



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ECONOMÍA**

**TESIS DE GRADO
PREVIO LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE ECONOMISTA**

TEMA

**EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN LA MOTIVACIÓN DE LOS
CLIENTES INTERNOS DE LA EMPRESA PONGARBEL S.A. PROVINCIA DE
LOS RIOS, AÑO 2014.**

AUTOR

Mármol Peñafiel, Francisco Antonio

TUTORA

Econ. Lapo Maza, María del Carmen, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2014



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ECONOMÍA

CERTIFICACIÓN

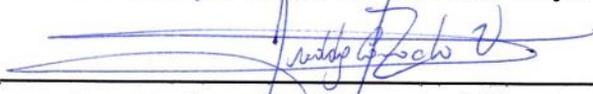
Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Mármol Peñafiel, Francisco Antonio**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **ECONOMISTA**.

TUTORA


Econ. María del Carmen Lapo Maza, Mgs.

REVISORES


Lcda. María De Lourdes Alvarado Mejía


Econ. Freddy Ronalde Camacho Villagómez

DIRECTOR DE LA CARRERA


Econ. Segundo Lautaro Guerra Gallegos, Mgs.

Guayaquil, a los 13 días del mes de Marzo del año 2014



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ECONOMÍA**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Francisco Antonio Mármol Peñafiel

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación **EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN LA MOTIVACIÓN DE LOS CLIENTES INTERNOS DE LA EMPRESA PONGARBEL S.A. PROVINCIA DE LOS RIOS, AÑO 2014** previa a la obtención del Título de **ECONOMISTA**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 13 días del mes de Marzo del año 2014

EL AUTOR

Francisco Antonio Mármol Peñafiel



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ECONOMÍA**

AUTORIZACIÓN

Yo, Francisco Antonio Mármol Peñafiel

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN LA MOTIVACIÓN DE LOS CLIENTES INTERNOS DE LA EMPRESA PONGARBEL S.A. PROVINCIA DE LOS RIOS, AÑO 2014**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 13 días del mes de Marzo del año 2014

EL AUTOR

Francisco Antonio Mármol Peñafiel

INFORME URKUND


List of sources

<p>Document: TESIS TERMINA. Formato APA 6.doc (D10116723)</p> <p>Submitted: 2014-02-27 23:57 (-05:00)</p> <p>Submitted by: francisco_marmol_89_org@hotmail.com</p> <p>Receiver: maria.lapo.ucsg@analysis.orkund.com</p> <p>Message: TESIS FRANCISCO MÁRMOL APA6 Show full message</p> <p>1% of this approx. 76 pages long document consists of text present in 1 sources.</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Rank</th> <th style="text-align: left;">Path/Filename</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>https://www.enterprisealive</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Alternative sources</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Sources not used</td> </tr> </tbody> </table>	Rank	Path/Filename	1	https://www.enterprisealive	Alternative sources		Sources not used	
Rank	Path/Filename								
1	https://www.enterprisealive								
Alternative sources									
Sources not used									

62%
Active
atística de Santiago de Gua... 62%

Francisco Antonio TUTORA: Econ. Lapo Maza, María del Carmen, Mgs. Guayaquil, Ecuador 2012

UNIVERSIDAD CATÓLICA

DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL FACULTAD DE CIENCIAS MÉDICAS CARRERA: ODONTOLOGÍA CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Estefanía Janeth Cevallos Asqui, como requerimiento parcial para la obtención del Título

de ECONOMISTA. TUTORA _____ Econ. María del Carmen Lapo Maza, Mgs. REVISORES _____ (Nombres, apellidos) _____ (Nombres, apellidos)

DIRECTOR DE LA CARRERA _____ Econ. Segundo Guerra Gallegos, Mgs. Guayaquil, a los 17 días del mes de Febrero del año 2014 UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL FACULTAD

AGRADECIMIENTO

Padre Dios, te agradezco por permitirme lograr esta meta, porque siempre pusiste en mi camino a personas que me motivaron y enseñaron con sus conocimientos y experiencias.

A mis maestros, a los directivos de la Facultad de Economía de la UCSG, y en especial a la Econ. María del Carmen Lapo, tutora de la presente tesis, por sus consejos y acertada dirección.

Al Ing. Andrés Marún, gerente general y al Ing. Liwin Cevallos, administrador, de la empresa Pongarbel S.A., por el incondicional apoyo para llevar a cabo el proceso de investigación y así poder culminar con excelencia la elaboración de este proyecto.

Un gracias especial a mí querido padre el Dr. Luis Mármol y a mí querida madre la Tlga. Pilar Peñafiel, y a mis hermanos Andrés y Fernando que de manera incondicional me estuvieron motivando para lograr esta meta y que nunca dudaron que lo lograría, también los amo.

Finalmente a aquellas personas colegas y amigos que me brindaron su apoyo incondicional en todo momento y en especial a ti Marilia Romero, gracias.

Francisco Mármol

DEDICATORIA

Dedico este logro a mi amado hijo Alessandro Emmanuel, quien representa esa palmadita que Dios me da para conseguir mis metas y ha sido mi luz en el camino y la fortaleza para la culminación de este proyecto.

Francisco Mármol

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: GENERALIDADES.....	3
1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.2. Valoración del problema.....	5
1.3. Objetivos.....	6
1.3.1. Objetivo general.....	6
1.3.2. Objetivos específicos.....	6
1.4. Justificación.....	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. Antecedentes teóricos de la administración.....	9
2.1.1. Administración científica.....	10
2.1.2. Escuela de las relaciones humanas.....	14
2.2. Primeras teorías de contenido de la motivación laboral.....	15
2.2.1. Teoría de la jerarquías de las necesidades.....	16
2.2.2. La teoría X y Y.....	17
2.2.3. Teoría de los dos factores.....	17
2.2.4. Teoría de las necesidades de McClelland.....	18
2.2.5. Teoría ERC.....	18
2.3. Teorías actuales de contenido de la motivación laboral.....	19
2.3.1. Teoría de la evaluación cognitiva.....	19
2.3.2. Modelo de establecimiento de metas.....	20
2.3.3. Teoría de la eficacia personal.....	21
2.3.4. Teoría de la atribución.....	21
2.3.5. Teoría de las contingencias.....	22
2.3.6. Teoría del reforzamiento.....	23
2.3.7. Teoría de la equidad.....	23
2.3.8. Teoría de la ventaja competitiva.....	25
2.3.9. Teoría de las expectativas.....	25
2.4. Resumen del capítulo 2.....	27
CAPÍTULO 3: MARCO REFERENCIAL.....	30
3.1. Oracle Corporation.....	30
3.2. Continental Airlines.....	31
3.3. Seward Montessori School.....	32
3.4. Wegmans.....	32
3.5. Dean Foods Corporate.....	33
3.6. Enterprise Rent-A-Car.....	34
3.7. Microsoft Corporation.....	35
3.8. Merrill Lynch.....	37
3.9. Eli Lilly and Company.....	37
3.10. Best Buy.....	38
3.11. Infosys Technologies Limited.....	39
3.12. Resumen del capítulo 3.....	41
CAPÍTULO 4: MARCO CONCEPTUAL.....	45
4.1. Las organizaciones.....	45

4.1.1. Definición y función de una organización.....	45
4.1.2. Factores económicos de una organización.....	46
4.1.3. Los tipos de equipos en una organización.....	47
4.1.4. Áreas de gestión de una organización.....	50
4.1.5. La responsabilidad social de las organizaciones.....	52
4.1.6. Las principales personas que conforman a una organización.....	53
4.1.7. Lo que espera una organización de sus clientes internos.....	55
4.1.8. Lo que esperan los clientes internos de una organización.....	56
4.2. El clima organizacional.....	57
4.2.1. Definición del clima organizacional y su relación con la motivación.....	57
4.2.2. Dimensiones que componen al clima organizacional.....	58
4.2.3. Métodos de medición del clima organizacional.....	59
4.2.4. Modelos de medición del clima organizacional.....	60
4.3. La comunicación.....	69
4.3.1. Definición e importancia de la comunicación.....	70
4.3.2. Funciones esenciales de la comunicación.....	71
4.3.3. La comunicación verbal y no verbal.....	72
4.3.4. La dirección de la comunicación dentro de la organización.....	72
4.3.5. Formas de comunicarse dentro de la organización.....	73
4.3.6. Barreras de la comunicación en la organización.....	75
4.4. El comportamiento organizacional.....	76
4.4.1. Definición del comportamiento organizacional.....	76
4.4.2. Objetivos del comportamiento organizacional.....	77
4.5. El departamento de recursos humanos.....	77
4.5.1. Definición de la administración del departamento de recursos humanos.....	78
4.5.2. Objetivos de la administración del departamento de recursos humanos.....	79
4.5.3. Funciones del departamento de recursos humanos.....	79
4.6. La motivación en la organización.....	87
4.6.1. Definición de la motivación.....	87
4.6.2. La remuneración no es la única manera para motivar.....	88
4.7. El estrés dentro de la organización.....	89
4.7.1. Definición del estrés.....	89
4.7.2. Principales causas de estrés en el trabajo.....	90
4.7.3. Los costes que representa el estrés laboral.....	92
4.7.4. Sugerencias para reducir el estrés laboral.....	93
4.8. La satisfacción laboral.....	94
4.9. Resumen del capítulo 4.....	96
CAPÍTULO 5: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	98
5.1. Descripción de la empresa objeto de estudio.....	98
5.1.1. Actividad de la empresa.....	99
5.1.2. Proceso de producción de la empresa.....	99
5.1.3. Los clientes internos de la empresa.....	99
5.2. Proposición.....	100
5.3. Preguntas de investigación.....	100

5.4. Método de investigación.....	100
5.5. Variables de investigación.....	101
5.6. Tipo de investigación.....	101
5.7. Instrumentos de investigación.....	102
5.8. Programas estadístico y de medición.....	102
5.9. Técnicas de recogida de datos.....	102
5.9.1. Fuentes primarias.....	102
5.9.2. Fuentes secundarias.....	105
CAPÍTULO 6: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	106
6.1. Análisis de las encuestas.....	106
6.1.1. Análisis de resultados de las encuestas.....	113
6.2. Análisis de resultados de las entrevistas.....	118
6.3. Análisis de resultados de la observación.....	129
6.3.1. Actividad de la empresa.....	129
6.3.2. Organigrama administrativo de la empresa.....	129
6.3.3. Proceso de producción de la empresa.....	133
6.3.4. Departamento de recursos humanos de la empresa.....	150
6.3.5. Servicio de comisariato de la empresa.....	151
6.3.6. Ambiente laboral de la empresa.....	151
6.3.7. Servicio de comedor de la empresa.....	153
6.4. Conclusión del capítulo 6.....	153
CONCLUSIÓN.....	156
RECOMENDACIONES.....	157
BIBLIOGRAFÍA.....	164
ANEXOS.....	172

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N.1: Teoría de la equidad.....	24
Gráfico N.2: Teoría de las expectativas.....	26
Gráfico N.3: Resumen visual de las empresas estudiadas en el marco referencial.....	44
Gráfico N.4: Modelo de una encuesta.....	61
Gráfico N.5: Modelo de una encuesta.....	67
Gráfico N.6: Proceso de la entrevista ESDC.....	69
Gráfico N.7: Métodos individuales para reducir el estrés laboral.....	93
Gráfico N.8: Métodos individuales para reducir el estrés laboral.....	94
Gráfico N.9: Fórmula para el cálculo de la muestra.....	103
Gráfico N.10: Cálculo de la muestra.....	104
Gráfico N.11: Análisis del proceso correspondiente para la obtención de resultados de las encuestas.....	107
Gráfico N.12: Análisis del proceso correspondiente para la obtención de resultados de las encuestas.....	108
Gráfico N.13: Análisis del proceso correspondiente para la obtención de resultados de las encuestas.....	109
Gráfico N.14: Análisis del proceso correspondiente para la obtención de resultados de las encuestas.....	111
Gráfico N.15: Análisis del proceso correspondiente para la obtención de resultados de las encuestas.....	112
Gráfico N.16: Análisis de resultados de las encuestas – Factor clima laboral satisfactorio.....	114
Gráfico N.17: Análisis de resultados de las encuestas – Factor comportamiento organizacional satisfactorio.....	115
Gráfico N.18: Análisis de resultados de las encuestas – Factor correcta comunicación organizacional.....	116
Gráfico N.19: Análisis de resultados de las encuestas – Factor correcta compensación y remuneración organizacional.....	117
Gráfico N.20: Entrevista al Ing. Andrés Marún, Gerente general.....	118
Gráfico N.21: Entrevista al Ing. Liwin Cevallos, Administrador.....	125
Gráfico N.22: Organigrama administrativo de la empresa Pongarbel S.A....	130
Gráfico N.23: Diagrama del proceso productivo de la empresa Pongarbel...	134
Gráfico N.24: Proceso de producción – OPA.....	135
Gráfico N.25: Proceso de producción – Enfunde.....	136
Gráfico N.26: Proceso de producción – Control de maleza.....	137
Gráfico N.27: Proceso de producción – Deshoje.....	138
Gráfico N.28: Proceso de producción – Bajador.....	139
Gráfico N.29: Proceso de producción – Arrumador.....	140
Gráfico N.30: Proceso de producción – Garruchero.....	140
Gráfico N.31: Proceso de producción – Cable vía.....	141
Gráfico N.32: Proceso de producción - Área de parqueadero.....	142
Gráfico N.33: Proceso de producción – Desfloradores.....	143

Gráfico N.34: Proceso de producción – Área de limpieza del racimo de banano.....	143
Gráfico N.35: Proceso de producción – Inspección del racimo de banano...	144
Gráfico N.36: Proceso de producción – Área de desmane.....	145
Gráfico N.37: Proceso de producción – Área de saneo.....	145
Gráfico N.38: Proceso de producción – Llenado de bandeja.....	146
Gráfico N.39: Proceso de producción – Área de fumigado.....	147
Gráfico N.40: Proceso de producción – Área de etiquetado.....	147
Gráfico N.41: Proceso de producción – Área de embale.....	148
Gráfico N.42: Proceso de producción – Área del pesador/ligador.....	148
Gráfico N.43: Proceso de producción – Área del tapador.....	149
Gráfico N.44: Proceso de producción – Área de paletizado.....	150
Gráfico N.45: Servicio de comisariato.....	151
Gráfico N.46: Ambiente laboral de la empresa – Buenas relaciones interpersonales.....	152
Gráfico N.47: Ambiente laboral de la empresa – Adecuación de uniformes.	152
Gráfico N.48: Servicio de comedor.....	153
Gráfico N.49: Plano de la sala de reuniones.....	161
Gráfico N.50: Simulación de la sala de reuniones.....	162

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N.1: Inversión de activos para la sala de reuniones.....	160
Tabla N.2: Costo de la construcción de la sala de reuniones.....	161
Tabla N.3: Inversión total de la sala de reuniones.....	162

RESUMEN

Este proyecto de investigación parte del objetivo general que es de estudiar la motivación de los clientes internos y los factores que la determinan. Para su desarrollo se utiliza un marco teórico relacionado con las diversas teorías que tratan sobre la administración de la organización y la motivación a los clientes internos, donde también se analizan los diversos factores que determinan a un clima organizacional, como es el caso del comportamiento organizacional, comunicación organizacional, compensación y remuneración organizacional. Además, se consideran casos de empresas que implementan motivación a sus trabajadores en sus lugares de trabajo. Y también se destaca un marco conceptual, que define algunos conceptos que son considerados elementales para este proyecto.

El proyecto de investigación se lo realiza en la empresa Pongarbel S.A, que es una empresa bananera dedicada a la producción y exportación del banano. Para lo cual se sugiere emplear una metodología de carácter cuantitativo y cualitativo, de tipo descriptivo, exploratorio y analítico, con el uso de instrumentos de investigación tales como encuestas, entrevistas y observación.

Finalmente se integran los resultados obtenidos y se realiza las conclusiones y recomendaciones para lograr un clima organizacional satisfactorio y mejorar la motivación de los clientes internos de la empresa.

ABSTRACT

This research project is part of the overall objective is to study the motivation of internal customers and the factors that determine it. To develop a theoretical framework related to the various theories dealing with the administration of the organization and motivation to internal customers , where also the various factors that determine an organizational climate analyzes is used, as in the case of organizational behavior , organizational communication, organizational compensation and remuneration. In addition, cases are considered motivating companies implementing their workers in their workplaces. And conceptual frameworks that define some basic concepts that are considered for this project are also highlighted.

The research project is carried out in the company Pongarbel SA, a company dedicated to banana production and export of bananas. To which I suggest using a methodology of quantitative and qualitative, descriptive, exploratory and analytical type, using research tools such as surveys, interviews and observation.

Finally the results are integrated and the conclusions and recommendations are made to achieve a satisfactory organizational climate and improve motivation of internal customers of the company.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo general estudiar la motivación de los clientes internos y los factores que la determinan. Se considera en el sector empresarial que la rentabilidad de las organizaciones en cierta forma está relacionada con el rendimiento de sus colaboradores, es decir; de acuerdo al nivel de motivación que los clientes internos tengan. Por este motivo el autor considera que este proyecto debe tomar en cuenta los factores que explican el objetivo de la investigación. Para el desarrollo del mismo, se lo encuentra en cinco capítulos.

En el capítulo 1 se encuentra la presente introducción, el planteamiento del problema, la valoración del problema, los objetivos y la justificación.

En el capítulo 2, se encuentra una breve descripción de los antecedentes teóricos de la administración, las primeras teorías de contenido de la motivación laboral y las teorías actuales de contenido de la motivación laboral.

En el capítulo 3, se realiza una breve reseña de literatura internacional referente al clima organizacional y la motivación, se muestran algunos ejemplos de casos prácticos de aquellas empresas que consideran motivar a sus clientes y manejar un ambiente laboral agradable.

En el capítulo 4, se definen algunos conceptos que son considerados elementales acerca del clima organizacional y la motivación a los clientes internos.

Como producto del marco teórico, se identifican las variables objeto de estudio que se utilizarán para este proyecto de investigación y son: (a) el clima organizacional, (b) el comportamiento organizacional, (c) la comunicación organizacional, y (d) la remuneración y compensación organizacional.

En el capítulo 5, se encuentra la metodología de la investigación que se aplica para el desarrollo de este proyecto de investigación. Donde se usará métodos de investigación de carácter cuantitativo y cualitativo. El tipo de investigación será de un análisis descriptivo, exploratorio y analítico. Y los instrumentos de investigación que se requiere para este estudio serán de encuestas, entrevistas y observación. También se detalla la respectiva preposición y preguntas de investigación.

En el capítulo 6, se presenta los análisis e interpretaciones de resultados, donde se trata de demostrar la incidencia del clima organizacional de la empresa Pongarbel S.A en la motivación de los clientes internos.

Y finalmente, se detallan las conclusiones y recomendaciones para lograr un clima organizacional satisfactorio donde exista motivación en los clientes internos de la empresa y poder elevar la productividad de una empresa.

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES

1.1. Planteamiento del problema

De acuerdo a Tamayo y Traba (2010) al hablar en la actualidad del clima organizacional, se refiere al ambiente interno que tiene una organización, que comprende a las personas, estructura, estilos de liderazgos, motivación, comunicación, participación en la toma de decisiones, satisfacción laboral, recompensas, entre otros, las cuales se buscan un continuo mejoramiento del ambiente laboral de la organización con el propósito de alcanzar un aumento en la producción sin perder de vista a los clientes internos. Sin embargo, se da la existencia de factores que conforman al clima organizacional y que inciden en la motivación de los clientes internos de la empresa. A continuación se mencionan algunos de estos factores:

Según García, Escalante y Quiroga (2012) mencionó que los clientes internos al verse envueltos en un ambiente laboral agradable y motivante, responden de una manera positiva hacia sus funciones, colaboran con sus superiores en cumplir sus metas y objetivos, y logran así una satisfacción mutua.

Por otro lado, Tamayo y Traba (2010) informaron que mediante la comunicación los clientes internos pueden lograr que se escuchen sus quejas, sugerencias o necesidades en sus puestos y funciones de trabajo, con el fin de que se pueda manejar un debido control inmediato y poder lograr un excelente rendimiento en la producción. Mientras que La O, Cuza, Ramos, Molina y López (2011) manifestaron que la comunicación promueve la motivación al explicarles a los clientes internos lo que se debe hacer, lo bien que lo están haciendo y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño.

En 2010, Enríquez y Domínguez informaron que las capacitaciones muy aparte de que están dirigidas para satisfacer las necesidades de las organizaciones, también puede ser un factor motivante para los clientes internos, ya que con ello se pueden obtener mayores conocimientos, nuevas habilidades y actitudes, que ayudarán al crecimiento personal y a la adaptación a nuevas circunstancias internas y externas de la organización. Sin embargo, dar capacitaciones no es suficiente para crear un clima organizacional agradable y motivante, sino, que dar recompensas como un salario por un trabajo terminado y recibir elogios de un supervisor o de compañeros de trabajo, estos efectos tienden a aumentar el nivel general de la motivación del cliente interno, así lo mencionaron Robbins y Judge (2009).

Por otra parte, de acuerdo a Hellriegel y Slocum (2010) citaron que cuando las organizaciones realizan mejoras en el ambiente de trabajo físico, puede permitir que exista un mejor desempeño en la producción y un aumento en la motivación del cliente interno dentro de la organización. Y finalmente, Dessler (2009) mencionó que la remuneración se puede considerar como un factor motivante para los clientes internos, ya que responde a todos los esfuerzos y desempeños implementados por los clientes internos en la ejecución de sus funciones de trabajo.

Por lo tanto, en este proyecto de investigación, la empresa Pongarbel S.A está interesada en conocer si la forma de administrar a sus clientes internos, actualmente ha generado un clima organizacional agradable y si está incidiendo en la motivación de ellos.

Este clima está relacionado con la motivación en el empleo debido a que afecta directamente a la satisfacción de los trabajadores pues al verse envueltos dentro de un clima laboral agradable responden de una mejor manera a los estímulos y colaboran con sus superiores para lograr el cumplimiento de objetivos de la organización y de esta manera puedan alcanzar con una mayor facilidad la realización de metas comunes (García et al., 2012).

1.2. Valoración del problema

Según Chiavenato (2009) indicó que los clientes internos tratan de adaptarse continuamente a las diversas situaciones de la organización para poder satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional, ya que al no poder satisfacerlas, provoca un estado de frustración y conlleva a que los empleados no rindan como se requiere. Por lo tanto es necesario que la administración de la organización pueda comprender la adaptación y la inadaptación que tienen sus clientes internos. Las personas que poseen una buena adaptación se encuentran mentalmente sanas y poseen las siguientes características: (a) se sienten bien consigo mismo, (b) se sienten bien con otros, y (c) son capaces de enfrentar solas las exigencias que impone la organización. En otras palabras, cuando la organización presta total atención a las necesidades y problemas de sus clientes internos, éstos se sienten mucho más comprometidos por brindar sus máximos esfuerzos para el cumplimiento de las metas de la empresa.

Se dice que existe una estrecha relación entre el clima laboral y la motivación de los clientes internos, lo cual “afecta directamente a la competitividad de una empresa ya que al mejorar el ambiente interno se fortalece el rendimiento de los empleados que puede observarse de manera clara en los procesos de calidad, elaboración de los productos y servicios” (García et al., 2012, p. 2). Sin embargo, Cortés (2009) informó que las relaciones interpersonales que existen dentro de las organizaciones, se dan con el fin de que ayuden a cumplir las metas de la empresa.

Por ello la empresa Pongarbel S.A debe considerar al recurso humano como uno de los elementos más importantes de la empresa ya que a través de ellos, se llevan a cabo la ejecución de las actividades necesarias para el logro de las metas y objetivos que la empresa se propone (Pérez, 2007).

Conocer el estado del clima organizacional de la empresa Pongarbel S.A se considera un tema de mucha importancia para este proyecto de investigación, con el propósito de poder conocer el clima organizacional que existe en la empresa.

Esto ayuda a la competitividad laboral ya que empleados satisfechos tienen un mayor desempeño y realizan trabajos de calidad, además de que disminuye el ausentismo, la rotación de personal y los empleados se sienten identificados con la empresa al verse involucrados en la toma de decisiones (García et al., 2012, p. 20).

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Estudiar la motivación de los clientes internos y los factores que la determinan.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Analizar el marco teórico relacionado con la motivación de los clientes internos.
2. Diagnosticar la situación de motivación de los clientes internos de la empresa Pongarbel S.A en torno al clima organizacional.
3. Analizar los resultados de la investigación con el propósito de realizar recomendaciones para lograr un clima organizacional satisfactorio donde exista motivación en los clientes internos de la empresa y poder elevar la productividad de una empresa.

1.4. Justificación

¿Para qué sirve la investigación?

Esta investigación permite conocer el proceso que a través del tiempo se ha dado en torno al clima organizacional de las empresas, también las diferentes teorías, estudios y propuestas que se han aplicado, y los resultados que han arrojado. Con toda esta información se podrá aportar con las directrices que en la actualidad deberían ser consideradas para optimizar este aspecto fundamental en una empresa.

¿Cuál es la trascendencia para la sociedad?

El clima organizacional es un aspecto fundamental en una organización. La atención específica a las necesidades de los trabajadores o empleados, va a ayudar a que se puedan alcanzar sus propias metas, y a su vez se genera un efecto dominó dentro de la sociedad, y paralelo a ésta, la empresa obtiene mayor rendimiento y productividad.

¿Ayudará a resolver algún problema práctico?

Desarrollar un clima organizacional óptimo permite que su recurso humano se consolide y la empresa sea más competitiva y rentable reaccionando con eficacia a los cambios que surjan.

¿Qué utilidad tendrá la solución de la investigación?

El conocer las diferentes propuestas o recomendaciones referentes a la motivación de los clientes internos en una organización, aporta su repercusión

en el desarrollo de las empresas con el fin de que se logre construir un clima organizacional satisfactorio donde exista motivación en los clientes internos.

Interés personal

Se debe considerar de forma prioritaria que el cliente interno de una empresa busca desarrollarse profesionalmente, desea alcanzar sus metas personales, y su vez desea un compromiso recíproco con el desarrollo de la organización. Por ello, es importante que las organizaciones conozcan el clima laboral que manejan, porque se piensa que no sólo incide en la motivación de sus empleados sino también, en los rendimientos y cumplimientos de las metas propuestas.

Interés institucional

Con este proyecto de investigación se estudia como un clima organizacional manejado correctamente podría incidir en la motivación de los empleados, lo cual beneficiaría a la empresa estudiada para conocer si la forma de administrar a sus clientes internos actualmente se encuentra generando un clima organizacional agradable y motivante para sus trabajadores. Y con éste ejemplo de investigación pueda replicarse en otras organizaciones, empresas e instituciones.

Interés académico

Las múltiples consultas que se realizan y que se las detallan en esta investigación, es muestra clara del interés que por décadas ha existido sobre el clima organizacional, los procesos y paradigmas que a través del tiempo se han ido perfeccionando. Se trata de un tema que todas las empresas lo viven a diario y a su vez ayuda a alcanzar los objetivos y metas deseadas.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

Para poder entender cuál ha sido la trayectoria a lo largo de la historia de la incidencia que tiene el clima organizacional en la motivación del cliente interno en una organización. Inicialmente se procederá a resumir de manera detallada las diversas teorías administrativas de una organización que han ido desarrollándose durante el tiempo hasta la actualidad, y comprender cuáles han sido las necesidades de los trabajadores que crean una mayor satisfacción y productividad. Para luego definir cuáles son las teorías asociadas con el clima organizacional y la motivación al cliente interno, que hoy en día es un tema de mucha validez para el aporte al desarrollo de una organización.

2.1. Antecedentes teóricos de la administración

Según Chiavenato (2009) entre finales del siglo XVIII e inicios del XIX, con el surgimiento de la revolución industrial comenzaron a aparecer las grandes organizaciones. Surgen hechos históricos muy importantes como la creación de la máquina a vapor, ocasionando así que los pequeños talleres puedan generar nuevas formas de producción en masa, convirtiéndose en fábricas e industrias, y ocasionando que los antiguos métodos de administración se vuelvan inservibles. Poco después, se da la necesidad de inventar, desarrollar y mejorar la maquinaria, y es así como surge la ingeniería industrial que con ello abrió el camino para que los mercados se expandieran. Estas nuevas fábricas e industrias comenzaron a buscar un método en la cual les proporcione obtener mayor cantidad de producción, con una calidad mucho mejor y a menores costos. Es así como se da lugar al nacimiento de nuevas administraciones para mejorar los métodos de trabajo, de selección y capacitación al personal.

Robbins y Coulter (2010) mencionaron que debido a que comenzaron a surgir grandes fábricas e industrias, los gerentes necesitaban dirigir las y por lo tanto necesitaban teorías formales de administración que los guiaran. Y es así que a principios del siglo xx algunos ingenieros empezaron a desarrollar nuevas teorías formales de administración, con el objetivo de enseñarles a los gerentes la forma en que debían administrar las tareas de las empresas.

2.1.1. Administración Científica

En 2009, Chiavenato informó que la primera idea sobre cómo manejar las organizaciones industriales fue denominada con el nombre de administración científica. Esta teoría estaba enfocada sólo en las tareas de la organización. Cuyo fundador fue el estadounidense Frederick Winslow Taylor que estaba interesado en eliminar el desperdicio de producción y aumentar la eficiencia en los métodos de trabajo y en los trabajadores.

Taylor es conocido como el padre de la administración científica y estudió parámetros para mejorar la eficiencia en la producción y descubrir cuál es la mejor forma de realizar los trabajos que eran impuestas a los empleados (Robbins & Coulter, 2010).

La administración aplicada en este siglo es predominantemente formal y vertical, las decisiones se deciden por la dirección de la organización sin tener en cuenta las necesidades de los trabajadores, ni mucho menos sus opiniones, generando una excesiva rigidez y formalismo en el ambiente laboral donde se maneja una comunicación lenta, escasa y poco oportuna. Las tareas de trabajo eran racionalizadas, es decir, se buscaba la mejor manera de ejecutar cada tarea y así aumentar la eficiencia en su ejecución. Los directivos eran los encargados de elegir a las personas con las habilidades adecuadas para ejecutar dichas tareas, donde luego se las capacitaba estrictamente sólo para ejecutar las funciones de trabajo que se les imponía, y los directivos se

encargaban luego de monitorear sus desempeños de trabajo con la finalidad de conocer el cumplimiento de las metas (La O et al., 2011). De igual forma Yamada (2009) mencionó que el pensamiento principal que la administración científica tenía, era la división entre la planificación y la ejecución de trabajos. Esta división permitió que exista un crecimiento considerable de producción, reemplazando totalmente la artesanía que existía en aquella época. Aquí es donde se asentaron los primeros crecimientos potenciales de bienes y servicios, y al mismo tiempo existió la necesidad de crear nuevos métodos administrativos debido a que los sistemas de fabricación se hicieron más complejos.

Durante este siglo, Taylor tuvo seguidores en los cuales de una u otra manera aportaban en el enriquecimiento de la administración científica como era el caso de los hermanos Frank Gilbreth y Lillian Gilbreth que se dedicaron a encontrar movimientos manuales y corporales, y a diseñar herramientas y equipos adecuados, los cuales eran debidamente cronometrados para así poder optimizar el desempeño laboral (Robbins & Coulter, 2010). Otro seguidor fue Henry Gantt, que desarrolló un plan salarial, que consistía en el pago de un bono sobre el salario normal a aquellos obreros que terminaban el trabajo dentro del plazo establecido. Esto logró que las personas trabajen exclusivamente para obtener recompensas salariales (Yamada, 2009).

Según Chiavenato (2009) mencionó que mientras la administración científica se enfocaba en la ejecución de las tareas y en la reducción de los costos de producción, en Europa un grupo desarrollaba principios de la administración correspondientes a la estructura de las organizaciones y se componía de cuatro teorías: (a) la teoría clásica, (b) el modelo burocrático, (c) la teoría estructuralista, y (d) la teoría neoclásica.

Teoría clásica de la administración

En esa misma época, se crea la idea de dividir al trabajo por funciones dentro de una organización. Esta idea fue implementada por el francés Henri Fayol y para Él administrar es: (a) prever; esto implica la previsión de las actividades a futuro, (b) organizar; se refiere a la organización de los recursos de la empresa de modo que ésta realice sus proyectos, (c) mandar y (d) coordinar; respectivamente significa la coordinación y el mando de la mano de obra para la realización de los planes, y (e) controlar; se refiere a tener el control para comparar los objetivos planeados con los resultados obtenidos (Chiavenato, 2009). En resumen Fayol buscaba que los directivos tomen decisiones para poder conseguir la máxima eficiencia posible.

De acuerdo a Ramió (1999, p. 8) mencionó que,

Fayol aporta una mayor rigurosidad y solidez teórica. La Dirección Administrativa de Fayol muestra interés por los problemas de la dirección práctica y busca como exponer y sistematizar su exitosa experiencia como gestores para que otros la aprovecharan. El elemento fundamental de su pensamiento se basa en la idea de que la gestión es un proceso que agrupa las tareas de planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Modelo burocrático

Luego, poco a poco las organizaciones con mayor éxito comenzaron a crecer de una manera tal que las teorías clásicas de la administración se volvieron insuficientes para administrarlas. Es aquí donde surge un nuevo modelo de administración que trajo solución inmediata al problema de las grandes empresas, a este modelo se lo denominado como modelo burocrático, que propone algunos elementos esenciales como la exigencia de una división precisa del trabajo y el establecimiento de funciones. Este modelo establece una serie de principios básicos para que exista un desempeño eficiente y científico en el trabajo. Emplea un método que estudia a cada una de las

operaciones necesarias para realizar una tarea y los principios que optimicen el desempeño de la organización, también se muestra una amplia centralización en la toma de decisiones (Cruz & Fernández, 2012).

En 2010, Robbins y Coulter informaron que el modelo burócrata de Weber no toma en cuenta a las personas, ni sus diferencias individuales ni sus motivaciones psicológicas. Sino, que toma en cuenta las metas generales de la organización. Por lo tanto, para que el modelo burócrata funcione en una organización se requiere que exista la diferenciación e integración entre la división del trabajo y especialización de las tareas, mediante una autoridad jerárquica, aplicación de reglas y reglamentos escritos, que con ellos se busca imponer disciplina y orden para manejar a los trabajadores, y así la organización pueda alcanzar la máxima eficiencia posible. Sin embargo este modelo implica ser rígido y conservador, no acepta los cambios, establece normas y reglamentos controladores, restrictivos y conservadores, ocasionando que la organización se vuelva lenta, rutinaria, inflexible, etc.

Teoría estructuralista

El modelo burocrático ya no era suficiente para seguir empleándolo en la parte administrativa de una organización, por lo tanto en esa misma época se comenzó a ampliar los horizontes de la teoría de la administración, es decir se empezó a ampliar y a proyectar hacia la parte externa de una organización, y es así como surge la creación de una nueva teoría basada en la sociología organizacional que fue denominada como la teoría estructuralista dejando a un lado el catecismo prescriptivo y normativo, y se iniciaba el camino hacia una visión explicativa y descriptiva de las organizaciones y de su administración. Según Chiavenato (2009).

Teoría neoclásica de la administración

Hasta aquí las teorías mencionadas anteriormente estaban enfocadas en implementar funciones, normas y reglamentos controladores y restrictivos para manejar la administración de las empresas. Pero el cambio empezó en la década de 1950 con la llegada de la teoría neoclásica de la administración, donde una organización debía constar de cuatro funciones: (a) planeación; se refiere a establecer los objetivos a alcanzar, identificando estrategias y acciones que se necesitan para lograrlo, (b) organizar; que se refiere a dividir al trabajo que será efectuado mediante tareas en distintos puestos o áreas, (c) direccionar; que es donde se coordina y reúnen los esfuerzos de las personas para desempeñar sus trabajos y así la organización pueda alcanzar sus objetivos, y (d) control; que se refiere a calificar el desempeño de los trabajadores y se aplica medidas correctivas si fueran necesarios (Chiavenato, 2009).

2.1.2. Escuela de las relaciones humanas

Luego surge un nuevo enfoque administrativo dirigido hacia las personas, hacia los empleados, es decir hacia el cliente interno de una organización, surge así la escuela de las relaciones humanas. Esta escuela aparece gracias al estudio de Hawthorne en la fábrica de Western Electric. Se trataba de una investigación donde por primera vez se utilizaba técnicas científicas para estudiar el comportamiento humano en el trabajo. Y con el estudio se demostró que cuando se efectuaban pagos de incentivos salariales, periodos de descanso durante el trabajo y recompensas por tareas ejecutadas, provocaban mejoras en la productividad de las empresas.

De acuerdo a Yamada (2009, p. 74) indicó que,

Los estudios de Hawthorne demostraron la influencia de los factores sociales sobre la productividad y el clima organizacional. Se descubrió que las personas llegaban al trabajo como personas completas. Sin

embargo, sus sentimientos y actitudes acerca del trabajo, el ambiente de trabajo y el estilo de supervisión determinaban su desempeño. Los trabajadores sencillos y repetitivos los dejaban con un sentimiento de enajenación y desaliento. Las normas del grupo tenían efectos más poderosos sobre la productividad que los incentivos económicos. Se concluyó que: las personas no eran piezas y las organizaciones no eran máquinas.

Poco después comenzaron a surgir nuevas propuestas sobre la motivación humana dentro de una organización. Nuevas teorías aparentemente contradictorias a la teoría clásica que hacen hincapié a la parte humana de la empresa, al cliente interno, en lugar de concentrarse en la estructura de la organización, la departamentalización, los métodos y los procesos. Estas teorías toman un enfoque más amplio en administrar una organización tomando en cuenta más detallada al capital humano.

2.2. Primeras teorías de contenido de la motivación laboral

Según Luthans (2008) las primeras teorías de motivación laboral tratan de determinar qué motivan a las personas en el trabajo. Es decir, los teóricos intentan identificar las diferentes necesidades que tienen los clientes internos dentro de una organización y cómo éstas se jerarquizan. Estas teorías se interesan en los tipos de incentivos o metas que los clientes internos se esfuerzan por lograr, para sentirse satisfechos y desempeñarse bien en sus funciones de trabajo. Se pensaba que el dinero era el único incentivo y, un poco después, se creía que los incentivos incluían las condiciones laborales, la seguridad y quizás un estilo democrático de supervisión. Pero posteriormente, el contenido de la motivación se consideró compuesto por necesidades o motivos de nivel superior, como la estima y la autorrealización, la responsabilidad, el reconocimiento, logro, avance, el crecimiento y desarrollo tanto personal como profesional.

De acuerdo a Robbins y Judge (2009) la década de 1950, fue un periodo donde comenzaron a aparecer los primeros conceptos de Motivación Laboral, pues se formularon teorías específicas sobre ella, las que hoy son cuestionables en términos de su validez, y constituyen las explicaciones mejor conocidas acerca de la motivación del cliente interno dentro de una organización. A continuación se presentan algunas de las primeras teorías que definen a la motivación laboral.

2.2.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades

Es bastante seguro afirmar que la teoría mejor conocida sobre la Motivación Laboral del cliente interno es la de la jerarquía de las necesidades, que fue enunciada por Abraham Maslow. Donde Luthans (2008) informó que esta teoría se basa principalmente en la psicología humanista, y se piensa que las necesidades motivacionales de una persona se clasifican de una manera jerárquica. Es decir, se creía que una vez que se satisface un nivel específico de necesidad, ésta ya no sirve para seguir motivando. Por lo tanto, debe activarse el siguiente nivel superior de necesidad para motivar al individuo. Se identificó cinco niveles de necesidades y son: (a) las necesidades Fisiológicas; que son la necesidad del hambre, de sed, sueño, de cobijo, sexo y otras necesidades corporales, una vez que estas necesidades básicas están satisfechas, ya no seguirán motivando a la persona y sólo la motivará el siguiente nivel superior de necesidad, (b) la necesidad de seguridad; son las que están al cuidado de la protección contra los daños físicos y emocionales, una vez que estas necesidades de seguridad están satisfechas, ya no seguirán motivando, (c) las necesidades sociales; son las necesidades de afecto, sentido de pertenencia, de aceptación, de amistad y de afiliación, (d) la necesidad de estima; que son las necesidades de poder, logro y status, y (e) la necesidad de autorrealización; corresponden al crecimiento personal y realización del potencial.

Maslow no tenía la intención de que su jerarquía de necesidades se aplicara directamente a la motivación laboral. A pesar de la falta de intención de Maslow, otros, como Douglas McGregor en su libro *El Lado Humano de las empresas* ampliamente leído, popularizó la teoría de Maslow en la literatura de administración. La jerarquía de necesidades posee una atracción intuitiva enorme y se relaciona ampliamente con la motivación laboral. (Luthans, 2008, p. 170).

2.2.2. La teoría X y Y

Luego surgió una nueva teoría que fue propuesta por Douglas McGregor con el fin de mejorar la teoría de Maslow. Esta teoría propone dos visiones diferentes que poseen los clientes internos dentro de una organización: uno negativo en esencia, llamado teoría X; donde los jefes creen que a los clientes internos les disgusta el modo inherente del trabajo, por lo que deben ser dirigidos e incluso forzarlos a realizarlo, y el otro básicamente positivo, denominado teoría Y; donde los jefes suponen que los clientes internos llegan a considerar que el trabajo es algo tan natural como el descanso o el juego (Robbins & Judge, 2009).

McGregor llegó a pensar que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la X. Por tanto, propuso ideas como la toma de decisiones participativo, trabajos responsables que plantearán retos y buenas relaciones grupales, como enfoque que maximizarían la motivación de un empleado en su trabajo (Robbins & Judge, 2009, p.177).

2.2.3. Teoría de los dos factores

Después el sociólogo Frederick Herzberg se propuso ampliar la teoría de McGregor y desarrolló una nueva teoría de contenido específica de la motivación laboral, denominada Teoría de Motivación e Higiene. Donde Luthans (2008, p. 171) informó que “factores motivadores son los que producen satisfacción y los factores de higiene son los que causan insatisfacción si no

están presentes. El término higiene se refiere a factores que son preventivos; es decir, son los que evitan la insatisfacción”.

En otras palabras, esta teoría propone dos conjuntos de factores, que son las principales causas de satisfacción o insatisfacción al cliente interno de una organización y son: (a) los factores motivadores; se refieren al reconocimiento, los ascensos, al trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el avance; “estos factores se relacionan con los sentimientos positivos de una persona referente al trabajo y con el contenido del trabajo en sí” (Hellriegel & Slocum, 2010, p. 126), y (b) los factores de higiene; donde se incluyen las políticas de la organización, las relaciones interpersonales, la administración de la organización, la supervisión técnica, las condiciones de trabajo, las prestaciones y el sueldo; estos factores de higiene mantienen una relación con los sentimientos negativos que tiene el cliente interno con el trabajo y ambiente dentro de la organización (Hellriegel & Slocum, 2010).

2.2.4. Teoría de las necesidades de McClelland

Seguidamente David McClelland junto a sus asociados desarrollaron una nueva teoría que según Robbins y Judge (2009) se centró en tres necesidades que a continuación se definen: (a) la necesidad de logro; que es el impulso por sobresalir, de luchar por el triunfo, (b) la necesidad de poder; “Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos” (Robbins & Judge, 2009, p. 180), y (c) la necesidad de afiliación; que se refiere al deseo de poseer relaciones interpersonales y de amistad.

2.2.5. Teoría ERC

Poco después surge otra teoría muy significativa en cuanto se refiere a motivación laboral, se trata de la Teoría ERC propuesta por Clayton Alderfer.

Clayton Alderfer hace una ampliación adicional de las teorías motivacionales de Herzberg y especialmente de Maslow. Esta teoría considera que es valioso clasificar las necesidades en tres grupos que son clave para el cliente interno y son las siguientes: (a) las necesidades de existencia; que tienen que ver con la supervivencia, se refieren a las necesidades fisiológicas y de bienestar, (b) las necesidades de relación; son aquellas necesidades que consideran cuán importante son las relaciones sociales interpersonales que deben existir en los clientes internos de una organización, y (c) las necesidades de crecimiento; “concernen al deseo intrínseco de desarrollo personal del individuo” (Luthans, 2008, p. 174).

2.3. Teorías actuales de contenido de la motivación laboral

Todas las teorías anteriormente mencionadas referentes a la motivación laboral recomiendan a los administradores de una organización compartir responsabilidades y delegar autoridad a los clientes internos además de reconocer sus logros y motivarlos. Sin embargo, existen otras teorías que se podrían llamar como teorías contemporáneas, que representan el pensamiento actual de la motivación de los clientes internos dentro de una organización, que no sólo se basan en satisfacer sus necesidades sino, en una serie de factores un poco más administrativos con el fin de poder alcanzar las metas de la organización. A continuación se presentan algunas teorías contemporáneas que definen a la motivación laboral.

2.3.1. Teoría de la evaluación cognitiva

Una de las primeras teorías consideradas como contemporánea es la teoría de la evaluación cognitiva, donde Robbins y Judge (2009) informaron que esta teoría establece que dar recompensas de forma extrínsecas, como un salario por un trabajo que ya se premió de manera intrínseca, esta tiende a abatir el nivel general de la motivación del cliente interno. Se refieren que recibir elogios de un supervisor o de compañeros, o recibir de manera tangible un dinero, se está hablando de recompensas extrínsecas que son verbales, y

tienen efectos distintos en la motivación intrínseca del cliente interno. Es decir, lo que incrementa la motivación intrínseca son las recompensas verbales, mientras que las tangibles no poseen ningún efecto. Entonces, cuando se dice de forma verbal al cliente interno que recibirá una recompensa tangible al realizar un trabajo, y si llegase a contar con él, por lo tanto se centra más en la recompensa que en el trabajo. Por lo tanto, las recompensas verbales parecen mantener al cliente interno centrado en la tarea y lo animan a hacerlo de la mejor manera.

Cuando las recompensas extrínsecas son utilizadas como pagos por las empresas a fin de obtener un desempeño mejor, disminuyen las recompensas intrínsecas, que surgen porque a los individuos les gusta su trabajo. En otras palabras, cuando se proporcionan recompensas extrínsecas a alguien para que lleve a cabo una tarea interesante, se ocasiona una reducción en el interés intrínseco por la tarea en sí. (Robbins & Judge, 2009, p. 181).

2.3.2. Modelo de establecimiento de metas

Todo cliente interno aspira poder alcanzar una meta dentro de una organización. Por lo tanto de acuerdo a Hellriegel y Slocum (2010), las metas son resultados futuros que el cliente interno desea y lucha por alcanzar. El Modelo de establecimiento de metas es un proceso que implica establecer o determinar los resultados que se desean conseguir y es en donde los clientes internos, los departamentos y “las organizaciones deben dirigir sus esfuerzos, con lo que se pretende incrementar la eficiencia y eficacia organizacionales” (Hellriegel & Slocum, 2010, p. 146). Por consiguiente, “la idea básica detrás de este modelo es que una meta sirve como motivador porque permite que la gente compare su desempeño actual con el que se requiere para alcanzar el objetivo” (Hellriegel & Slocum, 2010, p. 147).

2.3.3. Teoría de la eficacia personal

Una organización depende de que sus clientes internos tengan la seguridad de poder ejercer de manera eficiente sus diferentes funciones de trabajo, para que así la organización pueda alcanzar sus metas. Por ello se crea la teoría de la eficacia personal para que la organización conozca de qué manera sus clientes internos están capaces en rendir sus funciones de trabajo. Robbins y Judge (2009, p. 188) mencionaron que:

La teoría de la eficacia personal, también conocida como teoría del aprendizaje social, se refiere a la convicción que tiene un individuo de que es capaz de llevar a cabo una tarea. Entre mayor sea la eficacia personal, más confianza se tiene en la propia capacidad para tener éxito en una tarea.

Se refiere que cuando el cliente interno posee una eficacia personal baja, disminuyen su esfuerzo o se rinden fácilmente ante una tarea de trabajo, mientras que, cuando poseen una eficacia personal elevada, aumentan su esfuerzo y vencen cualquier obstáculo por lograr el cumplimiento de su tarea de trabajo. Por otro lado cuando una organización establece metas difíciles para sus clientes internos, éstas provocan que se generen niveles altos de eficacia personal y se establezcan metas más altas para el propio desempeño de los clientes internos.

2.3.4. Teoría de la atribución

Otra teoría contemporánea de la motivación laboral es la teoría de la atribución, que según Luthans (2008) se refirió a la forma de como las personas explican las distintas causas que ocasionan su comportamiento o explican el de otra persona, y se establece que existen dos tipos de atribuciones: (a) las atribuciones disposicionales; que son aquellas que asignan el comportamiento de una persona a factores internos, cuando se habla de factores internos se refiere al tipo de personalidad o a la habilidad que posee una persona, y (b) las

atribuciones situacionales; que son aquellas que asignan el comportamiento de una persona a factores externos, cuando se habla de factores externos se refiere al equipo de trabajo o la influencia social. Esta teoría contribuye a una mejor comprensión del comportamiento organizacional, la administración de recursos humanos y a la motivación del cliente interno, y tuvo sus orígenes cuando se dieron inicios de los primeros estudios de los teóricos como Lewin y Festinger o en los trabajos de Fritz Heider.

Por otro lado, “el proceso de atribución se refiere a las formas en que las personas llegan a comprender las causas de la conducta de los demás (y la suya propia)” (Hellriegel & Slocum, 2010, p. 79). “Al aplicar la teoría de la atribución, uno debe estar especialmente consciente de si la conducta de una persona ha sido causada de manera interna o externa” (Hellriegel & Slocum, 2010, p. 81).

Se cree que las causas internas están bajo control del individuo, uno cree que el desempeño de su diseñadora de página web es pobre, porque a menudo llega tarde a trabajar. Se cree que las causas externas están más allá del control de la persona, uno cree que su desempeño es pobre porque su sistema operativo Windows es anticuado (Hellriegel & Slocum, 2010, p. 81).

2.3.5. Teoría de las contingencias

Existe otra teoría contemporánea de la motivación laboral y es la teoría de las contingencias. Donde según Serrano (2010, p. 5) mencionó que:

Tratan de explicar la existencia de una relación funcional entre las condiciones ambientales y las técnicas administrativas, que permiten dirigir con eficacia las organizaciones y que puedan alcanzar sus objetivos. De hecho las teorías de contingencia sugieren que con entornos competitivos complejas y amenazando las estructuras internas de la empresa, se convierten en relaciones flexibles, orgánicas, comunicativas y participativas e informales. Por el contrario, un entorno sencillo y predecible permitirá a las formas de organización con una tendencia a simplicidad racional y el formalismo burocrático.

Por otra parte, la teoría contingente considera que debe existir una estrecha relación entre las demandas que existen en el entorno con la manera en que una organización hace frente a las condiciones que se generan dentro de ella. Su mayor aporte es ver la comunicación como un elemento integrador de la empresa en un medio dinámico y cambiante como el que se vive (La O et al., 2011).

2.3.6. Teoría del reforzamiento

Otra teoría actual referente a la motivación laboral que no necesita conocer las necesidades del cliente interno en una organización sino que maneja un enfoque conductista que condiciona a su comportamiento, se la conoce como teoría del reforzamiento.

Es así como Robbins y Judge (2013, p. 218) informaron que:

La teoría del reforzamiento ignora el estado interior del individuo y únicamente se concentra en lo que sucede cuando se ejecuta cierta acción. Como no considera aquello que desencadena el comportamiento, no se trata, en sentido estricto, de una teoría sobre la motivación. No obstante, ofrece un medio sólido para analizar lo que controla el comportamiento y, por tal razón, es común que se incluya en los estudios sobre motivación.

2.3.7. Teoría de la equidad

Por otro lado se da la existencia de otra teoría contemporánea referente a la motivación que es la teoría de la equidad, donde los clientes internos comparan lo que ellos aportan en sus trabajos como por ejemplo el esfuerzo, la experiencia, la educación y la competencia, con lo que obtienen de estos trabajos como por ejemplo el salario, los aumentos y reconocimiento, todo esto en relación con lo de otros clientes internos de una organización. La teoría de la equidad presta total atención en los sentimientos que tiene una persona respecto al trato que se le da cuando se la compara con las demás personas.

Es así como Hellriegel y Slocum (2010, p. 135) indicaron que esta teoría “Se basa en la creencia de que la gente está motivada para mantener una relación justa o equitativa con otros, y evitar relaciones que son injustas o inequitativas.”.

De igual forma Robbins y Judge (2009) mencionaron que la teoría de la equidad plantea que los clientes internos comparan sus participaciones y resultados en el trabajo con las de otros clientes internos, y luego responden para descartar cualquier desigualdad. Por lo tanto, si el cliente interno percibe que su razón es igual a la de aquellos con quienes se lo están comparando y que ve como relevantes, se dice que existe un estado de equidad. Si percibe que su situación como justa, prevalece la justicia. Y cuando ve su razón como desigual, experimenta estrés por la equidad. A continuación el autor muestra un gráfico con el propósito de explicar la comparación de razones y las percepciones que tiene el cliente interno frente a otros individuos:

Gráfico No.1: Teoría de la Equidad

COMPARACIÓN DE RAZONES	PERCEPCIÓN
$\frac{O}{I_A} < \frac{O}{I_B}$	 Inequidad por compensación inferior
$\frac{O}{I_A} = \frac{O}{I_B}$	 Equidad
$\frac{O}{I_A} > \frac{O}{I_B}$	 Inequidad por compensación superior
Donde:	
$\frac{O}{I}$	Índice Resultado/Inversión (O = Resultado; I = Inversión)
$\frac{O}{I_A}$	Representa al empleado
$\frac{O}{I_B}$	Representa a las personas relevantes

Fuente: Teoría de la equidad (Robbins y Judge, 2013, p. 220).

2.3.8. Teoría de la ventaja competitiva

La teoría de la ventaja competitiva es otra teoría contemporánea de la motivación laboral.

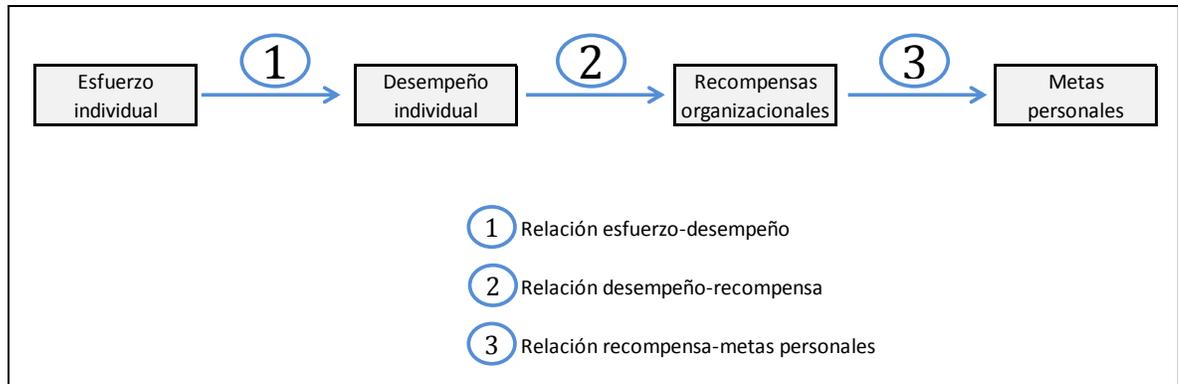
Es una característica esencial que le permite a la empresa generar una posición para poder competir. Esta capacidad depende esencialmente de las circunstancias locales y sus estrategias con las que cuente la empresa para poder competir internacionalmente. Pero depende de las empresas el crear un entorno donde se alcance la ventaja competitiva aprovechando o no esta oportunidad. Y si la empresa logra crear o mantener este entorno e implementando sus estrategias de mercado dentro de la globalización dentro de estos países industrializados se lograrían obtener recursos económicos a largo plazo para al mismo tiempo competir de manera exitosa, y que a su vez estos recursos sean su ventaja competitiva a nivel internacional. A su vez se podría mencionar dos tipos de competitividad para una empresa, la interna que esta se lleva a cabo dentro de la misma organización teniendo parámetros o estándares dentro de las mismas y conociendo el rendimiento entre ellas (todas las filiales de mi organización) y la externa que es el conocer mi competitividad contra mis competidores de mi mismo rubro y el lugar en el que me encuentro como empresa (García et al., 2012, p. 7).

2.3.9. Teoría de las expectativas

En 2010, Robbins y Coulter manifestaron que en la actualidad, una de las teorías más aceptadas de la motivación laboral es la teoría de las expectativas que fue impuesta por Víctor Vroom, que es la encargada de “anunciar al cliente interno la manera en cómo debe actuar en base a la expectativa de que el acto estará acompañado de un resultado dado y en lo atractivo que pueda resultar para el individuo esta consecuencia” (Robbins & Coulter, 2010, p. 351). Esta teoría se centra en tres relaciones y son: (a) la relación que existe entre el esfuerzo y el desempeño; que es la posibilidad que tiene el cliente interno de desarrollar cierta cantidad de esfuerzo que conducirá al desempeño, (b) la relación que existe entre el desempeño y la recompensa; que es el grado en que el cliente interno cree que el desempeño llevará a cabo la obtención del resultado que se desea, y (c) la relación entre recompensas y metas

personales; que se refiere al grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades de algún cliente interno. A continuación el autor muestra un gráfico con el propósito de explicar la teoría de las expectativas:

Gráfico No.2: Teoría de las expectativas



Fuente: Teoría de las expectativas (Robbins y Judge, 2009, p. 197).

El gráfico explica en otras palabras que la teoría de las expectativas propone que a los clientes internos los motivará desarrollar cierto nivel de empeño o esfuerzo cuando crean que eso los llevará a conseguir una buena valoración de su desempeño, que ésta a su vez conducirán a que se otorguen premios organizacionales como bonos, aumento de salario o ascenso, y dichos premios satisfarán las metas personales de los clientes internos. Por otra parte. En 2010, Hellriegel y Slocum, referente a la teoría de las expectativas informaron que las personas están motivadas en el trabajo cuando esperan cumplir sus objetivos.

2.4. Resumen del capítulo 2

Al revisar las distintas teorías referentes al clima organizacional y a la motivación, se puede observar que desde un principio las empresas conforme iban desarrollándose necesitaban de nuevos métodos administrativos ya que los antiguos eran inservibles. Es así como comenzaron a surgir las primeras teorías administrativas que darían un cambio al mundo en la forma de cómo administrar a las empresas. Se inició con un enfoque únicamente en la ejecución de las tareas de la organización y en la reducción de los costos de producción, donde la administración era predominantemente formal y vertical, las decisiones eran decididas sólo por la dirección de la empresa sin tener en cuenta las necesidades de los trabajadores, ni mucho menos sus opiniones. Y se desarrollaron planes salariales, que eran pagos en relación a la ejecución debida del trabajo dentro de plazos establecidos. Luego se crea la idea de efectuar divisiones precisas de trabajo por funciones dentro de una organización. Que consistía en establecer funciones de trabajo a cada uno de los empleados mediante una autoridad jerárquica, con aplicación de reglas y reglamentos escritos, todo con el fin de buscar imponer disciplina y orden a los trabajadores, y así lograr que exista un desempeño más eficiente dentro la organización. De igual manera no se toma en cuenta a las personas, ni sus diferencias individuales ni sus motivaciones psicológicas, sino, que toma en cuenta las metas generales de la organización.

Al ver que las primeras teorías administrativas que estaban enfocadas únicamente en implementar funciones, normas, y reglamentos controladores y restrictivos, no estaban dando resultados deseados. Surge un nuevo enfoque administrativo dirigido hacia las personas, es decir, hacia los clientes internos de la organización como resultados de un estudio hecho en la fábrica de Western Electric por Hawthorne. El estudio demostró que cuando se efectuaban pagos de incentivos salariales, periodos de descanso durante el trabajo y recompensas por tareas ejecutadas, provocaban mejoras en la productividad de

las empresas. Y es así como poco después comenzaron a surgir nuevas propuestas sobre la motivación humana dentro de una organización. Nuevas teorías aparentemente contradictorias a las teorías clásicas administrativas que hacen hincapié a la parte humana de la empresa. Por ello se da lugar a la creación de teorías de contenido de la motivación laboral.

Las primeras teorías de contenido de la motivación laboral tratan de determinar qué motivan a las personas en el trabajo, es decir, intentan identificar las diferentes necesidades que tienen los clientes internos dentro de una organización y cómo éstas se jerarquizan. Una de las primeras teorías de la motivación parte con un enfoque en la jerarquización de las necesidades que puede un empleado tener dentro de una organización. Comprenden necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima, y de autorrealización. Y se creía que una vez que se satisface un nivel específico de necesidad, ésta ya no servía para seguir motivando. Luego, se crea otra teoría que propone dos visiones diferentes que poseían los clientes internos dentro de una organización. Una visión era basada en que a los empleados les gustaba ser dirigidos e incluso forzados para el trabajo, mientras que la otra visión habla de que a los empleados les gusta trabajar planteándose retos, tomando decisiones participativas e incluso realizar buenas relaciones grupales, todo con el fin de lograr una maximización de motivación a un empleado en su trabajo. Sucesivamente surgieron otros teóricos que impusieron nuevos modelos que estaban basados en las necesidades hipotéticas que tenían los empleados dentro de una organización, con el fin de reconocerlas para alcanzar sus logros y motivarlos.

Sin embargo, posteriormente se da lugar a la existencia de otras teorías, que se las podrían llamar como teorías contemporáneas, que representan el pensamiento actual de la motivación de los clientes internos dentro de una organización, que no sólo se basan en satisfacer sus necesidades, sino, en una serie de factores un poco más administrativos con el fin de poder alcanzar las

metas de la organización. Se habla de recompensas salariales o elogios de un supervisor, cada vez que se efectúa un trabajo bien desarrollado. También del establecimiento de metas; donde las metas son resultados futuros que el cliente interno desea y lucha por alcanzar, y como resultado ejerce las funciones de trabajo correctamente. Por otra parte, se menciona también la eficacia personal; que significa la seguridad de poder ejercer de manera eficiente las diferentes funciones de trabajo para que así la organización pueda alcanzar sus metas. Y se explican las distintas causas que ocasionan el comportamiento de una persona, y cómo saberlas manejar para evitar cualquier problema empresarial, entre estas causas pueden ser las condiciones ambientales del lugar de trabajo, los salarios, aumentos, reconocimientos, bonos, ascensos, entre otros pensamientos.

En resumen, las teorías contemporáneas de la motivación dan un enfoque más allá de sólo satisfacer las necesidades de los empleados. Hablan de que aprovechar las habilidades y destrezas de los trabajadores, imponiéndoles capacitaciones y conocimientos, recompensando sus esfuerzos, brindándoles incentivos por trabajos desarrollados, haciéndoles competir entre ellos, y teniendo un control administrativo adecuado, juntos se puede lograr obtener un mayor rendimiento y desarrollo organizacional.

CAPÍTULO 3

MARCO REFERENCIAL

Al revisar la literatura internacional referente al clima organizacional y la motivación al cliente interno en las organizaciones, se considera oportuno tomar como ejemplos casos prácticos de aquellas empresas que consideran que motivar a sus empleados y manejar un continuo mejoramiento en el ambiente laboral, se puede lograr obtener un mayor aporte al incremento del desarrollo y el buen desempeño de la organización. A continuación se mencionan los siguientes ejemplos de casos prácticos.

3.1. Oracle Corporation

Como primer caso se toma de ejemplo a una de las compañías de software más grande del mundo que es la compañía Oracle Corporation. Esta compañía el 18 de enero del 2013 en Buenos Aires, dio a conocer una lista detallada de las distintas soluciones que se pueden dar para mejorar la Gestión del Capital Humano en la empresa. El fin que busca Oracle con estas soluciones es “para replantear el negocio de recursos humanos con el objetivo de proporcionar valor a cada persona en una organización.” (Perez, 2013).

Es así como manifiesta Oracle Corporation que:

Entre los puntos destacados de la presentación, se dieron claves para: analizar y modelar la capacitación de los empleados para planificar con precisión su futuro y liderazgo, atrayendo y reteniendo a los colaboradores ideales; mejorar la satisfacción de los empleados con un modelo de servicios compartido; monitorear el tiempo trabajado real para planificar y programar cambios; competir globalmente mientras se cumplen las normativas locales; construir una base central de datos y procesos de recursos humanos que se expanda para acomodarse al crecimiento de la organización. (Perez, 2013).

Según el comunicado de prensa de Oracle,

“Desde Oracle buscamos ofrecer a las empresas la mejor solución en gestión de talento, con el propósito de que puedan encontrar y desarrollar el mejor capital humano. En mayo de 2012, se concretó la adquisición de Taleo y mediante la combinación de productos líderes como Fusion HCM (Oracle) y los de gestión de talento (Taleo) las empresas pueden alinear, promover y recompensar a la gente; así como también ofrecer un análisis inteligente a fin de que los gerentes puedan tomar decisiones adecuadas de manera rápida y eficaz”, dijo Emilio Perez Solla, consultor de Ventas Senior, Oracle. (Perez, 2013).

3.2. Continental Airlines

Como segundo caso se toma de ejemplo a otra distinguida empresa reconocida a nivel mundial en el negocio de aerolíneas como es el caso de Continental Airlines. Continental Airlines es la quinta mayor aerolínea del mundo. Junto con Continental Express y Continental Connection (www.canalpluspr.com, 2007).

La motivación hacia sus clientes internos entra cuando el equipo de Continental Airlines de Venezuela el 14 de febrero del 2007, celebró el reparto de una utilidad de \$111 millones de dólares entre su personal de alrededor del mundo que ayudaron a que la aerolínea volviera a ser rentable. Esta celebración la denominaron como Profit Sharing Day (Día de lucro compartido). Según Noticias Canal Plus (2007).

“Cuando trabajamos en equipo, ganamos juntos, y mis colegas ahora son partícipes del éxito de Continental a través del reparto de utilidades”, dijo el Presidente del Consejo de Administración y Director General Ejecutivo de Continental, Larry Kellner. “Todos trabajamos en conjunto en el 2006 para lograr buenos resultados operativos y financieros. Ahora mis colegas recibirán US \$111 millones en efectivo, gracias al mejor programa de participación de utilidades que hay en la industria.” (www.canalpluspr.com, 2007).

De acuerdo a Noticias Plus (2007):

La compañía reportó una utilidad neta de US \$343 millones en 2006. Esta es la primera ocasión en que Continental paga reparto de utilidades desde los resultados del año 2000. La distribución de US \$111 millones es, al mismo tiempo, la mayor entre todas las aerolíneas estadounidenses este año y la más alta en la historia de Continental Airlines. (www.canalpluspr.com, 2007).

3.3. Seward Montessori School

En 2009, Robbins y Judge mencionan en su libro un claro ejemplo de motivación como es el caso de John Roper-Batker que es profesor de ciencias en la Seward Montessori School en Minneapolis, y apoya la iniciativa de pago variable que están adoptando muchos distritos escolares en Minnesota.

Este nuevo plan de pagos motiva a los maestros a basar su pago en su desempeño y no en su antigüedad o grados académicos. Esta forma de pago variable para compensar a los mentores por su rendimiento individual en el aula opta por seguir muchos negocios y agencias del gobierno (Dillon, 2007).

3.4. Wegmans

Otro claro ejemplo de motivación es el caso de las tiendas Wegmans que según Robbins y Judge (2009, p. 226) en su libro mencionaron que,

Las tiendas Wegmans involucran a sus empleados en la toma de decisiones que afectan a su trabajo y agradan a los clientes. Por ejemplo, la repostera María Benjamín persuadió a la compañía de que vendiera sus galletas de chocolate en forma de albóndiga hechas con una receta de sus ancestros italianos. Wegmans anima y faculta a sus empleados para tomar decisiones al momento, sin consultar a sus supervisores inmediatos.

3.5. Dean Foods Corporate

Como siguiente caso se toma de ejemplo a la empresa Dean Foods Coporate. Empresa que es reconocida como el mayor procesador y distribuidor de productos lácteos en Estados Unidos según la página Web oficial de Dean Foods Corporate.

En 2010, Hellriegel y Slocum, en su libro tratan de explicar cómo esta compañía desde hace mucho tiempo ha sido consciente de las ineficiencias que poseían en las operaciones y en la cadena de suministros ocasionándoles una disminución progresiva de utilidades. Debido a éste problema los directivos construyeron “un programa con el cual los empleados pudieran asumir más responsabilidades por la eliminación de cuellos de botella en la producción, aplicar programas de mantenimiento y procedimientos más efectivos, y eliminar labores innecesarias.” (Hellriegel & Slocum, 2010, p. 134). Por lo tanto comenzaron a brindar capacitaciones a sus empleados; ofrecían reuniones que duraban sólo 10 minutos y que debían ser directas y al punto, con el propósito de mejorar la comunicación en ambos sentidos, y al hacerlo así se podría identificar cualquier problema, encontrar su causa y arreglarlo.

Es así como “la eficiencia de la planta se elevó en más de 13%, porque los equipos sugirieron formas de ahorrar energía y también de hacer el mantenimiento preventivo.” (Hellriegel & Slocum, 2010, p. 135). Paralelo a esto, Dean Foods Corporate hoy en día en su página web oficial en la parte de Responsabilidad Social mencionó:

Sabemos que ser una buena compañía es ser un ciudadano corporativo responsable en todos los lugares, a todos los empleados, y para todos los interesados. De alta calidad, productos nutritivos a la seguridad de nuestros empleados, sabemos que hacer lo correcto es lo mejor para nuestra empresa. (www.deanfoodscorporate.com).

Y en la parte de Seguridad del Empleado, Dean Foods mencionó:

Creemos que nuestros empleados merecen un lugar seguro y saludable para trabajar. En los últimos años hemos mejorado continuamente nuestro desempeño en seguridad y el aumento de la rendición de cuentas para un entorno de trabajo seguro entre los líderes y los empleados. Desde 2007, hemos creado programas de formación de seguridad robusta, hemos realizado más de 100 auditorías de seguridad corporativa y a las instalaciones dirigidas, y se ha invertido en conocimientos de seguridad en nuestras instalaciones para asegurar que los empleados tengan un ambiente de trabajo seguro. Hacemos un seguimiento de varios indicadores de desempeño de seguridad mensual que se centra en la cultura, los riesgos y peligros, sistemas de gestión, el cumplimiento y el costo, para ayudar a reducir aún más nuestras tasas de lesiones y gestionar mejor nuestros riesgos de seguridad. (www.deanfoodscorporate.com).

3.6. Enterprise Rent-A-Car

Como sexto caso se toma de ejemplo a una de las marcas operadoras de renta de autos más grande del mundo como es el caso de Enterprise Rent-A-Car, un claro ejemplo de motivación al cliente interno. Enterprise Rent-A-Car es “líder del mercado internacional con más de 7000 oficinas y 68 000 empleados en Estados Unidos, Canadá, Gran Bretaña, Irlanda y Alemania. Fundada en 1957 por Jack Taylor, la compañía sigue actualmente bajo la dirección de la familia Taylor.” (www.enterpriserent-a-car.com).

Según Hellriegel y Slocum (2010) el éxito de Enterprise se debe a la forma en que administra a sus clientes internos. Realizan reclutamientos en las universidades y a su vez fomentan de manera interna oportunidades de ascenso a sus clientes internos. Enterprise atrae al futuro personal mediante ofertas de salarios muy significativos y premia a sus clientes internos cuando generan un buen desempeño. “El actual funcionario financiero más importante comenzó lavando automóviles, como todos los demás, y fue ascendiendo por los diferentes niveles gracias a su desempeño.” (Hellriegel & Slocum, 2010, p. 145).

Todo el mundo, desde el auxiliar de administración hasta el gerente de sucursal tiene un sueldo base de aproximadamente 30 000 dólares, más un porcentaje variable de las utilidades generadas por su sucursal. Así, los empleados están muy motivados para impulsar la venta de servicios extra. (Hellriegel y Slocum, 2010, p. 145).

Enterprise Rent-A-Car hoy en día en su página web oficial en la parte *Quién buscamos* menciona que,

En la empresa, creemos que la ambición y la visión son mucho más importantes que las asignaturas de grado, y no nos limitamos a reclutar graduados de negocios. Dicho esto, no estamos buscando aprendices de administración, con la cabeza de forma permanente en las nubes. Estamos tras los graduados que tienen objetivos claros en mente y están dispuestos a trabajar duro con el fin de iniciar rápidamente el logro de ellos. También vale la pena mencionar en este punto, es que a pesar de lo que nuestro nombre podría sugerir, hay mucho más para nuestro negocio de simplemente alquilar coches. Cuando usted comienza su carrera como aprendiz de la gerencia, usted encontrará que le contrataron para aprender a manejar su propio negocio. En un período relativamente corto de tiempo, se le toma las decisiones empresariales cruciales por su cuenta y el desarrollo de una sólida comprensión de todos los aspectos de la gestión. (www.enterpriserent-a-car.com).

Y en la parte de Beneficios para el empleado, Enterprise menciona,

“Siempre hemos sido grandes creyentes en reconocer y recompensar a nuestra gente por el arduo trabajo que ponen en la fabricación de la empresa”. (www.enterpriserent-a-car.com).

3.7. Microsoft Corporation

En la actualidad existe una empresa reconocida a nivel internacional, donde la mayoría de las personas de todas partes del mundo usan casi todos los productos que esta corporación produce. Esta empresa está dedicada a la creación de software aportando al avance tecnológico mundial, y se trata de la empresa Microsoft Corporation. Según diario Hoy es “una empresa en la cual no ha cesado de crecer, calificada como la empresa de software más grande del mundo por Bloomberg y obteniendo un virtual monopolio del mercado del software mundial” (Diario HOY, 2013).

Y es así como Robbins y Judge (2009, p. 10) indicaron que:

Microsoft entiende la forma en que el comportamiento organizacional afecta al desempeño de una organización. La compañía mantiene buenas relaciones con los empleados al ofrecerles un ambiente de trabajo excelente, prestaciones generosas y trabajos interesantes. Brinda otras prestaciones, como el valet parking, servicio de lavandería, entrega de abarrotes y comidas a domicilio, ayudan a que los trabajadores se concentren en su labor. En Microsoft, la lealtad y productividad de los empleados son elevadas, lo que contribuyó a que los ingresos de la compañía se incrementaran a 44 mil millones de dólares desde su fundación en 1975.

Microsoft en la sección de la portada de su sitio web mencionó:

¿Qué es lo que quieres en un trabajo? ¿Quieres más que un cheque de pago? En Microsoft, se puede descubrir el potencial que no sabías que tenías, empujar tus límites, convertir tus ideas en realidad y tener un impacto real sobre la industria y el mundo. Imagínate lo que podrías crear. (www.microsoftcorporation.com).

Usted es más que su trabajo. Todo el mundo trabaja de manera diferente y está motivada por diferentes cosas. Es por eso que ofrecemos un salario competitivo y una gran variedad de beneficios para ayudarle a sacar el máximo partido de su vida en el trabajo y fuera de él. A cambio de un trabajo bien hecho, te recompensamos bien, invertimos en su salud y su futuro financiero. Asegúrese de tener tiempo para dedicarse a sus intereses y pasiones fuera de la oficina. Incluso nuestros productos y tecnologías ayudan a equilibrar el trabajo con su vida fuera del trabajo por lo que es más fácil trabajar de forma remota y gestionar su horario. Entendemos que usted disfrutará de un trabajo si usted también tiene una vida gratificante completa. (www.microsoftcorporation.com).

Microsoft ha estado siempre sobre el reconocimiento del valor que las diferentes experiencias de vida y puntos de vista traen a nuestro negocio. Buscamos personas de diversos orígenes y les animamos a tomar riesgos y desafíos enfoque poco convencional.

Hemos aprendido que, al respetar y abrazar habilidades y perspectivas únicas de todo el mundo, podemos crear un entorno que fomenta la innovación notable. Lo que es más, esta forma de hacer negocios ayuda a nuestros empleados-, así como nuestros clientes y comunidades en todo el mundo-desatar sus vidas mejores posibles y plomo.

Estamos muy contentos de descubrir las habilidades y perspectivas únicas que usted puede traer a Microsoft. Así que te invitamos a explorar nuestras oportunidades y encontrar la manera de trabajar aquí puede

ayudarle a alcanzar sus metas personales y profesionales. (www.microsoftcorporation.com).

3.8. Merrill Lynch

Para el siguiente ejemplo referente al clima organizacional y su incidencia en la motivación del cliente interno, se toma de ejemplo a la corporación Merrill Lynch, que es una de las mayores instituciones financieras del mundo, conformada por clientes particulares, pequeñas y medianas empresas y grandes corporaciones, y ofrece una amplia gama de servicios bancarios, de inversión, gestión de activos y otros productos y servicios financieros y de gestión de riesgos, según página web oficial de Merrill Lynch.

Esta empresa muy aparte de brindar servicios bancarios a sus clientes externos, también se preocupa por brindar un clima organizacional de excelencia a sus clientes internos, mediante la motivación. Es por eso que en 2009, Robbins y Judge informaron que Merrill Lynch ayuda a que sus clientes internos logren un balance entre su vida y su trabajo. Ofrece diversos factores de apoyo como brindar asistencia a ciertos clientes internos que deseen adoptar niños. Otros sistema de apoyo a sus clientes internos es que incluyen guarderías para que puedan atender a los niños recién nacidos y adoptados. La empresa Merrill Lynch mantiene un ambiente familiar con sus clientes internos, logrando así atraer y conservar una fuerza de trabajo motivada.

3.9. Eli Lilly and Company

Como noveno caso se toma de ejemplo a la empresa Eli Lilly and Company. Esta empresa se encuentra ubicada en Indianápolis, Indiana, en el sector del medio oeste de los Estados Unidos. Se trata de una empresa que es reconocida a nivel mundial, y que se dedica a la investigación y fabricación de productos farmacéuticos para el ser humano de alta calidad. Según Eli Lilly and Company en su página web oficial.

En 2009, Robbins y Judge indicaron que esta empresa farmacéutica brinda horarios flexibles a todos los científicos y clientes internos con la aprobación de sus directivos. También les proporciona a sus clientes internos dos opciones de semana flexible que pueden escoger; una opción es que incluya cuatro días de 10 horas, o la otra opción es que incluya una semana de cuatro días de 9 horas más otro medio día.

Otro detalle que se debe recalcar es que la empresa farmacéutica fomenta el diálogo entre los directivos y los clientes internos a través de múltiples canales. Con ello la empresa busca que los supervisores mantengan un ambiente que promueva la comunicación abierta con todo el cliente interno, es así como lo manifestó Eli Lilly and Company en su página web oficial.

El objetivo de Lilly es que los empleados sepan a dónde acudir cuando están buscando respuestas a preguntas o reportar posibles casos de fraude y abuso, u otras violaciones potenciales de la ley, reglamentos o políticas de la compañía. Los empleados pueden presentar informes a través de su gestión, o para los recursos humanos, un abogado de la empresa, la ética y el departamento de cumplimiento, el auditor general, o los jefes de ética y cumplimiento. Lilly también ha establecido una línea que está disponible a los empleados las 24 horas del día, 7 días a la semana, a través del cual se puede informar posibles violaciones de las obligaciones legales y políticas. Servicios de anonimato y de traducción. (www.elilillyandcompany.com).

3.10. Best Buy

Como siguiente ejemplo se toma a la empresa mexicana Best Buy. De acuerdo a Robbins y Coulter (2010) Best Buy es una empresa que está conformada por técnicos de alta tecnología y que ayudan a los clientes externos a solucionar problemas relacionados con sus computadoras personales y otros electrónicos. Que también lo pueden hacer mediante visitas a domicilio.

Best Buy opera en los Estados Unidos, Canadá, Europa, China y Puerto Rico. Se trata de una empresa que posee un comercio minorista multinacional líder en la venta y distribución de productos tecnológicos y de entretenimiento, y otros servicios relacionados, según página web oficial de Best Buy. La forma de motivar esta empresa a sus empleados y que éstos se sientan satisfechos, es mediante la capacitación constante referente en el servicio que ofrecen al cliente externo. También los directivos ofrecen cursos de capacitaciones técnicas y exámenes, con el fin de mejorar la satisfacción de los técnicos, que de acuerdo con las investigaciones, existen resultados positivos en la satisfacción del cliente externo (Robbins & Coulter, 2010).

Según Best Buy en su página web oficial manifiesta que “Creemos en motivar a cada empleado para que contribuya con sus ideas y experiencias en el servicio a clientes. Nos esforzamos en tratar a los clientes como únicos y en honrar sus diferencias como grupos e individuos.” (www.bestbuy.com).

3.11. Infosys Technologies Limited

Según Robbins y Coulter (2010) en su libro mencionan un claro ejemplo de motivación al cliente interno como es el caso de la empresa Infosys Technologies Limited, la compañía de software con mayor crecimiento de la India. Donde esta empresa creó su propia universidad denominada Infosys University, considerada como uno de los centros de capacitaciones más grandes del mundo, con el fin de entrenar a los nuevos empleados que la compañía contrata a cada año. Esta universidad cuenta con un campus valorado en 120 millones de dólares, donde se está prohibido el uso de alcohol y ofrece dormitorios exclusivamente para estudiantes del mismo sexo. Pero un punto excelente que cabe recalcar en cuanto se refiere a la motivación, es que el campus cuenta con tres salas de cine, una alberca y gimnasio, y docenas de instructores, así como cursos en línea para enseñar a los candidatos desde

conocimientos técnicos y trabajo en equipo, hasta la comunicación interpersonal y la etiqueta corporativa.

Infosys Technologies Limited en su página web oficial detalla “somos la más grande universidad técnica corporativa en Asia. Infosys University cuenta con tecnología de última generación y con profesionales altamente capacitados y motivados en su educación”.

Infosys University cuenta con un programa denominado InStep que en su página web oficial especificó que:

InStep es el programa de prácticas mundial de Infosys para atraer a estudiantes de las mejores instituciones académicas de todo el mundo. Incluye institutos de primer nivel como Harvard, MIT, Oxford, Princeton y Tsinghua. Ayuda a los estudiantes a trabajar en vivo, a elaborar proyectos técnicos y de negocios organizacionalmente relevantes de la empresa. Prepara a los graduados no sólo en ciencias de la computación y la ingeniería de software, sino que también les ayuda a aplicar sus aprender a situaciones prácticas, con especial énfasis en el trabajo en equipo, gestión de proyectos, cruce de redes funcionales y comunicación efectiva. (www.infosystechnologies.com).

3.12. Resumen del capítulo 3

De acuerdo a la revisión del marco referencial, se muestran ejemplos de casos prácticos de empresas que emplean ciertas formas de manejar su clima organizacional y de motivar a sus clientes internos. Se pudo apreciar que en el caso de Oracle Corporation, la empresa se preocupa por hacer cambios en la gestión de los recursos humanos para hacer hincapié en sus clientes internos, implementándoles nuevas formas de capacitación, y satisfacción. En cambio la empresa Best Buy también plantea capacitaciones técnicas pero adicionalmente realiza exámenes constantes a sus trabajadores en cuanto al manejo del servicio al cliente. Sin embargo, la empresa Infosys Technologies Limited, creó su propia universidad denominada Infosys University, con el fin de entrenar y brindar capacitaciones técnicas y funcionales a los empleados que trabajan y trabajarán en la empresa. La universidad motiva a sus clientes internos ofreciéndoles múltiples servicios como: salas de cine, gimnasio, cursos en línea para capacitar, e incluir aprendizaje de instituciones de primer nivel como Harvard, Oxford, Princeton, entre otras importantes en el mundo.

En el caso de Continental Airlines utilizan el factor dinero mediante la forma de pago de utilidades a nivel mundial como un medio motivante para todos sus clientes internos de los diferentes países donde opera la empresa. De igual manera lo hace Seward Montessori School donde también utiliza el factor dinero, pero lo emplea mediante pagos que motivan a los maestros por su buen desempeño y no por su antigüedad o grados académicos.

La empresa Wegmans motiva a sus trabajadores atribuyéndoles poder de decisión en sus labores de trabajo, es decir, los trabajadores pueden tomar la decisión si cambiar o adicionar algo en los productos sin la necesidad que sus directivos o jefes decidan por ellos, siempre con el fin de agradar a los clientes e incrementar el desarrollo de la organización.

En cambio Dean Foods Corporate motiva a sus trabajadores mediante reuniones constantes que no duran más de 10 minutos, con el fin de conocer si existen o no problemas y sugerencias en las distintas áreas y funciones de trabajo. Por otra parte, la empresa mantiene una infraestructura libre de riesgos y accidentes, facilita todos los implementos necesarios, y también brinda capacitaciones en cuanto a funciones de trabajo. Mientras que para Enterprise Rent-A-Car considera que ofrecer salarios muy significativos y oportunidades de ascensos desde los más bajos cargos hasta los más altos son formas de mantener motivado a sus trabajadores.

Por otro lado, Microsoft Corporation mantienen un ambiente de trabajo armonioso, los directivos o jefes crean buenas relaciones con sus empleados, y brinda servicios interesantes como el valet parking, servicio de lavandería y comida a domicilio, todo esto con el fin de lograr que sus clientes internos se concentren en sus labores y brinden todo el apoyo necesario para la organización.

En el caso de Merrill Lynch maneja un tipo de motivación muy diferente a las demás empresas que no a todos los clientes internos les es interesante, pero sin embargo es un punto muy importante para lograr una excelente motivación, como brindar asistencia de adopción de niños para aquellas personas de la organización que no pueden y desean tenerlos, y a la vez la empresa les brinda apoyo de guarderías para cuidarlos.

Y finalmente para Eli Lilly and Company brindar dos tipos de horarios flexibles y que sus directivos o jefes mantengan constante comunicación con sus subordinados, son puntos importantes de esta empresa para lograr que sus trabajadores se sientan más motivados en ejecutar sus labores de trabajo.

En resumen todos los casos muestran un claro ejemplo de motivación hacia sus clientes internos. Se puede apreciar que las empresas no sólo optan por motivar a sus trabajadores mediante el factor monetario, sino que usan otras formas de hacerlo ya sea manteniendo un ambiente agradable de trabajo, involucrando a sus empleados en las decisiones de la organización, ofreciéndoles horarios flexibles, entre otros beneficios; logrando así que sus clientes internos se sientan más comprometidos con la organización y a la vez brinden todo el esfuerzo necesario para ejecutar sus funciones laborales.

A continuación el autor muestra una matriz con los indicadores: medios de motivación y empresa. Con el propósito de hacer un resumen visual de las empresas estudiadas:

Gráfico No.3: Resumen visual de las empresas estudiadas

Medios de motivación Empresa	Capacitación	Incentivos monetarios	Poder de decisión en propias funciones de trabajo	Reuniones para sugerencias-problemas	Infraestructura adecuada y agradable	Oportunidades de ascenso	Comunicación eficiente	Trato agradable	Horarios flexibles	Asistencia de adopción y guardería de niños
Oracle Corporation	✓	✓								
Continental Airlines		✓								
Seward Montessori School		✓								
Wegmans			✓							
Dean Foods Corporate	✓			✓	✓					
Enterprise Rent-A-Car		✓				✓				
Microsoft Corporation				✓			✓	✓		
Merrill Lynch										✓
Eli Lilly and Company							✓		✓	
Best Buy	✓									
Infosys Technologies Limited	✓				✓					

CAPÍTULO 4

MARCO CONCEPTUAL

Para este proceso de investigación se definirán algunos conceptos que son considerados elementales donde se podrá obtener un mayor entendimiento acerca del clima organizacional y su incidencia en la motivación de los clientes internos dentro de una organización. A continuación se proceden a definir los siguientes conceptos elementales.

4.1. Las organizaciones

Antes de que se proceda a hablar sobre el clima organizacional es importante conocer primeramente el sitio donde se desarrolla y en este caso es en la organización. Por lo tanto cuando se habla de una Organización se entiende como un “conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común” (Chiavenato, 2009, p. 24). O también se puede entender a la organización como un acuerdo deliberado que existe entre las personas que la conforman con el fin de llevar a cabo un propósito determinado (Robbins & Coulter, 2010).

4.1.1 Definición y función de una organización

Cortés (2009, p. 129) definió a las organizaciones como “entidades sociales que están dirigidas al alcance de metas, diseñadas con una estructura previamente analizada, donde se trabaja en coordinación y que está vinculada al medio ambiente”. Explica que las organizaciones están conformadas por personas, y que las relaciones interpersonales que existen entre ellas, se dan con el fin de que ayuden a cumplir las metas de la empresa. Por otra parte la organización es un sistema que a través de los recursos con los que puede contar ya sean humanos, físicos, monetarios, entre otros, buscan cumplir sus metas y objetivos. Menciona que “en la actualidad las organizaciones

consideran al recurso humano como uno de los elementos más importantes, ya que a través de ellos, se llevan a cabo las actividades necesarias para el logro de las metas y objetivos que la organización se propone” (Pérez, 2007, p. 99).

Es así como las organizaciones pueden ser consideradas como un sistema social, que permite a las personas combinar sus habilidades y esfuerzos, y que juntas lograrían cumplir objetivos que serían inalcanzables si se lo maneja en forma individual. Esta integración de habilidades y de esfuerzos que suelen ser conjugados y coordinados, es lo que permite que se puedan crear grandes empresas e industrias, edificios, se puedan fabricar automóviles, prestar servicios, comercializar bienes, manejar hospitales, entre otras actividades. Pero, los aportes de cada persona a la organización varían de acuerdo a sus competencias, diferencias individuales, habilidades y conocimientos, y también varían en función de los sistemas utilizados por la organización. Un punto claro que se debe recalcar es que mientras las organizaciones dependen de los esfuerzos y actividades colectivas de las personas que la integran y que a su vez colaboran en su funcionamiento, el desarrollo económico y social de cualquier país depende de las organizaciones. “Ya no se habla de administración de personal, sino de administrar el conocimiento, de administrar con las personas, pues son éstas quienes administran los recursos de la organización” (Chiavenato, 2009, p. 27).

4.1.2. Factores económicos de una organización

Debido a que las organizaciones necesitan de recursos para funcionar como: insumos, energía, materia prima, información, tecnología, equipos, sistemas y a las personas en función de trabajadores; es decir, el conjunto de medios físicos y tecnológicos necesarios con el fin de utilizarlos para el proceso productivo y como resultado ofrecerlos en forma de productos, servicios o información (Chiavenato, 2009). Las organizaciones requieren de factores económicos para su correcta administración. Es así como según Vélez (2008)

informó que los factores económicos son los que permiten la supervivencia de una organización y “son todos los recursos económicos, materiales e inmateriales, naturales y humanos que se implementan en una actividad económica para su operatividad.” (Vélez, 2008, p. 168). Y paralelo a lo anterior se manifiesta que los factores económicos se dividen en seis grupos: (a) el factor financiero; que se refiere a la capacidad de dinero o de crédito que tiene una organización y poder permitirle adquirir bienes y servicios, para así poder surgir en un mercado determinado, (b) el factor trabajo; que se refiere a las capacidades físicas e intelectuales que tienen las personas dentro de una organización para hacer posible la actividad productiva, (c) el factor tecnología; se refiere a los conocimientos tecnológicos y de información que se aplican dentro de una organización en los procesos de producción, distribución, prestaciones de servicio, comercialización, etc., (d) el factor material e infraestructura; que se refiere a todos aquellos elementos físicos que constituyen una organización como son los equipos, las instalaciones, materias primas, herramientas, maquinarias, insumos, entre otros, que permiten el desarrollo del proceso productivo en la organización, (e) el factor administración; que se refiere a la autogestión que tienen todos los integrantes que participan en el manejo y dirección de la organización, “cada trabajador realiza responsablemente su labor, así el gerente se reduce a un coordinador de actividades.”(Vélez, 2008, p. 170), y (f) el factor comunidad; que se refiere al trabajo asociado con la amistad, con la compañía, con la ayuda mutua, consecuencia de la autogestión, con la cooperación y la solidaridad recíproca.

4.1.3. Los tipos de equipos en una organización

Sin embargo, la organización no sólo requiere de recursos económicos, materiales e inmateriales sino que también necesita de equipos de trabajo implementados dentro de la organización. Un equipo de trabajo es un grupo pequeño de clientes internos que poseen conocimientos, habilidades, capacidades, y que están comprometidos a cumplir una meta en común. Se

menciona que “Cuando se forma un equipo, sus miembros deben tener (o ser capaces de desarrollar con rapidez) una mezcla correcta de habilidades y conocimientos complementarios para alcanzar sus metas.” (Hellriegel & Slocum, 2010, p. 196). “La esencia de cualquier equipo es un compromiso compartido por los integrantes en el desempeño colectivo.” (Hellriegel & Slocum, 2010, p. 196). Y el uso inadecuado de soluciones a los problemas por parte del equipo conllevaría al desperdicio de recursos porque el tiempo de los participantes se podría usar en otras tareas más importantes.

Existen muchos tipos básicos de equipos pero entre los más comunes son: (a) los equipos funcionales; “están constituidos por personas que trabajan juntas todos los días en un grupo de tareas continuas e interdependientes. Con frecuencia existen equipos funcionales dentro de los departamentos funcionales: comercialización, producción, finanzas, auditoría, recursos humanos y así sucesivamente.” (Hellriegel & Slocum, 2010, p. 196), (b) los equipos de solución de problemas; que son aquellos que se centran en la formulación de soluciones posibles. Por lo general estos equipos atienden problemas de calidad o de costos, y la conforman empleados de un departamento específico que se reúnen entre semanas para tratar soluciones, (c) los equipos transfuncionales; son aquellos que reúnen los conocimientos y habilidades de las personas de las distintas áreas de trabajo y así poder dar solución a los problemas de manera mutua; los equipos transfuncionales son por lo general “más efectivos en situaciones que exigen innovación, velocidad y centrar la atención en las necesidades del cliente.” (Hellriegel y Slocum, 2010, p. 197), (d) los equipos autoadministrados; que están formados por personas que trabajan juntas y que cooperan todos los días con el propósito de “entregar un bien o un servicio completo a un conjunto de consumidores. Una característica importante de estos equipos es que se les ha delegado autoridad para la toma de decisiones.” (Hellriegel & Slocum, 2010, p. 199), y (e) los equipos virtuales; que están conformados por personas que colaboran mediante la tecnología de información en uno o más proyectos, a diferencia de los otros

equipos que operan mediante reuniones personales entre “miembros de la misma organización, los equipos virtuales trabajan principalmente a distancia (desde cualquier lugar), en tiempos diferentes (a cualquier hora, y cada vez más allá de los límites organizacionales (los miembros pertenecen a dos o más organizaciones).” (Hellriegel & Slocum, 2010, p. 200).

Etapas de desarrollo de los equipos en una organización

Los equipos de trabajo para poder obtener los conocimientos, habilidades y las capacidades para cumplir una meta en común dentro la organización, antes deberán pasar por cinco etapas de desarrollo y son: (a) la etapa de formación; que es la etapa donde los integrantes del equipo definen las metas y se concentran en el desarrollo de procedimientos para llevar a cabo las tareas respectivas. En esta etapa es donde el equipo interactúa para conocerse, y comprende el liderazgo y otras funciones de los integrantes, (b) la etapa de conflictos; que se caracteriza por existir falencias respecto a las conductas laborales, las prioridades de las metas de la organización, quién es responsable de qué, y la dirección del líder referente a las tareas. Se trata de una etapa donde se la presencia de un ambiente de hostilidad y fuertes sentimientos. La clave de cómo manejar el conflicto durante esta etapa está en no retirarse o en no eliminarlo.

El equipo no evolucionará con efectividad a la tercera etapa si los integrantes se inclinan hacia cualquiera de los extremos. Es probable que suprimir el conflicto cree amargura y resentimiento, que durarán mucho después que los integrantes del equipo intenten expresar sus diferencias y emociones. El retiro puede hacer que el equipo se malogre.” (Hellriegel & Slocum, 2010, p. 204).

Por lo tanto para superar el conflicto, el equipo antes deberá desarrollar bien sus habilidades de toma de decisiones y de manejo de relaciones interpersonales y técnicas. Una vez superada la etapa de conflictos, se dará inicio a la siguiente etapa (c) la etapa de normalización; esta etapa irá

evolucionando “conforme se comparte información, se aceptan diferentes opciones y se hacen esfuerzos positivos para tomar decisiones que puedan requerir una negociación.” (Hellriegel y Slocum, 2010, p. 205), aquí es donde el equipo aporta con el establecimiento de normas o reglas mediante las cuales operará la organización, los integrantes del equipo muestran en esta etapa conductas sociales como la empatía, el interés en los demás, “se establece la cooperación y el sentido de responsabilidad compartida entre los miembros del equipo.” (Hellriegel y Slocum, 2010, p. 205), por consiguiente sigue (d) la etapa de desempeño; donde se muestra qué tanta eficiencia tiene el equipo para obtener los resultados, “se aceptan y comprenden los papeles de los individuos. Los integrantes ya aprendieron en qué momento deben trabajar en forma independiente y cuándo deben brindarse ayuda mutua.” (Hellriegel & Slocum, 2010, p. 205). Y (e) la etapa de conclusión; que es en donde se “terminan las relaciones laborales y los miembros del equipo se desligan de las conductas sociales.” (Hellriegel & Slocum, 2010, p. 205).

En cualquier punto de la secuencia de las etapas de desarrollo de los equipos, se da la existencia de la amenaza al fracaso. Por lo tanto, dependerá del equipo saberlas manejar y controlar.

4.1.4. Áreas de gestión de una organización

Otro punto que debe considerarse importante es que la administración de una organización se compone de distintas áreas de gestión. Es por eso que las organizaciones cuentan con una estructura organizacional determinada, que “es la forma como está constituido el sistema administrativo formal en las que se encuentran las normas de trabajo, políticas empresariales, las relaciones de poder, las jerarquías y niveles organizacionales” (García et al., 2012, p. 4). Estas áreas de gestión asignan las tareas, roles y funciones a los clientes internos con el fin de evitar presión y carga en el trabajo ya que afecta al clima laboral de la organización.

Según Vélez (2008) existen cinco áreas de gestión, consideradas las más importantes dentro de una organización y son: (a) área de finanzas; que es el lugar donde se lleva el control debido del sistema contable de una organización. Cuando se refiere a sistema contable, se refiere al sistema donde se detallan los ingresos y egresos monetarios registrados en el tiempo, la declaración periódica de las obligaciones, la emisión de facturas, las proyecciones de ingresos por ventas, el registro de control de los costos asociados con el desarrollo del negocio, la obtención de fondos y del suministro de capital, entre otras gestiones. Se menciona que “el área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros. Algunos de los elementos más destacados del área son: caja, cartera, presupuestos, contabilidad, ahorro y crédito, trabajo asociado, entre otros.” (Vélez, 2008, p. 174). Es decir, se refiere a que el área de finanzas es la encargada de procurar disponer los recursos económicos necesarios para cada una de las áreas de la organización, como segunda área esta (b) área de mercadeo; que es donde “se detallarán las funciones, capacidades y cualidades del responsable y el personal involucrado en la estrategia de mercadeo del negocio,” (Vélez, 2008, p. 174), “algunas de las actividades más comunes en esta área son: afiliaciones e información, investigación y proyectos, atención al asociado, boletines, librería, asesorías, promoción, publicidad, servicio de postventa.” (Vélez, 2008, p. 174), como tercer área está (c) área de producción; donde esta área dependerá mucho de los medio de producción que se empleen dentro de la organización. Cuando se habla de medios de producción, se refiere a las máquinas, herramientas, edificios e instalaciones, entre otros, todos dedicados al proceso de producción, luego esta (d) área de información; donde Vélez (2008) con respecto a ésta área definió que:

La innovación es el elemento clave de la competitividad, por lo que en toda empresa un área debe ser responsable del diseño, implementación y seguimiento de las estrategias alrededor de nuevos sistemas de información, equipos de alta tecnología y la creación y desarrollo de nuevos productos y/o servicios. Algunos de los elementos del área son: programas especiales, investigación, asesorías, comunicaciones,

asistencia técnica, apoyo institucional, archivo, sistemas y soporte, entre otros. (Vélez, 2008, p. 174).

Y como última área de gestión de una organización está (e) área de integración; que es el lugar donde se integran los factores económicos y administrativos de la organización para su correcto funcionamiento.

4.1.5. La responsabilidad social de las organizaciones

Chiavenato (2009) informó que actualmente la atención que prestan las organizaciones respecto a la responsabilidad social, ha aumentado de manera muy significativa y sin duda se fortalecerá. La responsabilidad social se refiere a las obligaciones que se compromete una organización para resguardar y aumentar el bienestar de los clientes internos al mismo tiempo que trata de satisfacer sus propios intereses. Es decir, se refiere al compromiso administrativo que tienen los directivos para actuar de manera satisfactoria y beneficiosa con la sociedad y, con la organización simultáneamente. Por lo tanto, una organización que asume su responsabilidad social es aquella que incluye objetivos sociales en sus procesos de planeación, aplica en sus programas sociales normas comparables a las de otras organizaciones, presenta informes a los miembros de la organización y a sus grupos de interés sobre los avances de su responsabilidad social, experimenta con distintos enfoques para medir su desempeño social, trata de medir los costos de los programas sociales y el rendimiento de las inversiones en programas sociales.

Por otro lado, Robbins y Coulter (2010, p. 93) definieron como responsabilidad social:

A la intención de un negocio, más allá de sus obligaciones legales y económicas, para hacer las cosas correctas y actuar de modo que beneficie a la sociedad. La definición asume que un negocio respeta la ley y cuida de sus accionistas y añade un imperativo ético para hacer aquellas cosas que hacen mejor a una sociedad y no hace aquello que la perjudica.

4.1.6. Las principales personas que conforman a una organización

Por otro lado las organizaciones necesitan de personas que hacen el papel de colaboradores externos e internos y que contribuyen al logro de los objetivos y metas de la organización. Una organización está compuesta por distintos grupos de interés y son: (a) accionistas o propietarios, (b) los administradores y (c) los trabajadores. Respectivamente, (a) son aquellos que aportan con el capital financiero, los créditos y los activos que necesita la organización, (b) son conocidos como los directores y gerentes; se encargan de dirigir y administrar a la organización, y (c) los trabajadores; son aquellos que desempeñan las tareas y operaciones mediante su trabajo. Pero, no todos estos grupos de interés actúan dentro de la organización, algunos participantes como los accionistas, proveedores y clientes externos pueden estar afuera, mientras que los directivos, gerentes, trabajadores y colaboradores suelen estar dentro (Chiavenato, 2009).

Según Medina, Gallegos y Lara (2008) informaron que “la empresa es un ente fundamental dentro de la actividad económica, en la que participan interrelacionadamente diversos agentes económicos, entre los que se destacan los financiadores, los que administran y los trabajadores” (p. 1215).

Los administradores – gerencia

Todas las organizaciones deben estar conducidas por personas llamadas administradores. Los administradores tienen la autoridad y la responsabilidad de construir o destruir el clima organizacional. Son aquellos que definen las condiciones de los puestos de trabajo, funciones de trabajo, tipos de productos, los clientes, tipos de servicios, generan las órdenes, las estrategias, el conocimiento, brindan la capacitación, etc. En otras palabras, la administración es la herramienta fundamental para que las organizaciones sean capaces de

generar resultados y de satisfacer necesidades dentro y fuera de la organización. De ahí la importancia del administrador en la organización (Chiavenato, 2009).

Es así como Robbins y Judge (2009, p. 6) indicaron que “los individuos que supervisan las actividades de otros y que son responsables de alcanzar las metas de dichas organizaciones, son los gerentes, que se los suelen llamar administradores”. Las organizaciones necesitan alcanzar sus metas, y la gerencia o los administradores son los encargados de definir los medios para alcanzarlas. Por tanto, los administradores en la actualidad tienen a cargo cuatro funciones básicas dentro de una organización y se mencionan a continuación: (a) planear; que es donde consiste en definir las metas de la organización, establecer las estrategias adecuadas para lograr dichas metas y el desarrollo de un conjunto de planes para integrar y coordinar las actividades; (b) organizar; que es donde se determina qué tareas han de ejecutarse, quién las ejecutará, cómo se agruparán y dónde se tomarán las decisiones; (c) dirigir; que consiste en controlar y coordinar a todo el personal y el trabajo de gerencia. “Cuando los gerentes motivan a los empleados, dirigen las actividades de otros, seleccionan los canales de comunicación más eficaces, o resuelven conflictos entre los miembros, están enfocados en dirigir” (Robbins y Judge, 2009, p. 5). Y como última función de los administradores está (d) controlar; que es en donde se vigila el desempeño de la organización, es decir, garantizar que las cosas marchen como es debido para cumplir con las metas de la organización.

Aptitudes de los administradores

Los administradores emplean ciertos tipos de aptitudes que consideran necesarias aplicarlas en la organización para alcanzar sus metas. Es así como Robbins y Judge (2009) identifican tres tipos de aptitudes esenciales en una organización. Como primera aptitud están las aptitudes técnicas que comprenden la capacidad que tiene el administrador en aplicar sus

conocimientos o experiencias especializados. Luego están las aptitudes humanas, se refiere a la habilidad que tiene el administrador de poder trabajar en grupo o individualmente con las personas, y el saber entenderlas y motivarlas. Y por último, las aptitudes gerenciales, se refiere a la capacidad mental que tienen los administradores de diagnosticar y analizar situaciones complejas.

Los trabajadores - el cliente interno

Como se dijo anteriormente, las organizaciones operan por medio de las personas, que son aquellas que la hacen surgir, toman decisiones y actúan en su nombre. Sin embargo, aquellas personas que desempeñan las tareas y operaciones mediante su trabajo en las organizaciones se las conocen por diversos términos, se las suelen llamar como trabajadores, empleados, oficinistas, personal, operadores o clientes internos. Y en la actualidad administrar al cliente interno se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Se debe tener en claro que las organizaciones requieren de personas con diversos conocimientos, habilidades y competencias para utilizarlos y operarlos en forma adecuada. Los recursos y las tecnologías son herramientas o instrumentos de trabajo de los clientes internos, es por eso que existe la necesidad de aumentar progresivamente la capacitación del capital humano para que pueda seguir en proporción al desarrollo tecnológico (Chiavenato, 2009).

4.1.7. Lo que espera una organización de sus clientes internos

Las organizaciones poseen recursos materiales, recursos financieros, información, tecnología, maquinarias, equipos, infraestructura, entre otros recursos. Sin embargo, las organizaciones necesitarán siempre de los clientes internos para utilizar esos recursos y operarlos de manera eficiente con ayuda de diversos conocimientos, habilidades y competencias. Las organizaciones

poseen expectativas diferentes acerca de lo que esperan de sus clientes internos, pero entre estas expectativas, existen ciertas similitudes. Las organizaciones buscan en sus clientes internos lo siguiente: (a) un enfoque en la misión de la organización; es decir, se refiere al conocimiento que tienen sus empleados referente al papel de la organización en la sociedad y en su entorno, para poder ejecutar su misión, (b) un enfoque en la visión de futuro; se refiere a que las organizaciones darán a conocer al cliente interno sus objetivos y visión futura; es decir, lo que busca a corto y largo plazo, para que de esta manera los clientes internos ayuden a definir sus objetivos futuros, (c) un enfoque en metas y resultados; es decir, las organizaciones esperan que el cliente interno considere de la misma manera el cumplimiento y alcance de los objetivos y metas deseados, (d) un enfoque en las mejoras y el desarrollo continuos; es donde se involucran a aquellas personas preocupadas por mejorar y desarrollar los procesos, productos y servicios de una organización, (e) trabajo participativo en equipo; que se refiere a que los clientes internos deberán esforzarse por trabajar en equipo, lo cual genera un efecto multiplicador de competencias y talento, en vez de trabajar de manera individual, aislada o separada, (f) compromiso y dedicación; se refiere a que las organizaciones esperan un compromiso y dedicación de los clientes internos, a pesar de la temporalidad y de la ubicación, y (g) ética y responsabilidad; se refiere a que las personas deben mantener siempre una conducta dirigida mediante un código de ética y de responsabilidad solidaria. (Chiavenato, 2009)

4.1.8. Lo que esperan los clientes internos de una organización

Cuando el cliente interno ingresa a una organización, siente el impulso de poder aplicar sus talentos, competencias, de trabajar empeñosamente, correr riesgos, recibir oportunidades y reconocimientos, de demostrar sus habilidades y permanecer en la organización en función de algunas otras expectativas, que no son las mismas para todos pero presentan ciertas semejanzas. Por lo tanto, según Pérez (2007) el cliente interno busca: (a)

confianza dentro de una organización; es decir, el cliente interno aspira que la empresa sea responsable, que se preocupe por él y que cubra sus expectativas de resultado, (b) normas relacionales; que “funcionan como puntos de referencia para la evaluación del comportamiento de las partes, que permiten valorar la conformidad de sus acciones con los estándares establecidos” (Pérez, 2007, p. 103), entre las que se puede mencionar son la flexibilidad, las restricciones, la armonía en el ambiente laboral, integridad en los pagos, participación, etc. El cliente interno aspira que exista (c) dependencia; se refiere al grado de relación que existe entre el cliente interno y la organización con el objetivo de lograr resultados deseados, (d) certidumbre; se refiere a la seguridad que existe hacia el empleo del cliente interno, y (e) actitudes y congruencias; que es donde “las personas traten de delinear sus actitudes con sus comportamientos; es decir, que lo que digan sea congruente con lo que hagan, y al no suceder, no traten de justificarse, para querer corregir lo que dicen y no hacen” (Pérez, 2007, p. 103).

4.2. El clima organizacional

Cada organización de acuerdo a su misión y objetivos que ésta persigue, posee características muy diferentes a otras organizaciones. Por lo tanto, el ambiente laboral que poseen los clientes internos dentro de la organización, constituye un aspecto distintivo que se diferencia de las demás organizaciones, esto es considerado como clima organizacional. Es así que se considera importante definir al clima organizacional y a continuación se detallan algunas definiciones:

4.2.1. Definición del clima organizacional y su relación con la motivación

El clima organizacional “consiste en un conjunto de características que rodea a los empleados en el medio ambiente organizacional” (García et al.,

2012). Y que “este clima está relacionado con la motivación en el empleo debido a que afecta directamente a la satisfacción de los trabajadores pues al verse envueltos dentro de un clima laboral agradable responden de una mejor manera a los estímulos y colaboran con sus superiores” (García et al., 2012), en cumplir sus metas y objetivos, y logran así una satisfacción mutua. De igual manera en 2008, Werther y Davis manifiestan que el clima organizacional posee una estrecha relación con la motivación, que define el ambiente de trabajo como agradable o estresante, las relaciones de amistad o de conflicto, el reconocimiento al trabajo realizado o falta de reconocimiento. Por lo tanto, cuando se habla de Clima organizacional, se habla de una relación estrecha entre la motivación con el comportamiento de los clientes internos al igual que su conducta, afectando directamente en su desempeño laboral.

La relación que existe entre el clima laboral y la motivación afecta directamente a la competitividad de una empresa puesto que al mejorar el ambiente interno se fortalece el rendimiento de los empleados que puede observarse de una forma mas clara en los procesos de calidad y elaboración de los productos y servicios, esto es de suma importancia en un mundo como el nuestro ya que se encuentra en constante movimiento debido a la globalización. (García et al., 2012).

Y por último, de acuerdo a Tamayo y Traba (2010, p. 3) informaron que:

El clima organizacional lo constituye el ambiente de trabajo que perciben y desarrollan los miembros de una organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación, satisfacción laboral, participación en la toma de decisiones y recompensas; todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los trabajadores.

4.2.2. Dimensiones que componen al clima organizacional

Es importante no sólo definir al clima organizacional sino, de igual manera definir las dimensiones que posee. Es así como Tamayo y Traba (2010) manifestaron que el clima organizacional se compone de cinco grandes dimensiones y son: (a) la apertura a los cambios tecnológicos; que se refiere a

la incorporación de los nuevos recursos y equipos en la organización, que pueden facilitar y mejorar los procesos laborales de sus clientes internos, (b) la de recursos humanos; que se refiere a la dirección encargada del bienestar de los clientes internos en la organización, (c) la comunicación; “esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección” (Tamayo y Traba, 2010). Otra de las dimensiones del clima organizacional es (d) la motivación; “se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización” (Tamayo y Traba, 2010). De acuerdo a Robbins y Coulter (2010) definieron a la motivación como el proceso en el cual los esfuerzos de un cliente interno se ven energizados, sostenidos y dirigidos hacia el logro de una meta. Y como última dimensión está (e) la toma de decisiones; que es en donde se evalúa la información disponible y se la utiliza para incorporarlas en el interior de la organización, así como también se las hace conocer a los clientes internos que se encuentran involucrados en los procesos de trabajo.

4.2.3. Métodos de medición del clima organizacional

Para empezar a medir el clima organizacional, primero se definirá el estado en que se encuentra el clima organizacional de la entidad, en esta parte se deberán detectar los principales problemas que existen en el clima, y se establecerán las variables que deberán ser tratadas. Luego, se deberá plantear un procedimiento metodológico en base a teorías que estén relacionadas con el cliente interno en el ambiente laboral, y donde estén incluidas las variables seleccionadas. Y por último proponer un plan de acción para así poder contribuir a eliminar las deficiencias y por ende contribuir a la mejora del clima y al buen desempeño organizacional. Según Tamayo y Traba (2010) existen distintos métodos y técnicas para poder medir al clima organizacional, y se mencionan las siguientes: (a) la observación, que consiste en observar a cada una de las áreas de la organización con el fin de valorar las conductas de cada

uno de los clientes internos de acuerdo a los factores ambientales y al clima organizacional; (b) la entrevista, cuyo objetivo es la obtención de información de manera verbal, mediante la interacción física y directa con los clientes internos; (c) la encuesta, que consiste en evaluar el clima organizacional en las áreas donde existan problemas de relaciones laborales, motivación, satisfacción, etc.; (d) tormenta de ideas, que es donde se toman distintas alternativas impuestas por los clientes internos con el único fin de mejorar al clima organizacional.

Por otro lado, para poder medir el clima organizacional de una entidad es necesario primero definir el modelo teórico que se va a utilizar estableciendo objetivos y las variables resultantes, y después se escogerá el método que se va utilizar para investigar el clima laboral. Un método puede ser la aplicación de cuestionarios, ya que implica tener un contacto directo con el cliente interno y así poder averiguar la percepción que tienen referente al ambiente laboral que les rodean y que son motivos para definir sus comportamientos. La encuesta “da a conocer la opinión que los empleados tienen sobre las condiciones particulares de cada empresa” (García et al., 2012), en cuanto al clima laboral se refiere. Y dependiendo del tipo de organización “se aplicara la encuesta, esto puede ser por departamentos o secciones determinadas de la empresa, dentro de un departamento en específico o a toda la empresa en general, la encuesta debe tener una redacción simple y entendible para los trabajadores” (García et al., 2012), al igual que las opciones de respuesta con el fin de facilitar la recolección de datos.

4.2.4. Modelos de medición del clima organizacional

Modelo de una encuesta

A continuación el autor muestra un modelo de una encuesta para medir el clima organizacional de la empresa:

Gráfico No.4: Modelo de una encuesta

AREA: _____

FECHA: _____

1. POR FAVOR, PIENSA EN UN AMBIENTE O CLIMA LABORAL SATISFACTORIO, Y DE ACUERDO A UNA ESCALA DEL 5 AL 1 CALIFICA EL GRADO DE IMPORTANCIA CADA UNO DE LOS ATRIBUTOS PARA ESTAR SATISFECHO EN UNA EMPRESA EN DONDE 5 REPRESENTA MUY IMPORTANTE Y 1 ES NADA IMPORTANTE.

		GRADO DE IMPORTANCIA
1	LA VENTILACION QUE TENGAS EN TU AREA DE TRABAJO	
2	EL ESPACIO QUE TENGAS EN TU AREA DE TRABAJO	
3	LA ULIMUNACION EN TU AREA DE TRABAJO	
4	LA CANTIDAD DE RUIDO EN TU AREA DE TRABAJO	
5	EL FACIL ACCESO A LAS OFICINAS (NO TENGAS QUE LLEVAR FORMATOS, HOJAS DE HORARIO ETC, PARA PODER ENTRAR EN LAS INSTALACIONES)	
6	LA FACIL SALIDA DEL INMUEBLE/EDIFICIO	
7	EL HORARIO DE TRABAJO	
8	EXISTEN BONOS DE PRODUCTIVIDAD	
9	TENGAS COMEDOR EN LA EMPRESA	
10	TUS HERRAMIENTAS DE TRABAJO FUNCIONEN ADECUADAMENTE (LA COMPUTADORA, IMPRESORA, COPIADORA NO ESTEN FALANDO)	
11	TENGAS LOS PAQUETES ADECUADOS PARA REALIZAR TUS DUNCIONES (PROGRAMAS ACTUALIZADOS, NOVEDAD EN HERRAMIENTAS DE TRABAJO)	
12	LA EMPRESA BRINDE CAPACITACION DE ACUERDO AL PUESTO	

13	TENGA LA EMPRESA PLANES DE DESARROLLO/ASCENSO	
14	LAS PRESTACIONES QUE OFRESCA LA EMPRESA	
15	EL RESPETO DE TUS COMPAÑEROS DE TRABAJO	
16	QUE TE RESPETE Y TRATE BIEN TU JEFE INMEDIATO	
17	TENGAS EL SUELDO ADECUADO A TUS FUNCIONES	
18	REALICES FUNCIONES ADECUADAS A TU PUESTO	
19	SE ORGANIZEN COMIDAS, EVENTOS POR BUENOS TRABAJOS/PROYECTOS	
20	FESTEJEN TU CUMPLEANOS	
21	QUE NO FUMEN EN LA OFICINA TUS COMPAÑEROS DE TRABAJO	
22	SEA UN LUGAR DONDE SE RESPETA LA VIDA PRIVADA Y EL TIEMPO LIBRE	
23	SE DISTRIBUYA EL TRABAJO POR EQUIPOS EQUITATIVAMENTE/IGUAL PARA TODOS	
24	LA FORMA DE CÓMO ESTAN ORGANIZADAS LAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES DE LOS EMPLEADOS EN LA EMPRESA	
25	EL EQUIPO (GRUPO DE PERSONAS) CON EL QUE SE ESTA TRABAJANDO	
26	SE ELABOREN JUNTAS PARA DETECTAR NECESIDADES	
27	SE ELABOREN JUNTAS PARA DETECTAR NECESIDADES	
28	LE DEN SEGUIMIENTO A LAS NECESIDADES DE LOS EMPLEADOS	

SATISFACCION CON LA EMPRESA

2. AHORA POR FAVOR CALIFICA EL GRADO DE SATISFACCION EN CADA UNO DE LOS PUNTOS QUE SE DESARROLLAN EN TU LUGAR DE TRABAJO, EN UNA ESCALA DEL 5 AL 1, EN DONDE 5 SE REFIERE A TOTALMENTE SATISFECHO Y 1 REPRESENTA TOTALMENTE INSATISFECHO, ¿Qué TAN SATISFECHO ESTAS CON.....?

		GRADO DE IMPORTANCIA
1	LA VENTILACION QUE TENGAS EN TU AREA DE TRABAJO	
2	EL ESPACIO QUE TENGAS EN TU AREA DE TRABAJO	
3	LA ULIMUNACION EN TU AREA DE TRABAJO	
4	LA CANTIDAD DE RUIDO EN TU AREA DE TRABAJO	
5	EL FACIL ACCESO A LAS OFICINAS (NO TENGAS QUE LLEVAR FORMATOS, HOJAS DE HORARIO ETC, PARA PODER ENTRAR EN LAS INSTALACIONES)	
6	LA FACIL SALIDA DEL INMUEBLE/EDIFICIO	
7	EL HORARIO DE TRABAJO	
8	EXISTEN BONOS DE PRODUCTIVIDAD	
9	TENGAS COMEDOR EN LA EMPRESA	
10	TUS HERRAMIENTAS DE TRABAJO FUNCIONEN ADECUADAMENTE (LA COMPUTADORA, IMPRESORA, COPIADORA NO ESTEN FALANDO)	
11	TENGAS LOS PAQUETES ADECUADOS PARA REALIZAR TUS DUNCIONES (PROGRAMAS ACTUALIZADOS, NOVEDAD EN HERRAMIENTAS DE TRABAJO)	
12	LA EMPRESA BRINDE CAPACITACION DE ACUERDO AL PUESTO	
13	TENGA LA EMPRESA LPANES DE DESARROLLO/ASCENSO	
14	LAS PRESTACIONES QUE OFRESCA LA EMPRESA	
15	EL RESPETO DE TUS COMPAÑEROS DE TRABAJO	
16	QUE TE RESPETE Y TRATE BIEN TU JEFE INMEDIATO	

17	TENGAS EL SUELDO ADECUADO A TUS FUNCIONES	
18	REALICES FUNCIONES ADECUADAS A TU PUESTO	
19	SE ORGANIZEN COMIDAS, EVENTOS POR BUENOS TRABAJOS/PROYECTOS	
20	FESTEJEN TU CUMPLEAÑOS	
21	QUE NO FUMEN EN LA OFICINA TUS COMPAÑEROS DE TRABAJO	
22	SEA UN LUGAR DONDE SE RESPETA LA VIDA PRIVADA Y EL TIEMPO LIBRE	
23	SE DISTRIBUYA EL TRABAJO POR EQUIPOS EQUITATIVAMENTE/IGUAL PARA TODOS	
24	LA FORMA DE CÓMO ESTAN ORGANIZADAS LAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES DE LOS EMPLEADOS EN LA EMPRESA	
25	EL EQUIPO (GRUPO DE PERSONAS) CON EL QUE SE ESTA TRABAJANDO	
26	SE ELABOREN JUNTAS PARA DETECTAR NECESIDADES	
27	SE ELABOREN JUNTAS PARA DETECTAR NECESIDADES	
28	LE DEN SEGUIMIENTO A LAS NECESIDADES DE LOS EMPLEADOS	
29	LA EMPRESA EN TERMINOS GENERALES	

EVALUACION A TU JEFE INMEDIATO

3. AHORA POR FAVOR EVALUA A TU JEFE INMEDIATO EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS, MANEJANDO UNA ESCALA DE EL 5 AL 1, EN DONDE 5 SIGNIFICA MUY BUENO Y 1 SE REFIERE A MUY MALO.

		CALIFICACION
1	TIENE COMUNICACIÓN COON TODO SU EQUIPO	
2	ORGANIZA EL TRABAJO Y TIEMPOS ADECUADAMENTE	
3	TIENE UN TRATO AMABLE Y DE RESPETO A SU EQUIPO	
4	ES PUNTUAL EN SUS ACUERDOS DE TRABAJO	
5	TIENE LA CONVICCION DE TRABAJAR EN EQUIPO	

6	PROMUEVE EL CRECIMIENTO PRODUCTO DEL EQUIPO	
7	ES COHERENTE CON LO QUE PIDE Y HACE EL MISMO	
8	TOMA EN CUENTA TODAS LAS PERSONAS A SU CARGO	
9	TIENE LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA SU PUESTO	
10	ESTA AL PENDIENTE DE LAS NECESIDADES DE SU EQUIPO	
11	ESTA AL PENDIENTE DE LAS ACTIVIDADES DE SU EQUIPO	
12	TIENE CAPACIDAD DE LIDERAZGO	
13	SABE RESOLVER DUDAS DE COMO HACER EL TRABAJO	
14	EXPLICA ADECUADAMENTE LAS ACTIVIDADES QUE SE VAN A REALIZAR EN EL TRABAJO DIARIO	
15	SABE DELEGAR EL TRABAJO	
16	SABE ESCUCHAR A LA GENTE A SU CARGO	
17	RESPETA LOS ACUERDOS CON EL PERSONAL DE SU EQUIPO	
18	RESPETA LA VIDA PRIVADA DE LAS PERSONAS DE SU EQUIPO	

ACONTINUACION INGRESA TUS COMENTARIOS O RECOMENDACIONES

Fuente: Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad (García, Escalante y Quiroga, 2012, pp. 15 – 19.

“Gracias a este tipo de encuestas se pueden obtener datos importantes, es preciso que la encuesta sea realizada por un personal experto ya que esto es fundamental para garantizar la objetividad y fiabilidad de las respuestas de los entrevistados.” (García et al., 2012).

Para el análisis y diagnóstico, la información obtenida por los entrevistadores se evalúa combinando e interpretando los resultados, identificando claramente los resultados e identificando las características de la organización, plasmando la situación que tienen las personas que trabajan en ella. (García et al., 2012).

Por último el personal administrativo de la organización da a conocer el resultado de la operación así como los planes de acción a implementar y el seguimiento del mismo, para esto el plan de acción deberá ser planificado y acordado con la dirección de la empresa para convertir las debilidades en fortalezas. (García et al., 2012).

Por otro lado, Hellriegel y Slocum (2010) manifestaron otro modelo de encuesta referente a lo que los clientes internos desean de su trabajo. A continuación el autor lo detalla:

Gráfico No.5: Modelo de una encuesta

¿Qué desea usted de su puesto?

Hemos listado al azar las 16 características mencionadas con mayor frecuencia que los empleados desean de su trabajo. Por favor, clasifíquelas en orden, tanto de la importancia para usted en cuanto a satisfacción. Clasifique estas características 1 (la más importante), 2 (la segunda en importancia), 3 (la tercera en importancia) y así sucesivamente, hasta la 16 (la menos importante). Utilice el mismo procedimiento para clasificar la satisfacción. Luego compare sus respuestas con las de los gerentes que trabajan en una amplia variedad de empleos e industrias que se reproducen al final de este ejercicio.

Características del puesto	Clasificación por importancia	Clasificación por satisfacción
1. Trabajar en forma independiente	_____	_____
2. Posibilidades de ascenso	_____	_____
3. Contacto con las personas	_____	_____
4. Horario flexible	_____	_____
5. Seguro médico y otras prestaciones	_____	_____
6. Trabajo interesante	_____	_____
7. Trabajo importante para la sociedad	_____	_____
8. Seguridad en el empleo	_____	_____
9. Oportunidad de aprender habilidades nuevas	_____	_____
10. Altos ingresos	_____	_____
11. Reconocimiento por parte de los integrantes del equipo	_____	_____
12. Tiempo de vacaciones	_____	_____
13. Horarios normales	_____	_____
14. Trabajar cerca de casa	_____	_____
15. Poco estrés en el trabajo	_____	_____
16. Un trabajo en que es posible ayudar a los demás	_____	_____

Fuente: Hellriegel y Slocum, 2010. Comportamiento Organizacional, p. 141.

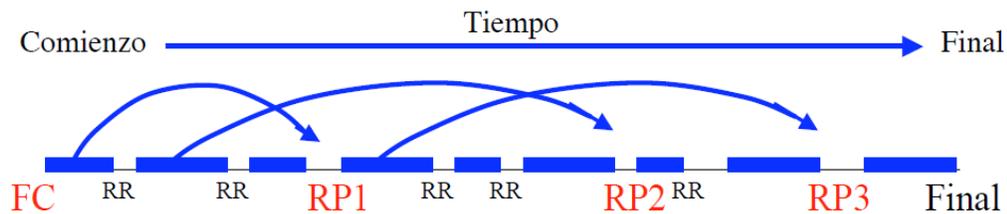
Entrevista ESDC

Romelaer (2009) manifestó que para poder entrevistar a los directivos de la organización se puede emplear el modelo de entrevista ESDC, que significa entrevista semi-directiva centrada. Con este método se puede obtener respuestas sin preguntar. A menudo una hora con 30 minutos es suficiente para obtener datos sin influenciar, y ayuda a alcanzar niveles profundos en cuanto a la investigación. Las entrevistas pueden ser conseguidas mediante contactos en los campos, citas a los directivos o jefes, gestionar los contactos, apoyo de directivos o líderes, etc. Para las entrevistas en una misma empresa, es aconsejable que las entrevistas estén hechas rápidamente para evitar la contaminación.

Proceso de la entrevista ESDC

La entrevista ESDC posee un proceso de ejecución donde primeramente se comienza con una FC que significa frase de comienzo, antes el entrevistador deberá tener una lista detallada de los temas sobre las cuales se van a plantear al entrevistado, solamente si la persona entrevistada empiece a mencionar el tema. El tiempo de la entrevista puede durar un tiempo no más de una hora con 30 minutos. Durante la entrevista pueden surgir dos tipos de reformulaciones y son: RR y RP. Donde, RR significa reformulación resumen, se refiere que el entrevistador asume la entrevista y el entrevistado completa o rectifica la entrevista, más conocido como comprensión común. Y RP significa reformulación para profundizar, se lo emplea cada vez que exista: (a) un tema abordado de manera que no está completa, y (b) un tema interesante no esperado (Romelaer, 2009). A continuación el autor muestra una imagen con el propósito de explicar el proceso de la entrevista ESDC:

Gráfico No.6: Proceso de la entrevista ESDC



- FC = frase de comienzo
- RR = "reformulación resumen": el entrevistador resume ; el entrevistado completa o rectifica => comprensión común
- RP = "reformulación para profundizar" ; (1) un tema abordado de manera que no esta completa ; (2) un tema interesante non esperado

Fuente: Romelaer, Julio 2009, Documentos de Economía de la Universidad de París Dauphine, con el número 123456789/7595.

En resumen todos los métodos y técnicas mencionadas anteriormente no sólo permiten establecer los factores que intervienen en el ambiente laboral de la organización, sino que hace posible que existan nuevos cambios de actitudes de los clientes internos, así como implementar nuevas técnicas de motivación, comunicación y las relaciones entre todo el personal administrativo.

4.3. La comunicación

La comunicación es un medio que constituye todo el sistema de relaciones humanas; es decir, se trata de un medio en el cual se dan contactos directos e indirectos entre dos o más personas. "No se trata de la acción de un individuo sobre otro, sino, precisamente, de una interacción" (La O et al., 2011). La comunicación es "un elemento que está indisolublemente ligado a la existencia del sujeto integrado como ser social. Su génesis está vinculada a la necesidad de transmitir ideas, opiniones, deseos, informaciones y estados de ánimo entre los integrantes de una población" (La O et al., 2011). En otras palabras, la comunicación se considera como un proceso social importante por

la capacidad que tiene en simbolizar las ideas y emociones de los clientes internos que presentan en la organización.

Por tanto, cuando se habla de comunicación organizacional se refiere al conjunto de procesos, mensajes y medios que transmiten información por parte de la organización. La comunicación organizacional se encuentra presente en toda la actividad empresarial e involucra a todos los empleados, es por eso que mantener una comunicación eficaz ayuda a que las funciones de planificación, organización y control de la empresa se efectúen de manera efectiva (La O et al., 2011). A continuación se detallan otras definiciones de la comunicación referente a otros autores.

4.3.1. Definición e importancia de la comunicación

Se informa que “la comunicación nos permite transmitir sentimientos, emociones, expresar dudas, proporcionándonos un instrumento único para conocer a nuestros semejantes y las normas conductuales de nuestra sociedad.” (Lirón, 2010, vol. 2, No 15).

La comunicación es un campo de estudio dentro de las ciencias sociales que trata de explicar cómo se realizan los intercambios comunicativos y cómo estos intercambios afectan a la sociedad. Es decir, investiga el conjunto de principios, conceptos y regularidades que sirven de base al estudio de la comunicación como proceso social. Está en estrecha relación con otras ciencias, de las cuales toma parte de sus contenidos o los integra entre sí. Son muchas las discusiones abiertas en el campo académico sobre lo que en realidad constituye la comunicación y de allí que existan numerosas definiciones al respecto, muchas de las cuales se circunscriben a determinados campos o intereses de la ciencia. (Horcas, 2009).

Por otra parte,

La comunicación es la actividad característica del ser humano, es algo que siempre está presente y mediante la cual la gente se relaciona entre si y se organiza para combinar sus esfuerzos. Este proceso no solo

existe entre individuos como miembros del grupo social, sino también presente en el devenir económico de las empresas u organizaciones. Es precisamente por eso que las organizaciones no podría existir si no hubiera comunicación ya que los empleados no podrían saber lo que sus compañeros están haciendo, y tampoco la administración no podría recibir informes y los supervisores y los líderes de equipo no podrían dar instrucciones. (Mendoza, Rodríguez y Patoni, 2012).

Y por último se menciona que:

A través de la comunicación que las personas reúnen información acerca de las organizaciones en las que participan, y de los cambios que están ocurriendo en la misma. Ésta les permite discutir experiencias críticas y desarrollar información relevante que contribuye al desarrollo de actividades organizativas complejas y al cambio de la organización. (Torres y Áreas, 2011).

Sin embargo, la comunicación es un proceso: (a) dinámico, porque está en continuo movimiento y no se limita a una relación; (b) inevitable, porque es imposible no comunicarse, inclusive el silencio sirve para comunicarse; (c) irreversible, se refiere que una vez efectuada la comunicación, no puede regresarse, borrarse o ignorarse; (d) bidireccional, porque existe una respuesta en ambos sentidos; y (e) verbal y no verbal, ya que implica la utilización de ambos lenguajes (Horcas, 2009).

4.3.2. Funciones esenciales de la comunicación

La comunicación cumple cuatro funciones esenciales: (a) control, (b) motivación, (c) expresión emocional, e (d) información. Respectivamente, (a) “La comunicación actúa para controlar el comportamiento de los miembros en varias formas. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que requieren el cumplimiento por parte de los empleados.” (La O et al., 2011), (b) la comunicación promueve la motivación al explicarles a los empleados lo que se debe hacer, lo bien que lo están haciendo y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño. Para muchos empleados, su grupo de trabajo es una fuente básica de interacción social. Luego, (c) la comunicación

otorga a los clientes internos que denoten su expresión emocional de sentimientos y así poder satisfacer las necesidades. Y por último (d) la comunicación proporciona información a todo el personal para tomar decisiones (La O et al., 2011).

4.3.3. La comunicación verbal y no verbal

Es importante definir que la comunicación no solo se basa en el lenguaje hablado, como es el caso de la comunicación verbal; que es el instrumento más importante del que disponen los clientes internos para comunicarse dentro de la organización. La comunicación verbal se refiere al lenguaje que se emplea para dar el mensaje. Por tanto, el lenguaje va relacionado con el pensamiento, de manera que los pensamientos, ideas, deben transformarse en palabras, signos, para que los clientes internos pueden transmitir su mensaje lo más claro posible. En el proceso de realización del mensaje existe primero un emisor, aquel que quiere comunicar sus ideas, pensamientos, emociones, sentimientos, entre otros, en representaciones simbólicas ya sea por el habla o por el lenguaje escrito, hacia el receptor, aquel que tiene que descifrar el mensaje de acuerdo a sus conocimientos, experiencias, personalidad, entre otros. Y por otro lado, la comunicación no verbal se refiere a la expresión corporal, al lenguaje mímico o gráfico que las personas emplean para comunicarse. Es donde influyen mucho los movimientos del cuerpo, las posturas y gestos (Lirón, 2010).

4.3.4. La dirección de la comunicación en la organización

De acuerdo a Merlano (2012) la dirección de la comunicación se divide en tres tipos y son: (a) comunicación ascendente, (b) comunicación descendente, y (c) comunicación lateral. La comunicación ascendente, “este tipo de comunicación fluye hacia un nivel superior en el grupo o la organización.” (Merlano, 2012). Se utiliza para proporcionar retroalimentación a

los de arriba, se entiende por directivos, gerentes o jefes, donde se les informan el progreso de las metas y también se dan a conocer problemas de la organización. En esta parte de la comunicación los gerentes o jefes pueden saber cómo se sienten los clientes internos en sus funciones de trabajo, la relación que existe con sus compañeros y con la organización en general. En la comunicación ascendente suelen utilizarse algunas herramientas comunicacionales como son las entrevistas, encuestas, correos electrónicos, buzón de sugerencias, etc. Por otro lado, la comunicación descendente fluye hacia un nivel más bajo en la organización. En esta parte de la comunicación es donde los gerentes o jefes proporcionan las instrucciones, funciones, procedimientos, metas, políticas hacia sus subordinados, que se encuentran en el nivel bajo de una organización. En la comunicación descendente suelen utilizarse algunas herramientas comunicacionales como son las reuniones formales e informales, dinámicas grupales, correos electrónicos, entrevistas personales, etc. Y la comunicación lateral se da lugar entre los miembros del mismo equipo de trabajo, es decir, entre los directivos, gerentes o jefes, y otros clientes internos del mismo nivel. En la comunicación lateral suelen utilizarse las comunicaciones directas verbales y no verbales, uso de los correos electrónicos, videoconferencias, reuniones, etc.

4.3.5. Formas de comunicarse dentro de la organización

Se puede decir que existen distintas formas de comunicarse dentro de una organización, y es así como Torres y Áreas (2011) manifestaron que existen tres formas de comunicarse y son: (a) la comunicación formal; que “es la que sigue las líneas del organigrama, que da una visión clara de los canales de traslado de información planeados para la organización.” (Torres y Áreas, 2011, Las Contribuciones a las Ciencias Sociales, diciembre 2011), esta comunicación tiende a ser voluntaria e intencional y es donde influyen los canales formales que son aquellos que suelen impulsar el desarrollo de las tareas productivas de la empresa. La comunicación formal se la emplea para

imponer a los trabajadores mensajes con instrucciones, procedimientos, evaluaciones de trabajos, coordinación de actividades laborales, etc., hacia todos los miembros de la organización. Mientras que “la comunicación formal está definida por la propia estructura jerárquica de la empresa, puede controlarse de forma planificada y su sentido se define en contener informaciones relativas a la realización de las tareas y actividades de trabajo” (Cruz & Fernández, 2012).

Como siguiente forma de comunicación esta (b) la comunicación informal; se refiere a la comunicación no formalizada, es donde prevalece la simpatía, la interrelación personal afectiva, dando lugar a las relaciones sociales.

La comunicación informal que es originaria de los comportamientos espontáneos informales de los miembros de una organización generados por la interacción de los miembros de una empresa. Este tipo de comunicación es usualmente conocida como chisme o información de pasillos ya que tiene la facilidad de moverse en cualquier dirección y saltar niveles de autoridad porque no está sujeto a reglas o canales definidos previamente. Este tipo de comunicación tiene el propósito de satisfacer las necesidades personales y sociales de los miembros de un grupo de trabajo además puede lograr que no se de la monotonía, el aburrimiento y una de las más importantes es que sirve para comunicar información que no haya sido proporcionada por canales formales de comunicación. (Mendoza, 2012).

Y por último existen (c) los rumores; que es un tipo de comunicación que se transfiere sin que exista seguridad en los hechos, por lo general son considerados incorrectos e indeseables dentro de la organización, “pero a su vez es un canal de comunicación muy poderoso y potencialmente útil en la vida organizativa.” (Torres & Áreas, 2011). Los rumores, son mensajes que por lo general son distribuidos a un grupo de empleados dentro de la organización. Según Torres y Áreas (2011).

Robbins y Judge (2009) definieron otra manera de comunicarse dentro de la organización y que puede darse mediante las comunicaciones

electrónicas como: (a) el correo electrónico, (b) mensajería instantánea, (c) redes sociales, y (d) videoconferencias. Respectivamente, (a) es un medio de comunicación donde utiliza el internet para transmitir y recibir textos y documentos generados en computadora, y las organizaciones en la actualidad se lo emplea hacia todos sus clientes internos, (b) igual que el correo electrónico, la mensajería instantánea y la de textos usan mensajes electrónicos internamente en la organización. A diferencia del correo electrónico, la mensajería instantánea ocurre en tiempo real, (c) son sitios web profesionales de redes que se encuentran en el mercado para permitirles a sus usuarios tener listas de contactos para poderse comunicar de distintas formas. Entre estas redes se encuentran Facebook, MySpace, LinkedIn, Ziggs y ZoomInfo, y (d) permiten a los clientes internos de una organización poder realizarse reuniones interactivas sin la necesidad de que esté físicamente todo el personal en el mismo sitio.

4.3.6. Barreras de la comunicación en la organización

Durante la transmisión de los mensajes pueden aparecer algunas interferencias conocidas como barreras que retardan, limitan, distorsionan o evitan que la comunicación sea eficaz. Es así como manifestó Merlano (2012) que las barreras de la comunicación pueden ser: (a) físicas, (b) fisiológicas, (c) sociológicas, (d) culturales, (e) administrativas, (f) lingüísticas, y (g) psicológico. Respectivamente, se definen a continuación:

- Físicas: deficiencia técnica de los canales y soportes
- Fisiológicas: Limitaciones orgánicas de los receptores
- Sociológicas: Disputas de los comunicantes
- Culturales: Diferencias intelectuales o de mentalidad entre los comunicantes.
- Administrativas: Sistemas inadecuados en la organización
- Lingüísticas: Desconocimiento de los códigos o signos en la comunicación.
- Psicológico: Trastornos personales y problemas de carácter, como son depresión, ansiedad, irritabilidad entre otras conductas. (Merlano, 2012).

4.4. El comportamiento organizacional

Cada organización de acuerdo a su misión y objetivos que desea alcanzar presentan características diferentes a otras organizaciones. Entre estas características se encuentra el ambiente laboral lo cual es el entorno donde la mayoría de los clientes internos pasan sus vidas y constituye una enorme influencia en el comportamiento de éstos. Por lo tanto, analizar y comprender el comportamiento o la conducta de los clientes internos es lo que define al comportamiento organizacional y es un papel muy importante que debe conocer la organización (Tamayo & Traba, 2010). A continuación se detallan algunas definiciones referentes al comportamiento organizacional:

4.4.1. Definición del comportamiento organizacional

De acuerdo a Cortés (2009) el comportamiento organizacional estudia las actitudes o posturas que los clientes internos, los grupos de trabajo y la estructura tienen dentro de las organizaciones, con el fin de conocerlos y hacerlos más eficiente, aplicando las medidas necesarias para su respectivo mejoramiento. Por otra parte, “el comportamiento organizacional permite identificar el proceso de desarrollo personal, grupal y organizacional, aplicando de manera sistemática habilidades y conocimientos, que contribuyan al desarrollo de las organizaciones” (Pérez, 2007, p. 102). Se refiere que el comportamiento organizacional identifica la manera en cómo el cliente interno se desarrolla de manera individual, con su grupo de trabajo y con la organización, para luego así aplicar las habilidades y conocimientos necesarios que contribuyan al buen desempeño de la organización. Y según Ruiz, Bauzá, Cruz y Calvo (2009) informaron que el comportamiento organizacional estudia y aplica los conocimientos referentes a la manera en que los clientes internos actúan dentro de las organizaciones. Se trata de un mecanismo humano para el beneficio de los clientes internos que se aplica de un modo general a la conducta que ellos tienen dentro de la organización.

En otras palabras el comportamiento organizacional hace estudio de lo que hacen los clientes internos en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta.

4.4.2. Objetivos del comportamiento organizacional

De igual manera es importante definir los objetivos que tiene el comportamiento organizacional y son los siguientes: (a) describir, (b) entender, (c) predecir, y (d) controlar. Respectivamente, el comportamiento organizacional trata de describir cómo se comportan los clientes internos en condiciones distintas dentro de la organización, lo que permite que los directivos o jefes se puedan comunicar con un lenguaje común referente a la conducta humana en el trabajo. Como segundo objetivo, el comportamiento organizacional trata de entender por qué los clientes internos se comportan de cierta manera en el trabajo. Los directivos o jefes deben conocer y comprender las razones por las cuales se origina el comportamiento de sus clientes internos. Otro objetivo que tiene el comportamiento organizacional es de poder predecir el comportamiento futuro de los clientes internos, de esta manera los directivos o jefes podrían predecir cuáles clientes internos serán dedicados y productivos, es decir, cuáles se caracterizan por tener una conducta pesimista, retardadora o de ausentismo. Y por último, el comportamiento organizacional tiene el objetivo de controlar la actividad de los clientes internos dentro de la organización. Se refiere a que los directivos o jefes deben conocer los resultados de rendimiento que muestran los clientes internos en el trabajo, de igual forma conocer el desarrollo de sus habilidades, comportamiento, el trabajo que tienen en equipo y la productividad que ofrecen (Ruiz et al., 2009).

4.5. El departamento de recursos humanos en la organización

El departamento de recursos humanos es considerado como una herramienta fundamental para los directivos o gerentes de una organización.

Con ello se busca no solo destacar la importancia de la motivación, del control y manejo, y al igual que los incentivos generados dentro de las organizaciones, sino también, del impacto que tienen sobre los clientes internos en su desempeño tanto físico como mental en sus labores o funciones de trabajo (Lope, Reyna y Hernández, 2013). Por ello, es muy importante tener en claro su importancia y función dentro de la organización. A continuación se detallan algunas definiciones referentes a la administración del departamento de recursos humanos:

4.5.1. Definición de la administración del departamento de recursos humanos

Según Dessler (2009) la administración de recursos humanos se encarga de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los clientes internos de una organización, así como también atender sus relaciones laborales, salud, seguridad, motivación y satisfacción. Es un departamento donde se incluye conceptos y técnicas que se necesitan para desempeñar los asuntos relacionados con el cliente interno correspondiente a su puesto de trabajo. Éstos incluyen remuneración, reconocimientos, prestaciones y servicios, recompensas, capacitación, motivación, incentivos, las relaciones con los empleados, higiene, seguridad y calidad de vida laboral.

Por otra parte:

El departamento dentro de una empresa que se encarga de la gestión y a la administración del personal, en sus orígenes esta rama de la administración se encargaba de funciones de la administración de personal, ahora con el paso del tiempo ha ido asumiendo progresivamente funciones que se relacionan con la misión del personal (Lope et al., 2013).

Y finalmente se informa que:

El objetivo de la gestión de los recursos humanos, consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para definir una

estructura administrativa, organizativa eficiente, y mecanismos para la integración cuantitativa y cualitativamente pertinentes de personal, que contribuya a alcanzar las metas de la organización; para lograrlo, esta área de la administración, dispone de técnicas orientadas a la planeación, organización, dirección y control del factor humano. (Casique & López, 2008, p. 16).

4.5.2. Objetivos de la administración del departamento de recursos humanos

El departamento de recursos humanos poseen objetivos dentro de la administración de una organización y son los siguientes: (a) corporativos, (b) funcionales, (c) sociales y (d) personales. Respectivamente, los objetivos corporativos; son los encargados de cooperar con el éxito de la organización, mediante las estrategias corporativas e impulsando el talento humano de los clientes internos para así poder contribuir con los resultados financieros de la empresa, al igual que sus valores organizacionales. Por otra parte, Los objetivos funcionales; son los encargados de contribuir con todas las necesidades que existen dentro de la organización. Los objetivos sociales; son los que deben manejarse con responsabilidad ante los desafíos que presente la organización, de igual forma se encargan de reducir las tensiones y demandas que exigen los clientes internos de la empresa. Y por último, los objetivos personales; es donde se tienen presentes las aspiraciones, logros y metas personales de todos los clientes internos de la organización (Werther & Davis, 2008).

4.5.3. Funciones del departamento de recursos humanos

El departamento de recursos humanos contribuye al correcto funcionamiento y desarrollo de las organizaciones, por tanto debe cumplir funciones importantes dentro de las organizaciones y a continuación se las detallan:

Selección, capacitación y control del personal

Según Lope et al. (2013) existen tres funciones que realizan el departamento de recursos humanos y son: (a) selección, (b) capacitación, y (c) control del personal. Respectivamente, el departamento de recursos humanos se encarga de seleccionar al personal requerido y que cumplan con el perfil deseado para poder contribuir al incremento y desarrollo de la competitividad en las organizaciones. Como segundo punto tiene la función de capacitar al personal, es decir, brindar toda la formación e información necesaria a los clientes internos para desempeñar correctamente sus funciones y se puedan adaptar a los distintos cambios que puede sufrir la empresa. Enríquez y Domínguez (2010, p. 70) informaron que “la capacitación está orientada a satisfacer las necesidades de las organizaciones de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas”. Por otro lado, “la capacitación se ha convertido en uno de los instrumentos fundamentales para mejorar la competitividad de las empresas y fortalecer su cohesión organizacional” (Martínez, E. F., 2009, p. 5). Y como tercer punto, el departamento de recursos humanos tiene la función de controlar, es decir, organiza al personal de acuerdo al modelo de organización empresarial escogida.

Tipos de capacitación

Robbins y Coulter (2010) describieron dos tipos de capacitaciones que el departamento de recursos humanos maneja hacia los clientes internos de la organización y son: (a) general; que comprenden la aplicación y programación de sistemas de cómputo, desarrollo ejecutivo, habilidades de comunicación, habilidades gerenciales, habilidades de supervisión, crecimiento personal, habilidades tecnológicas y habilidades de conocimiento, y (b) específica; que comprenden la educación del cliente interno, habilidades básicas de trabajo,

manejo del cambio, conocimiento del producto, liderazgo, seguridad, acoso sexual, habilidades para hablar y actuar frente al público, creación de equipos, entre otros.

Métodos de capacitación

El departamento de recursos humanos para implementar los procesos de aprendizaje y enseñanza necesarios al cliente interno de la organización se basa en distintos métodos de capacitación, y es así como Martínez, E. F. (2009) informaron los siguientes métodos de capacitación: (a) capacitación en el trabajo; es la capacitación que se la realiza durante la actividad laboral del cliente interno, ya sea por su jefe inmediato o por otros directivos, generalmente se los realizan en los mismos puestos de trabajo, (b) capacitación fuera del trabajo; son aquellos que se los realizan dentro o fuera de la empresa, y fuera del puesto de trabajo, se lo puede impartir en forma grupal e incluye programas de capacitación ya sea de enseñanza teórica o práctica, (c) capacitación presencial; existe cuando el instructor capacita directamente con los clientes internos durante todo el proceso de enseñanza y aprendizaje, (d) capacitación no presencial; son aquellas capacitaciones que no requieren de la presencia física del instructor o viceversa, en el sitio de enseñanza y aprendizaje, son denominadas como capacitaciones a distancia, donde se involucran materiales tecnológicos para exponer las capacitaciones, (e) aprendizaje pasivo; se da cuando el cliente interno actúa como un receptor pasivo del aprendizaje y enseñanza que da el instructor, se utilizan medio tecnológicos ya sean para exponer de forma visual la capacitación o por medios impresos, en este aprendizaje el cliente interno sólo necesita observar, memorizar, leer, practicar y escuchar, (f) aprendizaje activo; son capacitaciones donde se deben interactuar con el instructor, exigen que el cliente interno piense y actúe para descubrir los conocimientos, (g) capacitación grupal; son capacitaciones que el instructor da frente a un grupo de clientes internos de la empresa y la enseñanza se la distribuye de manera colectiva, y (h) capacitación individual;

son aquellas capacitaciones que el instructor da de manera individual a cada cliente interno considerando las habilidades, destrezas y limitaciones en cuanto a conocimientos, intereses y experiencias del cliente interno.

La evaluación como un instrumento para medir la capacitación

Enríquez y Domínguez (2010) manifestaron que la evaluación es un instrumento eficaz para conocer y demostrar que tan capacitados se encuentran los empleados. La evaluación brinda información al departamento de recursos humanos, y ésta a su vez a la empresa, dando garantía a la productividad, así como la debida preparación de los clientes internos actuales para futuros puestos y funciones de trabajo. Los resultados de las evaluaciones permiten saber que tan satisfactorio fueron los programas de capacitación, qué tanto aprendieron los clientes internos en cuanto a conocimientos o habilidades, y el uso de estos mismos conocimientos planteados en la productividad para la empresa.

La remuneración

La remuneración es otra de las funciones que tiene por obligación gestionar el departamento de recursos humanos. Se menciona que “la remuneración de los empleados se refiere a todas las formas de retribuciones destinadas a los trabajadores, las cuales derivan de su empleo” (Dessler, 2009, p. 422). Y se menciona que las remuneraciones se pueden dar de dos formas: (a) pagos monetarios directos; que son los pagos, salarios, incentivos, comisiones y bonos, y (b) pagos monetarios indirectos; que comprenden las prestaciones como el seguro pagado por el empleador y las vacaciones.

El salario

Chiavenato (2009, p. 287) definió al salario como “una contraprestación por el trabajo que una persona desempeña en la organización”, es decir; la persona brinda sus conocimientos, experiencias, habilidades, destrezas y el esfuerzo necesario para comprometerse con la ejecución de una tarea de trabajo ya sea por hora, diaria, semanal, mensual o anual, a cambio de un factor monetario.

Pago por méritos

El pago por méritos, se trata de un incremento de sueldo otorgado al empleado en base a su buen desempeño individual. Se puede decir que es una especie de bono que pasa a ser parte del sueldo o salario base del cliente interno (Dessler, 2009).

Pago a destajo

Son pagos de una cantidad fija que reciben los clientes internos por cada unidad terminada de producción en la organización. “Cuando un trabajador no tiene salario base y sólo se le paga lo que produce, se trata de un plan de pago a destajo puro” (Robbins & Judge, 2009, p. 229).

Pago de bonos

Los bonos son otra forma de pago que se le hace al cliente interno y se lo puede catalogar como un incentivo por el buen desempeño en las funciones de trabajo o en el aumento de producción de la organización (Luthans, 2008). Por otro lado, para Chiavenato (2009) un bono es un valor monetario que se les hace acreedor a determinados clientes internos, en función a las aportaciones de desempeño que tienen dentro de la empresa. Se mide en base a la

rentabilidad alcanzada, aumento de participación de mercado, mejoría en la producción, entre otros.

Pago por habilidades

Este método reconoce la necesidad de flexibilidad y cambio al pagar a los empleados con base en sus habilidades demostradas más que en el trabajo que desempeñan. Aunque se usa actualmente con la producción de procedimientos o las habilidades de servicio, el reto es aplicar este concepto a las habilidades más variadas y abstractas que se requieren en las organizaciones (Luthans, 2008, p. 102).

Pago de utilidades

Pagar utilidades implica otorgar a todos los clientes internos una parte de las ganancias de la organización.

El pago de utilidades se refiere a los arreglos permanentes bajo los cuales los trabajadores reciben regularmente, además de sus sueldos y salarios, una participación en alguna base predeterminada, en sus utilidades generadas. La suma que les corresponde a los trabajadores varía con el nivel de utilidades (Bojórquez, 2007, pp. 247-272).

Las prestaciones

Las prestaciones corresponden a otra de las funciones que tiene por obligación administrar el departamento de recursos humanos. De acuerdo a Dessler (1997, p. 503) definió a las prestaciones como “pagos económicos indirectos que se ofrecen a los trabajadores e incluyen la salud y la seguridad, las vacaciones, las pensiones, las becas para educación, los descuentos en productos de la compañía, etc.”. Por otra parte, según De Censo y Robbins (1996, p. 382) manifestaron que “las prestaciones sociales son recompensas extramonetarias, que se otorgan por el hecho de pertenecer a la organización y tienen por objeto atraer y retener a los empleados”. En resumen las

prestaciones se pueden considerar como beneficios o gratificaciones que las organizaciones les otorgan a sus clientes internos, en forma de pago añadido a sus salarios. Las prestaciones incluyen un sin número de beneficios adicionales que ofrece la organización, como seguro de vida, asistencia médica, alimentación, planes de pensiones o jubilación, transporte, entre otros beneficios. Sin embargo existen prestaciones que son exigidas por la legislación laboral, conocidas como prestaciones de ley, y son: vacaciones, jubilación, seguro de vida, seguro de accidente de trabajo, día de descanso laborado, prestaciones por maternidad, entre otros (Chiavenato, 2009).

Tipos de prestaciones

Dessler (2009) informó que existen cuatro tipos de prestaciones que las organizaciones pueden ofrecer a sus clientes internos y son: las prestaciones por tiempo no laborado; estas prestaciones por lo general son las más caras para la empresa debido a las altas cantidades de tiempo libre que reciben los trabajadores, y a la vez se subdividen: (a) Seguro de desempleo; son aquellas remuneraciones que se le proporcionan a aquellos clientes internos incapaces de trabajar por causas ajenas a su voluntad, las organizaciones no están obligadas a conceder seguro de desempleo a todos los clientes internos que liquiden, sino sólo a aquellos que fueron despedidos por causas ajenas a su voluntad, (b) vacaciones y días festivos; son pagos basados al número de días de vacaciones que tengan los clientes internos y los días festivos que por ley les corresponden ser pagados, (c) prestaciones por enfermedad; son aquellos pagos que se les otorgan a los clientes internos cuando faltan al trabajo por una enfermedad, (d) prestaciones por paternidad/maternidad; son permisos otorgados de dejar de elaborar y a la vez pagados para aquellos clientes internos que estén pasando por el nacimiento o cuidado de un recién nacido, por adopción o el cuidado titular de un niño. El pago y las vacaciones varían de acuerdo a cada ley establecida en los respectivos países, (e) prestaciones por separación; son pagos únicos cuando se liquida a un cliente interno. Estos

pagos sirven para brindar seguridad a los clientes internos, ya que después de que exista un recorte de personal, como seguridad recibirán apoyo económico en el caso de que sean despedidos.

Como siguiente tipo de prestación están las prestaciones de seguros; que corresponden a aquellas prestaciones de seguro obligatorio o voluntario y son: (a) indemnización para los trabajadores; son prestaciones médicas para aquellos clientes internos que sufren de un accidente laboral, sin importar de quién sea la culpa. Cada estado o empresa maneja sus propias leyes y pagos de indemnización para los empleados, (b) prestaciones de hospitalización y por discapacidad; son prestaciones que sirven para apoyar a los clientes internos de los altos costos de hospitalización y de la pérdida de ingresos por enfermedades o accidentes laborales, y (c) seguros de vida; la mayoría de las organizaciones ofrecen seguros de vida a sus clientes internos, y consiste en ofrecerles un seguro donde puedan tener respaldo médico de manera segura y rápida, y lo más importante es que los servicios médicos se los pueden obtener a bajo costo.

Como tercer tipo de prestación están las prestaciones de la jubilación; que son otorgadas a aquellos clientes internos que pasan por el proceso del envejecimiento, y solicitan pagos correspondientes de acuerdo al tiempo que estuvieron trabajando en la organización. Aquí entran los planes de pensiones; que “son programas financieros que proporcionan ingresos a las personas jubiladas” (Dessler, 2009, p. 527).

Y como último tipo de prestación están las prestaciones en servicios personales y para la familia; que son aquellas prestaciones ligadas para la familia del cliente interno y son: (a) servicios personales; “muchas empresas brindan servicios personales que la mayoría de los empleados requieren en algún momento. Éstos incluyen uniones de crédito, servicios legales, asesorías y oportunidades sociales y de recreación” (Dessler, 2009, p. 532), (b)

prestaciones para la familia; son aquellas prestaciones que comprenden cuidados infantiles o personas de tercera edad, horarios laborales flexibles, instalaciones para mantener un buen estado físico, todo con el fin de estabilizar la vida familiar con la vida laboral del cliente interno, y (c) subsidios educativos; son prestaciones que se les otorgan a aquellos clientes internos que están estudiando o desean seguir su proceso de educación apoyándolos económicamente de una manera total o en parte en los gastos de sus estudios.

4.6. La motivación en la organización

Una organización debe considerar que tener conocimientos acerca de la motivación ayuda a comprender el comportamiento que tienen los clientes internos en su lugar de trabajo (García et al., 2012). Se debe entender “que una persona siempre actuara a lo que ella cree es conveniente para ella, por eso es siempre se debe analizar por que cada persona actúa de tal manera y la motivación es la encargada de analizarla” (García et al., 2012). Por lo tanto, se considera importante definir a la motivación y su papel que cumple dentro de la organización. A continuación se detallan algunas definiciones de la motivación:

4.6.1. Definición de la motivación

Cortés (2009, p. 133) informó que “la motivación se refiere al comportamiento causado por necesidades internas de la persona, el cual se orienta a lograr los objetivos que puedan satisfacer sus necesidades”. Por otra parte, “la motivación es definida como una situación emocional “positiva” producida por un ser humano ante la reacción de recibir un estímulo o incentivo satisfaciendo una necesidad que tiene como consecuencia una conducta mucho mejor proyectada.” (García et al., 2012). Y finalmente, se menciona que:

La motivación representa las fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia las metas. Puesto que los motivos de los empleados afectan la productividad, una de las tareas de los gerentes estriba en

canalizar de manera efectiva la motivación del empleado hacia el logro de las metas de la organización. (Hellriegel & Slocum, 2010, p. 117).

En resumen, la motivación es una actitud emocional que tiene un cliente interno al recibir un estímulo, reconocimiento o incentivo, que se tuvo que valer de sus esfuerzos, conocimientos, experiencias y habilidades, para así lograr el cumplimiento de los objetivos necesarios.

4.6.2. La remuneración no es la única manera para motivar

Si bien es cierto, la remuneración es una manera importante de recompensar, sin embargo, no es la única forma en que las organizaciones puedan motivar a sus clientes internos. El reconocimiento puede ser tan importante o incluso más significativo que el dinero, para los empleados en la actualidad. Estos reconocimientos se los pueden llamar como recompensas no financieras y se refieren como a un elogio, agradecimiento, felicitación, delegación de mayor responsabilidad, etc., que pueden influir en la motivación del empleado (Luthans, 2008).

Dos aspectos importantes que las organizaciones deben considerar

Black y Gregersen (2008) informaron que las empresas o administradores deben tener en cuenta dos aspectos al momento de recompensar los buenos resultados de los clientes internos, y menciona que:

En primer lugar, el dinero es para muchas personas tan sólo un medio mediante el cual obtienen lo que realmente desean: la educación para sus hijos, un nuevo coche, vacaciones, etc. Sin embargo, en la medida en que descubren lo que a su personal verdaderamente le importa, los ejecutivos pueden buscar medios alternativos al dinero para satisfacer esas necesidades. Así, por ejemplo, para aquellos empleados a los que les motiva el estatus social, asignarles un puesto de líderes de un proyecto puede resultarles más gratificante que el dinero. En segundo lugar, la capacidad de motivar que tiene el dinero es mucho menor de lo

que a veces parece. Por ejemplo, una paga extra anual suficientemente alta puede ser un gran incentivo para los empleados. No obstante, tal y como han demostrado muchas investigaciones, el reconocimiento diario que los empleados reciben de sus compañeros y jefes motiva mucho más que una paga extra. Esto no debería implicar la abolición de la paga extra, sino su reconsideración en favor de unas pagas extras más frecuentes, unidas al reconocimiento diario, como forma más efectiva de motivación (Black & Gregersen, 2008, p. 5).

4.7. El estrés dentro de la organización

Cuando existen exigencias en el ambiente laboral superando la capacidad, habilidad y conocimientos que tienen los clientes internos para ejecutar sus funciones de trabajo, es donde aparece el estrés laboral, es decir el estrés dentro de la organización (Rivera & Briseño, 2013). Este estrés da lugar a que afecte tanto al cuerpo y a la mente de un cliente interno, afectando no solo a su bienestar personal sino también a su rendimiento en el trabajo (Martínez & Vazquez, 2013). Por ello, se considera importante analizar las causas y consecuencias del estrés laboral dentro de la organización, con el fin de buscar alternativas que puedan aliviar el desarrollo de este estrés laboral. A continuación se detallan algunas definiciones del estrés:

4.7.1. Definición del estrés

Se define al estrés como “la emoción, el sentimiento de ansiedad o tensión física que ocurre cuando se cree que las exigencias impuestas sobre un individuo exceden su habilidad para manejarlas.” (Hellriegel & Slocum, 2010, p. 168). Por otra parte, se puede decir que el estrés es “la reacción adversa de la gente ante una presión excesiva debida a exigencias extraordinarias, restricciones u oportunidades” (Robbins & Coulter, 2010, p. 267). Y también se manifiesta que el estrés es “la respuesta involuntaria y natural de nuestro cuerpo ante los entornos que nos resultan amenazadores o retadores, necesaria para la supervivencia, a pesar de lo cual hoy en día se confunde con

una patología” (Rivera & Briseño, 2013, p. 3). Y por último, se define al estrés como “una reacción fisiológica del organismo en el que entran en juego varios mecanismos de defensa para enfrentar una situación amenazante.” (Filio, Hernández & Rodríguez, 2013).

4.7.2. Principales causas de estrés en el trabajo

El estrés laboral es generado por distintas causas ocasionadas en los diferentes sitios de trabajo de la organización y se considera importante describirlas. Es así que Hellriegel y Slocum (2010) manifestaron que existen siete principales estresores en el trabajo y son: (a) carga de trabajo; se refiere a la sobrecarga de funciones de tareas que se le asigna a un cliente interno excediendo su capacidad para resolverla de manera adecuada, (b) condiciones de trabajo; tiene que ver con excesivo ruido en el lugar de trabajo, poca o excesiva iluminación en el puesto de trabajo, estén en mal estado los instrumentos o herramientas de trabajo, contaminación del aire, las temperaturas extremadamente altas, etc., (c) “Conflicto y ambigüedad de funciones. Las diferencias de expectativas de las funciones de una persona en el trabajo o las exigencias de éste provocan conflictos de funciones.” (Hellriegel & Slocum, 2010, p. 175), mientras que la ambigüedad de funciones se refiere a la inseguridad que tiene el cliente interno de acuerdo a las tareas, responsabilidades y funciones que le ha sido asignado en su puesto de trabajo, (d) desarrollo de la carrera profesional; se refiere cuando existe tensión por la lentitud en los ascensos, las oportunidades de desarrollo y los traslados dentro de la organización, (e) relaciones interpersonales; se refiere a la falta de buenas relaciones en el lugar de trabajo y a la mala interacción con los compañeros, jefes u otros superiores en el trabajo, (f) conducta agresiva; “con frecuencia adopta la forma de violencia o acoso sexual. El comportamiento agresivo que ocasiona daño físico o psicológico real a un empleado se clasifica como violencia en el lugar de trabajo.” (Hellriegel & Slocum, 2010, p. 176), (g) el conflicto entre el trabajo y otras funciones; se refiere que un cliente interno

posee muchas funciones en la vida y algunas se relacionan con el trabajo, y cuando algunas de estas funciones exigen mayor atención se convierten en fuentes de estrés.

Sin embargo, estas causas de estrés también provocan la reacción de aquellas instituciones encargadas de velar por la salud física y mental del trabajo, es así que la Organización Internacional del trabajo informa que:

La reducción del personal, la congelación salarial o los recortes salariales, el incremento de la carga de trabajo y de las metas de rendimiento, la prolongación de las jornadas de trabajo, y el creciente recurso al trabajo temporal y en régimen de subcontratación son factores de tensión potenciales que pueden fomentar un clima de tensión que conduzca al estrés laboral y a la violencia en el lugar de trabajo. (www.ilo.org).

El síndrome de Burn Out

Por otro lado el estrés trae consigo consecuencias tanto físicas como emocionales, por ello, si una persona presenta una pérdida de interés por efectuar o desarrollar sus obligaciones de trabajo y debido a esta razón opta por una actitud sónica e indiferente, se está refiriendo a un padecimiento del síndrome de Burn Out, que es un término en inglés que se refiere a una persona que se encuentra agotada o extenuada por su ambiente laboral. “Este padecimiento consiste en una respuesta con consecuencias físicas y psicológicas para el trabajador, provocada por el estrés laboral crónico en un ambiente de trabajo que no es el idóneo para desenvolverse” (Fuentes, 2010).

Causas del síndrome de Burn Out

Sin embargo, el síndrome de Burn Out trae consigo anomalías en la persona. Es así como se informa que:

El factor que propicia la aparición de este síndrome fundamentalmente tiene que ver con el deterioro de las relaciones interpersonales en el contexto de trabajo. También influyen posibles conflictos en el lugar de

trabajo, agresiones hacia el trabajador por parte de sus superiores y una inadecuada distribución de trabajo para los empleados. Dentro de las afecciones que experimenta la persona afectada por esta patología tenemos: el sentirse frustrado por las condiciones laborales, el desgaste emocional y físico, manifiestan la pérdida de disposición por su trabajo, la presencia de la apatía para dirigirse al trabajo, el trato sónico e indiferente hacia las demás personas en el ámbito laboral y en algunos casos la presencia del sentimiento de culpa. Dentro de las consecuencias el paciente puede percibir en su salud migrañas, contracturas musculares, gastritis, crisis de ansiedad, depresiones y la falta de apetito sexual. Igualmente, sufre su entorno familiar porque el individuo traslada sus problemas laborales al hogar y por último puede llegar hasta abandonar su trabajo. (Fuentes, 2010).

Medios preventivos para evitar el síndrome de Burn Out

De igual manera se manifiesta que existen medidas preventivas para poder evitar este síndrome y se indica que:

Las empresas e instituciones deben de contar con un plan para prevenir los males psicosociales en el ambiente laboral. Además, contar con un adecuado diseño para distribuir de manera equitativa las cargas de trabajo entre los empleados y diseñar planes de formación de líderes para otorgar un trato adecuado a sus trabajadores. (Fuentes, 2010).

4.7.3. Los costes que representa el estrés laboral

El estrés laboral no sólo afecta al cliente interno sino también afecta al rendimiento económico de la organización. Y se menciona que:

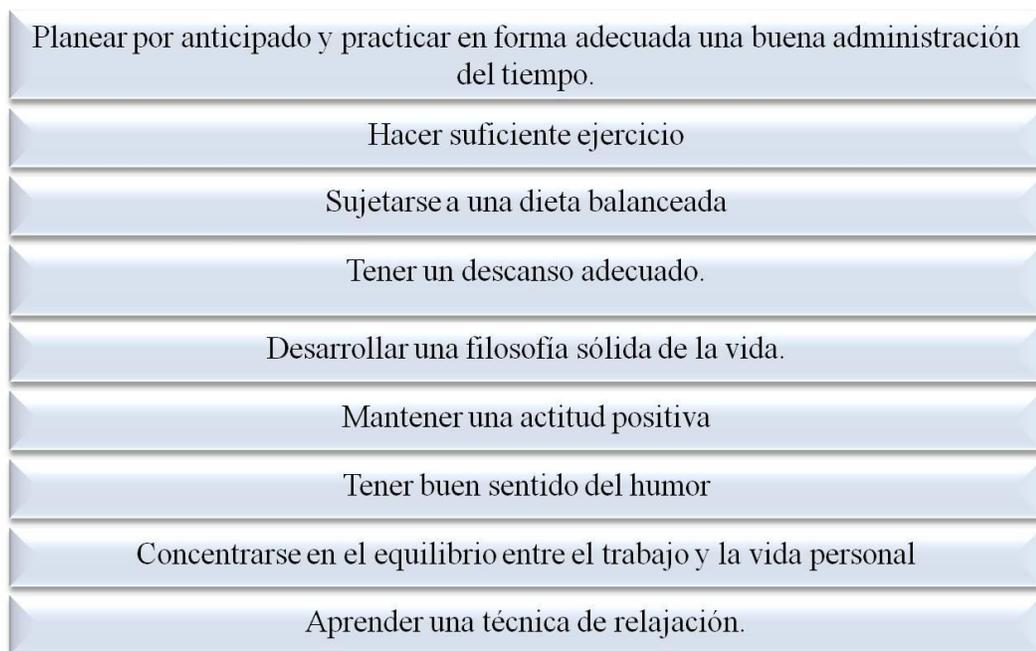
En los últimos diez años, el estrés laboral ha sido identificado de forma reiterada en la Unión Europea como una de las principales preocupaciones en el lugar de trabajo, lo cual supone un desafío no sólo para la salud de los empleados sino también para el «bienestar» de las empresas. (Cox y Rial, 2003, pp. 4-6).

Ello representa un enorme coste en términos tanto de daño humano como de perjuicio al rendimiento económico. Además de las graves repercusiones sobre la salud mental y física de los trabajadores, el impacto del estrés laboral es evidente en los «síntomas organizativos» como el alto nivel de absentismo y de rotación de personal, el bajo rendimiento en materia de seguridad, el desánimo de los empleados, la falta de innovación y la baja productividad. (Cox y Rial, 2003, pp. 4-6).

4.7.4. Sugerencias para reducir el estrés laboral

Se pudo apreciar que las consecuencias que trae consigo el estrés laboral no son beneficiosas tanto para la organización como para los clientes internos. Es así que Hellriegel y Slocum (2010) indicaron sugerencias para que los clientes internos y las organizaciones reduzcan los efectos dañinos del estrés y son: Los métodos individuales; se refiere al método que deben llevar individualmente los clientes internos frente al estrés laboral y comprenden:

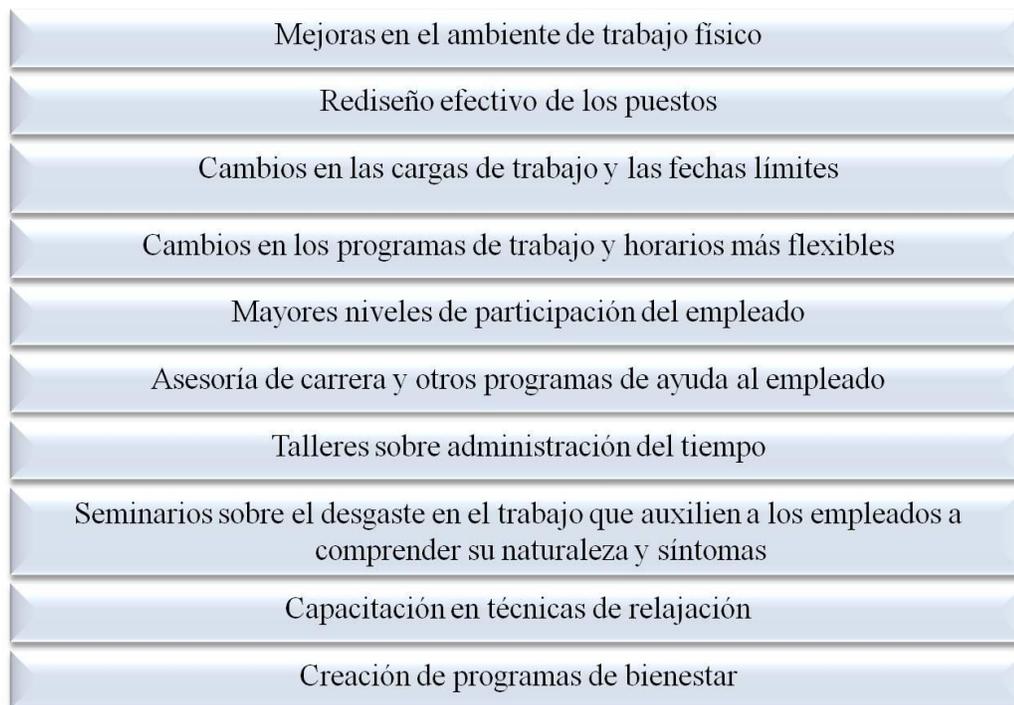
Gráfico No.7: Métodos individuales para reducir el estrés laboral



Fuente: Hellriegel y Slocum, 2010. Comportamiento Organizacional, pp. 183-184.

Y los métodos organizacionales; que están diseñados para reducir los efectos perjudiciales del estrés en el lugar de trabajo y comprenden:

Gráfico No.8: Métodos organizacionales para reducir el estrés laboral



Fuente: Hellriegel y Slocum, 2010. Comportamiento Organizacional, p. 184.

4.8. La satisfacción laboral

Las organizaciones deben considerar que “una persona con un alto nivel de satisfacción laboral tiene una actitud positiva hacia su empleo, mientras que una persona insatisfecha tiene una actitud negativa” (Robbins & Coulter, 2010). Lo cual influye en el desarrollo de una organización. Es por eso que conocer el significado de satisfacción laboral se convierte en un elemento indispensable para la organización. A continuación se detallan algunas definiciones de la satisfacción laboral:

Se entiende satisfacción laboral “como un estado emocional positivo que resulta de la percepción subjetiva de la experiencia laboral” (Cuadra, Fuentes, Madueño, Veloso & Bustos, 2012).

Por otra parte,

La satisfacción laboral puede definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o los fines que las reducen. (Hernández, Quintana, Mederos, Guedes & García, 2009).

Y por último, se entiende a la satisfacción laboral “como una respuesta afectiva del trabajador hacia diferentes aspectos de su trabajo, estando condicionada tanto por las circunstancias del trabajo como por las características de cada persona.” (Pérez, Guillén, Brugos, Aguinaga & Fernández, 2012). En resumen, se puede decir que la satisfacción laboral es el resultado de varias posturas positivas que tiene un cliente interno hacia su entorno laboral, al igual que en su vida en general. Es el estado de contento o agrado de poder cubrir sus expectativas o necesidades.

4.9. Resumen del capítulo 4

Para el desarrollo del marco conceptual se ha considerado importante definir algunos conceptos referentes al clima organizacional y la motivación al cliente interno. Primeramente se inicia con definir a la organización, ya que es el sitio en donde se desarrolla el clima organizacional. Dentro de la organización existen personas que cumplen una serie de funciones que comprende a los propietarios, directivos o administradores y a los trabajadores. Estos trabajadores o clientes internos se encuentran siempre rodeados por un conjunto de características del ambiente de su lugar de trabajo, esto es considerado como clima organizacional. Este clima puede ser agradable o motivante, así como desagradable o poco motivante; lo que constituye una enorme influencia en el comportamiento de los clientes internos; por lo tanto a este comportamiento es lo que se conoce como comportamiento organizacional.

Otro punto que se considera importante definir es la comunicación; que es un medio en el cual se dan los contactos directos e indirectos entre los directivos o clientes internos dentro de una organización. Con la comunicación se puede conocer opiniones, deseos, información, sugerencias, etc., que los clientes internos tienen hacia las organizaciones o viceversa. Esto es lo que se conoce como comunicación organizacional, y se encuentra presente en toda la actividad empresarial. Por otro lado se considera importante definir la remuneración, que se refiere a todas las formas de retribuciones destinadas a los clientes internos; es decir, son todos los pagos que la organización realiza a sus empleados. Cuando se habla de pagos, también se entiende por compensación; que comprende aquellos pagos por méritos o incentivos que la empresa otorga a sus clientes internos por el buen desempeño laboral.

Por tanto, la revisión del marco teórico da como resultado que el clima organizacional, el comportamiento organizacional, la comunicación

organizacional y, la remuneración y compensación organizacional, son consideradas como variables objeto de estudio que se utilizarán para este proyecto de investigación.

CAPÍTULO 5

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo este proyecto de investigación es necesario utilizar una metodología, que comprende el conjunto de procedimientos y técnicas que se requieren para obtener una mejor interpretación no solo a los resultados que se lleguen, sino de cómo se lograron obtener. En términos más sencillos, se trata de una guía que se va indicar qué hacer y cómo actuar para obtener los resultados de este proyecto de investigación. A continuación el autor procede a realizar una breve descripción de la empresa Pongarbel S.A:

5.1. Descripción de la empresa objeto de estudio

Pongarbel S.A es una empresa bananera creada en 1996 por el Ingeniero Jorge Cecilio Marún R., actual propietario y gerente general de la empresa. La empresa tiene como actividad principal la producción y exportación de Banano así como otros productos que son el cacao y el arroz. Se encuentra ubicada en el km. 9 ^½ de la vía Febres Cordero, en la hacienda San José – sector La Macanera, Babahoyo – Ecuador. Es una empresa que cumple con todas las certificaciones y estándares a nivel internacional en cuanto se refiere a exportación y calidad del producto bananero. Cuenta también con toda la infraestructura adecuada, incorporan tecnología siempre actualizada, maquinarias nuevas y sofisticadas, y uno de los factores que hace hincapié según la empresa, es que mantiene una constante capacitación a todos sus empleados en cuanto a las funciones de trabajo y a la vez tratan de destacar siempre la motivación en los mismos ya que consideran que es la parte más esencial de la empresa.

5.1.1. Actividad de la empresa

La empresa se dedica a la producción y exportación del banano. Trabaja con dos exportadoras principales residentes en Ecuador que son Tropical S.A y Del Monte; ambas cubren amplios mercados como Estados Unidos, Alemania y España. Y a su vez exporta a Arabia Saudita y China, mediante otras exportadoras cuando existen excedentes del producto.

5.1.2. Proceso de producción de la empresa

El proceso de producción de la empresa se hace en base a análisis y estudios sectorizados. En el sector donde se encuentra la empresa, no cuenta con un suelo bondadoso, por lo que es pesado para el cultivo del banano, sin embargo, mantienen un correcto manejo de distribución y optimización de espacios empleando a su vez adecuados fertilizantes para obtener una mejor producción. El banano es un cultivo perenne, es decir, es un cultivo que no tiene la necesidad de volverse a sembrar cada vez que se retire el racimo, y aproximadamente tiene una vida útil de 25 años. Debido a esto, el proceso investigativo partirá desde que se retire el racimo hasta su correspondiente embarque a los contenedores para su exportación.

5.1.3. Los clientes internos de la empresa

La empresa cuenta aproximadamente con 260 Hectáreas de terreno destinado únicamente para la producción de banano y posee bajo control a 135 clientes internos sectorizados en los diferentes procesos de producción.

Por otro lado, la empresa cuenta con un área de recursos humanos para el manejo y control de sus empleados. Ofrece capacitación a sus clientes internos en función del manejo de equipos de producción, uso de implementos o herramientas de trabajo, procesos de producción y equipos de protección.

Menciona también que los clientes internos cuentan con todos los beneficios por ley como son los sueldos, afiliaciones al seguro social, décimos y vacaciones. Y por último, la empresa manifiesta que ofrece servicios adicionales a sus clientes internos tales como: (a) consultorio médico, (b) servicio de comisariato, y (c) servicio de comedor.

Sin embargo, muy aparte de lo anterior, la empresa objeto de estudio está interesada en conocer si la forma de administrar a sus clientes internos actualmente ha generado un clima organizacional agradable y si está incidiendo en la motivación de ellos, por lo tanto, es necesario hacer una investigación más profunda del clima organizacional y su incidencia en la motivación a los clientes internos que existen en la empresa. Para ello se hará uso del tipo de metodología a emplear junto a las distintas teorías, conceptos y referencias internacionales estudiadas.

5.2. Proposición: El clima organizacional incide en la motivación de los clientes internos de una empresa.

5.3. Preguntas de Investigación

1. ¿Cuál es la incidencia del clima organizacional en la motivación de los clientes internos?
2. ¿Cuáles son los factores que explican el clima organizacional?

5.4. Método de investigación

Para conseguir los objetivos planteados en este proyecto de investigación, se tomará como metodología el contacto directo con el área investigada, es decir, se usarán métodos de investigación de carácter cuantitativo y cualitativo, debido a que se realizarán respectivamente, encuestas para los empleados y entrevistas para los directivos o jefes de la empresa.

5.5. Variables de investigación

Por otra parte, las investigaciones de campo y de referencias bibliográficas que comprenden las distintas teorías, conceptos y referencias internacionales, servirá para la respectiva identificación de variables dependientes e independientes empleadas en este proceso de estudio, y a continuación el autor las detalla:

Después de haber revisado el marco teórico, el marco referencial y el marco conceptual, se determina que el clima organizacional es importante estudiarlo para explicar la motivación del recurso humano (cliente interno) en la empresa. Por lo tanto, el clima organizacional corresponde a la variable independiente (X). Mientras que la motivación es la variable dependiente (Y); porque representa el interés de esta investigación y se busca establecer si tiene relación con el clima organizacional.

Sin embargo, en cuanto a la operacionalización de las variables el clima organizacional se construye de los siguientes factores: (a) comportamiento organizacional, (b) comunicación organizacional, y (c) remuneración y compensación organizacional.

5.6. Tipo de investigación

De acuerdo al propósito de la investigación que se requiere para este estudio, el tipo de investigación será de un análisis descriptivo, exploratorio y analítico acerca de las actividades, procesos, clima organizacional y motivación de los clientes internos de la empresa.

5.7. Instrumentos de investigación

Los instrumentos de investigación que se requiere para este estudio serán de encuestas, entrevistas y observación.

5.8. Programas estadísticos y de medición

Para este proyecto de investigación se hará uso de estadística inferencial tomando la fórmula para el cálculo de la muestra en poblaciones finitas. También se hará uso de la escala de medición de actitud de Rensis Likert. Y por último se hará uso del programa operativo Microsoft Excel para transcribir los datos de las encuestas, al igual que el uso de fórmulas, funciones (fx) y gráficos, los mismos que servirán para su respectivo análisis.

5.9. Técnicas de recogida de datos

Para la debida recolección de datos se requerirá de los instrumentos de investigación antes mencionados con el propósito de obtener la información necesaria. A continuación se detallan las siguientes fuentes:

5.9.1. Fuente primaria

Encuestas

Las encuestas serán dirigidas a aquellos clientes internos que se encuentran en los procesos productivos del sector bananero de la empresa Pongarbel S.A. Con el fin de evaluar el grado de importancia que tienen respecto al clima organizacional y aquellos factores producto de la operacionalización de las variables que comprenden el comportamiento organizacional, la comunicación organizacional, y la remuneración y

compensación organizacional. En otras palabras, con las encuestas se busca conocer el grado de importancia que los clientes internos tienen sobre las condiciones particulares de la empresa Pongarbel S.A en cuanto al clima organizacional se refiere.

Para este proyecto de investigación existe un tamaño de población de 135 clientes internos de la empresa Pongarbel S.A en el sector bananero. Sin embargo, para la encuesta se hará uso de una muestra que se la calculará mediante la fórmula estadística de poblaciones finitas, y a continuación se la detalla:

Gráfico No.9: Fórmula para el cálculo de la muestra

$$n = \frac{N Z^2 pq}{d^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

Fuente: Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. Aguilar (2005).

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

Z = valor de Z crítico, calculado en las tablas del área de la curva normal. Llamado también nivel de confianza

p = proporción aproximada del fenómeno en estudio en la población de referencia

q = proporción de la población de referencia que no presenta el fenómeno en estudio (1 – p)

d = nivel de precisión absoluta o porcentaje de error

Por lo tanto, se tiene N = 135, con un nivel de confianza del 95% que corresponde a Z = 1,96, se tomará p = q = 0,5 y d = 0,1. A continuación se

procede a reemplazar los valores en la fórmula para calcular el tamaño de la muestra:

Gráfico No.10: Cálculo de la muestra

$$n = \frac{135 \times (1,96)^2 \times (0,5) \times (0,5)}{[(0,1)^2 \times (135-1)] + [(1,96)^2 \times (0,5) \times (0,5)]}$$
$$n = \frac{129,65}{1,34 + 0,96}$$
$$n = \frac{129,65}{2,30}$$
$$n = 56$$

Fuente: Cálculo del tamaño de la muestra en el programa Microsoft Excel

Reemplazando los valores en la fórmula se obtiene que el tamaño de la muestra es 56, es decir; se realizarán 56 encuestas a los clientes internos que se encuentran en los procesos productivos del sector bananero de la empresa Pongarbel S.A.

Las encuestas tendrán una redacción simple y entendible para los clientes internos, al igual que las opciones de respuesta con el fin de facilitar la recolección de datos. Por lo tanto, se sugiere hacer el siguiente modelo de encuesta basada en la escala de Likert únicamente hacia los clientes internos de la empresa, producto de la revisión del marco conceptual. Ver anexo 1.

Entrevistas

Las entrevistas estarán dirigidas únicamente al gerente general y administrador de la empresa Pongarbel S.A. Con el fin de poder conocer la

percepción que tienen referente al ambiente laboral que les rodean y que son motivos para definir sus comportamientos. Y también para conocer el clima organizacional y la motivación que manifiestan hacia los clientes internos. Por lo tanto, se sugiere hacer el siguiente modelo de entrevista únicamente hacia los directivos de la empresa, producto de la revisión del marco conceptual. Ver anexo 2.

Observación

La observación se hará a cada una de las áreas de la organización con el fin de conocer de manera directa la actividad de la empresa, el organigrama administrativo y productivo que maneja, el proceso de producción y las conductas de cada uno de los clientes internos y jefes de acuerdo a las variables objeto de estudio: el clima organizacional y la motivación. Se sugiere hacer el siguiente modelo de observación en el campo de la empresa Pongarbel S.A. Ver anexo 3.

5.9.2. Fuente secundaria

Para este proyecto de investigación se hará uso de revisiones bibliográficas, estudios, libros, documentos, revistas, manuales y páginas de internet, así como también información recopilada por la empresa, en base al clima organizacional y la motivación al cliente interno.

CAPÍTULO 6

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El presente capítulo tiene como objetivo presentar los resultados obtenidos de la aplicación de encuestas y entrevistas realizadas a los diversos actores involucrados en este proyecto de investigación, al igual que la respectiva observación hecha en todos los procesos productivos y clientes internos de la empresa. Por lo tanto, para el análisis de los datos e información se lo realizará de la siguiente forma: (a) los resultados de las 56 encuestas realizadas a los clientes internos se tabularán, digitalarán y analizarán utilizando el programa operativo Microsoft Excel para facilitar el manejo de datos, de igual forma se utilizarán las fórmulas, funciones (fx) y gráficos, los mismos que servirán para su respectivo análisis, y (b) para el caso de las entrevistas, se utilizará el programa Smart Voice Recorder (Grabadora digital de voz) para las correspondientes grabaciones personales a los directivos, con el propósito de luego efectuar su respectiva interpretación y desarrollo de análisis de contenido.

6.1. Análisis de las encuestas

Antes de iniciar con el respectivo análisis de las encuestas se considera importante detallar el proceso correspondiente para la obtención de los resultados de las encuestas. Primeramente, cada una de las encuestas se las procede a tabular y a digitalizar en el programa operativo Microsoft Excel clasificando la variable clima laboral satisfactorio y los otros factores producto de su operacionalización de variables que comprende: (a) comportamiento organizacional satisfactorio, (b) correcta comunicación organizacional, y (c) correcta remuneración y compensación organizacional, con sus respectivos ítems y grados de importancia. Es decir, cada encuesta posee cuatro factores que se los deberá detallar con sus respectivos ítems y grados de importancia. A continuación se muestra una imagen:

Gráfico No.11: Análisis del proceso correspondiente para la obtención de resultados de las encuestas

	A	B	C	D	E	F	G	H
1		CLIMA LABORAL SATISFACTORIO						
2		ITEMS	Grado de importancia					
3	1	La ventilación que tengas en tu área de trabajo	5					
4	2	El espacio que tengas en tu área de trabajo	5					
5	3	La iluminación en tu área de trabajo	5					
6	4	La cantidad de ruido en tu área de trabajo	4					
7	5	Que tengas comedor en la empresa	5					
8	6	Que tus herramientas de trabajo funcionen adecuadamente (computadora, impresora, equipos, maquinaria, instrumentos).	5					
9	7	Que la empresa brinde capacitación a los empleados acerca de sus funciones de trabajo	5					
10	8	Que tengas el sueldo adecuado a tus funciones	5					
11	9	Que realices funciones adecuadas a tu puesto	5					
12	10	Que se distribuya el trabajo equitativamente/igual para todos	5					
13	11	La forma de cómo están organizadas las funciones y actividades de los empleados en la empresa	5					
14	12	Que exista seguridad en el empleo de trabajo	5					
15	13	Que exista estrés en tu lugar de trabajo	5					
16	14	Que los puestos de trabajo cuenten con infraestructura libre de	5					

Fuente: Análisis de resultados de las encuestas en el programa operativo Microsoft Excel.

En la imagen se puede observar una encuesta evaluando el factor *clima laboral satisfactorio* con sus respectivos ítems y grados de importancia, que corresponde a uno de los cuatro factores que se le evalúa al cliente interno. Los grados de importancia de acuerdo a la escala de Likert y que sirven para evaluar a cada uno de los factores de la encuesta son:

- 5 = muy importante
- 4 = importante
- 3 = no tan importante
- 2 = indiferente
- 1 = nada importante

De una vez transcritos los datos, se procede a calcular el grado de importancia promedio que considera el cliente interno a cada factor de la encuesta utilizando la función $fx=\text{promedio}$ o la fórmula PT/NT ; donde PT es puntuación total que se obtiene de la sumatoria de todos los grados de importancia de cada uno de los ítems de cada factor, y NT es el número de ítems. A continuación se muestra en la siguiente imagen:

Gráfico No.12: Análisis del proceso correspondiente para la obtención de resultados de las encuestas

Grado de importancia	Nada importante	Indiferente	No tan importante	Importante	Muy importante
Valores de acuerdo al grado de importancia	1	2	3	4	5
Valores totales de acuerdo al grado de importancia	39	78	117	156	195

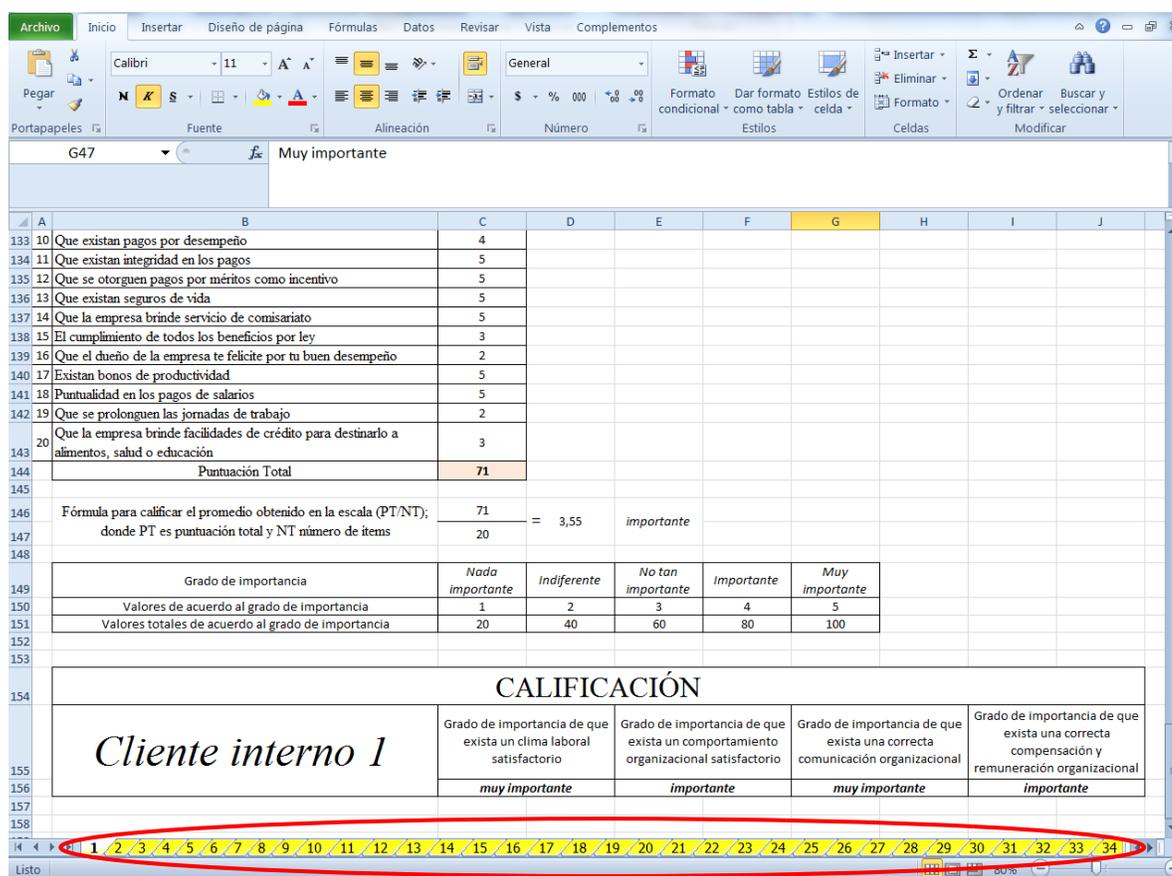
32	Que la empresa emplee programas de ayuda al empleado	5				
33	Que la empresa conceda tiempo para divertirse	5				
34	Que existan mejoras en el ambiente de trabajo físico	5				
35	Que la empresa brinde capacitación en técnicas de relajación para evitar el estrés laboral	5				
36	Que existan seminarios sobre el desgaste en el trabajo que auxilien a los empleados a comprender su naturaleza y síntomas	5				
37	Que la empresa implemente talleres sobre administración del tiempo en los procesos productivos para ser más eficiente	5				
38	Que exista reducción de personal	3				
39	Que exista música de tu preferencia en tu área de trabajo	1				
Puntuación Total		184				
Fórmula para calificar el promedio obtenido en la escala (PT/NT); donde PT es puntuación total y NT número de ítems		= 184 / 39	= 4,72		muy importante	

Fuente: Análisis de resultados de las encuestas en el programa operativo Microsoft Excel.

En la imagen se puede observar que el resultado del factor *clima laboral satisfactorio* es 4,72; esto quiere decir que de acuerdo a la encuesta del cliente interno, éste considera muy importante que exista un clima laboral satisfactorio.

Sucesivamente, se seguirá efectuando los cálculos de grado de importancia de cada encuesta realizada a los clientes internos con sus respectivos ítems y grados de importancia que se le dieron a los cuatro factores. Cada encuesta se la transcribirá en una sola pestaña de Excel con el propósito de tener un mejor detalle de las mismas. A continuación se lo muestra en la siguiente imagen:

Gráfico No.13: Análisis del proceso correspondiente para la obtención de resultados de las encuestas



Fuente: Análisis de resultados de las encuestas en el programa operativo Microsoft Excel.

En la imagen se muestra una encuesta con sus respectivos resultados de cada factor, y se señala como las demás encuestas se encuentran ubicadas en cada una de las pestañas de Excel.

De una vez realizados los respectivos cálculos de grado de importancia de cada encuesta de los clientes internos. Se procederá a detallar en otra pestaña de Excel todos los resultados obtenidos de los grados de importancia que se obtuvo de cada uno de los factores de las encuestas que son: (a) clima laboral satisfactorio, (b) comportamiento organizacional satisfactorio, (c) correcta comunicación organizacional, y (d) correcta compensación y remuneración organizacional. Paralelo a esto, se procederá a calcular la puntuación total (PT) que se obtiene de la sumatoria de todos los grados de importancia por factor que le dieron los clientes internos, usando la función $f_x = \text{suma}$. A continuación se lo muestra en la siguiente imagen:

Gráfico No.14: Análisis del proceso correspondiente para la obtención de resultados de las encuestas

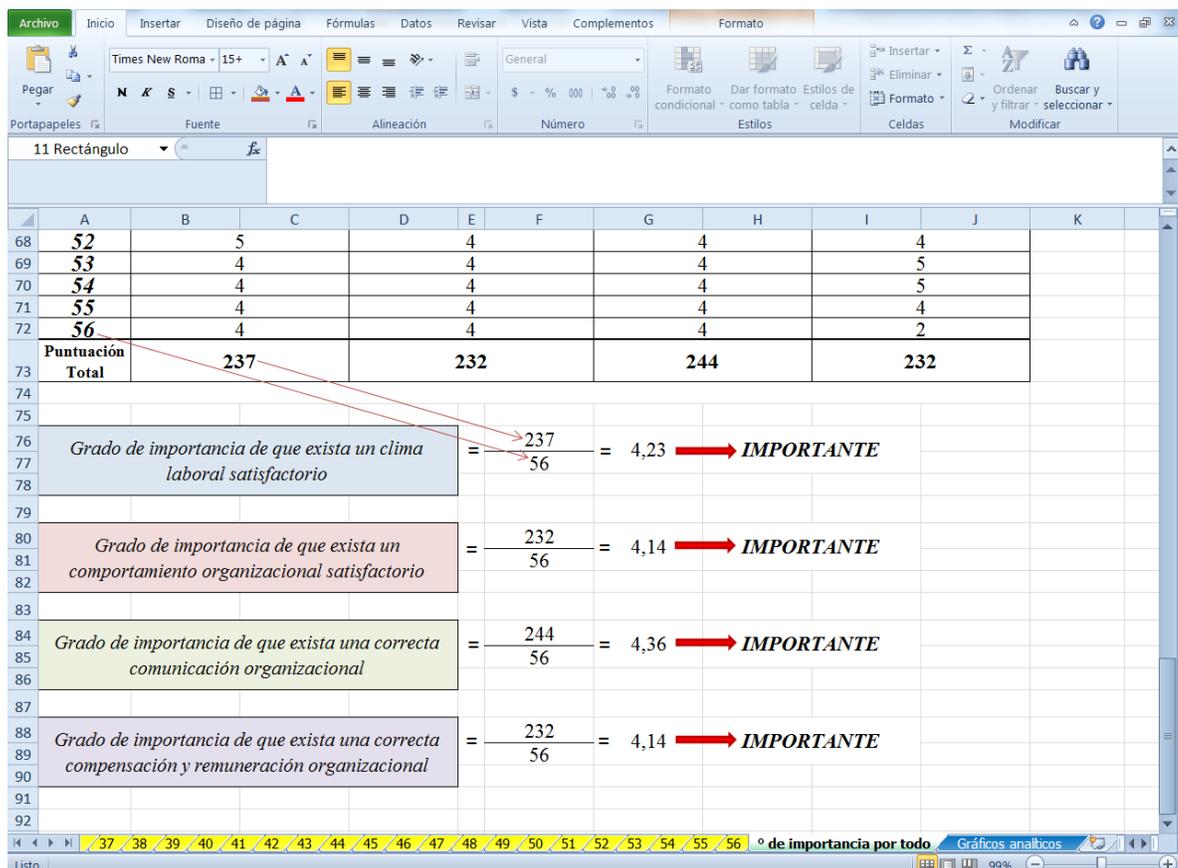
GRADO DE IMPORTANCIA					
Nº Clientes Internos	Grado de importancia de que exista un clima laboral satisfactorio	Grado de importancia de que exista un comportamiento organizacional satisfactorio	Grado de importancia de que exista una correcta comunicación organizacional	Grado de importancia de que exista una correcta compensación y remuneración organizacional	
1	5	4	5	4	
2	5	4	5	4	
3	5	4	5	4	
4	4	4	5	4	
5	4	4	4	4	
6	4	3	4	4	
7	4	4	4	4	
8	5	5	5	5	
9	3	5	3	4	
10	5	5	5	4	
11	4	4	5	5	
12	5	5	4	5	
13	4	4	5	5	
14	4	4	4	4	
15	4	4	4	4	
16	4	4	4	4	
17	4	4	4	4	
18	4	4	4	5	
19	4	4	4	5	
20	5	4	4	4	
21	4	4	4	4	
22	3	4	4	3	
23	3	4	4	4	
24	4	4	4	4	
25	4	4	4	4	
26	4	4	4	4	
27	4	4	5	4	
28	4	4	4	4	
29	4	4	4	4	
30	4	4	4	4	
31	4	4	4	4	
32	4	4	5	4	
33	4	4	5	4	
34	5	5	5	5	
35	4	4	4	4	
36	4	4	4	4	
37	4	4	4	4	
38	4	4	4	4	
39	4	4	4	4	
40	4	4	4	4	
41	4	4	4	4	
42	4	4	4	4	
43	4	4	5	4	
44	4	4	4	4	
45	4	4	4	4	
46	4	4	4	4	
47	4	4	5	4	
48	4	4	5	4	
49	5	5	5	5	
50	4	4	4	4	
51	4	4	4	4	
52	5	5	5	5	
53	4	4	5	4	
54	4	4	4	4	
55	4	4	4	4	
56	4	4	4	4	
57	4	4	4	4	
58	4	4	5	4	
59	4	4	4	4	
60	4	5	4	4	
61	5	4	4	4	
62	5	4	5	4	
63	5	4	4	4	
64	5	4	4	4	
65	5	4	4	4	
66	5	4	4	4	
67	5	4	4	4	
68	5	4	4	4	
69	4	4	4	5	
70	4	4	4	5	
71	4	4	4	4	
72	4	4	4	2	
Puntuación Total	237	232	244	232	

Fuente: Análisis de resultados de las encuestas en el programa operativo Microsoft Excel.

En la imagen se puede observar el detalle de todos los resultados obtenidos de los grados de importancia que tuvieron los clientes internos de acuerdo a los 4 factores de investigación y sus respectivas sumatorias totales.

Seguidamente, se procede a calcular los grados de importancia promedio de cada uno de los factores de investigación, utilizando la fórmula PT/NT, donde PT es la puntuación total de un factor y NT es el número total de clientes internos, o sencillamente se puede utilizar la función fx=promedio. Como se lo demuestra en la siguiente imagen:

Gráfico No.15: Análisis del proceso correspondiente para la obtención de resultados de las encuestas



Fuente: Análisis de resultados de las encuestas en el programa operativo Microsoft Excel.

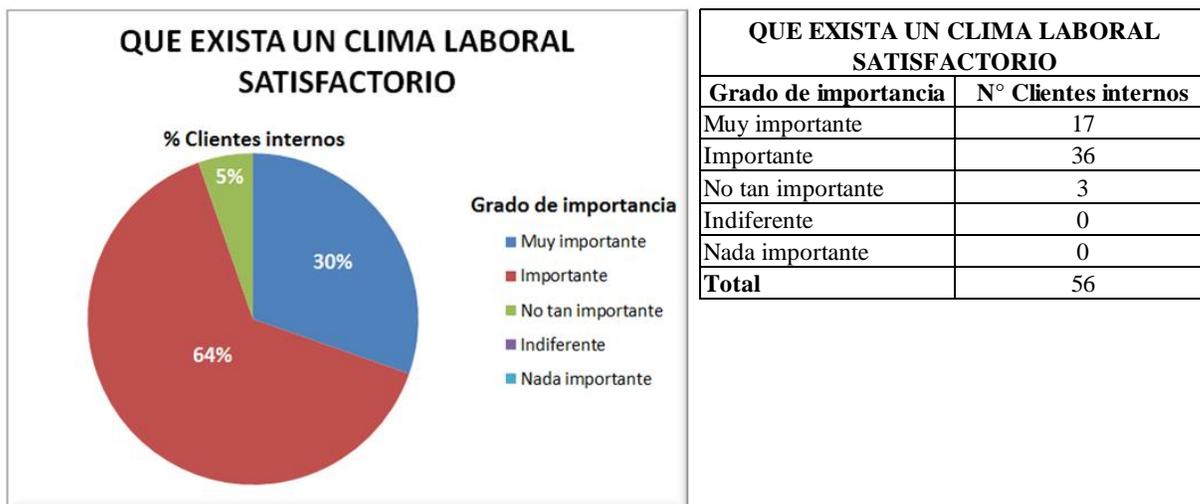
En la imagen se muestra que la puntuación total del primer *factor clima laboral satisfactorio* es 237 y el número total de clientes internos evaluados son 56, donde reemplazando en la fórmula PT/NT o $f_x = \text{promedio}$, se obtiene como resultado 4,23, que de acuerdo a la escala de Likert redondeado es igual a *importante*.

6.1.1. Análisis de resultados de las encuestas

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas se demuestra que los clientes internos consideran *importante* que exista un clima laboral y un comportamiento organizacional satisfactorio dentro de la empresa, al igual que una correcta comunicación, compensación y remuneración organizacional. Es decir:

En relación a la pregunta: ¿Qué tan importante considera usted que exista un clima laboral satisfactorio dentro de la empresa? De acuerdo a los resultados, 17 clientes internos lo consideran muy importante, mientras que 36 lo consideran importante y tres empleados lo consideran no tan importante. Es decir; el 30% de los clientes internos piensan que es muy importante que exista un clima laboral satisfactorio, mientras que el 64% lo considera importante y el 5% restante a no tan importante. En conclusión, se obtiene que la mayoría de los clientes internos consideran *importante* que exista un *clima laboral satisfactorio* en sus puestos de trabajos. A continuación el autor muestra una imagen de los resultados:

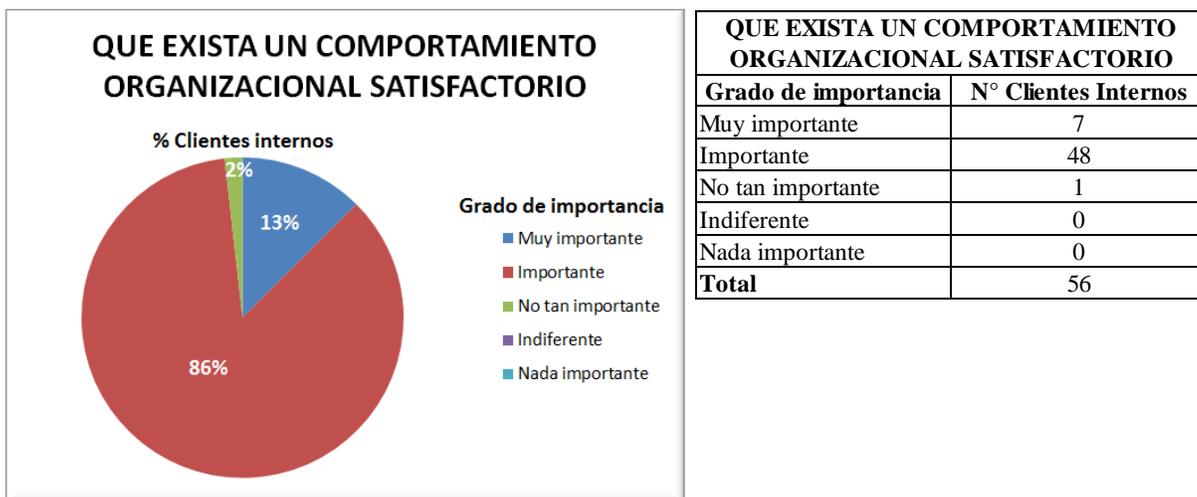
Gráfico No.16: Análisis de resultados de las encuestas – Factor clima laboral satisfactorio



Fuente: Análisis de resultados de las encuestas en el programa operativo Microsoft Excel.

Por otra parte. En relación a la pregunta: ¿Qué tan importante considera usted que exista un comportamiento organizacional satisfactorio? De acuerdo a los resultados, siete clientes internos lo consideran muy importante, mientras que 48 lo consideran importante y tan solo un empleado lo considera no tan importante. Es decir, el 13% piensan que es muy importante que exista un comportamiento organizacional satisfactorio, en cambio el 86% lo consideran importante y el 2% restante a no tan importante. En conclusión, se obtiene que la mayoría de los clientes internos consideran *importante* que exista un *comportamiento organizacional satisfactorio* en sus lugares de trabajo. A continuación el autor muestra una imagen de los resultados:

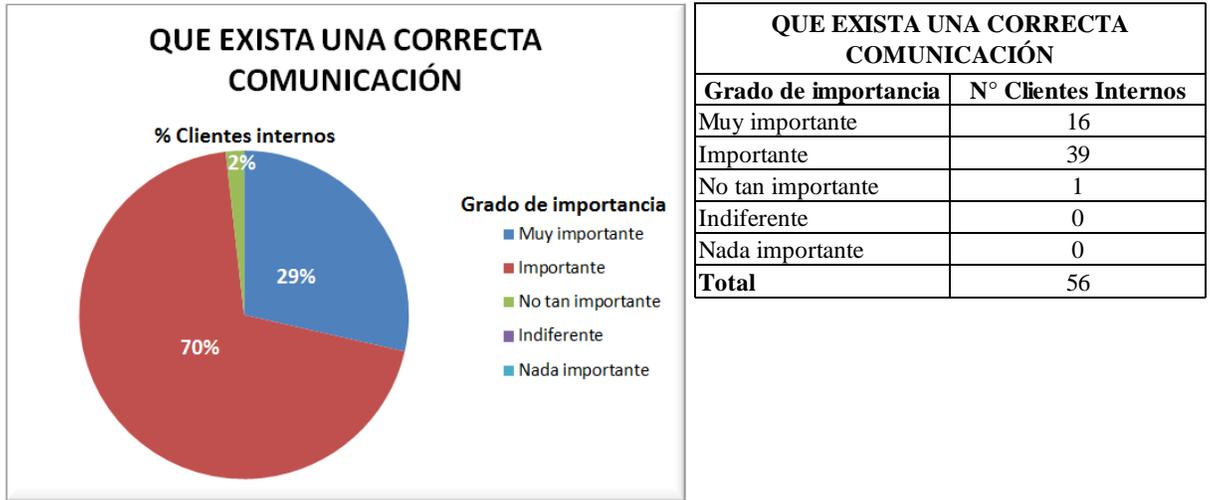
Gráfico No.17: Análisis de resultados de las encuestas – Factor comportamiento organizacional satisfactorio



Fuente: Análisis de resultados de las encuestas en el programa operativo Microsoft Excel.

En relación a la pregunta: ¿Qué tan importante considera usted que exista una correcta comunicación organizacional? De acuerdo a los resultados, 16 clientes internos lo consideran muy importante, mientras que 39 lo consideran importante y tan solo un empleado lo considera no tan importante. Es decir, el 29% piensan que es muy importante que exista una correcta comunicación organizacional, mientras que el 70% lo consideran importante y el 2% restante a no tan importante. En conclusión, se obtiene que la mayoría de los clientes internos consideran *importante* que exista una *correcta comunicación organizacional* dentro de la empresa. A continuación el autor muestra una imagen de los resultados:

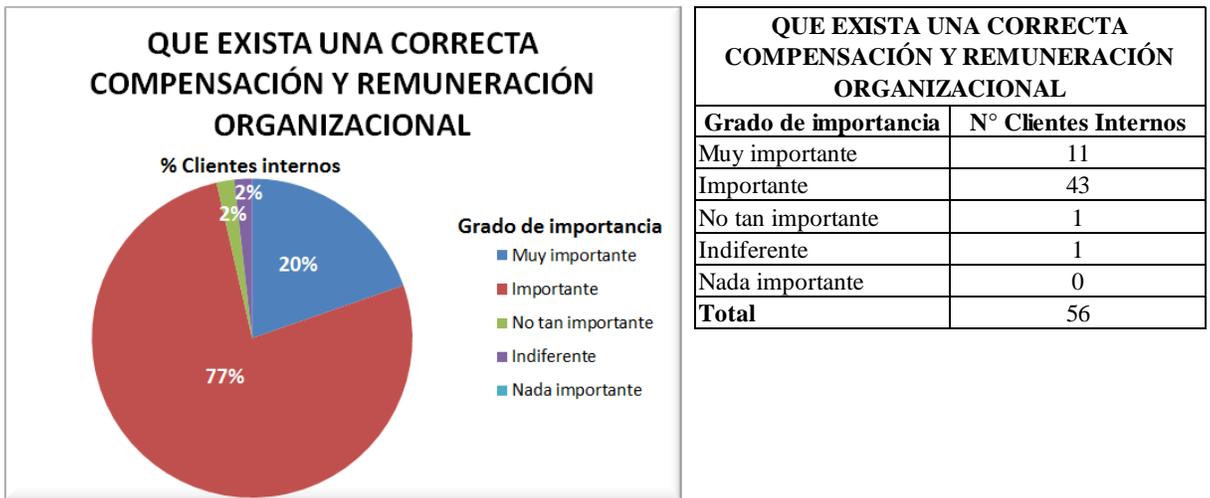
Gráfico No.18: Análisis de resultados de las encuestas – Factor correcta comunicación organizacional



Fuente: Análisis de resultados de las encuestas en el programa operativo Microsoft Excel.

Y por último. En relación a la pregunta: ¿Qué tan importante considera usted que exista una correcta compensación y remuneración organizacional? De acuerdo a los resultados, 11 clientes internos lo consideran muy importante, mientras que 43 lo consideran importante y dos empleados respectivamente lo consideran no tan importante e indiferente. Es decir, el 20% piensan que es muy importante que exista una correcta compensación y remuneración organizacional, en cambio el 77% lo considera a importante, un 2% a no tan importante y el 2% restante a indiferente. En conclusión, se obtiene que la mayoría de los clientes internos consideran *importante* que exista una *correcta compensación y remuneración organizacional* en la empresa. A continuación el autor muestra una imagen de los resultados:

Gráfico No.19: Análisis de resultados de las encuestas – Factor correcta compensación y remuneración organizacional



Fuente: Análisis de resultados de las encuestas en el programa operativo Microsoft Excel.

6.2. Análisis de resultados de las entrevistas

Entrevista al Ing. Andrés Marún, gerente general de la empresa Pongarbel S.A:

Gráfico No.20: Entrevista al Ing. Andrés Marún, Gerente general.



Fuente: Toma de foto durante la entrevista

Antes de proceder con el análisis respectivo de la entrevista hecha al Ing. Andrés Marún, gerente general de la empresa Pongarbel S.A, cabe recalcar que el ingeniero aclara primeramente la situación interna en que se encuentra la empresa, y luego se procede con la entrevista. Se detalla su análisis de forma textual.

Situación interna de la empresa

La empresa Pongarbel S.A es una de las cinco empresas que pertenece a un grupo económico que posee diferentes actividades empresariales dentro del cantón Babahoyo - Ecuador. En este grupo económico existe un gerente de compras que se encarga de todas las adquisiciones o compras que necesitan cada una de las empresas para su correcto desarrollo, sin embargo, en la actualidad como resultado del crecimiento de las empresas, no les es suficiente que exista una sola persona a cargo a esta función. Paralelo a esto, la empresa se encuentra pasando cambios organizacionales internos en lo que corresponde a todo el área administrativa. El principal responsable de la empresa cumple con tres funciones administrativas a la vez: (a) gerente general, (b) gerente financiero/compras, y (c) gerente de producción. Debido a esta situación la empresa está contratando nuevos profesionales que se encarguen de aquellas funciones antes mencionadas para poder evitar un desorden administrativo dentro de la organización.

1. ¿Cuáles son los objetivos que tiene Pongarbel S.A concernientes a la organización interna de la empresa?

De acuerdo a la entrevista. La empresa trata constantemente de preocuparse por el cuidado de sus clientes internos y que se sientan seguros en sus lugares de trabajo. Para el primer caso, la empresa brinda servicio de enfermería a sus trabajadores debido que para ciertas tareas de trabajo se hace uso de herramientas o implementos y otros materiales que pueden ocasionar un alto nivel de riesgo de accidentes por el mal manejo o uso de estos, entre estos materiales están los machetes, cuchillos, hachas, químicos, entre otros. Todo con el fin de poder atender de manera inmediata urgencias médicas si se tratase de algo ambulatorio como dolores, malestares, heridas o cualquier otro problema de nivel leve o muy leve, y lograr que el cliente interno pueda regresar a su puesto de trabajo. Si se tratase de un caso más grave, se le otorga al

empleado permiso de descanso por enfermedad. La empresa asume todos los costos de enfermería, y cada mes una enfermera que está a cargo del departamento, realiza un inventario de aquellos medicamentos o materiales médicos utilizados para estar siempre abastecido.

Y para el segundo caso, la empresa siempre trata de imponer a sus clientes internos el uso debido de los equipos de protección que comprenden cascos, botas, guantes, mascarillas, etc., en sus lugares de trabajo. Muchos de los trabajadores no cumplen con esta norma exponiéndose a enfermedades que según la empresa significarían problemas graves de salud para el trabajador. Sin embargo, la empresa actualmente se encuentra un poco atrasada en sus labores de trabajo, dándole mayor prioridad a la producción y a la exportación de sus productos, postergando hasta más adelante el cumplimiento de las demás actividades que entre ellas se encuentra el uso de equipos de protección, entre otros.

Por otra parte la empresa se preocupa también por ofrecer capacitaciones técnicas donde se brinda toda la formación e información necesaria a los clientes internos para que puedan desempeñar correctamente sus funciones de trabajo, sin embargo estas capacitaciones se realizan cuando se contrata por primera vez a un empleado o cuando existen problemas en la ejecución de trabajos, donde tratan de realizar una retroalimentación a sus clientes internos.

2. ¿En base a qué metas se plantea la empresa Pongarbel S.A?

De acuerdo a la entrevista, se menciona que la empresa se plantea metas en base a los parámetros de producción y costos. Con producción; se refiere a la cantidad de cajas de banano producidas por hectárea al año. Por lo general la empresa produce al año aproximadamente de 2.500 a 2.600 cajas de banano por hectárea. La meta de producción de la empresa es llegar a producir

2.800 cajas de banano por hectárea al año. Y en cuanto los costos; se refieren al análisis de todos los gastos que posee la empresa como pagos de sueldos, afiliaciones, compras de maquinarias, herramientas, materiales de producción, entre otros.

3. Cuando no se logra conseguir los niveles de producción establecidos. ¿De qué manera da a conocer a sus clientes internos y cuáles son las consecuencias directas hacia ellos?

Según el Ing. Marún, cuando la empresa no logra llegar a las metas de producción establecidos, se dan a conocer los resultados y se les explica los motivos a los clientes internos mediante charlas, sin existir consecuencias directas hacia ellos. Por lo general no se logran conseguir los niveles de producción deseados por factores externos como el clima; por ejemplo un invierno, o de las exportadoras; en el caso de que no quieran llevarse todo el cupo de cajas de banano.

4. ¿Cuenta con alguna estrategia que aplica con el fin de mejorar el desempeño laboral y aumentar la producción?

Según la entrevista, una de las estrategias que la empresa aplica con el fin de mejorar el desempeño laboral y aumentar la producción, es ofrecerle a los clientes internos un incentivo monetario muy aparte del sueldo. Este incentivo corresponde a un bono hacia el personal de los distintos sectores productivos. Para esto, los auditores que están encargados de medir la producción al igual que el desempeño y rendimiento de los clientes internos, están obligados a informar a la empresa quiénes son los empleados que trabajan adecuadamente y con eficiencia, y quiénes se pueden hacer merecedores de este bono.

5. ¿Qué tipos de incentivos ofrece a sus clientes internos y cada qué tiempo?

La empresa cada 12 semanas reúne a todos sus clientes internos para opinar resultados de producción, brinda charlas acerca de las funciones de trabajo, y si existe el caso de premiar a ciertos trabajadores por su buen desempeño, lo hacen delante de todo el personal. Estos premios no necesariamente son monetarios, también pueden ser materiales como camisetas, teléfonos celulares, tarjetas de supermercados, etc., o afectivos como felicitaciones, elogios, entre otros.

6. ¿Qué beneficios adicionales a los que establece por ley brinda a sus clientes internos?

La empresa muy aparte de ofrecerles a sus empleados los beneficios por ley, brinda otros servicios adicionales como: (a) servicio de comedor; donde la empresa ofrece la comida del almuerzo para sus trabajadores, (b) se conceden préstamos a los clientes internos con el debido análisis y autorización del director de la empresa, (c) servicio de comisariato; existe un contenedor donde se lo ha adecuado como especie de mini Marquet, donde se ofrece una gama amplia de productos cuyos precios son un poco más bajos que el del mercado, para ayudar económicamente a los trabajadores y evitar el traslado a la ciudad, y (d) consultorio médico; destinado para los clientes internos con el fin de atender de manera inmediata alguna emergencia ambulatoria, enfermedad o malestar.

7. ¿Conoce las necesidades y expectativas laborales que tienen sus clientes internos?

De acuerdo a la entrevista, la empresa posee un departamento de recursos humanos que se encarga únicamente del manejo y distribución de sueldos, roles de pagos y el cumplimiento de otros beneficios por ley. También brinda permisos de salida de trabajo, otorgación de préstamos con la debida autorización del director y pagos de bonos de productividad. Sin embargo, la empresa no posee un departamento en la cual se encargue de conocer y dar seguimiento detallado a las necesidades, problemas y expectativas laborales que tienen los clientes internos en sus puestos de trabajo o un departamento que tenga presente las aspiraciones, logros y metas personales de los clientes internos en la organización. Simplemente dentro de la empresa se trata de manejar una comunicación abierta e informal donde el empleado se comunica con su jefe inmediato para tratar sus necesidades, problemas o dudas. También, cualquier empleado puede acercarse a la dirección y pedir hablar con el gerente general sin existir ningún tipo de restricción, en el caso de que no logre conseguir resultados con su jefe inmediato.

8. ¿Aplica métodos establecidos a fin de mejorar las conductas laborales interpersonales?

Según la entrevista, la empresa no posee métodos o normas que contribuyan al correcto cumplimiento de las funciones de trabajo, o un reglamento interno donde se detalle el cumplimiento de responsabilidades y valores, que contribuyan a la mejora de las conductas laborales interpersonales. Simplemente, los directivos lidian responsabilidades a los jefes de campo y que éstos a su vez lo empleen con sus subordinados. Los clientes internos no conocen la forma de cómo deben comportarse, que actitudes tener y cómo desempeñarse en los distintos lugares de trabajo. Por lo tanto, cuando existe un conflicto o discusión entre los clientes internos, de manera informal, los jefes

actúan de inmediato y tratan de controlar la situación sin que exista un debido control y seguimiento de la situación.

Otro punto que se destaca en la entrevista es que la empresa no brinda talleres o capacitaciones que tengan que ver con relaciones laborales, seguridad, trato al personal, motivación, superación personal, actitudes, talleres sobre administración del tiempo, charlas sobre el desgaste en el trabajo y los síntomas que estos ocasionan, capacitación en técnicas de relajación, etc., hacia los jefes y subordinados. Simplemente,

Entrevista al Ing. Liwin Cevallos, administrador de la empresa Pongarbel S.A

Gráfico No.21: Entrevista al Ing. Liwin Cevallos, administrador.



Fuente: Toma de foto durante la entrevista

1. ¿Cuáles son los objetivos que tiene Pongarbel S.A concernientes a la organización interna de la empresa?

De acuerdo a la entrevista hecha al Ing. Cevallos, la empresa tiene como objetivo establecer las responsabilidades de cada empleado en sus diferentes áreas de trabajo, basados en un organigrama de proceso productivo. Otro objetivo que tiene la empresa es la de cumplir con las metas de producción que es de llegar a producir 2.700 cajas de banano por hectárea al año. También la de controlar el proceso fitosanitario que se debe cumplir en 14 ciclos al año.

2. ¿En base a qué metas se plantea la empresa Pongarbel S.A?

Según el Ing. Cevallos, la empresa se plantea metas en base a análisis de estudio del suelo que se hace al año en el tema de fertilización, que se considera clave para la producción del banano. Y también se plantea metas en el tema de lo que es labores regidas a un cronograma donde se encarga de correcto manejo y cumplimiento de cada uno de los procesos productivos.

3. Cuando no se logra conseguir los niveles de producción establecidos. ¿De qué manera da a conocer a sus clientes internos y cuáles son las consecuencias directas hacia ellos?

De acuerdo al Ing. Cevallos, lo que primero se hace es encontrar cual fue el motivo que ocasionó que no se haya logrado las metas de producción establecidas. Por lo general son ocasionados por cuestiones de manejo en la administración del personal, y temas de clima, en cuanto a las variaciones de temperaturas que afecta al banano. Los mismos que se hacen conocer de manera verbal a todo el personal. Y si es problema se debe a rendimientos, que ocasionaron que no se cumpla con las metas de producción, los trabajadores no reciben un incentivo monetario.

4. ¿Cuenta con alguna estrategia que aplica con el fin de mejorar el desempeño laboral y aumentar la producción?

La empresa para poder mejorar la producción y el desempeño de los clientes internos, ofrece un incentivo monetario tipo bonificación, que es pagada al final del año en base a la producción que se logre. La meta de producción de la empresa es producir 2.700 cajas de banano por hectárea al año, y si se logra aquello existirá un bono considerable para todo el personal del proceso productivo. Además, existen bonos especiales al personal del área de enfunde,

deshojadores y selectores, porque son áreas de mayores exigencias y es en donde se deben tener mayor cuidado con la fruta. Según la entrevista, la otorgación de estos bonos ha dado excelentes resultados y manifiestan que a los clientes internos de esa área se los mantiene motivados de esta manera para que se sientan comprometidos y brinden una mayor disposición en el trabajo. Y por otra parte, la empresa organiza momentos de integración con el fin de evitar el estrés laboral y lograr obtener un mayor espíritu de integración entre todos los empleados.

5. ¿Qué tipos de incentivos ofrece a sus clientes internos y cada qué tiempo?

De acuerdo a la entrevista, la empresa concede vacaciones preferenciales, que están dirigidas a aquellos empleados que poseen muchos años de trabajo en la empresa y se les otorgan un cupo adicional de vacaciones muy aparte de lo que le corresponden por ley. También la empresa emplea un programa de vacaciones a todos sus clientes internos. Se manifiesta también que la empresa ofrece facilidades de crédito a sus empleados de acuerdo al tiempo de trabajo. Les otorga un cupo limitado de crédito a nivel de jornal para que puedan ser destinados ya sea en salud, alimentación y educación, y corresponde a un crédito aproximado a \$300. Y por último cuando un empleado se destaca por su excelente desempeño, la empresa para considerar sus esfuerzos realiza entregas de premios sorpresas como tablets, camisetas, bonos, teléfonos celulares, entre otros.

6. ¿Conoce las necesidades y expectativas laborales que tienen sus clientes internos?

Según el ingeniero, dentro de la empresa se mantiene un diálogo directo con los clientes internos, para que de esta forma se puedan conocer las necesidades, problemas o situaciones en que se encuentran. Y la empresa trata

de siempre adecuarse a las exigencias que tiene el gobierno, como uno de estos casos es la del alza de los sueldos y salarios, donde la empresa se preocupa por el correcto cumplimiento a tiempo de cambios para el cliente interno.

6.3. Análisis de los resultados de la observación

Se considera importante analizar los resultados obtenidos de la observación correspondiente a: (a) la actividad que tiene la empresa, (b) el tipo de organigrama administrativo que se maneja con su respectivo detalle de funciones, (c) el organigrama productivo que posee con sus respectivos detalles, (d) el proceso productivo que maneja la empresa, (e) los clientes internos, y (f) el clima organizacional que existe en la empresa. A continuación se los procede a detallar:

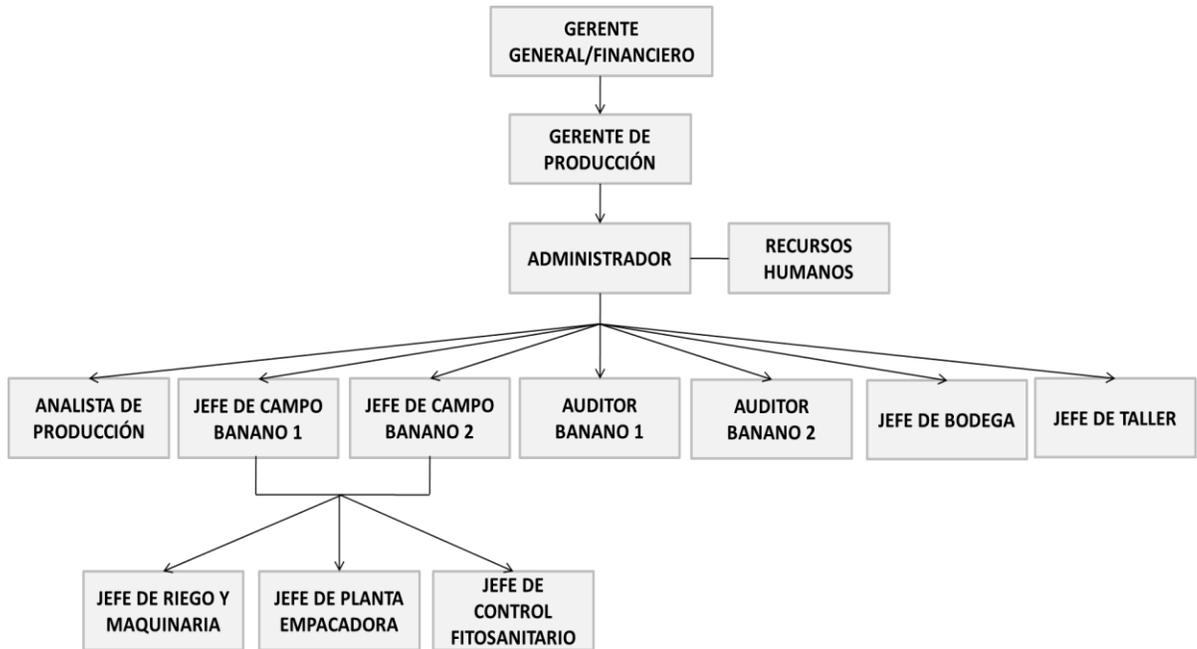
6.3.1. Actividad de la empresa

La empresa tiene como actividad principal producir banano y exportarlo a diferentes partes del mundo. Para ello, la empresa emplea 260 Hectáreas de terreno sólo para la producción de banano y cuenta con 135 empleados sectorizados en los diferentes procesos de producción, muy aparte de sus otros sectores de producción: cacao y el arroz.

6.3.2. Organigrama administrativo de la empresa

Se pudo observar que la empresa mantiene un organigrama administrativo vertical tipo clásico, donde presentan las unidades ramificadas de arriba abajo, empezando con el titular de la empresa en la parte superior, seguido de los directivos, luego se encuentra el administrador, continuando de forma escalonada están los jefes de campo de los procesos de producción, seguido de los subjefes y finalizando con los respectivos clientes internos. A continuación el autor muestra una imagen donde se detalla el organigrama administrativo que se maneja:

Gráfico No.22: Organigrama administrativo de la empresa Pongarbel S.A



Fuente: Observación directa del organigrama administrativo de la empresa Pongarbel S.A

Como principal responsable de la empresa está el gerente general/financiero. Esta área se encuentra respaldada por el propietario de la empresa, que a su vez hace papel de financiador, es decir, es quien está a cargo de aportar el capital financiero o de conseguir el crédito necesario para el desarrollo de la organización. No sólo se encarga del aporte de capital sino que también lo administra financieramente.

Seguidamente se encuentra el gerente de producción. Donde está a cargo un solo cliente interno que hace papel de representante del manejo de los parámetros y niveles de producción de la empresa.

Como siguiente departamento administrativo está el administrador, donde un solo cliente interno – jefe, se encarga de administrar, controlar y distribuir a todos los jefes de los diferentes departamentos de producción de la empresa como: al analista de producción, a los jefes de campos, a los auditores, al jefe de bodega y al jefe de taller. También se encarga de

administrar a otros jefes subalternos como al jefe de planta empacadora, al jefe de riego y maquinaria, y al jefe de control fitosanitario.

En el mismo nivel que el administrador, se encuentra el área de recursos humanos. Esta área está administrada por un solo cliente interno – jefe, quien es el encargado de realizar el manejo, control y distribución de todo el personal en el proceso productivo del banano, también coordina y establece las respectivas capacitaciones y conferencias, se encarga de la selección de personal, lleva el control y distribución de los roles de pago y todos los beneficios por ley que le corresponden a los clientes internos. También es el área donde se realizan los métodos necesarios en cuanto a motivación con el fin de lograr una mayor eficiencia en los procesos de productivos del banano.

A continuación se procede a detallar las funciones que tienen los subjefes controlados por el administrador:

En primer lugar se encuentra el analista de producción, que está a cargo de la logística de la empresa, es decir, mira todos los métodos y medios necesarios para la producción del banano, se encarga también del ingreso y control de materia prima, del control de stock de inventario, del transporte, los tipos de marca a distribuir, y niveles de producción en el establecimiento de cupos, al igual que los parámetros y proyecciones a futuro de producción. Con cupos se refiere a la cantidad de cajas de banano diarias que se producen y se van a producir.

En segundo lugar, está el jefe de campo banano 1. Se encarga del manejo de control y distribución del personal en los diferentes procesos de producción como son el de riego y maquinaria, la planta empacadora, y el control fitosanitario. Esta área tiene a cargo a 43 empleados dentro de un campo específico de 129,79 hectáreas denominado Banano 1.

Al igual que el jefe de campo Banano 1, también existe el jefe de campo banano 2, que se encarga de controlar y administrar los mismos departamentos y la misma cantidad de empleados pero en otro campo denominado Banano 2 que tiene una extensión de 129,84 hectáreas.

Seguidamente, existe el auditor del sector banano 1 y el auditor del sector banano 2. Son aquellos encargados de auditar las diferentes labores en el campo bananero. Es decir, son quienes una vez al mes se encargan de revisar, examinar y evaluar los resultados obtenidos, tanto de la gestión administrativa, financiera y en el proceso productivo, con el fin de realizar observaciones o recomendaciones si es que las hay, para mejorar la eficiencia de la empresa.

Por otro lado, está el jefe de riego y maquinaria. Se encarga del manejo y control de las estaciones de riego, drenaje y las coordinaciones fertirriego, que pueden ser internas o externas, destinados con el único fin de mantener al banano limpio de plagas y llevar un constante riego para su producción. En esta área se tiene a cargo a 16 empleados entre los cuales unos hacen el papel de bomberos y los otros de regadores. La palabra fertirriego se refiere con aplicar fertilizantes al mismo tiempo que se procede con el riego. El jefe de riego y maquinaria es supervisado por los jefes de campo tanto del sector Banano 1 como el de banano 2.

Luego se encuentra el jefe de planta empacadora. Cliente interno que tiene a cargo a 33 empleados, que se encargan del proceso de empaque de la fruta, es decir, es donde se maneja la distribución del banano en las diferentes áreas de la planta empacadora que empieza desde el área de parqueadero hasta el área del paletizado, que es donde se embarca la fruta al contenedor para su respectiva exportación.

Seguidamente está el jefe de control fitosanitario. Esta encargado del chequeo semanal de posibles infecciones de enfermedad en el banano, en todos los campos. Es quien indica cuando o no aplicar los productos químicos para el cuidado del saneamiento en los respectivos racimos de banano.

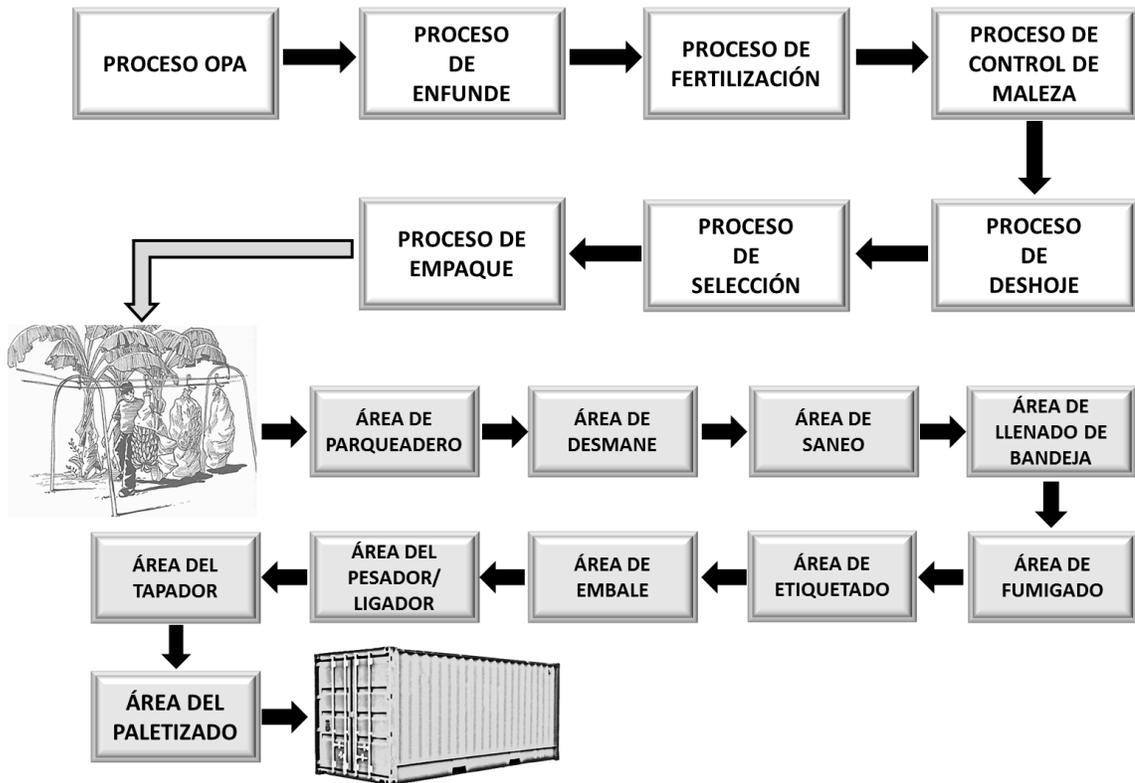
Luego está el jefe de bodega. Es quien se encarga de receiptar y guardar todos los productos que se usan para el proceso productivo del banano. Así como también lleva un control de inventario de éstos mismos productos. Se entienden por productos que van desde las cajas de empaque, así como las herramientas, maquinaria, químicos, equipos de oficina, equipos de fumigación, implementos, entre otros.

Y por último está el jefe de taller. Encargado de las distintas reparaciones y distribuciones de herramientas, implementos y maquinarias de uso en el proceso productivo del banano.

6.3.3. Proceso de producción de la empresa

Por otro lado, se pudo observar que en el proceso de producción, la empresa presenta procedimientos que van desde el mantenimiento del racimo de banano hasta su respectiva producción y exportación. De igual forma la empresa presenta procesos de mantenimiento de gestión de calidad con sus trabajadores con el fin de poder optimizar los tiempos y esfuerzos necesarios para la producción y exportación. A continuación se procede a detallar mediante un diagrama el proceso productivo que se sigue en la empresa para su correspondiente exportación:

Gráfico No.23: Diagrama del proceso productivo de la empresa Pongarbel



Fuente: Observación directa de los procesos de producción de la empresa Pongarbel S.A

El proceso de producción se da inicio con el proceso OPA, Optimización de Producción por área, donde están a cargo seis empleados denominados como equipo OPA, tienen la función de observar, analizar y ubicar a aquellas plantas marcadas por problemas de espacio y ubicarlas en otras áreas con mayor espacio para reproducirse. Es decir, en cada maceta de banano existen crías en el tallo que se van disipando conforme van creciendo, perjudicando a las otras macetas de banano que se desarrollen y se reproduzcan de forma adecuada. Por ello, este equipo de trabajo lo que hace es retirar aquellas crías del tallo de la maceta y plantarlos en otro lugar donde puedan crecer y reproducirse adecuadamente sin complicar a otras macetas.

Gráfico No.24: Proceso de producción - OPA



Fuente: Observación directa del proceso de producción. En la imagen se observa a un miembro del equipo OPA reubicando la maceta de banano en una mejor área para su correcta reproducción.

Luego existe otro proceso denominado proceso de enfunde, que cuenta con 30 empleados que hacen el papel de enfundadores, cada uno tiene a cargo 8,33 hectáreas. Y tienen las funciones de enfundar, proteger y amarrar el racimo de banano para su correcto desarrollo y evitar que se caiga de la maceta. Este proceso inicia desde que el racimo posee una semana de nacido y estará enfundado hasta cumplir 12 semanas o 3 meses que es el tiempo que se demora en crecer el racimo para su correcta producción.

Gráfico No.25: Proceso de producción - Enfunde



Fuente: Observación directa del proceso de producción. En la imagen se observa a un cliente interno enfundando un racimo de banano en sus primeras etapas de nacimiento.

Seguidamente se da el proceso de fertilización, donde están a cargo 13 empleados denominados como regadores y que cumplen con la alimentación de la planta. Comprende un sistema de canales de riego, drenaje y fertirriego que pueden ser internas o externas destinados con el único fin de mantener al banano limpio de plagas y llevar un constante riego para su producción.

Luego existe el proceso de control de maleza. Donde están a cargo tres empleados llamados aplicadores, cada uno controla 86 hectáreas. Y están encargados de aplicar los productos químicos necesarios para liberar al racimo de cualquier maleza que evite su correcto desarrollo.

Gráfico No.26: Proceso de producción – Control de maleza



Fuente: Observación directa del proceso de producción. En la imagen se observa a un aplicador poniendo el producto químico para liberar el racimo de la maleza.

Existe también el proceso de deshoje, donde 13 empleados denominados como deshojadores, tienen la función de eliminar las áreas necróticas que se encuentran en las hojas del racimo, es decir, el fin de este equipo de trabajo es de mantener la finca sana en cuanto a temas de enfermedades fungosas (hongos). Cada trabajador controla 20 hectáreas aproximadamente.

Gráfico No.27: Proceso de producción - Deshoje



Fuente: Observación directa del proceso de producción. En la imagen se observa a un deshojador quitando una hoja del racimo de banano que posee hongos.

Una vez cumplido los cinco procesos anteriores se procede con el siguiente proceso que es el de selección, donde están a cargo cinco empleados llamados selectores y cada uno controla 50 hectáreas aproximadamente. La función de estos selectores es de seleccionar los racimos de banano, aquellos que se ven adecuados para su correspondiente producción y distribución. En esta parte del proceso se miran detalles como dureza del tallo, color, rigor y posición. Sin embargo, en el proceso de selección participan dos procesos que están conformados por 34 empleados que se dividen de la siguiente manera: cinco grupos de seis empleados se encargan del proceso de cosecha, y los cuatro empleados restantes del proceso de calibración de la fruta.

El proceso de calibración de la fruta, es un proceso que consta en calibrar y observar el racimo que tenga una inclinación de 45grados para proceder a cortarlo. Si tiene menos de 45grados se lo deja para que siga su correspondiente crecimiento, y si cumple con más de 45grados se lo cataloga como una fruta perdida ya que el grado demuestra lo maduro que está el racimo para su correspondiente producción y distribución. Mientras que el proceso de cosecha, cada grupo cuenta con un bajador; que es el que corta el racimo, dos arrumadores; que son aquellos que cogen al racimo de banano cortados por el bajador y los colocan en un sistema de transporte denominado cable vía para trasladar el racimo, y finalmente cuenta con tres garrucheros; que son aquellos que transportan manualmente el racimo por el cable vía.

Gráfico No.28: Proceso de producción – Bajador



Fuente: Observación directa del proceso de producción. En la imagen se observa a un bajador cortando el racimo de banano.

Gráfico No.29: Proceso de producción - Arrumador



Fuente: Observación directa del proceso de producción. En la imagen se observa a un arrumador cargando el racimo de banano después de haber sido cortado por el bajador, para luego colocarlo al cable vía.

Gráfico No.30: Proceso de producción - Garruchero



Fuente: Observación directa del proceso de producción. En la imagen se observa a un garruchero que está encargado de transportar el racimo de banano por el cable vía hasta el área de parqueadero.

Gráfico No.31: Proceso de producción – Cable Vía



Fuente: Observación directa del proceso de producción. En la imagen se observa el sistema que sirve para transportar los racimos de banano denominado cable vía.

En esta etapa del proceso los racimos son transportados mediante el cable vía por el garruchero hasta llevarlos a la parte del parqueadero, que es el lugar donde se colocan todos los racimos aptos para su correspondiente producción.

Gráfico No.32: Proceso de producción – Área de parqueadero



Fuente: Observación directa del proceso de producción. En la imagen se puede observar los racimos de banano ubicados en el área de Parqueadero.

Ya ubicados todos los racimos de banano en el área de parqueadero, se da inicio al último proceso de producción denominado proceso de empaque, que se divide en diferentes áreas donde recorre el respectivo banano hasta llegar a su última etapa de producción, concluyendo en el contenedor. Aquí cinco empleados llamados desfloradores se encargan de desflorar, es decir; se encargan de sacar restos de flor que se encuentran en los dedos del banano, luego otro empleado se encarga de limpiar el racimo de banano, y un último empleado llamado inspector se encarga de inspeccionar el racimo de banano, que es donde toma datos de edad, calibra su contextura y el número de brazos y manos.

Gráfico No.33: Proceso de producción - Desfloradores



Fuente: Observación directa del proceso de producción. En las dos imágenes se observa a los desfloradores que están sacando restos de flor en los racimos de banano.

Gráfico No.34: Proceso de producción – Área de limpieza del banano



Fuente: Observación directa del proceso de producción. En la imagen se observa a un cliente interno limpiando los racimos de banano.

Gráfico No.35: Proceso de producción – Inspección del racimo de banano



Fuente: Observación directa del proceso de producción. A la izquierda se muestra al inspector que está tomando datos de edad. Y a la derecha se observa al inspector calibrando la contextura del banano.

Seguidamente el racimo de banano luego pasa al área de desmane, donde dos empleados denominados como desmanadores se encargan de desmanar el racimo, en otras palabras, quitan las manos al racimo mediante una herramienta denominada cuchareta, dejando así los closter, que son pequeños juegos de dedos de banano. Como se observa en la siguiente imagen.

Gráfico No.36: Proceso de producción – Área de Desmane



Fuente: Observación directa del proceso de producción. En la imagen se puede observar a un cliente interno que está desmanando el racimo de banano

Éstos cluster son arrojados a una piscina para la limpieza y desleche del banano, éste proceso es denominado como proceso de saneo.

Gráfico No.37: Proceso de producción – Área de saneo



Fuente: Observación directa del proceso de producción. En las imágenes se observa los cluster ubicados en la piscina para su respectivo proceso de saneo.

De una vez pasado el área de saneo, los cluster de banano pasan al área de llenado de bandeja. Donde cuatro empleados a cargo proceden a colocar los cluster en una bandeja donde se los pesan para el respectivo empaque. Estos empleados son denominados como pesadores.

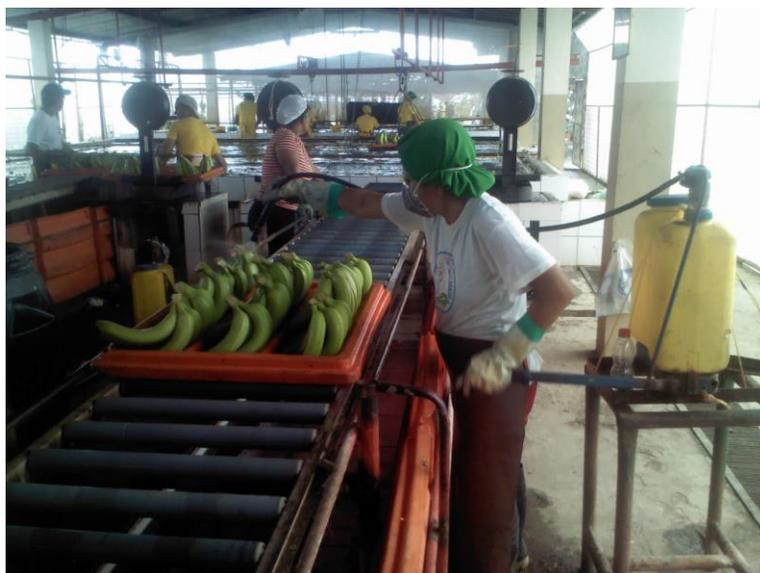
Gráfico No.38: Proceso de producción – Llenado de bandeja



Fuente: Observación directa del proceso de producción. En la imagen se puede observar a un cliente interno colocando los cluster en la bandeja para llenarla y pesarla correctamente.

Luego las bandejas llenadas con sus respectivos cluster pasan al área de fumigado, donde un cliente interno denominado como fumigador, cumple con la función de fumigar los cluster. En esta parte del proceso se colocan fungicidas especiales con el fin de alargar la vida de la fruta, embellecerla y que tome brillo para su correcta exportación, se coloca también un químico que hace papel de cicatrizante para que no manche la fruta y dure más en el tiempo de exportación.

Gráfico No.39: Proceso de producción – Área de fumigado



Fuente: Observación directa del proceso de producción. En la imagen se muestra como un cliente interno fumiga los cluster de banano para su correcta exportación.

Ya fumigado el banano, pasa a la siguiente área denominada área de etiquetado. Donde tres empleados a cargo colocan las etiquetas a cada uno de los dedos de banano. Estos clientes internos son denominados como etiquetadores.

Gráfico No.40: Proceso de producción – Área de etiquetado



Fuente: Observación directa del proceso de producción. A la izquierda se muestra a un etiquetador colocando las etiquetas al banano. Y a la derecha se observa al banano con su respectiva etiqueta.

Ya etiquetado el banano, pasa a la siguiente área denominada área de embale. Aquí nueve empleados están a cargo y tienen la función de coger la fruta de la bandeja y colocarla en una caja de exportación, a estos clientes internos se los denomina como embaladores.

Gráfico No.41: Proceso de producción – Área de embale



Fuente: Observación directa del proceso de producción. En la imagen se muestra a un embalador que está colocando la fruta dentro de la caja de exportación.

Seguidamente la fruta pasa al área del pesador/ligador. Donde dos empleados están a cargo y tienen la función de observar que el peso de las cajas vayan exacto y luego ligarlas para su correspondiente exportación.

Gráfico No.42: Proceso de producción – Área del pesador/ligador



Fuente: Observación directa del proceso de producción. En la imagen se muestra a un cliente interno que está pesando y ligando las cajas de banano.

Las cajas ya ligadas y pesadas, pasan al área del tapador, así se lo denomina al cliente interno encargado de colocar las respectivas tapas a las cajas de exportación de acuerdo a la marca.

Gráfico No.43: Proceso de producción – Área del tapador



Fuente: Observación directa del proceso de producción. En la imagen se observa al tapador colocando las respectivas tapas a las cajas de banano.

Y finalmente las cajas tapadas con su respectiva marca, pasan al área de paletizado. Donde la fruta ya procesada y empacada, se procede a ubicarlas dentro del contenedor mediante pallets para proceder con su respectiva exportación. En esta área están a cargo cuatro empleados.

Gráfico No.44: Proceso de producción – Área de paletizado



Fuente: Observación directa del proceso de producción. En la imagen se muestra a un trabajador colocando las cajas de banano en su respectivo contenedor para su exportación.

6.3.4. Departamento de recursos humanos de la empresa

Por otra parte. Se pudo observar que la empresa no cuenta con una estructura determinada donde se encuentre el departamento de recursos humanos, simplemente, existe un escritorio a cargo de una persona que lleva el manejo y el control de la distribución de sueldos, roles de pagos y el cumplimiento de otros beneficios por ley. La empresa tampoco cuenta con un código de ética donde establece los principios morales que todo el personal debe tener dentro y fuera de sus lugares de trabajo, ni un reglamento interno donde se detalle el cumplimiento de responsabilidades y valores, que contribuyan a la mejora de las conductas laborales interpersonales dentro de la empresa.

6.3.5. Servicio de comisariato de la empresa

Se pudo observar que la empresa cuenta con un comisariato, donde se ofrece una gama amplia de productos a bajos precios, precios muchos más económicos que el del mercado, con el fin de ayudar económicamente a los clientes internos y en cuanto a la prontitud de adquirirlos. Con el comisariato la empresa busca que sus trabajadores no tengan la necesidad de recorrer hasta la ciudad para adquirir los productos.

Gráfico No.45: Servicio de comisariato



Fuente: Observación directa del servicio de comisariato. En la imagen se puede observar el comisariato de la empresa que ofrece a sus trabajadores.

6.3.6. Ambiente laboral de la empresa

También se pudo observar que la empresa trata de ofrecer un ambiente laboral agradable a sus clientes internos haciéndoles poner música ambiental de su preferencia a todo volumen en toda el área de parqueadero para poder trabajar mejor. Por otra parte, se pudo observar que los jefes y subjeses de cada área de producción mantienen buenas relaciones interpersonales con sus clientes internos.

Gráfico No. 46: Ambiente laboral de la empresa – Buenas relaciones interpersonales



Fuente: Observación directa del ambiente laboral de la empresa.

También se pudo observar que los clientes internos usan un uniforme completo desde gorros, botas, overol y guantes, que son proporcionados por la empresa y donde se los identifica como empleados de la misma.

Gráfico No.47: Ambiente laboral de la empresa – Adecuación de uniformes



Fuente: Observación directa del ambiente laboral de la empresa.

6.3.7. Servicio de comedor de la empresa

Y por último. Se pudo observar que la empresa ofrece servicio de comedor a todos sus clientes internos, lo que corresponde al almuerzo. Donde cuentan con una infraestructura adecuada y aseada para la cocina y otra para el comedor para servir los alimentos.

Gráfico No.48: Servicio de comedor



Fuente: Observación directa. En la imagen se observa el servicio de comedor para los trabajadores de la empresa.

6.4. Conclusión del capítulo 6

Al revisar los resultados de las encuestas en cuanto a la motivación del cliente interno, se determinó que el clima laboral se considera un factor importante para los trabajadores. Paralelo a esto, en la entrevista con el Ing. Marún, gerente general de Pongarbel S.A, se determina que la empresa en su gran parte se preocupa por adecuar un clima laboral satisfactorio, en el momento que brinda incentivos monetarios, al organizarles momentos de integración con el fin de evitar el estrés laboral y que se pueda obtener un mayor espíritu de integración entre todos, al ofrecerles servicio de comedor y

servicio de comisariato, y al implementarles un consultorio médico gratuito. Y al observar a los empleados en sus diferentes lugares de trabajo se puede determinar que el ambiente en donde ejecutan sus funciones laborales se considera agradable, el hecho cuando la empresa ofrece colocar música ambiental de sus preferencias a todo volumen en sus áreas de trabajo, también al ver que el sitio de comedor está correctamente estructurado y aseado, al observar que los implementos o herramientas de trabajo están en buen estado al igual que sus equipos de protección, también al observar que la empresa proporciona a sus clientes internos uniforme completo desde gorros, botas, overol y guantes donde se los identifica como empleados de la misma, y los espacios físicos de trabajo cuentan con la ventilación, iluminación y cantidad de ruido adecuados.

Al revisar los resultados de las encuestas, se manifestó que el comportamiento organizacional es considerado como un factor importante para los clientes internos de la empresa. De acuerdo a la entrevista con el Ing. Marún se determinó que la empresa mantiene un comportamiento organizacional afectivo con sus empleados, como es el caso de que existen felicitaciones o halagos a los empleados frente a todos sus compañeros por sus buenos desempeños. Y al observar a los clientes internos en sus lugares de trabajo, se pudo determinar que los jefes y subjefes de cada área de producción, mantienen buenas relaciones interpersonales con sus clientes internos.

Por otra parte, al revisar los resultados de las encuestas, se determinó que la comunicación también es considerada como un factor importante para los clientes internos. A su vez, en la entrevista con el Ing. Marún se establece que la empresa se preocupa por manejar una comunicación muy abierta y sin restricciones con los trabajadores, con el propósito de conocer sus problemas o necesidades. Mientras que en la entrevista con el Ing. Cevallos, se manifiesta que siempre se mantiene una comunicación directa con los clientes internos, con el fin de también conocer resultados, necesidades o problemas que existan.

Sin embargo, de acuerdo a la observación de campo, la empresa no posee un departamento en la cual se encargue de conocer y dar seguimiento detallado a las necesidades, problemas y expectativas laborales que tienen los clientes internos en sus puestos de trabajo o un departamento que tenga presente las aspiraciones, logros y metas personales de los clientes internos en la organización, pero se pudo observar que la comunicación de los jefes con los subordinados es directa y efectiva.

Y por último, de acuerdo a los resultados de la encuesta, se determinó que la compensación y remuneración organizacional se considera también un factor importante para los clientes internos. Paralelo a esto, en la entrevista con el Ing. Marún, se establece claramente que la empresa usa incentivos como un medio estratégico para aumentar el rendimiento laboral, como al entregarles a los clientes internos un bono muy aparte del sueldo para compensarlos por su buen desempeño, o en el caso del Ing. Cevallos, donde se manifiesta que cuando un empleado tiene un excelente rendimiento con su trabajo, se les hace acreedor de premios sorpresas.

Todos los factores antes mencionados es lo que caracteriza al clima organizacional de la empresa. Y en conclusión, el clima organizacional de la empresa impacta de manera efectiva en la motivación de sus clientes internos, dando como resultado que respondan de una manera positiva hacia sus funciones de trabajo, se sienten mucho más comprometidos en colaborar con sus superiores y con las metas de la organización. Causando así un efecto dómimo donde la empresa logre cumplir los rendimientos y objetivos esperados, de igual forma aumente su ventaja competitiva y obtenga altos rendimientos de producción. Por lo tanto, el clima organizacional de la empresa se define como un ambiente de trabajo agradable, generando buenas relaciones interpersonales, existiendo el reconocimiento al trabajo realizado, y la existencia de un adecuado manejo de comunicación afectiva. A continuación el autor procede a detallar las conclusiones de este proyecto de investigación.

CONCLUSIÓN

1. Después de haber revisado el marco teórico, las teorías que más afectan en la motivación de los clientes internos son: la teoría de la evaluación cognitiva, modelo de establecimiento de metas, teoría de la eficacia personal y teoría de la atribución.
2. La empresa Pongarbel S.A, ofrece a sus clientes internos un clima laboral agradable donde la ventilación, el espacio físico, la iluminación, el servicio de comedor y comisariato, los implementos o herramientas de trabajo, son los adecuados. Por otra parte la comunicación y los reconocimientos como la existencia de buenas relaciones interpersonales y los incentivos por buen rendimiento, también son los adecuados. Todos los factores antes mencionados, es lo que caracteriza al clima organizacional de la empresa e impacta de manera efectiva en la motivación de los clientes internos, dando como resultado que respondan de una manera positiva hacia sus funciones de trabajo, se sienten mucho más comprometidos en colaborar con sus superiores y con las metas de la organización, causando así un efecto dominó donde la empresa logre cumplir los rendimientos y objetivos esperados, de igual forma aumente su ventaja competitiva y obtenga altos rendimientos de producción.

RECOMENDACIONES

Durante el análisis de este proyecto de investigación se pudo determinar ciertas fallas en su administración y se considera importante poder realizar algunas recomendaciones para su correcto desarrollo. A continuación se las detalla:

1. Se sugiere dar charlas para todos los clientes internos, aquellos que se encuentren en las áreas de producción de la empresa, exponiéndoles o mostrándoles las consecuencias del no uso adecuado de los equipos de protección. Otra forma de demostrarlo sería mediante testimonios de personas que en su momento fueron trabajadores y que por motivos del no uso debido de los equipos de protección padecieron de un sin número de accidentes o afecciones que sufrieron en su salud como perdidas de algún miembro de su cuerpo, enfermedades como intoxicaciones, cegueras, entre otros. Con el fin de concientizar la gran importancia del uso apropiado de los equipos de protección. Al igual que la empresa tiene gran importancia de cumplir con los estándares de calidad a la par también se preocupa por las seguridad que debe de tener el cliente interno.

2. Implementar métodos, procedimientos, normas o reglamentos internos que contribuyan al correcto cumplimiento de sus funciones, responsabilidades y valores en los lugares de trabajo, con el fin de lograr mejorar las conductas laborales interpersonales.

3. Implementar capacitaciones periódicas a todos los clientes internos, que podrían ser mensuales, bimensuales, trimensuales, o constantes. Con el fin de evitar anticipadamente algún problema en el mal uso de los conocimientos en las funciones de trabajo. Al final de cada capacitación, se recomienda hacer pruebas o evaluaciones de conocimientos para conocer el grado de aptitud en sus áreas de trabajo. También se considera importante que la empresa

implemente capacitaciones que tengan que ver con relaciones laborales, seguridad laboral, trato al personal, motivación, superación personal, actitudes en el trabajo, talleres sobre administración del tiempo, charlas sobre el desgaste en el trabajo y los síntomas que estos ocasionan, capacitación en técnicas de relajación, entre otros.

4. En vista de los anteriores puntos, se recomienda construir un área donde se puedan exponer las debidas charlas o testimonios que se detallaron en el punto uno de esta sección. Por otra parte, también sea el lugar donde se pueda explicar de manera detalla las normas, procedimientos, reglamentos internos que existen para los trabajadores. Y finalmente, sea un lugar donde se puedan realizar las debidas capacitaciones o talleres a los clientes internos. Todo con el fin de poder hacer llegar los conocimientos y la información necesaria a todos los trabajadores de una manera técnica y efectiva. Paralelo a esto, se considera importante hacer un detalle específico de los implementos que se necesitaría para poder adecuar un área de reuniones para los clientes internos de la empresa.

Estrategia de implementación para la sala de reuniones

Producto

La sala de reuniones brinda un servicio de retroalimentación, de interacción, y de aprendizaje para los clientes internos y de mejora para la empresa. Con el fin de que sirva como un lugar para realizar exposiciones, capacitaciones, talleres, o algún otro tipo de información que la empresa crea adecuado. Esta sala será construida y adecuada con todos los implementos necesarios, buscando no solo la comodidad sino de lograr que la empresa pueda cumplir con sus clientes internos el desarrollo correcto de actividades en las funciones de trabajo.

Precio

Para la construcción de la sala de reuniones, se contará con precios accesibles para la empresa. Los precios serán manejados de la mejor manera para que la empresa no se vea perjudicada en realizar excesivos gastos y sirva como un bien inmueble a largo plazo. Es decir, se busca pensar en la economía de la empresa y que esté al alcance de su presupuesto.

Ubicación

La sala de reuniones estará ubicada dentro del terreno donde se encuentra la empresa. Será construida en un lugar donde esté cerca de los departamentos administrativos, los cuales si los hay.

Necesidades de activos

Para el correcto funcionamiento de la sala de reuniones se necesitará de algunos activos como equipos de oficina, muebles de oficina y otros, que facilitara para un correcto desarrollo de las diferentes capacitaciones a darse. A continuación se los detalla:

Tabla No.1: Inversión de activos para la sala de reuniones

ACTIVOS			
Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Precio total
Aire acondicionado	1	\$ 610,99	\$ 610,99
Computadora	1	\$ 400,00	\$ 400,00
Dispensador de agua	1	\$ 25,00	\$ 25,00
Escritorio para computadora	1	\$ 65,00	\$ 65,00
Mesa para dispensador de agua	1	\$ 17,00	\$ 17,00
Sillas plásticas	54	\$ 5,20	\$ 280,80
Parlantes	2	\$ 21,65	\$ 43,30
Proyector infocus	1	\$ 195,00	\$ 195,00
Tela para exposiciones (por mts ²)	2	\$ 1,15	\$ 2,30
Pizarra acrílica	1	\$ 27,00	\$ 27,00
Marcadores para pizarra acrílica	2	\$ 0,76	\$ 1,52
Borrador de pizarra acrílica	1	\$ 0,80	\$ 0,80
Vasos plasticos para agua (paqueteX25)	3	\$ 0,45	\$ 1,35
Galón de agua para dispensador	1	\$ 1,75	\$ 1,75
COSTO TOTAL			\$ 1.671,81

Fuente: Cálculo de la inversión de activos para la sala de reuniones. En la imagen se puede observar un detalle de todos los activos que se necesitarán para el correcto funcionamiento de la sala de reuniones, con sus respectivos precios unitarios y precios totales, y al final se muestra el costo total de toda la adquisición que da un valor de \$1.671,81 aproximadamente.

Estructura de la sala de reuniones

La estructura de la sala de reuniones constará de las siguientes medidas: ocho metros de largo por seis metros de ancho, obteniendo como resultado un área de 48 metros². Los precios por metro cuidado varían de acuerdo al lugar de construcción, para este caso el metro cuadrado tiene un valor de \$200,00, por lo tanto la construcción para esta sala ya empastada y pintada tendrá un valor total de \$9.600,00.

Gráfico No.49: Plano de la sala de reuniones



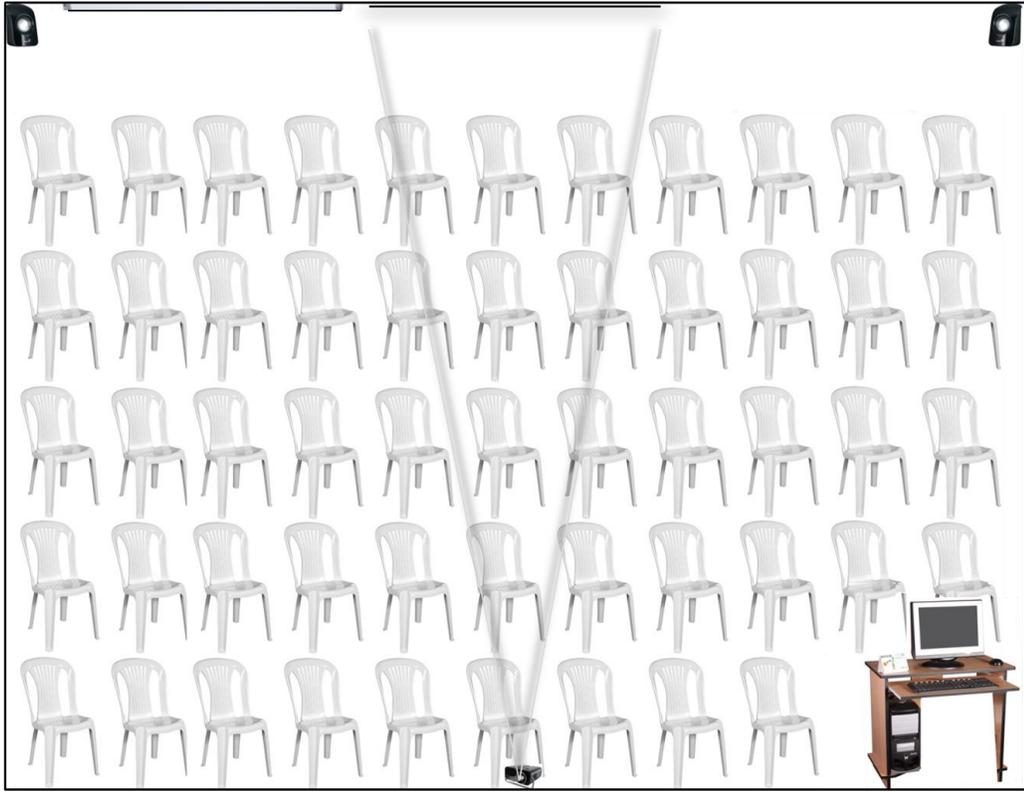
Fuente: Desarrollo del plano de la sala de reuniones. En la imagen se ve la implantación de la sala de reuniones.

Tabla No.2: Costo de la construcción de la sala de reuniones

CONSTRUCCIÓN			
Detalle	Cantidad de metros²	Precio por metro²	Costo total de construcción
Sala de reuniones	48	\$ 200,00	\$ 9.600,00
TOTAL			\$ 9.600,00

Fuente: Cálculo del costo de la construcción de la sala de reuniones.

Gráfico No.50: Simulación de la sala de reuniones



Fuente: Simulación de la sala de reuniones

En el gráfico se puede observar como quedaría implementada la sala de reuniones con su debida construcción e instalaciones de los activos invertidos. La imagen muestra que la capacidad es para 53 clientes internos.

Inversión

Tabla No.3: Inversión total de la sala de reuniones

INVERSIÓN	
Detalle	Costo
Activos	\$ 1.671,81
Construcción	\$ 9.600,00
COSTO TOTAL	\$ 11.271,81

Fuente: Calculo de la inversión total de la sala de reuniones

En la tabla se puede observar que la empresa para poder construir la sala de reuniones deberá invertir \$11.271,81. Un precio muy razonable para la utilidad que le generaría. Con esta sala de reuniones se busca que la empresa tenga un ambiente más reservado y que puedan hacer llegar el mensaje de una forma más segura, directa y eficaz.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

Robbins, S., Coulter, M. (2010). Administración. México. Editorial Pearson Education, Inc.

Luthans, F. (2008). Comportamiento Organizacional. (Undécima Edición). México. Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores.

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. (Segunda Edición). México. Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. (Tercera Edición). México. Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores.

Robbins, S. Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. (Décima Tercera Edición). México. Editorial Pearson Education, Inc.

Hellriegel, D., Slocum, J. (2010). Comportamiento Organizacional. (Décima Edición). México. Impresora y editora Rodríguez.

Robbins, S., Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional. (Décima Quinta edición). México. Editorial Pearson Education, Inc.

Dessler, G. (1997). Administración de recursos humanos. Nueva Jersey, Estados Unidos. Editorial Prentice-Hall.

Dessler, G. (2009). Administración de recursos humanos (Decimoprimer edición). México. Editorial Pearson Education, Inc.

Kinicki, A., Kreitner, R. (2003). Comportamiento Organizacional: concepto, problemas y prácticas (Primera Edición). México. Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores.

Werther, W., Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas. (Sexta Edición). México. Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores.

De Censo, D., Robbins, S. (1996). Administración de recursos humanos. Nueva York, Estados Unidos. Editorial John Wiley & Sons Inc.

Libros recuperados de internet:

Ramió, C. (1999). Teoría de la organización y administración pública. Editorial Tecnos S.A.

Recuperado de:

<http://scholar.google.es/scholar?hl=es&q=teoria+clasica+de+la+administracion&btnG=&lr=>

Black, J., Gregersen, H. (2008). It starts with one (El reto del cambio organizacional). Editorial Wharton School Publishing.

Recuperado de:

<http://scholar.google.es/scholar?hl=es&q=el+reto+del+cambio+organizacional&btnG=&lr=>

Revistas:

Pérez, R., De la Garza, M. (2007). Comportamiento organizacional y satisfacción laboral. Revista Panorama Administrativo. Vol. 2 No. 3. Agosto – Diciembre de 2007, pág. 100 – 108.

Recuperado de:

<http://ideas.repec.org/a/cey/panora/v3y2007i2p100-108.html>

Vélez, I. (2008). Modelo de Gestión para las Organizaciones de la economía solidaria en Colombia. Revista de Economía y Administración. Vol. 5 No. 2. Julio – Diciembre de 2008, pág. 160 – 180.

Recuperado de:

<http://www.uao.edu.co/sites/default/files/AC%20IRIS%20VELEZ.PDF>

Aguilar, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. Revista de Salud en Tabasco. Vol. 11, núm. 1-2. Enero-agosto, 2005. pp. 333-338. México.

Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=48711206>

Hernández, V., Quintana, L., Mederos, R., Guedes, R., García, B. (2009). Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio. Revista Cubana de Medicina Militar, Vol. 38, No.1. Ciudad de la Habana. Enero-marzo 2009.

Recuperado de:

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0138-65572009000100007&lang=pt

Filio, R., Hernández, F., Rodríguez, J. (2013). El estrés afecta la toma de decisiones de ejecutivos en su entorno laboral y personal. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana. No. 186, 2013. Universidad Autónoma de Tamaulipas.

Recuperado de:

<http://ideas.repec.org/a/erv/observ/y2013i1863.html>

Enríquez, F., Domínguez, A. (2010). Influencia de la Deseabilidad Social (DS) en Reportes de Capacitación. La Importancia de Mantenerse Inserto en algún Tipo de Red de intercambio. Comunicacional: Social o Electrónica. Revista Psicología Iberoamericana. Vol. 18, No.1. Enero – Junio 2010. Universidad Iberoamericana.

Recuperado de:

http://scholar.google.es/scholar?q=capacitacion+a+los+empleados&hl=es&as_sdt=0%2C5&as_ylo=2008&as_yhi=2013#

Cuadra, A., Fuentes, L., Madueño, D., Veloso, C., Bustos, Y. (2012). Mejorando clima organizacional y de aula, satisfacción vital y laboral. Fractal: Revista de Psicología, Vol. 24, No.1. Río de Janeiro. Abril 2012.

Recuperado de:

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-02922012000100002&lang=pt

Cox, T., Rial, E. (2002). El estrés laboral: panorámica europea. Revista de la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. 21 de octubre del 2013. Vol. 5, pp. 4-6.

Recuperado de:

http://scholar.google.es/scholar?q=el+estres+laboral&btnG=&hl=es&as_sdt=0%2C5

Lope, L., Reyna, C., Hernández, F. (2013). Recursos humanos: la importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana. No. 185, 2013. Universidad Autónoma de Tamaulipas.

Recuperado de:

<http://ideas.repec.org/a/erv/observ/y2013i1859.html>

Medina, A., Gallegos, C., Lara, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. Revista de Administración Pública. Vol.42, No. 6, Pág. 1213-1230. Rio de Janeiro, Brasil.

Recuperado de:

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S0034-76122008000600009&lng=en&nrm=iso&tlng=es

Documentos:

Cortés, N. (2009). Diagnóstico del clima organizacional. Colecciones educativas en salud pública. No. 8, pág. 129 – 159. Veracruz. México

Recuperado de:

<http://www.uv.mx/msp/files/2012/11/coleccion8NelsyCortesJ.pdf>

Bojórquez, A. (2007). Hacia un nuevo sistema de reparto de utilidades. Ensayo de contaduría y administración, n.221. pp. 247-272. Enero – Abril, 2007. México.

Recuperado de:

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422007000100011&lang=pt

Serrano, M. (2010). La gestión de Recursos Humanos: apoyo teórico, evolución, función y modelos. Documentos de Trabajo SOCIUS. ISEG – SOCIUS (Centro de Investigación en Sociología Económica y Organizacional). Enero 2010. Universidad Técnica de Lisboa. Lisboa, Portugal.

Recuperado de:

<http://ideas.repec.org/p/soc/wpaper/wp012010.html>

Lirón, Y. (2010). El proceso de comunicación verbal y no verbal y su importancia en la educación infantil. Barreras en el proceso de comunicación en la vida adulta y técnicas para abordar una adecuada comunicación en público. Cuadernos de educación y desarrollo. Vol. 2 No. 15 – Mayo 2010. Universidad de Málaga.

Recuperado de:

<http://ideas.repec.org/a/erv/cedced/y2010i154.html>

Tamayo, M., Traba, Y. (2010). Modelo teórico de clima organizacional. Contribuciones a la Economía. Noviembre 2010. Universidad de Granma. Cuba.

Recuperado de:

<http://ideas.repec.org/a/erv/contri/y2010i2010-1113.html>

Rivera, Y., Briseño, J. (2013). El estrés en las organizaciones. Contribuciones a la Economía. Abril 2013. Universidad Autónoma de Tamaulipas.

Recuperado de:

<http://ideas.repec.org/a/erv/contri/y2013i2013-042.html>

Pérez, I., Guillén, F., Brugos, A., Aguinaga, I., Fernández, C. (2012). Validación de un cuestionario de mejora de la satisfacción laboral (CMSL) en profesionales de atención primaria. Anales del Sistema Sanitario de Navarra, Vol. 35, No.3. Pamplona. Septiembre-diciembre 2012.

Recuperado de:

http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1137-66272012000300007&lang=pt

García, M., Escalante, M., Quiroga, Y. (2012). Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad. Contribuciones a la Economía. Noviembre 2012. Universidad de Málaga. España.

Recuperado de:

<http://www.eumed.net/ce/2012/clima-laboral-empresa-competitividad.html>

La O, i., Cuza, E., Ramos, E., Molina, M., López, M. (2011). La comunicación organizacional: un acercamiento necesario. Contribuciones a la Economía. Noviembre 2011. Universidad de Málaga. España.

Recuperado de:

<http://ideas.repec.org/a/erv/coccss/y2011i2011-1142.html>

Cruz, Y., Fernández, A. (2012). Posiciones teóricas en torno a la comunicación organizacional. Contribuciones a la Economía. Mayo 2012. Universidad de Málaga. España.

Recuperado de:

<http://ideas.repec.org/a/erv/coccss/y2012i2012-0542.html>

Mendoza, S., Rodríguez, D., Patoni, R. (2012). Estrategias de comunicación organizacional. Contribuciones a la Economía. Julio 2012. Universidad Autónoma de Tamaulipas.

Recuperado de:

<http://ideas.repec.org/a/erv/coccss/y2012i2012-0715.html>

Torres, M., Áreas, D. (2011). Ámbitos de la comunicación. Mensajes, canales y redes. Contribuciones a la Economía. Diciembre 2011. Universidad de Málaga. España.

Recuperado de:

<http://ideas.repec.org/a/erv/coccss/y2011i2011-1253.html>

Merlano, S. (2012). La comunicación interna en las organizaciones. Contribuciones a la Economía. Marzo 2012. Universidad de Málaga. España.

Recuperado de:

<http://ideas.repec.org/a/erv/contri/y2012i2012-033.html>

Martínez, S., Vazquez, A. (2013). Estrés laboral en el magisterio. Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo. Abril 2013. Universidad Autónoma de Tamaulipas.

Recuperado de:

<http://ideas.repec.org/a/erv/cedced/y2013i347.html>

Casique, A., López, F. (2008). Las funciones de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. Panorama Administrativo. Vol. 2, No. 4. Enero – Junio de 2008. Pág. 15 -31.

Recuperado de:

<http://admon.itc.mx/ojs/index.php/panorama/article/view/122/126>

Ruiz, M., Bauzá, E., Cruz, Y., Calvo, M. (2009). Caracterización gnoseológica sobre el comportamiento organizacional y la satisfacción laboral. Contribuciones a la Economía. Marzo 2009. Centro Universitario Las Tunas. Cuba.

Recuperado de:

<http://ideas.repec.org/a/erv/contri/y2009i2009-0321.html>

Horcas, J. (2009). Lenguaje y comunicación. Contribuciones a la Economía. Marzo 2009. Universidad de Málaga. España.

Recuperado de:

<http://ideas.repec.org/a/erv/coccss/y2009i2009-036.html>

Romelaer, P. (2009). Entrevistas como medios de coleccionar datos científicos. La ESDC: Entrevista semi-directiva centrada. Documentos de Economía de la Universidad de París Dauphine, con el número 123456789/7595. Julio 2009. Universidad de París Dauphine.

Recuperado de:

<http://ideas.repec.org/p/dau/papers/123456789-7595.html>

Tesis:

Yamada, J. (2009). Propuesta de un modelo de gestión basado en la administración de procesos para mejorar el desempeño de una empresa mexicana del sector alimentos, bebidas y tabaco (Tesis de maestría). Obtenido de Tesis en el IPN, repositorio electrónico del Instituto Politécnico Nacional. (Publicación N° 123456789/4401).

Recuperado de:

<http://tesis.ipn.mx:8080/dspace/handle/123456789/4401>

Martínez, E., Martínez, F. (2009). Capacitación por competencia. Principios y métodos. (Tesis de maestría). Obtenido de google académico. (Descripción N° 179.050). Santiago de Chile.

Recuperado de:

http://scholar.google.es/scholar?q=capacitacion+a+los+empleados&hl=es&as_sdt=0%2C5&as_ylo=2008&as_yhi=2013#

Artículos científicos:

Fuentes, F. (2010). Ambiente laboral hostil afecta su salud. Obtenido de la Biblioteca CEPAL. Título de publicación: La Nación, 23 de mayo del 2010. San José, Costa Rica. CEPAL.

Recuperado de:

<http://cepal.deepwebaccess.com/cepal/result-list/fullRecord:Ambiente+laboral+hostil+afecta+su+salud/viewId:biblioteca-ArticlesAndMore/>

Sitios Web:

Pérez, E. (18 de enero del 2013). *Oracle presentó las últimas novedades en soluciones de Human Capital Management.*

Obtenido de:

<http://www.oracle.com/lad/corporate/press/pr-lad-15-jan-2013-1949205-esa.html>

Noticias Canal Plus (14 de febrero del 2007). Continental Airlines distribuye 111 millones de dólares entre sus empleados.

Obtenido de:

http://www.canalpluspr.com/news/index.php?option=com_content&task=view&id=139&Itemid=52

Dillon, S. (18 de junio del 2007). Long Reviled, Merit Pay Gains Among Teachers.

Obtenido de:

http://www.nytimes.com/2007/06/18/education/18pay.html?ex=1182916800&en=769f26f38964bf38&ei=5070&emc=eta1&_r=0

Dean Foods Corporate. (s.f). *We're in the growth business*

Obtenido de:

<http://www.deanfoods.com/our-company.aspx>

Dean Foods Corporate. (s.f). *Social Responsibility*

Obtenido de:

<http://responsibility.deanfoods.com/social-responsibility/>

Dean Foods Corporate. (s.f). *Employee Safety*

Obtenido de:

<http://responsibility.deanfoods.com/social-responsibility/employee-safety/>

Enterprise Rent-A-Car. (s.f). *Enterprise Rent-A-Car*

Obtenido de:

http://www.enterprise.com/content/global/aboutUs_ES.html

Enterprise Rent-A-Car. (s.f). With people as happy and helpful as ours, it's easy to start getting ahead of yourself

Obtenido de:

<https://www.enterprisealive.ie/who-we-look-for/>

Enterprise Rent-A-Car. (s.f). *Benefit from more than just a great career*

Obtenido de:

<https://www.enterprisealive.ie/working-at-enterprise/benefits/>

Diario HOY. (24 de mayo del 2013). *Los magnates más ricos del mundo lideran la industria de la tecnología*

Obtenido de:

<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/los-magnates-mas-ricos-del-mundo-lideran-la-industria-de-la-tecnologia-581914.html>

Microsoft Corporation. (s.f). *Imagine*

Obtenido de:

<http://careers.microsoft.com/careers/en/ec/home.aspx>

Microsoft Corporation. (s.f). *Global Benefits: You're more than your job*

Obtenido de:

<http://careers.microsoft.com/careers/en/ec/lifeatmicrosoft.aspx>

Microsoft Corporation. (s.f). *The heart of our business*

Obtenido de:

<http://careers.microsoft.com/careers/en/ec/diversity.aspx>

Merril Lynch. (s.f). *About Us*

Obtenido de:

http://www.ml.com/index.asp?id=7695_8134

Eli Lilly and Company. (s.f). *Lilly is about caring + discovery*

Obtenido de:

<http://www.lilly.com/about/Pages/default.aspx>

Eli Lilly and Company. (s.f). *Heritage*

Obtenido de:

<http://www.lilly.com/about/heritage/Pages/heritage.aspx>

Best Buy. (s.f). *Nuestra filosofía*

Obtenido de:

<https://www.bestbuy.com.mx/acerca>

Infosys Technologies Limited. (s.f). *InStep*

Obtenido de:

http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDMQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.infosys.com%2Findustries%2Feducation%2Fwhite-papers%2FDocuments%2Finfosys-learning-services.pdf&ei=S63RUo29DOuhsAT_ooD4Cw&usq=AFQjCNGVM-wAOtFsgg6atpvD302rpQtRXg

Organización Internacional del Trabajo. (8 al 15 de octubre de 2003). *Violencia y estrés en los sectores de los servicios.*

Obtenido de:

<http://www.ilo.org/sector/activities/topics/violence-and-stress/lang--es/index.htm>

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta de ambiente laboral

Área: _____

Fecha: _____

1. Por favor, piensa en un ambiente o clima laboral satisfactorio, y de acuerdo a una escala del 5 al 1 califica el grado de importancia que usted considera a cada uno de los literales, en donde:

5 = muy importante

4 = importante

3 = no tan importante

2 = indiferente

1 = nada importante

Guía: ¿Qué tan importante consideras.....?

		Grado de importancia
1	La ventilación que tengas en tu área de trabajo	
2	El espacio que tengas en tu área de trabajo	
3	La iluminación en tu área de trabajo	
4	La cantidad de ruido en tu área de trabajo	
5	Que tengas comedor en la empresa	
6	Que tus herramientas de trabajo funcionen adecuadamente (computadora, impresora, equipos, maquinaria, instrumentos).	
7	Que la empresa brinde capacitación a los empleados acerca de sus funciones de trabajo	
8	Que tengas el sueldo adecuado a tus funciones	
9	Que realices funciones adecuadas a tu puesto	
10	Que se distribuya el trabajo equitativamente/igual para todos	
11	La forma de cómo están organizadas las funciones y actividades de los empleados en la empresa	
12	Que exista seguridad en el empleo de trabajo	
13	Que exista estrés en tu lugar de trabajo	
14	Que los puestos de trabajo cuenten con infraestructura libre de riesgo y accidentes	
15	Que la empresa brinde a sus empleados conocimientos tecnológicos y de información actualizada	
16	Que exista un ambiente agradable de trabajo	
17	Que exista un ambiente de trabajo estresante	

18	Que la empresa atribuya a los empleados participación en la toma de decisiones en sus funciones laborales	
19	Que los jefes inmediatos tengan la convicción de trabajar en equipo	
20	Que los jefes inmediatos promuevan el crecimiento productivo de los equipos de trabajo	
21	Que la empresa brinde los conocimientos necesarios a sus empleados para los puestos de trabajo	
22	Que la empresa impulse capacitaciones a los trabajadores acerca del crecimiento personal	
23	Que se establezca un adecuado organigrama administrativo basado en actitudes y conocimientos	
24	La implementación de un código de ética para todos los empleados	
25	Que tengas consultorio médico	
26	Que tengas servicio de comisariato	
27	Que tengas momento de integración con tu familia en la empresa	
28	Que festejen tu cumpleaños	
29	Que la empresa tenga planes de desarrollo/ascensos para los trabajadores	
30	Que se organicen comidas, eventos por buenos trabajos/proyectos	
31	Que los jefes y subordinados tengan los conocimientos necesarios para su puesto de trabajo	
32	Que la empresa emplee programas de ayuda al empleado	
33	Que la empresa conceda tiempo para divertirse	
34	Que existan mejoras en el ambiente de trabajo físico	
35	Que la empresa brinde capacitación en técnicas de relajación para evitar el estrés laboral	
36	Que existan seminarios sobre el desgaste en el trabajo que auxilien a los empleados a comprender su naturaleza y síntomas	
37	Que la empresa implemente talleres sobre administración del tiempo en los procesos productivos para ser más eficiente	
38	Que exista reducción de personal	
39	Que exista música de tu preferencia en tu área de trabajo	

2. Ahora por favor califica el grado de importancia que usted considera a cada uno de los puntos para que exista un comportamiento organizacional satisfactorio, en una escala del 5 al 1. En donde:

5 = muy importante

4 = importante

3 = no tan importante

2 = indiferente

1 = nada importante

Guía: ¿Qué tan importante consideras.....?

		Grado de importancia
1	Que existan buenas relaciones interpersonales dentro de la empresa	
2	El estilo de supervisión del jefe inmediato	
3	Que tu jefe inmediato tenga un trato amable y de respeto con su equipo de trabajo	
4	Que tu jefe inmediato sea puntual en sus acuerdos de trabajo	
5	Que tu jefe inmediato tome en cuenta todas las personas a su cargo	
6	Que tu jefe esté pendiente de las necesidades de su equipo	
7	Que exista mala interacción con los compañeros, jefes u otros superiores en el trabajo	
8	Que exista conducta agresiva en los lugares de trabajo	
9	Que los jefes y directivos tengan capacidad de liderazgo	
10	Que lo jefes sepan resolver dudas de cómo hacer el trabajo	
11	Que los jefes sepan delegar el trabajo	
12	Que el jefe inmediato mantenga una actitud de confianza con sus empleados	
13	Que exista el respeto de tus compañeros de trabajo	
14	Que te respete y trate bien tu jefe inmediato	
15	Que existan conflictos en el lugar de trabajo	
16	La falta de buenas relaciones en el lugar de trabajo	
17	Que se atiendan los problemas de forma inmediata	
18	Que le den seguimiento a las necesidades de los empleados	
19	Que exista respeto de etnias sociales en tu lugar de trabajo (mestizo, blanco, negro, mulato, etc.)	
20	Que el sitio de trabajo sea un lugar donde se respete la vida privada y el tiempo libre	
21	La actitud del jefe inmediato	
22	Que exista una estricta supervisión a los empleados en cuanto a sus funciones de trabajo	
23	Que exista violencia en el lugar de trabajo	
24	Que tu jefe esté pendiente de las actividades de su equipo	

25	Que tu jefe tenga la convicción de trabajar en equipo	
26	Que tu jefe promueva el crecimiento productivo del equipo	
27	Que tu jefe inmediato tenga buen sentido del humor	

3. Ahora por favor califica el grado de importancia que usted considera a cada uno de los puntos para que exista una correcta comunicación organizacional, manejando una escala del 5 al 1. En donde:

5 = muy importante

4 = importante

3 = no tan importante

2 = indiferente

1 = nada importante

Guía: ¿Qué tan importante consideras.....?

		Grado de importancia
1	Que los directivos dialoguen con sus empleados	
2	Que tu jefe inmediato tenga comunicación con todo su equipo	
3	Que la empresa realice reuniones para detectar necesidades y/o sugerencias	
4	Que exista comunicación afectiva entre directivos y subordinados	
5	Que la empresa emplee exámenes de capacitación a sus empleados para medir conocimientos	
6	Que la empresa explique detalladamente los lineamientos formales que requieren el cumplimiento por parte de los empleados	
7	Que el dueño de la empresa conozca tus rendimientos	
8	Que el jefe inmediato le explique adecuadamente lo que se debe hacer, lo bien que lo está haciendo y lo que podría hacer para mejorar el desempeño	
9	Que los jefes de cada área proporcionen información a sus superiores de los progresos de metas, problemas y necesidades de los subordinados	
10	Que los directivos o jefes sepan cómo se sienten los empleados en sus funciones de trabajo, la relación que existe con sus compañeros y con la organización en general	
11	Que la empresa proporcione un buzón de sugerencias a sus empleados	
12	Que tu jefe explique adecuadamente las actividades que se van a realizar en el trabajo diario	
13	Que la empresa realice evaluaciones de desempeño de trabajo para medir los rendimientos	
14	Que el jefe sepa escuchar a la gente a su cargo	

15	Que existan chismes o rumores en el lugar de trabajo	
16	Que se puedan implementar comunicaciones electrónicas con sus jefes o directivos (correos, mensajería instantánea, redes sociales y videoconferencias)	
17	Se dé la existencia de materiales tecnológicos para capacitar (proyectores, diapositivas, videoconferencias, etc.)	
18	Que el dueño de la empresa te diga que eres un empleado eficiente y te estreche la mano	
19	Que tu jefe te diga que eres un empleado eficiente	

4. Ahora por favor califica el grado de importancia que usted considere en cada uno de los puntos para que exista una correcta compensación y remuneración organizacional, en una escala del 5 al 1. En donde:

5 = muy importante

4 = importante

3 = no tan importante

2 = indiferente

1 = nada importante

Guía: ¿Qué tan importante consideras.....?

		Grado de importancia
1	Que existan horarios flexibles de trabajo	
2	Las prestaciones que ofrezca la empresa	
3	Que la empresa brinde remuneración por buen desempeño	
4	Recibir elogios del jefe inmediato o superior	
5	Que se identifiquen las necesidades de los empleados y se los recompensen por cumplir tareas más allá de las metas proyectadas	
6	Que existan cargas de trabajo a los empleados	
7	Que exista recorte salarial	
8	Que exista falta de reconocimientos al trabajo	
9	Que exista agradecimientos o felicitaciones del jefe inmediato o superior	
10	Que existan pagos por desempeño	
11	Que existan integridad en los pagos	
12	Que se otorguen pagos por méritos como incentivo	
13	Que existan seguros de vida	
14	Que la empresa brinde servicio de comisariato	
15	El cumplimiento de todos los beneficios por ley	
16	Que el dueño de la empresa te felicite por tu buen desempeño	
17	Existan bonos de productividad	
18	Puntualidad en los pagos de salarios	
19	Que se prolonguen las jornadas de trabajo	

20	Que la empresa brinde facilidades de crédito para destinarlo a alimentos, salud o educación	
----	---	--

A continuación ingresa tus comentarios o recomendaciones

Muchas gracias

Anexo 2

Entrevista a gerente general y administrador de la empresa Pongarbel S.A

Área: _____

Fecha: _____

Preguntas:

1. ¿Cuáles son los objetivos que tiene Pongarbel S.A concernientes a la organización interna de la empresa?
2. ¿En base a qué metas se plantea la empresa Pongarbel S.A?
3. Cuando no se logra conseguir los niveles de producción establecidos. ¿De qué manera da a conocer a sus clientes internos y cuáles son las consecuencias directas hacia ellos?
4. ¿Cuenta con alguna estrategia que aplica con el fin de mejorar el desempeño laboral y aumentar la producción?
5. ¿Qué tipos de incentivos ofrece a sus clientes internos y cada qué tiempo?
6. ¿Qué beneficios adicionales a los que establece por ley brinda a sus clientes internos?
7. ¿Conoce las necesidades y expectativas laborales que tienen sus clientes internos?
8. ¿Aplica métodos establecidos a fin de mejorar las conductas laborales interpersonales?

Anexo 3

