

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES**

**INFORME DE PROYECTO DE GRADUACIÓN  
DISEÑO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE  
MEJORA CONTINUA EN LA FERRETERÍA “INVERSIONES  
BARAHONA”**

**SUSTENTADO POR:**

**JONNY MEDARDO BERRIOS BERRIOS - CUENTA: 31411747**

**RENÉ AGUSTÍN MEDINA RIVERA - CUENTA: 31511116**

**PREVIA INVESTIDURA:**

**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**

**TEGUCIGALPA, M.D.C**

**HONDURAS, C.A**

**DICIEMBRE, 2020**

**CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO**

**CEUTEC**

**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**DR. MARLON BREVÉ**

**VICERECTOR ACADEMICO**

**ARQ. DINA ELIZABETH VENTURA**

**SECRETARIO GENERAL**

**LICDO. RÓGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**DIRECTORA ACADÉMICO CEUTEC**

**LICDA. IRIS GONZALES**

**JEFE DE CARRERA**

**LICDA. FIEDKA RUBIO**

<b>ÍNDICE</b>	
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>I</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>II</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>IV</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>V</b>
<b>CAPÍTULO I. TITULO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>1</b>
1. Planteamiento de la investigación .....	1
1.1. Definición del problema .....	1
1.1.2. Formulación del problema .....	4
1.1.3. Preguntas de investigación.....	4
1.1.3.1. Pregunta general .....	4
1.1.3.2. Preguntas específicas .....	5
1.2. Objetivos de la investigación .....	5
1.2.1. Objetivo General.....	5
1.2.2. Objetivos específicos.....	6
<b>CAPITULO II. MARCO CONTEXTUAL.....</b>	<b>7</b>
2.1. Referencias institucionales .....	7
2.1.1. Generalidades de la empresa.....	7
2.1.1.1. Reseña histórica .....	7
2.1.1.2. Visión.....	8
2.1.1.3. Misión .....	8
2.1.1.4. Valores .....	8
2.1.1.5. Organigrama.....	9
2.1.1.6. Productos .....	9
2.1.2. Descripción del departamento/unidad .....	10
2.2. Antecedentes del problema .....	10
2.3. Justificación .....	12
<b>CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
3.1. Conceptualizaciones y definiciones.....	14
3.1.1. La administración de recursos humanos .....	14

3.1.2. Productividad.....	15
3.1.3. Motivación .....	16
3.1.3.1. Teorías de la motivación.....	17
3.1.3.1.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades .....	17
3.1.3.1.2. Teoría de los dos factores de Herzberg.....	19
3.1.3.1.3. Teoría de las expectativas de Víctor Vroom .....	20
3.1.4. Clima Laboral.....	22
3.1.5. Evaluación del desempeño.....	23
3.1.5.1. Beneficios de la evaluación del desempeño .....	24
3.1.5.2. Evaluación 360°.....	24
3.1.6. Tableros de comando (balanced scorecards).....	26
3.1.7. Recompensas o incentivos.....	29
3.1.7.1. Teoría de refuerzo positivo de Skinner .....	29
3.1.7.2. Tipos de recompensas económicas .....	30
3.1.7.3. Remuneración variable.....	31
3.1.7.4. Beneficios de las recompensas o incentivos .....	31
3.2. Situación actual .....	32
<b>CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA .....</b>	<b>34</b>
4.1. Enfoque y métodos.....	34
4.2. Diseño de la investigación .....	34
4.3. Población y muestra .....	35
4.4. Técnicas e instrumentos aplicados.....	35
4.5. Fuentes de información (primaria y secundaria).....	36
4.5.1. Fuentes primarias.....	37
4.5.2. Fuentes secundarias .....	37
<b>CAPÍTULO V. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....</b>	<b>38</b>
5.1. Resultados de tablas, gráficos y análisis .....	38
5.2. Análisis consolidado de los resultados .....	56
<b>CAPÍTULO VI. ACTIVIDADES DE MEJORA / APLICABILIDAD .....</b>	<b>58</b>
6.1. Situación actual / Introducción.....	58
6.2. Solución implementada / Nombre de la propuesta .....	59

6.2.1. Evaluación del desempeño 360° .....	59
6.2.2. Tablero de comando (Balanced Scorecard) .....	60
6.2.3. Plan de incentivos.....	60
6.2.4. Encuesta de clima laboral.....	61
6.3. Sustento teórico de la solución a implementar .....	62
6.3.1. Evaluación del desempeño 360° .....	62
6.3.1.1. Pasos.....	68
6.3.1.2. Responsable.....	68
6.3.1.3. Fecha de aplicación.....	69
6.3.1.4. Tiempo de duración .....	69
6.3.2. Tablero de comando (Balanced Scorecard) .....	70
6.3.2.1. Elementos que conforman el tablero de comando (Balanced Scorecard) .....	71
6.3.2.1.1. Perspectivas .....	71
6.3.2.1.2. Objetivos.....	71
6.3.2.1.3. Indicadores .....	71
6.3.2.1.4. Medición .....	71
6.3.2.1.5. Metas.....	72
6.3.2.1.6. Resultados.....	72
6.3.2.2. Responsable.....	72
6.3.2.3. Fecha de planificación y ejecución .....	72
6.3.2.4. Fecha de evaluación de perspectivas.....	72
6.3.2.5. Ejemplo de ejecución.....	73
6.3.3. Plan de incentivos.....	74
6.3.3.1. Responsable.....	75
6.3.3.2. Fecha de implementación.....	76
6.3.4. Encuesta de clima laboral.....	77
6.3.4.1. Importancia .....	79
6.3.4.2. Responsable.....	79
6.3.4.3. Fecha de aplicación.....	79
6.4. Cronología de trabajo / Cronograma de ejecución .....	80
6.4.1. Cronología de trabajo .....	80

6.4.2. Cronograma de ejecución.....	81
6.5. Análisis costo beneficio / Presupuesto .....	82
6.5.1. Presupuesto .....	82
<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO REALIZADO .....</b>	<b>83</b>
<b>VII. CONCLUSIONES .....</b>	<b>85</b>
<b>VIII. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>86</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>87</b>
<b>GLOSARIO.....</b>	<b>89</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>91</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No.1. Género .....	38
Tabla No.2. Nombre del puesto .....	39
Tabla No.3. Antigüedad dentro de la organización.....	40
Tabla No.4. Mi trabajo me permite cubrir mis necesidades económicas .....	41
Tabla No.5. Los reconocimientos son para mí una fuente de motivación .....	42
Tabla No.6. Estoy conforme con mi horario de trabajo.....	43
Tabla No.7. La empresa me otorga vacaciones .....	44
Tabla No.8. Considero que tengo un buen desempeño laboral.....	45
Tabla No.9. Conozco los resultados que se esperan de mi trabajo.....	46
Tabla No.10. Hago buen uso de mi tiempo en el trabajo.....	47
Tabla No.11. Doy mi mayor esfuerzo para cumplir con mis responsabilidades laborales .....	48
Tabla No.12. Mi puesto de trabajo es tan importante como los demás .....	49
Tabla No.13. Recibo retroalimentación por parte de mi jefe inmediato .....	50
Tabla No.14. Tengo una buena relación con mi jefe inmediato.....	51
Tabla No.15. Mantengo una buena relación con mis compañeros de trabajo .....	52
Tabla No.16. Me gusta trabajar en equipo.....	53
Tabla No.17. Me siento respetado por los demás .....	54
Tabla No.18. Recibo ayuda de mis compañeros de trabajo .....	55
Tabla No.19. Tiempo de duración de la evaluación del desempeño 360° .....	69
Tabla No.20. Formas de compensación .....	74
Tabla No.21. Cronograma de trabajo .....	80
Tabla No.22. Cronograma de ejecución .....	81
Tabla No.23. Presupuesto de programa de mejora continua .....	82

## ÍNDICE DE GRÁFICOS, FIGURAS Y FORMATOS

Gráfico No.1. Género.....	38
Gráfico No.2. Nombre del puesto .....	39
Gráfico No.3. Antigüedad dentro de la organización .....	40
Gráfico No.4. Mi trabajo me permite cubrir mis necesidades económicas .....	41
Gráfico No.5. Los reconocimientos son para mí una fuente de motivación .....	42
Gráfico No.6. Estoy conforme con mi horario de trabajo .....	43
Gráfico No.7. La empresa me otorga vacaciones.....	44
Gráfico No.8. Considero que tengo un buen desempeño laboral .....	45
Gráfico No.9. Conozco los resultados que se esperan de mi trabajo .....	46
Gráfico No.10. Hago buen uso de mi tiempo en el trabajo .....	47
Gráfico No.11. Doy mi mayor esfuerzo para cumplir con mis responsabilidades laborales .....	48
Gráfico No.12. Mi puesto de trabajo es tan importante como los demás.....	49
Gráfico No.13. Recibo retroalimentación por parte de mi jefe inmediato.....	50
Gráfico No.14. Tengo una buena relación con mi jefe inmediato .....	51
Gráfico No.15. Mantengo una buena relación con mis compañeros de trabajo .....	52
Gráfico No.16. Me gusta trabajar en equipo .....	53
Gráfico No.17. Me siento respetado por los demás.....	54
Gráfico No.18. Recibo ayuda de mis compañeros de trabajo.....	55
Figura 1. Organigrama de la Ferretería “Inversiones Barahona” .....	9
Figura 2. Jerarquía de las necesidades según Abraham Maslow .....	19
Figura 3. Teoría de los dos factores de Herzberg .....	20
Figura 4. Teoría de las expectativas.....	21
Figura 5. Evaluación 360°.....	25
Figura 6. Acciones que integran el tablero de comando.....	26
Figura 7. Iniciativas estratégicas .....	27
Figura 8. Relación entre las perspectivas y los objetivos fundamentales de la empresa .....	28
Formato 1. Evaluación del desempeño 360° .....	62
Formato 2. Tablero de comando .....	70
Formato 3. Ejemplo del tablero de comando .....	73
Formato 4. Encuesta de clima laboral .....	77

## **DEDICATORIA**

Esta tesis se la dedico primeramente a Dios por darme las fuerzas y la perseverancia para seguir adelante y no desmayar con los distintos problemas que se han presentado en este año, siguiendo así mi camino por el sendero del bien.

A mi madre, una gran mujer que siempre está pendiente de su familia y que durante todo este proceso educativo y de formación ha sido un baluarte y mi mano derecha la cual ha transmitido un apoyo incondicional, consejos, amor y comprensión a lo largo de mi vida.

A mi padre un gran ejemplo y modelo a seguir que con mucho esfuerzo y sacrificio ha podido brindarme los recursos necesarios para realizar mis estudios y llegar a ser un profesional, objetivo del que nunca desistió.

A mi hermana Fabiola Berrios, por estar siempre presente brindándome su apoyo y consejos en los momentos más difíciles.

**Jonny Berrios**

Dedico este trabajo a mis padres por estar pendientes de cada una de las cosas que he necesitado durante mi carrera universitaria, además de que siempre han anhelado verme graduado como todo un profesional.

**René Medina**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por haberme dado salud, inteligencia y paciencia, además de ser el guía de mi vida quien me permitió disfrutar y vivir cada día que tomo este largo proceso como pasante de la licenciatura en recursos humanos, haciendo realidad este sueño anhelado.

A mis padres por sus sacrificios, sus valores y por la motivación constante que me han brindado, gracias a ellos he logrado llegar hasta aquí. Es un privilegio ser su hijo.

También quiero agradecer a cada uno de mis compañeros de carrera por su apoyo a pesar de que por distintos motivos personales, económicos o puramente educativos no han llegado a esta etapa final. A los licenciados que he tenido durante toda mi carrera universitaria y a cada uno de mis amigos.

También expreso un sincero agradecimiento a mi docente y asesora la Lic. Kenzy Edaly Iglesias Amaya por su gran apoyo y motivación en la culminación de mis estudios profesionales y en la elaboración de la presente tesis, por su tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de mi formación profesional.

Finalmente, a la Ferretería “Inversiones Barahona”, por facilitarme la información pertinente para la elaboración de la presente investigación.

**Jonny Berrios**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, porque a pesar de que soy un ser imperfecto me doto de las fuerzas, la sabiduría y el entendimiento para llevar a cabo este proyecto.

A mi madre Teresa Rivera, por su apoyo y comprensión que fueron sin lugar a dudas vitales durante todo el tiempo que tomo la construcción de este proyecto tan importante.

A mi padre René Medina, por su apoyo durante este proyecto de investigación y por cada uno de sus consejos que fueron muy valorados por mi persona.

A mi compañero de tesis Jonny Berrios, por su paciencia y colaboración que estuvieron presentes en el transcurso de todo el proyecto.

A mi asesora la Lic. Kenzy Iglesias, por su tiempo, paciencia y ayuda para mejorar el proyecto y resolver cada una de mis dudas.

A la Ferretería “Inversiones Barahona”, por darme la oportunidad de llevar a cabo este proyecto de investigación con sus colaboradores.

**René Medina**

## RESUMEN EJECUTIVO

La alta competitividad en los mercados a nivel global ha provocado que los programas de mejora continua sean cada vez más implementados por las organizaciones, y esto con la finalidad de cuidar su porción del mercado, ganar nuevos clientes y mantenerse vigente para generar rentabilidad. En la actualidad, las organizaciones no pueden quedarse estáticas, es decir, tienen que evolucionar constantemente para responder a los cambios bruscos que se producen en el entorno que les rodea, ya que solo de esa forma podrán triunfar en los mercados en los que se encuentren operando.

Los programas de mejora continua son importantes en cualquier tipo de organización sin importar su tamaño, razón por la cual se tomó a bien analizar la situación actual de la Ferretería “Inversiones Barahona” en cuanto a incentivos, productividad y relaciones personales, a fin de determinar posibles falencias que estén impidiendo el correcto funcionamiento organizacional.

Por lo anterior, se aplicó una encuesta de satisfacción laboral con el objetivo de formular un programa de mejora continua con los resultados obtenidos. Se concluyó que la productividad de los colaboradores de la Ferretería “Inversiones Barahona” es buena, así como sus relaciones personales, no obstante, la organización debe hacer un esfuerzo por mejorar los incentivos que ofrece, y esto para mantener a flote la motivación de cada colaborador.

## INTRODUCCIÓN

La mejora continua es un tema que ha ido ganando auge con el paso del tiempo, y esto debido a que las organizaciones se han dado cuenta de que no basta quedarse con el funcionamiento actual, sino que es necesario evolucionar para mantenerse vigente. La globalización ha provocado que los cambios se produzcan con una mayor rapidez, por lo que las organizaciones deben saber adaptarse para hacerle frente a los retos que se presenten en el entorno que les rodea.

Los programas de mejora continua tienen una visión total de las organizaciones con el objetivo de provocar un cambio integral, es decir, lo que se busca es mejorar cada una de las áreas que las conforman. Además, es necesario mencionar que cada área está compuesta por colaboradores, mismos que son el alma de las organizaciones, por lo que también se les debe brindar el apoyo necesario para que puedan potenciar sus habilidades y obtengan un buen desempeño en sus actividades laborales.

El informe se divide en seis capítulos que exponen la información relacionada al tema de estudio, a continuación:

En el capítulo I, se expone el planteamiento de la investigación, así como la definición y formulación del problema. También se presentan las preguntas y objetivos de la investigación.

En el capítulo II, se comparten datos generales de la Ferretería “Inversiones Barahona”, empresa que es objeto de estudio. Además, se exponen los antecedentes del problema y la justificación de la investigación.

En el capítulo III, se presenta el marco teórico que sustenta la investigación que se fue desarrollada en la Ferretería “Inversiones Barahona”.

En el capítulo IV, se expone la metodología utilizada en la investigación presentando el enfoque y diseño, así como la población, instrumentos y fuentes de información.

En el capítulo V, se presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación de una encuesta de satisfacción laboral que toma en cuenta las variables de incentivos, productividad y relaciones laborales. Así mismo, se hace un análisis de los resultados, a fin de tener una mejor perspectiva del tema que es objeto de estudio.

En el capítulo VI, se da a conocer la situación actual de la empresa, misma de la que se desprende una propuesta sustentada teóricamente para solucionar los problemas que se encuentran presentes. Además, se expone la cronología de trabajo y el cronograma de ejecución, el presupuesto estimado de los gastos en los que se podría incurrir con motivo de la propuesta realizada y una descripción del trabajo realizado.

# **CAPÍTULO I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1. Planteamiento de la investigación**

### **1.1. Definición del problema**

Uno de los grandes desafíos que afrontan las organizaciones en la actualidad es el desarrollo de nuevas formas que permitan cambiar el panorama bajo el que se encuentran, lo que indica que los términos formulados son la evidencia de que no se puede adaptar cualquier tipo de estrategia emergente. Los países de Latinoamérica y el Caribe han tenido problemas con su suficiencia organizacional, así como con su fuerza de trabajo, razón por la cual se les ha imposibilitado en cierto grado la implementación de programas específicos de calidad (Wilson & Maizza-Neto, 1999). En el caso de Centroamérica, Costa Rica y Panamá son los países que cuentan con el mejor recurso humano de la región, mientras que El Salvador, Nicaragua, Honduras y Guatemala se han quedado rezagados en la temática en mención (Estrategia & Negocios, 2015).

Sin embargo, pese a las dificultades son varias las organizaciones que optan por un programa de calidad en las áreas laborales y de servicios. La calidad ha resultado ser particularmente compleja en el ámbito de las organizaciones, puesto que hay que añadirle la dificultad derivada de la naturaleza intangible de los servicios, razón por la que queda demostrado que el capital humano es y será uno de los activos más esenciales para conseguir un continuo progreso organizacional, mismo en el que se encontrará inmersa una imagen de una cultura más funcional.

Cada día son más los colaboradores que observan oportunidades para capacitar sus habilidades y competencias dentro de las empresas, por lo que se puede decir que

no es solo una oportunidad de formación y especialización, sino que también es una fuente de conocimiento al que tienen alcance bajo una visión confiable que promueve la participación activa.

El mejoramiento de la productividad no es un fin en sí mismo, sino un medio para mejorar la vida de los trabajadores, la sostenibilidad de las empresas y el desarrollo económico. La mejora continua de la productividad también es una condición para la competitividad y el crecimiento organizacional.

El enfoque de una organización siempre se manifiesta en la percepción de su administración, mismo que hace unos pocos años era bastante distinto, y esto debido a que el concepto que se tenía colocaba a una organización sólo como un ente funcional que nada más servía para dirigir, supervisar y controlar a un grupo humano, pero en la actualidad la visión es bastante diferente. Las organizaciones necesitan mejorar constantemente para crecer y operar en los mercados, ya que de lo contrario llegara un momento en donde tendrán que cerrar sus operaciones definitivamente por no obtener buenos resultados de su funcionamiento organizacional.

### **1.1.1. Enunciado del problema**

Encontrar el equilibrio entre la productividad y calidad se ha convertido en un verdadero reto para el mundo empresarial y esto debido a todo lo que conlleva el proceso o bien, por el desconocimiento de la temática en mención. La percepción que se tiene es que son pocas las organizaciones en Honduras que cuentan con un programa de mejora

continua que tome en cuenta parámetros en los que se revisa y analiza la situación en términos de desempeño, colaboración y motivación laboral.

Debido a ello se enfoca la investigación en la Ferretería “Inversiones Barahona”, ya que no cuenta con un programa de mejora continua que permita obtener un mejor rendimiento de las actividades que desempeñan los colaboradores que forman parte del área de ventas. La mejora continua permite potenciar a las organizaciones con el objetivo de que obtengan un mejor desenvolvimiento en el mercado, manteniendo de esa forma la ventaja competitiva.

La medición del desempeño y la motivación de los colaboradores debe ser una prioridad para toda organización, ya que de esa manera se puede mejorar el funcionamiento organizacional para prevalecer a través del tiempo y conseguir mejores márgenes de ganancia.

Su propósito es encontrar a través de la investigación, las predicciones determinadas en las que se prevea informar, la baja incidencia en las ventas y los factores que afectan a este departamento en particular. Para conocer el comportamiento es necesario establecer los componentes personales, motivaciones y de desempeño que tienen un impacto directo en la responsabilidad de promover un diagnóstico más efectivo.

La dinámica del sistema depende en gran medida del contexto y sus patrones emergentes, como sabemos, se están representando cada vez más fenómenos externos, que han venido a desestabilizar la rutina diaria de los colaboradores dentro de las organizaciones, en algunos de los casos estos efectos se muestran en su espacio laboral

y son claros indicadores que deben ser evacuados por un instrumento aplicable a una población determinada de la organización.

### **1.1.2. Formulación del problema**

La Ferretería “Inversiones Barahona” no cuenta con un programa de mejora continua que le permita potenciar sus procesos organizacionales y el desempeño de sus colaboradores, frenando de esa manera la consecución total de sus objetivos empresariales.

Por lo anterior, se puede formular la siguiente pregunta:

¿Cómo se puede beneficiar la Ferretería “Inversiones Barahona” al implementar un programa de mejora continua en las condiciones actuales?

### **1.1.3. Preguntas de investigación**

#### **1.1.3.1. Pregunta general**

- ✓ ¿Cuál es el impacto que puede generar el modelo de mejora continua, basado en las variables de incentivos, productividad y relaciones personales para la Ferretería “Inversiones Barahona”

### **1.1.3.2. Preguntas específicas**

1. ¿Por qué son más las empresas que en la actualidad están optando por desarrollar un modelo de mejora continua?
2. ¿Qué beneficio tiene la evaluación del desempeño dentro de las organizaciones?
3. ¿Es eficiente la recolección de datos relacionados al nivel motivacional que prevalece en la Ferretería “Inversiones Barahona”?
4. ¿El involucramiento del personal es una medida esencial para la mejora continua?
5. ¿Cómo podría ayudar un plan de incentivos para aumentar el entusiasmo de los colaboradores de la Ferretería “Inversiones Barahona”?
7. ¿Cómo la administración de Recursos Humanos facilita los procesos de mejora en la calidad?
6. ¿Porque se debe utilizar un tablero de comando para medir el rendimiento de los colaboradores de la Ferretería “Inversiones Barahona”?

## **1.2. Objetivos de la investigación**

### **1.2.1. Objetivo General**

- ✓ Diseñar un programa de mejora continua para su implementación en la Ferretería “Inversiones Barahona”.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- ✓ Diseñar un tablero de comando y un formato de evaluación del desempeño que midan el rendimiento de los colaboradores de la Ferretería “Inversiones Barahona”.
- ✓ Elaborar un instrumento para la recolección de datos en relación al nivel de motivación laboral que prevalece en la Ferretería “Inversiones Barahona”.
- ✓ Sintetizar un plan de mejoramiento continuo que ayude a la Ferretería “Inversiones Barahona” en la consecución de sus objetivos organizacionales.

## **CAPITULO II. MARCO CONTEXTUAL**

### **2.1. Referencias institucionales**

#### **2.1.1. Generalidades de la empresa**

##### **2.1.1.1. Reseña histórica**

La Ferretería “Inversiones Barahona” es una empresa que surge con el propósito de prestar un servicio a la población hondureña suministrando todo el material necesario para la construcción y mantenimiento de cualquier empresa. Empezó operaciones en el mes de enero del año 2002, en un pequeño local independiente, localizado junto al Km 9 carretera a Olancho con una idea muy definida de trabajar con productos de alta calidad. Por otro lado, la empresa cuenta con una serie de proveedores que subministran las materias primas necesarias en la construcción, jardinería, pinturas, artículos para el hogar entre otros elementos que hacen que los productos y servicios sean confiables, lo que a su vez permite mantener una excelente relación comercial con los clientes.

Con el pasar de los años la empresa tuvo un alto crecimiento, pasando de tener cientos de artículos en inventarios a miles, por lo que las ventas prosperaron de manera asombrosa. Cada día la demanda de mercancía era mayor y las importaciones fueron creciendo de manera acelerada. El crecimiento de la cartera de clientes y gama de productos se manifestó en la necesidad de un mayor espacio.

Con el esmero en la atención, nuevos productos y precios prudentes se logró un mayor crecimiento, mismo que forzó la ampliación de las instalaciones debido a que el espacio era insuficiente. Por tales motivos la Ferretería “Inversiones Barahona” se siente comprometida a dar cada día lo mejor con el apoyo de sus colaboradores, y esto con el

fin de contar con el favor de cada uno de los clientes para alcanzar la meta de ser más para servirles mejor.

#### **2.1.1.2. Visión**

Mantener un liderazgo nacional en el mercado industrial y la ferretería en general con la mejor eficiencia y servicio de calidad para superar las expectativas de los clientes.

#### **2.1.1.3. Misión**

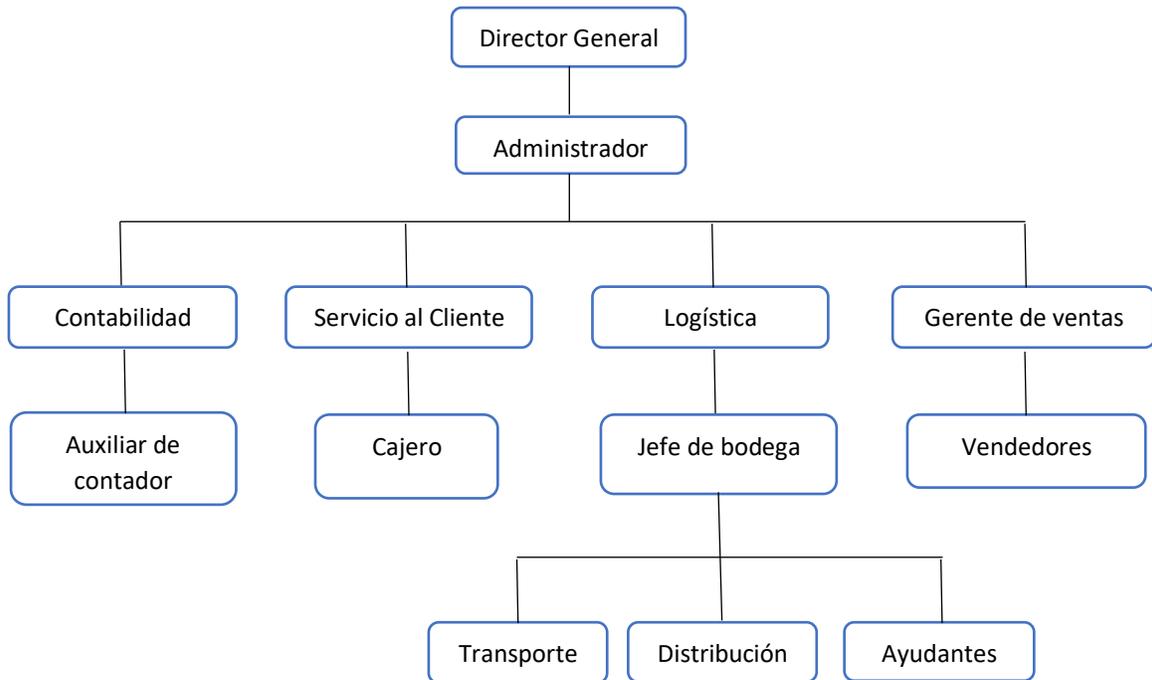
Satisfacer las necesidades ferreteras con productos de excelente calidad al mejor precio del mercado, ofreciendo siempre un buen servicio al cliente.

#### **2.1.1.4. Valores**

- ✓ **Calidad de Servicio:** Con la finalidad del que cliente quede satisfecho con la atención brindada.
- ✓ **Innovación:** Buscando la forma de agradar a cada uno de los clientes con nuevas promociones, así como con nuevos productos.
- ✓ **Excelencia:** Tratando de hacer bien las cosas siempre.

### 2.1.1.5. Organigrama

**Figura 1. Organigrama de la Ferretería “Inversiones Barahona”**



Fuente: (Fuente propia).

### 2.1.1.6. Productos

Generar valor es uno de los puntos claves en todo tipo actividad de negocios, que se quieren realizar, porque lo que la calidad del producto habla mucho del criterio de satisfacción, para los clientes, en la ferretería "Inversiones Barahona" han propuesto siempre al mercado las marcas que representa los más esenciales estándares de expectativas, que busca proponer una asistencia de proveedores y marcas capaces de cumplir con estos requisitos, de entro las cuales se caracteriza algunas marcar como:

Argos, Stanley, 3M y AMANCO los cuales son los principales distribuidores de sus productos en:

- ✓ Herramientas de mano.
- ✓ Productos de fijación y sello.
- ✓ Pinturas, esmaltes y barnices.
- ✓ Herramientas para construcción.
- ✓ Herramientas para madera y carpintería.
- ✓ Equipos de protección individual.
- ✓ Maquinas manuales para la construcción.
- ✓ Herramientas automotrices para la jardinería.
- ✓ Artículos de seguridad.
- ✓ Iluminación y alumbrado.
- ✓ Artículos para el hogar.
- ✓ Tuberías y sus accesorios.

### **2.1.2. Descripción del departamento/unidad**

La investigación se desarrollará en las áreas de caja, bodega, transporte y ventas de la Ferretería “Inversiones Barahona” con una muestra total de 25 colaboradores.

### **2.2. Antecedentes del problema**

Desde que se fundó la Ferretería “Inversiones Barahona” en enero del año 2002 nunca se ha implementado un programa de mejora continua, razón por la que no se han

obtenido los resultados esperados. Los colaboradores de las diferentes áreas de trabajo solo se han preocupado por realizar cada una de sus funciones sin conocer que tan efectivas son las mismas, es decir, no existe algún tipo de meta o estándar que deba lograrse, por lo que al final se desconoce el rendimiento que obtienen en cada periodo. No existe un formato evaluación del desempeño que permita tener una radiografía del rendimiento global de cada colaborador, a fin de que se puedan tomar medidas correctivas en pos de mejores resultados.

Por otro lado, la motivación de los colaboradores es un aspecto de suma relevancia en el mundo de las organizaciones, pues esta es la que condiciona en parte el accionar en las actividades laborales. Actualmente, la comercial no cuenta con un instrumento que permita medir el grado de motivación que tienen los colaboradores, por lo que se impide conocer si este factor está teniendo una gran incidencia en el rendimiento del área de ventas. Además, tampoco existe un instrumento que permita medir el clima laboral que impera en la empresa, por lo que se desconoce qué tan a gusto están los colaboradores.

La ferretería tampoco cuenta con un plan de incentivos que permita persuadir el ánimo de los colaboradores, siendo este un aspecto que impacta negativamente en la motivación, pues el dinero y los diferentes tipos de gratificaciones vienen a subir el ánimo para el desempeño de las actividades en el trabajo.

Por último, no existen prácticas de calidad total, claro, la empresa no es tan grande como para implementar un programa que tenga que ver con las normas ISO 9000, pero se puede buscar otra manera de conseguir la calidad en los servicios que se ofrecen a cada uno de los clientes que visitan la ferretería. Un tablero de control le puede ayudar a

la Ferretería a tener un mejor control de sus objetivos organizacionales, a fin de que se pueda mantener la calidad necesaria para operar en el mercado, satisfacer a los clientes y generar ganancias.

### **2.3. Justificación**

La investigación se desarrolla debido a que la Ferretería “Inversiones Barahona” carece de un programa de mejora continua que le permita fortalecer sus operaciones, así como su posición en el mercado. La competencia aumenta cada día como resultado de la globalización, razón por la que las organizaciones deben estar en constante evolución, es decir, la mejora continua es imprescindible para competir en el mercado, así como para ganar y mantener la ventaja competitiva.

Se considera importante que la ferretería implemente un programa de mejora continua, por lo que se elaboraran diversas herramientas que permitan obtener un funcionamiento organizacional más adecuado.

En primera instancia, se elaborará un formato para la evaluación del desempeño, y esto con la finalidad de evaluar a profundidad a cada uno de los colaboradores por medio de los jefes, los pares, los subordinados, los clientes y el mismo colaborador. Así mismo, se creará un tablero de comando (balanced scorecard) para el establecimiento de metas que permita tener un mejor control de las actividades que se desarrollen en un periodo de tiempo determinado.

Por otro lado, se contempla la elaboración de un plan de incentivos que motive aún más a los colaboradores que se desempeñan en las diferentes áreas de trabajo, a fin de que se mantengan o se sobrepasen los objetivos que hayan sido planteados.

Por último, se formulará un instrumento para medir el clima laboral que prevalece en la Ferretería “Inversiones Barahona” debido a que el aspecto en mención afecta en gran medida el desempeño que tienen los colaboradores en cada una de sus actividades laborales.

## **CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO**

### **3.1. Conceptualizaciones y definiciones**

#### **3.1.1. La administración de recursos humanos**

“La administración de recursos humanos es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, oficinistas, recursos humanos, talentos o el nombre que se utilice) a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales” (Chiavenato & Mascaró Sacristán, 2009, p. 11).

Chiavenato & Mascaró Sacristán (2009) afirman:

Las personas aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades de una organización, a partir de cómo sean tratadas. Pueden ser fuente de éxito y también de problemas. Es mejor tratarlas como fuente de éxito. Para alcanzar los objetivos de la administración de recursos humanos es necesario tratarlas como elementos básicos para la eficacia de la organización. (p. 11)

Respecto a los objetivos de la administración de recursos humanos, Chiavenato & Mascaró Sacristán (2009) consideran que deben ser múltiples, a fin de puedan contribuir a la eficacia organización:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización.
3. Proporcionar a la organización personas bien motivadas.
4. Aumentar la satisfacción de las personas en el trabajo.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.

6. Administrar e impulsar el cambio.
7. Mantener políticas éticas y comportamientos socialmente responsables.
8. Construir la mejor empresa y el mejor equipo.

### **3.1.2. Productividad**

Robbins & Judge (2009), citados por Marvel Cequea et al., (2011) opinan: “La productividad de la organización es el primer objetivo de los directivos y su responsabilidad” (p. 7).

Los recursos son administrados por las personas, quienes ponen todos sus esfuerzos para producir bienes y servicios en forma eficiente, mejorando dicha producción cada vez más, por lo que toda intervención para mejorar la productividad en la organización tiene su génesis en las personas. (Singh, 2008 citado por Marvel Cequea et al., 2011, p. 7)

“Las personas forman parte importante de una organización cuando su actividad en ésta contribuye directa o indirectamente, a alcanzar sus propias metas personales, bien sea material o inmaterial” (Vroom & Deci, 1992; Parra, 1998 citados por Marvel Cequea et al., 2011, p. 7).

“Asimismo, las personas con sus acciones procuran alcanzar unos determinados objetivos o fines que son importantes para ellas, uno de estos fines es la actividad económica, que representa una parte muy importante en la vida social de todo individuo” (Perea, 2006 citado por Marvel Cequea et al., 2011, p. 8).

Marvel Cequea et al., (2011) afirma:

La organización debe conciliar las necesidades y deseos de las personas como seres individuales y las necesidades y deseos de los grupos, con las necesidades y expectativas organizacionales. Esto se logra, coordinando a grupos y a individuos, a fin de obtener la colaboración y la eficacia requerida. Asimismo, las personas en una organización tienen comportamientos individuales y grupales, por lo que obtienen resultados individuales y como grupo. Por lo tanto, las personas trabajando individualmente obtienen un resultado o productividad individual, cuya suma no necesariamente será igual a la obtenida por el grupo. (p. 8)

### **3.1.3. Motivación**

“La motivación se refiere a la energía y el esfuerzo puestos para satisfacer un deseo o meta. El empeño puesto en la consecución del objetivo dependerá de la intensidad y del tiempo en que se manifiesten las necesidades en los individuos” (Robbins & Judge, 2009; Chiavenato, 2009 citados por Marvel Cequea et al., 2011, p. 13).

Según Robbins & Judge (2009):

Los tres elementos clave en la motivación son: intensidad, dirección y persistencia. La *intensidad* se refiere a lo enérgico del intento de una persona. Sin embargo, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por último, la motivación tiene una dimensión de

persistencia, que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo. (p. 175)

Díaz Brochet (2011) afirma:

También se define la motivación como el impulso y el fuerza que llevan a actuar y que obligan a los seres humanos a poner más empeño en sus labores, lo cual les ayuda a superar obstáculos, satisfacer deseos y alcanzar metas y sueños. (p. 1)

Díaz Brochet (2011) menciona que la motivación es tomada en cuenta como el trampolín que guía al ser humano a seleccionar y llevar a cabo una tarea entre el total de opciones que se le muestran en un escenario particular.

“La motivación se constituye en un factor importante, ya que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta del trabajador hacia el logro de los objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona” (Díaz Brochet, 2011, p. 2).

### **3.1.3.1. Teorías de la motivación**

#### **3.1.3.1.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades**

Robbins & Judge (2009) opinan:

La teoría mejor conocida sobre la motivación es la de la jerarquía de las necesidades, enunciada por Abraham Maslow, que planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

1. Fisiológicas. Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.

2. Seguridad. Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
3. Sociales. Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
4. Estima. Quedan incluidos los factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el status, el reconocimiento y la atención.
5. Autorrealización. Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

Según Robbins & Judge (2009):

Maslow clasificó las cinco necesidades en órdenes mayores y menores. Las fisiológicas y de seguridad las describió como necesidades de orden inferior, y las sociales, de estima y autorrealización como necesidades de orden superior. La diferencia entre los dos órdenes se basó en la premisa de que las superiores se satisfacen en forma interna (dentro de la persona), mientras que las inferiores se satisfacen sobre todo el exterior (con cosas como el salario). (p. 176)

**Figura 2. Jerarquía de las necesidades según Abraham Maslow**



Fuente: (Robbins & Judge, 2009).

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

“Frederick Herzberg, en su teoría de los dos factores (también llamada teoría de la motivación e higiene) propone que los factores intrínsecos están relacionados con la satisfacción laboral, en tanto que los factores extrínsecos están asociados a la insatisfacción laboral” (Robbins & Coulter, 2010, p. 343).

Según Robbins & Coulter (2010):

Herzberg quería saber cuándo la gente se sentía excepcionalmente bien (satisfecha) o mal (insatisfecha) en sus puestos. (La figura 3 muestra los resultados). Ciertas características estaban consistentemente relacionadas con la satisfacción laboral (los factores del extremo izquierdo de la figura), y otras se

relacionaban con la insatisfacción laboral (los factores del extremo derecho de la figura). (p. 343)

**Figura 3. Teoría de los dos factores de Herzberg**



Fuente: (Robbins & Coulter, 2010).

### 3.1.3.1.3. Teoría de las expectativas de Víctor Vroom

“La teoría de las expectativas afirma que la fuerza para que una tendencia actúe de cierta manera depende de la intensidad con que se espera que el acto vaya seguido de un resultado dado y de lo atractivo que resulte éste para el individuo” (Robbins & Judge, 2009, p. 197).

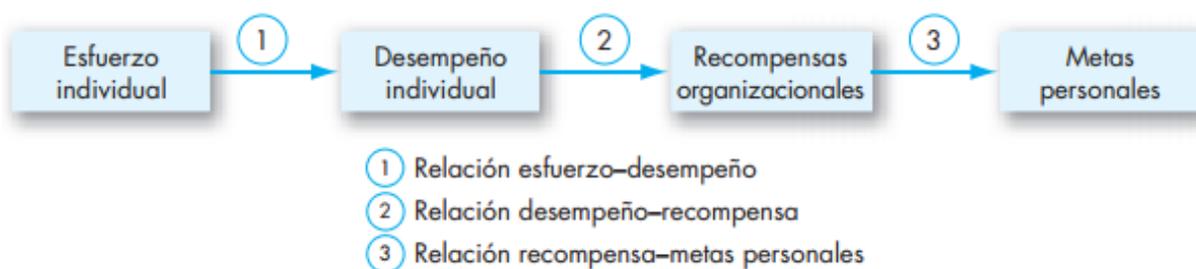
Según Robbins & Judge (2009):

La teoría de las expectativas plantea que a los empleados los motivará desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando crean que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño; que ésta conducirá a premios organizacionales

como un bono, aumento de salario o ascenso; y que los premios satisfarán las metas personales de los empleados. Por tanto, la teoría se centra en tres relaciones. (Ver figura 4).

1. Relación esfuerzo-desempeño. La probabilidad que percibe el individuo de que desarrollar cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño.
2. Relación desempeño-recompensa. Grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado que se desea.
3. Relación recompensa-metas personales. Grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien, y el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para el individuo.

**Figura 4. Teoría de las expectativas**



Fuente: (Robbins & Judge, 2009).

### 3.1.4. Clima Laboral

En referencia al clima laboral Bordas Martínez & Universidad Nacional de Educación a Distancia (España), (2016) opinan:

El clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y por tanto al desempeño de la organización. Puede ser percibido y descrito por los integrantes de la organización y, por tanto, medido desde un punto de vista operativo a través del estudio de sus percepciones y descripciones, o mediante la observación y otras medidas objetivas. (p. 26)

El clima laboral se enfoca en el modo en que los colaboradores de una empresa definen su alrededor o clima de labores, tomando en cuenta un grupo de niveles que tienen relación con el colaborador, el equipo de trabajo y la misma empresa (Bordas Martínez & Universidad Nacional de Educación a Distancia (España), 2016, p. 26).

Bordas Martínez & Universidad Nacional de Educación a Distancia (España) (2016) mencionan que es necesario subrayar la naturaleza de descripción del ambiente laboral, el considerar que se está explicando el entorno de trabajo desde el punto de vista del colaborador y no de una valoración, ya que en la naturaleza de descripción y no valoración ocurre la diferenciación del mundo laboral (descripción) y satisfacción en el lugar de trabajo (es un comportamiento, una valoración y no un proceso descriptivo) (p. 26).

“El clima se refiere a percepciones descriptivas del entorno laboral de la organización y satisfacción laboral se refiere a actitudes, a evaluaciones personales de las experiencias organizacionales” (Bordas Martínez & Universidad Nacional de Educación a Distancia (España), 2016, pp. 32-33).

### **3.1.5. Evaluación del desempeño**

Según Alles (2007):

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos se pueden señalar el de desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados. (p. 27)

“La evaluación del desempeño es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo” (Chiavenato & Mascaró Sacristán, 2009, p. 245).

Según Dessler & Varela Juárez (2011):

Evaluación del desempeño significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares. La evaluación del desempeño también supone que se dará a los trabajadores la retroalimentación y los incentivos

para ayudarlos a solventar las deficiencias en el desempeño, o para que continúen desempeñándose de forma sobresaliente. (p. 222)

### **3.1.5.1. Beneficios de la evaluación del desempeño**

Alles (2007) afirma que la evaluación del desempeño posibilita:

1. Detectar necesidades de capacitación.
2. Descubrir personas clave.
3. Descubrir inquietudes del evaluado.
4. Encontrar una persona para un puesto.
5. Motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrándolas en los objetivos de la organización (retroalimentación).
6. Es una ocasión para que jefes y empleados analicen cómo se están haciendo las cosas.
7. Para tomar decisiones sobre salarios y promociones.

### **3.1.5.2. Evaluación 360°**

Alles (2007) afirma:

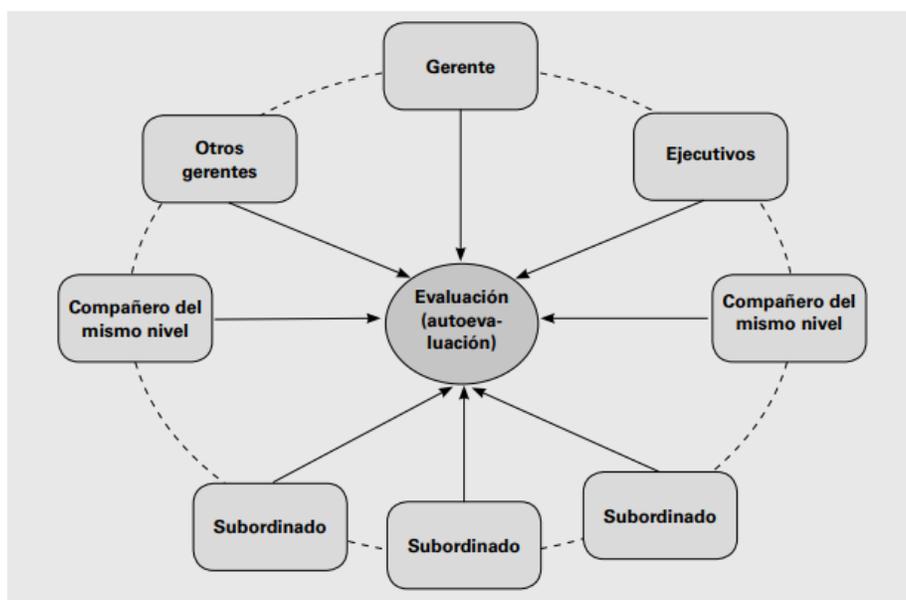
La evaluación de 360° es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Si bien es una evaluación conocida, su utilización no se ha generalizado. Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra. Ambos reconocen el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones. (p. 142)

Según Chiavenato & Mascaró Sacristán (2009):

Todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado califican su desempeño. El gerente, los compañeros y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y, en resumen, todas las personas a su alrededor, que abarca 360°, participan en la evaluación. Esta evaluación es más rica porque produce información distinta, procedente de todas partes, y sirve para asegurar la adaptación y el acoplamiento del trabajador a las diversas demandas que recibe de su entorno de trabajo o de sus asociados. (p. 250)

Chiavenato & Mascaró Sacristán (2009) también mencionan que el propio colaborador se evalúa, es decir, realiza una autoevaluación de sí mismo, lo que al final enriquece aún más las percepciones comparativas de la evaluación del desempeño. (p. 265).

**Figura 5. Evaluación 360°**



Fuente: (Chiavenato & Mascaró Sacristán, 2009).

### 3.1.6. Tableros de comando (balanced scorecards)

Cantú Delgado (2011) opina:

Los tableros de comando son una metodología que pretende que los directivos sean capaces de desarrollar una visión común entre sus colaboradores para realizar acciones efectivas destinadas a su cumplimiento. Los tableros de comando integran tres tipos de acciones que conducen a este fin: *Estratégicas, operacionales y organizacionales*. (p. 135)

**Figura 6. Acciones que integran el tablero de comando**



Fuente: (Cantú Delgado, 2011).

“El tablero de comando permite traducir con claridad la estrategia en acciones interrelacionadas, de tal forma que cada función, departamento y empleado puedan comprender y medir su colaboración en el desempeño” (Cantú Delgado, 2011, p. 135).

Según Cantú Delgado (2011) la metodología propuesta por Kaplan se basa en cuatro perspectivas para la medición estratégica del negocio:

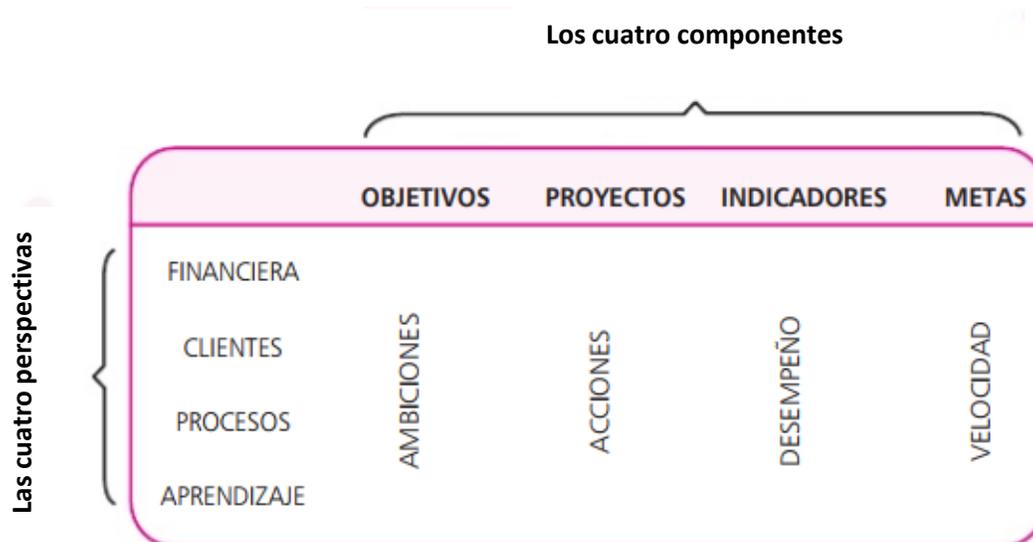
1. Financiera: para atender los objetivos de los accionistas.

2. Clientes: define qué hacer para satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.
3. Procesos: identifica los procesos cruciales que agregan valor.
4. Aprendizaje organizacional: mide las habilidades de la empresa para adaptarse a cambios en el entorno.

Cantú Delgado (2011) afirma:

Para cada perspectiva se definen iniciativas estratégicas en relación con los accionistas y clientes, así como para lograr el nivel de desempeño interno (procesos) necesario y generar el aprendizaje organizacional a fin de mantener a la empresa competitiva como en crecimiento. Cada iniciativa estratégica deberá tener un objetivo (lo que la empresa pretende lograr), proyectos para cumplirlos, indicadores que permitan darse cuenta del progreso y metas que establezcan la velocidad del cambio. (p. 136)

**Figura 7. Iniciativas estratégicas**

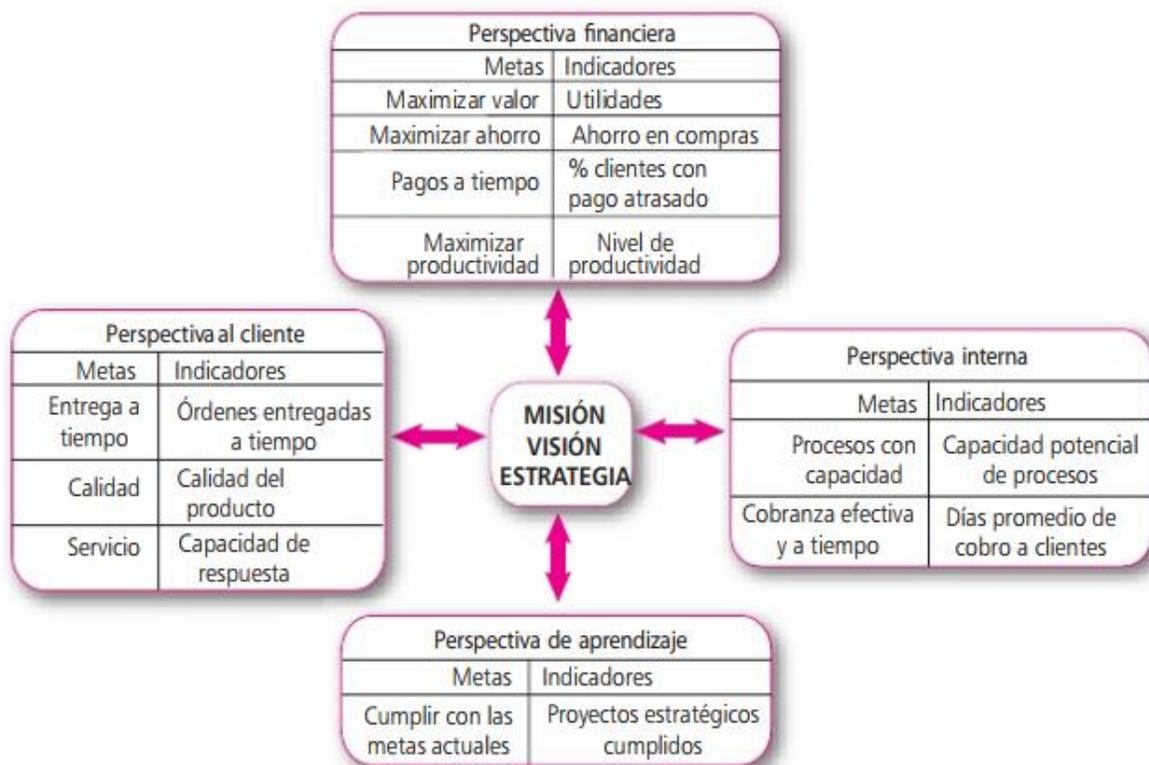


Fuente: (Cantú Delgado, 2011).

Por otro lado, Cantú Delgado (2011) considera:

La estructura del tablero de comando facilita dar seguimiento a los proyectos por medio de indicadores para asegurar que se cumplan los objetivos estratégicos. Dichos indicadores se asocian a la misión, metas y estratégicas de la empresa para definir los controles de seguimiento a los proyectos estratégicos y, eventualmente, lograr las metas planteadas. Los indicadores se integran en las cuatro perspectivas para tener una mejor idea del balance que se logra con ellos respecto a la misión y visión de la organización. (p. 136)

**Figura 8. Relación entre las perspectivas y los objetivos fundamentales de la empresa**



Fuente: (Cantú Delgado, 2011).

### **3.1.7. Recompensas o incentivos**

Chiavenato & Mascaró Sacristán (2009) consideran:

Una recompensa o incentivo es una gratificación, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas asumen su membresía en la organización (decisión de participar) y, una vez en ella, aportan su tiempo, esfuerzo y otros recursos personales (decisión de desempeño). Las personas y las organizaciones están dentro de un sistema de relaciones de intercambio; es decir, las personas hacen aportaciones a la organización y reciben de ella incentivos o inductores. Así:

1. Para las personas, las aportaciones que hacen a la organización representan inversiones personales que deben producir ciertos rendimientos, en forma de incentivos o recompensas.
2. Para la organización, los incentivos representan inversiones que también deben producir rendimientos, es decir, las aportaciones de las personas.

#### **3.1.7.1. Teoría de refuerzo positivo de Skinner**

“El sistema de recompensas debe tomar en cuenta el concepto de refuerzo positivo de Skinner; es decir, todo comportamiento estará determinado por sus consecuencias” (Chiavenato & Mascaró Sacristán, 2009, p. 318).

El refuerzo positivo para Chiavenato & Mascaró Sacristán (2009) se fundamenta en dos principios básicos:

1. Las personas procuran desempeñar sus actividades de modo que les permitan obtener las recompensas o los beneficios más altos.

2. Las recompensas obtenidas refuerzan, cada vez más, la mejoría del desempeño.

Por otro lado, Chiavenato & Mascaró Sacristán (2009) consideran que el refuerzo positivo se orienta a los resultados deseados. La teoría del refuerzo positivo plantea que las personas observan un comportamiento por una de dos razones:

1. Porque un tipo o nivel de desempeño recibe una recompensa consistente.
2. Porque una pauta de desempeño ya ha sido recompensada, por lo cual será repetida con la expectativa de que haya otra recompensa.

### **3.1.7.2. Tipos de recompensas económicas**

Según Chiavenato & Mascaró Sacristán (2009) la mayoría de las organizaciones adopta varios tipos de recompensas económicas:

1. *Las recompensas debidas por la realización de los objetivos de la empresa*, como las ganancias. La participación en resultados anuales, semestrales es un ejemplo de este criterio.
2. *Las recompensas vinculadas a la antigüedad del trabajador*, en la compañía y que se conceden de forma automática por ciertos intervalos, como cinco o 10 años, siempre y cuando el trabajador no haya tenido un desempeño insatisfactorio.
3. *Las recompensas por un desempeño claramente excepcional*. Estas recompensas exigen una diferencia en el desempeño y mejoras salariales que tengan valor motivacional. Es el aumento por méritos.

4. *Las recompensas debidas a los resultados de los departamentos, las divisiones o unidades* y que se puedan cuantificar con objetividad. Se comparten entre el grupo, en términos de un mismo porcentaje aplicado a la base salarial de cada persona. Se trata de la remuneración variable.

### **3.1.7.3. Remuneración variable**

Según Chiavenato & Mascaró Sacristán (2009):

La remuneración variable es la fracción de la remuneración total acreditada periódicamente (trimestral, semestral o anual) a favor del colaborador. En general, es de carácter selectivo y depende de los resultados que haya establecido la empresa (sea para el área, el departamento o el trabajo) para un periodo determinado por medio del trabajo en equipo o del colaborador considerado de forma aislada. (p. 320)

“Una de las ventajas de la remuneración variable es la flexibilidad. Si la empresa está en número rojo, puede considerar que la meta principal es la utilidad” (Chiavenato & Mascaró Sacristán, 2009, p.320).

### **3.1.7.4. Beneficios de las recompensas o incentivos**

Según Chiavenato & Mascaró Sacristán (2009) las organizaciones ofrecen recompensas con el propósito de reforzar actividades que produzcan los siguientes efectos:

1. Aumentarla conciencia y la responsabilidad del individuo y del equipo de la organización. Es decir, que incentiven la conciencia de la misión organizacional y el espíritu de la visión de futuro de la empresa.
2. Ampliar la interdependencia entre el individuo y el equipo y entre éste y la organización. En otras palabras, incentivar el espíritu de equipo y el trabajo en conjunto.
3. Ayudar a resaltar la creación constante de valor dentro de la organización. En otras palabras, incentivar las acciones que agreguen valor para la organización, el cliente y las propias personas. El desempeño excelente debe ser premiado.

### **3.2. Situación actual**

Las organizaciones cada día valoran más a sus colaboradores, pues es gracias a ellos que pueden funcionar y mantener vigentes en el mercado generando rentabilidad. Es por ello que las organizaciones cuidan la satisfacción laboral, ya que es por medio de ella que se obtiene un mejor desempeño laboral por parte de cada colaborador, es decir, la satisfacción sirve de motivación para realizar de buena gana las actividades que sean encomendadas.

Los incentivos son una parte importante de la satisfacción laboral, ya que, si un colaborador siente que se le reconoce por su trabajo, este sin lugar a dudas tratará de mejorar en lo que hace con la finalidad de obtener mejores recompensas.

Por su parte, la productividad es el elemento que permite la consecución de los objetivos debido a que sin ella las organizaciones se quedarían estáticas sin generar rentabilidad. Los colaboradores deben ser productivos a través del desempeño de sus actividades laborales, pues son ellos los que generan el funcionamiento organizacional.

Las relaciones personales son de suma importancia dentro del mundo de las organizaciones, ya sea entre compañeros de trabajo o con los jefes inmediatos, y esto debido a que dichas relaciones mejoran el clima organizacional, es decir, existe una atmosfera para la colaboración y la retroalimentación en las actividades laborales.

La satisfacción laboral se necesita en cualquier organización, ya que si se incentiva a un colaborador este se motivará para tener un mejor desempeño en sus funciones. Además, si se agrega a la lista las buenas relaciones personales es posible que la motivación crezca aún más, por lo que al final se podría hablar de un colaborador productivo, actor que suma para la consecución de los objetivos organizacionales.

La mejora continua se encuentra cada vez más presente en las organizaciones para hacerle frente a las demandas y a los cambios que impone el entorno, ya que de lo contrario será muy difícil competir en el mercado, mantener la cuota de clientes y seguir con vida para generar ganancia.

## **CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA**

### **4.1. Enfoque y métodos**

La investigación tiene un enfoque mixto, es decir, combina el enfoque cuantitativo con el enfoque cualitativo. El enfoque mixto ayuda a complementar la investigación y que esta, sea más veraz en los resultados de los análisis.

La información cuantitativa se recolectó mediante una encuesta de satisfacción laboral. El trabajo que se desarrolló en la investigación se enfocó en la elaboración de diversos elementos que conforman un programa de mejora continua para la Ferretería “Inversiones Barahona”

Se tomaron como variables independientes los incentivos, la productividad y las relaciones personales, mientras que para la variable dependiente se tomó la mejora continua.

### **4.2. Diseño de la investigación**

“La investigación tiene un diseño transversal descriptivo porque se define como un tipo de investigación observacional que analiza datos y variables recopiladas en un periodo de tiempo sobre una población muestra o subconjunto predefinido” (Hernández Sampieri, 2014). Su propósito es indagar las incidencias y valores que manifiestan las variables, así como ubicar o categorizar las proporciones más relevantes de los colaboradores dentro de la Ferretería “Inversiones Barahona”.

Según Hernández Sampieri (2014):

El procedimiento consiste en llevar a cabo un proceso que capture las opiniones de la población o personas en el momento específico para determinar lo que sucede en tiempo real, en un momento determinado, siendo este el punto de partida para analizar la incidencia e interrelacionarla en un momento dado al objeto de estudio.

### **4.3. Población y muestra**

La población utilizada en la investigación es finita porque se enfoca específicamente en 25 colaboradores de la Ferretería “Inversiones Barahona”.

La muestra es el subconjunto o población seleccionada por métodos diversos, pero siempre teniendo en cuenta la representatividad del universo, es decir, la muestra es representativa si reúne las características de los individuos del universo. La muestra está constituida por toda la empresa, es decir, es igual a la población por cuanto esta es pequeña, contando con 25 empleados actualmente encuestados, mismos que están distribuidos en las áreas de caja, bodega, transporte y ventas.

### **4.4. Técnicas e instrumentos aplicados**

El instrumento utilizado para la investigación es la encuesta debido a que es una técnica eficiente en la adquisición de información previamente elaborada, a través de la cual se puede conocer la opinión de los colaboradores dentro de la Ferretería “Inversiones Barahona” basándose en la satisfacción como el tema central para la

investigación. El encuestado puede leer cada una de las preguntas cerradas y responder a lo escrito sin la intervención de otras personas.

La encuesta que se aplicó consta de quince preguntas cuya finalidad es conocer el grado de satisfacción que actualmente tienen los colaboradores en su puesto de trabajo, a fin de poder realizar un estudio que permita mejorar el funcionamiento de la empresa.

Las respuestas ante cada una de las preguntas están basadas en la técnica más popular “Rensis Likert” siendo esta un método de medición utilizado para evaluar la opinión y actitudes de las personas. La Escala de Likert es una escala de calificación ideal para medir reacciones, actitudes y comportamientos de los colaboradores. A diferencia de una simple pregunta de “sí” o “no”, la escala de Likert permite a los encuestados calificar sus respuestas (Hernández Sampieri, 2014).

Considerando obtener la información de forma eficaz y rápida, es necesario la utilización de las plataformas virtuales que permitan a los colaboradores dar su opinión en tiempo real, así como de forma precisa a través de los formularios expuestos por google docs, mismos que son un servicio virtual que se puede compartir en las distintas redes sociales.

#### **4.5. Fuentes de información (primaria y secundaria)**

Cuando se realiza una investigación siempre se verifica la validez de la teoría presentada y los recursos utilizados durante el proceso, es decir, esto será la fuente de apoyo para la información mostrada que puede estar basada en una metodología

cualitativa y cuantitativa o un poco de ambas. Además, es necesario mencionar que los datos estadísticos pueden ser de dos tipos:

- ✓ Datos que se necesitan, pero ya existen porque un investigador o institución los recolectó previamente.
- ✓ Datos que se requieren, pero no están disponibles, por lo que deben ser recolectados.

#### **4.5.1. Fuentes primarias**

Para elaborar el marco teórico se recurrió a los siguientes medios:

- ✓ Libros de la editorial Pearson, McGraw-Hill, Granica, entre otros
- ✓ Libros de la biblioteca de e-libro
- ✓ Documentos oficiales de instituciones públicas y privadas

#### **4.5.2. Fuentes secundarias**

Se tomaron en cuenta:

- ✓ Artículos de revistas como: Redalyc, Estrategia y Negocios, entre otras
- ✓ Artículos de la plataforma "ProQuest"
- ✓ Artículos de páginas web

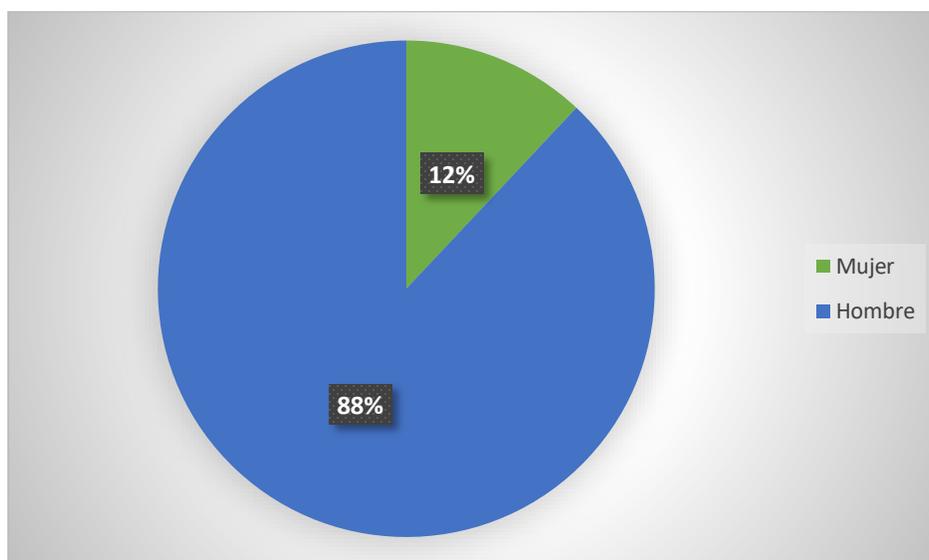
## CAPÍTULO V. RESULTADOS Y ANÁLISIS

### 5.1. Resultados de tablas, gráficos y análisis

**Tabla No.1.** Género

Condición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Mujer	3	12%	12%
<b>Hombre</b>	<b>22</b>	<b>88%</b>	<b>100%</b>
Total	25	100%	100%

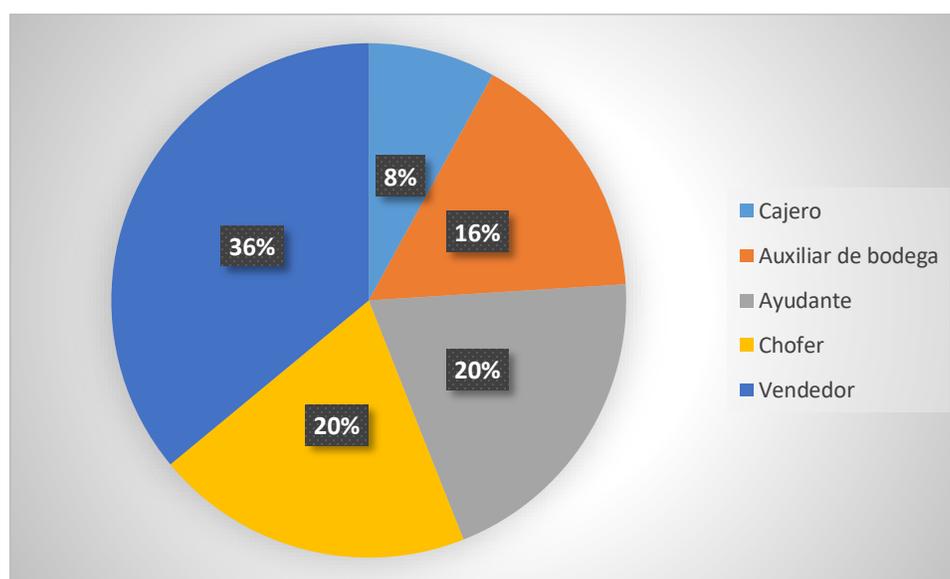
**Gráfico No.1.** Género



De acuerdo con los resultados obtenidos se demuestra que existe una mayor población de hombres con un porcentaje del 88%, mientras que un 12% de las personas consultadas son mujeres.

**Tabla No.2.** Nombre del puesto

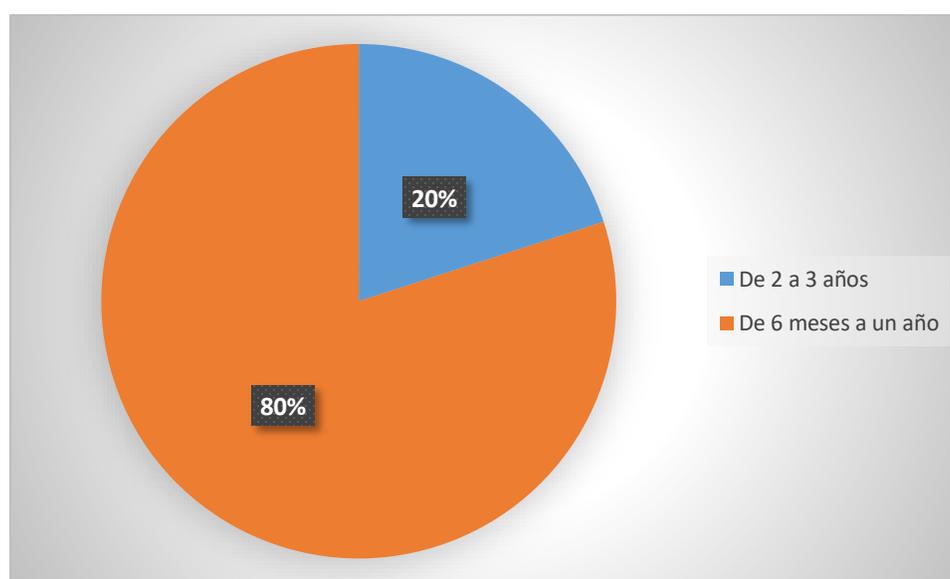
Condición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Cajero	2	8%	8%
Auxiliar de bodega	4	16%	24%
Ayudante	5	20%	44%
Chofer	5	20%	64%
<b>Vendedor</b>	<b>9</b>	<b>36%</b>	<b>100%</b>
Total	25	100%	100%

**Gráfico No.2.** Nombre del puesto

El 36% de los encuestados son vendedores, mientras que un 20% se desempeña en el puesto de chofer y otro 20% como ayudantes. Además, un 16% trabaja como auxiliar de bodega y solo un 8% trabaja en el área de caja.

**Tabla No.3.** Antigüedad dentro de la organización

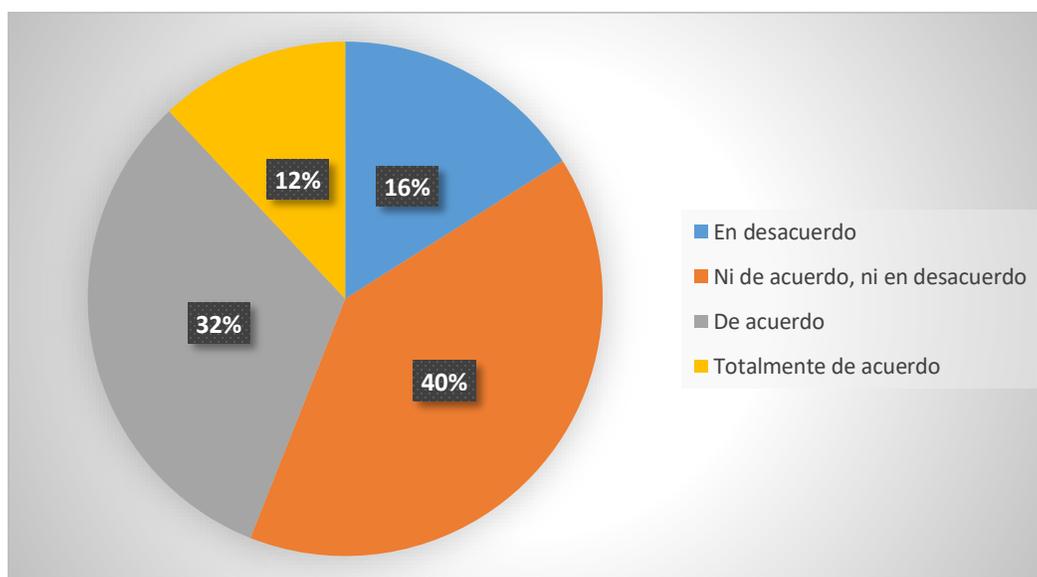
Condición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
De 2 a 3 años	5	20%	20%
<b>De 6 meses a un año</b>	<b>20</b>	<b>80%</b>	<b>100%</b>
Total	25	100%	100%

**Gráfico No.3.** Antigüedad dentro de la organización

Existe una tendencia de entre 6 meses a un año de antigüedad dentro de la organización con un 80%, mientras que solo un 20% de los encuestados tiene de 2 a 3 años.

**Tabla No.4.** Mi trabajo me permite cubrir mis necesidades económicas

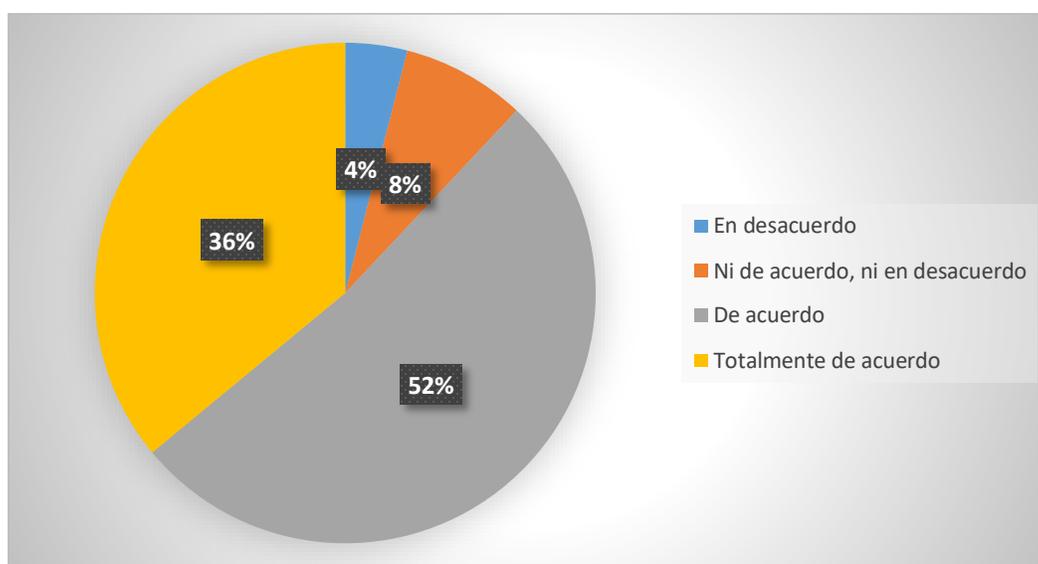
Condición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
En desacuerdo	4	16%	16%
<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>	<b>10</b>	<b>40%</b>	<b>56%</b>
De acuerdo	8	32%	88%
Totalmente de acuerdo	3	12%	100%
Total	25	100%	100%

**Gráfico No.4.** Mi trabajo me permite cubrir mis necesidades económicas

Un 40% de los encuestados no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo respecto a que su trabajo les permite cubrir sus necesidades económicas, lo que deja un panorama neutral. Sin embargo, un 32% está de acuerdo y un 12% se encuentra totalmente de acuerdo, por lo que se puede decir que los colaboradores con su trabajo si consiguen cubrir sus necesidades económicas. Solo un 16% está en desacuerdo.

**Tabla No.5.** Los reconocimientos son para mí una fuente de motivación

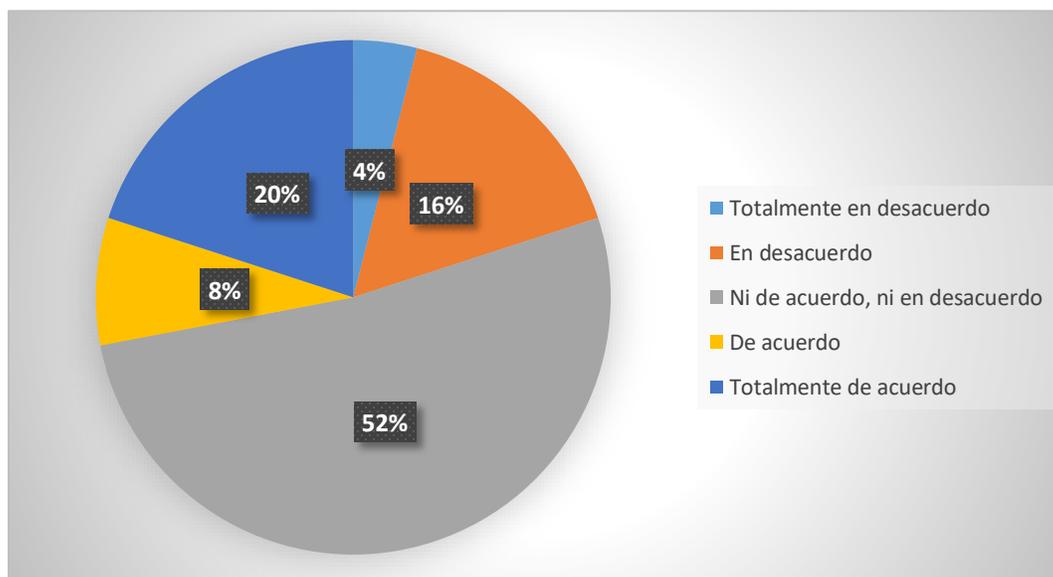
Condición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
En desacuerdo	1	4%	4%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	8%	12%
<b>De acuerdo</b>	<b>13</b>	<b>52%</b>	<b>64%</b>
Totalmente de acuerdo	9	36%	100%
Total	25	100%	100%

**Gráfico No.5.** Los reconocimientos son para mí una fuente de motivación

El 52% de los colaboradores están de acuerdo en que los reconocimientos son una fuente de motivación y un 36% está totalmente de acuerdo. Por otra parte, solo un 8% no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo, resultado que no ofrece una opinión concreta a lo preguntado. Por último, solo un 1% está en desacuerdo, lo que indica que la práctica de reconocimientos debe seguir realizándose.

**Tabla No.6.** Estoy conforme con mi horario de trabajo

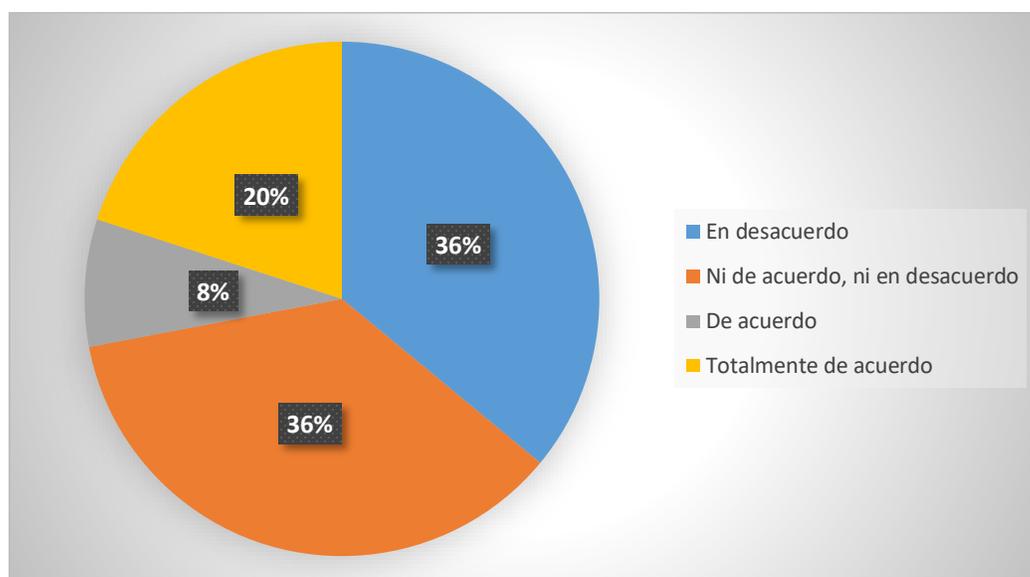
Condición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	4%	4%
En desacuerdo	4	16%	20%
<b>Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</b>	<b>13</b>	<b>52%</b>	<b>72%</b>
De acuerdo	2	8%	80%
Totalmente de acuerdo	5	20%	100%
Total	25	100%	100%

**Gráfico No.6.** Estoy conforme con mi horario de trabajo

De los colaboradores encuestados, un 52% no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo en estar conforme con su horario de trabajo, por lo que no se tiene una respuesta concreta. Sin embargo, un 20% se encuentra totalmente de acuerdo y un 8% está de acuerdo, siendo estos porcentajes los que reflejan que los colaboradores si se encuentran satisfechos con su horario de trabajo. Por otro lado, solo un 16% se muestra en desacuerdo y un 4% se encuentra totalmente en desacuerdo.

**Tabla No.7.** La empresa me otorga vacaciones

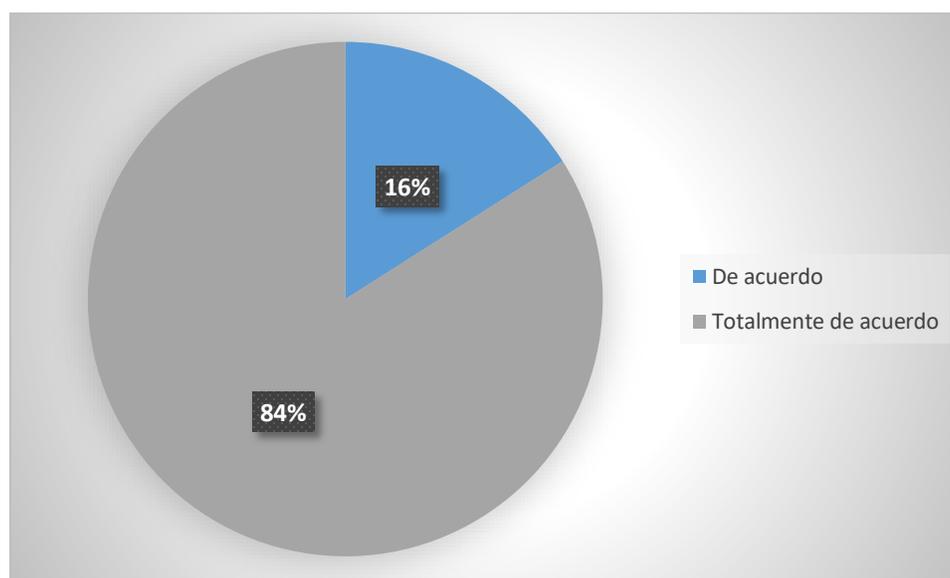
Condición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
En desacuerdo	9	36%	36%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	9	36%	72%
De acuerdo	2	8%	80%
Totalmente de acuerdo	5	20%	100%
Total	25	100%	100%

**Gráfico No.7.** La empresa me otorga vacaciones

Existe un 36% de los encuestados que no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo respecto a que la empresa le otorga vacaciones, lo que no deja una opinión en concreto. Sin embargo, existe otro 36% que se encuentra en desacuerdo, lo que demuestra que los colaboradores consideran que la empresa no les otorga vacaciones. Por otro lado, el 20% está totalmente de acuerdo en que la empresa les otorga vacaciones, mientras que el 8% se muestra de acuerdo.

**Tabla No.8.** Considero que tengo un buen desempeño laboral

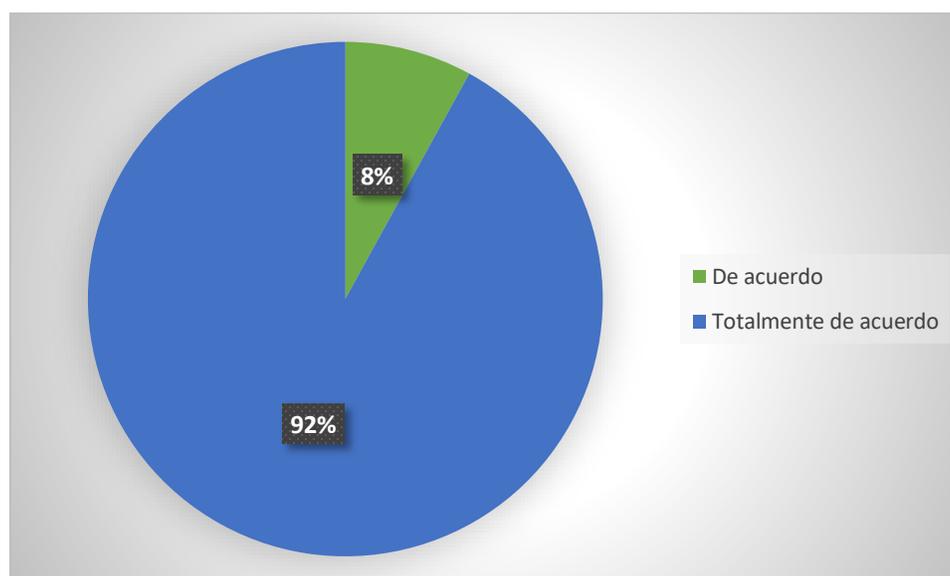
Condición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
De acuerdo	4	16%	16%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>21</b>	<b>84%</b>	<b>100%</b>
Total	25	100%	100%

**Gráfico No.8.** Considero que tengo un buen desempeño laboral

Un 84% de los encuestados se muestra totalmente de acuerdo en relación a que tienen un buen desempeño laboral, mientras que un 16% se encuentra de acuerdo. Un buen desempeño ayuda a las organizaciones a tener un óptimo funcionamiento.

**Tabla No.9.** Conozco los resultados que se esperan de mi trabajo

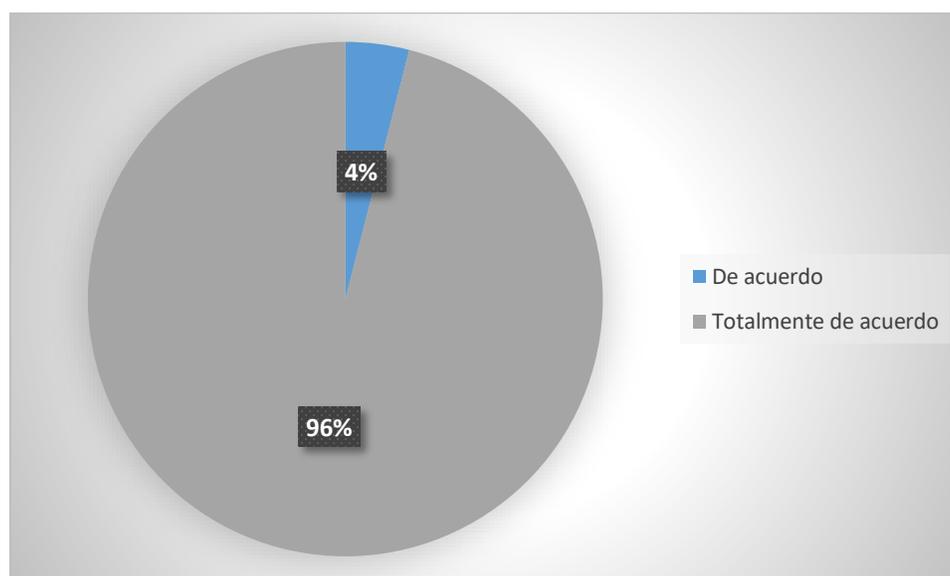
Condición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
De acuerdo	2	8%	8%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>23</b>	<b>92%</b>	<b>100%</b>
Total	25	100%	100%

**Gráfico No.9.** Conozco los resultados que se esperan de mi trabajo

Un 92% de los colaboradores encuestados está totalmente de acuerdo en conocer los resultados que se esperan de su trabajo, mientras que un 8% está de acuerdo. Es de mucha importancia que los colaboradores tengan conocimiento de lo que se espera de su trabajo, a fin de que puedan tener un buen desempeño que ayude al logro de los objetivos organizacionales.

**Tabla No.10.** Hago buen uso de mi tiempo en el trabajo

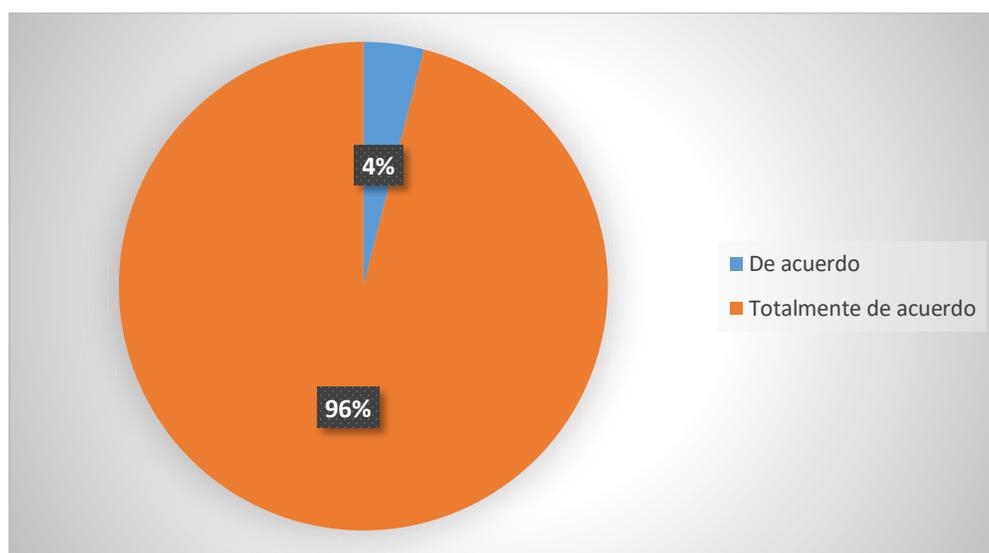
Condición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
De acuerdo	1	4%	4%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>24</b>	<b>96%</b>	<b>100%</b>
Total	25	100%	100%

**Gráfico No.10.** Hago buen uso de mi tiempo en el trabajo

El 96% de los colaboradores encuestados se encuentra totalmente de acuerdo respecto a que hacen un buen uso de su tiempo en el trabajo, mientras que un 4% se muestra de acuerdo. Es importante que los colaboradores utilicen bien su tiempo, ya que de esa manera las organizaciones podrán ser más eficientes.

**Tabla No.11.** Doy mi mayor esfuerzo para cumplir con mis responsabilidades laborales

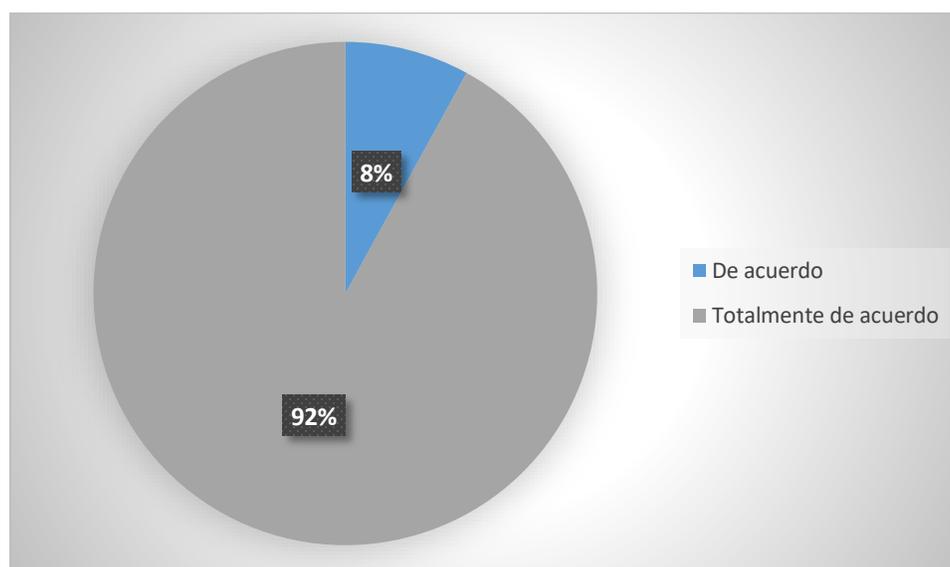
Condición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
De acuerdo	1	4%	4%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>24</b>	<b>96%</b>	<b>100%</b>
Total	25	100%	100%

**Gráfico No.11.** Doy mi mayor esfuerzo para cumplir con mis responsabilidades laborales

El 96% de los encuestados se encuentra totalmente de acuerdo en dar su mayor esfuerzo para cumplir sus responsabilidades laborales, en tanto que un 4% está de acuerdo. Los colaboradores deben esforzarse para cumplir a cabalidad cada una de sus obligaciones en beneficio de las organizaciones.

**Tabla No.12.** Mi puesto de trabajo es tan importante como los demás

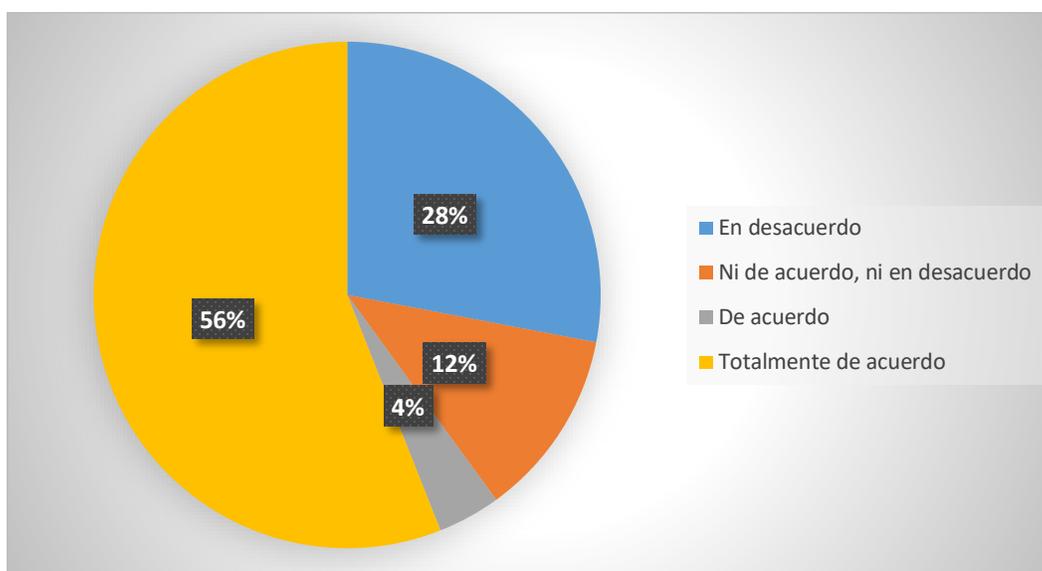
Condición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
De acuerdo	2	8%	8%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>23</b>	<b>92%</b>	<b>100%</b>
Total	25	100%	100%

**Gráfico No.12.** Mi puesto de trabajo es tan importante como los demás

Un 92% de los colaboradores que fueron encuestados están totalmente de acuerdo en que sus puestos de trabajo son tan importantes como los demás, entre tanto que un 8% se muestra de acuerdo. Todos los puestos de trabajo que conforman una organización son importantes, pues cada uno cumple una labor para asegurar el funcionamiento organizacional.

**Tabla No.13.** Recibo retroalimentación por parte de mi jefe inmediato

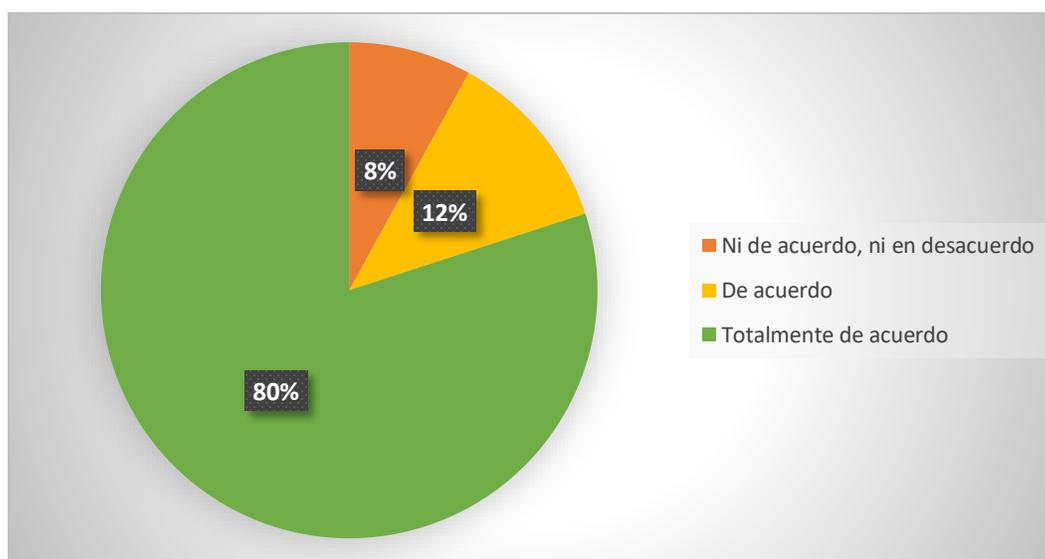
Condición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
En desacuerdo	7	28%	28%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	12%	40%
De acuerdo	1	4%	44%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>14</b>	<b>56%</b>	<b>100%</b>
Total	25	100%	100%

**Gráfico No.13.** Recibo retroalimentación por parte de mi jefe inmediato

El 56% de los encuestados se encuentra totalmente de acuerdo en recibir retroalimentación por parte de su jefe inmediato, mientras que un 4% se muestra de acuerdo. Por otro lado, un 12% no está ni de acuerdo, ni desacuerdo en recibir retroalimentación, lo que no deja una respuesta concreta. Por último, solo 28% está en desacuerdo, es decir, los encuestados consideran que no reciben retroalimentación alguna.

**Tabla No.14.** Tengo una buena relación con mi jefe inmediato

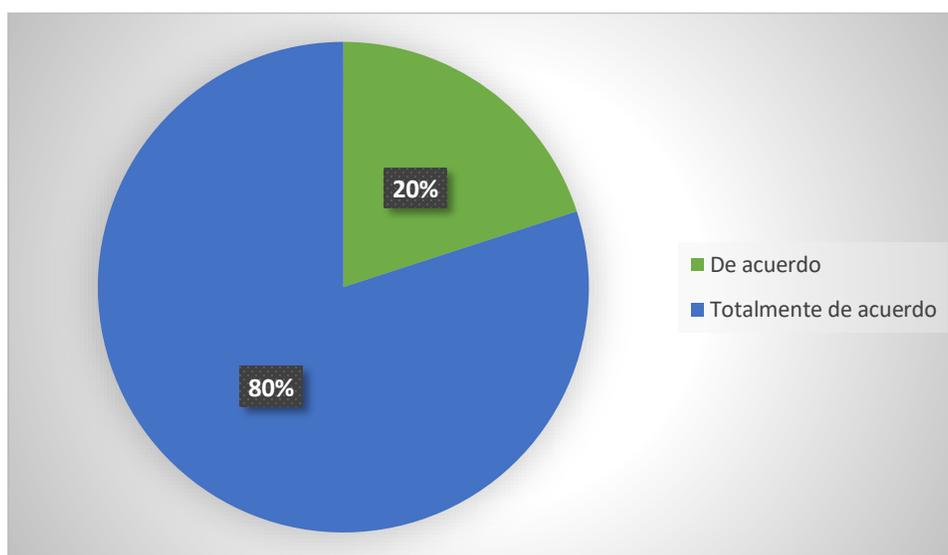
Condición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	8%	8%
De acuerdo	3	12%	20%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>20</b>	<b>80%</b>	<b>100%</b>
Total	25	100%	100%

**Gráfico No.14.** Tengo una buena relación con mi jefe inmediato

El 80% de los colaboradores está totalmente de acuerdo en tener una buena relación con su jefe inmediato, mientras que un 12% se muestra de acuerdo. Por otro lado, solo un 8% no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo, porcentaje que no deja respuesta alguna. Es necesario cuidar las relaciones personales a lo interno de las organizaciones debido a que estas afectan al clima laboral.

**Tabla No.15.** Mantengo una buena relación con mis compañeros de trabajo

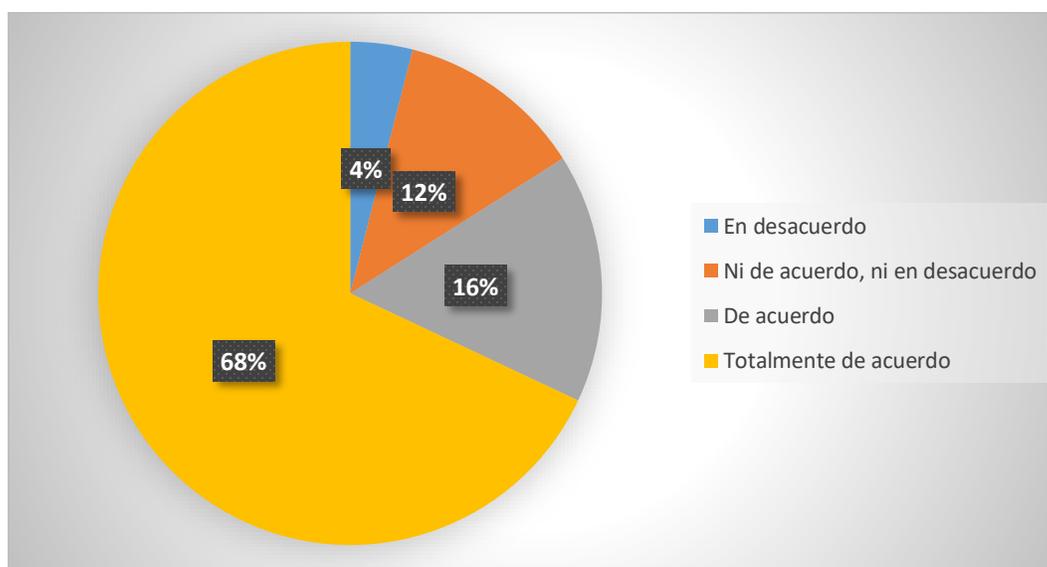
Condición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
De acuerdo	5	20%	20%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>20</b>	<b>80%</b>	<b>100%</b>
Total	25	100%	100%

**Gráfico No.15.** Mantengo una buena relación con mis compañeros de trabajo

De los encuestados, el 80% está totalmente de acuerdo en mantener una buena relación con sus compañeros de trabajo, entre tanto que un 20% se encuentra de acuerdo. Las buenas relaciones entre compañeros de trabajo son necesarias, ya que de esa forma se puede conseguir una mejor sinergia que permita la consecución de los objetivos organizacionales.

**Tabla No.16.** Me gusta trabajar en equipo

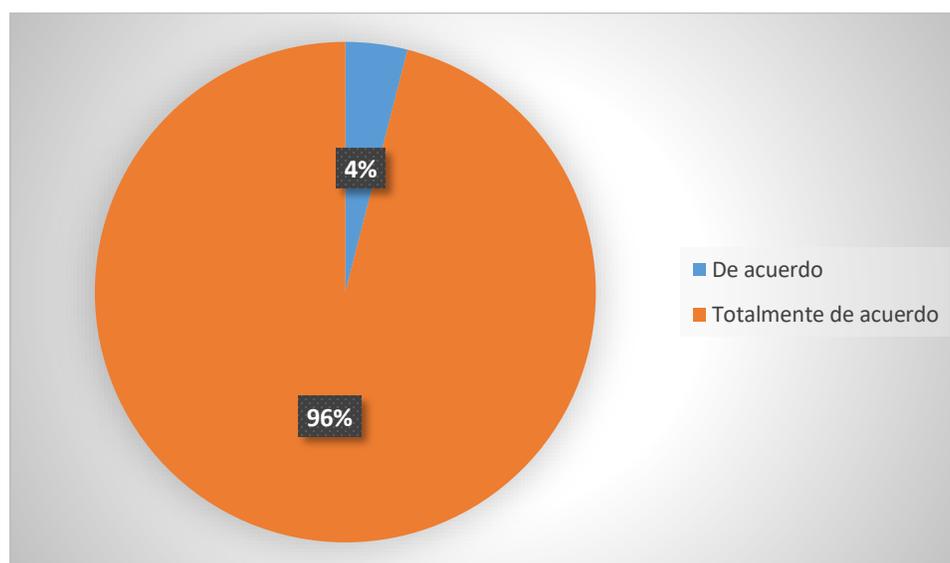
Condición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
En desacuerdo	1	4%	4%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	12%	16%
De acuerdo	4	16%	32%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>17</b>	<b>68%</b>	<b>100%</b>
Total	25	100%	100%

**Gráfico No.16.** Me gusta trabajar en equipo

El 68% de los colaboradores encuestados está totalmente de acuerdo en trabajar en equipo, mientras que un 16% se muestra de acuerdo. Por otro lado, un 12% no está ni de acuerdo, ni en desacuerdo en trabajar en equipo, lo que deja un panorama neutral. Por último, solo existe un 4% que está en desacuerdo con la idea de trabajar en equipo.

**Tabla No.17.** Me siento respetado por los demás

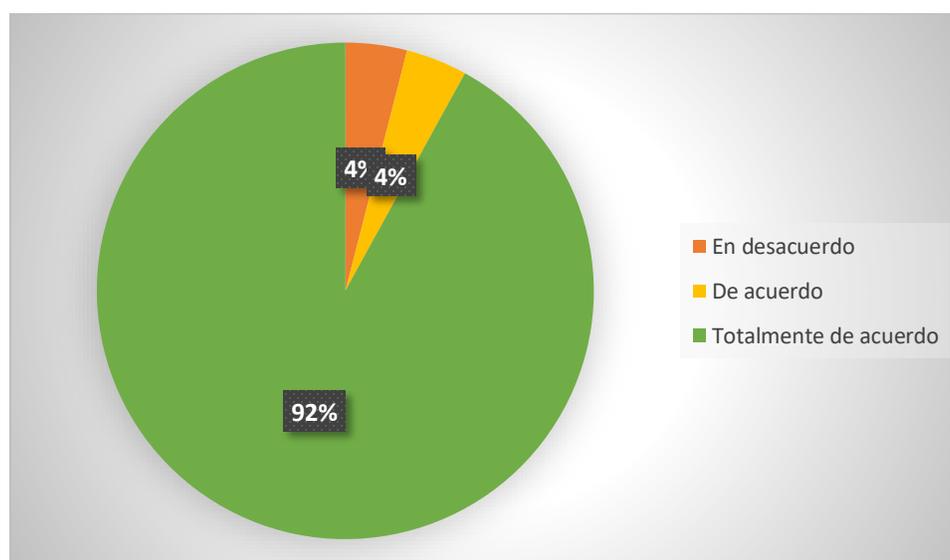
Condición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
De acuerdo	1	4%	4%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>24</b>	<b>96%</b>	<b>100%</b>
Total	25	100%	100%

**Gráfico No.17.** Me siento respetado por los demás

El 96% de los encuestados se encuentra totalmente de acuerdo en relación a sentirse respetado por los demás, mientras que el 4% se muestra de acuerdo. El respeto es sin lugar a dudas un elemento de suma importancia para la existencia de un buen clima laboral.

**Tabla No.18.** Recibo ayuda de mis compañeros de trabajo

Condición	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
En desacuerdo	1	4%	4%
De acuerdo	1	4%	8%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>23</b>	<b>92%</b>	<b>100%</b>
Total	25	100%	100%

**Gráfico No.18.** Recibo ayuda de mis compañeros de trabajo

De los encuestados, el 92% está totalmente de acuerdo en recibir ayuda de sus compañeros de trabajo, mientras que un 4% se encuentra de acuerdo. Por otro lado, existe otro 4% que considera no recibir ayuda de sus compañeros de trabajo. El apoyo entre compañeros es necesario para tener un mejor desenvolvimiento en las actividades laborales.

## 5.2. Análisis consolidado de los resultados

Se encontró que la mayoría de los colaboradores son hombres con una antigüedad de 6 meses a un año. Además, en la empresa existe un número mayor de vendedores en comparación con el resto de puestos.

En el tema de incentivos, los colaboradores no se encuentran a favor, pero tampoco en contra de su horario de trabajo. Una parte de los colaboradores consideran que no reciben vacaciones, pero otra parte se encuentra en un término medio, es decir, no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Con el tema de salario no hay problemas.

En productividad, la mayoría de los colaboradores consideran que tienen un buen desempeño, además de que tienen conocimiento de lo que se espera de sus actividades laborales. Sin embargo, no basta con saber de boca de los propios colaboradores que tienen un buen desempeño, es necesario llevar a cabo un proceso formal de evaluación del desempeño para determinar si las cosas se están haciendo realmente bien, de lo contrario se deberán tomar las medidas correctivas a la brevedad.

Por último, los colaboradores tienen buenas relaciones personales con sus jefes, lo que facilita la interacción para pedir retroalimentación o algún tipo de ayuda para llevar a cabo una tarea. Además, existen buenas relaciones personales entre compañeros de trabajo, lo que permite una sinergia para la consecución de los objetivos organizacionales. Es importante mencionar que clima laboral también se ve beneficiado.

En conclusión, las variables de productividad y relaciones personales muestran un buen comportamiento a lo interno de la Ferretería "Inversiones Barahona", sin embargo, la variable de incentivos muestra un nivel intermedio, por lo que se anima a mejorar el

paquete de incentivos que la empresa ofrece actualmente, y esto con la finalidad de que en conjunto con las demás variables en mención se potencie mucho más la satisfacción laboral de cada colaborador, acción que al final se puede traducir en un mejor desempeño y por ende, en un mayor esfuerzo para la consecución de los objetivos organizacionales.

## **CAPÍTULO VI. ACTIVIDADES DE MEJORA / APLICABILIDAD**

### **6.1. Situación actual / Introducción**

La Ferretería “Inversiones Barahona” no cuenta con un programa de mejora continua que le ayude a la consecución efectiva de sus metas organizacionales. En primera instancia, no existe un plan concreto de incentivos que motive a los colaboradores a dar lo mejor de sí mismos en sus actividades laborales. Si bien es cierto, el dinero es uno de los principales motivadores por excelencia, pero además de él existen otros tipos de incentivos que pueden tener un impacto positivo en el ánimo de los colaboradores como ser: vacaciones, horarios flexibles, reconocimiento del empleado del mes, entre otros.

Por otro lado, la Ferretería no posee un formato para evaluar el desempeño, por lo que no se puede saber con certeza si los colaboradores están cumpliendo a cabalidad con sus responsabilidades asignadas. No basta con que los colaboradores sientan que tiene un buen desempeño, es mejor llevar a cabo una medición ya que de esa forma se pueden tomar los correctivos necesarios para encaminar su esfuerzo en beneficio de la organización. Además, hace falta un tablero de control que permita vigilar el avance de los objetivos estratégicos de la empresa, razón por la cual existe un desconocimiento de la efectividad que tiene el funcionamiento a lo interno de la organización.

Por último, la Ferretería “Inversiones Barahona” carece de instrumentos que le den la oportunidad de medir la motivación y el clima laboral que impera en la organización. La motivación es el impulso que lleva a los colaboradores a realizar de buena manera sus actividades laborales, mientras que el clima laboral tiene que ver con las relaciones

personales y las instalaciones donde los colaboradores desempeñan sus funciones, aspectos que sin lugar a dudas también tienen un efecto negativo o positivo en la motivación laboral. Es necesario medir la motivación y el clima laboral debido a que no son permanentes, es decir, cambian con el paso del tiempo, por lo que los colaboradores podrían no sentirse a gusto dentro de la organización poniendo en peligro el buen desenvolvimiento de la empresa en el mercado o incluso aumentando las posibilidades de que se vayan los buenos talentos al renunciar.

## **6.2. Solución implementada / Nombre de la propuesta**

Con base en los resultados encontrados se propone a la Ferretería “Inversiones Barahona” la siguiente solución:

DISEÑO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA EN LA FERRETERÍA “INVERSIONES BARAHONA”

### **6.2.1. Evaluación del desempeño 360°**

Es necesario conocer cómo se desenvuelven los colaboradores en sus actividades laborales, ya que de esa forma se identifican problemas de desempeño para que puedan ser corregidos, y esto con el objetivo de que el buen funcionamiento organizacional no se vea afectado.

Se seleccionó la evaluación 360° debido a que en esta participa el jefe, los compañeros del mismo nivel, los subordinados, los clientes y el propio evaluado, es decir,

al contar con un mayor número de percepciones se puede tener un panorama más claro del desempeño de cada colaborador, a fin de tomar los correctivos adecuados.

“Esta evaluación es más rica porque produce información distinta, procedente de todas partes, y sirve para asegurar la adaptación y el acoplamiento del trabajador a las diversas demandas que recibe de su entorno de trabajo o de sus asociados” (Chiavenato & Mascaró Sacristán, 2009, p. 250).

### **6.2.2. Tablero de comando (Balanced Scorecard)**

Esta herramienta tiene como objetivo proporcionar un mejor control de las metas organizacionales que establezca la empresa, y esto con el fin de tener un buen funcionamiento para operar en el mercado y generar rentabilidad.

### **6.2.3. Plan de incentivos**

El plan tiene como objetivo compensar a todos los colaboradores con base en su desempeño laboral, a fin de estimular su motivación en pos de mejores resultados organizacionales. Por otro lado, es importante procurar que se cumpla con los derechos básicos que tienen los colaboradores como ser: salario, decimotercero y decimocuarto, vacaciones, pago del Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS), entre otros.

#### **6.2.4. Encuesta de clima laboral**

Bordas Martínez & la Universidad Nacional de Educación a Distancia (España) (2016)

afirman:

El clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización.  
(p. 26)

“El clima se refiere a percepciones descriptivas del entorno laboral de la organización y satisfacción laboral se refiere a actitudes, a evaluaciones personales de las experiencias organizacionales” (Bordas Martínez & Universidad Nacional de Educación a Distancia (España), 2016, pp. 32-33).

La encuesta de clima laboral pretende conocer a mayor detalle los aspectos organizacionales que están teniendo incidencia en el desempeño de los colaboradores, así como en su motivación, y esto con el objetivo de hacer los ajustes que sean necesarios para hacer agradable el clima de la empresa.

La encuesta de clima laboral puede ser aplica por el gerente general o un consultor externo.

### 6.3. Sustento teórico de la solución a implementar

#### 6.3.1. Evaluación del desempeño 360°

#### Formato 1. Evaluación del desempeño 360°

### EVALUACIÓN 360° FERRETERÍA “INVERSIONES BARAHONA”

#### I. DATOS DEL EVALUADO

Fecha: / /

Nombre:		Cargo:	
Oficina/Área:		Ubicación:	

#### II. DATOS DEL EVALUADOR

Marque con una “X” la relación con el evaluado

Autoevaluado		Jefe Inmediato		Supervisado		Colega (par)		Cliente	
--------------	--	----------------	--	-------------	--	--------------	--	---------	--

#### III. INDICADORES DE GESTIÓN

Marque con una “X” en un recuadro apropiado. En la escala de calificaciones se le dará una representación de:

Grado	Porcentaje	Descripción
A (Excelente)	(100%)	Muestra un dominio total de la competencia, es un experto.
B (Bueno)	(75%)	Evidencia un manejo casi perfecto de la competencia.
C (Regular)	(50%)	Demuestra la competencia parcialmente.
D (Deficiente)	(25%)	Presenta la competencia en su grado mínimo.

**Nota:** Esta evaluación está basada en el diccionario de comportamientos de Martha Alles (2007) y aplica para todos los puestos de la empresa.

\*Si usted es cliente evalúe aquí, de lo contrario pase al siguiente cuadro.

Indicador	Calificación				Comentarios
	A	B	C	D	
<b>Orientación al cliente:</b> Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas.					
<b>Orientación a resultados:</b> Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades de los clientes, superar a los competidores o mejorar la organización.					
<b>Resolución de conflictos:</b> Es la capacidad de idear soluciones que darán lugar a una clara satisfacción de los problemas de los clientes, atendiendo así sus necesidades.					
<b>Iniciativa:</b> Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que empuje a hacerlo.					

<p><b>Responsabilidad:</b> Es el compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.</p>					
<p><b>Ética:</b> Es sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.</p>					
<p><b>Negociación:</b> Es la capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.</p>					
<p><b>Comunicación:</b> Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, y exponer aspectos positivos. Es la habilidad de escuchar al otro y entenderlo.</p>					

\*Si usted es jefe inmediato, colega, supervisado o se está autoevaluado, evalúe en este cuadro.

Indicador	Calificación				Comentarios
	A	B	C	D	
<b>Responsabilidad:</b> Es el compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.					
<b>Trabajo en equipo:</b> Implica la intención de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva. La intención debe ser genuina.					
<b>Comunicación:</b> Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, y exponer aspectos positivos. Es la habilidad de escuchar al otro y entenderlo.					
<b>Compromiso:</b> Siente como propios los objetivos de la organización. Cumple con sus compromisos, tanto personales como profesionales.					

<p><b>Orientación a resultados:</b> Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades de los clientes, superar a los competidores o mejorar la organización.</p>					
<p><b>Adaptabilidad:</b> Es la capacidad de modificar la propia conducta para adaptarse y amoldarse a los cambios, a fin de alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.</p>					
<p><b>Perseverancia:</b> Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.</p>					
<p><b>Iniciativa:</b> Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que empuje a hacerlo.</p>					



### **6.3.1.1. Pasos**

Los pasos para aplicar una evaluación del desempeño 360° son:

1. Se le extiende un formato de evaluación a cada evaluador, incluyendo al propio colaborador.
2. Se explica detalladamente cada uno de los elementos que conforman el formato de evaluación, a fin de que cada evaluador realice su tarea correctamente.
3. Después de que los evaluadores han finalizado la evaluación, el jefe inmediato del evaluado deberá hacer un análisis de los datos recolectados.
4. Posterior al análisis, el jefe inmediato deberá fijar una fecha para la entrevista de retroalimentación, es decir, una reunión con el evaluado para darle a conocer los resultados obtenidos en la evaluación, y esto con la finalidad de reforzar los puntos débiles y felicitar el buen desempeño.

### **6.3.1.2. Responsable**

El responsable de aplicar la evaluación 360° será el gerente de recursos humanos o el gerente general. Su papel será capacitar al jefe inmediato de cada colaborador en la implementación de las evaluaciones, así como en el análisis de resultados y entrevista de retroalimentación. Si la empresa lo prefiere puede contratar a un consultor externo para obtener mejores resultados

### 6.3.1.3. Fecha de aplicación

La evaluación se aplicará dos veces al año en los meses de enero y julio respectivamente, a fin de asegurar el buen desempeño de los colaboradores. Se tomará como fecha de aplicación la segunda semana de los meses antes mencionados.

### 6.3.1.4. Tiempo de duración

La evaluación del desempeño puede durar una semana distribuyendo las actividades de la siguiente manera:

**Tabla No.19. Tiempo de duración de la evaluación del desempeño 360°**

Tiempo	Actividad
<b>Lunes y martes</b>	Aplicación de evaluación 360°
<b>Miércoles y jueves</b>	Evaluación de los resultados
<b>Viernes</b>	Entrevista con los evaluados

Fuente: (Fuente propia).

### 6.3.2. Tablero de comando (Balanced Scorecard)

Se escogió el tablero de comando porque permite tener un mejor control de los objetivos que la organización pretenda alcanzar. A continuación, se muestra el formato:

#### Formato 2. Tablero de comando

**TABLERO DE COMANDO FERRETERÍA “INVERSIONES BARAHONA”**

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Medición	Meta	Óptimo	Moderado	Deficiente	Resultado	Responsable
Financiera									
Clientes									
Procesos									
Aprendizaje									

Fuente: (Martínez Lima, 2018)

### **6.3.2.1. Elementos que conforman el tablero de comando (Balanced Scorecard)**

#### **6.3.2.1.1. Perspectivas**

El tablero de comando consta de 4 perspectivas:

1. **Perspectiva financiera:** Se enfoca en las ganancias de la empresa.
2. **Perspectiva clientes:** Busca satisfacer las necesidades del cliente.
3. **Perspectiva procesos:** Trata de mejorar los procesos internos de la empresa.
4. **Perspectiva aprendizaje:** Tiene como objetivo el desarrollo de las competencias de los colaboradores.

#### **6.3.2.1.2. Objetivos**

Son los propósitos que la empresa desea lograr en cada una de las perspectivas.

#### **6.3.2.1.3. Indicadores**

Son los parámetros por medio de los cuales la empresa medirá el cumplimiento de los objetivos.

#### **6.2.3.1.4. Medición**

Es el periodo en el que se medirá el cumplimiento de los objetivos establecidos.

#### **6.3.2.1.5. Metas**

Son las cifras que la empresa desea alcanzar en cada uno de sus objetivos. Dentro de las metas hay 3 niveles de cumplimiento: óptimo, moderado y deficiente.

#### **6.3.2.1.6. Resultados**

Se enfocan en los niveles de cumplimiento alcanzados en cada una de las metas organizacionales.

#### **6.3.2.2. Responsable**

El encargado de planificar y ejecutar el tablero de comando será el gerente de recursos humanos en conjunto con los gerentes o jefes de los demás departamentos

#### **6.3.2.3. Fecha de planificación y ejecución**

Las perspectivas se planificarán después de cada evaluación, por lo que su ejecución se realizará una semana después.

#### **6.3.2.4. Fecha de evaluación de perspectivas**

Las perspectivas se irán evaluando de acuerdo al periodo tiempo que se haya establecido en la medición del tablero de comando, mismo que puede ser: mensual, trimestral, semestral o anual.

### 6.3.2.5. Ejemplo de ejecución

#### Formato 3. Ejemplo del tablero de comando

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Medición	Meta	Óptimo	Moderado	Deficiente	Resultado	Responsable
<b>Financiera</b>	Aumentar el número de las ventas	Número de ventas	Trimestral	40%	40%	30%	20%		Gerente de ventas
<b>Clientes</b>	Introducir nuevas líneas de productos	Número de líneas de productos	Semestral	2 líneas de productos	2 líneas	1 línea	0 líneas		Gerente de mercadeo
<b>Procesos</b>	Agilizar el proceso de cobro en caja	Minutos de reducción	Mensual	5 minutos	5 minutos	7 minutos	10 minutos		Jefe de operaciones
<b>Aprendizaje</b>	Mejorar el desempeño de los colaboradores	Horas de capacitación por colaborador	Semestral	30 horas	30 horas	20 horas	10 horas		Gerente de recursos humanos

Fuente: (Martínez Lima, 2018)

### 6.3.3. Plan de incentivos

Lo que se busca con el plan de incentivos es incrementar la motivación de los colaboradores, ya que ellos son una parte fundamental para el logro de los objetivos organizacionales. A los colaboradores se les puede incentivar por medio de las siguientes formas:

**Tabla No.20. Formas de compensación**

Forma	Descripción	Ejemplo	Objetivo	Beneficio	Responsable
Bonos por desempeño	Es el pago de una cantidad de dinero por el cumplimiento de metas grupales o individuales.	El logro de cierto número de ventas.	Recompensar el buen desempeño	Aumento de la motivación laboral	Gerente general o Gerente de Recursos Humanos
<b>Seguro de gastos médicos</b>	Es la contratación de una póliza con una empresa aseguradora que cubra los gastos en los que incurra el colaborador.	Un colaborador busca asistencia médica en una clínica privada.	Mantener saludables a los colaboradores.	Bienestar del colaborador	Gerente general o Gerente de recursos humanos
<b>Seguro mortuario</b>	Es la ayuda que la empresa brinda a los colaboradores cuando pierden a un familiar muy cercano.	Se murió la mamá de uno de los colaboradores de la empresa, por lo que se le brinda ayuda con los gastos mortuarios.	Apoyar a los colaboradores en los momentos más difíciles.	El colaborador se ahorra de realizar ciertos gastos.	Gerente general o Gerente de recursos humanos
<b>Bono educativo</b>	Es la cantidad de dinero que la empresa otorga una vez al año	Un colaborador tiene un hijo en la escuela, razón	Aportar a la educación	Los hijos de los colaboradores	Gerente general o Gerente de

	a los colaboradores que tienen hijos cursando estudios primarios, secundarios o universitarios.	por la que se le otorga un bono de 500 Lps.		tienen más posibilidades de continuar con sus estudios	recursos humanos
<b>Comisiones</b>	Se enfoca en otorgarles a los vendedores un porcentaje de ganancia por cada venta que cierren en el mes.	Por cada venta realizada se otorgara un 10% de comisión.	Destacar a los buenos vendedores	Las comisiones son una entrada extra de ingresos para el colaborador (vendedor)	Gerente general o Gerente de recursos humanos en colaboración con el jefe de ventas
<b>Reconocimientos</b>	Son una forma de estimular el ánimo de los colaboradores, ya que de esa manera sienten que su trabajo es tomado en cuenta.	-Empleado del mes -Bonos por antigüedad en la empresa	Reconocer a los colaboradores valiosos	Se mantiene contento a los colaboradores	Gerente general o Gerente de recursos humanos

Fuente: (Fuente propia).

### 6.3.3.1. Responsable

El encargado de velar por el cumplimiento del plan de incentivos será el gerente de recursos humanos o el gerente general.

### **6.3.3.2. Fecha de implementación**

El plan de incentivos se puede implementar en la primera semana en el mes de marzo. Además, la implementación se puede ir dando dentro de las posibilidades de la empresa, es decir, se comienza con algunas de las formas de compensación y posteriormente se empiezan a ejecutar las demás.

### 6.3.4. Encuesta de clima laboral

#### Formato 4. Encuesta de clima laboral

#### Ferretería “Inversiones Barahona”

#### Encuesta de clima laboral

**Nombre del puesto:** \_\_\_\_\_ **Género:** \_\_\_\_\_

**Antigüedad:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** A continuación, se presenta una serie de preguntas relacionadas al clima laboral. Por favor, coloque una “X” en la casilla que usted considere que es la mejor respuesta. No hay respuesta correcta o incorrecta.

Las opciones de respuesta son las siguientes:

- Totalmente en desacuerdo = 1
- En desacuerdo = 2
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo = 3
- De acuerdo = 4
- Totalmente de acuerdo = 5

Dimensión (Comunicación)	1	2	3	4	5
1. El jefe inmediato retroalimenta todas las actividades.					
2. El jefe inmediato es abierto al dialogo.					
3. Existe una buena comunicación entre compañeros de trabajo.					
4. Se utilizan diferentes medios para comunicar información.					
Dimensión (Liderazgo)	1	2	3	4	5
5. El jefe inmediato sirve como modelo a seguir.					
6. Existe apoyo del jefe inmediato en el desempeño de los colaboradores.					

7. El jefe inmediato ejerce un adecuado liderazgo en la organización.					
8. Se incentiva a los colaboradores a convertirse en líderes.					
<b>Dimensión (Trabajo en equipo)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
9. Existe una buena adaptabilidad a las características de los equipo de trabajo.					
10. El trabajo en equipo es deseado por los miembros de la organización.					
11. Los compañeros de equipo se apoyan entre sí.					
12. Los equipos de trabajo se comprometen con los objetivos establecidos.					
<b>Dimensión (Responsabilidad)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13. En la organización se cumple con las obligaciones laborales.					
14. Hay puntualidad a la hora de llegar al trabajo.					
15. Los miembros de la organización asumen la responsabilidad de sus actos.					
16. Se sobreponen los objetivos organizacionales antes que los intereses personales.					
<b>Dimensión (Respeto)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
17. Se respeta la integridad física de los colaboradores.					
18. Existe un ambiente de respeto entre compañeros de trabajo.					
19. Se respetan las políticas de la organización.					
20. Hay respeto hacia las autoridades de la organización.					

Fuente: (Fuente propia).

#### **6.3.4.1. Importancia**

Se eligió la encuesta de clima debido a que de esa forma se puede conocer el grado de conformidad que tiene cada colaborador en relación a su lugar de trabajo. Si el colaborador no se siente a gusto en la empresa muy difícilmente tendrá un buen desempeño en sus funciones, por lo que se hace necesario el monitoreo constante del clima laboral.

#### **6.3.4.2. Responsable**

El gerente de recursos humanos o el gerente general serán los encargados de aplicar la encuesta de clima laboral

#### **6.3.4.3. Fecha de aplicación**

La encuesta de clima laboral se aplicará dos veces al año en la última semana de los meses de junio y diciembre.

## 6.4. Cronología de trabajo / Cronograma de ejecución

### 6.4.1. Cronología de trabajo

**Tabla No.21. Cronograma de trabajo**

Actividad	Oct 25/10/20	Nov 04/11/20	Nov 11/11/20	Nov 16/11/20	Nov 25/11/20	Nov 30/11/20	Dic 21/12/20
Primer avance del proyecto de graduación.	X						
Primera asesoría con la tutora metodológica.		X					
Aplicación de encuesta de satisfacción laboral a los colaboradores de la Ferretería "Inversiones Barahona".			X				
Segundo avance del proyecto de graduación.				X			
Segunda asesoría con la tutora metodológica.					X		
Tercer avance del proyecto de graduación.						X	
Entrega de informe final del proyecto de graduación							X

Fuente: (Fuente propia).

## 6.4.2. Cronograma de ejecución

**Tabla No.22. Cronograma de ejecución**

Actividad	Responsable	Fecha	Lugar
Evaluación del desempeño de los colaboradores.	Gerente de recursos humanos, gerente general o un consultor externo	04/01/2021	Ferretería "Inversiones Barahona"
Implementación del tablero de control.	Gerente de recursos humanos o gerente general en conjunto con los gerentes o jefes de los demás departamentos.  También se puede contratar a un consultor externo	11/01/2021	Ferretería "Inversiones Barahona"
Implementación de plan de incentivos.	Gerente de recursos humanos, gerente general o un consultor externo	01/03/2021	Ferretería "Inversiones Barahona"
Aplicación de encuesta de clima laboral.	Gerente de recursos humanos, gerente general o un consultor externo	28/06/2021	Ferretería "Inversiones Barahona"

Fuente: (Fuente propia).

## 6.5. Análisis costo beneficio / Presupuesto

### 6.5.1. Presupuesto

Con base en la propuesta realizada sobre el programa de mejora continua, se hace la siguiente estimación de los gastos en los que la empresa incurriría en caso de contratar a un consultor externo:

**Tabla No.23. Presupuesto de programa de mejora continúa**

Producto	Descripción	Objetivo	Tiempo de duración	Costo unitario	Honorarios	Costo total
Evaluación del desempeño 360°	25 evaluaciones del desempeño	Conocer el desenvolvimiento de los colaboradores en sus actividades laborales	1 semana	1,400.00 Lps.	8,000.00 Lps.	43,000.00 Lps.
Implementación de un tablero de comando	1 tablero de comando	Controlar de una mejor manera el alcance de los objetivos organizacionales	1 semana	30,000.00 Lps.	6,000.00 Lps.	36,000.00 Lps.
Implementación de un plan de incentivos	1 plan de incentivos	Motivar a los colaboradores	1 semana	30,000.00 Lps.	5,000.00 Lps.	35,000.00 Lps.
Aplicación de encuesta de clima laboral	25 encuestas de clima laboral	Estimar el grado de satisfacción de los colaboradores en relación a su entorno de trabajo	1 semana	1,000.00 Lps.	5,000.00 Lps.	30,000.00 Lps.
<b>TOTAL</b>						<b>144,000.00 Lps.</b>

Fuente: (Fuente propia).

## DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO REALIZADO

El trabajo que se realizó en la Ferretería “Inversiones Barahona” se enfocó en primera instancia en la elaboración de un formato de evaluación del desempeño de 360°, ya que la empresa no cuenta con uno, es decir, nunca se ha evaluado el desempeño de los colaboradores. Se seleccionó la evaluación de 360 grados debido a que es la más completa de las evaluaciones, ya que brinda una perspectiva más amplia del desenvolvimiento de los colaboradores en sus actividades.

Posteriormente, se desarrolló un plan de incentivos para mantener motivados a los colaboradores, ya que ellos son el motor que permite el funcionamiento de las organizaciones. Para tal cometido, se describieron varias formas de compensación que la Ferretería “Inversiones Barahona” puede implementar de acuerdo a sus capacidades económicas, a fin de que le pueda cumplir a cada colaborador. Un programa de mejora continua requiere el apoyo de todos los colaboradores, razón por la cual se les necesita animados.

Por otro lado, se elaboró un tablero de comando (balanced scorecard) para que la empresa tenga un mejor monitoreo de los objetivos organizacionales que se haya propuesto. El tablero de comando consta de cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos y aprendizaje. Además, posee objetivos, indicadores de cumplimiento, formas de medición, metas y responsables, todo ello con la finalidad de controlar la consecución de cada objetivo. Una empresa puede establecerse metas, pero sino no existen indicadores que permitan conocer el grado de cumplimiento de las mismas, muy difícilmente se podrá mejorar.

Por último, se elaboró una encuesta de clima laboral para determinar qué tan a gusto se sienten los colaboradores en la empresa, ya que este es un factor necesario para el buen desempeño laboral. La encuesta contempla cinco dimensiones: comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, responsabilidad y respeto. Si el colaborador no se siente a gusto en su lugar de trabajo muy difícilmente tendrá un buen desempeño en sus funciones, razón por la cual se tomó bien implementar esta herramienta.

## VII. CONCLUSIONES

- ✓ El tema de incentivos en la Ferretería “Inversiones Barahona” se encuentra en un término intermedio, es decir, algunos colaboradores están de acuerdo con la manera en que se les compensa, pero otros no lo están, razón por la cual se hace necesario mejorar con la finalidad de motivar a los colaboradores.
- ✓ Los colaboradores de la Ferretería tienen una buena productividad, lo que ayuda a la consecución de los objetivos organizacionales. No obstante, es importante evaluar el desempeño, ya que este puede variar de periodo a periodo.
- ✓ Las relaciones personales entre colaboradores y jefes inmediatos son adecuadas, lo que facilita la correcta realización de las actividades laborales a través de la retroalimentación. Las buenas relaciones personales aumentan la satisfacción laboral de los colaboradores, por lo que su disposición para aportar a las metas organizacionales es mejor.

## VIII. RECOMENDACIONES

- ✓ Se sugiere la apertura a nuevas ideas como las generadas a través de la propuesta, ya que de esa forma la Ferretería podrá competir de una forma más estructurada y eficiente en todos los aspectos organizacionales, aprovechando así la disposición de los colaboradores al mejoramiento continuo.
- ✓ Desarrollar las habilidades y destrezas de los jefes inmediatos y subordinados para lograr un desarrollo adecuado de los distintos puestos laborales dentro de la organización.
- ✓ Establecer un método de evaluación para calificar y observar el rendimiento de los colaboradores, a fin de realizar los correctivos que sean necesarios para mejorar el desempeño laboral.
- ✓ Mejorar los incentivos que se le otorgan a los colaboradores para tener una fuerza de trabajo motivada que busque el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

## BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Alles, M. A. (2007a). *Desempeño por competencias evaluación de 360a*. Ediciones Granica.
- ✓ Alles, M. A. (2007b). *Diccionario de comportamientos: Gestión por competencias: Cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos: Incluye 4.538 comportamientos para 160 competencias*. Granica.
- ✓ Bordas Martínez, M. J. & Universidad Nacional de Educación a Distancia (España). (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Universidad Nacional de Educación a Distancia. <http://libroselectronicos.cervantes.es/?id=00027640>
- ✓ Cantú Delgado, J. H. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad*. <http://site.ebrary.com/id/10751551>
- ✓ Chiavenato, I., & Mascaró Sacristán, P. (2009). *Gestión del talento humano*. <http://www.ebooks7-24.com/?il=341>
- ✓ Dessler, G., & Varela Juárez, R. (2011). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano* (5. ed). Pearson.
- ✓ Díaz Brochet, N. de J. (2011). *La motivación laboral, clave en una empresa—* ProQuest.  
<https://search.proquest.com/docview/852721165/D1D2C4BABB3F48C7PQ/1?acountid=35325>
- ✓ Estrategia & Negocios. (2015). *Recurso humano tico es el mejor de América Latina*. Revista Estrategia & Negocios.

<https://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/831252-330/recurso-humano-tico-es-el-mejor-de-américa-latina>

- ✓ Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*.
- ✓ Marvel Cequea, M., Rodríguez Monroy, C., & Núñez Bottini, M. A. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. *Intangible Capital*, 7(2), 37.
- ✓ Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2010). *Administración*. Prentice Hall /, Pearson Educación.
- ✓ Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- ✓ Wilson, S. R., & Maizza-Neto, O. (1999). *Facilitando la competitividad empresarial en América Latina y el Caribe mediante las normas ISO del sistema de gestión | Publications. Inter-American Development Bank.*  
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Facilitando-la-competitividad-empresarial-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe-mediante-las-normas-ISO-del-sistema-de-gesti%C3%B3n.pdf>

## GLOSARIO

- ✓ **Administración de recursos humanos:** “Es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, oficinistas, recursos humanos, talentos o el nombre que se utilice) a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales” (Chiavenato, 2009, p.11).
- ✓ **Beneficios:** Mejora que experimenta una persona gracias a algo que se le hace o se le da.
- ✓ **Clima laboral:** Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.
- ✓ **Desempeño:** Es el acto y la consecuencia de desempeñar: cumplir una obligación, realizar una actividad, dedicarse a una tarea.
- ✓ **Evaluación del desempeño:** “Es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo” (Chiavenato, 2009, p. 245).
- ✓ **Funciones:** Actividad particular que realiza una persona o una cosa dentro de un sistema de elementos, personas, relaciones, con un fin determinado.
- ✓ **Gestión:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.
- ✓ **Habilidades:** Capacidad de una persona para hacer una cosa correctamente y con facilidad.
- ✓ **Incentivo:** “Es una gratificación, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas asumen su membresía en la organización (decisión de participar) y, una vez en ella, aportan su tiempo, esfuerzo y otros recursos personales (decisión de desempeño)” (Chiavenato, 2009).

- ✓ **Innovación:** Realización de cambios apropiados para mejorar productos, servicios o procesos y para generar valor para las diferentes partes interesadas. Innovación implica la adopción de una idea, proceso, tecnología, o producto que es novedoso en sí mismo o para la aplicación propuesta.
- ✓ **Mejora continua:** Un proceso de mejora continua es la actividad de analizar los procesos que se usan dentro de una organización o de administración donde se analiza, revisa y se realizan adecuaciones para minimizar los errores y ejecutar una a mejora continua.
- ✓ **Método:** Conjunto de procedimientos y recursos destinados a obtener un resultado.
- ✓ **Motivación:** “Es el impulso y el fuerza que llevan a actuar y que obligan a los seres humanos a poner más empeño en sus labores, lo cual les ayuda a superar obstáculos, satisfacer deseos y alcanzar metas y sueños” (Díaz Brochet, 2011, p.1).
- ✓ **Oportunidades:** Tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que podrían beneficiar a una organización en forma significativa.
- ✓ **Productividad:** Es la cantidad de producción de una unidad de producto o servicio por insumo de cada factor utilizado por unidad de tiempo. Mide la eficiencia de producción por factor utilizado, que es por unidad de trabajo o capital utilizado.
- ✓ **Tablero de comando:** “Permite traducir con claridad la estrategia en acciones interrelacionadas, de tal forma que cada función, departamento y empleado puedan comprender y medir su colaboración en el desempeño” (Cantú Delgado, 2011, p. 135).

## ANEXOS

### ANEXO (1)

#### CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO (CEUTEC)

#### ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL

**Nombre del puesto:** \_\_\_\_\_ **Género:** \_\_\_\_\_

**Antigüedad:** \_\_\_\_\_ **Fecha:** \_\_\_\_\_

Este cuestionario tiene como finalidad conocer el grado de satisfacción que actualmente tiene en su puesto de trabajo, a fin de poder realizar un estudio que permita mejorar el funcionamiento de la empresa. La información recabada será manejada confidencialmente, por lo que puede expresarse con toda confianza.

**Instrucciones:** A continuación, se presenta una serie de preguntas vinculadas al trabajo. Lea cuidadosamente cada pregunta. Marque con una (X) en la casilla que considere que es la mejor opinión desde su punto de vista. No hay respuesta buena ni mala ya que todas son sus opiniones.

Cada pregunta tiene cinco opciones de respuesta:

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

#### Preguntas

##### 1. Mi trabajo me permite cubrir mis necesidades económicas.

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

**2. Los reconocimientos son para mí una fuente de motivación.**

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

**3. Estoy conforme con mi horario de trabajo.**

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

**4. La empresa me otorga vacaciones.**

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

**5. Considero que tengo un buen desempeño laboral.**

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

**6. Conozco los resultados que se esperan de mi trabajo.**

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

**7. Hago buen uso de mi tiempo en el trabajo.**

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

**8. Doy mi mayor esfuerzo para cumplir con mis responsabilidades laborales.**

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

**9. Mi puesto de trabajo es tan importante como los demás.**

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

**10. Recibo retroalimentación por parte de mi jefe inmediato.**

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

**11. Tengo una buena relación con mi jefe inmediato.**

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

**12. Mantengo una buena relación con mis compañeros de trabajo.**

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

**13. Me gusta trabajar en equipo.**

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

**14. Me siento respetado por los demás.**

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

**15. Recibo ayuda de mis compañeros de trabajo.**

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

***“Gracias por compartir sus opiniones con nosotros”***