresa.

## DIRECCIÓN

Otra función de la administración es la dirección. Es aquel principio de la administración donde se logra la realización de lo que se ha planeado, tanto por la efectividad en la autoridad del gerente o supervisor, y por las decisiones que fueron propuestas, ya con más frecuencia y ejerciendo la autoridad, se cumplirán de forma correcta creando un sistema para vigilarlas.

Dirigir no es simplemente una visión clara sino la clave de cómo los miembros de la organización deben seguir esa visión, revitalizándolos a los miembros para que puedan entender lo que representa para el cumplimiento de las metas propuestas. “Articular una visión clara y revigorizar y facultar a los miembros de la organización para que entiendan la parte que representan en la consecución de las metas de la organización”. (Gareth, R. Jones y George M., Jennifer, Administración contemporánea, 2012, p.12).

Douglas McGregor, desarrolló dos teorías en los estilos de dirección: la teoría X donde se destaca el trabajo y se trata de evitar, donde los individuos son perezosos e indolentes, no tiene ambición ni voluntad propia, tratan de evitar todo tipo de responsabilidad, se oponen a los cambios dentro de la organización, prefieren sentirse seguros en las rutinas que realizan, prefieren ser dirigidos y no dirigir. La teoría Y se destaca aspectos relevantes donde a los individuos les gusta trabajar y se sienten satisfechos de las actividades que realizan, son personas aplicadas y con iniciativa, son capaces de auto controlarse, las responsabilidades y su aceptación son retos, muy creativos e imaginativos cuando aceptan desafíos, son capaces de auto dirigirse.



William Ouchi, desarrolla la teoría Z, en dicha teoría se destaca la relación basada en la lealtad de la organización frente a las necesidades de los individuos y la lealtad en relación con los objetivos de la estructura. La participación y consenso en la toma de decisiones, la filosofía de empleo a largo plazo, involucramiento de los individuos a la organización son parte de ella.

La dirección se ve complementada por puntos que la apoyan, tales como: la comunicación, la motivación y el liderazgo. Sin lugar a duda la dirección es punto central de la administración porque esto trae como consecuencia el comportamiento del recurso humano de la empresa. Para que la planeación y la organización sean efectivas, lo más importante es saber dirigir a las personas, orientarlas con una comunicación asertiva y con habilidades de liderazgo que las motive para alcanzar los objetivos que la organización ha trazado.

## CONTROL

Como último punto se menciona el control dentro de la organización, se trata del proceso que sirve para cuantificar el resultado de lo planeado, organizado y dirigido. El control implica dar seguimiento a las actividades para tener la seguridad de que las tareas se realizan de acuerdo con lo planificado para corregir cualquier desviación encontrada.

El inadecuado control en la organización impide encontrar las fallas que se ocasionan. Mediante el control, los gerentes o supervisores son capaces de fiscalizar el progreso y ejecutar el cambio necesario para asegurar el cumplimiento de las metas.

Otra definición: “El proceso de control está vinculado a la realización de objetivos, lo que implica disponer de información sobre ellos y sobre las actividades encaminadas a lograrlos. Este proceso produce y utiliza información para tomar decisiones”. (Jones y George, Administración Contemporánea, 2012, p.12).

Se puede realizar control en cualquiera de las siguientes actividades:

- Supervisar el desarrollo de las personas
- Supervisar las áreas y evaluar su desempeño
- Proporcionar retroalimentación
- Identificar problemas de desempeño y corregirlos

En la actualidad los gerentes o supervisores no se detienen a analizar si dentro de la organización se están realizando las funciones de la administración anteriormente vistas, por esta razón deben tomar conciencia y dar inicio al desarrollo de actividades que promuevan el éxito de la empresa.

### **2.7.1.3 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La Administración de Recursos Humanos es un área que implica el desarrollo de la planeación, la organización y coordinación, también implica el control de técnicas que ayudan a promover el desempeño del personal dentro de la organización, a su vez, la organización permite que los individuos sean parte y contribuyan al alcance de los objetivos generales e individuales que se presentan en el trabajo.

Mencionaremos algunos significados sobre el tema de la administración de recursos humanos para tener claridad en su concepto. Lo definiremos como: "Coordinación de la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales". (Mondy, 2010, p.4). Por ese motivo, las organizaciones independientemente de su tamaño deben tener clara la administración del recurso humano ya que sin importar en nivel de la estructura se encuentres ni cuáles sean sus responsabilidades, todas son responsables del éxito de la organización y por lo tanto es otro elemento fundamental en cada organización.

Sus objetivos se ubican en la estructura organizacional y su aporte define y describe las principales funciones de cada una de las áreas o departamento. Dentro de su análisis incluye áreas importantes como son: El reclutamiento de personal, selección, diseño, descripción y análisis de puestos, evaluación del desempeño, compensación, beneficios sociales, higiene y seguridad en cada puesto de trabajo, capacitación, desarrollo personal, entre otros.

Cabe considerar otros concepto sobre Administración de Recursos Humanos como lo sugiere Dessler y Valera: “ La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización”. (2011, p.2).

Por otro lado Shell y Bohlander define la administración de recursos humanos como: “El proceso de administrar el talento humano para logra lo objetivos de una organización”. (Shell, Bohlander, 2013, p.4).

En la actualidad, una organización que quiera ser competitiva, no puede obviar la importancia de la eficiencia de las personas que actúan en las organizaciones para lograr el éxito. Los gerentes o supervisores deben comprender las gestiones del recurso humano, conocer al empleado; qué los que motiva, qué expectativas tienen de su trabajo, qué requerimientos de capacitación son necesarios y qué tan capaces son para cumplirlas.

Por último Gareth R. Jones y Jennifer M. George manifiestan que las actividades que emprenden los gerentes para atraer y conservar a los empleados, así como para cerciorarse de que se desempeñen a un nivel alto y contribuyan al logro de las metas organizacionales. (Gareth y George, 2012, p420).

Por ende, el área Administración de Recursos Humanos es de gran relevancia para la organización ya que de ella depende en gran parte el hecho de que la empresa logre una alta competitividad y posición en el mercado.

## Ilustración 7: Marco General para la Administración de Recursos Humanos



*Fuente: Shell y Bohlander, Administración de Recursos Humanos, 2013, p.6*

### 2.7.1.4 HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Hablar de la historia de la administración de recursos humanos implica remontarse al periodo de la Edad Media. Ahí se dieron los primeros pasos. El crecimiento de ciudades causaba oportunidades para nuevas demandas de productos y servicios, como de empleo para quienes deseaban salir de una condición servil. Las personas con sus especialidades se unían para formar gremios, establecieron reglamentos con relación a sus respectivas tareas. Estos gremios fueron los que dieron inicio a las asociaciones de la actualidad y ayudaron a proporcionar normas y entrenamientos que hoy se ponen en práctica.

Fue entonces durante la Revolución Industrial donde la mayoría de los productos eran manufacturados en pequeños talleres mediante métodos de producción caseros. La Revolución Industrial estimuló el crecimiento de fábricas, dando como resultado la disponibilidad de capital, trabajo libre y un equipo motivado para buscar mejoras y así sustentar la creciente demanda en los artículos.

**Cuadro 2: Principales leyes estadounidenses sobre igualdad de oportunidad en el empleo que afectan la Administración de Recursos Humanos**

AÑO	LEY	DESCRIPCION
1963	Ley de igualdad de sueldos	Exige que hombres y mujeres reciban el mismo sueldo si realizan el mismo trabajo.
1964	Título VII de la Ley de derechos civiles	Prohíbe la discriminación en toda decisión laboral con base en la raza, religión, género, color u origen. Sobre decisiones laborales como la contratación, despido, sueldo, promoción y condiciones de trabajo.
1967	Ley sobre discriminación laboral por la edad	Prohíbe la discriminación contra los trabajadores mayores de 40 años y restringe el retiro obligatorio.
1978	Ley sobre discriminación por embarazo	Prohíbe la discriminación contra las mujeres en las decisiones con base en el embarazo, el parto y decisiones médicas conexas.
1990	Ley de estadounidenses con discapacidad	Prohíbe la discriminación contra individuos con discapacidad en las decisiones laborales y obliga al patrono a adaptarse en caso de tener trabajadores que puedan desempeñar sus trabajos.
1991	Ley de derechos civiles	Prohíbe la discriminación y autoriza el pago de indemnización por daños y perjuicios, además sueldos vencidos por discriminación intencional.
1993	Ley sobre permisos para ausentarse por razones familiares o médicas	Obliga a los patronos a otorgar 12 semanas de permiso para ausentarse del trabajo sin goce de sueldo por razones médicas, incluyendo paternidad y enfermedad de un familiar.

**Fuente: Gareth y George, Administración Contemporánea, 2012, p.428**

## 2.7.1.5 RELACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS CON LAS CIENCIAS SOCIALES

### DERECHO

El propósito principal es normar la relación laboral entre el patrono y el trabajador y como solucionarán sus conflictos. En esta relación, las personas aportan trabajo y el patrono aporta el capital. En la sociedad moderna la relación laboral se regula por contratos en el cual ambas partes son formalmente libres. Definimos las relaciones laborales como:

“aquellas que tienen que ver con “la acomodación entre diferentes interés que están involucrados en el proceso de lograr que el trabajo se realice” (Arnold y Randall, 2012, pág. 249), suponiendo que las partes más interesadas son la empresa y los trabajadores.

## LA PSICOLOGÍA LABORAL

Según Arnold y Randall:

... la Psicología Laboral se caracteriza por estudiar el comportamiento de las personas dentro de la organización. Esta se enfoca en aplicar el conocimiento a la solución de problemas en los lugares de trabajo. En la medida que las empresas pongan en práctica la psicología laboral, desarrollan en los colaboradores conocimientos sobre actitudes, desarrollo de carrera, teorías de decisión, rendimiento en los individuos sobre las tareas que realizan y los factores humanos, comportamientos del consumidor, análisis de tareas y evaluaciones individuales. Lo que sí está claro es que la psicología laboral es parte de recursos humanos ya que es utilizada en el reclutamiento de personal, motivación del personal, entre otros. (2012, pág. 5 y 6)

## SOCIOLOGÍA

La sociología se enfoca en estudiar el comportamiento de los individuos en la sociedad, por lo consiguiente se encuentra muy entrelazada con la administración de recursos humanos. Los aportes más relevantes de la sociología en la organización son los estudios de los grupos formales e informales y diferentes técnicas para integrar y formar equipos de trabajo. La Sociología del Trabajo es una rama específica de la Sociología que estudia todos los aspectos sociales vinculados al trabajo. (Guerra, Pablo, 2011, pág. 63).

## ECONOMÍA

La economía con relación a los recursos humanos son parte importante en todas las organizaciones para el alcance de los objetivos. Constituyen un aspecto muy importante que influye en la economía de la empresa como son los salarios, las obligaciones patronales, las

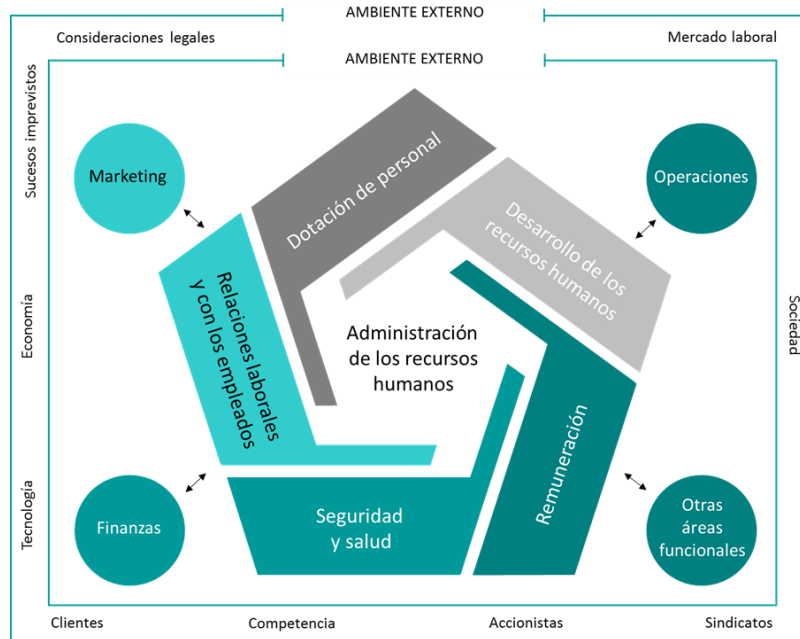
obligaciones legales y cualquier otra tarea que ayude para considerar, analizar y cuantificar. Las empresas se enfocan en la reingeniería para rediseñar sus procesos para mejorar los costos, calidad, entre otros aspectos que ayudarán lograr los objetivos. (Snell y Bohlander, 2013, pág. 7).

#### **2.7.1.6 FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS**

Las funciones de recursos humanos existen para apoyar a las diferentes áreas dentro de la organización. Como bien afirma Mondy, existe un sistema integral para la administración de recursos humanos. Estamos en un mundo globalizado, por lo que la Administración de Recursos Humanos no escapa de los cambios constantes que aparecen y que día a día se presentan en la organización. El autor hace referencia sobre los roles dentro de la función de Recursos Humanos, las cuales, muestran una forma más simple hacia los cambios en la administración de recursos humanos, a continuación las citaremos:

- Dotación de personal
- Desarrollo de recursos humanos
- Remuneración
- Seguridad y Salud
- Relaciones con los empleados y relaciones laborales
- Investigación de recursos humanos
- Interrelaciones de las funciones de la Administración de Recursos Humanos

## Ilustración 8: Ambiente de la Administración de Recursos Humanos



**Fuente: Mondy, Administración de Recursos Humanos, 2010, p.9**

De acuerdo con las situaciones que actualmente enfrentan los profesionales en Recursos Humanos son múltiples los roles operativos que desempeñan. El recurso humano debe desempeñar funciones con versatilidad y complejidad, ser un valor agregado dentro de la organización para crear ventaja competitiva.

Como bien lo define Chiavenato existen cuatro funciones principales de la Administración de Recurso Humanos como:

Provisión de Recursos Humanos: Investigación y análisis del mercado de recursos humanos donde reclutar, cómo reclutar dando prioridad del reclutamiento interno sobre externos y brindar criterios de selección y estándares de calidad, descentralización de las decisiones y planes de integración de nuevos participantes en ambiente interno.



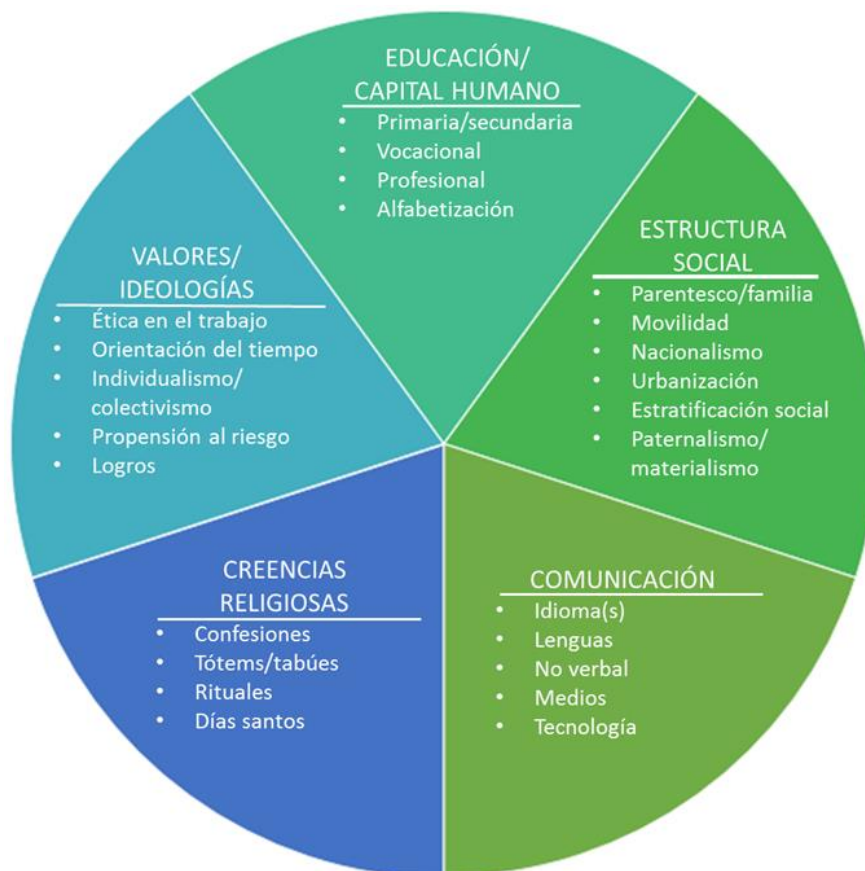
Organización de Recursos Humanos: Establecer requisitos básicos para el desempeño del puesto, determinar la cantidad necesaria de recursos humanos, determinar oportunidades en la organización y planes para la continua evaluación de los recursos humanos

Retención de Recursos Humanos: Evaluación de puestos, investigación de salarios, planes de prestación social con criterios para la creación y desarrollo de condiciones físicas entorno al puesto y criterios legales y normas de procedimiento para la relación con los empleados.

Desarrollo de Recursos Humanos: Diagnósticos y programas para la renovación del desempeño de los recursos humanos, perfeccionando la mejora continua para la aplicación de estrategias de cambio y excelencia organizacional.

Evaluación de Recursos Humanos: Controles y registros para analizar los recursos humanos disponibles, por medio de información para la decisión en los recursos humanos y concretar los criterios para establecer las políticas y procedimientos en Recursos Humanos.

### Ilustración 9: Ambiente cultural de los negocios internacionales



**Fuente: Bohlander y Shell, Administración de Recursos Humanos, 2013, p.654**

Encontramos que las funciones de recursos humanos dentro de la organización son muchas, consideraremos algunas a continuación:

### Ilustración 10: Funciones de la Administración de Recursos Humanos



**Fuente: Mondy, Administración de Recursos Humanos, 2010, p.5**

#### DOTACIÓN DE PERSONAL

Mediante la dotación de personal la organización se asegura tener la cantidad adecuada de empleados con habilidades apropiadas para desempeñar las tareas. Esta función implica analizar los puestos de la empresa lo cuales la mayor preocupación de los gerentes o ejecutivos quienes pretenden encontrar el personal idóneo.

## DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Función fundamental dentro de Recursos Humanos, comprende la capacitación y desarrollo, así como la planeación y actividades de desarrollo, también la administración y la evaluación del desempeño. Se ampliarán estos temas más adelante.

## REMUNERACIÓN

Los sistemas de remuneración que brinden una buena recompensa a sus empleados, equitativa y justa, contribuirán al buen desempeño de los colaboradores y el logro de los objetivos en la organización. Las remuneraciones son recompensas otorgadas por los servicios que brindan los individuos a la organización. ” (Mondy, 2010, p.268).

## SEGURIDAD Y SALUD

“La seguridad se refiere al hecho de proteger a los empleados contra lesiones ocasionadas por accidentes relacionados con el trabajo.” “La salud se refiere al hecho de que los empleados se encuentren libres de enfermedades físicas y emocionales” (Mondy, 2010, p.7).

Las buenas prácticas de seguridad y salud son indicadores de que para las organizaciones son importantes sus colaboradores. Alguna forma de medir cuánto se aplican dichas prácticas es mediante encuestas a los colaboradores para conocer sus necesidades en cuanto a este tema. En cuanto a estas existe una responsabilidad compartida, el patrono debe ofrecer buenas prácticas y los trabajadores cumplir las normas necesarias para evitar percances y prevenir enfermedades.

Las organizaciones tienen muy presente que cumplir con las normas de seguridad y salud, obtienen resultados positivos: 1) porque es lo que hay que hacer y 2) porque las empresas se dan cuenta que las personas son los activos más estratégicos que tienen. (Shell y Bohlander, 2013, p.516).

## RELACIONES CON LOS EMPLEADOS Y RELACIONES LABORALES

La mayoría de los empleados no son permanentes en las organizaciones. Algunos son promovidos, otros son removidos y otros en sus puestos no crean ninguna diferencia. Está claro que asegurar estabilidad al personal que tiene habilidades y experiencia implica esfuerzo por parte de la empresa pues es necesario la existencia de buenas relaciones dentro de la organización.

En este tema es importante mencionar los diferentes gremios que dentro de las organizaciones representan a los empleados; por ejemplo en el sector público, los sindicatos.

La ley respalda este tipo de prácticas buscando el beneficio para los trabajadores y por consiguiente los patrones están obligados a seguir las normas establecidas.

## INVESTIGACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La principal función de este tema es investigar cómo se penetra en todas las áreas funcionales y en la totalidad del ambiente de trabajo. Se realizan estudios para definir, por ejemplo, el tipo de trabajador que se requiere en cada área y se escogen por medio del reclutamiento de personal. Otros estudios pueden ser respecto de la satisfacción del personal sobre el tema de remuneración y la satisfacción sobre un ambiente seguro y saludable, entre otros.

La investigación permite al Área de Recursos Humanos medir el nivel de satisfacción de los trabajadores en la empresa y comenzar a definir los cambios necesarios para satisfacer sus necesidades y así obtener un ambiente apropiado, si la empresa inicia estos procesos, comenzará obtener mejores resultados en el rendimiento del personal.

## **INTERRELACIONES DE LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS**

### **HUMANOS**

La administración debe reconocer que las decisiones en algunas de las áreas pueden afectar otras. Lo podemos observar cuando se aplican malos procedimientos de reclutamiento en un departamento y esta práctica afecta otros departamentos.

#### **2.7.1.7 PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS**

##### **2.7.1.7.1 RECLUTAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS**

El reclutamiento de personal inicia desde la necesidad de una empresa para ocupar un puesto. Hablaremos de cómo surge la necesidad dentro de las organizaciones, también de la importancia que tiene este proceso en la organización.

Comenzaremos por definir el reclutamiento de personal como: “Proceso para atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización”. (Mondy, 2010, p.128).

La importancia que conlleva realizar una entrevista en línea directa con el postulado al puesto; las dos clases de reclutamiento más utilizados en las organizaciones son el reclutamiento interno y externo. El reclutamiento es un mecanismo que la organización usa para divulgar y ofrecer al mercado las oportunidades de empleo que ofrecen. Para que sea efectivo, el reclutamiento, debe atraer una cantidad considerable de candidatos que permita establecer un proceso adecuado de selección. Sin embargo, algunas organizaciones tienen otros métodos para la búsqueda de talento humano.

Según Mondy (2010), el reclutamiento de personal se define como: “Proceso para atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en la organización” (p.128).

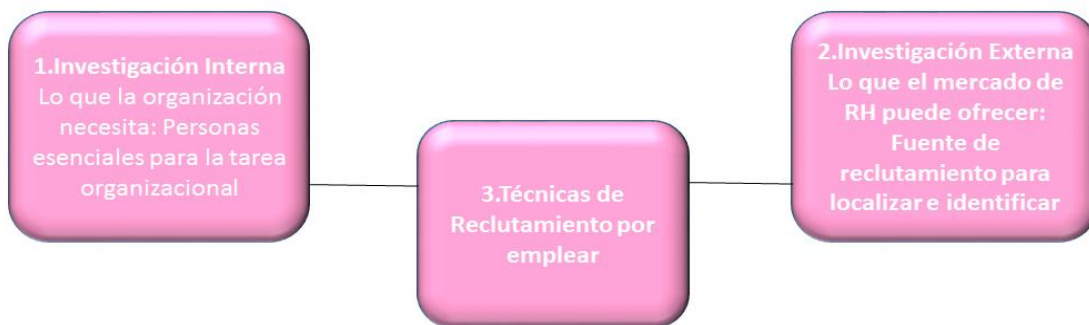
También podemos definir el reclutamiento como: "... hacer llegar hasta las puertas de la organización a las personas más adecuadas, las que competirán entre sí para quedarse con el puesto que se encuentre vacante.". (Alfaro Castellano, Administración de personal, (2012), p.76).

En la selección de personal, el reclutador debe poseer ciertas características como por ejemplo ser empático, tener habilidad para conocer a las personas, saber realizar entrevistas y aplicar pruebas, pero especialmente tener la capacidad de definir cuál individuo calza mejor en la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales.

Es importante destacar las etapas del proceso de reclutamiento:

1. Investigación interna
2. Investigación externa
3. Técnicas de reclutamiento por emplear

### **Ilustración 11: Las tres etapas en el proceso del reclutamiento**



**Fuente: Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones, 2011, p.129**

**INVESTIGACIÓN INTERNA:** Identifica las necesidades de recursos humanos en la organización a corto, mediano y largo plazo. Esta investigación no es esporádica, sino continua y constante. Sustituye un trabajo amplio que se conoce como planeación de personal.

**INVESTIGACIÓN EXTERNA:** Esta investigación tiene como objetivo analizar segmentos para encontrar e identificar en el mercado las fuentes de reclutamiento.

Desde el punto de vista de puesta en práctica, el reclutamiento tiene dos fuentes relevantes, internas y externas. El reclutamiento interno se refiere a: “Donde la administración debe ser capaz de identificar a los empleados actuales que sean capaces de ocupar las vacantes a medida que éstas se encuentren disponibles”. (Mondy, Administración de Recursos Humanos, 2010, p.133). El segundo, reclutamiento externo, lo definimos como: “Una empresa utiliza traspasar sus fronteras para encontrar empleados, en especial cuando expande su fuerza de trabajo, el reclutamiento externo es necesario para:

1. Llenar los puestos de trabajo a nivel básico
2. Adquirir habilidades que no poseen los empleados actuales
3. Contratar empleados con diferentes antecedentes para obtener así una diversidad de ideas.

(Mondy, Administración de Recursos Humanos, 2010, p.136).

A continuación un cuadro que muestra las ventajas y desventajas del reclutamiento externo:

**Cuadro 3: Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Externo**

<b>RECLUTAMIENTO EXTERNO</b>	
<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<p>Introduce sangre nueva a la organización: talento, habilidades y expectativas</p> <p>Enriquece el patrimonio humano, en razón de la aportación de nuevos talentos y habilidades</p> <p>Aumenta el capital intelectual porque incluye nuevos conocimientos y destrezas</p> <p>Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones</p> <p>Incentiva la interacción de la organización con el MRH</p> <p>Es apropiado para enriquecer el capital intelectual de forma más intensa y rápida</p>	<p>Afecta negativamente la motivación de los trabajadores actuales de la organización</p> <p>Reduce la fidelidad de los trabajadores porque ofrece oportunidades a extraños</p> <p>Requiere aplicar técnicas de selección para elegir a los candidatos externos y eso significa costos de</p> <p>Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos trabajadores</p> <p>Es más costoso, oneroso, tardado e inseguro que el reclutamiento interno</p>

*Fuente: Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011, p.138 y 139*

**Cuadro 4: Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno**

<b>RECLUTAMIENTO INTERNO</b>	
<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
Aprovecha mejor el potencial humano de la organización	Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencia y expectativas
Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajadores actuales	Facilita el conservadurismo y favorece la rutina actual
Incentiva la permanencia de los trabajadores y su fidelidad a la organización	Mantiene casi inalterado el patrimonio humano actual de la organización
Ideal para situaciones estables y de poco cambio en el contexto	Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas
No requiere la ubicación organizacional de los nuevos miembros	Mantiene y conserva la cultura organizacional existente
Probabilidad de mejor selección, porque los candidatos son bien conocidos	Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo
Costos financieros menor al reclutamiento externo	

*Fuente: Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011 p.134 y 135*



Algunos medios que se utilizan para la búsqueda de candidatos para ocupar una vacante en una organización:

1. Anuncios en diarios y revistas especializadas
2. Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones
3. Carteles o anuncios en lugares visibles
4. Presentación de candidatos por indicación de trabajadores
5. Consulta a los archivos de candidatos
6. Reclutamiento virtual
7. Banco de datos de candidatos o banco de talentos
8. Agencias de reclutamiento
  - a) Agencias operadas por el gobierno, provincias o municipios
  - b) Agencias asociadas a organizaciones sin fin de lucro
  - c) Agencias particulares o privadas de reclutamiento

#### **2.7.1.7.2 SELECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

La selección de personal funciona como filtro que permite a la empresa el ingreso de los individuos que cuentan con las habilidades deseadas. Encontramos diversos significados que nos ayudan a definir el concepto de selección, cabe considerar algunos de ellos:

“La selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. La selección busca entre candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización”. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011, p.144).

Las principales metas que tiene el proceso de selección es maximizar los aciertos en las contrataciones de personal y evitar al máximo los errores. El contar con éxito o errores en las contrataciones, significa de muchos costos para la organización, por tal motivo exige el costo de oportunidad cuando se tiene éxito porque hace una contribución significativa en la organización.

Como punto de partida para iniciar un buen proceso de selección está la realización de un excelente análisis de puesto. Toda organización debe identificar cuáles son las competencias de cada puesto de trabajo y tomarlas en cuenta a la hora de efectuar un proceso de selección. Esto nos ayuda también a poder identificar las competencias individuales que cada empleado tiene en la organización. Tener las especificaciones de los puestos dentro de la empresa ayuda al entrevistador a tener claridad en cómo evaluar a cada candidato.

Los pasos para un proceso de selección pueden ser varios y la secuencia entre ellos varía según como lo maneje la organización. En algunas ocasiones los candidatos no pasan por todos los pasos, debido que en alguno de los pasos serán rechazados. Cada paso se elige dependiendo del tipo de reclutamiento que se vaya a utilizar. Los empleados de un reclutamiento interno no utilizaran el mismo proceso que una persona que participa en un proceso de reclutamiento externo, aunque muchos expertos recomiendan que los procesos de selección sean tratados de la misma forma, ya sean internos o externos.

Para tener un amplio conocimientos en los pasos es importante mencionarlos:

### Ilustración 12: Pasos en el proceso de selección



**Fuente: Shell y Bohlander, 2013, p.246**

Para concluir el tema debemos mencionar los diferentes métodos que existen para la selección de personal, sin embargo se enumeran los siguientes:

- Los currículos: Hojas de vida donde se especifica los datos personales, habilidades, entre otros.
- La verificación de referencias: En ocasiones se reciben currículos con datos falsos, por lo que se solicitan referencias que permiten corroborar que los datos sean verídicos.
- Las entrevistas: Muchas empresas combinan las entrevistas con pruebas y en ocasiones los trabajadores son tomados en cuenta, para participar en el proceso y así encontrar un candidato idóneo. Algunas de ellas son estructuradas, mientras que otras no contienen estructura y se basan en la experiencia que el candidato presenta.
- Las pruebas: Las organizaciones aplican pruebas o exámenes para la elección de un candidato. Existen diferentes formas de pruebas donde el candidato podrá demostrar sus habilidades para comprobar que es el candidato adecuado. A continuación mencionaremos algunas de ellas: De servicio, de desempeño, de carácter, de personalidad, entre otras.

Cualesquiera sean los procedimientos que las organizaciones utilizan para el proceso de selección de empleados se debe considerar cómo se ven los solicitantes y que los procesos que se usan sean justos.

### **2.7.1.7.3 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL**

La capacitación es la preparación de los trabajadores en el cargo que vayan a desempeñar, también es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo. Día tras día las empresas tienen la convicción de que las personas son su mayor activo, por lo que invertir en un buen plan de capacitación para su personal significa una gran inversión y una ventaja competitiva, ya que les ayudará a desarrollar los planes estratégicos con mayor eficacia.

La capacitación y retención de personal, hoy es la mayor inversión que una empresa tiene. La adaptación que tiene el individuo con la empresa exige un compromiso especializado de su recurso humano, iniciando desde los programas de orientación hasta desempeñarse satisfactoriamente en el trabajo.

Por otro lado la capacitación es un complemento que el personal puede tener para desempeñarse bien en su trabajo, cabe resaltar que este beneficio puede prolongarse para toda su vida laboral y el desarrollo en los cumplimientos de sus futuras responsabilidades. La capacitación a todo nivel contribuye a la consecución de mejores inversiones y una principal fuente de bienestar para el personal de toda la organización.

De esta forma podemos definir la capacitación como: “Actividades diseñadas para brindar a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales” (Mondy, 2010, p.198). También lo podemos definir como: “Se enfoca en enseñar a los empleados a hacer determinadas actividades, operar bien procesos de trabajo y así sucesivamente”. (Bohlander y Snell, 2013, p.292).

El desarrollo es complemento de la capacitación de personal, lo definimos como: “Aprendizaje que va más allá del trabajo actual y que tiene un enfoque a largo plazo”. (Mondy, 2010, p.199). Como también afirman los autores Bohlander y Snell, “la capacitación es el esfuerzo que la organización realiza con el fin de fomentar el aprendizaje entre sus miembros”. (2013, p292).

## **OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO DEL PERSONAL**

Una buena detección de las necesidades de capacitación del equipo de trabajo implicará una excelente definición de objetivos. Estos objetivos deben marcar la diferencia y llenar las expectativas. Los principales objetivos de capacitación son:

1. Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas en la organización.
2. Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no solo en lo que desempeñan, sino también en las funciones que se le puedan presentar para las cuales las personas se puedan considerar.
3. Cambio en la actitud de los individuos con la finalidad de crear un clima más apropiado entre los trabajadores, aumentando la motivación y hacerlos más receptivos a nuevas técnicas de supervisión.

## FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CAPACITACION Y EL DESARROLLO DEL PERSONAL

El contenido de la capacitación y el desarrollo puede involucrar factores que lo influyen, generando cambio en el comportamiento:

**Apoyo de la alta administración:** Para el éxito de la capacitación y el desarrollo debe tener apoyo de la alta administración, brindando los recursos necesarios.

**Avances tecnológicos:** La tecnología desempeña un papel muy importante en la capacitación y desarrollo, debido a que transmite los conocimientos a los empleados y genera un cambio en ellos.

**Complejidad del mundo:** Las empresas deben pensar en sus trabajadores para integrarlos y capacitarlos para un ambiente global.

**Estilos de aprendizaje:** El aprendizaje activo ayuda al aprender mejora hacer las cosas.

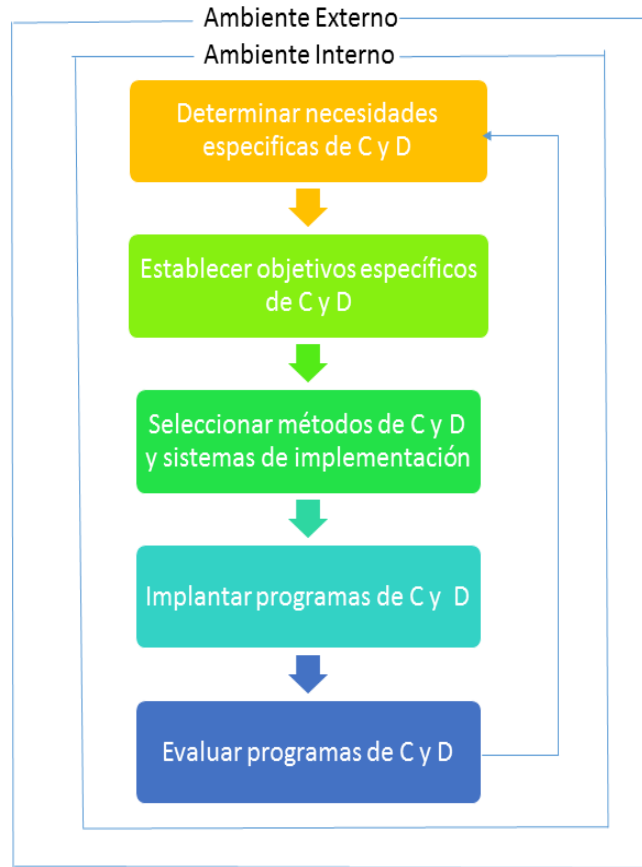
**Otras funciones de recursos humanos:** Las organizaciones con sistemas competitivos encontrarán más fácil atraer personas más competitivas y saber retenerlos sin tener que capacitarlos.

## PROCESO DE LOS PASOS DE LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO DEL PERSONAL

El propósito principal del proceso de capacitación y desarrollo es generar un cambio en la organización. En primer lugar se deben determinar las necesidades específicas de capacitación, para poder establecer los objetivos. Los objetivos pueden ser estrechos dependiendo de la capacitada que el administrador tenga para establecerlos.

Debe existir una revisión periódica de los programas, siguiendo siempre la línea de los objetivos para poder alcanzarlos. Luego de establecer los objetivos, se debe establecer los métodos que utilizará. Posteriormente, se debe evaluar en forma continua tanto la capacitación como el desarrollo para asegurarse el logro de los objetivos.

### Ilustración 13: Pasos de capacitación y desarrollo



**Fuente: Mondy, Administración de Recursos Humanos, 2010, p.201**

También podemos mencionar que los objetivos se establecen en forma específica con el fin de tenerlos claros y concisos. Los programas de capacitación y desarrollo tiene el éxito dependiendo de la eficacia con que se realicen los programas. Mientras tanto, mencionaremos los propósitos y objetivos para un programa de capacitación en forma específica:

#### **Propósito:**

Brindar al supervisor:

1. Conocimiento y valor de las prácticas de recursos humanos
2. Conocimiento de los requisitos legales de la igualdad de oportunidad en el empleo
3. Mayor desarrollo de habilidades para aplicarlos

**Objetivos:** Para ser capaz de:

1. Citar las áreas de supervisión afectadas por las leyes laborales sobre la discriminación}
2. Identificar las acciones aceptables y no aceptables
3. Exponer cómo obtener ayuda sobre asuntos relacionados con la igualdad de oportunidad en el empleo
4. Describir por qué tenemos disciplina, acción disciplinaria y procedimiento de quejas
5. Describir nuestras acciones disciplinarias y procedimientos de quejas, indicando quiénes quedan cubiertos.

## **DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

Debido a que constantemente la tecnología presenta cambios, se debe mantener al personal actualizado en temas concernientes a sus labores en la organización y también en el desarrollo de habilidades blandas. Cuando los trabajadores no logran alcanzar los objetivos de productividad es un indicador de que existe una necesidad importante de capacitación, también la insatisfacción por parte de los clientes son indicadores de necesidad de capacitación.

En la actualidad los encargados de realizar las detecciones de necesidad de capacitación son los gerentes o supervisores, esto si la empresa no cuenta con un departamento especializado en este tema. Ellos son los que deberán dar seguimiento al personal y conocer donde se encuentran las debilidades para convertirlas en fortalezas. Sin embargo, sin importar quién es el que tiene a cargo la evaluación de las necesidades, ésta debe ser conducida en tres tipos de análisis.

Muchas empresas no realizan evaluaciones para su personal, se dice que un 50 por ciento de las veces. Por otro lado, esta situación ha mejorado; no obstante, las empresas han mejorado sus presupuestos ajustándolos para asignar partidas para capacitar al personal. Tener la capacidad para detectar las necesidades dentro de la organización es muy importante, debido que muchas veces no se cuenta con los recursos necesarios para realizar dicha tarea y por lo tanto, se debe priorizar. Hacer evaluaciones de necesidades de capacitación no debería ser una tarea complicada.

## Ilustración 14: Evaluación de las necesidades de capacitación



*Fuente: Shell y Bohlander, 2013, p.295*

## DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

En el momento de tener claras las necesidades de capacitación dentro de la organización se procede a diseñar el programa que ayudará a los trabajadores a conseguir las herramientas que les brindará el conocimiento para mejorar su desempeño. Algunos expertos en la materia indican que el diseño del programa de capacitación se enfoca en cuatro tipos que se relacionan: 1) Objetivos instruccionales, 2) disposición y motivación de los capacitados, 3) principios del aprendizaje y 4) características de los instructores. (Shell y Bohlander, 2013, p.300). Otros se enfocan en aspectos que ayudan a los expertos a realizar programas que ayudan a los trabajadores a proporcionarles herramientas para realizar las tareas.

El autor Mondy, menciona métodos que se pueden utilizar para diseñar el programa de capacitación, tales como:



- Cursos impartidos por supervisores.
- Estudio de caso.
- Modelado de comportamiento.
- Representación de funciones o de roles.
- Juegos de negocios.
- Prácticas en el manejo de documentos.
- Capacitación en el puesto de trabajo.
- Rotación de puestos.
- Trabajo como becario.
- Capacitación de aprendices.

## IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Considerando que ya se mencionaron los diferentes métodos existentes para diseñar un programa de capacitación, debemos indicar que el siguiente paso es la implementación del mismo, así que se analizará la manera en que la capacitación se debe impartir.

Dependerá de los procesos de capacitación que tenga establecida cada empresa, se presenta las más comunes:

### ***Ilustración 15: Implementación de los métodos de capacitación***



***Fuente: Shell y Bohlander, 2013, p.305 a las 317***

## EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

La capacitación y el desarrollo debe ser evaluada para lograr medir los resultados que se obtuvieron. Hay varios métodos para determinar hasta qué grado los programas han tenido resultados positivos.

Shell y Bohlader mencionan cuatro criterios para poder evaluar el programa de capacitación, criterios básicos que ayudan a evaluar el rendimiento que tiene los trabajadores después de recibir la capacitación:

Criterio 1. Reacciones

Criterio 2. Aprendizaje

Criterio 3. Comportamiento

Criterio 4. Resultados o rendimiento sobre la inversión (ROI)

El departamento a cargo de evaluar la capacitación es Recursos Humanos, quien tiene la labor de realizar tareas, operaciones, utilizar métodos para rendir informes sobre el resultado del desempeño del personal después de una capacitación.

Existe otro método para evaluar la capacitación y en la actualidad es uno de más usados, el métodos de Kirkpatrick, se utiliza ampliamente en ambientes de aprendizaje, donde su principal función es medir los niveles de aprendizaje.

### Ilustración 16: Modelo Kirkpatrick



**Fuente: Mondy, Administración de Recursos Humanos, 2010, p.214, 215**

Para concluir, el enfoque de aprendizaje que las organizaciones implementan para su talento humano, se garantiza que la productividad y los logros pueden cambiar, dando el resultado del desarrollo de las habilidades. Por lo tanto, se debe facilitar la vinculación del personal en las necesidades laborales, que permitan la resolución de problemas reales.

#### **2.7.1.7.4 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Por lo que se refiere al tema de evaluación del desempeño, se define como: “La evaluación del desempeño requiere claridad por ambas partes, del subalterno y del gerente sobre el trabajo que se espera que realice el titular del puesto, así como sobre los estándares con los cuales se espera que se desempeñe” (Arnold y Randall, 2012, p.170).

La evaluación del desempeño se utiliza como un instrumento o herramienta para mejorar los resultados de los trabajadores en sus tareas. Cada organización cuenta con sus propias herramientas para medir el desempeño de los trabajadores. Los gerentes o supervisores, los cuales deben contar diferentes criterios para obtener una evaluación justa para las personas, son las personas indicadas para medir el desempeño de los empleados.

Los programas de evaluación de desempeño son fundamentalmente elaborados por el departamento de recursos humanos en las empresas, contribuyen a la determinación de políticas salariales, promoción, el mejoramiento continuo y establecimiento de planes de capacitación y desarrollo, también se puede utilizar en investigaciones, acciones en toma de decisiones del personal, tales como: traslados, suspensiones hasta muchas veces resultar en despidos.

En términos concretos, definimos la evaluación del desempeño como: “Es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona” (Chiavenato, 2011, p.202).

El principal desafío en recursos humanos es lograr el mejoramiento continuo en las organizaciones para buscar ser eficiente y eficaz. Ser eficiente sin utilizar la cantidad mínima de recursos para producir y ser eficaz para lograr la producción en la empresa. Estos factores ayudan a lograr la productividad en la organización.

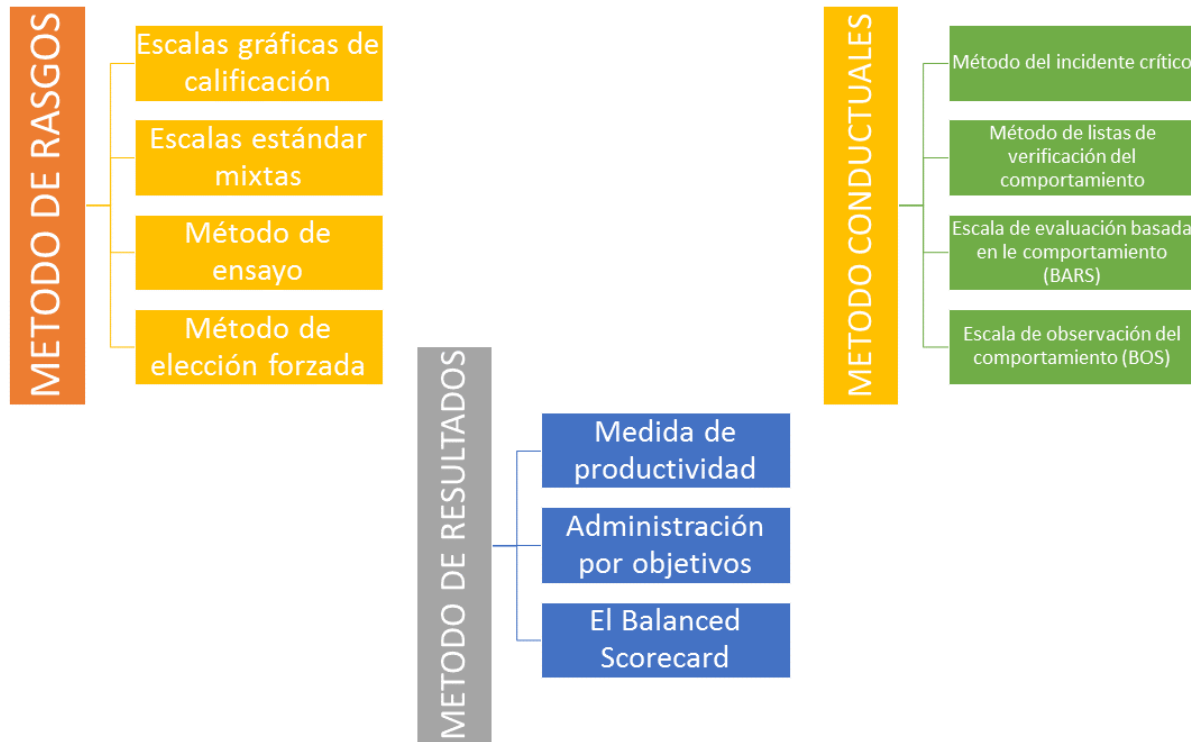
- Los principales principios básicos se orientan en desarrollos, estos son:
- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas.
- Los estándares de evaluación se deben fundamentar en información relevante al puesto.
- Se define con claros objetivos en un sistema de evaluación.
- El sistema de evaluación requiere compromiso y participación activa de cada miembro de la organización
- El papel de líder para evaluar debe considerarse la base para brindar mejoras.

Por diversas circunstancias estos procesos no logran alcanzar los resultados que la empresa espera. La búsqueda de un método eficiente para aplicar al personal en una evaluación del desempeño es siempre tratar de mejorar la interacción entre los trabajadores y la empresa para obtener el beneficio del logro de los objetivos organizacionales. A través de una buena evaluación se crean condiciones para un adecuado desempeño, medido en términos de esfuerzo, capacidad y percepción del rol por parte del trabajador, principal reto profesional del departamento de recursos humanos.

## MÉTODOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Existen métodos tradicionales y métodos nuevos que cada empresa diseña para ser usados en sus trabajadores, los más utilizados son:

## Ilustración 17: Métodos de evaluación del desempeño



**Fuente: Shell y Bohlander, 2013, p.364 a las 372**

De esta manera, evaluar el desempeño requiere del supervisor como evaluador y del trabajador como evaluado, analicen y determinen las causas del desempeño, con resultados que se proyecten en forma satisfactoria, exitosa y para que tenga continuidad y se repitan.

### 2.7.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

El Clima Organizacional en una empresa puede considerarse un factor muy influyente en el entorno donde se desarrollan los colaboradores, percibiéndose de forma directa o indirecta. En algunas ocasiones se logra captar en forma directa, por medio de las personas que se encuentran al mando de la organización, los grupos que ejercen dominio o mayoría dentro de la misma, las relaciones interpersonales con todos los miembros dentro de la organización, motivación en las labores que realizan, comunicación existente dentro de la cotidianeidad de la organización, entre otras.

Según Chiavenato (2014) define el clima organizacional como: “la cualidad o la propiedad del ambiente organizacional que es percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye en su conducta.” (p. 402).

### 2.7.2.1 LIDERAZGO

En lo referente al tema de liderazgo los autores Franklin y Krieger (2011) definen el liderazgo como: “Es la capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo que forma parte de una empresa y está orientado a alcanzar objetivos y metas en cierta situación. Liderar implica influir, orientar, marcar el rumbo, convencer, contener, comprender, motivar, capacitar, dar el ejemplo, innovar, tener una visión de éxito.” (p 294).

El lograr liderar ayuda a las personas dentro de la organización a poder enfocarse y trabajar en equipo. Saber liderar es tener la capacidad de tomar los riesgos de buscar aspectos importantes tales como: superar la cotidianidad, pensar de manera estratégica, tener una visión de mediano a largo plazo, desarrollar capacidades y ser eficiente y eficaz de modo responsable. Para poder liderar es necesario tener personas que los sigan y que también tengan la disposición de seguirla. Dado que existe variedad de personas en un equipo de trabajo, no todos son influenciados bajo un mismo aspecto, algunos se mueven por incentivos económicos, otros por satisfacciones personales, otros por afinidad con el líder, afinidad con la meta que se debe lograr, entre otros.

Según Newstrom (2011): “El liderazgo es el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de ciertos objetivos. Es el factor crucial que ayuda a un individuo o a un grupo a identificar sus metas y luego motiva y auxilia para alcanzarlas.” (p.169). Se puede decir que la influencia es una herramienta con mucho potencial para dirigir a los colaboradores de la organización. El propósito es ubicar la visión que se tiene para el logro de los objetivos con la intención de que los grupos de trabajo se vuelvan un equipo con mayor proyección y un norte para alcanzar el éxito.

El liderazgo es una pieza fundamental dentro de la organización, su influencia es poderosa sobre el comportamiento de los individuos. El voto de confianza es una muestra de las funciones ejercida por el líder, se consideran y son aceptadas para los intereses personales o profesionales dentro de un equipo de trabajo. El respaldo que los colaboradores brindan es un

reflejo de las acciones, pero si presentan el efecto contrario, carecerán de autoridad moral y no serán bien vistas, tomando en consideración lo mencionado un verdadero líder contará con la dificultad de focalizarse de una visión hacia el éxito de las funciones que se quieren realizar.

Chiavenato menciona los que el liderazgo tiene un sentido de poder que permite la influencia en las personas por medio de relaciones que ya existen. Esta influencia implica transacciones interpersonales, en la que los individuos actúan para provocar o modificar el comportamiento. French y Raven señalan cinco tipos de influencia que el líder puede tener sobre los subalternos:

1. El poder coercitivo se basa en el temor y la coerción, el personal percibe que al no cumplir con las exigencias del líder, podrá recibir un castigo o una sanción, pero lo evitara en todo momento.
2. El poder de recompensa sustenta la esperanza de obtener premios, incentivos o elogio que desea.
3. El poder legítimo proviene del cargo que desempeña dentro de la organización. El supervisor se percibe como la persona que tiene poder, la gerencia ejerce mayor poder sobre el supervisor y el director posee poder más alto que la gerencia. Esto establece los escalafones de jerarquía en la organización.
4. El poder de competencia es la especialización, talento, experiencia o conocimiento técnico que la persona posee. Los subalternos perciben al supervisor como las personas que tiene las competencias para desempeñar este puesto.
5. El poder de referencia se basa en la actitud y el atractivo. El líder se admira por sus rasgos de personalidad y el deseo de parecerse a él.

#### **2.7.2.1.1 Habilidades del líder**

Las habilidades con las que debe contar un líder en una organización, son de valor significativo, ya que son las que brindan el respaldo necesario para que el equipo de trabajo se conforme y las metas fijadas para la consecuencia de objetivos, formen un engranaje bien alineado para lograr su cometido. Por esta razón no solo cumple con el cometido de tener la confianza de los colaboradores en las decisiones que se toman; sino que a su vez deben de contar con habilidades para desarrollar la confianza y seguridad con otros sectores de la organización que se encuentran involucrados en los objetivos. Cabe mencionar que Franklin y

Krieger (2011, p. 317 y 318) menciona las cinco prácticas que un líder debe tener para motivar y conducir al personal:

1. **Los líderes desafían el proceso:** Busca forma para innovar para mejorar la organización, experimentando riesgos que implican la posibilidad de tener errores y fracasar. Los líderes aceptan los reveses y aprovechan para aprender.
2. **Los líderes inspiran una visión compartida:** Son capaces de hacer diferencia. Ven el futuro creando la imagen ideal para aquello que puedan convertir en la organización. Deben tener la habilidad de incorporar a otras personas con la misma visión que ellos para lograr que la gente perciba las emociones futuras.
3. **Los líderes habilitan a otros para actuar:** Fomentar la colaboración, generando y fortaleciendo el trabajo en equipo.
4. **Los líderes sirven de modelo:** Crear patrones que puedan dar ejemplo para que los colaboradores puedan seguir. Establecer los valores que deben ser aplicados para los supervisores, colegas y clientes. Los líderes deben obtener resultados que se conviertan en triunfos pero principalmente eliminando la burocracia que no pueda crear oportunidades de victoria.
5. **Los líderes brindan aliento:** Lograr cosas extraordinarias dentro de la organización, para mantener la esperanza y determinación. Los líderes reconocen las contribuciones que los individuos realizan y como un buen líder debe celebrar los logros que se alcanzan.

Con las habilidades en la personalidad se puede lograr ser un verdadero líder, sin duda existen características enfocadas hacia la seguridad en las acciones cuando se desempeñan, cómo analizar circunstancias que se presentan diariamente para obtener un mayor provecho del crecimiento grupal. El líder es visionario, logra darse cuenta de situaciones que otros no logran ver a simple vista. Como arma principal tiene la comunicación y la capacidad de expresar lo que desea obtener del potencial de las personas que confían en su juicio a beneficio de la organización. La habilidad de poder conocer las capacidades de los individuos y sacar el mayor provecho para aumentar el rendimiento del colaborador, de la empresa y primordialmente en un líder, porque brinda una correcta y necesaria a las partes para que funcionen.



## 2.7.1.2 Teoría del liderazgo

### 2.7.1.2.1 Teoría de los rasgos

“Aquellas que consideran las cualidades y características personales que distinguen a los líderes de quienes no lo son”. (Robbins, Judge, 2013, p.369)

Conforme el tiempo pasa, la historia nos habla sobre los grandes líderes que se han descrito en términos de rasgos. La teoría de los rasgos de personalidad se enfoca en cualidades como también en las características personales. La constante búsqueda de atributos en la personalidad, distingue a los líderes de quienes no lo son, motivo por el cual remonta a sus principios cuando se iniciaron las investigaciones sobre el tema. Durante los inicios, las investigaciones realizadas no dieron resultados positivos, debido a que se obtuvo más resultados de los esperados, por lo que se concluyó que se basaría en cinco con resultado común, pero los rasgos que los caracterizan variarían de una revisión a otra.

Chiavenato menciona que los rasgos como la inteligencia, la asertividad, el coraje y a la astucia pueden ser base del comportamiento que caracteriza a un líder. Errores de planteamiento provocaron dificultades en la medición de los rasgos y se pasaron por alto aspectos importantes, provocando que la teoría de los rasgos cayese y se desacredite, no obstante, algunos rasgos de personalidad, en combinación con otros aspectos del liderazgo (como el comportamiento, las actitudes y la asertividad) afianzaron las bases de la teoría. (p.403). En la actualidad, resurgen rasgos acompañados de competencias que identifican habilidades relacionadas con eficacia en el liderazgo, a continuación se mencionan:

1. El impulso o la motivación íntima para perseguir objetivos.
2. La motivación para liderar: se utiliza el poder para liderar en los individuos.
3. La integridad: se compone de la confianza y la voluntad para transformar palabras en acciones.
4. La confianza en uno mismo: causar impresión en las personas y poder contar con ellas y su apoyo.
5. La inteligencia: se refiere a la habilidad para procesar información, analizar opciones y descubrir oportunidades.

6. El conocimiento del negocio: ideas que se generan para ayudar a la organización a tener éxito.
7. La inteligencia emocional: se basa en la personalidad, gran sensibilidad para entender las situaciones y habilidad para adaptarse al medio.

Por lo anteriormente mencionado las partes que se involucran en la organización deben tener relaciones abiertas e intensas, con el fin de interactuar y ofrecer un aprendizaje. Las organizaciones deben unir a los líderes como estrategia para crear y mantener oportunidades de colaboración y dirección. Básicamente las altas gerencias en las fuerzas y capacidades suman liderazgo.

#### **2.7.1.2.2 Teoría de los comportamientos**

“La teoría del comportamiento sostiene que el liderazgo es fundamental en el desempeño de las personas en la organización, de igual forma como se define la teoría de los rasgos, considerando importantes diferencias individuales.” (Franklin y Krieger, 2011).

Según la Universidad de Iowa en la década de los años 30, nos indica que la teoría del comportamiento se divide en tres estilos de liderazgo: el liderazgo autocrático, el liderazgo liberal y el liderazgo democrático, dando aportes a la motivación conductual, dando pasos importantes hacia investigaciones sobre el comportamiento y los rasgos de personalidad. Además se menciona sobre las investigaciones realizadas por la Universidad de Michigan, donde las investigaciones se enfocaron en las pautas que produce el desempeño eficaz, encontrándose dos tipos o formas básicas para el liderazgo: Liderazgo centrado en el empleado y liderazgo centrado en la producción. Los puntos visualizan una escala donde los supervisores y los subordinados se preocupan entre sí, preocupando también por la producción en el otro. Utilizaron términos orientados a las relaciones humanas o la orientación a las tareas pero con frecuencia para identificar o evaluar variantes en los comportamientos de los líderes. Por último, se menciona la investigación de la Universidad de Ohio, la cual fue realizada al mismo tiempo de la Universidad de Michigan, donde se trabaja sobre la percepción de los subordinados con los superiores. Se logra identificar dos dimensiones similares a las encontradas en la investigación de la Universidad de Michigan.

Cuando los líderes se concentran en sus colaboradores tomando en cuenta sentimiento, trata de hacer las labores con agrado para los subalternos, pero cuando se enfoca en estructura de trabajo, se preocupa más por el cumplimiento de las tareas y lograr los objetivos, concentrándose únicamente en la producción. Las investigaciones concluyeron cuando el líder considera y es socioemocional tiene subalternos satisfechos y con un mejor desempeño, pero cuando se realizaron estudios posteriores reflejan que los líderes concentrados y considerados en la estructura, se obtuvieron los mismos resultados.

**Cuadro 5: Siete rasgos asociados con el liderazgo**

<b>IMPULSO</b>	Los líderes muestran un elevado nivel de empeño. Tienen un deseo de logros relativamente alto, poseen mucha energía, son incansables, perseverantes en sus actividades y toman la iniciativa.
<b>Deseo de dirigir</b>	Los líderes tienen un fuerte deseo de influir y guiar a otros. Demuestran su disposición de tomar responsabilidades.
<b>Honestidad e integridad</b>	Los líderes construyen relaciones de confianza con sus seguidores ya que son veraces y honestos y muestran una elevada consistencia entre lo que dicen y lo que hacen.
<b>Confianza en sí mismo</b>	Los seguidores admiran a los líderes porque no dudan. Los líderes por ende, necesitan demostrar confianza en sí mismos para así convencer a los seguidores de la rectitud de sus objetivos y decisiones.
<b>Inteligencia</b>	Los líderes necesitan ser lo suficientemente inteligentes para reunir, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información, así como ser capaces de crear opiniones, resolver problemas y tomar decisiones correctas.
<b>Conocimiento relativo al trabajo</b>	Los líderes efectivos cuentan con un alto grado de conocimiento sobre la compañía, la industria y los aspectos técnicos. El conocimiento profundo permite que los líderes tomen decisiones bien informadas y que entiendan las implicaciones de las mismas.
<b>Extroversión</b>	Los líderes son personas enérgicas y vivaces. Son sociables, asertivos y rara vez, callados o retraídos.

*Fuente: Robbins y Coulter, 2012, p.372*

### 2.7.1.2.3 Teoría de la situación y de la contingencia del liderazgo

Chiavenato (2014) con relación a la teoría de la situación lo define como: “los rasgos y el comportamiento se conjugan con la contingencia de la situación para determinar los resultados. La contingencia de la situación se refiere a las circunstancias en que se produce el liderazgo.” (p. 372).

La teoría situacional da a conocer que los líderes no nacen por cualidades personales, sino que también pueden surgir gracias a situaciones dadas o se puede encontrar en el entorno laboral, en el cual el líder tiene que surgir y tomar el control de la situación. Por su parte la teoría de situación que da a conocer Robbins y Judge (2013), hace mención, que esta teoría se centra en los colaboradores y el tipo de liderazgo que se realice con ellos, dependiendo de la madurez y la afinidad que existe para con el líder, debido a que si no hay un trabajo en conjunto, por más que el líder trabaje no se lograrán los objetivos con eficacia.

**Ilustración 18: Fuerzas que condicionan las pautas de liderazgo**



**Fuente: Griffin y Moorhead, 2010, p.320, 321y 322**

### 2.7.3 ESTILO DE LIDERAZGO

Franklin y Krieger (2011) menciona sobre los estilos de liderazgo encontrados por Kurt Lewin (p.299, 300):

1. El autocrático: Autoritario, centralista, dominante, controlador y manipulador de las decisiones.
2. El liberal: Dejar hacer, permisivo, delega.

3. El democrático: Fija objetivos, participativo, orientador, controla resultados, descentraliza, empodera, faculta.

Chiavenato menciona a los autores Paul Hersey y Ken Blanchard (1967) mencionan que existen cuatro tipos de liderazgo, los cuales deben ser utilizados por el líder en forma apropiada:

1. Liderazgo directivo: alta preocupación por las tareas. El líder es quien toma las decisiones definiéndolas, de lo contrario se genera desconcierto y temor en los nuevos empleados.
2. Liderazgo persuasivo: a pesar que el líder define las tareas y funciones, comienza a solicitar el “feedback”, ideas, sugerencias, preguntas al equipo de trabajo y recompensa el avance.
3. Liderazgo participativo: se concentra mayormente en las personas y las relaciones. La gestión y el control se realizan en forma conjunta. Existe un mayor nivel de motivación y se asumen las responsabilidades por parte de los colaboradores.
4. Liderazgo delegador: el líder detecta y evalúa el talento, mediante tareas asignadas al equipo de trabajo. Existe un máximo nivel de autonomía para los colaboradores.

Según Franklin y Krieger (2011) menciona otro tipo de liderazgo aparte de los que ya se mencionaron, con lo cual, se amplía los estilos de liderazgo con lo que se puede encontrar en una organización, pero este tipo de liderazgo no es positivo, al contrario puede ser tomado como un liderazgo perjudicial:

5. Liderazgo como atribución: es solamente la atribución que las personas hacen en algunos individuos dentro de la organización.

Robbins y Coulter (2012) definen otro tipo de liderazgo al cual se debe contemplar en una empresa pero tiene sus reservas sobre si es visualizado de una manera positiva o negativa para los colaboradores y la organización en sí:

6. Autocrático: Líder que tiende a centralizar la autoridad, dictar métodos de trabajo, tomar decisiones unilaterales y limitar la participación de los empleados.

## 2.7.4 LA COMUNICACIÓN

En lo referente al tema de comunicación Fonseca, Correa y Pineda (2011) lo definen como: “Comunicar es llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es decir, es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, cuando intercambia ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencia. (p.2)

La comunicación trata de establecer una especie de comunidad con el receptor. Es la transferencia de información y de significados de una persona a otra. Es el flujo de información entre dos o más personas y su comprensión. (p.2). También hace mención como definición: “como el elemento de las relaciones interpersonales que se ve afectado de manera obvia por el entorno internacional, debido en parte a cuestiones del lenguaje y en parte a cuestiones de coordinación”. (p.4).

La comunicación radica gran parte del éxito de la empresa, ya que por medio de un buen proceso de comunicación entre dos o más personas, que compartan información relevante sobre aspectos relacionados con la organización, se logra el cumplimiento de las tareas encomendadas en una forma eficaz y eficiente. Mediante su interacción social se produce el proceso por medio de símbolos, enunciaciones y renunciaciones. Se puede dar interindividual, intergrupar, introorganizacional o intraorganizacional. Busca la acción de influir mediante visiones, opiniones, comportamientos utilizando lenguajes como canales de interrelación. Por más claro que sea el mensaje que se envíe por parte del emisor, si el receptor no es capaz de interpretar, el proceso de comunicación nunca será correcto.

Por su naturaleza según Griffin y Moorhead (2010) menciona la comunicación como: “Proceso social en el cual dos o más partes intercambian información y comparten significados. La comunicación se ha estudiado desde diversas perspectivas. Ofrece panoramas del complejo y dinámico proceso de comunicación y se analiza algunos aspectos importantes relacionados con la comunicación internacional en las organizaciones.” (p.278).

## Ilustración 19: Propósitos de la comunicación organizacional



*Fuente: Griffin y Moorhead, 2010, p.279*

### 2.7.4.1 Funciones de la comunicación

Según Stephen Robbins y Timothy Judge (2013) la comunicación tiene cuatro funciones principales en un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.

1. Control: se refiere al comportamiento de los miembros, como por ejemplo, en las organizaciones se maneja la jerarquía de autoridad que exige el acatamiento por parte de los empleados o cuando se da la comunicación informal por parte de miembros de la organización y su conducta es de hostigamiento, se comunican de manera informal pero controlan su comportamiento.
2. Motivación: Fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que se debe de hacer, que tan bien lo están haciendo y que puede hacerse para mejorar el desempeño.
3. Expresión emocional: la comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por el que los miembros manifiestan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción.

4. Información: la comunicación es aquella que facilita la toma de decisiones. Ofrece la información que individuos y grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar opciones alternativas.

Las funciones, de ninguna manera deben sobresalir una de la otra, sino debe encontrarse la manera de trabajar y obtener un equilibrio. Para que el equipo de trabajo perciba que los elementos de las funciones son aplicados se debe notar un equilibrio. Un desequilibrio notorio puede provocar en los colaboradores, sentimientos de asfixia por el control, desinformación, incomprensión o desmotivación. Debido que la empresa requiere de las personas para lograr los objetivos y que realicen las funciones es necesaria una comunicación fluida y entendida por todos en la organización. Al incluir la comunicación dentro de la cultura organizacional obliga a las partes a comunicarse de una forma apropiada, demostrando la fraternidad con la que se relacionan los miembros de la organización.

#### **2.7.4.2 Proceso de la comunicación**

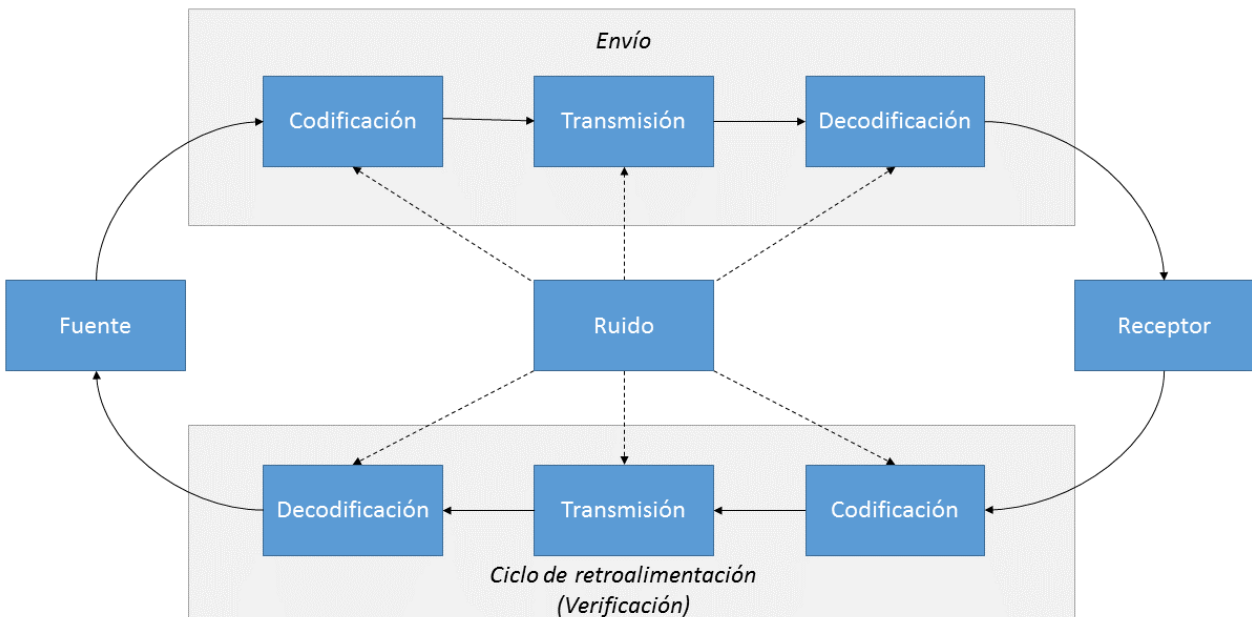
En lo referente a procesos de comunicación Griffin y Moorhead (2010) describen cada parte que conforma el proceso para ayudar a comprender con exactitud:

1. Fuente o emisor: persona, grupo u organización interesado en comunicar algo a otra parte u otro destinatario.
2. Codificación: proceso por el cual el mensaje se traduce de una idea a símbolos haciendo que esa sea posible de transmitir.
3. Transmisión: proceso mediante el cual los símbolos transmiten el mensaje y se envían al receptor.
4. Decodificación: proceso mediante el cual el receptor interpreta el significado del mensaje.



5. Receptor: persona, grupo u organización que actúa en representación de un grupo. Muchas veces el receptor descodifica el mensaje o puede también tratar de comprender para responderlo.
6. Retroalimentación: respuesta del receptor al mensaje. La retroalimentación verifica el mensaje e indica al emisor si el receptor lo recibió.
7. Ruido: es cualquier interrupción en el proceso de comunicación que interfiera en la comunicación.

**Ilustración 20: El Proceso de comunicación**



**Fuente: Griffin y Moodhead, 2010, p.282**

### 2.7.4.3 Barreras de comunicación

Las barreras de comunicación son variables que afectan en alguna manera los procesos de comunicación, Franklin y Krieger (2011), lo trabajan bajo fuentes de distorsión que afectan la comunicación, las cuales son:

1. Deformación: Se debe a las diferentes percepciones del mismo estímulo, como parte de varios marcos de referencia, como por ejemplo, dificultad semántica; por estados emocionales de las personas; o por adecuaciones de lenguaje o niveles de organizaciones.
2. Filtración: Es la manipulación de la información que el emisor hace con el motivo de que el receptor lo interprete más fácilmente.
3. Sobrecarga: La información se concentra excesivamente y las personas provocan que la misma se sature y sea capaz de manejarse adecuadamente.
4. Expulsión de uno de los actores de la cadena de comunicación: Puede ser voluntaria e involuntaria.
5. Exceso de redundancia: Es un método que se utiliza para que el receptor entienda mejor el mensaje por medio de repeticiones con significado.

Stephen Robbins y Timothy Judge (2013) mencionan otros factores sobre las barreras de comunicación eficaz (p.353):

1. Filtrado: se refiere a la manipulación intencionada que hace el emisor de la información, de modo que el receptor la vea de manera más favorable. Este filtro sucede muchas veces cuando se tiene que entablar un proceso de comunicación con niveles superiores de mando o cuando se trata de dar malas noticias.
2. Percepción selectiva: cuando los receptores en el proceso de comunicación observan y escuchan en forma selectiva con base en sus necesidades personales. La realidad no se ve, pero sí se interpreta de acuerdo como venga.
3. Sobrecarga de información: por las facilidades de recibir o conseguir información, los procesos de comunicación pueden llegar a contener más información de la que es capaz de entender y poder asimilar, para la realización de un proceso de comunicación fluido.
4. Emociones: las personas pueden interpretar los mensajes de forma diferente dependiendo de su estado emocional.

5. Lenguaje: las personas se comunican muchas veces con el mismo idioma, pero las palabras significan cuestiones diferentes para cada una de ellas.
6. Silencio: ignorar el silencio o la falta de comunicación, porque se define como la ausencia de información, pero las investigaciones han confirmado que el silencio es muy común como provoca mucho problema.
7. Miedo a la comunicación. Es una barrera muy frecuente en las organizaciones, debido al miedo que representan para muchas personas, hablar frente a público, por lo consiguiente representa una barrera que dificulta la fluidez y el tiempo de respuesta, ya que preferiblemente se utiliza otros medios para conocer el mensaje.
8. Mentira: es la tergiversación absoluta de la información o mentira. Se define como la forma diferente de una mentira. Aunque la mentira continua torturando a los especialistas en ética, no es posible negar su prevalencia.

### Ilustración 21: Barreras para el proceso de comunicación

#### Barreras para la comunicación eficaz



**Fuente: Robbins y Judge, 2013, p.319**

#### 2.7.4.4 Flujos de la comunicación

Si la comunicación organización no se transforma desde el principio, no es perfecta, sino que a lo largo del proceso provoca que la información se distorsione y sea enviada a diferentes destinatarios con diferentes intenciones. Los canales de comunicación son los que fluyen dentro de la cadena de mando o responsabilidad que define la organización. Chiavenato menciona esas direcciones en las que se realiza el proceso de comunicación:

1. La comunicación descendente: fluye de personas en los niveles superiores a personas en los niveles inferiores de la jerarquía organizacional. Cuenta con la desventaja que entre más descienda la comunicación esta se distorsiona cada vez más. Por esta razón, solventar por medio de un buen sistema de retroalimentación, puede dar interpretación del mensaje con exactitud y comprendido correctamente.
2. La comunicación ascendente: se da en los niveles inferiores de la organización hacia nivel superiores, de igual forma, el ascendente cuenta con dificultad a la hora de subir la información por los niveles jerárquicos, cuando comienza a filtrarse y se pierde información, es cuando en especial la información tiende a verse perjudicada. Este tipo de comunicación suele darse en organizaciones participativas y democráticas, debido que pueden obtener sugerencias, asesorías sobre las funciones que quizás un jerarca no conoce.
3. La comunicación horizontal: se entabla en direcciones horizontales, es la que se da entre colaboradores o departamentos iguales o similares dentro de una misma jerarquía. Busca tener una comunicación que obtenga mejor coordinación entre los departamentos que se relacionan, pero algún proyecto depende uno del otro para poder salir con las funciones asignadas. Se debe tener mucho cuidado y tomar en cuenta que la comunicación vertical (ascendente o descendente) no deje de formar parte del proceso, con el fin de evitar saltos jerárquicos en los procesos de comunicación.

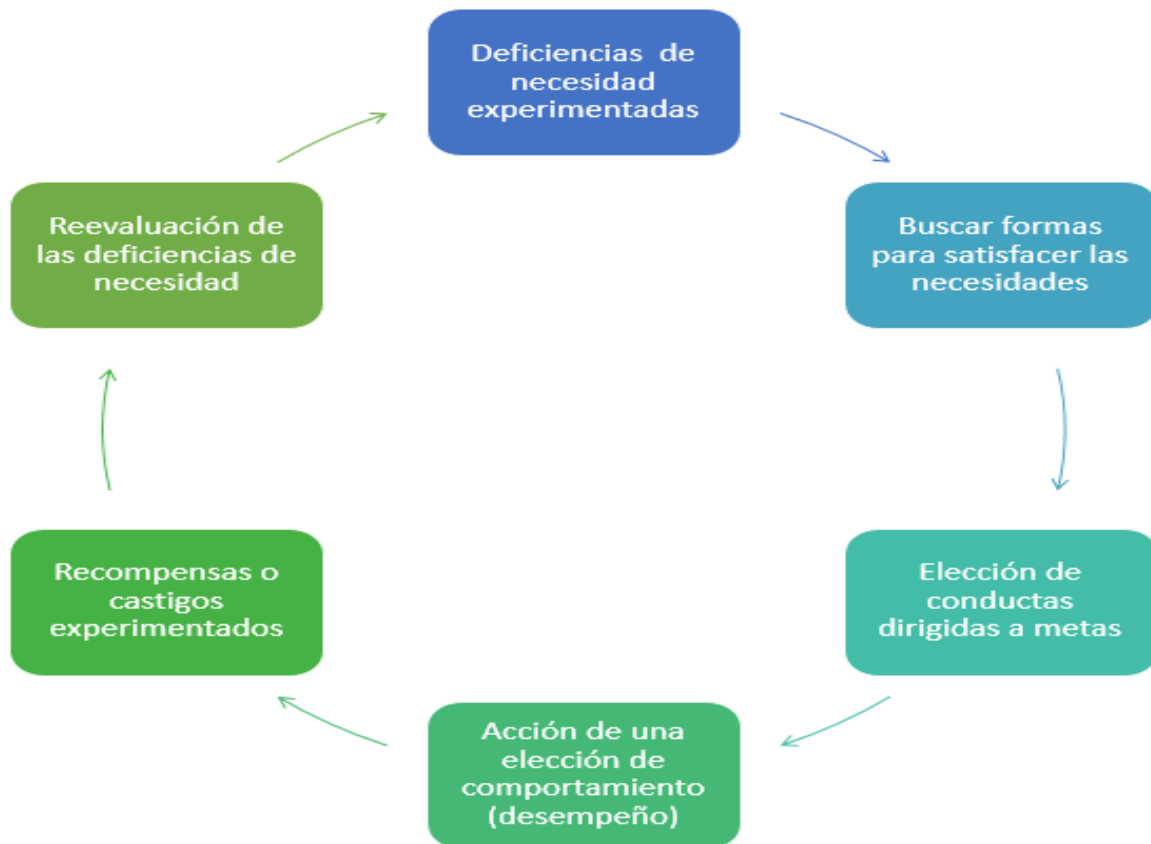
## 2.7.5 LA MOTIVACIÓN

Stephen Robbins y Timothy Judge (2013) definen la motivación como: “Los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo”. (p.202).

Griffin y Moorhead (2010) definen la motivación como: “El conjunto de fuerzas que ocasionan que las personas participen en un comportamiento más que en otro comportamiento alternativo”. (p. 83).

Por otra parte, Jones y George (2012) define la motivación de la siguiente manera: “como las fuerzas psicológicas que determinan la dirección del comportamiento de una persona en una organización, su nivel de esfuerzo y su nivel de persistencia ante los obstáculos”. (p. 464).

**Ilustración 22: Modelo simple del proceso de motivación**



**Fuente: Franklin y Krieger, 2011, p.84**

Desde la perspectiva de las definiciones anteriormente mencionadas, la motivación provoca en las personas que tomen la iniciativa para realizar las acciones encomendadas y cumplirlas eficientemente; ya sea por factores que lo generen otras personas o factores a lo interno de la organización que hacen que se cumpla con lo encomendado. La motivación en el equipo de trabajo no será siempre la misma para todas las personas, dado que la satisfacción del deber cumplido con éxito al tener la camiseta puesta de la organización hace que sea el factor de motivación que requiere el colaborador para realizar sus labores. Otro factor puede ser económico, debido a las necesidades personales, estas pueden ser el motor para un colaborador; también puede darse cuando el colaborador tiene en sus metas subir puestos dentro de la organización, lo que desata que tenga impulsos a la hora de desempeñar sus funciones.

### **2.7.5.1 Teorías de Motivación**

#### **a. Teoría de la Pirámide de necesidades de Maslow**

También conocida con el nombre de jerarquía de necesidades humanas. Robbins y Judge la menciona como: “aunque las necesidades nunca se satisfacen, cuando alguna alcanzan un nivel de satisfacción deja de satisfacer”. (p.203).

La pirámide de necesidades de Maslow se divide en dos, las primarias que son fisiológicas y de seguridad y las secundarias que son sociales, de autoestima y autorrealización: (p.203).

1. Necesidades fisiológicas: constituye el nivel más bajo de las necesidades humanas. Son innatas, como la necesidad de alimentarse, sueño, reposo, abrigo, deseo sexual y necesidades para garantizar la supervivencia del individuo.
2. Necesidad de seguridad: constituye el segundo nivel en las necesidades humanas. Lleva a las personas a que se protejan de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto, está estrechamente ligado con la supervivencia de las personas.
3. Necesidades sociales: surgen de la vida social del individuo con otras personas, como por ejemplo: participación, aceptación por parte de quienes le rodean. Cuando las

necesidades fisiológicas y de seguridad son satisfechas, surge las necesidades sociales.

4. Necesidades de autoestima: se relacionan con la manera como la persona se ve y valora, es decir como la autovaloración y la autoestima.
5. Necesidades de autorrealización: son necesidades humanas más elevadas y se encuentran en lo más alto de la pirámide. Lleva a las personas a desarrollar su propio potencial y realizarse como criaturas humanas durante toda la vida. Solo se satisface mediante recompensas intrínsecas que las personas se dan a sí mismas, que nos son controladas por los demás.

Toda la pirámide se desarrolla de abajo hacia arriba, por lo que provoca que sin la satisfacción de la primera necesidad no se puede continuar a la siguiente.

### Ilustración 23: Jerarquía de necesidades de Maslow



**Fuente: Franklin y Krieger, 2011, p.106**

## **b. Teoría de los dos factores de Herzberg**

La Teoría de Herzberg se relaciona con “la naturaleza del trabajo en sí y de cuan estimulante es. Los resultados del trabajo interesante, con autonomía, responsabilidad, con la posibilidad de crecer desarrollándose en el puesto, así como también lograr los objetivos, ayuda a satisfacer la necesidad de motivación”. Gareth y Jones (2012).

1. Los factores higiénicos: Condiciones que rodean a la persona en su trabajo; comprenden las condiciones físicas y ambientales del empleo, salario, beneficios y demás. Cuando estos factores son excelentes sólo evitan la insatisfacción, pues su influencia en el comportamiento no consigue elevar en forma sustancial ni duradera la satisfacción de las personas.
2. Los factores motivacionales o de satisfacción: se refiere al perfil del puesto y las actividades relacionadas con él. Producen satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan la satisfacción de las personas; por el contrario, si son precarios, acaban con ella.

En otras palabras el factor higiénico evita la insatisfacción en el trabajo relacionado con salario, el liderazgo, crecimiento profesional, interacción personal. Mientras que la existencia de factores motivacionales producen a los colaboradores un sentimiento de satisfacción en el lugar de trabajo, cuando se da por medio de factores tales como, crecimiento personal, relaciones interpersonales, responsabilidad y reconocimiento.



## Ilustración 24: El efecto de los factores higiénicos y motivacionales



**Fuente: Franklin y Krieger, 2011, p.108**

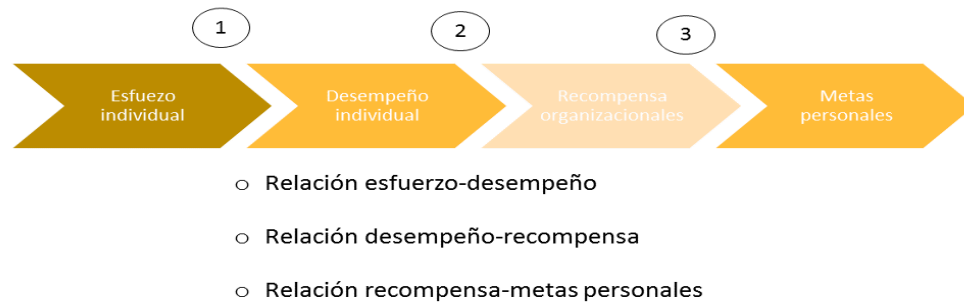
### b. Teoría de Situacional de motivación, de Vroom

Con el fin de establecer en su teoría, Vroom cuenta que la motivación es para producir, rechazar, nociones preconcebidas y reconoce las diferencias de los individuos.

1. Los objetivos individuales: limita a la motivación para alcanzar los objetivos de la organización. Existen combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer al mismo tiempo.
2. La relación que el individuo percibe entre productividad y logro de sus objetivos individuales. Sin embargo, la aceptación social por parte de los demás miembros del grupo tiene más peso para el individuo, puede llegar a producir por debajo del nivel que se ha fijado como patrón de producción informal. Producir más puede significar el rechazo del grupo.

3. La capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree influir en él. Las personas pueden creer que su esfuerzo no incide en la producción, posiblemente tendrá la tendencia a no esforzarse mucho, caso contrario lo encontramos en una persona que desempeña un cargo sin tener suficiente capacitación o el obrero asignado a una línea de montaje de velocidad fija.

### Ilustración 25: Modelo de las expectativas



**Fuente: Franklin y Krieger, 2011, p.224**

Esta teoría trabaja acorde con los intereses personales, percepción que tenga en la organización por el rendimiento, en la influencia de los miembros sobre otros, ingresos por concepto monetario, entre otros. Debido a que no todos son movidos por el mismo interés pero sí se pueden agrupar por un tipo de perspectiva como son las económicas, producción o influencias.

### c. Teoría X y Teoría Y de McGregor

Stephen Robbins y Timothy Judge (2013) mencionan la división de la naturaleza humana de McGregor en teoría X y teoría Y, las cuales definen de la siguiente manera:

1. Teoría X: “Supone que a los empleados les disgusta el trabajo, que son perezosos, que no les agrada la responsabilidad y que deben ser obligados a laborar”. (p. 205).

2. Teoría Y: “Supone que a los empleados les gusta el trabajo, que son creativos, que buscan la responsabilidad y que pueden dirigirse a sí mismos”. (p.205).

### **2.7.5.2 Como motivar a grupos específicos de trabajadores**

A lo interno de una organización no se logra encontrar un solo gremio de colaboradores, ni colaboradores que se encuentren permanentemente dentro de la misma, sino son colaboradores temporales, es por esa razón que surge la necesidad para los gerentes de encontrar una manera de motivar a cada uno de los grupos que están conformados dentro de la organización, con el fin de cumplir eficazmente un proceso de motivación que necesita la organización.

Podría decirse que las circunstancias llegan a agrupar a la fuerza laboral en diversas categorías, según lo menciona Enrique Franklin y Mario Krieger (2011):

#### **a. La incentiación basada en el rendimiento**

Podría decirse que cuando un colaborador recibe pago a destajo, de incentivos salariales, el reparto de utilidades y los bonos de pago único, nos encontramos bajo la forma de remuneración y motivación basada en rendimiento.

#### **b. El vínculo entre la remuneración basada en el rendimiento y la teoría de las expectativas.**

Debe existir un máximo de motivación para que las personas dejen de percibir relación entre rendimiento y la recompensa, si la recompensa es distribuida sobre factores que no se incluyen al rendimiento, probablemente los colaboradores no deseen realizar más sus labores.

#### **c. Motivación a través de horarios alternativos de trabajo.**

Dentro de la gama de recompensa que puede un gerente ofrecer a sus colaboradores con el fin de motivarles y tenga resultados de incremento están:

1. Semana laboral comprimida: en la cual se cumple con las horas establecidas a cumplir en una semana, pero en menos días se hace que el colaborador trabaje más horas por día, pero menos días a la semana.

2. Horarios de trabajo flexible: se refiere a la libertad para que el colaborador tenga el poder de elegir su hora de ingreso y hora de salida o tiempo de almuerzo o descanso; siempre y cuando dentro de las horas establecidas, mientras se encuentra dentro de la organización cumpliendo con sus obligaciones y con la cantidad de horas según le corresponda a la semana.
3. Participación del empleo: consiste en dos o más personas que comparten un empleo en medio tiempo. Esta modalidad se considera atractiva para los colaboradores que desean trabajar, pero sin tener que asumir responsabilidades, ni dificultades de un trabajo de tiempo completo.
4. Trabajo a distancia: modalidad en la que colaboradores están laborando desde la comodidad de sus hogares, por medio de facilidades que brinda la tecnología, como computadores y el internet. Contando con las facilidades se evita los traslados, obligación de un tipo de atuendo y disminución de la interrupción de otros colaboradores.

#### **d. Motivación de profesionales**

Los profesionales cuentan con la motivación dentro de aspectos muy relacionados con el área donde se desarrollan, cuentan con un compromiso hacia su profesión más que a su jefatura o empleador, las necesidades de seguir acumulando conocimientos por medio del estudio o capacitaciones son factores motivantes para un profesional. Los desafíos así como el apoyo que se le presentan, por parte de la gerencia, a un profesional lo hace sentir seguro de sus capacidades. Los gerentes deben aprovechar que la motivación de un profesional se enfoca en confiar en sus capacidades. Plantear retos a un profesional dentro de la organización brinda soporte en sus necesidades laborales, mas no se centra en motivaciones económicas, aunque muchas veces esas sean complementarias.

#### **e. Motivación de trabajadores eventuales**

A causa de la necesidad de contratar trabajadores de medio tiempo, surge la urgencia de motivarles; ya que por esta condición, muchas veces, no se sienten integrados a la organización por no contar, en ocasiones, con seguridad de un trabajo fijo o garantías sociales cubiertas. Esto provoca que los gerentes busquen motivarlos de alguna manera y con esto incrementar

su nivel de confianza dentro de la empresa. Las gerencias buscan que el colaborador se motive, por medio de oportunidades de conformar o ser parte de la fuerza laboral en forma permanente como resultado de su buen desempeño.

Por otra parte la diferencia en las remuneraciones por una misma clase de trabajo también les provoca desmotivación. Como estrategia para evitar estas comparaciones se puede optar por no entremezclar trabajadores de tiempo completo con trabajadores de medio tiempo o planes de remuneración variable o basada en las destrezas.

## **CAPÍTULO III**

### MARCO METODOLÓGICO

## 3.1 DEFINICIÓN DEL ENFOQUE Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADOS

### 3.1.1 DEFINICIÓN DEL ENFOQUE

El siguiente punto es definir el enfoque que se utilizará en la investigación. A continuación la descripción de cada uno de ellos:

La investigación cuantitativa se define como: "... un elemento externo al objeto que se investiga. En este proceso utiliza las técnicas estadísticas en el análisis de datos y generaliza los resultados. Además, parte de constructos hipotéticos para explicar ciertos fenómenos" (Barrantes, 2014, p.94).

La investigación cualitativa es utilizada para disciplinas sociales, pues se apega a la matriz de subjetividad de las personas que participan, tomando en consideración que los datos que se obtendrán serán influenciados por las experiencias. De acuerdo con el autor, se define como: "Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación". (Sampieri, 2014, p.7).

El enfoque mixto va a entremezclar ambos enfoques a lo largo del proceso. Como sugiere Barrantes (2014), define el enfoque mixto en: "Un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implica la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr mayor entendimiento del fenómeno bajo información" (Barrantes, 2014, p.100).

En esta investigación tanto los datos como la información son obtenidos en forma cualitativa. Los datos cualitativos que se utilizaron encierran un contenido informativo sobre las interacciones de los colaboradores entre sí y con el propio investigador, en relación directa con el entorno. La información se recolecta por medio de un cuestionario elaborado con escalas y valores numéricos y preguntas que se plantean para respuestas abiertas las que nos brindan información importante para la investigación, las cuales fueron leídas, analizadas e interpretadas. La investigación se basa en el tema de clima organizacional vigente en la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

### **3.1.2 ENCUADRE PARADIGMÁTICO**

Es importante destacar que esta investigación se contemplará un encuadre idealista-naturalista, debido que se mostrará varias técnicas y procedimientos para la obtención de los datos.

Definiremos el término paradigma como: “Una visión compartida por un grupo de científicos y alberga creencias, actitudes y una metodología determinada” (Ferreyra y Longhi, (2011), p. 59).

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

En relación con el tipo de investigación que se utilizará, se empleará la investigación descriptiva, en la cual se aplicarán herramientas que describirán el tema de investigación. También se utilizará la investigación exploratoria, (Hernández, Fernández, Baptista, 2014, p. 551), debido que es un tema que no se ha profundizado en la empresa; además de ser un tópico que en las organizaciones, generalmente, no se le presta la importancia requerida antes de iniciar con cambios en la empresa.

Por otro lado, también se utilizará la investigación causal, donde se desea estudiar cuales factores influyen de alguna manera el clima organizacional, además de mejorar prácticas que en la actualidad estén llevándose a cabo y por último, la investigación participativa en la que todo el trabajador de la empresa formará parte de esta investigación.

#### **3.2.1 SUJETO-POBLACIÓN-FUENTE DE INFORMACIÓN**

##### **3.2.1.1 SUJETOS**

Para desarrollar la investigación se recabó y analizó tanto la opinión como las percepciones, las apreciaciones y los sentimientos respecto al proceso de cambio y la influencia en el clima



organizacional de los colaboradores de las oficinas centrales de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A., con las siguientes características:

- Direcciones de cada área
- Gerencias de departamentos
- Colaboradores de la empresa

Se cuenta con un total de 110 colaboradores vinculados al proceso, de los cuales 5 son direcciones de cada área, 4 gerencias de departamento y 101 colaboradores de las oficinas centrales de dicha empresa. La información que el personal brinde durante y después de la investigación, será el insumo más importante para el progreso de este proyecto, dado que ellos pueden ofrecer insumos valiosos ya sea por el conocimiento que han demostrado tener, por el puesto que desempeñan, por la experiencia adquirida o por el acceso a la información relevante. De acá se partirá para tomar las medidas necesarias para que este proceso de cambios en la organización afecte de la menor manera posible el ambiente laboral de los colaboradores de la empresa en estudio. Se determinó consultar a la mayor parte de los involucrados en la investigación, esto con el fin de poder obtener mayor información sobre el tema. El cuestionario fue aplicado a 101 colaboradores que fueron identificados. Esto representa una muestra del 92%.

### **3.2.1.2 FUENTES DE INFORMACIÓN**

Para el proceso de la investigación se han consultado las siguientes fuentes de información:

#### **3.2.1.2.1 PRIMARIAS:**

Las fuentes primarias son los colaboradores de las Oficinas Centrales de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A., los cuales se aplica el instrumento.

#### **3.2.1.2.2 SECUNDARIAS:**

Las fuentes secundarias fueron recolectadas de libros de consulta sobre el tema de Clima Organizacional, tesis sobre clima organizacional y revistas con publicaciones relacionados con el tema, la página oficial de la empresa, el portal intranet y el plan estratégico.

### **3.2.1.3 POBLACIÓN**

Hernández, Fernández y Baptista (2014) realizan la definición de una población como: "... conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones..." (p. 174). La población objetivo de esta investigación está conformada por un total de 110 colaboradores en oficinas centrales, ubicadas en San José.

### **3.2.1.4 MUESTRA**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), (p.175), define muestra de la siguiente manera: "...es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población..."

La muestra aplicada para esta investigación fue de 101 colaboradores para un 92% de la población.

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

### **3.3.1 CUESTIONARIO**

Se aplicará un cuestionario para conocer la opinión de los involucrados de una o varias etapas del proyecto. La herramienta utilizada se elaboró pensando abordar las cinco categorías de análisis que desde el inicio de la investigación se determinaron estudiar, a saber: sentido de pertenencia, relaciones interpersonales, liderazgo, motivación, comunicación disposición al cambio y reconocimiento. Una vez elaborado el cuestionario se procederá a analizar y validar cada pregunta del instrumento con la Dirección Administrativo-Financiera y la Dirección General. Los sujetos consultados dieron recomendaciones relativas a la redacción de las preguntas, la pertinencia o no de algunas de ellas y la secuencia lógica que tenía dentro del instrumento. Luego de la validación del instrumento, el mismo será aplicado.

### 3.4 CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Objetivos Específicos	Variables	Indicadores	Definición Conceptual	Definición Operacional	Definición Instrumental
Determinar el tipo de comunicación vigente de la empresa Servicios de Informática Lexington S.A. tomando en cuenta comunicación ascendente, descendente y horizontal.	Tipos de comunicación	Ascendente, Descendente y Horizontal	“Proceso social en el cual dos o más partes intercambian información y comparten significados. La comunicación se ha estudiado desde diversas perspectivas. Ofrece panoramas del complejo y dinámico proceso de comunicación y se analiza algunos aspectos importantes relacionados con la comunicación internacional en las organizaciones.” (Griffin y Moorhead, 2010, p.278).	Excelente: si la frecuencia relativa es menor a 30; Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30; Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50; Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.	Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A, de la pregunta.
Identificar los tipos de liderazgo presentes en la empresa Servicios de Informática Lexington S.A. según el liderazgo directivo, consultivo, participativo, delegación, autocrático y coercitivo.	Tipos de Liderazgo.	Participativo, consultivo, directivo, delegación, autocrático y coercitivo.	“Como la habilidades para influir en un grupo y dirigido hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas”. (Robbins y Judge, 2013, p.368).	Excelente: si la frecuencia relativa es menor a 30; Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30; Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50; Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.	Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A, de la pregunta.
Analizar la motivación de los colaboradores de la empresa Servicios de Informática Lexington S.A. según la teoría de Maslow, la Teoría de Vroom y la Teoría x y Y de Mac Gregor.	Teorías de Motivación	Teoría Maslow, Teoría de Herzberg, Teoría de Vroom, Teoría de Mac Gregor y Teoría de X y Y.	“Es el conjunto de fuerzas que lleva a las personas a comportarse en forma particular”. (Griffin y Moodhead, 2010, p.83).	Excelente: si la frecuencia relativa es menor a 30; Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30; Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50; Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.	Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A, de la pregunta.
Elaborar una propuesta que	Compromiso	Se refiere a la asociación	Vinculo de lealtad membrecía por la	Excelente: si la frecuencia relativa es	Cuestionario aplicado a los

<p>pueda mejorar el clima organizacional de la empresa Servicios de Informática Lexington S.A.</p>	<p>Laboral</p>	<p>emocional de un colaborador con la organización, de manera que este continua en el empleo porque así lo desea.</p>	<p>cual el trabajador desea permanecer en la organización.</p>	<p>menor a 30; Muy bueno: si la frecuencia relativa es menor a 50 y superior a 30; Bueno: si la frecuencia relativa es menor a 60 y superior a 50; Malo: si la frecuencia relativa es superior a 60.</p>	<p>colaboradores de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A, de la pregunta.</p>
--	----------------	---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO IV**

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

## **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

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

La codificación y tabulación de la información busca exteriorizar de alguna manera el resultado de la aplicación de los instrumentos a la población en estudio.

“Estos constituyen un conjunto de diversas piezas combinadas adecuadamente durante el proceso de investigación. Un instrumento es adecuado cuando los datos que recoge reflejan la realidad de las variables que se estudian.” (Pazos y Gutiérrez, 2012, p.75).

“Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procesamientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico. El plan se implementa para obtener los datos requeridos, no olvidemos que todos los atributos, cualidades y variables deben ser medibles.” (Fernández y Baptista, 2014, p.198).

### **GRÁFICOS**

Los gráficos son utilizados para presentar de forma más clara y precisa los resultados obtenidos durante la aplicación del instrumento.

### **TIPOS DE GRÁFICOS**

Existen distintos tipos de gráficos entre los más usados son: gráficos lineales, circulares, de barras, en esta investigación se utilizará el gráfico circular.

### **GRÁFICO CIRCULAR**

La gráfica circular es una gráfica que se utiliza para representar proporciones de categorías en los datos obtenidos. El gráfico de círculo representa segmentos en divisiones, cada una de ellas representa una categoría de datos. Cuando se compara y contrasta el tamaño de las divisiones, puede evaluar la magnitud relativa de cada categoría.

### **ANÁLISIS DE DATOS**

Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

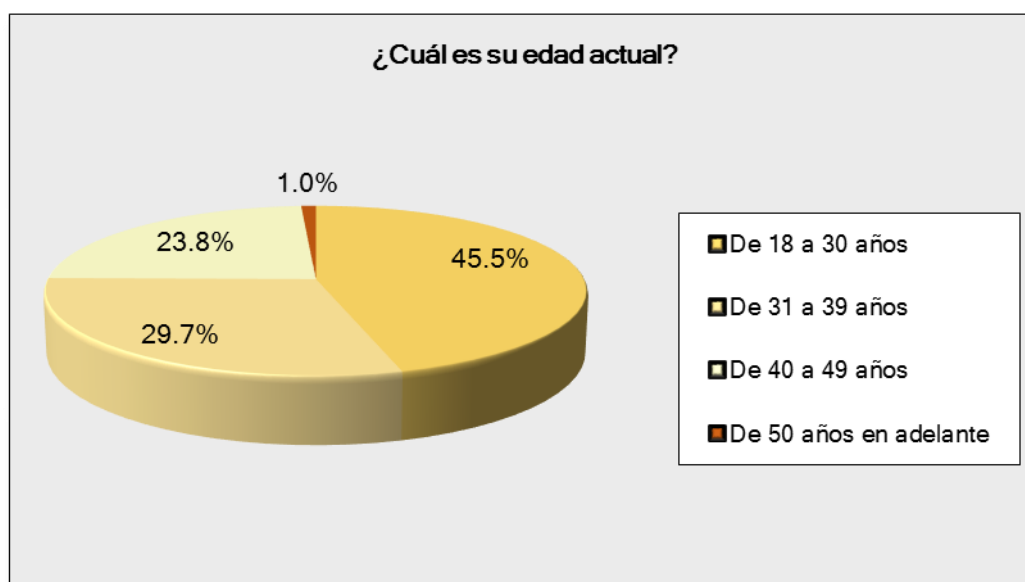
## I. INFORMACIÓN DE DATOS GENERALES

**Tabla 1. ¿Cuál es su edad actual?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuál es su edad actual?	18 a 30	46	45,5%
	31 a 39	30	29,7%
	40 a 49	24	23,8%
	50 en adelante	1	1,0%
<b>Total</b>		101	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

**Gráfico 1. ¿Cuál es su edad actual?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

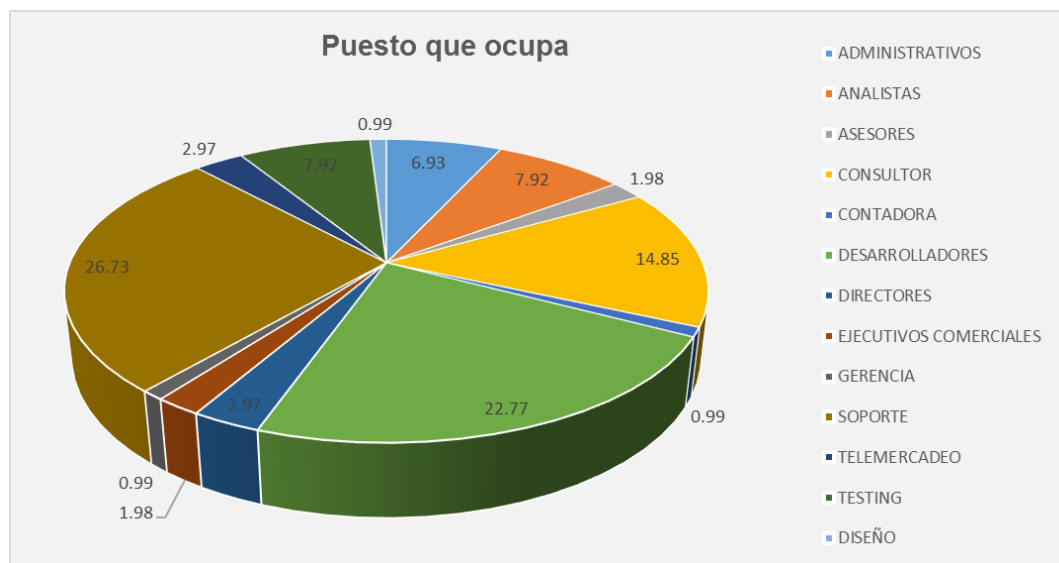
De las personas encuestadas como se muestra en el gráfico el 45,5% tiene edad entre los 18 a 30 años, el 29,7% edades entre los 31 a 39 años, el 23,8% edades entre los 40 a 49 años y un 1% edades de los 50 años en adelante.

**Tabla 2. ¿Cuál es el puesto que ocupa?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuál es el puesto que ocupa?	Administrativo	7	6,93%
	Analistas	8	7,92%
	Asesores	2	1,98%
	Consultores	15	14,85%
	Contadora	1	0,99%
	Desarrolladores	23	22,77%
	Directores	3	2,97%
	Ejecutivos Comerciales	2	1,98%
	Gerencia	1	0,99%
	Soporte	27	26,73%
	Telemercadeo	3	2,97%
	Testing	8	7,92%
	Diseño	1	0,99%
	<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

**Gráfico 2. ¿Cuál es el puesto que ocupa?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.



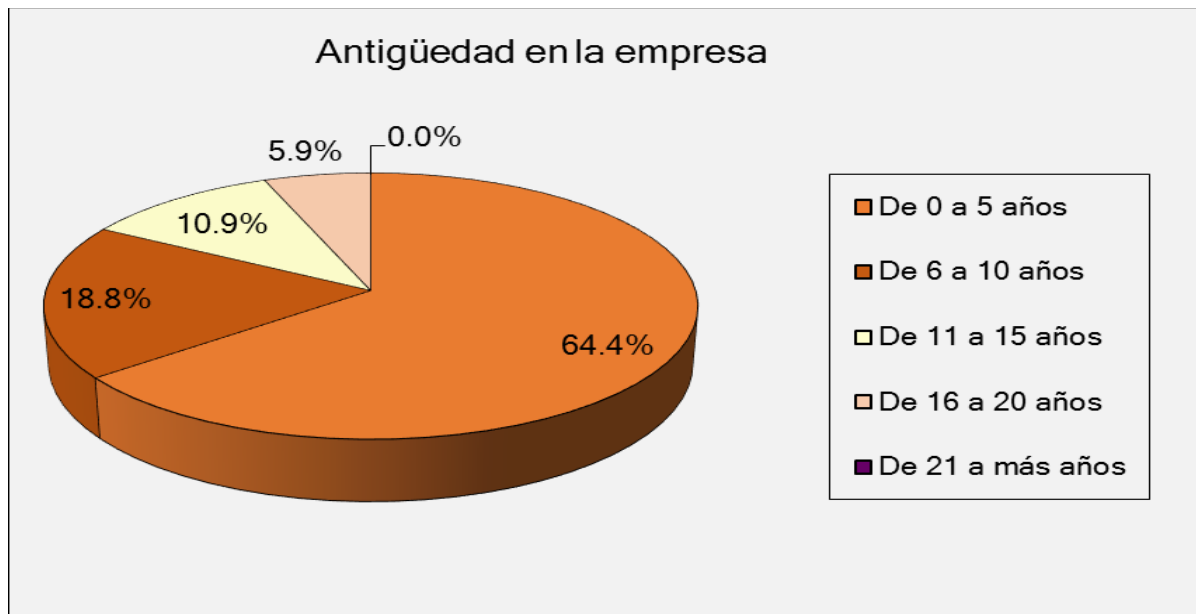
En el gráfico anterior se muestra que un 6,93% de la población ocupa el puesto en administración, el 7,92% ocupa el puesto de analistas en sistemas, el 1,98% son asesores; el 14,85%, consultores; el 0,99% ocupa el puesto de contaduría, el 22,77% son desarrolladores; el 2,97%; directores; el 1,98%, ejecutivos comerciales; el 0,99; en Gerencia; el 26,73% ocupan el puesto de soporte técnico, el 2,97% trabajan en tele mercadeo, el 7,92% ocupan el puesto de “testing” y el 0,99% ocupa el puesto en diseño.

**Tabla 3. Seleccione su antigüedad en el puesto**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Seleccione su antigüedad en el puesto	0 a 5 años	65	64,4%
	6 a 10 años	19	18,8%
	11 a 15 años	11	10,9%
	16 a 20 años	6	5,9%
	21 años en adelante	0	0%
	<b>Total</b>		101

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

**Gráfico 3. Seleccione su antigüedad en el puesto**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

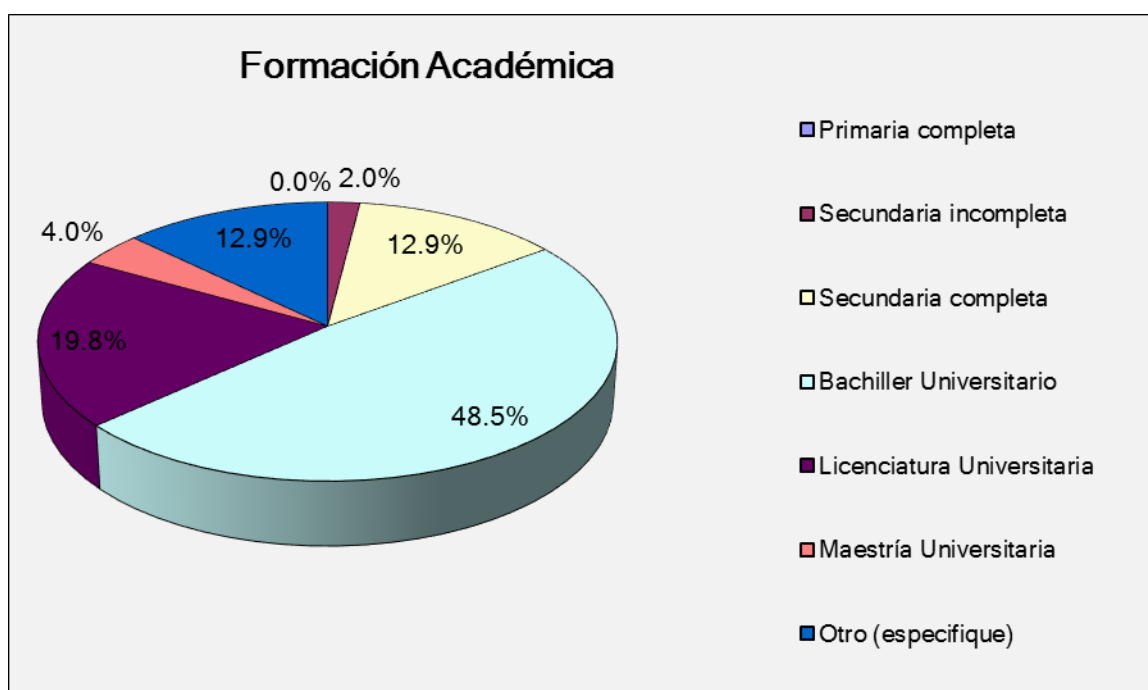
El 64,4% de las personas encuestadas tiene entre 0 y 5 años en su puesto; el 18,8%, entre 6 y 10 años; el 10,9%; entre 11 y 15 años; el 5,9%, entre 16 y 20 años y el 0% comprenden colaboradores que tienen más de 21 años de laborar para la empresa.

**Tabla 4. Marque el nivel de formación académica que tiene.**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
Marque el nivel de formación académica que tiene.	Primaria completa	0	0%
	Secundaria incompleta	2	2%
	Secundaria completa	13	12,9%
	Bachiller universitario	49	48,5%
	Licenciatura universitaria	20	19,8%
	Maestría universitaria	4	4%
	Otros	13	12,9%
	<b>Total</b>	101	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

**Gráfico 4. Marque el nivel de formación académica que tiene.**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

El gráfico anterior nos muestra que un 0% de los encuestados tienen su primaria completa; el 2%, secundaria incompleta; el 12,9%, secundaria completa; el 48,5% cuenta con un

bachillerato universitario; el 19,8%, con una licenciatura universitaria; el 4%, una maestría universitaria y el 12,9%, con carreras técnicas.

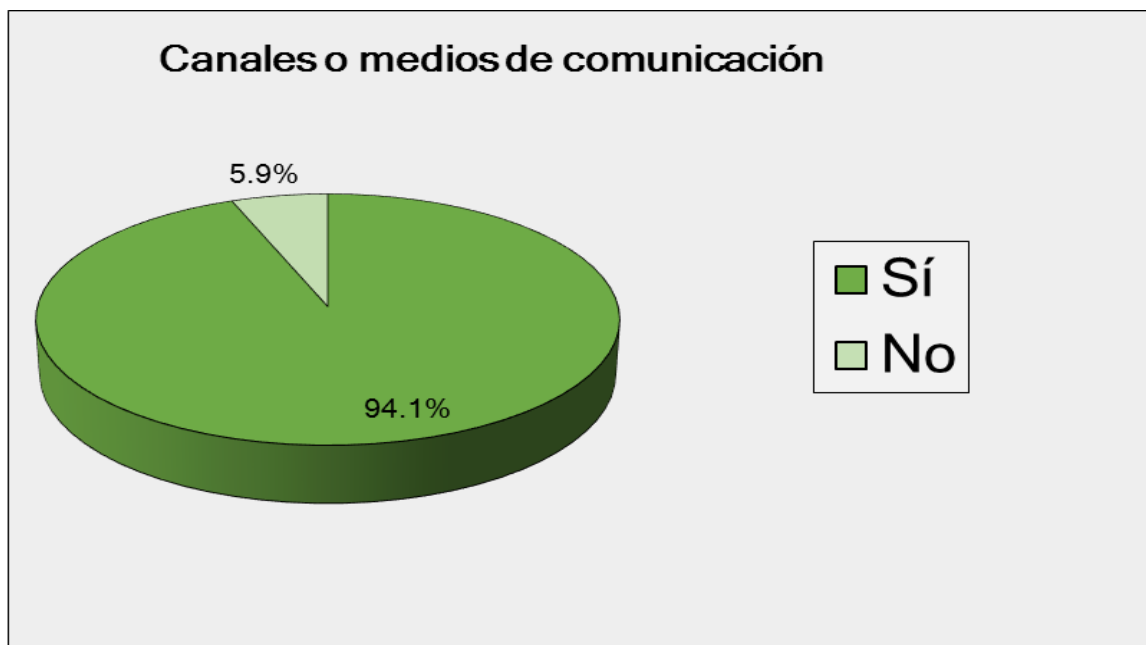
## II. COMUNICACIÓN (Ascendente)

**Tabla 5. ¿Existe canales o medios de comunicación efectiva de los colaboradores hacia las jefaturas?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Existe canales o medios de comunicación efectiva de los colaboradores hacia las jefaturas?	Sí	95	94,1%
	No	6	5,9%
	<b>Total</b>	101	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

**Gráfico 5. ¿Existe canales o medios de comunicación efectiva de los colaboradores hacia las jefaturas?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

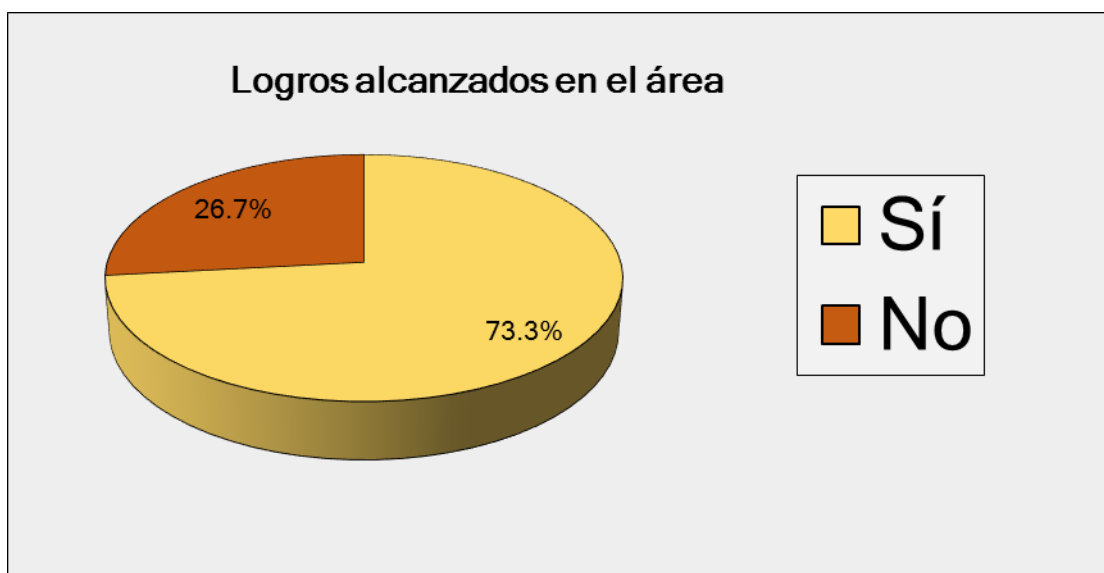
La gráfica anterior nos muestra que un 94,1% indica que si existen canales o medios de comunicación afectivas hacia las jefaturas y un 5,9%, que no existen.

**Tabla 6. ¿La jefatura da a conocer frecuentemente los logros alcanzados en el área?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿La jefatura da a conocer frecuentemente los logros alcanzados en el área?	<b>Sí</b>	74	73,3%
	<b>No</b>	27	26,7%
	<b>Total</b>	101	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

**Gráfico 6. ¿La jefatura da a conocer frecuentemente los logros alcanzados en el área?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

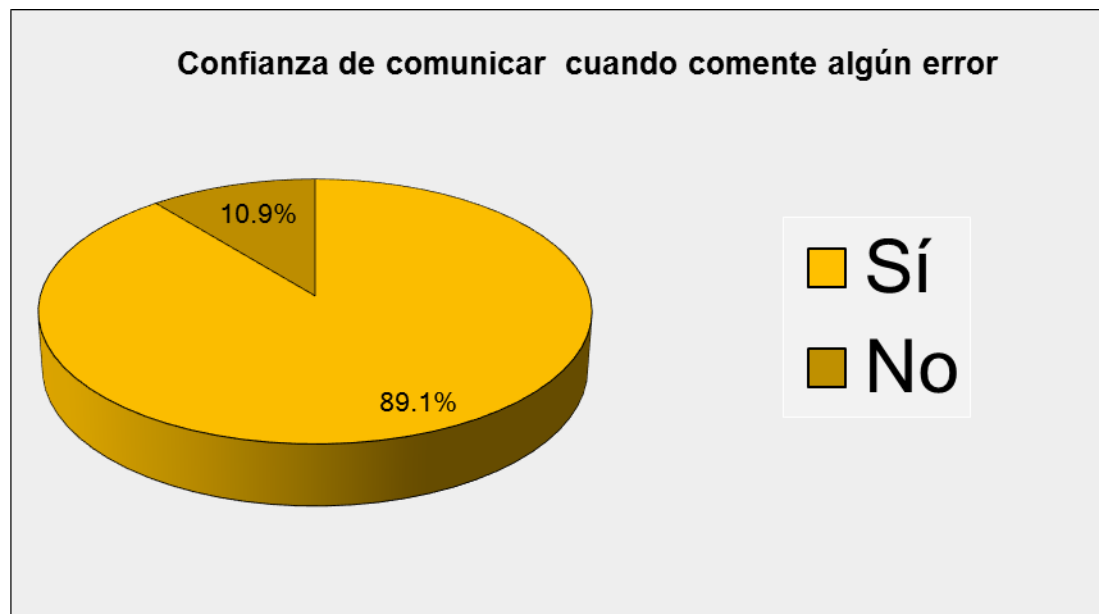
El 73,3% de la población expresa que sí se da a conocer el logro alcanzado en el área, más el 26,7% indica que no se expresan los logros que se alcanzan.

**Tabla 7. ¿Siente confianza de comunicar a la jefatura inmediata cuando comete algún error en el proceso de trabajo?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Siente confianza de comunicar a la jefatura inmediata cuando comete algún error en el proceso de trabajo?	<b>Sí</b>	90	89,1%
	<b>No</b>	11	10,9%
	<b>Total</b>	101	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

**Gráfico 7. ¿Siente confianza de comunicar a la jefatura inmediata cuando comete algún error en el proceso de trabajo?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

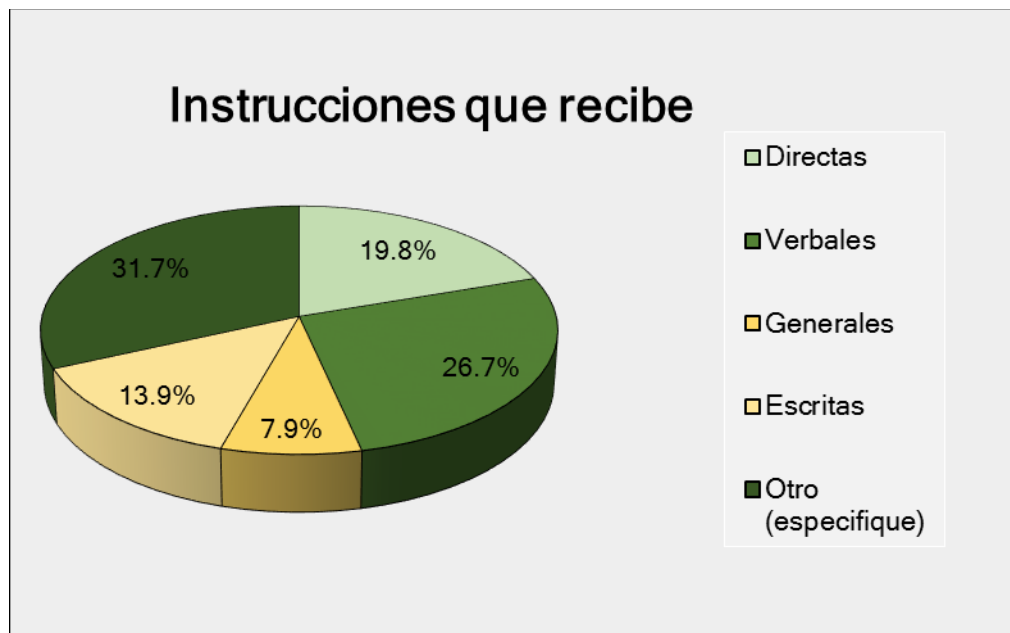
El gráfico nos muestra que un 89,1% expresan que si tienen la confianza de comunicar a su jefe inmediato cuando comete un error, mientras que un 10,9% expresa que no.

**Tabla 8. ¿Cómo son las instrucciones que recibe? (Puede marcar más de una opción)**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cómo son las instrucciones que recibe? (Puede marcar más de una opción)	Directas	20	19,8%
	Verbales	27	26,7%
	Generales	8	7,9%
	Escritas	14	13,9%
	Otros	32	31,7%
	<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

**Gráfico 8. ¿Cómo son las instrucciones que recibe? (Puede marcar más de una opción)**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

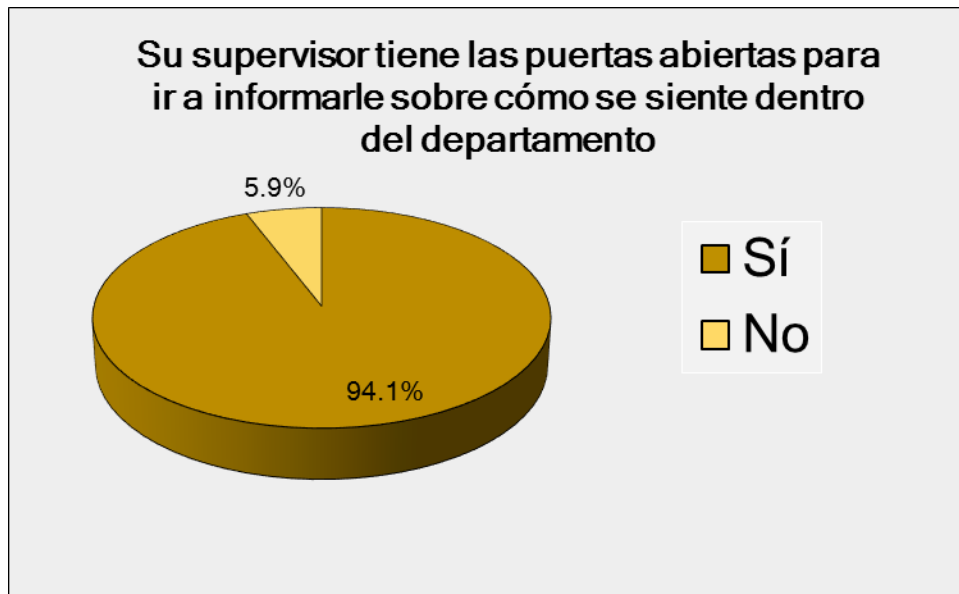
El 19,8% de las personas encuestadas indican que reciben las instrucciones en forma directa; el 26,7%, de forma verbales; el 7,9%, en forma general; el 13,9%, de forma escrita y el 31,7%, que reciben las instrucciones de todas las formas anteriormente indicadas.

**Tabla 9. ¿Considera usted que su supervisor tiene las puertas abiertas para ir a informarle sobre cómo se siente dentro del departamento o cualquier otro aspecto que crea importante?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera usted que su supervisor tiene las puertas abiertas para ir a informarle sobre cómo se siente dentro del departamento o cualquier otro aspecto que crea importante?	<b>Sí</b>	95	94,1%
	<b>No</b>	6	5,9%
	<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

**Gráfico 9. ¿Considera usted que su supervisor tiene las puertas abiertas para ir a informarle sobre cómo se siente dentro del departamento o cualquier otro aspecto que crea importante?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

El 94,1% de las personas encuestadas expresan que su supervisor mantiene las puertas abiertas para comunicarse, el 5,9% indica que no.

**Tabla 10. ¿Su jefatura inmediata comparte permanentemente comunicados importantes que emiten las altas direcciones de la organización?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su jefatura inmediata comparte permanentemente comunicados importantes que emiten las altas direcciones de la organización?	<b>Sí</b>	83	82,2%
	<b>No</b>	18	17,8%
	<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

**Gráfico 10. ¿Su jefatura inmediata comparte permanentemente comunicados importantes que emiten las altas direcciones de la organización?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

Las personas encuestadas indicaron que un 82,2% los supervisores comparten la información constantemente, mientras que un 17,8% indicaron que esta actividad no se realiza.

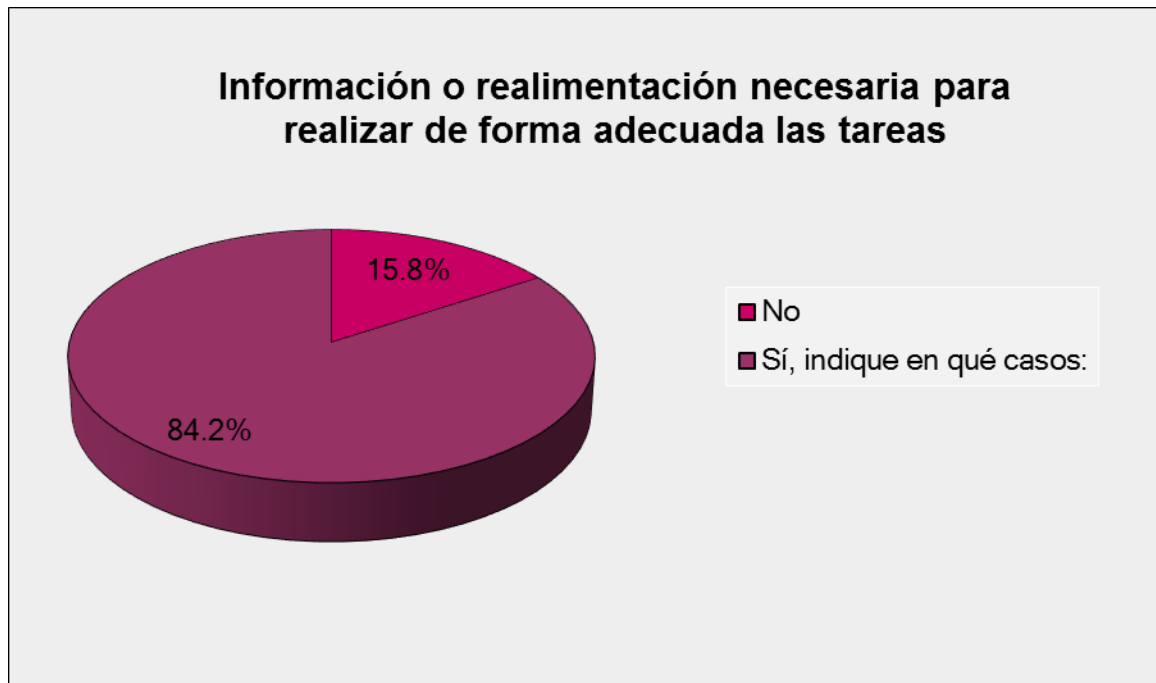


**Tabla 11. ¿Su jefatura le brinda la información o realimentación necesaria para realizar de forma adecuada las tareas?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su jefatura le brinda la información o realimentación necesaria para realizar de forma adecuada las tareas?	<b>Sí</b>	85	84,2%
	<b>No</b>	16	15,8%
	<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

**Gráfico 11. ¿Su jefatura le brinda la información o realimentación necesaria para realizar de forma adecuada las tareas?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

El 15,8% de las personas encuestadas indicaron que no reciben realimentación en cómo realizar sus tareas; mientras que un 84,2% indicaron que si reciben realimentación de la forma cómo realizan sus tareas.

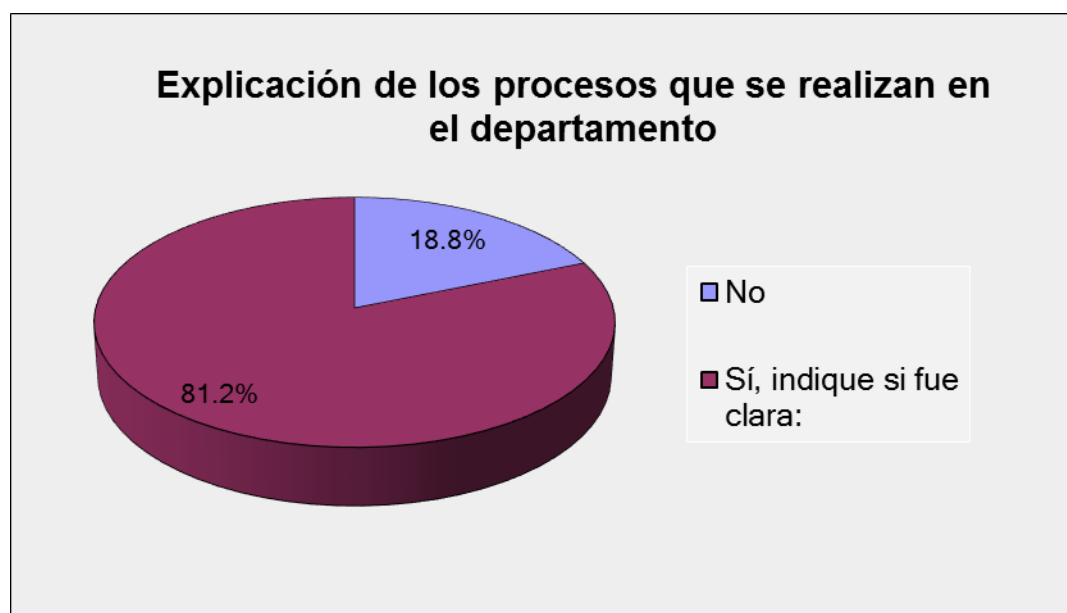
## DESCENDENTE

**Tabla 12. ¿Su jefe inmediato se encargó de explicarle todos los procesos que se realizan en el departamento?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su jefe inmediato se encargó de explicarle todos los procesos que se realizan en el departamento?	<b>Sí</b>	19	18,8%
	<b>No</b>	82	81,2%
	<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

**Gráfico 12. ¿Su jefe inmediato se encargó de explicarle todos los procesos que se realizan en el departamento?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

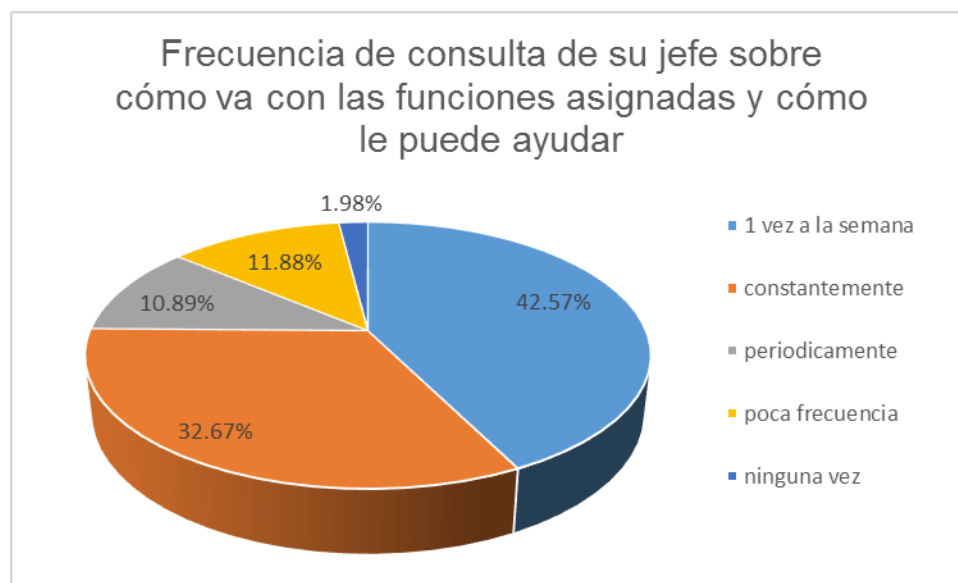
El 18,8% de las personas encuestadas indicaron que no fueron informadas de los procesos que se realizan en el departamento; mientras que un 81,2% indicaron que si fueron informadas sobre los procedimientos del departamento.

**Tabla 13. ¿Con qué frecuencia su jefe le consulta cómo le va con las funciones que realiza y en qué le puede ayudar?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Con qué frecuencia su jefe le consulta cómo le va con las funciones que realiza y en qué le puede ayudar?	1 vez a la semana	43	42,57%
	Constantemente	33	32,67%
	Periódicamente	11	10,89%
	Poca frecuencia	12	11,88%
	Ninguna	2	1,98%
	<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

**Gráfico 13. ¿Con qué frecuencia su jefe le consulta cómo le va con las funciones que realiza y en qué le puede ayudar?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

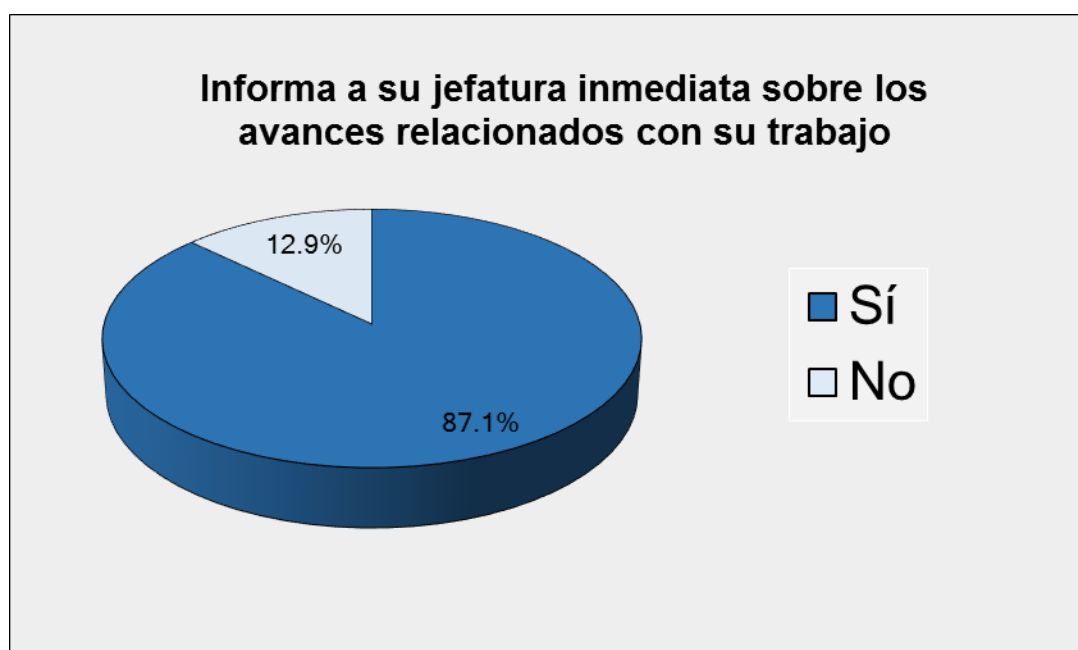
El 42,57% de la personas encuestadas indicaron que su jefe les consulta una vez a la semana sobre sus funciones y cómo le puede ayudar; el 32,67% expresa que constantemente, el 10,89% indica que lo realiza periódicamente; el 11,88%, que lo hace con poca frecuencia y un 1,98%; que no lo hace.

**Tabla 14. ¿Le informa a su jefatura inmediata sobre los avances relacionados con su trabajo?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Le informa a su jefatura inmediata sobre los avances relacionados con su trabajo?	Sí	88	87,1%
	No	13	12,9%
	<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

**Gráfico 14. ¿Le informa a su jefatura inmediata sobre los avances relacionados con su trabajo?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

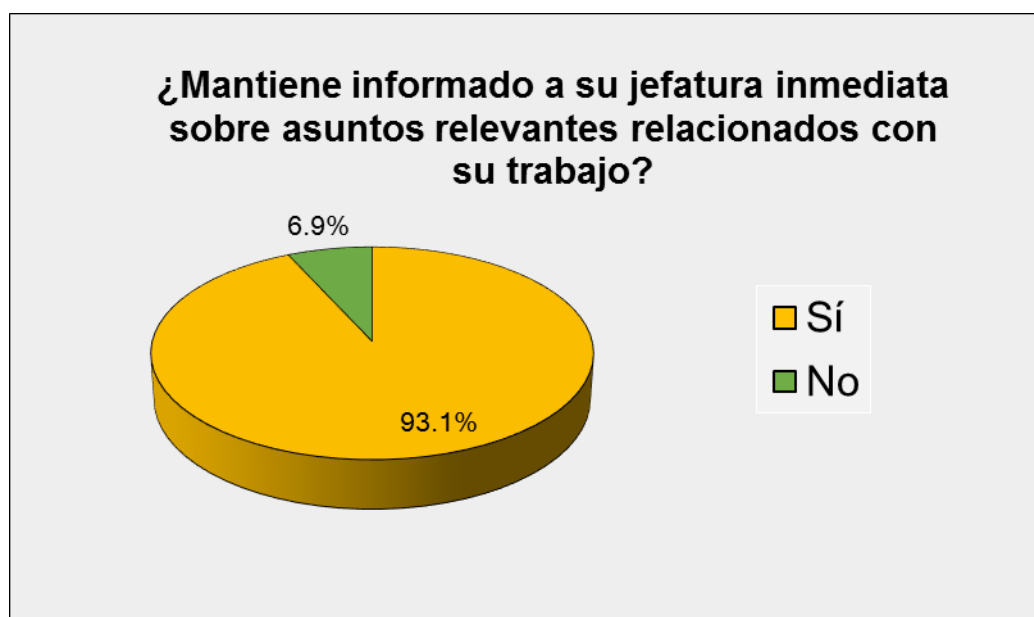
El 12,90% de las personas encuestadas expresan que su jefatura no informa sobre los avances relacionados con el trabajo; mientras que un 87,1% expresa que sí.

**Tabla 15. ¿Mantiene informado a su jefatura inmediata sobre asuntos relevantes relacionados con su trabajo?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Mantiene informado a su jefatura inmediata sobre asuntos relevantes relacionados con su trabajo?	<b>Sí</b>	94	93,1%
	<b>No</b>	7	6,9%
	<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

**Gráfico 15. ¿Mantiene informado a su jefatura inmediata sobre asuntos relevantes relacionados con su trabajo?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

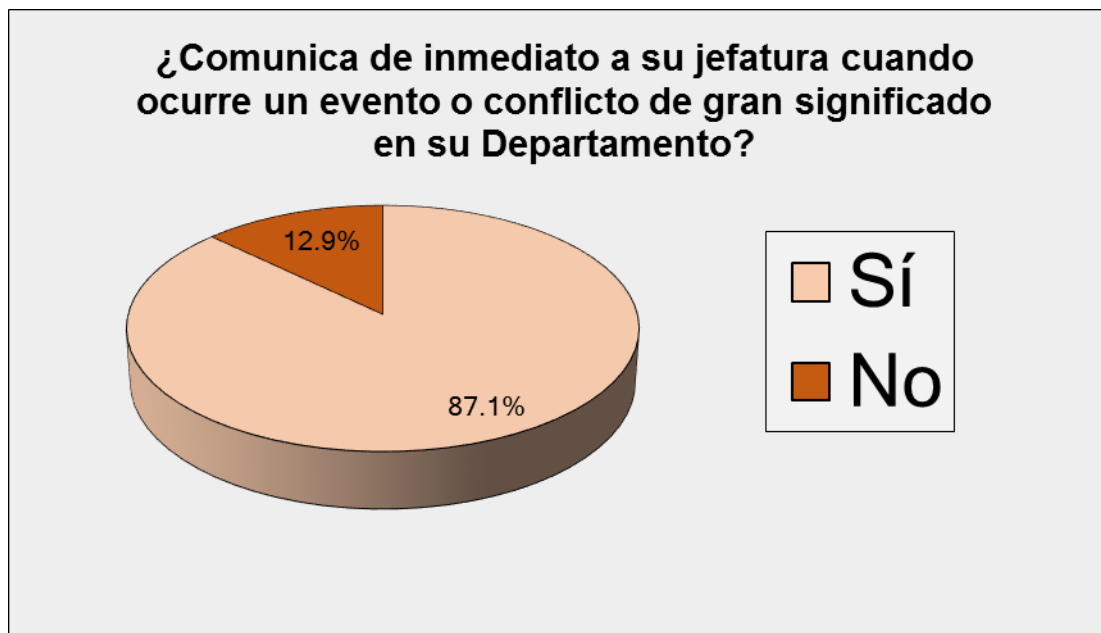
El 93,1% de las personas encuestadas indicaron que sí son informados por su jefe en asuntos relevantes a su trabajo, mientras que un 6,9% indicaron que no.

**Tabla 16. ¿Comunica de inmediato a su jefatura cuando ocurre un evento o conflicto de gran significado en su Departamento?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Comunica de inmediato a su jefatura cuando ocurre un evento o conflicto de gran significado en su Departamento?	<b>Sí</b>	88	87,1%
	<b>No</b>	13	12,9%
	<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

**Gráfico 16. ¿Comunica de inmediato a su jefatura cuando ocurre un evento o conflicto de gran significado en su Departamento?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

El 87,1% de las personas encuestadas indicaron que sí se comunican con su jefatura cuando ocurren conflictos dentro de su departamento, mientras que un 12,9% indicaron que no.

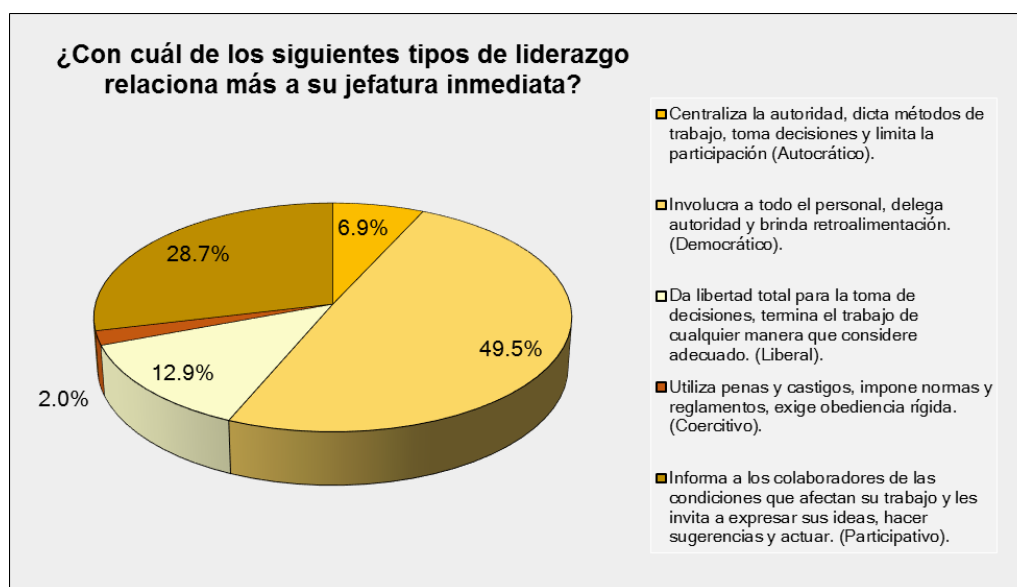
### III. LIDERAZGO

**Tabla 17. ¿Con cuál de los siguientes tipos de liderazgo relaciona más a su jefatura inmediata?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Con cuál de los siguientes tipos de liderazgo relaciona más a su jefatura inmediata?	Centraliza la autoridad, dicta métodos de trabajo, toma decisiones y limita la participación. (Autocrático)	7	6,9%
	Involucra a todos el personal, delega autoridad y brinda retroalimentación. (Democrático)	50	49,5%
	Da libertad total para la toma de decisiones, termina el trabajo de cualquier manera que considere adecuado. (Liberal)	13	12,9%
	Utiliza penas y castigos, impone normas y reglamentos, exige obediencia rígida. (Coercitivo)	2	2%
	Informa a los colaboradores de las condiciones que afectan su trabajo y les invita a expresar sus ideas, hacer sugerencias y actuar. (Participativo)	29	28,7%
	<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

**Gráfico 17. ¿Con cuál de los siguientes tipos de liderazgo relaciona más a su jefatura inmediata?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

El 6,9% de las personas encuestadas expresan que existe un liderazgo autocrático, un 49,5% indican un liderazgo democrático; un 12,9%, un liderazgo liberal; un 2%, un liderazgo coercitivo y un 28,7%, un liderazgo muy participativo.

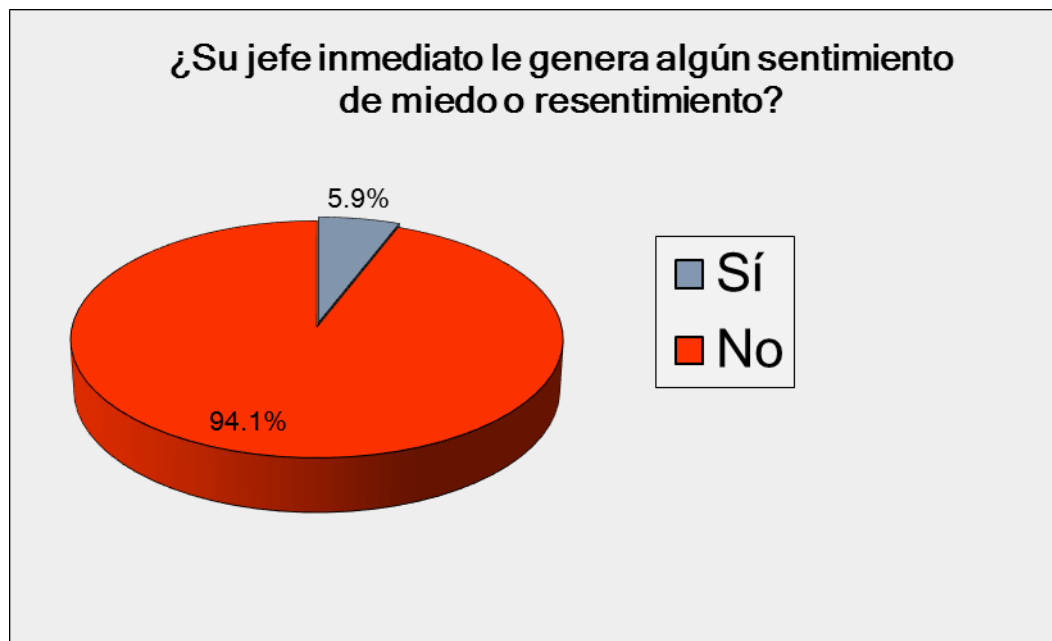
## AUTOCRÁTICO

Tabla 18. ¿Su jefe inmediato le genera algún sentimiento de miedo o resentimiento?

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su jefe inmediato le genera algún sentimiento de miedo o resentimiento?	Sí	6	5,9%
	No	95	94,1%
	<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

Gráfico 18. ¿Su jefe inmediato le genera algún sentimiento de miedo o resentimiento?



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

El 94,1% de las personas encuestadas indicaron que su jefatura no ejerce ningún tipo de sentimiento de miedo o resentimiento, mientras que un 5,9% indicaron que sí.



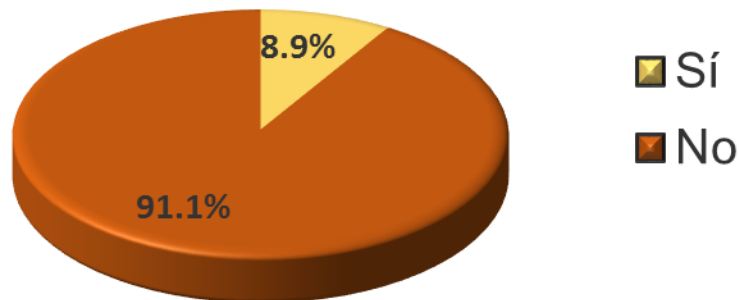
**Tabla 19. ¿Ha notado que su jefe se guarda cierta información, para ser el único con el conocimiento necesario para realizar alguna función de importancia o necesaria dentro del departamento?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿A notado que su jefe se guarda cierta información, para ser el único con el conocimiento necesario para realizar alguna función de importancia o necesaria dentro del departamento?	Sí	9	8,9%
	No	92	91,1%
	<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

**Grafico 19. ¿Ha notado que su jefe se guarda cierta información para ser el único con el conocimiento necesario para realizar alguna función de importancia o necesaria dentro del departamento?**

¿Ha notado que su jefe se guarda cierta información, para ser el único con el conocimiento necesario para realizar alguna función de importancia o necesaria dentro del departamento?



**Gráfico # 19**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

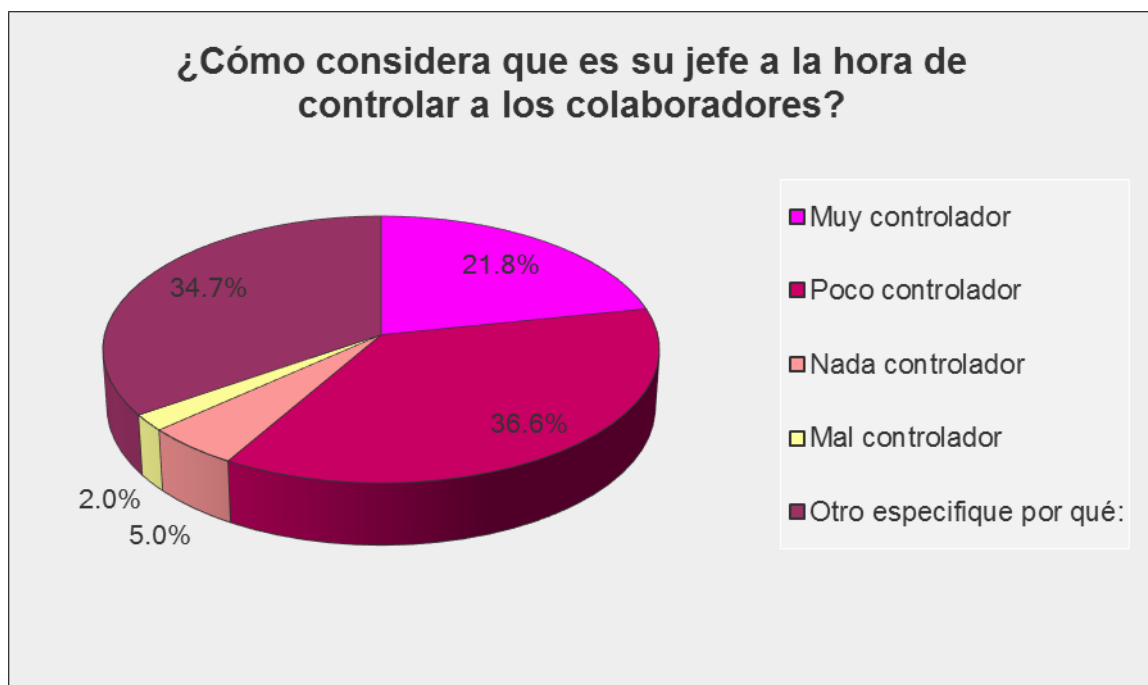
El 8,9% de las personas encuestadas indicaron que su jefe sí guarda información para ser el único que la conozca, mientras que un 91,1% de las personas expresaron que no.

**Tabla 20 ¿Cómo considera que es su jefe a la hora de controlar a los colaboradores?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cómo considera que es su jefe a la hora de controlar a los colaboradores?	Muy controlador	22	21,8%
	Poco controlador	37	36,6%
	Nada controlador	5	5%
	Mal controlador	2	2%
	Otro	35	34,7%
	<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

**Gráfico 20 ¿Cómo considera que es su jefe a la hora de controlar a los colaboradores?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

El 21,8% de las personas encuestadas piensa que su jefe es una persona muy controladora, el 36,6% expresa que es poco controlador; el 5%, que es nada controlador; el 2%, que es mal controlador y el 34,7% indica que no es ninguna de los anteriores, pero expresan sus sentimientos con sus comentarios.

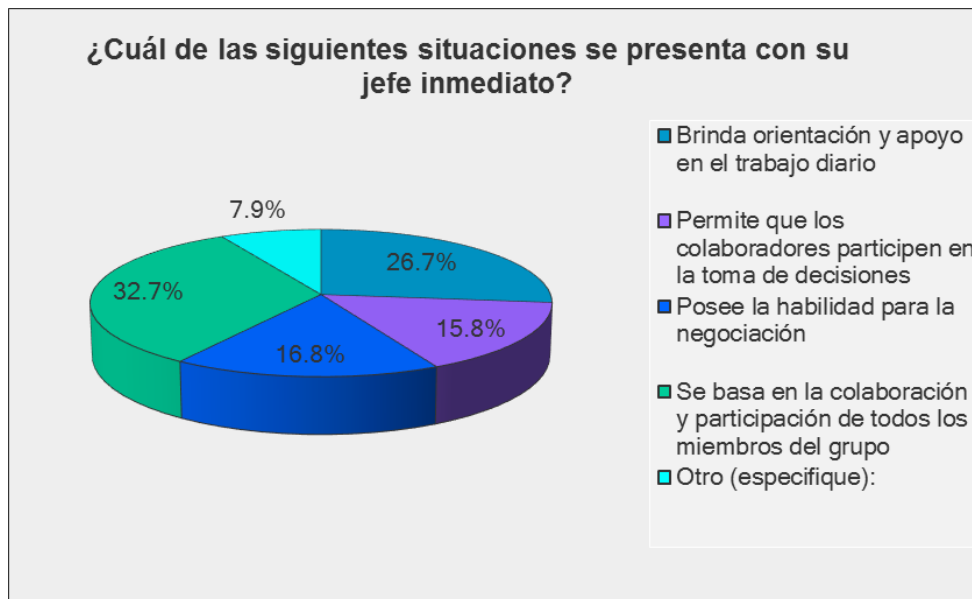
## DEMOCRÁTICO

**Tabla 21 ¿Cuál de las siguientes situaciones se presenta con su jefe inmediato?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuál de las siguientes situaciones se presenta con su jefe inmediato?	Brinda orientación y apoyo en el trabajo diario	27	26,7%
	Permite que los colaboradores participen en la toma de decisiones	16	15,8%
	Posee la habilidad para la negociación	17	16,8%
	Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo	33	32,7%
	Otro	8	7,9%
	<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

**Tabla 21 ¿Cuál de las siguientes situaciones se presenta con su jefe inmediato?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

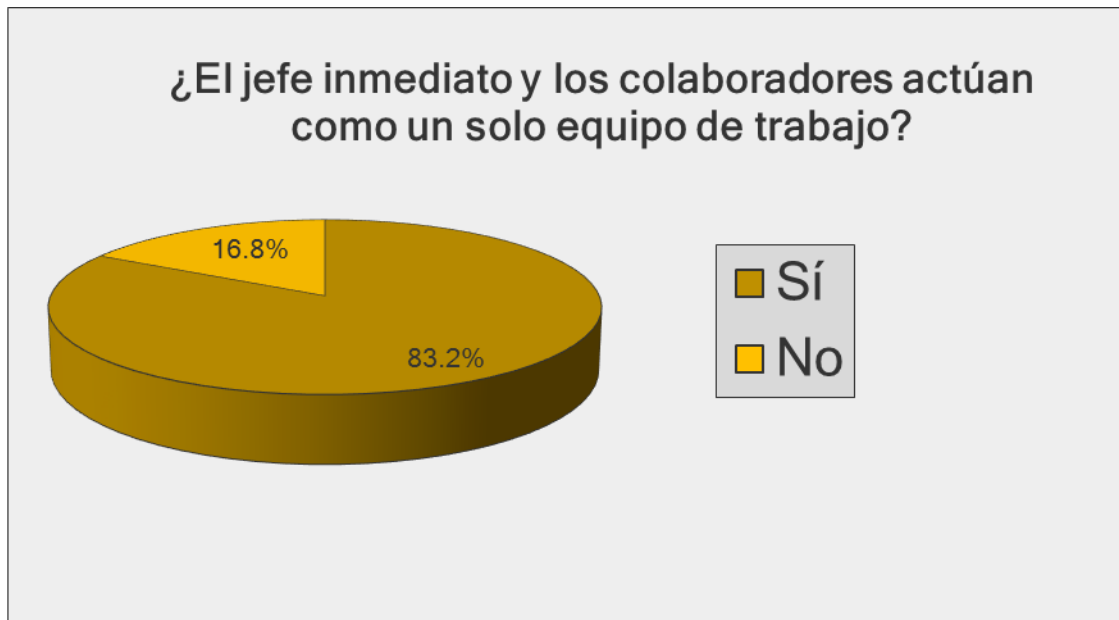
En el gráfico anterior se indica que un 26,7% la jefatura brinda orientación y apoyo, el 15,8% permite que los colaboradores participen en la toma de decisiones, el 16,8% la jefatura posee la habilidad de negociar, el 32,7% la jefatura se basa en colaboración y participación de los miembros de grupo y el 7,9% indican que su jefatura aplica todas las opciones.

**Tabla 22 ¿El jefe inmediato y los colaboradores actúan como un solo equipo de trabajo?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿El jefe inmediato y los colaboradores actúan como un solo equipo de trabajo?	<b>Sí</b>	84	83,2%
	<b>No</b>	17	16,8%
	<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

**Gráfico 22 ¿El jefe inmediato y los colaboradores actúan como un solo equipo de trabajo?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

El 83,2% del personal encuestado indica que su jefatura actúa como un solo equipo de trabajo, mientras que el 16,8% indica que su jefatura no actúa como un solo equipo de trabajo.

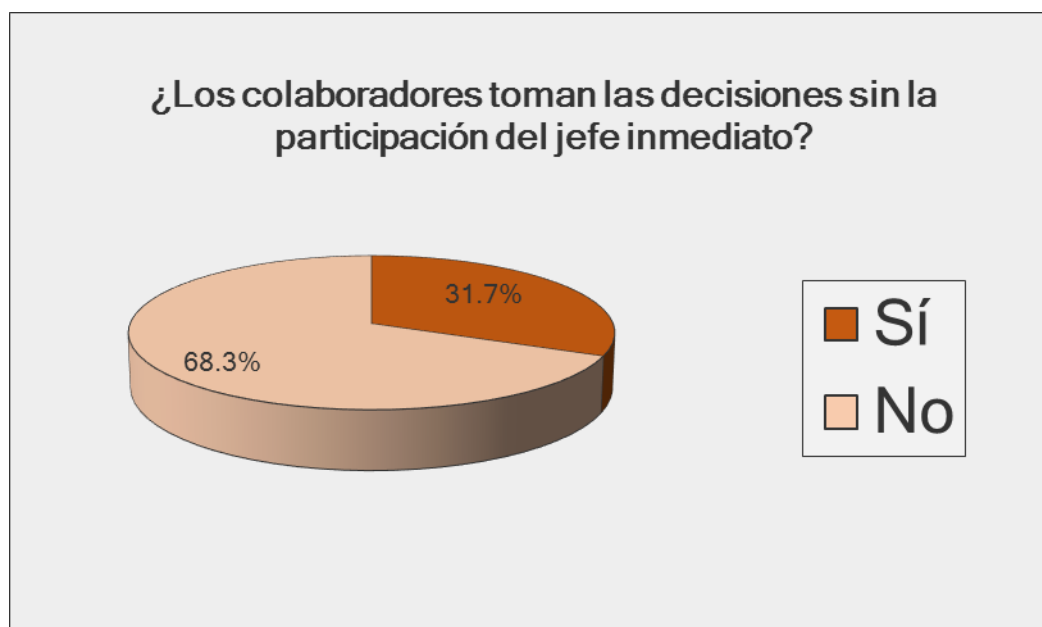
## LAISSEZ-FAIRE (LIBERAL)

**Tabla 23 ¿Los colaboradores toman las decisiones sin la participación del jefe inmediato?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Los colaboradores toman las decisiones sin la participación del jefe inmediato?	<b>Sí</b>	32	31,7%
	<b>No</b>	69	68,3%
	<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

**Gráfico 23 ¿Los colaboradores toman las decisiones sin la participación del jefe inmediato?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

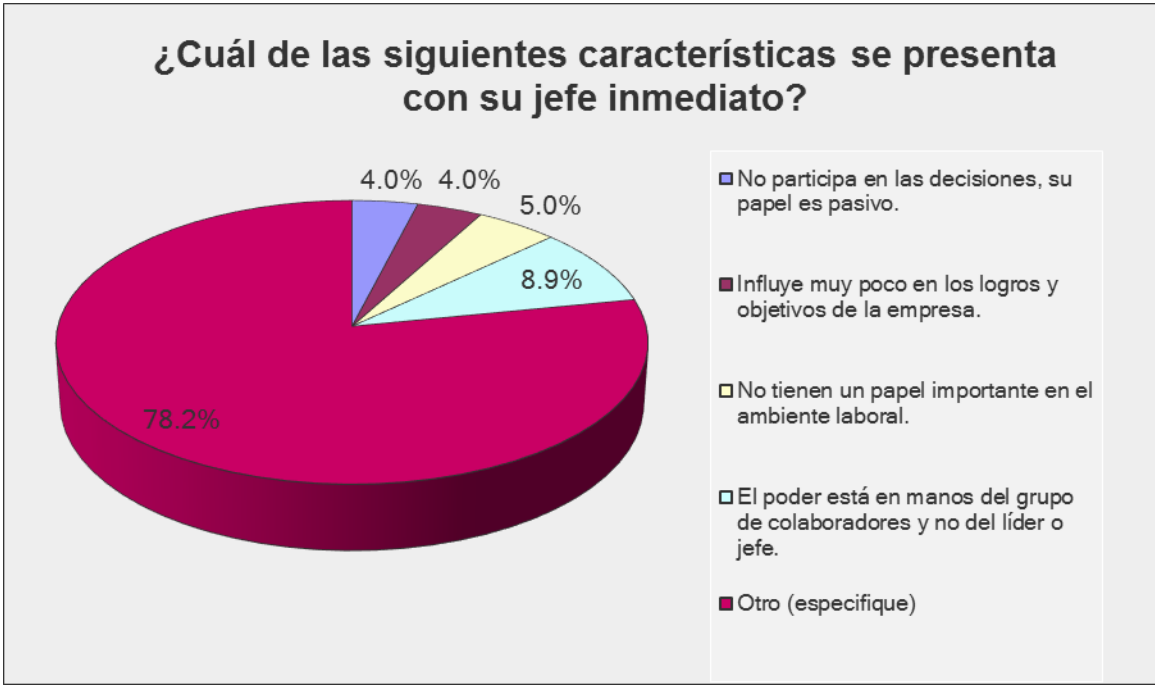
El 31,7% del personal encuestado indica que los colaboradores toman decisiones sin la participación del jefe inmediato, mientras que un 68,3% indicaron que no toman decisiones sin la participación de su jefe inmediato.

**Tabla 24 ¿Cuál de las siguientes características se presenta con su jefe inmediato?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuál de las siguientes características se presenta con su jefe inmediato?	No participa en las decisiones, su papel es pasivo.	4	4%
	Influye muy poco en los logros y objetivos de la empresa.	4	4%
	No tienen un papel importante en el ambiente laboral.	5	5%
	El poder está en manos del grupo de colaboradores y no del líder o jefe.	9	8,9%
	Otro	79	78,2%
	<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

**Gráfico 24 ¿Cuál de las siguientes características se presenta con su jefe inmediato?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

El 4% de las personas encuestadas indicaron que el jefe inmediato no participa en la toma de decisiones, es pasivo; el 4%, que su jefe influye poco en logros y objetivos de la empresa; el 5%, que su jefe no tiene un papel importante en la empresa; el 8,9%, que el poder está en manos del grupo, no de la jefatura y el 78,2% indicaron que ninguna de las opciones anteriores.

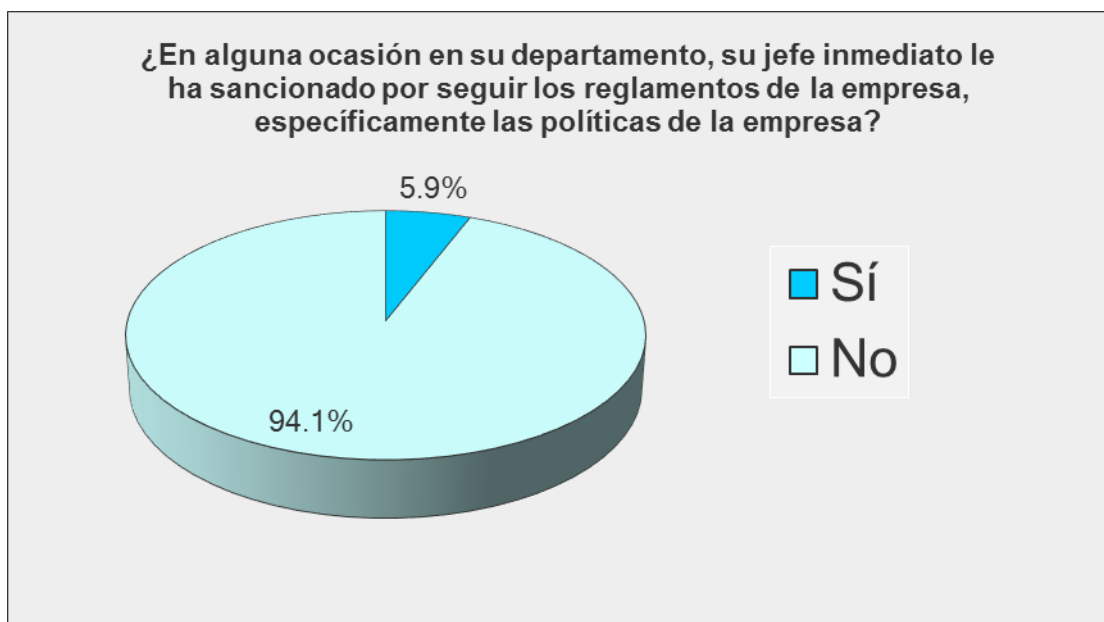
## COERCITIVO

**Tabla 25 ¿En alguna ocasión en su departamento, su jefe inmediato le ha sancionado por seguir los reglamentos de la empresa, específicamente las políticas de la empresa?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿En alguna ocasión en su departamento, su jefe inmediato ha sancionado por seguir los reglamentos de la empresa, específicamente las políticas de la empresa?	<b>Sí</b>	6	5,9%
	<b>No</b>	95	94,1%
	<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

**Gráfico 25 ¿En alguna ocasión en su departamento, su jefe inmediato le ha sancionado por seguir los reglamentos de la empresa, específicamente las políticas de la empresa?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

El 94,1% de las personas encuestadas indicaron que su jefatura no le ha sancionado por no seguir reglamentos de la empresa, mientras que un 5,9% indicaron que si fueron sancionados por no seguir los reglamentos de la empresa.

**Tabla 26 ¿Las tareas encomendadas por parte de su jefatura son por medio de instrucciones precisas?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Las tareas encomendadas por parte de su jefatura son por medio de instrucciones precisas?	<b>Sí</b>	89	88,1%
	<b>No</b>	12	11,9%
	<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

**Gráfico 26 ¿Las tareas encomendadas por parte de su jefatura son por medio de instrucciones precisas?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

El 88,1% de las personas encuestadas indican que realizan sus tareas encomendadas con instrucciones precisas dadas por su jefatura, mientras que un 11,9% indican que no realizan las tareas con las instrucciones de su jefatura.

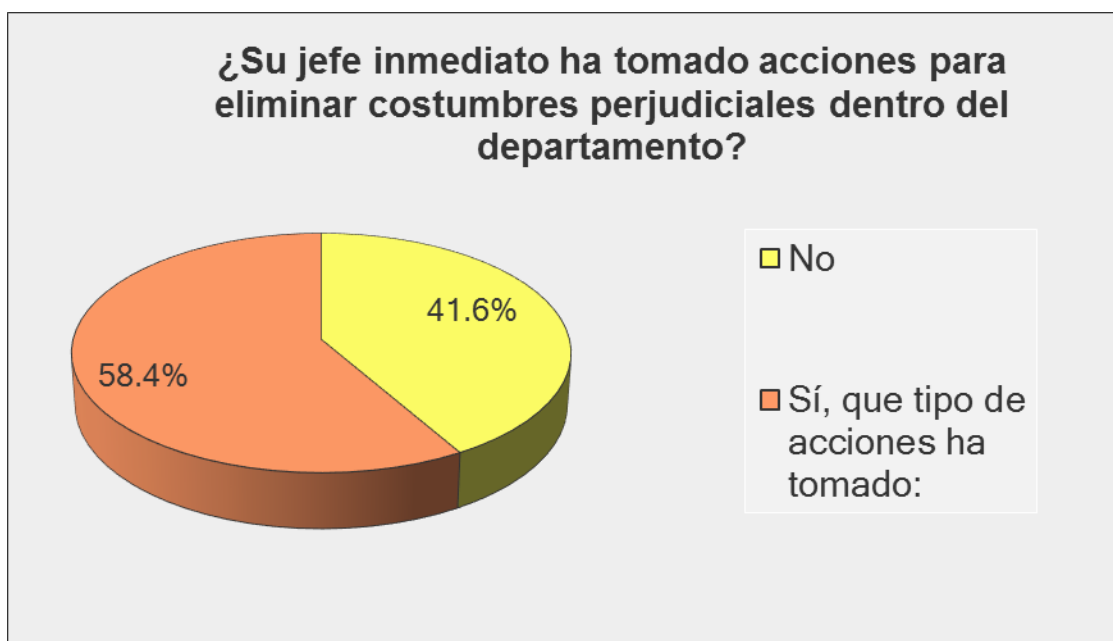


**Tabla 27 ¿Su jefe inmediato ha tomado acciones para eliminar costumbres perjudiciales dentro del departamento?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su jefe inmediato ha tomado acciones para eliminar costumbres perjudiciales dentro del departamento?	<b>Sí</b>	42	41,6%
	<b>No</b>	59	58,4%
	<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

**Gráfico 27 ¿Su jefe inmediato ha tomado acciones para eliminar costumbres perjudiciales dentro del departamento?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

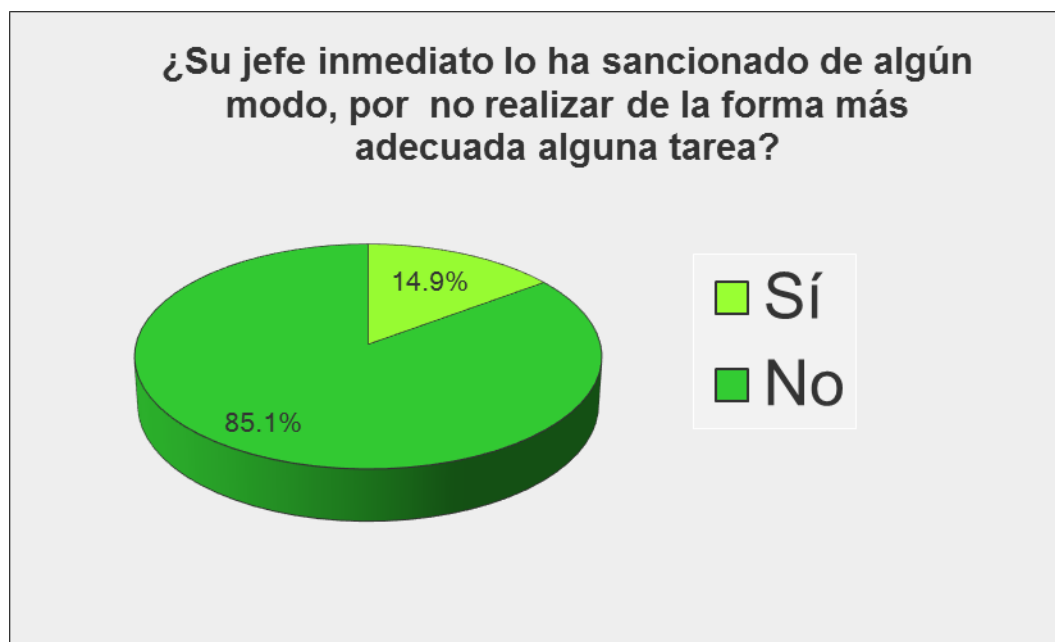
El 58,4% de las personas encuestadas indicaron que su jefatura si ha aplicado acciones para eliminar costumbres perjudiciales dentro del departamento, mientras que el 41,6% indicó que su jefatura no ha aplicado ninguna medida de acción.

**Tabla 28 ¿Su jefe inmediato lo ha sancionado de algún modo, por no realizar de la forma más adecuada?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su jefe inmediato lo ha sancionado de algún modo, por no realizar de la forma más adecuada?	<b>Sí</b>	15	14,9%
	<b>No</b>	86	85,1%
	<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

**Gráfica 28 ¿Su jefe inmediato lo ha sancionado de algún modo, por no realizar de la forma más adecuada?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

El 85,1% de las personas encuestadas indicaron que su jefatura no ha realizado ninguna sanción por no realizar las tareas de forma adecuada, mientras que un 14,9% indicaron que jefatura sí ha aplicado sanciones por no realizar las tareas de forma adecuada.

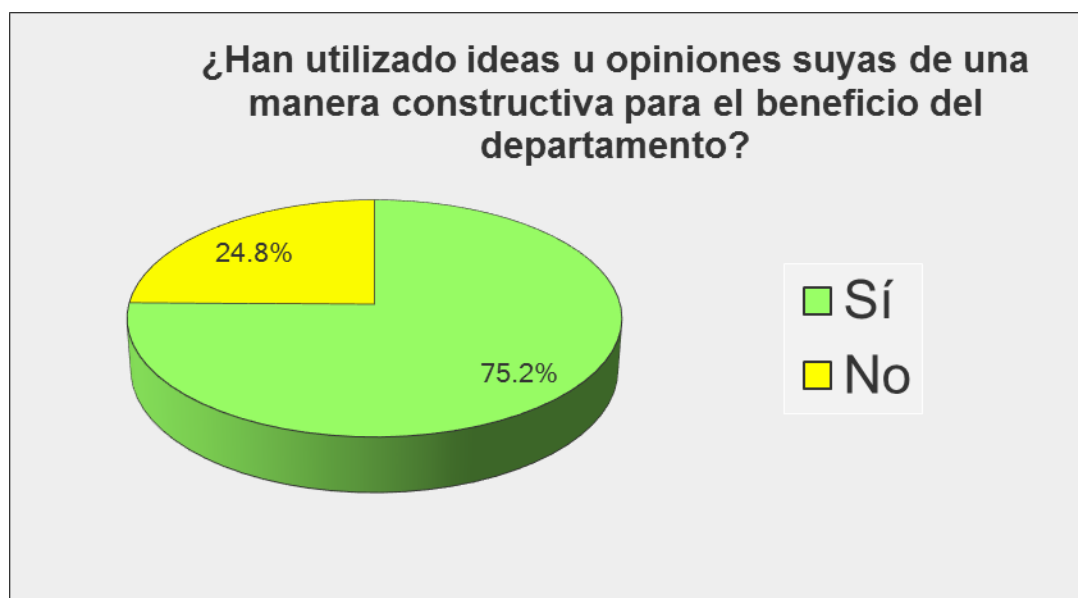
## PARTICIPATIVO

**Tabla 29 ¿Han utilizado ideas u opiniones suyas de una manera constructiva para el beneficio del departamento?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Han utilizado ideas u opiniones suyas de una manera constructiva para el beneficio del departamento?	<b>Sí</b>	76	75,2%
	<b>No</b>	25	24,8%
	<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

**Gráfico 29 ¿Han utilizado ideas u opiniones suyas de una manera constructiva para el beneficio del departamento?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

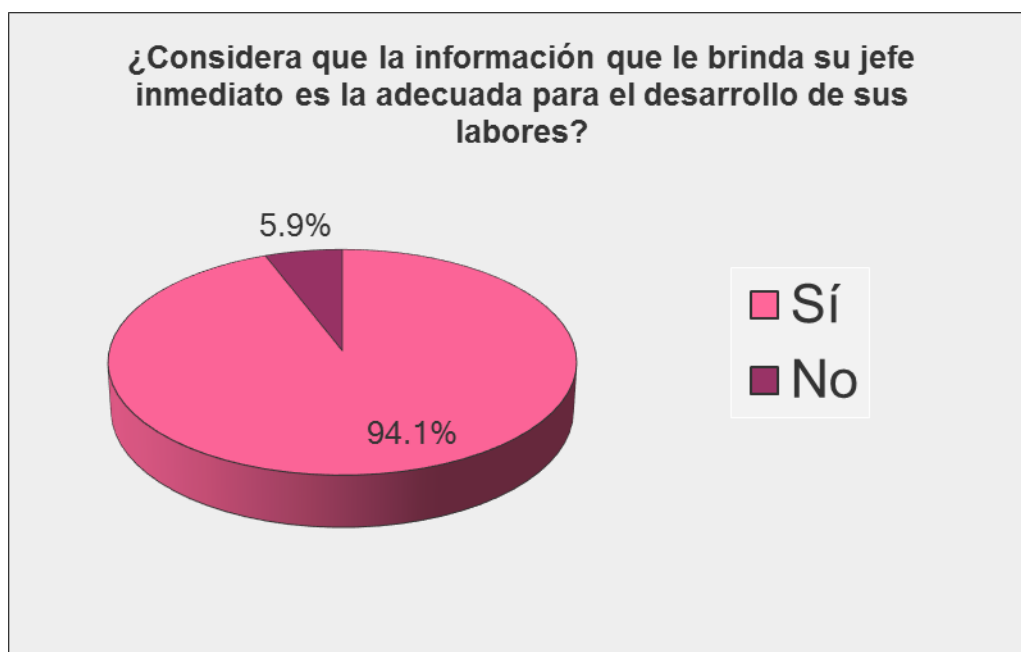
El 75,2% de las personas encuestadas expresaron que sus ideas fueron utilizadas para el beneficio del departamento, mientras que un 24,8% indicaron que sus ideas no fueron utilizadas.

**Tabla 30 ¿Considera que la información que le brinda su jefe inmediato es la adecuada para el desarrollo de sus labores?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que la información que le brinda su jefe inmediato es la adecuada para el desarrollo de sus labores?	<b>Sí</b>	95	94,1%
	<b>No</b>	6	5,9%
	<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

**Gráfico 30 ¿Considera que la información que le brinda su jefe inmediato es la adecuada para el desarrollo de sus labores?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

El 94,1% de las personas encuestadas indicaron que su jefatura brinda información adecuada para el desarrollo de las labores, mientras que un 5,9% expresaron que no se brinda información adecuada para el desarrollo de sus labores..

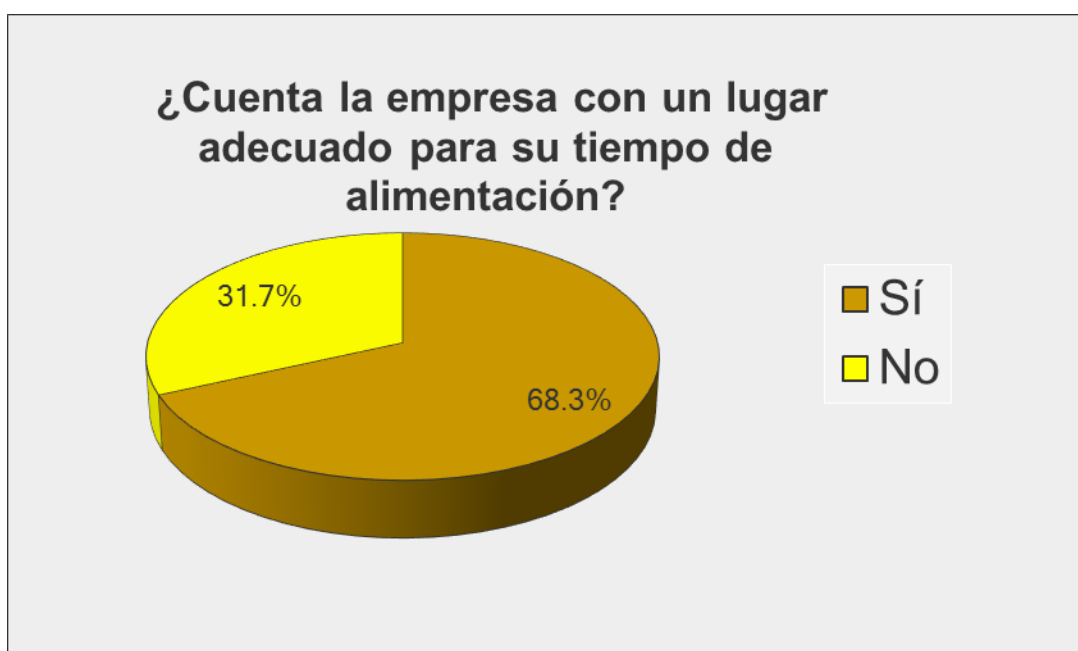
**IV. MOTIVACIÓN**  
**TEORÍA DE MASLOW**  
**FISIOLÓGICAS**

**Tabla 31 ¿Cuenta la empresa con un lugar adecuado para su tiempo de alimentación?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuenta la empresa con un lugar adecuado para su tiempo de alimentación?	<b>Sí</b>	69	68,3%
	<b>No</b>	32	31,7%
	<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

**Gráfico 31 ¿Cuenta la empresa con un lugar adecuado para su tiempo de alimentación?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

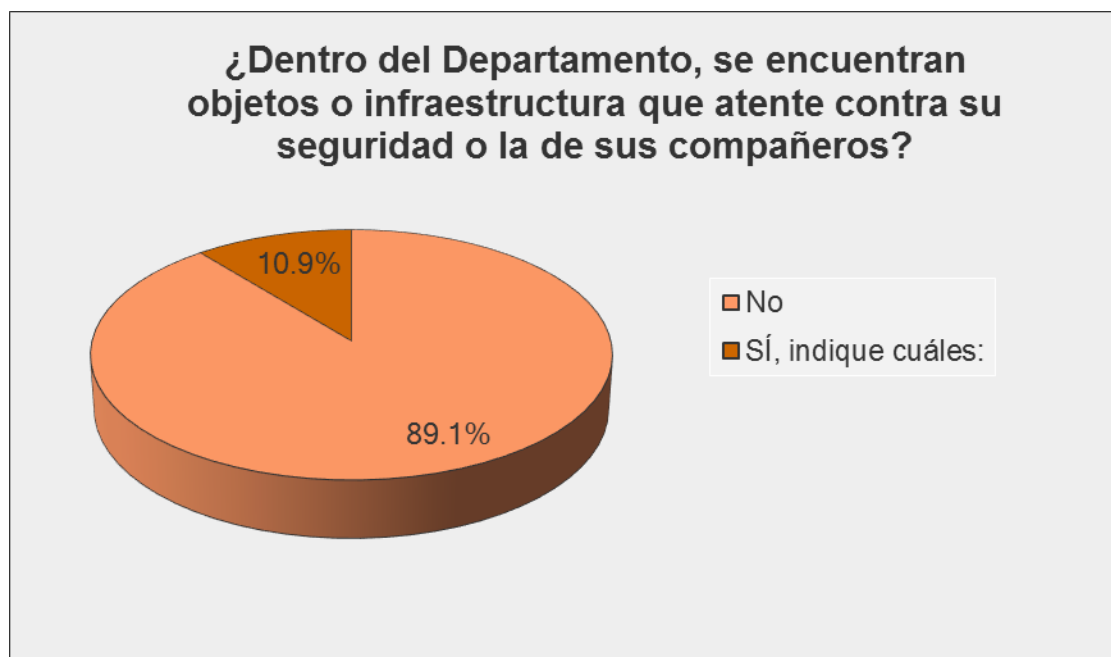
El 68,3% de las personas encuestadas expresan que la empresa brinda espacios físicos adecuados para los tiempos de alimentación de los colaboradores; mientras que un 31,7% expresan que no.

**Tabla 32 ¿Dentro del Departamento se encuentran objetos o infraestructura que atente contra su seguridad o la de sus compañeros?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Dentro del Departamento se encuentran objetos o infraestructura que atente contra su seguridad o la de sus compañeros?	<b>Sí</b>	11	10,9%
	<b>No</b>	90	89,1%
	<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

**Gráfico 32 ¿Dentro del Departamento se encuentran objetos o infraestructura que atente contra su seguridad o la de sus compañeros?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

El 10,9% de las personas encuestadas indicaron que la empresa tiene una mala infraestructura, mientras que un 89,1% indicaron que la infraestructura cuenta con las condiciones necesarias para la seguridad de los colaboradores.

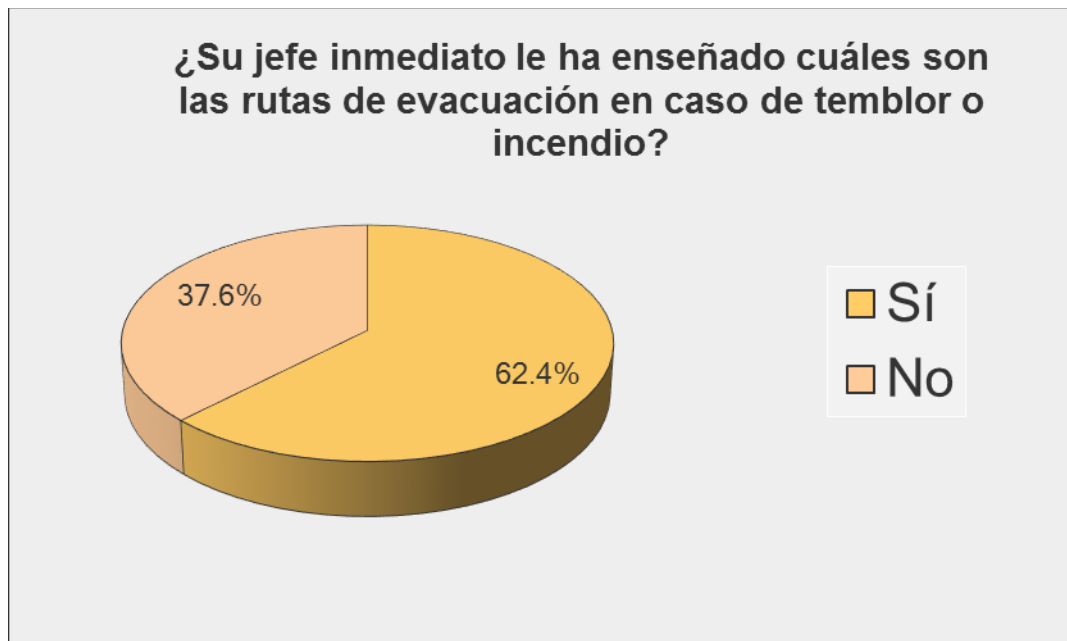
## SEGURIDAD

**Tabla 33 ¿Su jefe inmediato le ha enseñado cuáles son las rutas de evacuación en caso de temblor o incendio?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su jefe inmediato le ha enseñado cuáles son las rutas de evacuación en caso de temblor o incendio?	<b>Sí</b>	63	62,4%
	<b>No</b>	38	37,6%
	<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

**Gráfico 33 ¿Su jefe inmediato le ha enseñado cuáles son las rutas de evacuación en caso de temblor o incendio?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

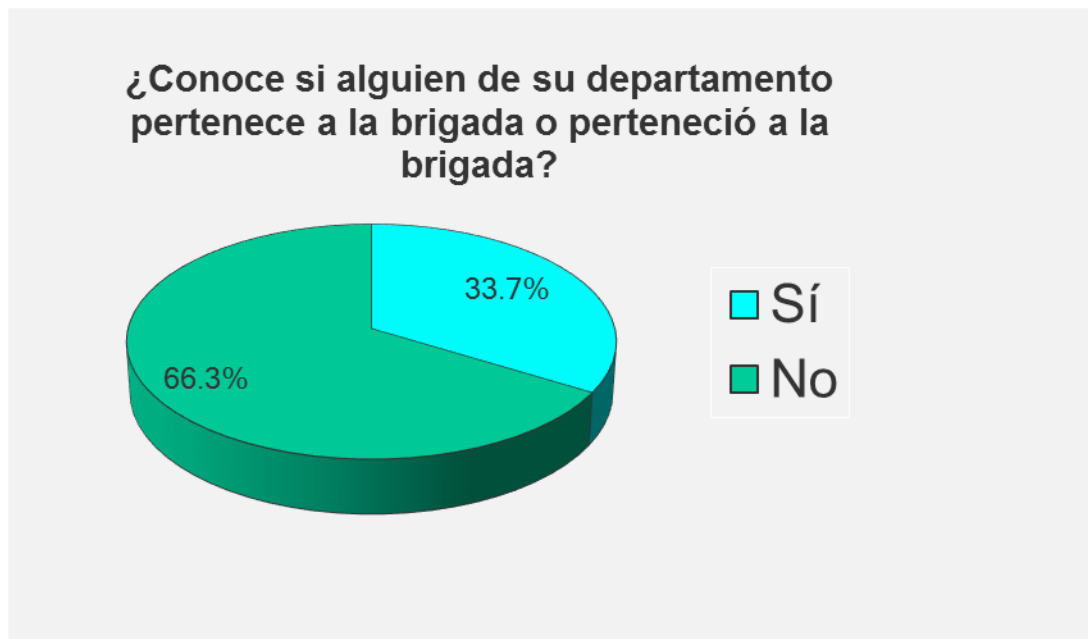
El 62,4% de las personas encuestadas expresaron que su jefatura les indica sobre las rutas de evacuación, mientras que un 37,6% expresan que su jefatura no le han indicado sobre las rutas de evacuación.

**Tabla 34 ¿Conoce si alguien de su departamento pertenece a la brigada o perteneció a la brigada?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Conoce si alguien de su departamento pertenece a la brigada o perteneció a la brigada?	Sí	34	33,7%
	No	67	66,3%
	Total	101	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

**Gráfico 34 ¿Conoce si alguien de su departamento pertenece a la brigada o perteneció a la brigada?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

El 66,3% de las personas encuestadas expresan conocer personal que pertenece a la brigada, mientras que un 33,7% expresan no conocer colaboradores que pertenezcan o pertenecieron a la brigada.



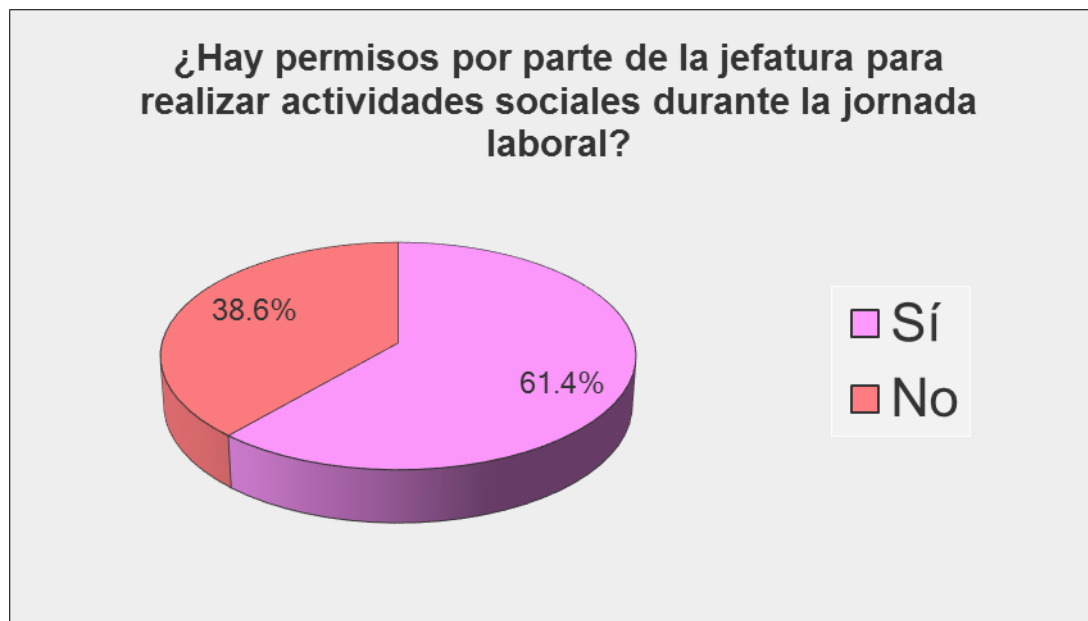
## SOCIALES

**Tabla 35 ¿Hay permiso por parte de la jefatura para realizar actividades sociales durante la jornada laboral?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Hay permiso por parte de la jefatura para realizar actividades sociales durante la jornada laboral?	<b>Sí</b>	62	61,4%
	<b>No</b>	39	38,6%
	<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

**Gráfico 35 ¿Hay permiso por parte de la jefatura para realizar actividades sociales durante la jornada laboral?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

El 61,4% de las personas encuestadas expresan accesibilidad en permisos para actividades dentro de la jornada laboral, mientras que el 38,6% expresan no tener accesibilidad a los permisos durante la jornada laboral.

**Tabla 36 ¿Participa de las actividades del departamento cómo cumpleaños, fiestas de fin de año, entre otras?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Participa de las actividades del departamento cómo cumpleaños, fiestas de fin de año, entre otras?	Sí	54	87,1%
	No	8	12,9%
	Total	101	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

**Gráfico 36 ¿Participa de las actividades del departamento cómo cumpleaños, fiestas de fin de año, entre otras?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

El 87,1% de las personas encuestadas participan de las actividades que la empresa realiza, mientras un 12,9% de las personas encuestadas no participa.

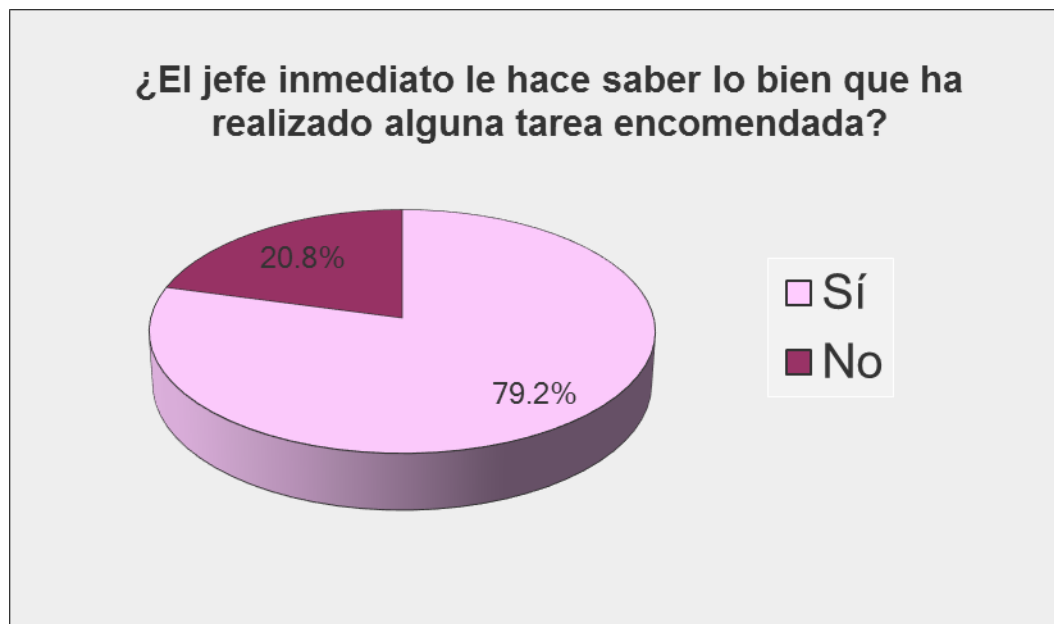
## AUTOESTIMA

**Tabla 37 ¿El jefe inmediato le hace saber lo bien que ha realizado alguna tarea encomendada?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿El jefe inmediato le hace saber lo bien que ha realizado alguna tarea encomendada?	<b>Sí</b>	80	79,2%
	<b>No</b>	21	20,8%
	<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

**Gráfica 37 ¿El jefe inmediato le hace saber lo bien que ha realizado alguna tarea encomendada?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

El 79,2% de las personas encuestadas expresa que su jefe sí reconoce y hace saber al personal cuando hace un buen trabajo; mientras que un 20,8% de las personas expresa que no se les reconoce.

**Tabla 38 ¿Su superior le hace sentir que es un miembro útil del departamento?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su superior le hace sentir que es un miembro útil del departamento?	<b>Sí</b>	92	91,1%
	<b>No</b>	9	8,9%
	<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

**Gráfica 38 ¿Su superior le hace sentir que es un miembro útil del departamento?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

El 91,1% de las personas encuestadas expresan que su superior le hace sentir un miembro útil del departamento, mientras que un 8,9% expresan no sentir que su superior le considere un miembro útil en el departamento.

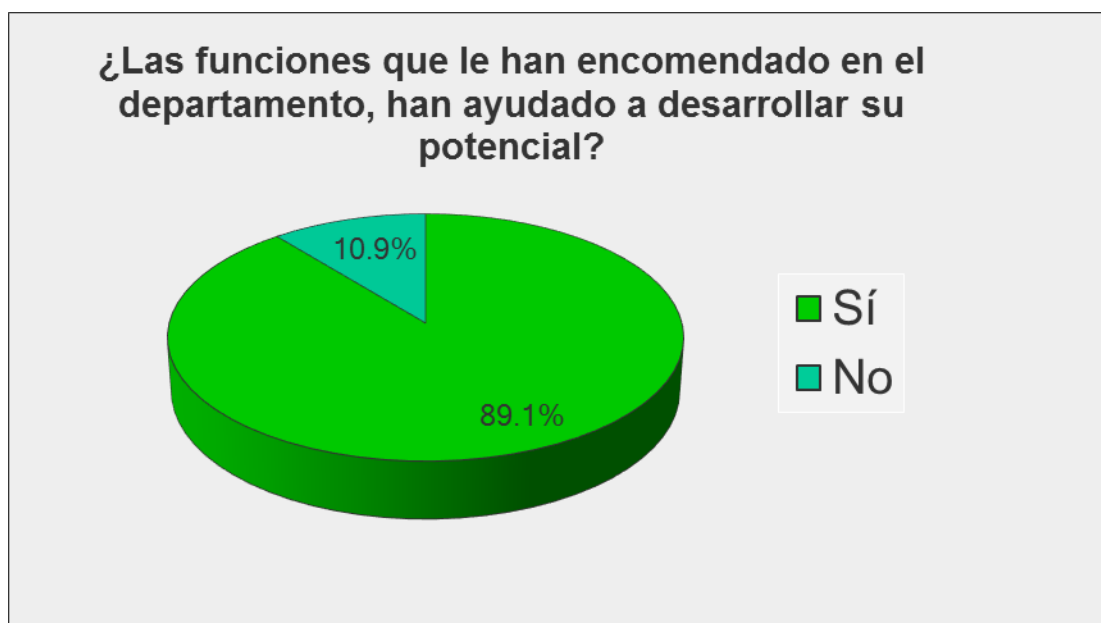
## AUTORREALIZACIÓN

**Tabla 39 ¿Las funciones que le han encomendado en el departamento, han ayudado a desarrollar su potencial?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Las funciones que le han encomendado en departamento, han ayudado a desarrollar su potencial?	<b>Sí</b>	90	89,1%
	<b>No</b>	11	10,9%
	<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

**Gráfico 39 ¿Las funciones que le han encomendado en el departamento, han ayudado a desarrollar su potencial?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

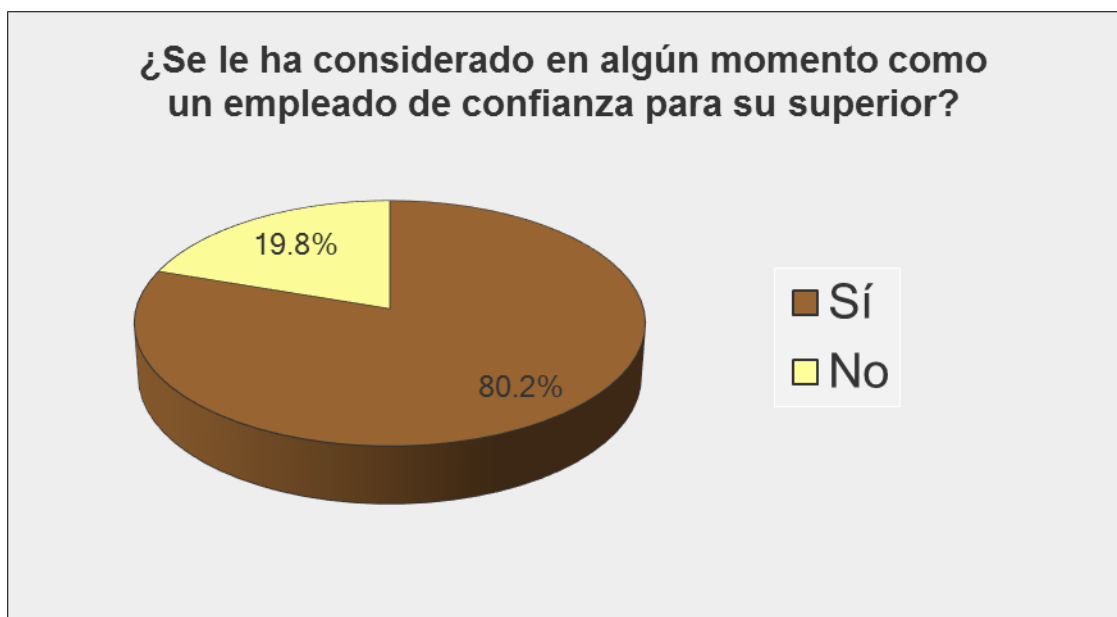
El 89,1% de las personas encuestadas expresa que las tareas encomendadas les ayudan a desarrollar su potencial, mientras un 10,9% indica no desarrollar su potencial en las tareas que se le encomiendan.

**Tabla 40 ¿Se le ha considerado en algún momento como un empleado de confianza para su superior?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Se le ha considerado en algún momento como un empleado de confianza para su superior?	<b>Sí</b>	81	80,2%
	<b>No</b>	20	19,8%
	<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

**Gráfico 40 ¿Se le ha considerado en algún momento como un empleado de confianza para su superior?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

El 80,2% de las personas encuestadas expresaron sentirse ante su jefatura como un empleado de confianza, mientras un 19,8% indicaron no sentir que su jefatura le trate como un empleado de confianza.

## TEORÍA DE HERZBERG

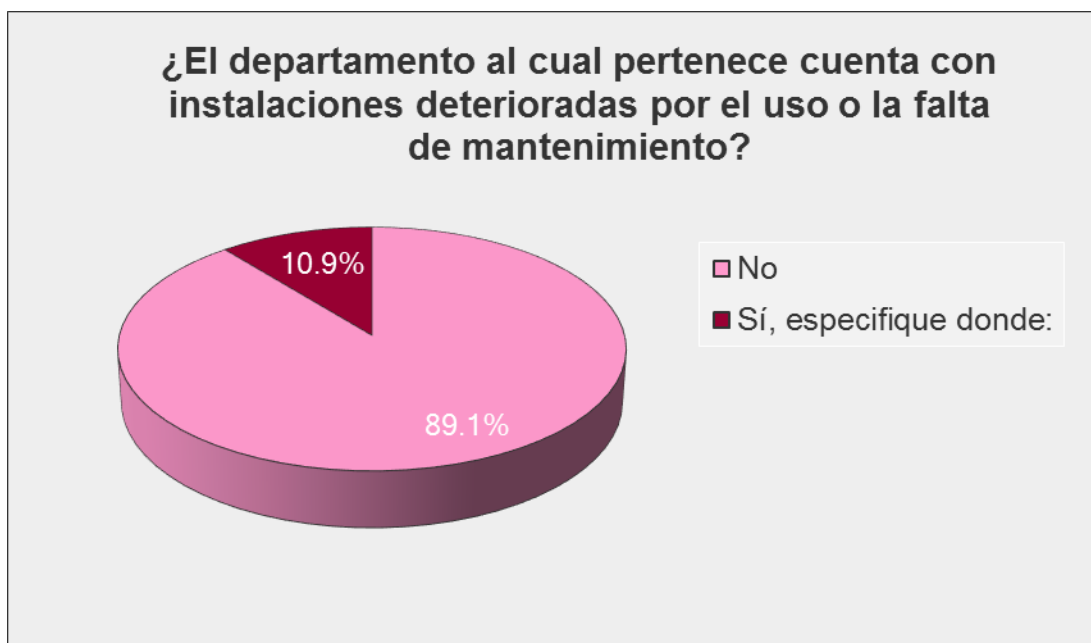
### HIGIENE

**Tabla 41 ¿El departamento al cual pertenece cuenta con instalaciones deterioradas por el uso o la falta de mantenimiento?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿El departamento al cual pertenece cuenta con instalaciones deterioradas por el uso o la falta de mantenimiento?	<b>Sí</b>	90	89,1%
	<b>No</b>	11	10,9%
	<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

**Gráfico 41 ¿El departamento al cual pertenece cuenta con instalaciones deterioradas por el uso o la falta de mantenimiento?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

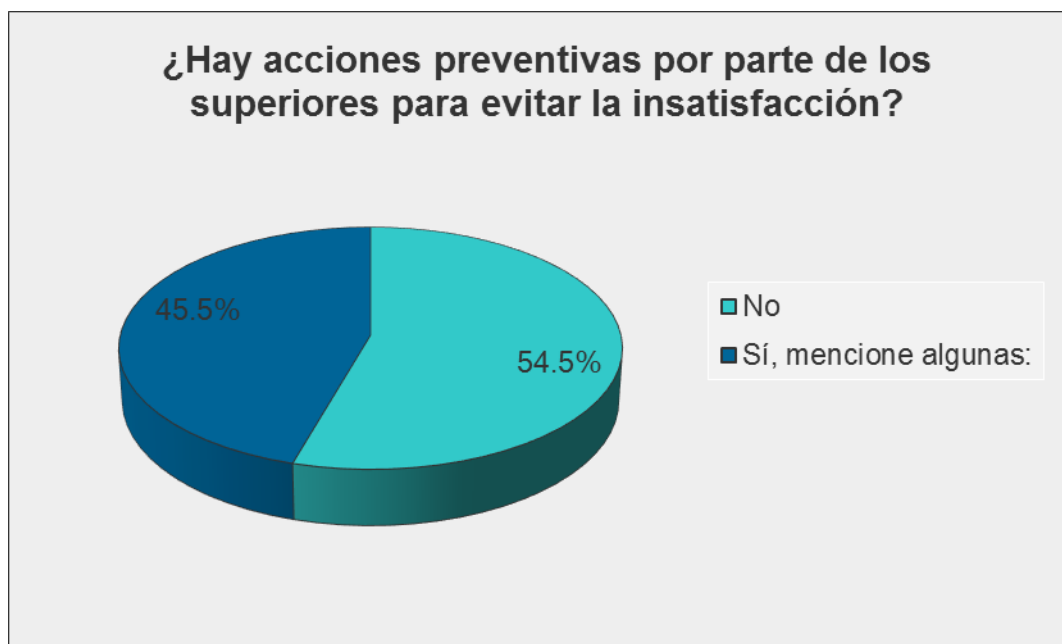
El 10,9% de las personas encuestadas indica no contar con instalaciones adecuadas en su lugar de trabajo, mientras un 89,1% expresa contar con las condiciones adecuadas en su trabajo.

**Tabla 42 ¿Hay acciones preventivas por parte de los superiores para evitar la insatisfacción?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Hay acciones preventivas por parte de los superiores para evitar la insatisfacción?	<b>Sí</b>	46	45,5%
	<b>No</b>	55	54,5%
	<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

**Gráfico 42 ¿Hay acciones preventivas por parte de los superiores para evitar la insatisfacción?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

El 45,5% de las personas encuestadas considera que las autoridades institucionales sí plantean acciones preventivas; mientras que un 54,5% de los encuestados expresan que no.



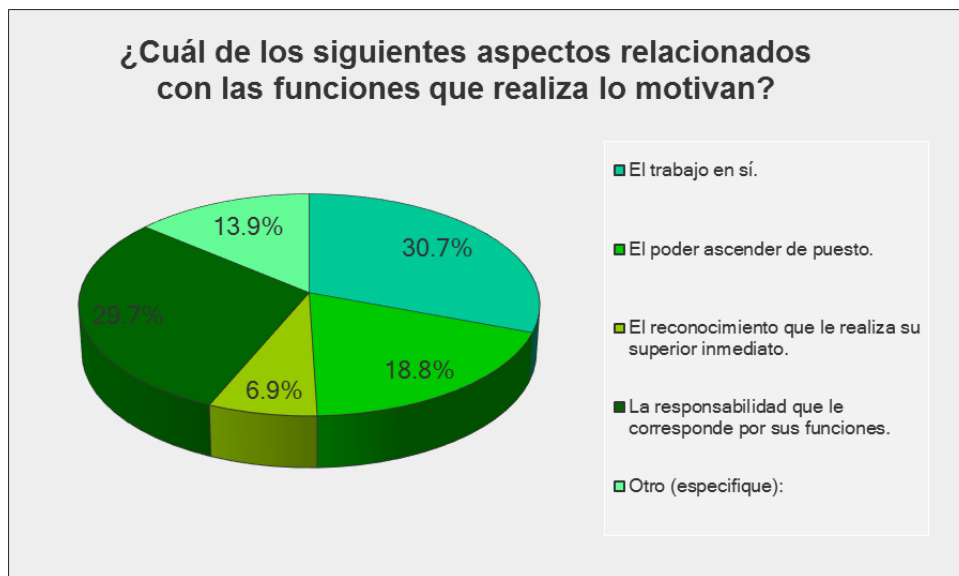
## MOTIVACIÓN

**Tabla 43 ¿Cuál de los siguientes aspectos relacionados con las funciones que realiza lo motivan?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuál de los siguientes aspectos relacionados con las funciones que realiza lo motivan?	El trabajo en sí	31	30,7%
	El poder ascender de puesto	19	18,8%
	El reconocimiento que le realiza su superior inmediato	7	6,9%
	La responsabilidad que le corresponde por sus funciones	30	29,7%
	Otra. Especifique	14	13,9%
	<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

**Gráfico 43 ¿Cuál de los siguientes aspectos relacionados con las funciones que realiza lo motivan?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

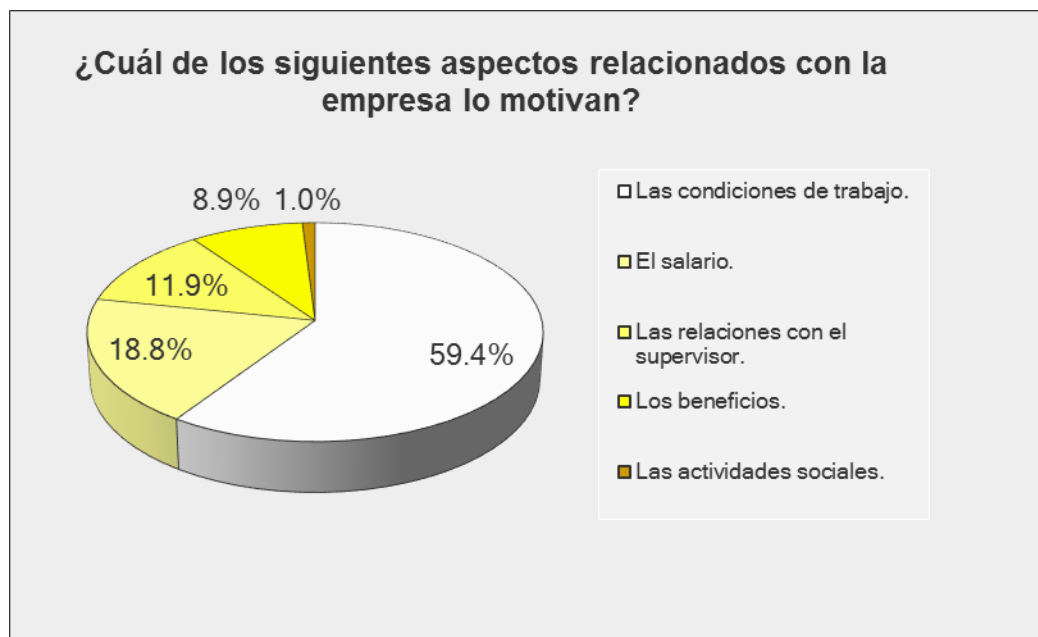
El 30,7% de las personas encuestadas expresa estar motivado con el trabajo que realizan, el 18,8% indica motivación a ascender de puesto, el 6,9% dicen sentirse motivados por el reconocimiento que su superior le brinda, el 29,7% expresa estar motivado por la responsabilidad que le corresponde por sus funciones y el 13,9% expresa contar con todas las opciones anteriores.

**Tabla 44 ¿Cuál de los siguientes aspectos relacionados con la empresa lo motivan?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cuál de los siguientes aspectos relacionados con la empresa lo motivan?	Las condiciones de trabajo	60	59,4%
	El salario	19	18,8%
	Las relaciones con el supervisor	12	11,9%
	Los beneficios	9	8,9%
	Las actividades sociales	1	1%
	<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

**Gráfico 44 ¿Cuál de los siguientes aspectos relacionados con la empresa lo motivan?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

El 59,4% de las personas encuestadas indica que las condiciones de trabajo los motiva a continuar en la empresa, el 18,8% expresa estar motivada por el salario que recibe; el 11,9%, por las relaciones que mantienen con su supervisor, 8,9% se encuentra motivado por los beneficios que la empresa brinda y el 1% expresa estar motivado por las actividades sociales que se dan en la empresa.

## TEORÍA DE X y Y DE MCGREGOR

### TEORÍA X

**Tabla 45 ¿Considera que su supervisor tiene que estar en el departamento para que las funciones de la jornada laboral se cumplan en su totalidad?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera que su supervisor tiene que estar en el departamento para que las funciones de la jornada laboral se cumplan en su totalidad?	<b>Sí</b>	8	7,9%
	<b>No</b>	93	92,1%
	<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

**Gráfico 45 ¿Considera que su supervisor tiene que estar en el departamento para que las funciones de la jornada laboral se cumplan en su totalidad?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

El 92,1% de las personas encuestadas indica no necesita contar con la presencia del supervisor para realizar las funciones diarias de su jornada laboral, mientras un 7,9%

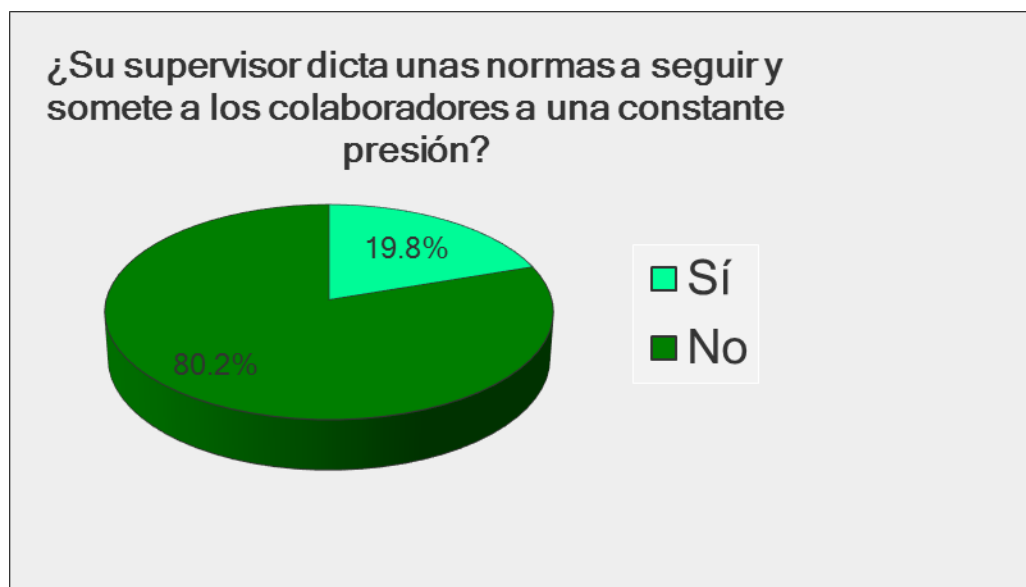
expresan la necesidad de contar con el supervisor para la realización de sus funciones diarias en su jornada laboral.

**Tabla 46 ¿Su supervisor dicta unas normas a seguir y somete a los colaboradores a una constante presión?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su supervisor dicta unas normas a seguir y somete a los colaboradores a una constante presión?	Sí	20	19,8%
	No	81	80,2%
	Total	101	100%

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

**Gráfico 46 ¿Su supervisor dicta unas normas a seguir y somete a los colaboradores a una constante presión?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

El 19,8% de las personas encuestadas expresan que su supervisor dicta normas y somete presión constante, mientras un 80,2% indicaron no sentir presión de su superior.

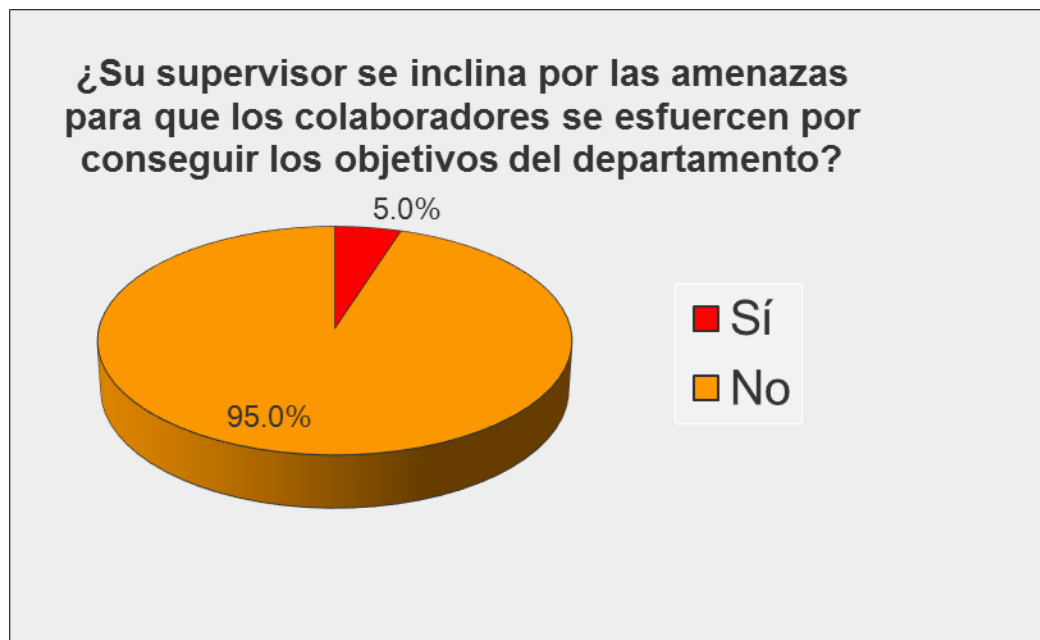
## TEORÍA Y

**Tabla 47 ¿Su supervisor se inclina por las amenazas para que los colaboradores se esfuercen por conseguir los objetivos del departamento?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Su supervisor se inclina por las amenazas para que los colaboradores se esfuercen por conseguir los objetivos del departamento?	<b>Sí</b>	5	5%
	<b>No</b>	96	95%
	<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

**Gráfico 47 ¿Su supervisor se inclina por las amenazas para que los colaboradores se esfuercen por conseguir los objetivos del departamento?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

El 5% de las personas encuestadas expresaron que su supervisor hace amenazas para conseguir los objetivos del departamento, mientras que un 95% dijeron no sentir ninguna amenaza por parte de su supervisor para conseguir los objetivos.

**Tabla 48 ¿Considera usted que se encuentra motivado (a) y tiene capacidad para asumir responsabilidad?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Considera usted que se encuentra motivado (a) y tiene capacidad para asumir responsabilidad?	<b>Sí</b>	93	92,1%
	<b>No</b>	8	7,9%
	<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

**Gráfico 48 ¿Considera usted que se encuentra motivado (a) y tiene capacidad para asumir responsabilidad?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

El 92,1% de las personas encuestadas dice estar motivado y tiene capacidad de asumir responsabilidades mayores con el cumplimiento de los objetivos del departamento, mientras que un 7,9% no consideran tener la capacidad de asumir las responsabilidades mayores para el cumplimiento de los objetivos.

## V. PROPUESTA

**Tabla 49 ¿Cree que sea necesario mejorar algunos aspectos del clima organizacional dentro de su departamento?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Cree que sea necesario mejorar algunos aspectos del clima organizacional dentro de su departamento?	<b>Sí</b>	57	56,4%
	<b>No</b>	44	43,6%
	<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

**Tabla 49 ¿Cree que sea necesario mejorar algunos aspectos del clima organizacional dentro de su departamento?**



Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

El 56,4% de las personas encuestadas expresa la necesidad de mejorar aspectos del clima organizacional dentro del departamento, mientras que un 43,6% expresaron no tener la necesidad mejorar el clima organizacional, se sienten cómodos en la empresa.

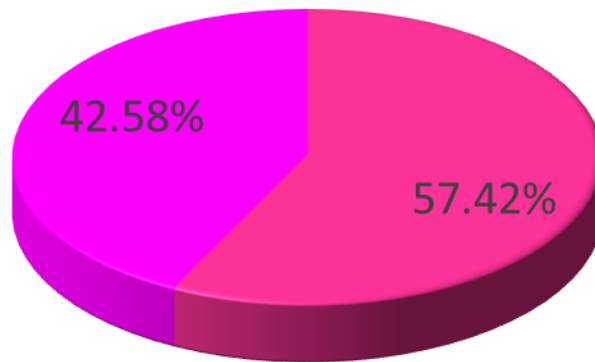
**Tabla 50 ¿Mencione tres factores o aspectos del clima organizacional que considera deben mejorar en su departamento?**

Descripción	Distribución	Frecuencia	Porcentaje
¿Mencione tres factores o aspectos del clima organizacional que considera deben mejorar en su departamento?	<b>Sí</b>	58	57,42%
	<b>No</b>	43	42,58%
	<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

**Gráfico 50 ¿Mencione tres factores o aspectos del clima organizacional que considera deben mejorar en su departamento?**

Mencione factores o aspectos del clima organizacional que considera deben mejorar en su Departamento



**Gráfico # 50**

Fuente: Cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

Del 57,42% de las personas encuestadas brindaron sus comentarios para mejorar el clima organizacional en su departamento, mientras que un 42,58% de las personas encuestadas decidieron no brindar comentarios para mejorar el clima organizacional en su departamento.



## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Posterior al análisis del cuestionario aplicado al personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A. se plantearon las siguientes conclusiones:

### **5.1 CONCLUSIONES**

#### **5.1.1 Variable 1: COMUNICACIÓN**

##### **5.1.1.1 Indicador 1 Ascendente:**

Con respecto a la comunicación ascendente la gran mayoría de las personas expresaron que existen canales para desarrollar una comunicación con la jefatura, dentro de las que sobresalió la comunicación verbal.

La mayoría de los colaboradores dedujeron que tienen toda la confianza para acudir a su jefatura para comunicarle los errores que se cometan en los procesos de trabajo. La mayor parte expresan que su supervisor o jefe tiene las puertas abiertas para comunicarle cómo se siente, si requiere de ayuda o cualquier otro aspecto dentro del departamento.

##### **5.1.1.2 Indicador 2 Descendente:**

Los colaboradores de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A. que participaron en la contestación del cuestionario, dieron a conocer en su mayoría que los procesos que se realizan en el departamento son explicados.

Aquellos colaboradores que afirmaron que se les explica los procesos en el departamento, coinciden que debido a dicha explicación lograron obtener las metas propuestas por la jefatura.

La mayoría de los colaboradores concuerdan en que su supervisor da seguimiento frecuente a las funciones que se realizan en el departamento pero también resaltan que dentro de la comunicación verbal que se presenta, se debería considerar la comunicación un factor importante en el desempeño de sus actividades, esto provocaría la reducción de los errores.

## **5.1.2 Variable 2: LIDERAZGO**

### **5.1.2.1 Indicador 1 Autocrático:**

En relación con el indicador de liderazgo autocrático se logró concluir que la mayoría de los colaboradores considera que la jefatura no genera ningún sentido de miedo o resentimiento.

En su mayoría los empleados dieron a conocer que el supervisor no guarda información de importancia para ser el único con el dominio del conocimiento total de un proceso. Por otro lado, más de la mitad de los colaboradores expresan lo poco controladoras que son las jefaturas a la hora que les toca hacer funciones de control sobre ellos.

Las jefaturas en la empresa Servicios Informáticos Lexington S. A. permiten el aporte de ideas y trabajo en equipo dentro de los departamentos.

### **5.1.2.2 Indicador 2 Democrático:**

Todos los colaboradores de Servicios Informáticos Lexington S.A. coinciden que en las jefaturas predomina el liderazgo democrático, debido a la delegación de funciones, opiniones e involucramiento.

### **5.1.2.3 Indicador 3 Laissez-Faire (Liberal):**

Vale destacar que los colaboradores expresaron que no existe este tipo de liderazgo en las jefaturas. A pesar de la libertad que los supervisores brindan a los colaboradores de generar ideas, promueven la iniciativa en ellos para la solución de problemas con lo que se contribuye al logro para el cumplimiento de los objetivos.

En muchas ocasiones expresan su preocupación hacia algunas jefaturas debido a que no ofrecen libertad en la toma de decisiones, por el contrario dificultan la operación, entorpeciendo las funciones y el cumplimiento de los objetivos. Por otra parte, manifiestan el poco interés de algunas jefaturas en el involucramiento de los objetivos, eludiendo la responsabilidad.

#### **5.1.2.4 Indicador 4 Coercitivo:**

En general los colaboradores que fueron consultados reflejan en sus respuestas que no se les aplica ningún tipo de sanción por el no acatamiento de los reglamentos de la empresa. A pesar de que manifiestan el conocimiento de las políticas y procedimientos por parte de la jefatura para el cumplimiento de la funciones, muchas veces estas no son compartidas de manera clara y precisa.

Los departamentos mantienen diversos criterios, se evidencia que por parte de los superiores sí se toman acciones para erradicarlas como son: evitar preferencias entre compañeros en forma vertical y horizontal, horarios estrictos, charlas, pérdidas de tiempo en horas laborales, por mencionar algunas; los colaboradores aciertan que por parte de las jefaturas, no se toman acciones para erradicarlas.

En resumen las personas que participaron no concuerdan en la percepción de cuanto al manejo de las sanciones.

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

Cabe destacar que todos los colaboradores consideran que en alguna circunstancia o momento se han utilizado ideas u opiniones de ellos de forma que sea en beneficio de las jefaturas.

Por lo que se refiere a la información brindada por las jefaturas, consideran los colaboradores que esta labor es bien manejada para la realización de las tareas diarias.

### **5.1.3 Variable 3: MOTIVACIÓN**

#### **5.1.3.1 Indicador 1 Teoría de Maslow:**

### **Indicador 1 Necesidades Fisiológicas**

La gran mayoría de los participantes expresaron que cuentan con condiciones adecuadas para el tiempo de alimentación.

Como parte de las personas que participaron en el cuestionario nos encontramos a un porcentaje pequeño que considera que existen problemas de infraestructura que pueda atender en su seguridad. Entre comentarios que mencionaron están: acceso a salidas de emergencia en caso de terremoto o incendio, mobiliario acumulado, sillas sin uso, cubículos en malas condiciones e inseguros, objetos colgantes, regueros de café, poca higiene en el uso del azúcar, entre otras.

### **Indicador 2 Necesidades Seguridad**

En su mayoría los colaboradores conocen las rutas de evacuación en caso de incendio o terremoto, pero existe un porcentaje significativo que aún las jefaturas no han dado a conocer de las rutas de evacuación.

En cuanto al conocimiento de las personas que conforman las diferentes brigadas o si han sido parte de las mismas, las opiniones son muy divididas lo cual denota desconocimiento del tema.

### **Indicador 3 Necesidades Sociales**

Casi la totalidad de las personas que contestaron el cuestionario coinciden en que sí existen permisos para la participación en actividades sociales que la empresa realiza, esto debido a que la misma se preocupa por promover y apoyar dichas actividades.

Otro aspecto es la alta participación del personal en las actividades que organiza la empresa para motivar a sus colaboradores. En cuanto al porcentaje que no participa es muy poco.

#### **Indicador 4 Necesidades de Autoestima**

En general las personas participantes expresan que su supervisor o jefe le hace saber lo bien que desempeña sus funciones.

También, en general, indican que su supervisor o jefe lo (la) valora y lo hace sentir un miembro útil dentro de la organización.

#### **Indicador 5 Necesidades de Autorrealización**

Se encuentra que en su mayoría los colaboradores perciben que las funciones que se les ha asignado ayudan en el desarrollo de su potencial. Ahora bien, los colaboradores de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A. sienten que sus supervisores o jefes los consideran colaboradores de confianza diariamente.

### **5.1.3.2 Indicador 2 Teoría de Herzberg:**

#### **Indicador 1 Necesidades de Higiene**

La mayoría de las personas participantes en el cuestionario manifiesta que las instalaciones no se encuentran deterioradas por el uso o la falta de mantenimiento.

En su gran mayoría los colaboradores consideran que no se cuenta con acciones preventivas por parte de la empresa para evitar la insatisfacción. Algunos de los empleados indican que sí existen acciones preventivas.

#### **Indicador 2 Necesidades de Motivación**

Los aspectos que tienen mayor influencia en la motivación del personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A. son las condiciones de trabajo, el trabajo en sí y la posibilidad de ascender de puesto.

### **5.1.3.3 Indicador 3 Teoría de X y Y de McGregor:**

#### **Indicador 1 Teoría X**

Los colaboradores participantes concuerdan en su mayoría en que no es necesaria la presencia del supervisor en el departamento para que las funciones diarias se cumplan en su totalidad.

En su gran mayoría los colaboradores manifiestan que el jefe inmediato dicta normas a seguir y no somete a ningún tipo de presión.

#### **Indicador 2 Teoría Y**

En su mayoría los participantes de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A., consideran que el jefe inmediato no amenaza a sus subalternos para que se esfuercen por conseguir los objetivos de cada departamento.

También en su mayoría, expresan ser capaces de asumir responsabilidades para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

## **CONCLUSIONES GENERALES**

Ahora bien, como se muestra en los resultados, el clima organizacional se encuentra en buenas condiciones, cabe resaltar aspectos importantes que deben tomarse en cuenta para que los colaboradores puedan sentir un mejor clima, manteniendo y reforzando factores que se consideren más críticos y realizar los cambios pertinentes.

Algunos de los factores del clima organizacional que el personal considera se debe mejorar en la organización son:

- Equidad en las funciones
- Reconocimientos a quien realiza bien el trabajo
- Mejorar las relaciones interpersonales entre departamentos
- Fortalecer el trabajo en equipo
- Igualdad de oportunidades
- Mejorar la comunicación
- Programas de motivación
- Evitar los favoritismos
- Actividades sociales fuera del lugar de trabajo
- Mayor capacitación
- Programas de coaching para las jefaturas

## **5.2 RECOMENDACIONES**

### **5.2.1 Indicador 1 COMUNICACIÓN**

#### **5.2.1.1 Indicador 1 Ascendente**

Se recomienda:

Buscar variables para entablar una comunicación más fluida y personal con los colaboradores de la organización. La importancia de la interacción de las jefaturas con los colaboradores, la creación de espacios para informar con claridad los objetivos organizacionales, así como la forma de cómo se realizarán las tareas.

Trabajar con la apertura que se tiene hasta el momento, donde el colaborador no tiene ningún miedo a comunicar al jefe e informarle sobre los errores que se cometan, pero también trabajar con las jefaturas para capacitarles con herramientas asertivas a la hora de comunicarse.

Reforzar la idea del supervisor de puertas abiertas pues esto fortalecerá la motivación de los colaboradores, estos se sentirán con más confianza para desarrollar sus labores.



Establecer canales claros de comunicación con el objetivo de eliminar la comunicación informal en asuntos de trabajo.

### **5.2.1.2 Indicador 2 Descendente**

Recomendaciones:

A las jefaturas la aplicación de procesos de inducción al personal nuevo como también para recordatorios de los procedimientos a los funcionarios antiguos. El personal debe tener claridad en las políticas y procedimientos de la organización, del trato al usuario y la manipulación de los documentos en su departamento.

El establecimiento de procedimientos para la inducción del personal en temas organizacionales con el propósito de fortalecer el sentido de pertenencia al colaborador (a).

Un trato igualitario a todos los colaboradores de cada departamento con el fin de evitar la insatisfacción y las ideas preconcebidas de preferencia entre los colaboradores por parte del supervisor.

Continuar con metodología de capacitación para la generalización de información y un dominio de la información sin distinción de puesto.

Implementar procedimientos de sanción claros para mejorar el trato igualitario, así como un ambiente sano, siempre y cuando los límites no se sobrepasen y la autoridad del superior no se vea comprometida.

## **5.2.2 Indicador 2 LIDERAZGO**

### **5.2.2.1 Indicador 1 Autocrático**

Se recomienda:

Trabajar con la amplitud de información con la que ha trabajado hasta el momento con el fin de evitar especulaciones de cualquier tipo sobre la cantidad o calidad de la información, lo cual, provoca que se solidifiquen las bases de la confianza entre el supervisor o jefe y el colaborador.

El análisis de los horarios del personal en cuanto a las entradas y salidas de los colaboradores.

La implementación de capacitaciones sobre temas de liderazgo para las jefaturas o para otro colaborador que deba tener personal a cargo.

#### **5.2.2.2 Indicador 2 Democrático**

Se recomienda:

Implementar un proceso de coaching sobre el tema de liderazgo a los mandos medios y altos de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A. y cualquier otro empleado que tenga personal a cargo.

Implementar la aplicación de pruebas psicométricas en el proceso de reclutamiento y selección el proceso para medir las competencias para estos puestos.

Aplicar pruebas psicométricas en competencia para medir el tipo de liderazgo deseado en la organización y así aplicarlo en capacitación para las jefaturas.

#### **5.2.2.3 Indicador 3 Laissez-Faire (Liberal)**

Se recomienda la implementación de capacitaciones sobre temas de liderazgo y comunicación tanto para las jefaturas como para las gerencias y direcciones y cualquier otro colaborador que tenga personal a cargo.

#### **5.2.2.4 Indicador 4 Coercitivo**

Se recomienda la implementación de capacitaciones sobre temas de liderazgo y comunicación tanto para las jefaturas como para las gerencias y direcciones y cualquier otro colaborador que tenga personal a cargo.

### **5.2.2.5 Indicador 5 Participativo**

Se recomienda:

Participar al personal de una manera escalonada, acorde a las capacidades, conocimientos y puesto. Debido a que por medio de lo antes mencionado se fortalecerá la parte motivacional del colaborador.

Continuar informando periódicamente sobre los aspectos relacionados con la empresa tanto a lo interno como externo a los colaboradores diariamente con lo cual se consigue un bien en común que es la satisfacción de los clientes.

## **5.2.3 Indicador 3 MOTIVACIÓN**

### **5.2.3.1 Indicador 1 Teoría de Maslow**

#### **Indicador 1 Necesidades Fisiológicas**

Se recomienda coordinar con el departamento de mantenimiento para la eliminación de los muebles que no son necesarios en los cubículos que están representando peligro para los colaboradores. Entre comentarios que se destacan es la limpieza de las áreas de café por lo que se recomienda coordinar con el personal de limpieza para que constantemente esté atento a estas áreas debido a que son propensas a la propagación de plagas; además se fortalece la manipulación de alimentos.

#### **Indicador 2 Necesidades Seguridad**

Se recomienda:

Coordinar con las jefaturas, Departamento de Recursos Humanos y brigadas de emergencia o brigadas encargadas de la salud ocupacional de la empresa para clarificar sobre las rutas de evacuación en caso de siniestro ya que un porcentaje de los encuestados desconocen donde dirigirse en caso de una emergencia.

Fortalecer la información con relación a las brigadas y su conformación con elementos tales como boletines la divulgación general a los colaboradores.

Rotular de las áreas de trabajo para información de los empleados, debido a que no tienen conocimiento exacto de cuáles son sus posiciones de trabajo (el personal no tiene la información correcta de cómo se llaman sus funciones).

### **Indicador 3 Necesidades Sociales**

Se insta a las jefaturas a seguir motivando al personal a participar en las actividades, debido a que con ellas se trabaja en la cohesión de equipo, dando apertura a que se fortalezca el trabajo en equipo, promoviendo la integración de una manera fácil, para esto se recomienda implementar actividades o programas que promuevan el 100% de la participación del personal.

### **Indicador 4 Necesidades de Autoestima**

Se recomienda:

A las jefaturas, crear estrategias para lograr que el personal que por uno u otro motivo se siente con poca o nula motivación logre la cohesión con el resto del grupo.

A las jefaturas que continúen con la práctica de apoyo y motivación al personal en cuanto a su buen desempeño laboral.

A la alta gerencia considerar la opción de programas de compensación e incentivos equitativos para los colaboradores que realizan buen desempeño de sus tareas, como también equidad en cuanto a los salarios con respecto a la competencia.

### **Indicador 5 Necesidades de Autorrealización**

Se recomienda:

Establecer un balance entre los colaboradores de confianza del supervisor y los que aunque sean muy buenos trabajadores no son de confianza, creando prácticas donde el supervisor o jefe considere a su personal de confianza por igual.

Al supervisor o jefatura a cargo, continuar con nuevos retos a los colaboradores a su cargo, que permita el crecimiento profesional pero, principalmente, tener la apertura para que todo el personal a cargo se sienta tomado en cuenta en las decisiones.

Considerar la opción de motivar a los colaboradores a participar en los procesos de reclutamiento interno con el fin de que puedan escalar posiciones y así crecer como profesional.

### **5.2.3.2 Indicador 2 Teoría de Herzberg**

#### **Indicador 1 Necesidades Higiene**

Se recomienda:

Realizar chequeos periódicos de las instalaciones y coordinar con el departamento de mantenimiento para futuras reparaciones o, si corresponde, hacer anotaciones para contemplarlo dentro de la realización del próximo presupuesto a realizar. Lo anterior con el fin de ofrecer a los colaboradores un lugar de trabajo apto, limpio y agradable para realizar sus labores diarias.

Solicitar asesoramiento al área de Recursos Humanos para la implementación de programas de capacitación o campañas internas con el propósito de erradicar la insatisfacción dentro de la organización.

#### **Indicador 1 Necesidades Motivación**

Se recomienda establecer políticas para la selección de los colaboradores con respecto de los ascensos, de manera que se ejecute por capacidades o competencias y no por favoritismos, brindándole tranquilidad al colaborador para trabajar en la organización.

### **5.2.3.3 Indicador 3 Teoría X y Y de MgGregor**

#### **Indicador 1 Teoría X**

Se insta:

A las jefaturas a estar seguro de que el la producción por de departamento no se vea afectado cuando ellas no estén presentes. El objetivo principal es poder medir el grado de

compromiso y calidad de colaboradores con los que se cuenta, se medirá que la presencia o ausencia de la jefatura no afecte el rendimiento.

A la jefatura a analizar que los procesos del departamento se están realizando de la mejor manera, con el fin de saber si se está aprovechando al máximo el tiempo o se están cumpliendo los objetivos organizacionales.

### **Indicador 1 Teoría Y**

Se recomienda:

Trabajar más intensamente en la manera en que las jefaturas se comuniquen con sus colaboradores para lograr trato igualitario y obtención de los objetivos de cada departamento de manera eficaz y eficiente.

Aprovechar correctamente las capacidades y disposición de los colaboradores por parte de las jefaturas para ocuparlos en funciones con asertividad y a la vez hacerlos sentir que están siendo aprovechados por sus capacidades dentro cada departamento.

## **RECOMENDACIONES GENERALES**

En relación con el clima organizacional los colaboradores de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A. poseen una sensación positiva del estado del Clima Organizacional, pero siempre existe una significativa posibilidad de mejora y el lograr optimizar este resultado, sin duda, tendrá múltiples beneficios en distintas áreas y resultados de la organización.

Se recomienda considerar capacitaciones en temas de liderazgo, así como también talleres o capacitaciones para motivar al personal con temas por fortalecer como son la comunicación y el trabajo en equipo.

**CAPITULO VI**  
**PROPUESTA**

## PRESENTACIÓN

De acuerdo con los resultados que se obtuvieron en el análisis del clima organizacional que se presenta en la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A. se pudo concluir que aunque se posee una sensación positiva del clima, existe una significativa posibilidad de mejorar de manera que los colaboradores realicen sus funciones con la mayor satisfacción posible.

Por las consideraciones anteriores, se presenta la siguiente propuesta en lo que se refiere a las acciones que se implementarán en los diferentes departamentos de la organización con el fin de fortalecer aquellas debilidades que sobresalieron durante el estudio.

La propuesta consiste en desarrollar e implementar planes con talleres, charlas y capacitaciones para los colaboradores, los mismos abarcan temas de relevancia para mejorar el clima organizacional de la empresa.

## JUSTIFICACIÓN

En la actualidad las personas trabajan bajo constantes presiones en sus labores lo que provoca altos índices de preocupación en su diario vivir. Esto conlleva al deterioro en aspectos de la salud que afectan indirectamente o directamente en el desempeño laboral, la asistencia a trabajar, en el confort, la motivación y una buena integración al espacio donde se labora.

Por lo anterior, la propuesta pretende crear e implementar planes de talleres, capacitaciones y charlas para los colaboradores de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A., con el fin de brindar oportunidades de mejora que vienen a fortalecer el clima organizacional y por consiguiente con el desempeño de las actividades diarias que realizan los colaboradores de la organización.



## ALCANCE

La propuesta busca que los empleados tengan conocimiento sobre los temas que abarcan el clima organizacional, no solo para desarrollarlo en conocimientos, sino en sus habilidades y destrezas para el cumplimiento de los objetivos de la organización y de los propios.

## OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

### OBJETIVO GENERAL

Crear e implementar una propuesta para mejorar el clima organizacional de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

### OBJETIVO ESPECÍFICOS

1. Elaborar una lista de comentarios y necesidades brindados por los colaboradores de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A, en temas relacionados con la mejora del clima organizacional.
2. Proponer y elaborar un programa de capacitación tomando en cuenta las necesidades encontradas en el resultado de la investigación para el mejoramiento del clima organizacional en la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.
3. Recomendar a la organización una propuesta de implementación de pruebas psicométricas para procesos de Reclutamiento y Selección.

4. Proponer y elaborar un programa de focus groups y reuniones departamentales como necesitadas encontradas en el resultado de la investigación para el mejoramiento del clima organizacional en la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.
5. Elaboración e implementación de software para medir la satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

## DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Una vez detallados los datos arrojados en el cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa y teniendo un resultado positivo en cuanto aspectos de clima organizacional se considera que con miras a la mejora continua es relevante tomar medidas para mejorar aspectos importantes e implementar prácticas que mantendrán el clima organizacional en óptimas condiciones.

En relación con lo anterior, la propuesta se divide en tres partes las cuales se presentan a continuación según el orden de los objetivos específicos que abarcarán cada uno de los temas. Estas partes estarán compuestas por:

1. Elaboración de lista sobre las percepciones del personal y la contribución al mejoramiento del clima organización de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.
2. Elaboración de un programa con diferentes actividades tales como: capacitaciones, reuniones departamentales para el mejoramiento del clima organizacional de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.
3. Elaboración de un software para medir la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

### TEMA No. 1

**Elaborar una lista sobre las percepciones del personal y la contribución al mejoramiento del clima organizacional de la empresa Servicios Lexington S.A.**

Los siguientes son algunos de los comentarios realizados en el cuestionario por los colaboradores de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

Estas son percepciones sobre el clima organizacional de la empresa que nos ayudará a plantear una propuesta y poder considerar un concepto integrado que permita determinar la manera en que las políticas, prácticas administrativas, la tecnología y los procesos de toma de decisiones, se traduzcan para que influya en ellos. Los comentarios en su totalidad serán detallados en los anexos de este proyecto.

<p style="text-align: center;"><b>COMUNICACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retroalimentación de proyectos.</li> <li>• Desarrollos nuevos, cambios, bugs sobre todas las funciones en general.</li> <li>• Casos diferentes a lo cotidiano se dan a conocer para retroalimentación.</li> <li>• Comunicación asertiva orienta a los pasos a seguir, Scrum, reuniones de seguimiento.</li> <li>• Cuando hay proyectos particular basado en lo que se espera, cuando el resultado de alguna no fue la esperada por un actuar incorrecto.</li> <li>• Cuando el proyecto tiene alguna desviación de parte del cliente.</li> <li>• Al redactar de forma incorrecta un informe.</li> <li>• En casos de atención al cliente.</li> <li>• Comunicación con otras áreas, mejoramiento de código.</li> <li>• Estuvo claro al inicio pero la realidad dista considerablemente de las necesidades que surgen a diario.</li> <li>• De forma verbal conversamos las necesidades.</li> <li>• Las instrucciones se dan en forma verbal, escrita.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>LIDERAZGO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre en reuniones constantes.</li> <li>• Por medio de capacitaciones y aclaraciones en conjunto con el equipo de forma personal.</li> <li>• En todos los casos que se requieran el apoyo y dirección de la jefatura, siempre se tiene la opción de consejos y/o explicaciones de los procesos actuales.</li> <li>• Elaboración de requerimientos.</li> <li>• Con directrices claras la mayoría del tiempo.</li> <li>• Regularmente, en reuniones de seguimiento periódicas.</li> <li>• Todos los días mediante reuniones.</li> <li>• Documentación relevante, explicaciones verbales inmediatas.</li> <li>• Para toda tarea se le solicita a la jefatura sus consideraciones.</li> <li>• Nuevos proyectos, requerimientos, nuevos clientes, nuevas tareas asignadas, etc.</li> <li>• Nos comunica y nos da retroalimentaciones de las tareas realizadas</li> <li>• por medio de correo formal de la tarea requerida.</li> <li>• Se le comunica frecuentemente el avance, preferible que no participe, ya que generalmente complica el proyecto.</li> <li>• Sí consulta el estatus de las tareas, pero si hay complicaciones no se involucra en la solución, lo deja en manos del colaborador.</li> <li>• Siempre se me consulta sobre mi avance y si presento dificultades se deja la posibilidad de acudir a ella en caso de requerirlo.</li> <li>• Con mucha frecuencia, lo cual permite mejorar en aquellas áreas que todavía no están perfeccionadas.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>MOTIVACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Casos nuevos donde no tenemos suficiente experiencia.</li> <li>• Herramientas necesarias.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos de inducción.</li> <li>• Actualmente se mejora con evaluación de desempeño, prácticas nuevas.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación, capacitación, comunicación.</li> <li>• Relación entre miembros, establecimiento de roles.</li> <li>• Reconocimiento del tiempo/salario extra.</li> <li>• Flexibilidad en manejo de horarios, formalización de teletrabajo.</li> <li>• Comunicación, integración, motivación.</li> <li>• Reconocimiento de logros alcanzados.</li> <li>• Mejoras en infraestructura (fuera de jornada laboral normal).</li> <li>• Disminución de ruido y distractores en general.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre hay cosas para mejorar y no quiere decir que estén mal o del todo mal.</li> <li>• Más comunicación laboral, reuniones cada cierto tiempo, para evaluar y expresar las situaciones que nos inquietan.</li> <li>• Trabajo en equipo, mayor confianza y comunicación.</li> <li>• Comunicación inter departamental, asertividad en la comunicación. Mejorar trabajo en equipo - eliminar la visión de competencia entre áreas de trabajo</li> <li>• El trato de ciertas personas a otras aunque sea en sus funciones básicas de empleado. 2. Tomar medidas entre las personas cuando es necesario. 3. Poner en orden ciertos asuntos de chismes y creer que son más poderosos por ciertas condiciones 4. Evitar que se queden en recepción chismeando en la tarde interrumpe a los demás compañeros debido al ruido.</li> <li>• El trato. El ambiente laboral. Los chismes.</li> </ul>
--	---

**TEMA No. 2 Elaboración de un programa con diferentes actividades tales como: capacitaciones, reuniones departamentales para el mejoramiento del clima organizacional de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.**

**ELABORACIÓN DE PROGRAMA O PLANES DE CAPACITACIÓN**

Como resultado de los comentarios realizados por los colaboradores de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A. se propone impartir al personal capacitaciones que ayudarán a fortalecer el clima organizacional; así como, proporcionará sugerencias a las jefaturas para poder brindar una mayor calidad de desempeño para el bien de la organización.

**Indicador 1 COMUNICACIÓN**

Para trabajar el tema de comunicación se propone una capacitación dirigida a todo el personal de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A. así como también trabajar

capacitaciones adicionales para las jefaturas dirigidas al fortalecimiento del clima laboral mediante la capacitación asertiva.

### **Objetivo:**

Capacitar, durante sesiones al personal de la empresa en temas de mejora de clima organizacional con el propósito de que se logre una comunicación asertiva con miras a un mejor desempeño profesional.

### **Sesión I**

En este apartado se transmite el objetivo de la capacitación de comunicación mediante una sesión para que el personal adquiera herramientas claves para alcanzar resultados concernientes al desarrollo de competencias asociadas a la comunicación con el fin de conseguir un mejor ambiente laboral. Esta sesión se compondrá de capacitación y dinámicas que ayudarán a reforzar las herramientas que se les proporcione a los colaboradores de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

### **Contenido:**

- ✓ Definición de comunicación
- ✓ Conceptos básicos de comunicación
- ✓ Importancia de la comunicación
- ✓ Funciones de la comunicación
- ✓ Elementos de la comunicación
- ✓ Procesos de comunicación
- ✓ La comunicación en las organizaciones
- ✓ Direcciones de la comunicación
- ✓ Medios de comunicación aplicables a la organización
- ✓ Barreras que afectan la comunicación empresarial
- ✓ Comunicación asertiva

## Cantidad de grupos:

- ✓ 9 grupos de 12 personas

## Duración:

La capacitación será de 9 horas, repartidas de la siguiente forma: una hora y 35 minutos para café y almuerzo, 6 horas y 50 minutos efectivas de trabajo, realizadas en una sesión, distribuidas de la siguiente manera:

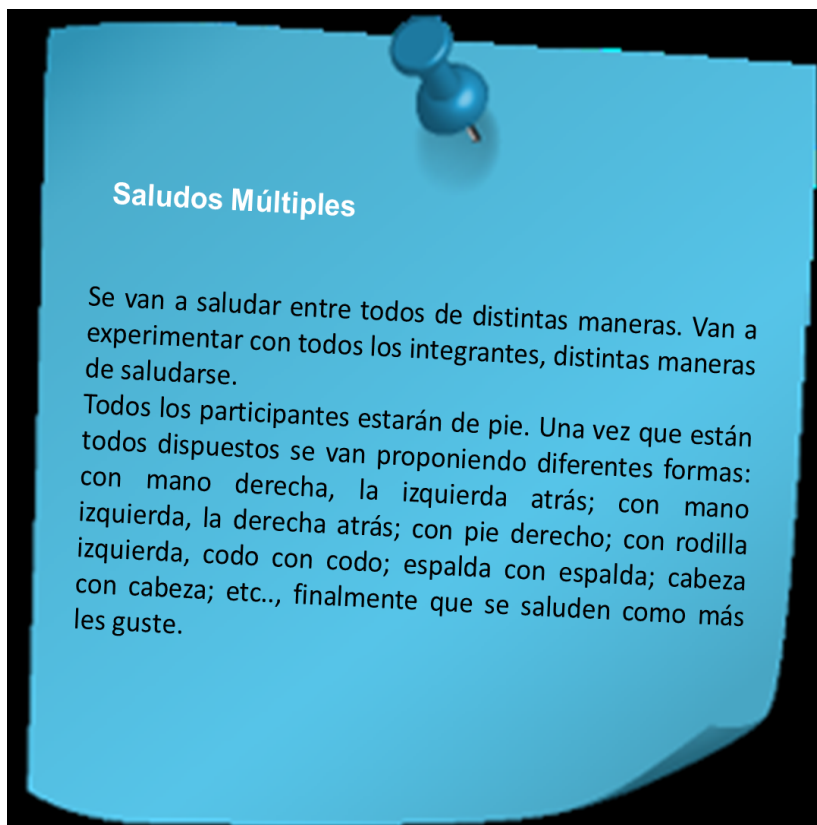
7:30 a.m. a 8:00 a.m.	Recepción de los participantes y entrega del material de la capacitación
8:00 a.m. a 8:20 a.m.	Bienvenida a los participantes, información sobre las rutas de seguridad y presentación de los instructores
8:20 a.m. a 8:50 a.m.	Temas: Definición de comunicación, Conceptos básicos de comunicación, Importancia de la comunicación y Funciones de la comunicación.
8:50 a.m. a 9:05 a.m.	Café
9:05 a.m. a 9:20 a.m.	Dinámica #1
9:20 a.m. a 9:45 a.m.	Temas: Elementos de la comunicación, Procesos de comunicación
9:45 a.m. a 10:15 a.m.	Dinámica #2
10:15 a.m. a 10:45 a.m.	Tema: La comunicación en las organizaciones y Dirección de la comunicación.
10:45 a.m. a 11:15 a.m.	Dinámica #3
11:15 a.m. a 11:45 a.m.	Dinámica #4
11:45 a.m. a 12:00 m.d.	Reflexión sobre las dinámicas realizadas
12:00 m.d. a 1:00 p.m.	Almuerzo
1:00 p.m. a 3:00 p.m.	Temas: Medios de comunicación aplicables a la organización y Barreras que afectan la comunicación empresarial
3:00 p.m. a 3:20 p.m.	Café
3:20 p.m. a 4:00 p.m.	Dinámica #5
4:00 p.m. a 4:20 p.m.	Tema: Comunicación Asertiva

4:20 p.m. a 4:45 p.m.	Dinámica #6
4:45 p.m. a 4:55 p.m.	Reflexión sobre las dinámicas realizadas
4:55 p.m. a 5:00 p.m.	Cierre de la capacitación

### Descripción de la capacitación:

La capacitación tiene una duración de 9 horas en una sesión. Dirigido a todos los colaboradores de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A, la cual se divide en 9 grupos de 12 personas.

### Desarrollo de las dinámicas:



#### Descripción:

Esta dinámica averigua como las personas aprenden a escuchar, seguir instrucciones y aplicar de manera correcta lo que se les indica.

#### Duración:

10 y 15 minutos

Al final de la actividad se brindará una pequeña realimentación sobre la escucha y el cómo recibir las instrucciones y ponerlas en práctica.

## Obstáculos

Realizar un torbellino de ideas en relación a los obstáculos en la comunicación. ¿A que remite la palabra obstáculo)? Se anotan todas las palabras en un pizarrón o un papel afiche. Se subdividen en grupos. En función de las palabras se pide que elijan dos o tres de ellas y construyan una estatua corporal que represente a las palabras. Se muestran las estatuas y se busca modificarlas.

**Descripción:** El objetivo que persiguen estas técnicas es el “encuentro y reencuentro” con el otro y desde allí invitan a la reflexión sobre los propios modelos comunicativos.

La comunicación humana es el tema central de todo proceso grupal, por lo tanto este tema, es abordado en toda tarea de grupos para construir una red interaccional que favorezca los vínculos inter e intrasubjetivos.

**Duración:** 30 minutos

Al final de la actividad se brindará una pequeña realimentación sobre la escucha y cómo recibir las instrucciones y ponerlas en práctica.

## Distintos modos de comunicarse

1. Se van a encontrar de a dos con aquella persona que menos conozcan y van a buscar un espacio donde conversar cómodamente.
2. Ahora van a seguir conversando, pero de espaldas (cada pareja va a juntar sus espaldas).
3. Ahora lo van a hacer con mímica. No más de 20 personas.

Dar tiempo entre 1), 2) y 3)

**Descripción:** Esta dinámica permite la posibilidad de aplicar en un grupo que comienza un proceso, porque ayuda a conocerse y comunicarse.

**Duración:** alrededor de 30 minutos.

Hay que observar con atención la actividad del grupo, para saber cuándo pasar a la segunda consigna. En general conviene hacerlo cuando el bullicio general es alto, es decir, que no ha habido nadie que se quedó sin dialogar. En el paso siguiente aparecen muchas resistencias: “que si no miro a la cara es difícil”, etc. lo importante acá es que las espaldas estén juntas, como apoyadas para ver si en la puesta en común alguno descubre la comunicación corporal, no verbal. Si esto no ocurre el coordinador debe observar, pero, no forzar a que lo hagan, ya que este material le servirá para el análisis y devolución posterior. En el último paso se producen muchas risas y temor al ridículo. Algunos se enganchan y lo logran, otros no. En el plenario se promueve un intercambio intenso a partir de todos los sentimientos experimentados, que es necesario ir enlazando para realizar una devolución general, acompañada por contenidos teóricos que inviten a la articulación con los hechos.



## Confianza

Elegir otra persona para empezar a trabajar. Ponerse frente a frente parados, con los pies juntos, tomados de las manos y tirándose hacia atrás, manteniendo el equilibrio. Tendrán que probar con cada personas e ir registrando lo que les pasa con cada una. Los participantes deben rotar, de tal manera que puedan intentar el equilibrio todos con cada uno. Máximo de 20 personas.

**Descripción:** Es fundamental el rol de los coordinadores porque se requiere mucha observación de cada persona y pareja. La técnica se refiere a la confianza que se deposita en otro individuo y por lo mismo moviliza actitudes personales, por lo cual se requiere mucha contención.

**Duración:** Alrededor de 30 minutos y luego reflexión.

Lo que se percibirá será la confianza que existe en las personas, logrando el equilibrio. La observación realizada por el coordinador es elemental para el momento de la reflexión en el que los participantes manifiestan sus sentimientos y sus obstáculos. Se cierra explicando la importancia de la confianza, sobre todo para realizar un trabajo en grupo o equipo.

## El naipe

Se preparan 12 tarjetas como cartas de un juego de naipe. En cada una, se escribe una palabra. Al comenzar la dinámica, el primer participante deberá comunicar a su vecino un breve mensaje, de sólo cinco palabras. Para eso, recibe todo el naipe, piensa el mensaje y elige 5 cartas con las que pretende expresarlo y se las pasa al compañero. El que recibe las 5 cartas con las 5 palabras, escribe en una hoja lo que él cree que le quiere decir el compañero que le paso las cartas. Enseguida pide todo el naipe; piensa un mensaje, selecciona 5 cartas que expresen dicho mensaje y se las pasa a su vecino. Por último copia en una hoja lo que quiso decir. Así, sucesivamente van haciendo los restantes participantes. Terminada la entrega de los mensajes, se confronta lo que cada uno quiso decir y lo que el vecino interpretó. Se va haciendo en el mismo orden que se procedió para la entrega de los mensajes.

**Descripción:** Al finalizar la dinámica, el grupo discute sobre la utilidad de la dinámica y se pueden sugerir algunas preguntas.

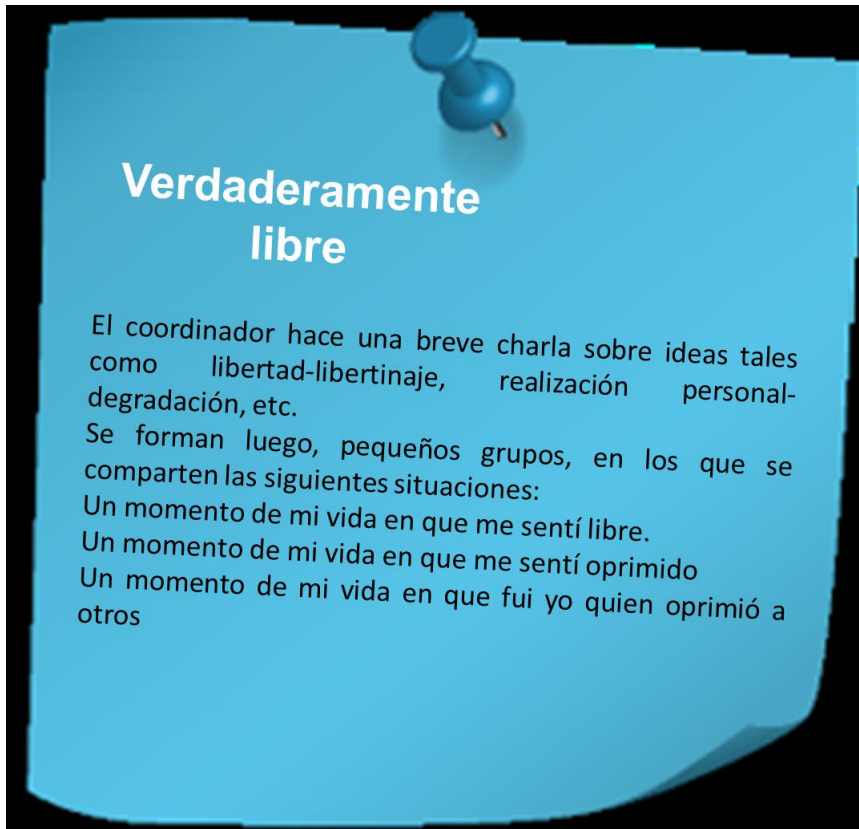
¿Hubo mensajes que lograron ser bien transmitidos y comprendidos? ¿Por qué?

¿Hay muchas diferencias en el sentido que le dan a las palabras?

¿Qué palabras dieron más lugar a equivocaciones o interpretaciones diversas?

¿Hay palabras que el grupo usa y que se pueden prestar para malentendidos al interior del grupo?

**Duración:** 30 minutos



**Descripción:** Ayudar a que los integrantes del grupo se relacionen y comuniquen, reflexionando un tema.

**Duración:** 30 minutos

Luego de comentar los aportes, los grupos tratan de elaborar lo que consideran una verdadera definición de “libertad” y otra de “opresión”. En plenario, cada grupo presenta sus definiciones. El coordinador retoma estos elementos y los completa con sus propias reflexiones, invitando a los participantes a descubrir nuevos elementos a sacar conclusiones, a cambiar de actitud.

Al final, se evalúa la dinámica, planteando al grupo si ésta sirvió o no para aumentar o mejorar la comunicación.

### **Responsables:**

Proceso de Capacitación y Desarrollo de la Unidad de Recursos Humanos de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

### **Recursos:**

#### **Parte teórica**

Sala de capacitación  
Mobiliario  
Instructor  
Proyector  
Parlantes  
Hojas  
Lápices

#### **Parte práctica**

Hoja de papel grandes

## Indicador 2 LIDERAZGO, PROCESO DE COACHING PARA MANDOS ALTO Y MANDOS MEDIOS

Desarrollar equipos de trabajo inteligentes promueve que el talento de los miembros de la organización se aproveche al máximo, logrando que el resultado del equipo sea más que la suma de los talentos individuales. Más que capacitaciones esporádicas, los equipos necesitan pulir las habilidades prácticas durante el día a día, y probar bajo un marco seguro y que parta de su realidad, las formas de trabajo que les producen los mayores resultados. Dado que es fácil distraerse de un proceso de cambio al estar inmerso en la cotidianidad, un agente externo que brinde seguimiento a la agenda de aprendizaje y realimentación constante es lo que los equipos necesitan para mantenerse en el camino.

### Objetivo:

Mejorar habilidades para el logro de objetivos por medio de un proceso de aprendizaje vivencial y personalizado en el que los participantes liberen su potencial y consigan formas más efectivas de trabajo en equipo, partiendo del día a día.

### Contenido:

- Entrevistas inicial y diagnóstico de la organización
- Definición de fortaleza y áreas de mejoramiento del equipo
- Retroalimentación y creación conjunta de la visión para el equipo
- Taller de instrumentación: se brinda herramientas para un trabajo en equipo más efectivo.
- Elaboración de una agenda de aprendizaje, con actividades diseñadas para ejecutarse el día a día del equipo de trabajo.
- Talleres intermedios sobre temáticas de relevancia para las áreas particulares que el equipo necesite fortalecer.
- Contactos de seguimiento a través de teléfonos y correos electrónicos para enfrentar dificultades y evaluar proceso.
- Taller de cierre y evaluación final

### **Cantidad de grupos:**

2 grupos divididos entre los mandos de alta gerencia y mandos medios.

### **Duración:**

El periodo mínimo de 3 meses con un promedio de 6 meses, se programan sesiones semanales para brindar realimentación y dar seguimiento a la agenda de aprendizaje, además de comunicación constante vía teléfono y correo electrónico.

### **Descripción del taller o capacitación:**

Mediante un diagnóstico comprensivo, discusiones grupales, retroalimentación constante y un seguimiento cercano de la agenda de aprendizaje los equipos de trabajo logran:

- Entender cómo la dimensión emocional determina las interacciones de los miembros y su posibilidad de trabajar efectivamente.
- Entender cómo el equipo se inserta dentro de la organización, sus metas y su éxito o fracaso.
- Tomar conciencia de las fuerzas que rigen la dinámica organizacional, de forma que se levante los bloqueos y se potencien las que contribuyen con la efectividad.
- Fortalecer su identidad grupal y su capacidad para evaluar las fortalezas y debilidades de sus miembros.
- Obtener mediante técnicas de “Vídeo-Feedback” una vía para mejorar sus habilidades de comunicación, colaboración e influencia.
- Aumentar su desempeño grupal al emplear más efectivamente el talento de los miembros.
- Practicar directamente en su contexto, las conductas o formas de trabajar que brindan mejores resultados, sometiendo las nuevas destrezas y error para refinarlas.

### **Indicador 3 Team Bulding**

El desempeño efectivo de una organización y sus equipos de trabajo, se basa en un claro entendimiento de los objetivos, estrategias, metas y planes de trabajo compartidos, junto con las funciones y responsabilidades individuales de los miembros del equipo.

Sobre la base de las consideraciones anteriores se propone una capacitación o taller donde los colaboradores desarrollen, refuercen sus capacidades, actitudes, conocimientos y nuevas conductas, así como determinar el poder de la capacidad de un equipo para lograr y mantener un alto desempeño, haciendo que el trabajo en equipo sea un complemento necesario para los esfuerzos operacionales y programáticos de fortalecimiento de la capacidad organizacional.

#### **Objetivo:**

Desarrollar las habilidades que se consideren prioritarios para el grupo. Afianzando los valores fundamentales y los valores corporativos declarados, generando consciencia sobre la importancia del trabajo en equipo y el efecto sinérgico que se logra en los colaboradores de la organización.

#### **Sesión I y II**

En este apartado se transmite el conocimiento de la capacitación de “Team Building” o construcción de equipos mediante dos sesiones en las cuales se capacitará al personal, en dos grupos, con herramientas claves para alcanzar los resultados y con el fin de desarrollar competencias asociadas al trabajo y liderazgo en equipo para lograr un mejor ambiente laboral. Cada sesión estará compuesta por teoría acerca del tema y dinámicas que ayudarán a reforzar las herramientas que se les proporcione a los colaboradores de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

#### **Contenido:**

Los temas se desarrollan por medio de la participación del grupo en las diferentes situaciones mediante un marco creativo e interactivo, permitiendo un mayor impacto en los participantes.

### Cantidad de grupos:

2 grupos de 55 personas

### Duración:

La capacitación cuenta con 9 horas en total, repartidas de la siguiente forma: una hora y 50 minutos para café y almuerzo, 1 hora de traslado a las instalaciones y 6 horas y 50 minutos efectivas de trabajo, realizadas en 2 sesiones, distribuidas de la siguiente manera:

Hora	Actividad
7:00 a.m.	Salida de busetas de instalaciones del cliente
8:00 a.m. a 8:30 a.m.	Desayuno
8:00 a.m. a 9:15 a.m.	División de equipos y creación de identidad
9:15 a.m. a 12:30 p.m.	Inicio de programa de trabajo en equipo con Primeras estaciones según programa elegido.
12:30 p.m. a 1:30 p.m.	Almuerzo
1:30 p.m. a 3:00 p.m.	Continuación de programa de trabajo en equipo con resto de estaciones según programa elegido.
3:00 p.m. a 3:45 p.m.	Cierre de aprendizaje experiencial y análisis de experiencia con insumos para la organización.
3:45 p.m. a 4:10 p.m.	Refrigerio
4.10 p.m.	Cierre y salida hacia oficinas del cliente

### Descripción del taller o capacitación:

La capacitación de “Team Bulding” tiene como duración 8 horas y va dirigido a todos los colaboradores de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A., para lo que se requiere que

se realice en dos sesiones, con dos grupos de 55 personas cada uno, de la forma como se explicó anteriormente.

La metodología que se aplicará será poder considerar al aprendizaje experiencial como la forma más natural y real de crear aprendizajes. El aprendizaje experiencial es una poderosa metodología basada en constructivismo, que es utilizada de manera consciente, planificada y dirigida para ser utilizada como un sistema formativo adaptable a los diversos estilos de aprendizaje que genera aprendizajes significativos. Esta metodología es una generación cíclica de teorías de acción, a partir de experiencias interiorizadas.

Se presenta las siguientes opciones de “Team Bulding” para desarrollar con los colaboradores de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

### Opción I: Team Bulding Temático Fórmula 1:

**FORMULA 1**



**PROGRAMA TODO INCLUIDO. SU EQUIPO APRENDE Y DISFRUTA**

El programa “FORMULA 1” utiliza como marco conceptual los procesos que se desarrollan en los Pits de Fórmula 1 en los que cada segundo cuenta y en donde la comunicación y el aporte de cada integrante es vital para el éxito del equipo. Los participantes tendrán que organizar estrategias para construir hacer funcionar todos los elementos de un equipo automovilístico y junto a esto deben implementar estrategias de liderazgo y buen desempeño. Un programa de bajo impacto físico y mucha diversión. Y además presenta una metáfora sumamente poderosa que permite un gran impacto en los participantes.

**PROGRAMA TODO INCLUIDO SU EQUIPO**

**APRENDE Y DISFRUTA**

- Locación con hermosa naturaleza y salón acondicionado para el evento.
- Tres tiempos de alimentación.
- Marco mágico y ambientación de F1.
- Facilitadores profesionales
- CYCLE TIME PUZZLE
- INCREDIBLE MACHINE
- Transporte desde oficinas del cliente
- Memorización gráfica.

## Opción II: Team Bulding Temático Torneo Medieval, REINO DE HEAM, Bosque fatuo



**TEAM BUILDING MEDIEVAL**

**Torneo Medieval**  
**Reino De Heam**  
**Bosque Fatuo**

**PROGRAMA TODO INCLUIDO**  
**SU EQUIPO APRENDE Y DISFRUTA**

- Locación con ambiente medieval.
- Chalecos medievales para los participantes.
- Creación de trajes medievales.
- Construcción de Castillos y Catapultas.
- Justas de caballeros y danza medieval.
- Facilitadores profesionales.
- Equipo de actuación.
- Tres tiempos de alimentación
- Transporte desde oficina

**Programa de trabajo en equipo MEDIEVAL**

Castillo, dragones, caballeros y un equipo de valientes aldeanos son el escenario mágico de nuestro programa Medieval.

Este programa utiliza el contexto de la era medieval para fortalecer en los equipos diversas habilidades fundamentales: Comunicación, Planeamiento, Estrategias y Liderazgo.

Los participantes tendrán que viajar a un mundo fantástico en donde la confianza es el mejor escudo y la comunicación el arma más efectiva.

## Opción III: Team Bulding Temático CUERDAS ALTAS Y CUERDAS BAJAS



**CUERDAS ALTAS**  
**CUERDAS BAJAS**

**PROGRAMA TODO INCLUIDO**  
**SU EQUIPO APRENDE Y DISFRUTA**

- Parque de aventura inmerso en el bosque primario, incluye el equipo de seguridad y los guías de aventura.
- Área exclusiva para su equipo.
- Facilitador profesional
- Interacción única con la Naturaleza en entorno de cuerdas altas y bajas.
- Tres tiempos de alimentación.
- Transporte desde oficinas del cliente.

**PROGRAMAS DE CUEDAS EN ENTORNOS NATURALES**

La metodología de trabajo con cuerdas se ha consolidado a nivel mundial como uno de los elementos más importantes dentro del contexto del desarrollo de equipos.

Se caracteriza por resaltar lo mejor de cada individuo y del equipo como un todo.

Planeamiento estratégico, liderazgo, Comunicación, Confianza, Salir de la zona de confort.

La Naturaleza como aula viva de aprendizaje, atreverse es el primer paso, la confianza en tu equipo te dará la sinergia para lograrlo.



### **Duración:**

Cada actividad tiene una duración de aproximada entre 30 y 40 minutos.

### **Responsables:**

Departamento de Recursos Humanos de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.

### **Recursos:**

Lugar para realizar las actividades	Agua
Moderador	Tubo agujerado
Cronometro	Cuerdas
Lápiz	Trozos de madera
Libreta	Maya
Tablas para esquiar	Tubos
Cubetas	Croquis
Alimentación (refrigerio mañana, almuerzo, refrigerio tarde)	

## **Indicador 4 RECOMENDACIÓN DE PROPUESTA DE PRUEBAS PSICOMÉTRICAS PARA PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN MANDOS MEDIO Y ALTOS (ASCENSOS).**

Debido a los resultados obtenidos se evidencia que existe un favoritismo en los procesos de contratación de personal; por lo tanto, se recomienda implementar la aplicación de pruebas psicométricas en los procesos de reclutamientos y selección, con el fin establecer una transparencia y así contribuir al mejoramiento del clima organizacional de la empresa.

## **Indicador 5 APLICACIÓN DE PRUEBAS PSICOMÉTRICAS EN PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA PERSONAS DE NUEVO INGRESO.**

De acuerdo con los razonamientos que se han venido analizando con el resultado de la percepción de los colaboradores de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A. con respecto al clima organizacional, se propone:

- Establecer procedimientos de reclutamiento y selección de personal en cuanto a la contratación de personal, mediante pruebas psicométricas aplicables a los candidatos para los puestos.

Si bien las herramientas de contratación han evolucionado en estos tiempos sigue existiendo un alto índice de fracaso que resulta oneroso para la organización. Entre las causas están la falta de información relacionada con la personalidad, la motivación y los intereses del candidato que el empleador, a menudo, pasa por alto.

La entrevista de trabajo por si sola resulta un factor débil de predicción del éxito en el trabajo. La solución de evaluación psicométrica le proporciona índices claves para identificar de forma clara los potenciales y acertar con sus contrataciones.

## **Indicador 6 APLICACIÓN DE PRUEBAS PSICOMÉTRICAS A MANDOS ALTOS Y MANDOS MEDIOS YA EXISTENTES EN TEMA DE COMPETENCIAS**

Se cree que los buenos jefes y gerentes con dinamismo entienden la dinámica de la organización y sus equipos de trabajo. El papel del jefe o gerente es crítico, ya que las personas tienen que actuar como un canal entre los colaboradores y coordinar a su equipo para lograr una productividad óptima.

La evaluación de potencial gerencial ayuda en perfiles de habilidades de comportamiento de un empleado para un cargo directivo. La evaluación se centra en la medición de la

perspicacia de la personas de la organización, habilidades de colaboración, habilidades de liderazgo, gestión de personas y la gestión de la propia obra.

Las pruebas psicométricas aplicables a los mandos altos y medios, ayudarán a medir aspectos tales como:

- Reclutamiento y selección del candidato correcto para el perfil gerencial o jefatura
- Identificar las brechas y prepara a sus gerentes primerizos
- Maximización de talento
- Es una buena herramienta para la evaluación y desarrollo
- Identifica áreas de entrenamiento y desarrollo.

### **Dirigido a:**

Directores  
Gerentes  
Todo puesto de nivel medio

### **Descripción de la prueba**

- Pruebas de personalidad
- Pruebas de competencia
- Pruebas de inteligencia emocional
- Pruebas de razonamiento

Con un enfoque basado en competencias medirá el potencial de gestión que tenga el candidato para la gestión de jefatura o gerencia para la efectividad gerencial en una organización:

### **Perspicacia organizacional**

- ✓ Comprensión de Gobernabilidad y procesos
- ✓ Facilitación al cambio

### **Habilidades de liderazgo**

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Integridad

### **Manejo de su trabajo**

- ✓ Planeación y organización
- ✓ Solución de Conflictos y toma de decisiones
- ✓ Orientación al servicio

### **Colaboración**

- ✓ Compañerismo
- ✓ Trabajo en equipo

### **Gestión de personas**

- ✓ Entendimiento de la diversidad
- ✓ Orientación y tutoría
- ✓ Manejo de conflictos

## **Indicador 7 Implementación de sesiones de psicológicas para el personal**

Las intervenciones de profesionales en las áreas en general en una empresa apuntan a que la misión de las organizaciones sea la generación de servicios y productos con calidad y excelencia, para ello la capacitación y formación de las personas debe ser permanente, capturando a personas con proyectos de vida claras, estructurados , con capacidad de logro, y capaces de comunicarse. El éxito en este proceso de transformación permite estar preparados y adaptarse para un cambio permanente.

En la actualidad el hecho de que exista una persona encargada del coach dentro de la organización es uno de los beneficios que los empleadores brindan a sus colaboradores. Las

empresas ven como parte fundamental este tipo de prácticas para tomar en cuenta y reconocer los aportes de cada persona hasta el punto de premiar y motivar a quienes laboran para ellos.

El consultor o profesional designado para cualquier tipo de intervención debe hacer un ejercicio de reflexión frente a dos cuestionamientos: cómo intervenir en las diferentes áreas de la organización y como intervenir para lograr un cambio en la cultura organizacional.

Se propone implementar el proceso de psicólogo-consultor dentro de la organización ya que en esta no existe, permitiendo que su personal goce de la oportunidad de crecimiento personal y profesional.

En esta propuesta incluiremos tres aspectos que son relevantes por los comentarios generados por el personal que ayudará a fortalecer y corregir el clima organizacional. Estos aspectos son: el reconocimiento, la comunicación y la motivación en el personal. Deberá ser un actor social crítico, con contexto de la interdisciplinariedad, flexible y apasionado por la búsqueda de la innovación. De igual manera debe emprender un recorrido vivencial que le posibilite adquirir técnicas de intervención acordes a las particularidades de los grupos.

Algunas de las muchas formas de estimular a las personas para alcanzar las metas, están en las frases que debe utilizar y los discursos motivacionales que encierran una buena dosis de sabiduría que pueda aplicarse a las diferentes situaciones que se presenten.

### **Reconocimiento, comunicación y motivación**

Pondrá en marcha la motivación del personal. El mismo será impulsado por las emociones que expresen los colaboradores que ayudará a mejorar la autoestima y motivará a mejorar su desempeño.

Aspectos que incluirán el reconocimiento:

- ✓ Alabar en público
- ✓ Criticar en privado
- ✓ Compartir las metas
- ✓ Compenetrarse en el trabajo de los demás
- ✓ No dar sermones
- ✓ Hablar claramente.

Estos temas serán dirigidos por la persona encargada de esta tarea, en sesiones programadas para el personal y la realizará directamente y confidencialmente.

### **Indicador 8 Implementación de reuniones para fomentar la conformación de grupos de trabajo.**

Reunirse con los colaboradores para determinar sus responsabilidades y resultados. Esto permite que los colaboradores se sientan importantes para la empresa y que su trabajo es valorado y tomado en cuenta. También permite establecer indicadores de desempeño como fuente de información para otorgar reconocimiento y beneficio al empleado. Fomentará algunas actividades que favorecerán el clima organizacional, para esto deberán de apoyarse en los valores organizacionales que otorgarán al personal satisfacción y reconocimiento y promoverá la participación grupal en la solución de problemas.

#### **Objetivo:**

Implementar la conformación de equipos de trabajo y seguir pautas para su buen desempeño, con el fin de buscar la mejora de la comunicación interna, mediante la organización de reuniones donde sea posible conocer las impresiones y expectativas de los colaboradores para integrar todo el personal a las actividades de trabajo en equipo y de ser posible a todas las actividades que imparte la empresa.

#### **Sesiones**

Cada jefe o gerente deberá reunirse con su grupo de trabajo por lo menos una vez al mes con el fin de fomentar actividades de fortalecimiento al clima organizacional.

#### **Contenido:**

Los temas se desarrollan por medio de la participación del grupo en las diferentes situaciones mediante un marco creativo e interactivo, permitiendo un mayor impacto en los participantes.

### **Duración:**

La reunión tendrá una duración de una hora, donde se proveerá al grupo de un refrigerio compartido para el desarrollo de la reunión lo que provoca un ambiente ameno para los participantes.

### **Descripción de la reunión:**

En la reunión cada jefe o gerente deberá subrayar valores de trabajo, otorgar felicitaciones y reconocimientos, evaluará las metas y promoverá la participación grupal en la solución de problemas. Los grupos deberán proceder en forma ordenada. Promoverá un equipo de trabajo con buenos resultados, donde muchas veces esto no es posible, pero la empresa debe buscar facilitar a sus colaboradores un trabajo satisfactorio. Fijarán objetivos y metas atractivas y que representen reto. En un área de trabajo se puede implementar objetivos que busquen destacar la participación de los empleados que promueva actividades. Facilitar el sentido de utilidad, motivando hacer el empleado del mes, logrando que se sienta útil y participe en otras actividades. Mantener una actitud de respeto y confianza con los colaboradores, facilitando el crecimiento intelectual y profesional. Dar posibilidad a las promociones y el empoderamiento

## **TEMA 3 Elaboración e implementación de software para medir la satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.**

Las necesidad de buscar una participación activa de los colaboradores y lograr que se integren e identifiquen en un equipo de trabajo con una concepción distinta del papel que tiene el jefe pero que sigue teniendo un propósito claro como es lograr que su equipo, desde su posición, contribuya al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Como resultado de los comentarios obtenidos por los colaboradores y las ventajas de ser una empresa desarrolladora de software se propone la elaboración e implementación de un sistema que mida la satisfacción de los colaboradores mediante estadísticas que ayudarán a medir la satisfacción del personal y así contribuir al mejoramiento del clima organizacional.

## **Medición de la satisfacción de los colaboradores**

### **Responsabilidad de las gerencias**

Debe asegurarse de que las demandas del personal se determinen y se cumplan con el propósito de aumentar la satisfacción laboral.

### **Revisión por la Gerencia, Información para la revisión**

La información de entrada para la revisión debe incluir la retroalimentación al personal.

### **Realización del cliente interno, procesos relacionados con el personal**

- ✓ Determinar los requisitos relacionados con el personal.
- ✓ Comunicación con el personal.
- ✓ La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con el colaborador, relativas a la retroalimentación donde incluya sus quejas.

### **Medición, análisis y mejora, seguimiento y medición, satisfacción del colaborador.**

- ✓ Como una de las medidas del desempeño del sistema, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción de los empleados con respeto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización.
- ✓ Debe determinar los métodos para obtener y utilizar dicha información.

### **Análisis de los datos**

El análisis de datos debe proporcionar información sobre la satisfacción de los colaboradores.



## Elaboración de Información a recopilar

- ✓ Seleccionar el tipo de indicador
- ✓ Técnica de recolección de datos
- ✓ Elaboración de indicadores
- ✓ Factores a tener en cuenta
- ✓ Determinar las preguntas.

## Encuesta

Indicadores:

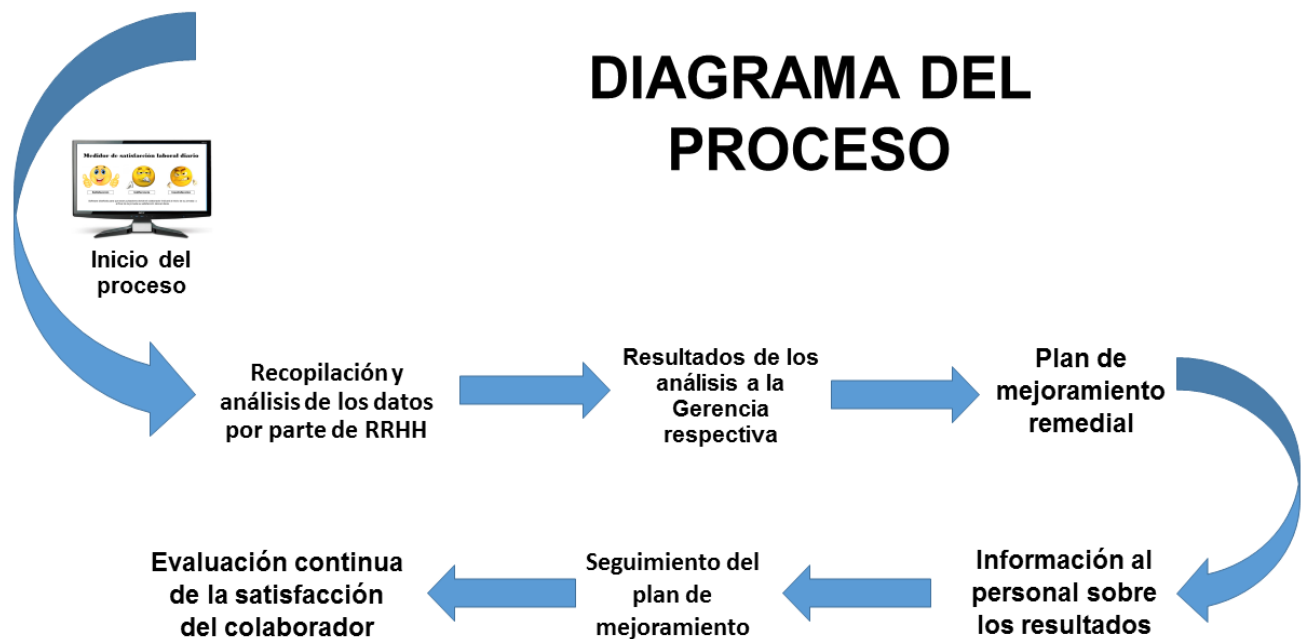
1. Insatisfacción
2. Indiferencia
3. Satisfacción

## Realización de la obtención de la información

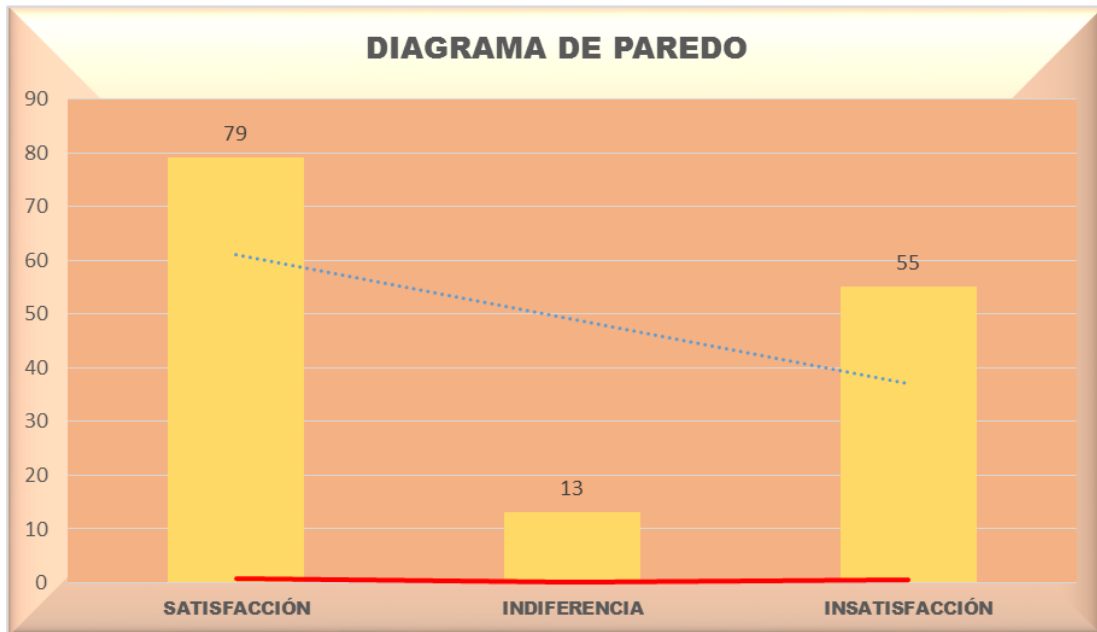
Mediante emoticones que indican sobre la satisfacción diaria del colaborador.

## Herramientas para la interpretación y análisis de los indicadores

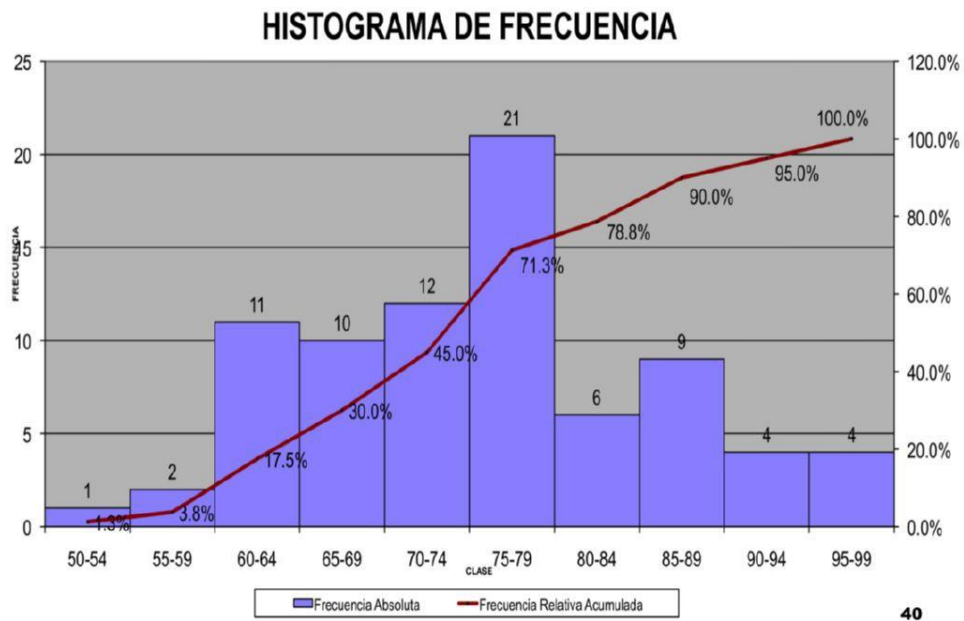
### Diagrama de proceso



## Diagrama de Pareto



## Histograma



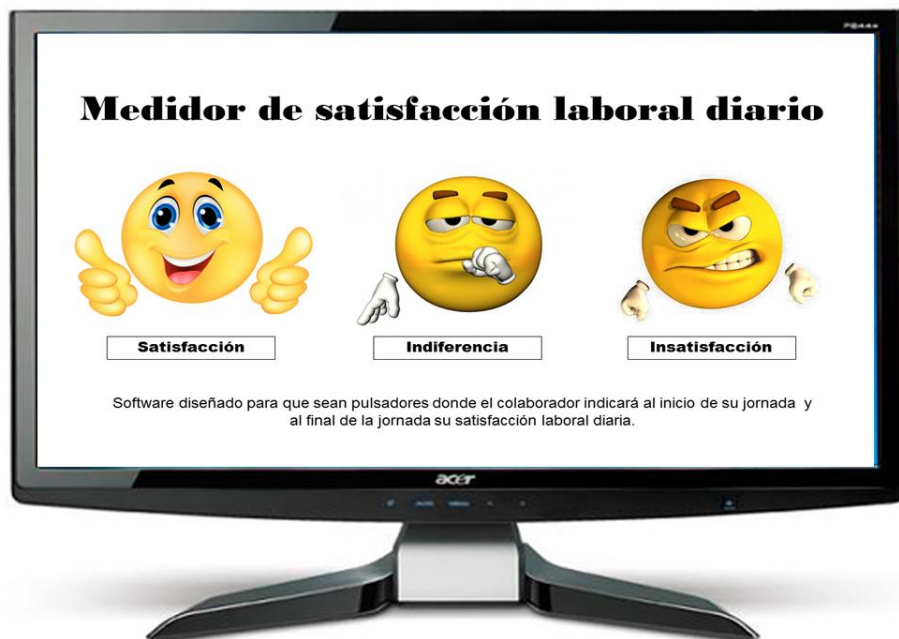
## Acciones de mejora para mantener o incrementar la satisfacción laboral

- ✓ Detectar la insatisfacción
- ✓ Detectar la causa de la insatisfacción
- ✓ Detectar acciones que solucionen la insatisfacción
- ✓ Diseñar un programa de realización de acciones
- ✓ Dar seguimiento por parte del Departamento de Recursos Humanos
- ✓ Evaluar nuevamente la satisfacción del colaborador

## Mejora (Indicadores de satisfacción)

- ✓ Proyecto de mejora
- ✓ Acción Preventiva
- ✓ Acción Correctiva

## Software de medición de satisfacción laboral diaria



## PRESUPUESTO

El presupuesto se presenta de manera individual para cada una de las actividades propuestas considerando varias variaciones.

Para obtener la información sobre los talleres y capacitaciones se realizaron consultas a las siguientes empresas especializadas en el tema:

- Natural Team Bulding
- Worldwide Inc. Training & Consulting
- Grupo Gente de Tradición

### Taller de Comunicación

La capacitación se impartirá por los colaboradores de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A., contempla tanto la opción de adquirir refrigerio con un servicio catering o bien comprar el refrigerio por parte de los encargados de la empresa.

<b>TALLER DE COMUNICACIÓN DIRIGIDAS A DOS GRUPOS DE 55 PERSONAS</b>		
<b>Opción</b>	<b>Premium</b>	<b>Económico</b>
Precio aproximado por personas	10.000	7.000
Monto por grupo	165.000	110.000

### Taller de Team Bulding

Se impartirá para todos los colaboradores de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A. El taller lo realizará cualquiera de las tres opciones presentadas anteriormente. Incluye la alimentación y las instalaciones como también traslado a las instalaciones, diagnósticos y reportes de actividad.

<b>TALLER DE TEAM BUILDING DIRIGIDAS A DOS GRUPOS DE 55 PERSONAS</b>		
<b>Opción</b>	<b>Premium</b>	<b>Económico</b>
Precio aproximado por personas	25.935	21.090
Monto por grupo	2.850.000	2.337.000

## **Capacitación de Coaching**

Los talleres, compuestos por varios módulos, están dirigidos al desarrollo de habilidades directivas del grupo primario; jefaturas de primera línea y sus más cercanos colaboradores de los mandos medios con la finalidad de potenciar sus habilidades blandas en sus roles directivos.

<b>TALLER DE COACHING</b>		
<b>Formatos para Costa Rica</b>	<b>Líderes Inspiradores</b>	<b>Cumbre ejecutiva</b>
Grupo hasta 12 por jornada	1.710.000	1.710.000
Pax adicional por 1 jornada	142.500	142.500
Pax adicional por 2 jornadas	285.000	285.000

## **Contratación de personal para desarrollar sesiones individuales**

Sesiones individualizadas de acompañamiento de una hora para dar apoyo al personal a tener conciencia de los procesos que están sucediendo en su vida y poder hacer aprendizaje útil para día con día.

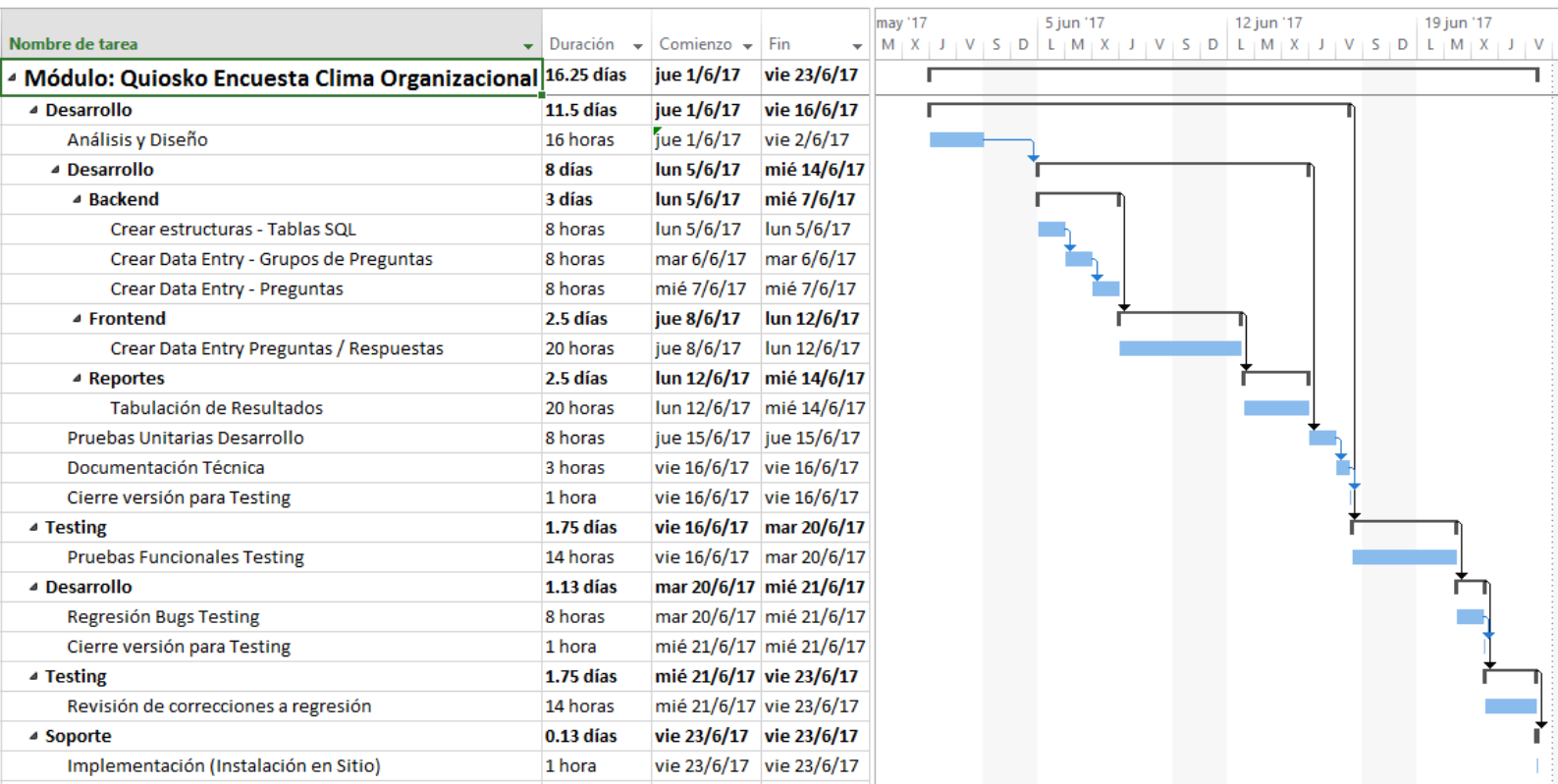
La misma opción puede ser contratada de dos formas:

- ✓ Por servicios profesionales donde la hora profesional tiene un costo de costo de 65.000 la hora.
- ✓ Por contratación directa como colaborador de la empresa con salario mensual de 600.000 colones.

## Elaboración e implementación del software para medir la satisfacción laboral de los colaboradores

La tecnología avanza y con ella las empresas. La herramienta que se elaborará podrá medir la satisfacción laboral, la misma será elaborada por la misma empresa, debido a que es una empresa desarrolladora de software. Esto ayudará a aportar al mejoramiento del clima organizacional.

### Cronograma del desarrollo del software



## Costos del desarrollo del software

Descripción	Total horas hombre	Costo por hora	total
<b>Desarrollo del software para medir la satisfacción laboral de los colaboradores</b>	16 horas X 8 horas diarias para un total de 128 horas	\$25 por hora	Costo total del software \$3.200

## **BIBLIOGRAFÍA**



## LIBROS

Alfaro Castellanos, Melida del Carmen, (2012). ***“Administración de personal”, segunda edición***. Editorial Red Tercer Milenio S.C. Estado de México, México.

Alfaro Castellanos, Melida del Carmen, (2012). ***“Desarrollo del capital humano en las organizaciones. Primera edición***. Editorial Red Tercer Milenio S.C. Estado de México, México.

Arnold, John y Randall, Ray (2012) ***“Psicología del trabajo. Quinta edición***. Editorial Pearson. México.

Barrantes Echavarría, Rodrigo, (2014) ***“Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto, Segunda edición***. Editorial EUNED, San José, Costa Rica.

Bohlander, George y Shell, Scott, (2013) ***“Administración de Recursos Humanos, Decimosexta edición***, Editorial Cengage Learning, México D.F.

Chiavenato, Idalberto (2014) ***“Introducción a la Teoría General de la Administración. Octava edición*** Editorial McGraw Hill. México D.F.

Chiavenato, Idalberto (2011) ***“Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena edición*** Editorial McGraw Hill. México D.F.

Daft, Richard L. (2015) ***“Teoría y Diseño Organizacional. Undécima edición***. Editorial Cengage Learning. México.

Ferreya, Adriana y De Longhi, Ana Lía (2010) ***“Metodología de la investigación I, primera edición***. Encuentro Grupo Editor, Córdoba, Argentina.

Franklin, Enrique B. y Krieger, Mario (2011) ***“Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina***. Editorial Pearson. México.

Fonseca, Socorro, Correa, Alicia y Pineda, María Ignasia (2011) **“Comunicación oral y escrita. Primera edición”**. Editorial Pearson. México D.F.

Gallardo Martínez, Helio, (2013). **“Elementos de investigación académica. Cuartagésimaprimera reimpresión”** Editorial Universidad Estatal a Distancia, San José, Costa Rica.

Gareth R. Jones y George, Jennifer M., (2010) **“Administración Contemporánea, Sexta edición”**, Editorial McGraw-Hill. México D.F.

Griffin, Ricky W. y Moorhead, Gregory (2010) **“Comportamiento Organizacional. Gestión de personas y organizaciones. Novena Edición”** Editorial Cengage Learning. México.

Guerra, Pablo (2011) **“Sociología del Trabajo. Primera edición”** Editorial Maldonado. Montevideo, Uruguay.

Hernández Sampieri, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2014) **“Metodología de la investigación. Sexta edición”**. Editorial McGraw-Hill. México D. F.

Newstrom, John W. (2011) **“Comportamiento humano en el trabajo, segunda edición”** Editorial McGraw-Hill. México D.F.

Pasos Jiménez, Ethel y Gutiérrez Madrigal, Federico, (2012) **“Manual para el curso de Métodos de Investigación, Primera edición”**. Editorial Secade, San José, Costa Rica.

Robbins, Stephen P. y Jugde Timothy A. (2013) **“Comportamiento Organizacional, Decimoquinta edición”**. Editorial Pearson. México.

## **SITIOS WEB**

<http://dinamicasgrupales.blogspot.com/2008/06/dinmicas-grupales-1-c-de-comunicacin.html>

<http://dinamicasgrupales.blogspot.com/2008/06/dinmicas-para-crear-ambientes.html>

<http://dinamicasgrupales.blogspot.com/2008/06/dinmicas-de-creatividad-e-integracin.html>

## **ANEXOS**

## LISTA DE COMENTARIOS BRINDADOS POR LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA SERVICIOS INFORMÁTICOS LEXINGTON S.A.

### Lista de comentarios de los colaboradores de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A.:

Retroalimentación de proyectos  
Desarrollos nuevos, cambios, bugs  
Retroalimentación en la documentación y proyectos.  
Sobre todas las funciones en general.  
Siempre, en reuniones constantes.  
Por medio de capacitaciones y aclaraciones en conjunto con el equipo de forma personal.  
Casos diferentes a lo cotidiano se dan a conocer para retroalimentación  
Capacitaciones  
En la mayoría, comunicación asertiva orienta en los pasos a seguir  
Scrum, reuniones de seguimiento  
1. Cuando hay algún proyecto particular basado en lo espera. 2. cuando el resultado de alguna no fue la esperada por un actuar incorrecto.  
En cada nueva asignación  
Mediante reuniones de seguimiento  
La necesaria.  
En todos los casos que se requieran el apoyo y dirección de la jefatura, siempre se tiene la opción de consejos y/o explicaciones de los procesos actuales.  
Por ejemplo cuando me asigna algún trabajo de computadoras, mi jefatura me indica que programas debe llevar la máquina, sistemas y el nombre correcto, para que todo quede correctamente configurado, antes de instalar el equipo a trabajar...  
Tareas asignadas  
Correos, ejemplos, pruebas  
Casos nuevos donde no tenemos suficiente experiencia  
Se analiza cada tarea asignada  
En tareas que se considere necesario.  
Cuando el proyecto tiene alguna desviación de parte del cliente  
Elaboración de requerimientos  
Al redactar de forma incorrecta un informe  
Para la confección de documentos o configuraciones del sistema  
Cuando tengo dudas acerca de los RQs  
Instalar un Servidor, software en cliente  
Con directrices claras la mayoría del tiempo  
Guía o check list de cómo hacerlo  
Trato al cliente, Procesos  
En casos de atención al cliente  
En forma verbal nos explica  
En todas las labores en general.  
Cuando se desarrolla un RQ, se explica lo que se necesita  
Cuando se revisan los requerimientos  
Implementaciones, RQs nuevos de clientes, Instalaciones  
Regularmente, en reuniones de seguimiento periódicas

Comunicación con otras áreas, mejoramiento de código, etc.  
Todos los días mediante reuniones  
Todos  
Tareas concernientes a prioridades de entregas  
Cuando vamos a realizar algún requerimiento.  
Documentaciones.  
Herramientas necesarias  
Cuando considera que las decisiones que se toman en el campo pueden afectar al departamento, por lo general a la jefatura.  
Sí, con un proceso de inducción  
Siempre ha sido clara.  
Muy claro.  
Fue clara  
Sí, lo fue  
Bastante clara  
Muy clara  
Al inicio se hizo una explicación breve  
Sí  
Desde el inicio se explicaron sus procesos. Hay documentación de los mismos, y en caso de que se requiera retroalimentación también se tiene  
Todos los procesos que se realizan en el departamento fueron bien explicados y de forma clara.  
Verbal y por documentación  
Así fue  
En un inicio fue relativamente clara  
Sí  
Detallada y concisa en su explicación  
Sí fue clara  
Sí, con la documentación necesaria, ejemplo: manejo de Casos del CRM  
Muy clara concisa y precisa  
Fue clara en los procesos  
Muy clara  
Sí, fue clara  
Correcto  
Las explicaciones son claras y concisas.  
Sí fue clara la explicación de los procesos a realizar  
Sí, fue claro  
Se conocen las labores que realizan los integrantes del departamento.  
Sí, los construimos en conjunto  
Asignación de RQs, parámetros a seguir para la entrega de proyectos, etc.  
Explicación de las tareas  
Indican el procedimiento a realizar en cada una de las tareas programadas  
Fue clara  
Pero no muy clara  
Fue parcial, no hubo una inducción adecuada y completa, se van aclarando procesos cuando se dan.  
En el momento estuvo muy claro; no obstante, la realidad dista considerablemente de las necesidades que surgen a diario.  
Sí, procesos internos para la atención a los clientes

Me indicó cada uno de los protocolos que se utilizan en el departamento  
Medianamente  
Liderar el desarrollo  
Se fue aprendiendo sobre la marcha, pero sí bien explicado.  
Muy clara con cada uno de los procesos.  
REUNIONES SEMANLES  
Sí lo fue  
En reuniones mensuales se ven estas cosas  
Sí, fue clara  
Sí. Bastante clara.  
Claro, en la inducción  
Bastante  
Intermedio  
Guardias, llamadas, conexión remota etc.  
Se hizo al ingresar a la empresa  
Sí, los mismos fueron claros  
Sí y fue muy claro al explicarme cada uno de los procesos que se llevan a cabo en el departamento comercial al igual en la compañía.  
Sí, fue clara  
Sí, fue clara  
Sí, la misma me explicó cómo se debe procesar en cada que se presente diversas situaciones  
Porque es labor de RH en su momento me lo comunico RH  
Fue muy clara en el momento de la entrevista y se me volvió a explicar en el momento que ingresé  
Sí fue clara la manera de trabajar  
Sí fue clara  
Con correo formal de la tarea requerida  
Explica de la manera correcta y sencilla  
Siento que faltó un poco de claridad en algunos procesos  
Es un nuevo departamento entonces nos encargamos de crear nuevos procesos  
De forma verbal conversamos las necesidades  
Con reuniones semanales  
En conjunto con los compañeros y fue de la forma más clara posible  
De todas las anteriores, no puede marcar varias opciones como dice el enunciado de la pregunta.  
Un poco de todas  
Todas las anteriores  
Verbales, escritas y de forma directa cuando es necesario.  
Todas las anteriores  
Directas, verbales, generales y escritas. (No pude marcar todas), pero en lo personal las instrucciones son bien dadas.  
Combinación de todas  
Verbales y directas  
Todas las anteriores  
Verbales y escritas  
Verbales, directas, escritas  
Verbales y generales, en muchas ocasiones ambiguas  
Verbales y escritas  
Directas, verbales, escritas

El sistema no me permite marcar más de una opción pero las instrucciones se dan por medios verbales, escritos, generales  
TODAS LAS ANTERIORES  
Verbales y escritas en ocasiones  
No se puede marcar solo una opción, ya que se hacen de todas las formas antes mencionadas.  
Poco de todas  
Por todos los medios anteriores  
Todas  
Directas, verbales, generales (La encuesta no me permite seleccionar más de una opción)  
Todas las anteriores  
Es una combinación de verbal y escrita  
Todas las anteriores  
Verbales, escritas y muy claras en cuanto a lo que se quiere.  
Todas las anteriores  
Todas las opciones  
Todas las anteriores.  
Todas las anteriores, es que no se pueden marcar varias. Además existen instrucciones indirectas por medio de otros colaboradores de desarrollo humano.  
No deja marcar más de una opción: Todas.  
Muchas son escritas, pero también se dan verbales y directas  
Retroalimentación de proyectos  
Desarrollos nuevos, cambios, bugs  
Retroalimentación en la documentación y proyectos.  
Sobre todas las funciones en general.  
Siempre, en reuniones constantes.  
Por medio de capacitaciones y aclaraciones en conjunto con el equipo  
De forma personal.  
Casos diferentes a lo cotidiano se dan a conocer para retroalimentación  
Capacitaciones  
En la mayoría, comunicación asertiva  
Orienta en los pasos a seguir  
Scrum, reuniones de seguimiento  
1. Cuando hay algún proyecto particular basado en lo espera. 2. cuando el resultado de alguna no fue la esperada por un actuar incorrecto.  
En cada nueva asignación  
Mediante reuniones de seguimiento  
La necesaria.  
En todos los casos que se requieran el apoyo y dirección de la jefatura, siempre se tiene la opción de consejos y/o explicaciones de los procesos actuales.  
Por ejemplo cuando me asigna algún trabajo de computadoras, mi jefatura me indica que programas debe llevar la máquina, sistemas y el nombre correcto, para que todo quede correctamente configurado, antes de instalar el equipo a trabajar  
Tareas asignadas  
Correos, ejemplos, pruebas  
Casos nuevos donde no tenemos suficiente experiencia  
Se analiza cada tarea asignada  
En tareas que se considere necesario.  
Cuando el proyecto tiene alguna desviación de parte del cliente



Elaboración de requerimientos  
Al redactar de forma incorrecta un informe  
Para la confección de documentos o configuraciones del sistema  
Cuando tengo dudas acerca de los RQs  
Instalar un Servidor, software en cliente  
Con directrices claras la mayoría del tiempo  
Guía o check list de cómo hacerlo  
Trato al cliente, procesos  
En casos de atención al cliente  
En forma verbal nos explica  
En todas las labores en general.  
Cuando se desarrolla un RQ, se explica lo que se necesita  
Cuando se revisan los requerimientos  
Implementaciones, RQs nuevos de clientes, Instalaciones  
Regularmente, en reuniones de seguimiento periódicas  
Comunicación con otras áreas, mejoramiento de código, etc.  
Todos los días mediante reuniones  
Todos  
Tareas concernientes a prioridades de entregas  
Cuando vamos a realizar algún requerimiento.  
Documentaciones.  
Herramientas necesarias  
Cuando considera que las decisiones que se toman en el campo pueden afectar al departamento, por lo general a la jefatura.  
Re transmite la solicitud de consultoría al cliente para poder llevar a cabo la tarea con claridad.  
Atención de un cliente, procesos. Buena comunicación  
Requerimientos  
Sí, dando las indicaciones específicas y lo que se requiere para cada caso y si hay que tomar alguna consideración necesaria  
Cuando amerita  
Ejemplos de su experiencia y conocimiento para casos específicos  
Detalle los objetivos y metas del puesto  
Retroalimentación  
Actualmente se está mejorando, con las evaluaciones de desempeño; pero es una práctica nueva.  
Todos los casos.  
Explicación clara  
Todas las tareas  
Se dispone del equipo y apoyo de los compañeros  
Nos aconseja de mejores estrategias de venta por ejemplo.  
Reuniones con clientes, avances en desarrollos, cambios estratégicos  
Cuando se le solicita ayuda.  
En los que el maneja la info  
Sobre todo en temas que refiere a propuestas económicas.  
Todos  
Manejo de cada etapa del proceso de liberación  
Cuando mi jefatura me indica una labor me indica cuales son los propósitos de la misma y el objetivo que se quiere realizar

Existe un asesoramiento oportuno sobre las dudas que me surgen en la realización de las labores encomendadas, esto en caso de que exista incertidumbre ante los escenarios a los cuales se les debe realizar pruebas

Siempre está atento a que tenga las herramientas necesarias para realizar mis labores en mi caso para cuando realizo las llamadas o busco clientes.

Al crear o revisar requerimientos o tareas específicas

Reuniones de seguimiento de proyecto

Cuando cometo algún error, me brinda retroalimentación para que la situación no se vuelva a presentar

Documentación relevante, explicaciones verbales inmediatas

Para toda tarea se le solicita a la jefatura sus consideraciones

Nuevos proyectos, requerimientos, nuevos clientes, nuevas tareas asignadas, etc.

Nos comunica y nos da retroalimentaciones de las tareas realizadas

Con correo formal de la tarea requerida

A la hora de realizar pruebas

Capacitaciones, tutorías, tiempo de revisión conjunta

Provee el tiempo para hacerlo.

Siempre con reuniones para analizar desarrollos

Desarrollos de RQ's

Poca

Poca frecuencia

Dos veces por semana.

Diariamente de forma global y semanalmente de forma detallada

No es muy frecuente.

Diario

De forma regular

Semanal

Siempre

Periódicamente

Siempre

Siempre

A la alguna ocasión - por lo general delega

Constantemente

1 vez a la semana

Diariamente

Frecuentemente

A diario

Cuando es necesario.

Semanal o dependiendo de los requerimientos que se tengan en cola.

Normalmente en todas las tareas asignadas, inclusive al terminar cada tarea asignada me pregunta cómo se procedió y si todo salió bien.

Cada vez que hay algo nuevo

Semanalmente

Frecuencia media

NO

Frecuentemente, mínimo 1 vez por semana.

Poca frecuencia

Poco

Siempre  
Frecuentemente  
1 vez por semana  
Diario  
Semanalmente  
A diario, durante el día  
Semanalmente  
La mayoría de las veces  
Constantemente, sin ser intenso  
Constantemente  
A menudo  
Semanalmente  
Frecuentemente  
Diario o cada 2 días.  
1 vez por semana  
Constantemente se busca en conjunto la mejora a la manera de realizar las cosas.  
Frecuentemente  
Frecuentemente  
Una vez al día mínimo  
A veces  
Diariamente  
No muy frecuente.  
Frecuentemente  
Solo cuando el tiempo ya va a finalizar muy poco  
Se le comunica frecuentemente el avance, preferible que no participe, ya que generalmente complica el proyecto.  
Constantemente.  
1 vez al día  
Diariamente con regularidad  
Todos los días recibo ayuda de me jefe.  
Periodico  
Poca  
Si  
Diaría  
Pocas veces  
Muy frecuentemente, casi semanalmente.  
SEMANALMENTE  
Siempre  
Semanalmente  
Frecuentemente, cada semana  
Mínimo tres veces por semana  
Semanal  
Pocas veces.  
Diario  
Al menos una vez a la semana  
Siempre  
Regularmente  
Siempre

Diariamente

Casi siempre

Poco frecuente

Si consulta el estatus de las tareas, pero si hay complicaciones no se involucra en la solución, lo deja en manos del colaborador

Siempre, se me consulta sobre mi avance y si presento dificultades se deja la posibilidad de acudir a ella en caso de requerirlo.

Con mucha frecuencia, lo cual permite mejorar en aquellas áreas que todavía no están perfeccionadas

Diaria

A menudo

1 o 2 veces al mes

No frecuentemente

Regularmente

Constantemente

Rara vez fuera de proyecto, en proyectos frecuentemente

Semanalmente.

Al menos una vez por semana

2 veces al mes

Esporádicamente

Todas las semanas en reunión

Poca

Muy poco

Más de una vez a la semana

Constantemente

Cada dos días

Semanal

Reuniones semanales para medir avances

Frecuentemente

Capacitación, compromiso, cumplimiento

1. Retención de personal (Salario, aumentos, beneficios, etc.) 2. Implementar trabajo desde el hogar 3. Generar más actividades sociales

Capacitación en nuevos proyectos

Siempre hay cosas para mejorar y no quiere decir que estén mal o del todo mal. Más comunicación laboral, reuniones cada cierto tiempo, para evaluar y expresar las situaciones que nos inquietan.

Trabajo en equipo, mayor confianza y comunicación.

Socialismo actualizaciones profesionales ISO idiomas

Comunicación inter departamental asertividad en la comunicación mejorar trabajo en equipo - eliminar la visión de competencia entre áreas de trabajo

Comunicación. Procesos Tiempo individual con los colaboradores.

1. El trato de ciertas personas a otras aunque sea en sus funciones básicas de empleado. 2. Tomar medidas entre las personas cuando es necesario. 3. Poner en orden ciertos asuntos de chismes y creer que son más poderosos por ciertas condiciones 4. Evitar que se queden en recepción chismeando en la tarde interrumpe a los demás compañeros debido al ruido.

El trato. El ambiente laboral. Los chismes.

Colaboración entre empleados, mayor retroalimentación, capacitaciones

Equilibrio de cargas de trabajo. Apoyo en tareas de trabajo cuando las condiciones lo exigen. Comunicación.

Espacio de trabajo, equipo asignado.

Más Actividades de grupo, reconocimientos.

1. Infraestructura de los espacios y ambiente físico

1-Actividades grupales del departamento con mayor frecuencia. 2-Crear Asociación 3- Crear reuniones laborales mensuales de resultados y metas por cumplir.

Comunicación, Colaboración, Capacitación

Comunicación entre departamentos Formalidad

Relación entre los departamentos es complicada en muchas ocasiones. Mejor comunicación a nivel empresa de los logros de los departamentos.

1. El ruido. Para mayor concentración 2. Más mediciones de rendimiento para saber cuánto se mejora por empleado o por departamento, etc.

Comunicación, capacitaciones y actividades sociales

Comunicación (Jefe Infraestructura, Sistemas) Capacitaciones Reconocimiento de labores

1 - La comunicación entre el Jefe y los subalternos 2 - Metodologías más concretas 3 - Seguimientos.

Mejor relación con "testing"

Comunicación, capacitaciones, actividades recreativas

Trabajo desde la casa con equipo proporcionado por la empresa. Utilización de herramientas de desarrollo de vanguardia. Capacitación en temas de desarrollo.

Condiciones salariales

Trabajo en equipo

El trato debería ser parejo y sin preferencias para los puestos deberían hacer un concurso interno primero en donde se pida participar y actualizar "curriculum". Mejorar en cuanto la capacitaciones y que sean para todos, para que haya igual oportunidad de ascenso y sea más competitivo

Mejor comunicación en aspectos propios del departamento

-Motivación al logro de Objetivos y metas. -Mejorar las condiciones para lograr los objetivos. - Equiparar el salario a mercado.

- Mejorar los equipos tecnológicos con los cuales trabajan los colaboradores. - Promocionar y estimular proyectos que no estén relacionados directamente con el trabajo. - Manejar los conflictos internos y externos de una manera profesional y en busca de una solución no de una forma juzgadora y destructiva.

Reuniones mensuales para conocer los logros y pendientes de las distintas áreas. No tengo más que agregar.

Relación entre miembros. Establecimiento de roles

Motivación, capacitación comunicación

Salario Cooperación Humildad

A nivel físico la ubicación del dpto. Mayor motivación Sano clima Competitivo

- Fortalecer el trabajo en equipo - Liderazgo de los colaboradores - Confianza

\* Comunicaciones \* Salario \* Reconocimiento/ confianza

Aire Acondicionada demasiado frio

Reconocimiento del tiempo/salario extra Flexibilidad en manejo de horarios Formalización de Teletrabajo

Comunicación. Motivación.

Comunicación Integración Motivación

Comunicación con las áreas relacionadas Capacitación Beneficios

Reconocimiento de logros alcanzados. Mejoras en infraestructura (fuera de jornada laboral normal). Disminución de ruido y distractores en general.

Los colaboradores piensan que rendir cuentas es signo de cacería de brujas. Los colaboradores no contestan si no se copia al Gerente los colaboradores tienen atrasos para ejecutar sus proyectos y no los comunican los colaboradores indican que ayudar a otros es hacerle la tarea Infraestructura, comunicación, manejo del departamento

1- La simplificación de procesos repetitivos y exhaustivos 2- La forma de inducción a la empresa, no veo conveniente leer manuales tan extensos y con poca explicación. 3- La forma de exponer las realizadas ya que se pierde mucho tiempo cuando no hay una planeación

1. En la empresa en general, hay muchas políticas ambiguas, que quedan a criterio de los superiores, lo que genera diferencia de trato entre el personal de diferentes áreas o inclusive de la misma área. 2. Capacitación continua. Sería bueno brindar de vez en cuando con oportunidades de capacitaciones a las diferentes áreas en temas de interés para el personal. 3. Mejorar algunas áreas físicas, que parecen una bodega en lugar del área de trabajo de muchos. Comunicación, ORDEN, gratitud

Comunicación, Organización y Responsabilidad

- No delegar una sola función a un único empleado. - Una jefatura más activa en temas de seguimiento de labores. - Mejor explicación de procesos para la elaboración de tareas.

La comunicación entre otros departamentos

Trabajo desde la casa. Expectativa en ascender en puesto. Contratar más personal para el departamento.

Mayor colaboración con otros departamentos Menos presión por terminar revisiones debido a temas de tiempos que genera trabajar más horas Aplicación de estructuras de teletrabajo sin sentir que no confían en que se esté realizando bien la labor asignada

Salario Equipo (Laptop's) Trabajar en nuevas tecnologías

Cuestionario

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

**TESIS**

**Instrumento para analizar el clima organizacional que se presenta en la Oficina Central de la empresa Servicios Informáticos Lexington S.A. como parte de la investigación a nivel académico para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.**

**Estimado Colaborador:**

Reciba un cordial saludo. El presente cuestionario contiene diferentes preguntas relacionadas con el clima organizacional; agradezco su ayuda con la realización del mismo.

Por favor, proceda a marcar con una "X" la respuesta que corresponda, o en su defecto marque la opción de otro y especifique según criterio. La información obtenida será de carácter confidencial y los datos no serán presentados de manera individual ni serán utilizados para otros propósitos.

**I. INFORMACIÓN DE DATOS GENERALES**

1. ¿Cuál es su edad actual?

a. ( ) 18 a 30

b. ( ) 31 a 39

c. ( ) 40 a 49

d. ( ) 50 en adelante

2. ¿Cuál es el puesto que ocupa?

---

3. Seleccione su antigüedad en el puesto

- a)  0 a 5 años
- b)  6 a 10 años
- c)  11 a 15 años
- d)  16 a 20 años
- e)  21 o más años

4. Marque el nivel de formación académica que tiene

- a)  Primaria completa
- b)  Secundaria incompleta
- c)  Secundaria completa
- d)  Bachiller universitario
- e)  Licenciatura Universitaria
- f)  Maestría Universitaria
- g)  Otro. Especifique: \_\_\_\_\_

## II. **COMUNICACIÓN**

### **INDICADOR 1: Ascendente**

5. ¿Existen canales o medios de comunicación efectiva de los colaboradores, hacia las jefaturas?

- SI                       NO

Si su respuesta fue sí, explique qué tipo de canales se utilizan: \_\_\_\_\_

---

---

---

Si su respuesta fue no, explique por qué: \_\_\_\_\_

---

---

---



6. ¿La jefatura da a conocer frecuentemente los logros alcanzados en el área?
- a.  Sí
- b.  No
7. ¿Siente confianza de comunicar a la jefatura inmediata cuando comete algún error en el proceso de trabajo?
- a.  Sí
- b.  No
8. ¿Cómo son las instrucciones que recibe? (Puede marcar más de una opción)
- a.  Directas
- b.  Verbales
- c.  Generales
- d.  Escritas
- e.  Otros. Especifique: \_\_\_\_\_
9. ¿Considera usted que su supervisor tiene las puertas abiertas para ir a informarle sobre cómo se siente dentro del departamento o cualquier otro aspecto que crea importante?
- a.  Sí
- b.  No
10. Su jefatura inmediata comparte permanentemente comunicados importantes que emiten las altas direcciones de la organización?
- a.  Sí
- b.  No
11. ¿Su jefatura le brinda la información o realimentación necesaria para realizar de forma adecuada las tareas?
- a.  Sí
- b.  No

Si su respuesta es sí, indique en qué casos: \_\_\_\_\_

---

---

---

**INDICADOR 2: Descendente**

12. ¿Su jefe inmediato se encargó de explicarle todos los procesos que se realizan en el departamento?

- a. ( ) Sí
- b. ( ) No

Si su respuesta es sí, indique si fue clara: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13. ¿Con que frecuencia su jefe le consulta cómo le va con las funciones que realiza y en qué le puede ayudar?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

14. ¿Le informa a su jefatura inmediata sobre los avances relacionados con su trabajo?

- a. ( ) Sí
- b. ( ) No

Por qué: \_\_\_\_\_

15. ¿Mantiene informado a su jefatura inmediata sobre asuntos relevantes relacionados con su trabajo?

- a. ( ) Sí
- b. ( ) No

¿Por qué?: \_\_\_\_\_

16. ¿Comunica de inmediato a su jefatura cuando ocurre un evento o conflicto de gran significado en su Departamento?

a.  Sí

b.  No

¿Por qué?: \_\_\_\_\_

### III. **LIDERAZGO**

17. ¿Con cuál de los siguientes tipos de liderazgo relaciona más a su jefatura inmediata:

a.  Centraliza la autoridad, dicta métodos de trabajo, toma decisiones y limita la participación (Autocrático).

b.  Involucra a todo el personal, delega autoridad y brinda retroalimentación (Democrático)

c.  Da libertad total para la toma de decisiones, termina el trabajo de cualquier manera que considere adecuado (Liberal).

d.  Utiliza penas y castigos, impone normas y reglamentos, exige obediencia rígida (Coercitivo).

e.  Informa a los colaboradores de las condiciones que afectan su trabajo y les invita a expresar sus ideas, hacer sugerencias y actuar. (Participativo).

#### **INDICADOR 1: Autocrático**

18. ¿Su jefe inmediato le genera algún sentimiento de miedo o resentimiento?

a.  Sí

b.  No

¿Por qué?: \_\_\_\_\_

19. ¿Ha notado que su jefe se guarda cierta información, para ser el único con el conocimiento necesario para realizar alguna función de importancia o necesaria dentro del departamento?

a.  Sí

b.  No

¿Por qué?: \_\_\_\_\_

20. ¿Cómo considera que es su jefe a la hora de controlar a los colaboradores?

- a) ( ) Muy controlador
- b) ( ) Poco controlador
- c) ( ) Nada controlador
- d) ( ) Mal controlador
- e) ( ) Otro especifique: \_\_\_\_\_

¿Por qué?: \_\_\_\_\_

### **INDICADOR 2: Democrático**

21. ¿Cuál de las siguientes situaciones se presenta con su jefe inmediato?

- a) ( ) Brinda orientación y apoyo en el trabajo diario
- b) ( ) Permite que los colaboradores participen en la toma de decisiones
- c) ( ) Posee la habilidad para la negociación
- d) ( ) Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo
- e) Otro \_\_\_\_\_

22. ¿El jefe inmediato y los colaboradores actúan como un solo equipo de trabajo?

- a) ( ) Sí
- b) ( ) No

Explique en qué casos: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### **INDICADOR 3: Laissez-Faire (Liberal)**

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

- a) ( ) Sí
- b) ( ) No

Explique por qué: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

24. ¿Cuál de las siguientes características se presenta con su jefe inmediato?

- a)  No participa en las decisiones, su papel es pasivo.
- b)  Influye muy poco en los logros y objetivos de la empresa.
- c)  No tienen un papel importante en el ambiente laboral.
- d)  El poder está en manos del grupo de colaboradores y no del líder o jefe.
- e) Otro \_\_\_\_\_

**INDICADOR 4: Coercitivo**

25. ¿En alguna ocasión en su departamento, su jefe inmediato le ha sancionado por seguir los reglamentos de la empresa, específicamente las políticas de la empresa?

- a.  Sí
- b.  No

¿Por qué?: \_\_\_\_\_

26. ¿Las tareas encomendadas por parte de su jefatura son por medio de instrucciones precisas?

- a.  Sí
- b.  No

¿Por qué?: \_\_\_\_\_

27. ¿Su jefe inmediato ha tomado acciones para eliminar costumbres perjudiciales dentro del departamento?

- a.  Sí
- b.  No

Si su respuesta fue afirmativa qué tipo de acciones ha tomado: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

28. ¿Su jefe inmediato lo ha sancionado de algún modo, por no realizar de la forma más adecuada alguna tarea?

- a.  Sí
- b.  No

¿Por qué?: \_\_\_\_\_

#### **INDICADOR 5: Participativo**

29. ¿Han utilizado ideas u opiniones tuyas de una manera constructiva para el beneficio del departamento?

- a.  Sí
- b.  No

¿Por qué?: \_\_\_\_\_

30. ¿Considera que la información que le brinda su jefe inmediato es la adecuada para el desarrollo de sus labores?

- a.  Sí
- b.  No

¿Por qué?: \_\_\_\_\_

### **IV. MOTIVACIÓN**

#### **INDICADOR 1: Teoría de Maslow**

##### **INDICADOR 1.1: Fisiológicas**

31. ¿Cuenta la empresa con un lugar adecuado para su tiempo de alimentación?

- a.  Sí
- b.  No

32. ¿Dentro del Departamento, se encuentran objetos o infraestructura que atente contra su seguridad o la de sus compañeros?

- a.  Sí
- b.  No

Si su respuesta es sí, indique cuáles:

-

---

---

---

---

### **INDICADOR 1.2: Seguridad**

33. ¿Su jefe inmediato le ha enseñado cuáles son las rutas de evacuación en caso de temblor o incendio?

- a.  Sí
- b.  No

34. ¿Conoce si alguien de su departamento pertenece a la brigada o perteneció a la brigada?

- a.  Sí
- b.  No

### **INDICADOR 1.3: Sociales**

35. ¿Hay permisos por parte de la jefatura para realizar actividades sociales durante la jornada laboral?

- a.  Sí
- b.  No

Si su respuesta es no pase a la pregunta 37

36. ¿Participa de las actividades del departamento como cumpleaños, fiesta de fin de año, entre otras?

- a.  Sí
- b.  No

### **INDICADOR 1.4: Autoestima**

37. ¿El jefe inmediato le hace saber lo bien que ha realizado alguna tarea encomendada?

- a.  Sí
- b.  No

38. ¿Su superior le hace sentir que es un miembro útil del departamento?

- a.  Sí
- b.  No

### **INDICADOR 1.5: Autorrealización**

39. ¿Las funciones que le han encomendado en el departamento, han ayudado a desarrollar su potencial?

- a.  Sí
- b.  No

40. ¿Se le ha considerado en algún momento como un empleado de confianza para su superior?

- a.  Sí
- b.  No

### **INDICADOR 2: Teoría de Herzberg**

#### **INDICADOR 2.1: Higiene**

41. ¿El departamento al cual pertenece cuenta con instalaciones deterioradas por el uso o la falta de mantenimiento?

- a.  Sí
- b.  No

Especifique dónde: \_\_\_\_\_



42. ¿Hay acciones preventivas por parte de los superiores para evitar la insatisfacción?

- a.  Sí
- b.  No

Si su respuesta es afirmativa, mencione algunas:

---

---

---

---

### **INDICADOR 2.2: Motivación**

43. ¿Cuál de los siguientes aspectos relacionados con las funciones que realiza lo motivan?

- a.  El trabajo en sí
- b.  El poder ascender de puesto
- c.  El reconocimiento que le realiza su superior inmediato
- d.  La responsabilidad que le corresponde por sus funciones
- e.  Ninguna
- f.  Otra. Especifique \_\_\_\_\_

44. ¿Cuál de los siguientes aspectos relacionados con la empresa lo motivan?

- a.  Las condiciones de trabajo
- b.  El salario
- c.  Las relaciones con el supervisor
- d.  Los beneficios
- e.  Las actividades sociales

### **INDICADOR 3: Teoría de X y Y de McGregor**

#### **INDICADOR 3.1: Teoría X**

45. ¿Considera que su supervisor tiene que estar en el departamento para que las funciones de la jornada laboral se cumplan en su totalidad?

- a.  Sí
- b.  No

¿Por qué?: \_\_\_\_\_

46. ¿Su supervisor dicta unas normas a seguir y somete a los colaboradores a una constante presión?

- a.  Sí
- b.  No

¿Por qué?: \_\_\_\_\_

### **INDICADOR 3.2: Teoría Y**

47. ¿Su supervisor se inclina por las amenazas para que los colaboradores se esfuercen por conseguir los objetivos del departamento?

- a.  Sí
- b.  No

¿Por qué?: \_\_\_\_\_

48. ¿Considera usted que se encuentra motivado (a) y tiene capacidad para asumir responsabilidades mayores en relación con los objetivos del Departamento?

- a.  Sí
- b.  No

¿Por qué?: \_\_\_\_\_

V. **PROPUESTA**

49. ¿Cree que sea necesario mejorar algunos aspectos del clima organizacional dentro de su departamento?

- a. ( ) Sí
- b. ( ) No

Si su respuesta es negativa finalice aquí su cuestionario

50. Mencione tres factores o aspectos del clima organizacional que considera deben mejorar en su departamento

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_

¡Muchas gracias!