



**FACULTAD DE POSTGRADO
TESIS DE POSTGRADO**

**PROPUESTA DE MEJORA DE CLIMA LABORAL Y
COMPETENCIAS DEL PERSONAL EN ALIMENTO S. DE R.L.**

SUSTENTADO POR:

BELINDA LIZETH CANALES MERAZ

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, F.M., HONDURAS, C.A.

DICIEMBRE, 2017.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA

**PROPUESTA DE MEJORA DE CLIMA LABORAL Y
COMPETENCIAS DEL PERSONAL EN ALIMENTO S. DE R.L.**



FACULTAD DE POSTGRADO

PROPUESTA DE MEJORA DE CLIMA LABORAL Y COMPETENCIAS DEL PERSONAL EN ALIMENTO S. DE R.L

BELINDA LIZETH CANALES MERAZ:

Resumen

La investigación realizada en Alimento S. de R.L., surgió de la necesidad de identificar los causantes del bajo desempeño en los empleados y la inestabilidad del clima laboral. Debido a la importancia de gestionar el recurso humano, se propuso la realización de dos metodologías, para solucionar el problema gradualmente: primero implementar la metodología del Modelo de las Intervenciones, para minimizar la percepción negativa del clima laboral; segundo implementar el Modelo basado en Competencias, para mejorar el desempeño de los empleados a través de la gestión del conocimiento. El primer instrumento utilizado para medir el clima laboral, reflejó que las dimensiones que afectan en la estabilidad del mismo son; la estructura, las responsabilidades y el apoyo organizacional, el instrumento para detectar la necesidad de capacitación en la empresa; reflejó que la empresa carece de un plan de capacitaciones y que las mismas sean promovidas por los responsables de cada área de la estructura empresarial.

Palabras claves: Capacitaciones, Clima laboral, Desempeño, Gestión del conocimiento, Recurso Humano.



GRADUATE SCHOOL

IMPROVEMENT PROPOSAL OF WORKING ENVIRONMENT AND EMPLOYEES COMPETENCIES IN S. DE R.L. FOOD COMPANY

BELINDA LIZETH CANALES MERAZ

Abstract

The investigation made in the S. R. L. Food Company, appeared because of the need to identify the reasons of the employees' low performance and the unsteadiness from the working environment. Due the importance of human resources management, there's a proposal from two methodologies to make, to fix the problem gradually: First of all, to apply the Interference Model Methodology, to minimize the negative perception from working environment; Second, to apply a Competency Model, to improve the employees' performance throughout the knowledge management. The First instrument is used to measure the working environment, this showed the dimensions that affect the stability of it which are: The structure, the responsibilities and the organizational support, and the instrument to identify the company's training need; Also it showed a lack of training plans in the company and these might be promoted by those who are responsible of each area from the business structure.

Key Words: Trainings, Working Environment, Performance, Knowledge Management, Human Resources.

CARTA DE AUTORIZACIÓN Y ACEPTACIÓN

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Tegucigalpa Fco. Morazán 14/12/2017
(Ciudad), (Departamento) (Día, mes y año)

Rafael Antonio Chávez Cartagena
(Nombre y apellidos del Director o Gerente)

Gerente General (Propietario)
(Puesto Laboral)

Alimento S. de R. L.
(Empresa o Institución)

Col. Villa Adela, Comayagüela M.D.C
(Dirección principal de la empresa o institución)

Estimado Señor(a): Rafael Antonio Chávez Cartagena

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseo solicitar su apoyo, dado que soy alumna de UNITEC y me encuentro desarrollando el Trabajo Final de Graduación previo a obtener el título de maestría en Dirección Empresarial

He seleccionado como tema:

Propuesta para la gestión del Recurso Humano, mejora del clima laboral y competencias del personal en Alimento S. de R. L.

por lo que estaré muy agradecida de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar mi investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a peticionar que se me autorice a realizar: Entrevistas a empleados, levantamiento de encuestas, visitas y tomas de fotografías en las instalaciones y obtención información precisa de la empresa.

(encuestas, sondeos, etc).

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

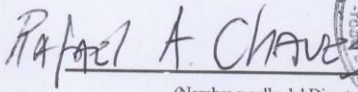
Atentamente;


Firma
Belinda Lizeth Canales Meraz
11613053

Por este medio, _____

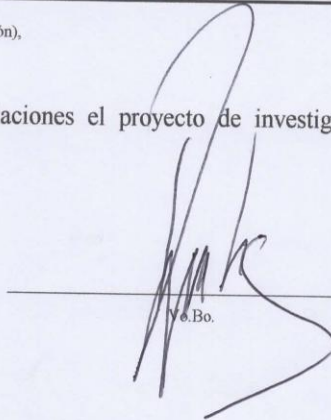
(Empresa / institución),

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Postgrado antes mencionado.


Rafael A. Chavez

(Nombre y sello del Director / Gerente)




V.Bo.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	4
1.5 JUSTIFICACIÓN	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	6
2.1 Análisis de la situación actual	6
2.2 Teorías de sustento	17
2.3 Conceptualización	68
2.4 Instrumentos	70
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	73
3.1 Metodología 1. Modelo de las intervenciones PMCO, (Prueba de Medición de Clima Organizacional).	73
3.1.1 Tipo y nivel de investigación	73
3.1.2 Descripción del ámbito de la investigación	73
3.1.3 Población y muestra.....	74
3.1.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.....	74
3.1.5 Plan de recolección y procesamiento de datos.....	74
3.2 Metodología 2. Modelo de Martha Alles Capital Humano, basado en competencias.....	76
3.2.1 Tipo y nivel de investigación	76
3.2.2 Descripción del ámbito de la investigación	76
3.2.3 Población y muestra.....	77
3.2.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.....	77
3.2.5 Plan de recolección y procesamiento de datos.....	77
CAPITULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS	80
4.1 Antecedentes de la empresa.....	80
4.1.1 Breve descripción histórica.....	80
4.1.2 Productos que elabora o servicios que ofrece	80
4.1.3 Información relevante sobre la empresa	80
4.2 Proceso actual	81

4.2.1 Descripción de los procesos	81
4.2.2 Análisis de personal	82
4.3 Método de medición a ser aplicado	84
4.3.1 Justificación	84
4.3.2 Aplicación	85
4.3.3 Resultados	87
4.4 Análisis de resultados	116
4.5 Propuesta de mejora.....	118
4.6 Implementación de los cambios	131
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	136
5.1 CONCLUSIONES.....	136
5.2 RECOMENDACIONES	137
BIBLIOGRAFÍA.....	138
ANEXOS	141
ANEXO 1. FORMATO DE ENCUESTA CLIMA LABORAL.....	141
ANEXO 2. FORMATO DE ENCUESTA DNC	144
ANEXO 3. FORMATO DE ENTREVISTA GERENCIAL.....	146
ANEXO 4. RESPUESTA DE LA ENTREVISTA GERENCIAL.....	148
ANEXO 5. PERSONAL ADMINISTRATIVO Y GERENCIAL DE ALIMENTO S. DE R.L.	149
ANEXO 6. ÁREA DE PRODUCCIÓN EN ALIMENTO S. DE R.L.	150
ANEXO 7. LEVANTAMIENTO DE ENCUESTAS CLIMA LABORAL Y DNC	150
GLOSARIO.....	151

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. TIPOS DE ENTORNO DE UNA EMPRESA	7
FIGURA 2. HOGARES EN CONDICIÓN DE POBREZA EN HONDURAS	12
FIGURA 3. POBLACIÓN TOTAL DEL CENSO 2013	15
FIGURA 4. ENFOQUE UNIVERSALISTA	18
FIGURA 5. PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS UNIVERSALISTAS	20
FIGURA 6. ENFOQUE CONTINGENTE	21
FIGURA 7. ESTRUCTURA SIMPLE.....	26
FIGURA 8. ENFOQUE DE CONFIGURACIONES	30
FIGURA 9. LA PIRÁMIDE DE MASLOW	37
FIGURA 10. TEORÍA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL DE HERZBERG.....	40
FIGURA 11. TEORÍA DE LA FIJACIÓN DE METAS	42
FIGURA 12. VISIBILIDAD E IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS.....	55
FIGURA 13. ESQUEMA DEL MODELO DE INTERVENCIONES PMCO.....	61
FIGURA 14. INSTRUMENTO PARA IDENTIFICAR EL PERFIL DE COMPETENCIAS	62
FIGURA 15. METODOLOGÍA DE MARTHA ALLES CAPITAL HUMANO	63
FIGURA 16. JERARQUÍA DE PUESTOS EN ALIMENTO S. DE R.L.	84
FIGURA 17. DESCRIPCIÓN DE LOS ENTREGABLES	131

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. PLAN DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS DE LA METODOLOGÍA 1	75
TABLA 2. PLAN DE RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA METODOLOGÍA 2	78
TABLA 3. CATEGORÍAS Y PRODUCTOS EN ALIMENTO S. DE R.L.....	80
TABLA 4. PLAN DE INCENTIVOS.....	118
TABLA 5. TEMARIO DE CAPACITACIONES.....	120
TABLA 6. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS	126
TABLA 8. PRESUPUESTO Y PLAN DE CAPACITACIÓN ANUAL, PARA LAS 4 SEDES DE ALIMENTO S. DE R.L.	130
TABLA 9. ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO (EDT).....	132
TABLA 10. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE METODOLOGÍAS	133

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

La presente investigación fue desarrollada en la empresa Alimento S. de R.L., en toda su estructura ya que cuenta con cuatro sucursales a nivel nacional, con la finalidad de contrarrestar debilidades en la actual administración del recurso humano de la empresa. Enfocada a medir el clima laboral de la empresa, y a identificar los procesos de capacitación actualmente usados en la misma, para la mejora de competencias en el personal y el desempeño de los mismos. Para ello se utilizaron dos metodologías, que ayudaron a identificar las causantes de la percepción negativa sobre el clima laboral y el fortalecimiento de competencias en los empleados.

La primera metodología que se seleccionó fue la propuesta por el autor Brunet (1987), llamada “Modelo de las intervenciones PMCO (Prueba de la Medición del Clima Organizacional”, y para llevar a cabo dicha metodología; se seleccionó el instrumento de encuesta de las siete dimensiones de los autores Litwin & Stringer.

La segunda metodología seleccionada es propuesta por la Doctora Martha Alles (2006), llamada “Metodología Martha Alles Capital Humano, basada en competencias”, y el instrumento que facilitó la información para su implementación, es una encuesta de DNC (Detección de Necesidades de Capacitación).

Los instrumentos de las metodologías anteriores, contribuyeron a analizar resultados y hallazgos importantes, por lo que se realizaron propuestas de mejora y que deben ser implementadas en el próximo año 2018. Alimento S. de R.L., debe invertir tiempo, recursos humanos, materiales y financieros para asegurar que la ejecución de esos cambios han beneficiado a los directivos, para tomar decisiones que generen impacto directo en la estabilidad de clima laboral y el buen desempeño del talento humano en la empresa.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Para contar con una excelente administración del recurso humano en las empresas, varios expertos han hecho investigaciones donde coinciden que las funciones básicas para que la administración tenga éxito es contar con: la debida planeación, organización, integración, dirección y control del proceso. (Dessler, 2010, pág. 2)

Es importante que los gerentes vayan más allá del solo cumplimiento de leyes como jefe de personal, pues hoy en día las exigencias de ser una empresa de calidad tanto en recursos materiales y en recurso humano son más altas. Esto ha causado la creación de estrategias empresariales que permitan integrar al personal en la visión, misión, metas y objetivos que contribuya con el buen desempeño de los colaboradores en Alimento S. de R.L.

Dentro de las estrategias que han desarrollado las empresas, ha sido la creación de departamentos que se encarguen de la administración adecuada de su personal; un área que además de servir como un apoyo disciplinario, también pueda encargarse del bienestar de su personal. Este departamento de Recursos Humanos, Capital Humano o Talento Humano, se ha convertido en un área que además de jugar parte de manera operativa con sus procesos, ha empezado a brindar un gran aporte a las estrategias de la empresa.

Así como la administración de una empresa encaminada a una dirección estratégica, ha sido un tema de estudio de mucha importancia lo mismo ha sucedido con el tema de factor humano. En muchos estudios llevados a cabo han considerado el recurso humano como un costo para la organización, pero la nueva Dirección de Recursos Humanos impulsa a las empresas a que identifiquen las necesidades sociales, psicológicas, de adaptación que busca el personal de una organización.

En la estructura de Alimentos S. de R.L., esta imagen de Recursos Humanos se encuentra implícita en los diferentes jefes de área y los diferentes procesos de reclutamiento, selección,

capacitación, compensación y beneficios de empleados, se manejan actualmente desde la gerencia general. Estos procesos en conjunto con los jefes de área, se manejan de manera empírica y con la experiencia adquirida con los años, pero carecen de una base fundamentada ni de procesos que dejen claro el camino a seguir para realizar dichas tareas.

Junto a ello, los colaboradores no cuentan con planes de capacitación que incluyan talleres que ayuden a su crecimiento profesional, causando bajas en la realización de sus funciones.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La importancia de contar con una estructura organizacional sólida, es indispensable considerar una serie de departamentos o áreas con responsabilidades específicas para el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales. La necesidad de administrar el personal de una empresa, es asegurar el éxito de la misma a través de la sinergia de los colaboradores, desarrollo de competencias, cultivar buenas relaciones interpersonales, comunicación efectiva e integración general entre empleados y empresa.

Alimento S. de R.L., carece de la figura de un departamento de Recursos Humanos, donde se administre y se gestionen todas las actividades que se relacionen con el personal. Debido a ello los empleados muestran insatisfacción sobre el trabajo, también el desempeño se ve afectado y algunos cambios en el comportamientos de los mismos.

Es así que en esta investigación se cuestiona lo siguiente: ¿Cómo mejorar el desempeño de los trabajadores y clima laboral en Alimento S. de R.L.?, ya que actualmente la empresa percibe en sus colaboradores debilidad en la comunicación, en el liderazgo, trabajo en equipo e incluso sobrecarga de trabajo en algunos de sus colaboradores y esto conlleva a un impacto negativo en la productividad y aumenta la desmotivación en el personal, lo que se percibe que está afectando al clima organizacional.

1.3.1 Preguntas de investigación

¿Qué influencia tiene el clima laboral de la empresa Alimentos S. de R.L. en la desmotivación de los empleados?

¿Qué efectos originan el bajo desempeño de los empleados, al momento de realizar sus funciones?

¿Qué impacto tiene la gestión de capacitaciones, en el fortalecimiento del conocimiento y competencias en los empleados?

¿Qué criterios se deben considerar para la gestión del conocimiento en los empleados y mejora del clima laboral?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 Objetivo General

Contribuir con el fortalecimiento de los procesos en la administración de recursos humanos, que permita reducir el bajo desempeño de los trabajadores y la percepción negativa del clima laboral en la empresa Alimento S. de R.L.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar los principales factores del clima laboral actual de la empresa, que están afectando directamente la motivación de los trabajadores en Alimento S. de R.L.
- Identificar las razones que están limitando la realización eficiente de funciones, que impactan directamente en el mal desempeño laboral de los trabajadores.
- Identificar las necesidades de capacitación que pudiera contribuir en la mejora del clima laboral.

- Proponer un plan de mejora, que permita fortalecer el conocimiento de los empleados tanto emocional como intelectual.

1.5 JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de las empresas está ligado directamente al desempeño del personal, es por ello la importancia de preparar y adaptar al personal a las nuevas exigencias del mercado laboral actual, basado en trabajo de equipo, toma de decisiones, integración de funciones, responsabilidad, compromiso individual y empresarial. Con la finalidad de adquirir y retener el personal idóneo que trabajan al máximo, dando lo mejor de sí en un ambiente organizacional agradable.

Dentro del proceso administrativo de toda organización se considera la debida administración del recurso humano, ya que en muchas áreas, posiciones y rangos que se desempeñan las personas siempre van a tener la posibilidad de contar con personal bajo su cargo y ayudar a la realización de las tareas laborales.

Las empresas se sitúan en un mundo globalizado, donde la administración organizacional depende en gran parte la supervivencia de la misma. La investigación sobre la Gestión del Recurso Humano en la empresa Alimento S. de R.L, es importante porque le permitirá conocer lo que está gestionando el talento humano actualmente, conocer como está contribuyendo con el crecimiento profesional de colaboradores y como podría mejorar las estrategias empresariales; e incrementar los niveles de eficiencia, motivación en el personal y desarrollo organizacional.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Análisis de la situación actual

Alimentos S. de R.L. es una mediana empresa con 20 años de trayectoria hasta la fecha, para describir la empresa en la situación actual se brinda la información analizando la misma en su entorno empresarial, de los cuales se van a describir en tres aspectos como ser: la empresa vista como un sistema, el entorno específico y el entorno general.

Se comenzará definiendo lo que es un sistema empresarial y para ello la Fundación Entorno (BCSD) siendo sus siglas del inglés Business Council for Sustainable Development, traducido al español como el Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible de España (2008), Menciona que un sistema empresarial es un conjunto de elementos o subsistemas que componen el mismo y para ello describe que los más importantes son: el de producción, el comercial, lo financiero y el de recursos humanos.

Seguidamente se evalúa a Alimento S. de R.L. en su entorno dividido en dos grandes grupos, primero en su entorno específico; que es aquel que afecta de manera más directa o cercana a la empresa, y el ambiente general afecta a todas las empresas, es algo que no está al alcance del control de las empresas en si es por ello que actúa de manera indirecta.



Figura 1. Tipos de entorno de una empresa

Fuente: (Fundación Entorno-BCSD de España, (2008).

La figura anterior detalla el entorno que toda empresa debe enfrentar y relacionarse día a día, para contemplar alianzas que le permitan fortalecer la operatividad interna; contribuyendo a la satisfacción y estabilidad de los implicados en el entorno específico de la misma. Así mismo crear estrategias que contrarresten las dificultades del ambiente externo, o estrategias que permitan aprovechar oportunidades para la organización.

A continuación se detalla cada entorno con base de la situación actual de Honduras y de la empresa Alimento S. de R.L.

2.1.1 Entorno específico de Alimento S. de R.L.

Proveedores

La Asociación de Productores de Alimentos Balanceados (APROABA) de Honduras cuyo presidente es el Ing. Ángel Pérez, está compuesta por 19 empresas. Algunas son integraciones avícolas o porcícolas, pero también hay independientes que producen sólo para venderles sólo a

clientes externos (Benjamín Ruiz, 2013).

Es importante resaltar que Alimento S. de R.L. es una integración independiente de las empresas que forman parte de APROABA, pero actualmente dos empresas más grandes de la asociación le provee algunos de los productos o compuestos para procesar los alimentos independientemente como ser Cargill, Uzinaz, Biofarm, Sanphar, ABC CompuDinig, Innophos y Trouw Nutrition.

Cientes

Alimento S. de R.L., se dedica al rubro de alimento balanceado para varios segmentos de animales como ser caballos, vacas, cerdos, aves y mascota en general. Es por ello que sus clientes son segmentos de personas naturales y microempresarios que se dedican al rubro ganadero, porcino, veterinario y demás relacionados. Los clientes que posee actualmente son el Cortijo, Alcon, Cadeca y Avica.

Competidores

Benjamín Ruiz (2013) afirma “Las empresas hondureñas productoras de alimentos balanceados más grandes son: Aliansa y Alcon (Cargill), cada una más o menos con el 40% de participación en el mercado, esto significa que el resto de los 17 productores solamente tiene el 10%”.

Grupo Aliansa es la empresa centroamericana más sólida, con mayor experiencia y capacidad en la fabricación de alimentos para animales. Pertenecen al área de Piensos de la División Industrial Pecuaria de Corporación Multi-Inversiones, con operaciones en Guatemala, El Salvador, Honduras, Costa Rica y Belice (Aliansa, 2016).

Cargill proporciona alimentos, productos y servicios agrícolas, financieros e industriales a todo el mundo. Colaborando estrechamente con los agricultores, clientes, gobiernos y comunidades, ayudamos a las personas a progresar al aplicar nuestros conocimientos con cerca

de 150 años de experiencia (Cargill, 2017).

Entidades financieras

Como toda empresa es necesario trabajar con dinero propio y no propio, para saber administrar las finanzas de la empresa; el trabajar con dinero no propio, es una oportunidad para las empresas que puedan invertir el dinero suficiente, sin preocuparse que no cuenta con suficiente dinero propio; es por ello que las empresas dependen de las entidades bancarias para que presten dinero y crear negocios de beneficios mutuos. En términos financieros se le conoce como apalancamiento financiero y consiste en utilizar algún mecanismo (como deuda) para aumentar la cantidad de dinero que podemos destinar a una inversión. Es la relación entre capital propio y el realmente utilizado en una operación financiera (Economipedia, 2015).

Alimento S. de R.L., actualmente cuenta con apalancamiento de Banco Occidente y Banco Bac Honduras, mismos que ha venido trabajando desde su inicio de operaciones en el mercado.

Administraciones públicas

Es importante que las empresas abran operaciones con toda la documentación necesaria y en orden, Alimento S. de R.L. tiene licencia de apertura de operación, licencia ambiental, pagos de todos los impuestos, bienes inmuebles, etc.

Mercado laboral

No todas las empresas tienen las mismas condiciones laborales pero se deben apegar a regulaciones de la Secretaría de Trabajo. Pero cada empresa es responsable de la administración de las mismas, más cuando se trata de reducir los costes salariales. Alimento S. de R.L., cuenta con un plan salarial apegado a la ley de sueldos y salarios en Honduras.

Debido a que la motivación y la satisfacción laboral van de la mano y son uno de los principales causales de bajas en la producción de los colaboradores, es que los estudios de clima organizacional cada vez se vuelven herramientas necesarias para los departamentos de Recursos

Humanos. Al final de cuentas, el impacto en un clima organizacional adecuado no se encuentra en el rendimiento financiero de la empresa, sino en el impacto que la empresa tiene como un grupo de personas que trabajan de manera adecuada.

Un experto afirma que cuanto más énfasis ponga la empresa en el dinero para incentivar el rendimiento elevado, existirá menos probabilidad de que los empleados participen en actividades que benefician a la organización (como horas extras o servicios adicionales) a no ser que se les prometa una recompensa explícita. (Luis R. Gómez, David B. Balkin, & Robert L. Cardy, 2008, p. 423).

Otro concepto importante es la cualificación del trabajo, ya que el rubro de alimento balanceado necesita de empleados profesionales expertos en los diferentes segmentos de animales que permitan brindar a los clientes los productos de calidad y siendo los indicados. En Alimento S. de R.L., se cuenta con un proceso de producción bien definido con una variedad de perfil de empleados para la transformación de la materia prima.

R. Wayne Mondy & Robert M. Noe (2005), mencionan que existe una organización profesional estadounidense de mucha importancia conocida como: La Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (SHRM) y sus siglas en inglés, donde la conforman muchos profesionales y de diferentes países que velan por el desempeño eficiente de la administración del recurso humano en las empresas.

Con el pasar de los años la forma de trabajar y las relaciones entre trabajador/colaborador, ha sufrido ciertos cambios resultantes a la incesante necesidad de las empresas de brindar cada vez una mejor calidad de servicio a sus clientes. Iniciando en épocas preindustriales, donde el obrero era un instrumento más en el proceso de producción, el cual debía de acatar todas las instrucciones de los jefes de planta; éste enfoque tomaba en cuenta nada más las necesidades más básicas de los colaboradores, convirtiendo al trabajo en un mal necesario para poder subsistir. Cada vez más los obreros empezaban a desarrollar e incrementar sus habilidades y conocimientos

sobre los procesos de producción, y esto fue llamando la atención de expertos que querían estudiar la manera en como aumentó el conocimiento y la diversidad del personal.

“La administración de la diversidad consiste en asegurar que existan factores que proporcionen y motiven el desarrollo continuo de una fuerza laboral diversa, combinando estas diferencias reales y percibidas entre los trabajadores para lograr la máxima productividad” (R. Wayne Mondy & Robert M. Noe, 2005, p. 50).

Al darse cuenta que el conocimiento y la especialización de los puestos era beneficioso para la productividad de los procesos, es donde las empresas empiezan a valorar a sus colaboradores como algo más que herramientas de trabajo. Con estos cambios, las empresas estaban logrando reducir sus tiempos de producción, aumentar sus eficiencias operativas y de igual manera mejoraban el estilo de vida de sus colaboradores.

Elena Rubio Navarro (1999) Afirma:

El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

2.1.2 Entorno general de Alimento S. de R.L.

Componente económico

Según estadísticas del Banco Mundial en cuanto a la situación económica de Honduras, menciona que el país posee una economía media-baja donde día a día se viven retos y desafíos para sobrevivir económicamente. El Banco Mundial (2016), muestra datos resaltando que el 66% de la población hondureña vive en la pobreza, sobre todo en las zonas rurales uno de cada 5 hondureños viven aproximadamente con menos de US\$1.90 al día.

No obstante a estos desafíos Honduras crece moderadamente después de la crisis económica

del periodo 2008-2009, impulsando las inversiones públicas, exportaciones y el ingreso por remesas. En el 2016 la economía según datos oficiales creció en un 3.7%, y lo mismo se estima para el cierre de este año 2017. A pesar de que las perspectivas económicas son positivas, Honduras enfrenta los niveles más altos de desigualdad económica de Latinoamérica (Banco Mundial, 2016).

Los datos más recientes del 2016 en cuanto a la condición de pobreza en los hogares de Honduras, lo muestra el Instituto Nacional de Estadística (INE). Donde menciona que para junio del 2016, el 60.9% de los hogares hondureños se encuentran en condición de pobreza, ya que sus ingresos están por debajo del costo de una canasta básica de consumo que incluye alimentos y otros bienes y servicios.



Figura 2. Hogares en condición de pobreza en Honduras

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE). LIV EPHPM, Junio 2016.

La grafica anterior muestra una tendencia de mejora con relación al año 2012, ha reducido el nivel de pobreza pero aun no es suficiente para minimizarla en gran parte. Seguirá siendo un tema de preocupación para las actuales y futuras generaciones de gobiernos hondureños.

Componente tecnológico

Desde los países más desarrollados hasta los países que están en vía de desarrollo, cuentan con tecnología que les permite facilitar y hacer más eficiente los procesos de producción. Todo proceso de producción va acompañado de la tecnología, hoy en día existen muchos software y hardware que apoyan la transformación de la materia prima desde que están en almacenes hasta el despacho de los productos terminados.

Carlos Oliveros & John Wilder Zartha Sossa en su estudio de la Tecnología de Alimentos Balanceados en Animales, mencionan que muchas empresas integran en la misma varios controles de sistematización, donde estos permiten regular la cantidad de materia prima requerida para determinada cantidad de producción y así facilitar con la administración de los recursos materiales, humanos y financieros de la empresa (John Wilder Zartha Sossa & Carlos Oliveros C, n.d.)

Alimento S. de R.L., cuenta con maquinaria y tecnología de punta que permite optimizar el trabajo de sus colaboradores y acelerar la producción para abastecer la demanda de sus clientes. Debido a que el rubro de la empresa lo exige, cuentan con maquinas industriales de alta innovación y al personal se le brinda la debida inducción para el uso de las mismas.

Componente político-legal

En un informe antiguo del Organismo de Estados Iberoamericanos (OIE), menciona que a partir de 1980, después de una larga inestabilidad política y gobiernos autoritarios de carácter civil y militar, Honduras entró en un proceso de estabilidad democrática y de gobiernos electos cada cuatro años mediante el voto popular.

La evolución política del país del siglo XX al siglo XXI es radical, ya que en el siglo XX los partidos políticos vigentes eran solamente el Partido Nacional (PN), Partido Liberal (PL), Partido Demócrata Cristiano de Honduras (PDCH), Partido Innovación Nacional y Unidad (PINU), y el

Partido Unificación Demócrata (UD). (OEI, 2000).

Es por ello que el tema de política actualmente para Honduras es un tema muy sensible, donde parece ser que la forma de gobernar de los periodos antes de los años 80 parecen regresar, y surge la necesidad que la población hondureña formen nuevos partidos políticos para contribuir con el cambio del país. A diferencia de los 6 mencionados anteriormente, para las elecciones 2017 existen 9 partidos políticos legales y son:

- Partido nacional (PN)
- Partido liberal (PL)
- Partido anticorrupción (PAC)
- Democracia Cristiana (DC)
- Unificación Democrática (UD)
- Partido innovación y Unidad – Social Demócrata (PINU)
- Partido Frente Amplio Político Electoral en Resistencia (Faper)
- Alianza Patriótica Hondureña (Alianza)

Componente demográfico

Honduras ha levantado desde 1950 a 2013 seis censos de población, las tasas de crecimiento inter-censal, se inicia con una tasa de 3.28%, la cual ha tenido una tendencia descendente, alcanzando en el año 2013, 1.99%, eso se debe principalmente a que las familias cada vez son más pequeñas, pasando de un promedio de 4.1 hijos mujer en el 2001 a 2.7 en el 2013 (INE, 2013).

Cuadro N. 1
Honduras: Población total censo 2013 y proyecciones de población,
según departamento, 2014 - 2015

Departamento	2013	2014	2015
Total	8,303,771	8,432,153	8,576,532
Atlántida	436,252	442,636	449,822
Colón	309,926	314,581	319,786
Cornayagua	493,466	502,203	511,943
Copán	371,057	376,573	382,722
Cortés	1,562,394	1,590,282	1,621,762
Choluteca	437,618	442,320	447,852
El Paraíso	444,507	451,069	458,472
Francisco Morazán	1,508,906	1,529,681	1,553,379
Gracias a Dios	90,795	92,527	94,450
Intibucá	232,553	236,859	241,568
Islas de la Bahía	62,557	64,173	65,932
La Paz	198,926	202,320	206,065
Lempira	321,179	326,878	333,125
Ocotepeque	146,430	148,809	151,516
Olancho	520,761	528,626	537,306
Santa Bárbara	421,337	427,762	434,896
Valle	174,511	176,358	178,561
Yoro	570,595	578,496	587,375

Figura 3. Población total del censo 2013

Fuente: INE, XVII Censo de Población y VI Vivienda 2013.

La figura anterior muestra que la población hondureña cada día va creciendo, lo cual permite asumir nuevos retos como sociedad. Por ejemplo: familias más grandes y con condiciones económicas bajas, incremento en la tasa de desempleados en el país e índice de inmigrantes hondureños.

Componente socio-cultural

Los Resultados de la Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples (EPHPM) Junio 2016, muestran que en Honduras la Población Económicamente Activa (PEA), representa el 45.3% de la población total del país, de la cual El 55.2% reside en el Área Urbana y 44.8% en el Área Rural. La Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples, levantada en junio del 2016, muestra que del total de personas que conforman la población económicamente activa (PEA), el 7.4% están desocupadas.

Respecto a la deportación de migrantes hondureños, las estadísticas obtenidas del Centro Nacional de Información del Sector Social de Honduras (CENISS), revelan que en 2013 aumentó en más de un 400% con 32,661 personas; comparada con 2009 cuando fueron deportadas 2,787 personas. Además indica el texto que durante 2014 incrementó un 89% con 36,719 personas contabilizadas hasta septiembre de 2014 respecto a cifras de 2013.

Según el informe del Gobierno de la República "Informe estadístico de las personas repatriadas/retornadas a Honduras" con datos del CENISS durante 2014, los municipios con mayor migración de hondureños a Estados Unidos eran Francisco Morazán Distrito Central con un 2,601 para un 20.1%; Cortés, San Pedro Sula, 2,324 17.9%; Atlántida, La Ceiba, 1,304 para un 10.1% y Olancho, Catacamas con 1,178 9.1%, entre otros.

El CENISS indicó que la migración "está afectando principalmente a las niñas y niños de nuestro país, el fenómeno se ha incrementado a partir del 2014 en un 70%, en comparación con el año 2013, teniendo 2,700 niños y niñas migrantes No acompañados y 240 unidades familiares".

De acuerdo con el informe del Centro de Atención al Migrante Retornado (CAMR), desde el 2000 y hasta el año anterior (2014), el gobierno de Estados Unidos ha deportado a 658, 884 mil hondureños por las vías terrestre 277,319 y aérea 381,565, de estos últimos 245,400 son hombres y 27,976 mujeres (Katherine Ramírez, 2015).

Componente medioambiental

Otro de los desafíos que Honduras enfrenta es el factor ambiental, ya que es muy vulnerable a los desastres naturales, la obstrucción de recursos naturales, es por ello que existen muchas organizaciones que contribuyen a proteger y recuperar recursos naturales.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) apoya al Estado de Honduras en los procesos encaminados a promover el acceso equitativo, el uso sustentable y la conservación de los recursos naturales por medio de una política ambiental integrada y apropiada, impulsando la descentralización de la gestión ambiental, promoviendo el uso eficiente de la energía y la búsqueda de fuentes de energía renovables.

El mismo programa promueve la inserción de la adaptación al cambio climático y la reducción del riesgo en el ciclo de planificación y formulación de presupuestos a nivel central y local, desarrollando herramientas normativas y técnicas, generando información para la toma de decisiones y acompañando los procesos de implementación (“Medio Ambiente y Energía,” 2016).

2.2 Teorías de sustento

2.2.1 Taxonomía de la gestión estratégica de recursos humanos.

Rodríguez Pérez (2001), menciona en su investigación que la gestión estratégica del recurso humano es de mucha importancia, la cual ha sido considerada como una disciplina practica y aplicada; siendo así de vital importancia para las organizaciones. A la fecha existe una amplia de literatura sobre los beneficios de la gestión del recurso humano en las empresas, es por ello que ha surgido varios enfoques que ha sido sujeto de investigación por McMahan, Virick & Wright (1999), donde ellos la han denominado como taxonomías; entendiéndose esta como la

clasificación de organismos, creando familias, ramas, y conjuntos de razas. p. 2

Aplicando la taxonomía en el ámbito de recursos humanos, se refiere a la forma de explicar los procesos o mecanismos que dan lugar a la relación que existe entre las prácticas de recursos humanos y los resultados organizativos de una empresa. Dalery & Doty (1996), han clasificado los enfoques de recursos humanos en tres taxonomías:

1. Enfoque o taxonomía universalista

Como su nombre lo indica son prácticas de recursos humanos universales, es decir que las mismas sean implementadas en cualquier organización y que estas influyan de forma positiva en los resultados empresariales, por ejemplo las organizaciones siempre buscar mecanismos de selección de personal validos, o realizan evaluación de alto rendimiento que sean perfectas, no siempre es la solución ese tipo de medidas, sino el de crear estrategias que mejore las prácticas laborales. Este primer enfoque está relacionado directamente a las prácticas del recurso humano con los resultados organizativos, siendo las practicas más comunes como ser; la selección, formación y compensación, en los resultados organizativos como ser la rotación, productividad y resultados financieros.

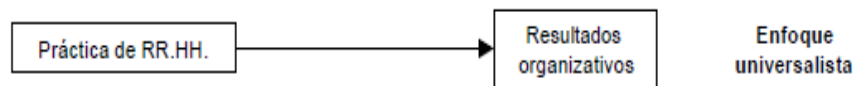


Figura 4. Enfoque universalista

Fuente: McMahan (1999).

La figura anterior muestra la relación directa de la práctica hacia los resultados. Walton (1985), sostiene que los resultados de una organización no se logran por sí solos, o por las decisiones que se imponen en la gestión del recurso humano; esto se logra a través de ser capaz de lograr el compromiso de los empleados para el cumplimiento de metas y objetivos. Es

fundamental que exista sinergia en el recurso humano, para la teoría se ha basado en dos tipos de estrategias: la estrategia de control y la estrategia de compromiso.

Estrategia de control

Hace referencia a un enfoque muy tradicional, donde el capital humano era diseñado por puestos de trabajo de alto nivel de especialización, donde la parte subordinada carecía de autonomía; lo que afecta directamente en la motivación y en las capacidades de los trabajadores. La estructura organizacional de esta estrategia, era de una autoridad vertical y de mucho estatus según las distintas posiciones jerárquicas.

Estrategia de compromiso

Esta estrategia tiene un enfoque opuesto al anterior, ya que aquí se busca planificar e implementar la mejora continua, donde la responsabilidad individual se sume al objetivo de equipo, ya que este es el responsable del rendimiento organizacional. Su estructura es relativamente plana y mínima en diferencias de estatus, ya que lo más importante son los objetivos compartidos y la toma de decisiones se centran en los conocimientos y capacidades de cada trabajador.

Otros investigadores relacionados a esta estrategia afirman que para lograr el compromiso se deben implementar una serie de prácticas en el recurso humano, para generar una ventaja competitiva sostenible en el ámbito laboral.

PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE	
PFEFFER (1994)	PFEFFER (1998)
Seguridad en el empleo	Seguridad en el empleo
Reclutamiento selectivo	Reclutamiento selectivo
Salarios elevados	Salarios elevados y retribución variable
Pago de incentivos	
Participación de los empleados en el capital	
Información compartida	Información compartida
Participación y <i>empowerment</i> o delegación de autoridad	Equipos autogestionados y descentralización en la toma de decisiones
Equipos autogestionados	
Formación y desarrollo de habilidades	Formación amplia
Rotación de puestos	
Igualitarismo simbólico	Reducción de las diferencias de estatus en símbolos y salarios
Compresión del abanico salarial	
Reclutamiento interno	
Perspectiva a largo plazo en la gestión	
Medición de las prácticas	
Desarrollo de una cultura fuerte	

Figura 5. Prácticas de recursos humanos universalistas

Fuente: Pfeffer, (1994 y 1998).

Así como Walton señaló las estrategias anteriores también otros autores hicieron aportes, en la figura anterior Pfeffer (1994), indicó dieciséis prácticas interrelacionadas a la ventaja competitiva de la gestión del recurso humano, no obstante en 1998 redujo la lista a siete que las denominó dimensiones básicas y las mismas asegurarían un alto rendimiento a largo plazo de la gestión.

Lo que buscaba Pfeffer en las siete prácticas; es que los empleados estuvieran cómodos en su ambiente de trabajo, contando con la seguridad adecuada para desempeñar las labores con confianza. Es por ello que reclutar y seleccionar el personal idóneo es indispensable, para que el mismo se pueda acoplar al ambiente organizacional; también señalaba que retribuir el personal con salarios altos era atractivo para lograr el compromiso individual y el de cumplir sus funciones eficientemente, para ello había que dar más independencia en el desempeño como acceso a

información y descentralización en la toma de decisiones, eso ha sido un problema antiguo y vigente en las empresas porque se ven obligados a parar procesos por motivos de ausencia de la persona que toma decisiones; y lo ideal era que se formaran equipos auto-gestionados que estén pendiente de las acciones a tomar. Todo lo anterior se engloba en que cada empleado debe contar con la formación profesional que les permita crecer individualmente y aportar más a la empresa de sus conocimientos, reduciendo diferencias de estatus e inequidad de salarios.

2. Enfoque o taxonomía contingente

Este enfoque es más complejo que el universalista, ya que implica una relación entre las prácticas del recurso humano con la estructura, ciclo de vida y estrategia de una organización. Es por ello que la teoría de la contingencia sostiene que la gestión estratégica de recursos humanos se analiza en tres tipos de relaciones de contingencias: la primera es la relación de las prácticas de recursos humanos a las etapas distintas de la organización, la segunda relacionadas con la estructura organizativa y la última relacionada a la estrategia organizativa (Rodríguez Pérez, 2001, p. 11).

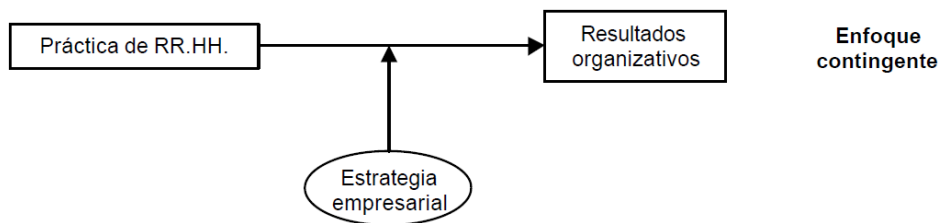


Figura 6. Enfoque contingente

Fuente: McMahan (1999).

La figura anterior muestra la intervención de la estrategia empresarial, buscando un ajuste vertical en la relación. Se entiende por contingencia a la posibilidad que algo suceda o que no, es una incertidumbre futura y más común cuando esta se plantea de forma imprevista. A continuación se explica cada tipo de contingencia y la relación con las prácticas del recurso

humano:

a) Ciclo de vida

Cameron & Whetten (1988) Afirman: “El termino de ciclo de vida organizacional (CVO), hace referencia al cambio prescindible en las organizaciones de un estado o condición a otro”. Por lo tanto las organizaciones así como los organismos vivos tienen un ciclo de vida donde nacen, crecen, reproducen y mueren. Pero dándole un término más formal en el ámbito organizacional el nacimiento de la empresa es la introducción de la misma al mercado, luego debe crecer en estructura organizacional, y reproducirse en un nivel de madurez para volverse sólida y estable en el mercado y tratar de evitar la etapa final de ir en declive o simplemente desaparecer.

Todas las organizaciones en su ciclo de vida se deben enfrentar a una serie de dificultades y que deben afrontar durante la transición de cada etapa del ciclo de vida. Por lo tanto cada una de ellas deben crear estrategias para resolver dichos problemas, y evitar que se creen mas enfermedades organizacionales que aceleren la última etapa de declive o morir; es por ello que muchas empresas al no poder solas con la búsqueda de soluciones piden ayuda externa y tratar de seguir a flote en el mercado empresarial (Manuel Fernández-Ríos & José C. Sánchez, 1997, p. 263).

Desde la perspectiva del recurso humano, el enfoque se basa en analizar el tipo de empleado que mejor se ajusta a las fases del ciclo de vida de la organización. Gersterin & Reisman (1983) justifican la necesidad de adecuar los criterios de selección y evaluación de los altos directivos, esto permitirá que el contar con roles de altos directivos bien definidos acelera la fase de crecimiento; sin embargo otros investigadores como Ferris, Schellenberg & Zammuto (1984) empleaban un enfoque de roles que permitiera cubrir con necesidades en caso de declive, para ello se debía tener varias propuestas del personal. Y es así como se abre la oportunidad de

observar a las empresas de rápido crecimiento y las que estaban en etapa de madurez, donde Kochan y Barocci (1985) observaron que las empresas de rápido crecimiento se enfocaban más en las actividades de reclutamiento y selección del personal, mientras las empresas en etapa de madurez se enfocaban en prácticas para el mantenimiento laboral interno.

En resumen en la fase de introducción, un experto en capital humano como Smith (1982), mencionó que la introducción de las habilidades del talento humano son adquiridas en el mercado laboral externo, mientras tanto en la fase de crecimiento se les debía orientar a los empleados; sobre qué objetivos debían perseguir a largo plazo ya que formaban parte de la organización y que la retribución sería variable en relación al rendimiento. La fase de madurez era darle el mantenimiento continuo del mercado laboral y la eficiencia, por ejemplo la debida planificación de carreras profesionales y el desarrollo interno del recurso humano; finalmente la fase de declive que es la recesión del personal por control de costes empresariales, variaciones en las políticas de compensación, niveles de descensos y los programas de reclutamiento y selección se reducen.

b) Estructura organizativa

César Montalván Garcés (1999) afirma que “Resulta imposible pretender administrar algo sin orden y ese orden es, precisamente estructura organizacional”. Para lograr que una organización tenga éxito, es asegurar que la misma cuente con una base organizacional sólida y esto significa orden, eficiencia, distribución de tareas, ubicación del personal, liderazgo, procedimientos y políticas claras, para que facilite el buen funcionamiento de la empresa. Muchas empresas temen a sujetar la empresa a un tipo de formalidad, ya que consideran que pierde el toque mágico de del funcionamiento, sobre todo se enfocan en hacer planificaciones sobre la rentabilidad que esperan de la misma; están seguros que lo que les garantiza el éxito real es cuán grande es la ganancia anual que genera la empresa, es precisamente por ello que la mayor parte

de los negocios fracasan porque nunca funcionaron de la forma organizada. p. 19.

Muchas pequeñas y medianas empresas, terminan creyendo que solo las empresas grandes requieren una forma eficiente de organización y no es así; solo es cuestión de disciplina y compromiso empresarial al saber que posición y ubicación adecuada necesitan las personas que integran la empresa, pensando en una estructura simple donde cada empleado tenga claro sus tareas, funciones, nivel jerárquico, entre otras.

Existe una herramienta sencilla que debe ser la primera en diseñarse en toda empresa al iniciar operaciones o modificarse según la transición del ciclo de vida de la misma, es el organigrama la herramienta que permite distribuir los puestos, jerarquías y áreas de competencia que comprende una organización. César Montalván Garcés (1999), menciona que no importa el tamaño de la organización o el nivel de complejidad de la estructura; lo importante es considerar tres áreas importantes al momento de diseñar el organigrama y la primera es contar con un área administrativa, una productiva y una de ventas. No puede quedar un solo empleado sin incluirse a la jerarquía, cada uno debe saber donde se ubica su puesto, quienes son sus compañeros y a quien le reporta directa o indirectamente; y para que facilite la interpretación se debe diseñar en un esquema y que sea real, ya que muchas empresas lo hacen por compromiso y al final no se cumple porque son muy complejos.

Tipos de estructura

A medida que el trabajo de una organización comienza a ser más complicado, la empresa debe considerar los medios de coordinación de su talento humano; como lo señala Mintzberg que toda actividad humana depende de una serie de dificultades, las mismas deben ser resueltas y en las empresas dependen de dos aspectos: la primera en la división del trabajo en diferentes tareas y la segunda la necesaria coordinación de las mismas. Y para que estos dos aspectos se cumplieran debían seguir una serie de actividades y son las siguientes:

- **Adaptación mutua:** la misma depende de un sistema simple, la adaptación es natural en los seres humanos; cuando existe una comunicación informal y un ambiente laboral ameno los trabajadores ponen más empeño en adaptarse.
- **Supervisión directa:** consigue que cada empleado se sienta guiado por un jefe inmediato, es importante que cada empleado se sienta personalizado y observado en sus funciones.
- **Normalización:** existen tres tipos de normalización: en los procesos, en los resultados y en las habilidades; principalmente en las tareas es importante de la normalización, para evitar tareas repetitivas, en los resultados es especificar el producto que se desea obtener o el rendimiento y finalmente las habilidades ya que cada empleado debe poseer los conocimientos precisos para la realización del trabajo.

Una vez conocido los aspectos anteriores, la empresa debe decidir que estructura debe seguir para coordinarse de la mejor manera y existen cinco formas estructurales básicas y son: estructura simple, estructura funcional, estructura divisional, estructura matricial y la estructura basada en equipos.

a) Estructura simple:

Consiste en una mínima división de trabajo y especialización de tareas, contiene una centralización absoluta con una supervisión directa, donde no existen más departamentos que la dirección y los subordinados.

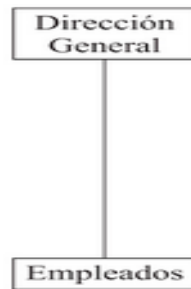


Figura 7. Estructura simple

Fuente: Tomas Crespo Ramos, José Andrés López Yepes, José Enrique Peña Alcaraz, & Francisco Carreño Sandoval (2003).

La figura anterior indica una relación directa, normalmente es para empresas pequeñas o de reciente creación. Puede tener ventaja en cuanto a la flexibilidad al realizar las funciones, pero son más las desventajas que la acompaña como ser; facilidad de presencia de problemas, ineficiencia por la falta de especialización, menor control por la parte de la dirección.

b) Estructura funcional:

Es un modelo enfocado a la especialización del trabajo, dando muchas ventajas al aumento de la productividad de la empresa. Esta estructura va muy relacionada a la normalización dependiendo del tamaño de la empresa; a mayor tamaño, mayor normalización y si se enfoca en la formación de la persona; a mayor formación profesional, la necesidad de normalización es menor.

Para el funcionamiento de una estructura funcional, es importante el desarrollo de la tecnología en las empresas; principalmente la tecnología de información. Aunque para el talento humano es un tema de mucho beneficio ya que facilita en gran manera la realización de las tareas, mejora en la comunicación, acceso a la información; así mismo puede ser una desventaja ya que están siendo sustituidos en algunos casos por la misma reduciendo recurso humano directa en la realización de tareas.

c) Estructura divisional:

La estructura está compuesta por unidades auto-contenidas, parte de una departamentalización o divisiones que cuenta con un gerente de división y cada uno es responsable de la operatividad y de la toma de decisiones. Si bien es cierto que cada división es autónoma pero están dentro de ciertos parámetros de las oficinas centrales, que las mismas brinda un apoyo directo por ejemplo servicios financieros y jurídicos.

La ventaja principal de la estructura divisional, es que la responsabilidad plena del Staff central está en los diferentes gerentes de división; los únicos responsables de los resultados de los productos o servicios que administran de la empresa. Así mismo tiene una serie de desventajas, por ejemplo incrementan los costos, se duplican las actividades y los recursos; y estos factores disminuyen la eficiencia organizacional.

d) Estructura matricial:

La necesidad de combinar las dos estructuras anteriores, es el surgimiento de la estructura que permite contar con especialistas de varios departamentos funcionales para que trabajen con uno o varios proyectos. Una característica de esta estructura es, que existe una mejor coordinación de un conjunto de proyectos, donde los empleados tienen cuando menos dos jefes: el gerente de departamento y el gerente de proyecto; donde el gerente de proyecto tiene autoridad sobre los empleados con respecto a las metas del mismo, pero no tiene autoridad con respecto a ascensos recomendaciones, salarios, entre otros, ya que solo le compete al gerente funcional y esto puede ocasionar una lucha de poder, considerándose una desventaja para este tipo de estructura.

e) Estructura basada en equipos:

Es una organización compuesta por equipos de trabajo, donde se les concede autoridad para tomar decisiones, de aportar ideas y de explotar el tema de innovación. Cada empresa es libre de

elegir que estructura es la que quiere trabajar, pero al menos es importante cambiar de una a otra para medir los beneficios de las mismas; eligiendo la que le sea más rentable y la que ayude a su recurso humano a sentir plena satisfacción laboral.

Stephen P. Robbins & David A. DeCenzo (2009), mencionan que no debe existir tanta burocracia en una organización, ya que lo único que se logra es que limite la toma de decisiones y se retrasen las innovaciones de nuevos productos que pueden ser el éxito de una organización en el futuro. Por ejemplo esta estructura basada en equipos de trabajo fue implementada por Monte Peterson en la empresa llamada Thermos, él era el director de la compañía y se dio cuenta que había mucha deficiencia y debía cambiar la estructura para conocer nuevas oportunidades, es así como creó una organización mas plana, con equipos interdisciplinarios compuestos por empleados de ingeniería, marketing, finanzas y fabricación; la finalidad del cambio era escuchar al cliente y fabricar los productos que ellos querían, es así como las ventas pasaron de 2% a un 20% en un solo producto. p. 172

c) Estrategia organizativa

A pesar de las distintas formas estructurales que tengan las empresas, siempre van a asumir una serie de retos y seguramente tienen implicaciones con la gestión del recurso humano; lo cual deben considerar en su estructura la gestión del personal centrado en la selección, formación, evaluación y compensación de los individuos. Como se mostró en la figura seis, la práctica del recurso humano dependerá de una estrategia para llegar a los resultados organizativos que la empresa se ha planteado.

Según la teoría de la contingencia como se mencionaba anteriormente, la relación entre las prácticas del recurso humano y los resultados organizativos; van a ser contingentes según la estrategia de la organización. Muchos investigadores consideran que la estrategia debe ajustarse a las condiciones internas y externas a la empresa, como ser; los sistemas de dirección, cultura

organizacional, oportunidades de mercado y el ciclo de vida de los productos.

La estrategia empresarial es un enfoque integrado de la búsqueda de la ventaja competitiva de la empresa con la gestión del talento humano, y no obstante a ello estudiar el comportamiento de los empleados es fundamental es por ello que Schuler & Jackson (1987), señalan en su teoría del comportamiento que la implementación de una estrategia en la empresa tendrá un efecto en la conducta de los empleados. Así que para obtener resultados superiores es trabajando en la alineación de la estrategia y las prácticas de recursos humanos, estimulando su comportamiento en un ambiente consistente y armonioso, para la estrategia. La empresa debe considerar una serie de prácticas enfocadas en las capacidades y nivel de motivación de los empleados que aseguren la contratación y retención del personal idóneo para la consistencia de la estrategia.

La tipología estratégica de Milles & Snow, corresponde a un enfoque de integración del recurso humano con la estrategia empresarial; y entre otros autores han definido tres tipos de estrategias de recursos humanos:

a) Estrategia de utilizador

Se basa en el ajuste de los requerimientos de la realización de las tareas en la empresa, sacando máximo provecho a las habilidades del recurso humano; contratando empleados con habilidades valiosas y despidiendo personal basándose en las necesidades a corto plazo, apreciándose que el compromiso hacia los empleados es mínimo.

b) Estrategia de acumulador

Consiste en la contratación del personal con alto elevado potencial y que el mismo sea consistente a las necesidades de la organización; el enfoque es a largo plazo y el desarrollo del personal requiere de un compromiso máximo.

c) Estrategia de facilitador

Se enfoca en generar nuevos conocimientos en el recurso humano, a través de la gestión de la

motivación individual y organizacional; brindando un estímulo para que los mismos empleados desarrollen sus conocimientos y habilidades que consideren importantes.

Así como Milles & Snow (1984), mostró en su investigación que las estrategias basadas en la formación del empleados está asociada a la compra de capacidades. Es así como otro autor como Rajagopalan (1996), sostiene la estrecha relación entre la compensación y los resultados organizativos; en su estudio afirma que las empresas que ofrecen incentivos a corto plazo y miden el rendimiento de los empleados obtienen mejores resultados en la estrategia. Por el contrario las empresas que ofrecen incentivos y miden el rendimiento a largo plazo, muestran menos resultados.

3. Enfoque o taxonomía basado en configuraciones

Wright y McMahan (1992), han sugerido que la perspectiva de la teoría de configuraciones constituye un enfoque adecuado para la gestión estratégica de recursos humanos, se trata de facilitar el logro de los objetivos estratégicos de la organización y para ello depende de una gestión estratégica de recursos humanos que se ajuste a la estructura horizontal y vertical de la empresa.

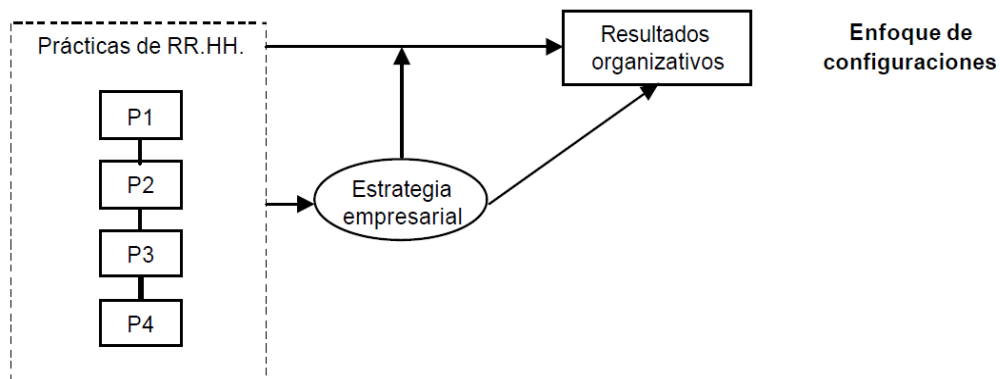


Figura 8. Enfoque de configuraciones

Fuente: McMahan (1999).

La figura anterior muestra que las diferentes prácticas de recursos humanos van a ser analizadas, para identificar configuraciones en las prácticas que generan resultados superiores y que se puedan utilizar en conjunto con la estrategia apropiada.

A todas estas configuraciones en las prácticas e integración a la estrategia, es desarrollar sistemas efectivos de recursos humanos y su desempeño hacia el logro de la estrategia organizativa. MacDuffie (1995), menciona que las practicas del recurso humano deben ser innovadoras, para mejorar los resultados empresariales; y que únicamente contribuirá a mejorar resultados si cumple con tres condiciones: cuando los empleados poseen conocimientos y habilidades que los directivos carecen, la motivación de los empleados en aplicar esos conocimientos y habilidades; y cuando la estrategia de la empresa requiere el esfuerzo discrecional de los empleados.

Así mismo sostiene que los conocimientos que poseen los empleados deben estar plenamente asociadas a la estrategia, por ejemplo si se requiere que los empleados tengan habilidades y conocimientos amplios sobre una estrategia basada en la producción; también deben tener capacidad para resolver problemas. Por lo tanto la empresa está obligada a crear políticas de formación, rotación y equipos de trabajo; las mismas deben ser suficiente factor motivacional y de compromiso para la realización de funciones al logro de objetivos.

Arthur (1994), sostiene que existen dos tipos de sistemas laborales para la gestión de recursos humanos; el sistema de control y el sistema de compromiso. El primero se basa en reducir los costes laborales, presionando a los empleados a aplicar procedimientos formalizados; condicionando la retribución según los resultados. El segundo es un compromiso entre el comportamiento y la actitud deseada en los empleados, para el desarrollo de los objetivos

individuales y los de la organización. Sin duda alguna este último tiene niveles más altos de participación de empleados y que ese sistema estará más asociado al mejor desempeño organizativo.

Finalmente hay dos factores que definen el alto desempeño y rendimiento de recursos humanos, principalmente a llevarse a cabo en las actividades de la selección del personal, el primer factor es el de estructuras organizativas y habilidades de los empleados: donde el fin es mejorar los conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados para que apliquen los mismos en la realización de sus tareas; también incluye planes de calidad de vida laboral, formación de equipos integrados, mas beneficios de empleado, en si toda información que aumente la probabilidad de participación en los empleados. El segundo factor es el de motivación de los empleados, incluye prácticas destinadas a reconocer los comportamientos deseados de los trabajadores. Por ejemplo medir el rendimiento y la retribución dada, y que existan varias formas de promociones en base a meritos.

2.2.2 Necesidades humanas de los trabajadores

Al inicio de la Revolución Industrial existe una preocupación por el tema de factor trabajo, que hoy en día se le conoce Recursos Humanos a penas se denominó así en los años ochenta del siglo XX. Es así como a finales del siglo XIX pensadores como Sait Simon, Engels, Marx y Lasalle se preocupaban por la cuestión social; que era la recuperación de la dignidad del hombre, reducido en la compra y venta de su energía en el mercado de trabajo. Mucho tiempo atrás los obreros en el sistema capitalista eran considerados victimas, y las condiciones en las que ellos vivían no era un problema que afectaba a las empresas, en ningún momento la empresa consideraba que el mejorar la condición del trabajo; así mismo tendría un impacto positivo en el rendimiento empresarial.

Durante la Revolución Industrial es su comienzo se degradó la condición de los trabajadores, pero al mismo tiempo mejoraría potencialmente los mismos a través de salarios más elevados, horarios flexibles y satisfacción en sus trabajos. Es así como Luis Sarriés Sanz & Esther Casares García (2008), Mencionan que en el año 1800 ya con el nuevo ambiente industrial, Robert Owen considerado el pionero de la administración fue el primer empresario en identificar las necesidades humanas de los trabajadores, dando su primera oposición en contratar a menores de edad, promovió aspectos como la limpieza en el ambiente laboral y la temperancia que significa moderación; es decir mantener un equilibrio en su estilo de vida y así como mejoró sus condiciones de trabajo. p. 21

Seguramente actualmente se piensa que este comportamiento organizacional es moderno, pero no; ya que surgió desde muchos siglos atrás. Hubieron muchos investigadores que estudiaron el modelo de Owen y es así como le llamaron el verdadero padre de la dirección del personal. Owen y Andrew Ure promovieron ideas como brindarle té caliente a los trabajadores, tratamiento médico, uso de ventiladores y pagos por enfermedad; y las mismas fueron rechazadas ya que no se le daba el reconocimiento de la importancia de las personas en el trabajo.

La psicofísica del trabajador

Se entiende por psicofísica a una disciplina de la psicología que se encarga de analizar el vínculo entre la magnitud de estímulos físicos con la intensidad de la percepción para la persona. Se consideran dos factores importantes: el primero en el comportamiento humano desde la perspectiva psicología y social, el segundo en la consideración de trabajadores más productivos.

A finales del siglo XIX las sociedades anónimas nombran gerentes para sus empresas y las exigencias de ver resultados son mayores, y la presión hacia el trabajador es doble ya que los empresarios piensan que pueden producir más. A partir de 1880 surgen estudios sobre el cansancio y la productividad, el tema de reflexión se centró en la fatiga y en las causas de la

misma; se consideraba fatiga al desgaste de energía física que desarrollaba el trabajador en su puesto de trabajo, pero psicólogos y sociólogos no solo consideraban el desgaste físico, sino también otros factores como psicológicos, psíquicos y sociales.

La perspectiva de Max Weber

Max Weber asegura que la fatiga y el cansancio influyen directamente en el rendimiento individual, por lo tanto en los resultados de la empresa; también sostiene que el rendimiento corporal tiene interacción con la psíquica del ser humano; es decir no rendir en actividades mentales y de memoria. En fin el rendimiento del ser humano, va a depender la formación, de su capacitación profesional, de los salarios que percibe; también como su situación personal, como la edad, sexo o la familia.

Para Weber otro tema de interés era la motivación, es decir las razones por las que in empleado actúa en un mundo social, y el concreto, en la empresa. Weber sostenía que la motivación influye en el significado de las conductas, comunicaciones e interacciones que establecen los individuos; pero aún no miraba en las empresas como elemento activo en la búsqueda de motivaciones, para que el trabajador incremente la productividad. Siendo así como Tylor plantea su obra Principio de Organización Científica del Trabajo, haciendo énfasis en la división del trabajo para incrementar la productividad.

La motivación como factor de manipulación

Se considera el taylorismo. Frederic Taylor es el primer autor que propone que la organización del trabajo, incluya aspectos de motivación. Sus ideas se centran en la Organización Científica del Trabajo, es un nuevo estilo de la dirección y se interesa en identificar los causantes de la baja productividad y las soluciones para resolverlo. Sus objetivos eran claros debía seguir objetivos como hacer frente a la holganza del trabajador, o la tendencia de los empleados que

trabajan al ritmo más bajo posible.

Para Tylor los problemas de baja productividad era consecuencia del comportamiento erróneo de los trabajadores y por eso él insistía en que las empresas debían considerar a los trabajadores como un valor productivo más del proceso de producción, y resalta cinco postulados básicos de su obra y son los siguientes:

- a) La ley del menor esfuerzo; se centra en que los empleados cada vez se esfuerzan menos para realizar sus funciones, trabajando calculadamente y se le denomina como holgazanería.
- b) Los trabajadores no piensan ni reflexionan por si mismos; era necesario que existiera una figura que informara, guiara, supervisara al trabajador en la realización de sus labores, para ello se requería de una serie de procesos e inspección; surgiendo la necesidad de evaluar cada puesto de trabajo y dividir sus tareas, lo que condujo a la verdadera razón de la Organización Científica del Trabajo.
- c) El trabajador no desea tener iniciativa; siempre se conforma con tener a alguien que le ordene que hacer cada día.
- d) Opinión negativa de trabajar en grupo; normalmente se percibe que cuando el individuo se relaciona se vuelve ineficiente, será por dejar mayores responsabilidades a otros de su grupo o incapacidad de adaptación.

El taylorismo mostró su cara dura al incrementar las primas de productividad, se volvió una trampa para los trabajadores, en pensar que sus ingresos crecieran constantemente; fueron víctimas de su propia ansiedad. Así comenzó la lucha por abandonar la teoría de la motivación taylorista y surgen nuevas investigaciones como la de Elton Mayo, quién constituye el inicio de la Escuela de Relaciones Humanas.

La Escuela Humanística de la Administración, aparece con la Teoría de las Relaciones

Humanas la cual considera al hombre como un ser social, con sentimientos, temores y deseos; describiendo al comportamiento del trabajador como una consecuencia de muchos factores motivacionales. En el año 1950, surge la Teoría del Comportamiento o Teoría Behaviorista, la cual nace de la Teoría de las Relaciones Humanas.

Elton Mayo (1950) Afirma:

La teoría de Administración de las relaciones humanas nació de las necesidades de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, provocadas por la aplicación in extremis de métodos rigurosos y prácticas organizacionales despreocupadas del ser humano y sus necesidades psicológicas y/o sociales.

Elton, Roethlisberger y Dickson, científicos de la Universidad de Harvard intentaron estudiar lo que ocurría con el rendimiento de los trabajadores; en cuanto al ambiente laboral y los incentivos materiales. Pero ambos se llevaron la sorpresa, que la productividad no tenía relación con el tipo de ambiente o de incentivos, suponiendo que los resultados obtenidos en una muestra de operarias fueron de alto rendimiento y que se debía a que las operarias pensaron como agradar a los investigadores; siendo más productividad en el momento de investigación y es común que actúen muchos empleados así, solo por agradar al patrono.

2.2.3. Las teorías de la motivación

Es en la década de 1950, donde se desarrollan conceptos de la motivación. Y surgen tres teorías de la motivación de suma importancia, como ser; las necesidades de Maslow, las teorías X, y Y, y la teoría de los dos factores. Y más adelante se detallarán cada una de ellas y algunas de las nuevas teorías contemporáneas; y que aún son usadas por los administradores en ejercicio.

1. Teoría de la jerarquía de las necesidades

Abraham Maslow postuló que cada ser humano posee una serie de necesidades y le dio un ordenamiento de cinco necesidades básicas, comenzando en el orden inferior por las necesidades

fisiológicas, las de seguridad, las sociales, las de estima y la autorrealización. Stephen P. Robbins (2004), mencionan que esta teoría es la más conocida y se figura normalmente en una pirámide, conocida también como la pirámide de Maslow.



Figura 9. La pirámide de Maslow
Fuente: Stephen P. Robbins (2004)

La figura anterior indica la clasificación de las necesidades según la jerarquía de Maslow, definió que las necesidades fisiológicas y de seguridad son de orden inferior; y las sociales, de estima y de autorrealización son de orden superior. Según el orden de la jerarquía es para saber cómo motivar a los empleados, identificando en qué lugar de la jerarquía se ubica y centrarse en satisfacer las necesidades; y según se vayan satisfaciendo las necesidades de orden inferior, las mismas motivaran a pasar al siguiente nivel.

2. La teoría X, y la teoría Y

Douglas McGregor es el postulante de esta teoría, donde se empeñó en mostrar dos puntos de vista sobre los seres humanos; el primer punto de vista es uno negativo, llamado teoría X, y el otro es un puntos de vista positivo, que es la teoría Y. McGregor observaba como los gerentes

trataban a sus empleados, concluyendo que el comportamiento humano era moldeado por un conjunto de premisas: Stephen P. Robbins (2004).

Premisas de la teoría X

- A los empleados no les gusta el trabajo, siempre tratarán de evitarlo.
- Puesto que no les gusta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos, o amenazarlos, para conseguir las metas.
- Los empleados evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales lo mas que puedan.
- La seguridad de empleados, estará antes que los demás factores del trabajo.

Premisas de la teoría Y

- Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural, como descansar o jugar.
- Las personas se dirigen y se controlan, si están comprometidas con los objetivos.
- La persona puede aprender a aceptar y a solicitar responsabilidades.
- La capacidad de tomar decisiones innovadoras está difundida en los empleados, que ya no es propiedad exclusiva de los puestos administrativos. p. 157

Para entender mejor el contexto de la teoría X, y de la teoría Y, es relacionándola con la teoría de Maslow; donde las necesidades de orden inferior de la pirámide, domina a los individuos y corresponde a la teoría X. Mientras las necesidades que se sitúan en el orden superior, corresponde a la teoría Y. Analizando más a fondo ambas teorías y sus premisas, McGregor sostenía que las premisas de la teoría Y, son mas válidas que las de la teoría X, ya que los empleados son mas estimulados para ver su trabajo como un ambiente cómodo y que se identifiquen con las metas organizacionales para ayudar a alcanzarlas; y esto solo sería posible que los empleados estaban motivados.

3. Teoría de los dos factores

La teoría de los dos factores es propuesta por Frederick Herzberg, quién sostiene que la satisfacción del empleado es producto o relación de su ambiente de trabajo, y de su actitud con respecto al mismo. Es por ello que para verificar la teoría de Herzberg se realizó un estudio con una muestra de ingenieros y contadores, donde los resultados fueron llamativos; mostró que los aspectos que tenían que ver con la realización de tareas, las responsabilidades, el logro y el reconocimiento habían sido consideradas como experiencias positivas; para los empleados. Sin embargo los otros resultados mostraron que factores, como el pago, la supervisión, políticas, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo; eran consideradas como experiencias negativas.

Es a partir de ese estudio donde nace la clasificación de los aspectos motivacionales, según los dos factores en la teoría de Herzberg; factores intrínsecos y factores extrínsecos:

a) Factores intrínsecos

Son todos los motivadores que se involucran en la relación del empleado, con respecto a su ambiente de trabajo como ser; la forma en que realizan las tareas, se les da reconocimiento, promociones, estimulando el trabajo y la responsabilidad. Se pretende que el empleado, tenga un sentido de pertenencia hacia la empresa y que no solo el factor dinero, los haga sentir motivados.

b) Factores extrínsecos

Son motivadores donde las condiciones laborales, influyen en el comportamiento de los trabajadores como ser; la administración de la empresa, las políticas, la supervisión, las relaciones interpersonales y el sueldo. Es posible que alguna parte de su trabajo no le guste al empleado, pero de alguna manera lo considere aceptable.

De modo que la satisfacción laboral y la insatisfacción laboral, son vistas en dos perspectivas diferentes. En sí, la primera de los factores intrínsecos son factores de motivación, ya que los empleados están en la búsqueda de superación, ampliar conocimientos y desarrollo individual en

su ambiente de trabajo; todo lo anterior engloba a la necesidad de desarrollo según Psicólogos, que estudiaban la teoría. En cuanto a la insatisfacción laboral, estaría asociada con los factores extrínsecos, pero tampoco aseguraría que el mejorar estos factores; generaría satisfacción en los empleados. Es por ello que la teoría sostiene que se debe trabajar más en los factores intrínsecos, pero sin descuidar los factores extrínsecos; porque no son los factores descritos anteriormente los que generan la insatisfacción, sino la ausencia de ellos.

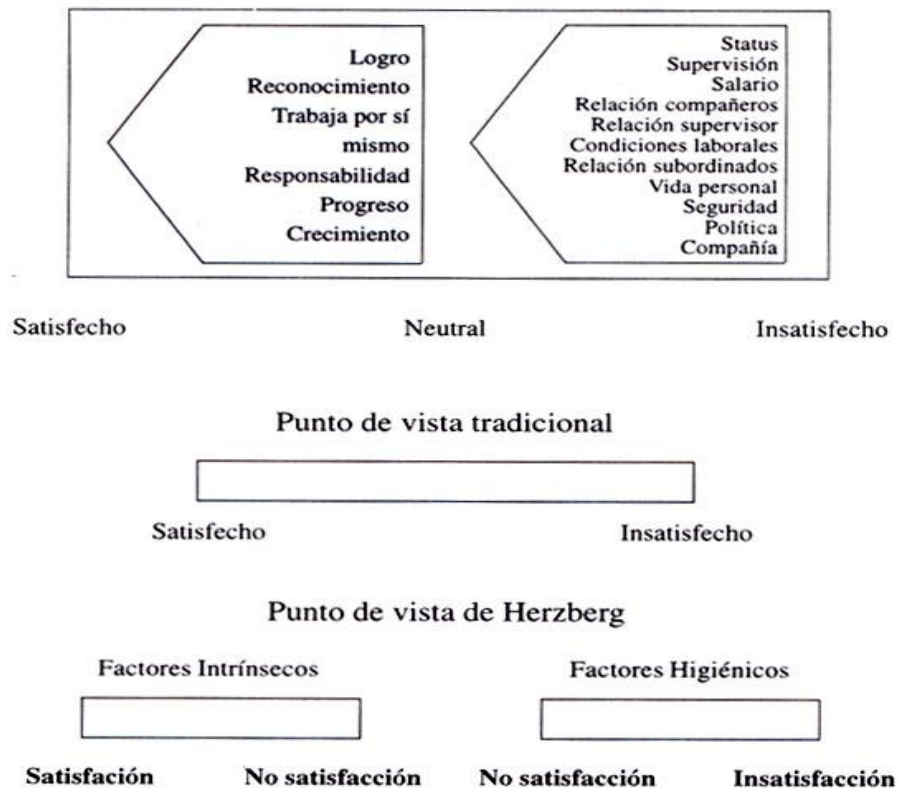


Figura 10. Teoría de la satisfacción laboral de Herzberg

Fuente: Robbins, De Cenzo, Fundamentos de la Administración, (1996).

La figura anterior muestra en resumen los factores intrínsecos y extrínsecos, así mismo muestra la diferencia entre el punto de vista tradicional; con el de Herzberg. Está claro que no hay factores absolutos, que puedan motivar a la gente o que no. Es por ello que esta teoría tiene mucha relación con la que otros investigadores, le llamaron la teoría de la evaluación

cognoscitiva; donde se sostenía que entre más se le remunera a un empleado por la realización de sus tareas, los miembros perderán el interés por la tarea y se sentirán mas atraídos por la remuneración.

4. Teoría de las necesidades de McClelland

En las teorías anteriores, se describieron una serie de necesidades y una serie de factores motivacionales de los seres humanos. Sin embargo, nace una nueva teoría que partía de la necesidad a salir del conformismo, de rodearse de nuevas personas y alcanzar nuevas metas. Es así como McClelland y sus colaboradores; formularon una teoría de las necesidades y se enfocan en tres principales: necesidades de logro, la de poder y las de afiliación. Donde las necesidades de logro van orientadas al impulso del ser humano para sobresalir y alcanzar el éxito, la necesidad de poder se orienta buscar el modo de hacer las cosas y que no otros no podrían hacerlo; y la necesidad de afiliación, es el deseo de tener relaciones de amistad y cercanas.

La necesidad de las personas en luchar por sentirse auto-realizados, como se aprecia en la figura 9 en la pirámide de Maslow, siendo la necesidad máxima; es una trabajo diario y constante, dando que siempre insisten por triunfar, haciendo las cosas de la mejor manera y lo más importante rodeándose de personas, que ayudaría a lograr las dos anteriores. Sin embargo McClelland sostiene que no todos los seres humanos le dan el mismo nivel de importancia a las necesidades, por ejemplo pueda que se vean más inclinados a alcanzar la necesidad de logro; pero que no sientan mucha inclinación por la de afiliación o viceversa, y también con la de poder.

5. Teoría de la fijación de metas

Tan simple como fijar metas específicas y que sean difíciles, para el logro de un mejor desempeño. Desde años atrás se ha escuchado decir de los directores, gerentes, jefes, maestros, familia, amigos, en fin; que siempre hay que hacer el mayor esfuerzo, o da lo mejor de ti, pero esa frase realmente: ¿Hacia dónde conduce al individuo?, sin duda alguna no se cuenta con un

camino claro, que es lo que realmente se quiere lograr.

Es por ello que a finales de la década de 1960, Edwin Locke propuso que las intenciones de trabajar para una meta; es un motivador importante y mostró su teoría de la fijación de metas. Se orienta, en que las metas le van a indicar a los empleados lo que tienen que hacer y cuanto esfuerzo deben invertir para cumplirla. Pero el mismo estudio sostiene que entre más difícil es la meta, mayor será el desempeño del empleado; por lo tanto es de considerarse que las metas fáciles son las más aceptadas por lo que los empleados, se esforzarían menos y esto se explicó en una de las premisas de la teoría X.

Es lógico que si los gerentes encaminan a sus empleados al logro de metas, los mismos deben ser retroalimentados durante avanzan hacia la misma. Se asegura en la teoría que las personas se desenvuelven mejor, cuando reciben la debida retroalimentación de lo que se está haciendo mal; y de lo que se considera conveniente para alcanzarla. Es por ello que el individuo, cada vez más está comprometido con la meta, adicionalmente se pueden mezclar las metas personales; con las organizacionales y con más razón no las abandonarían.

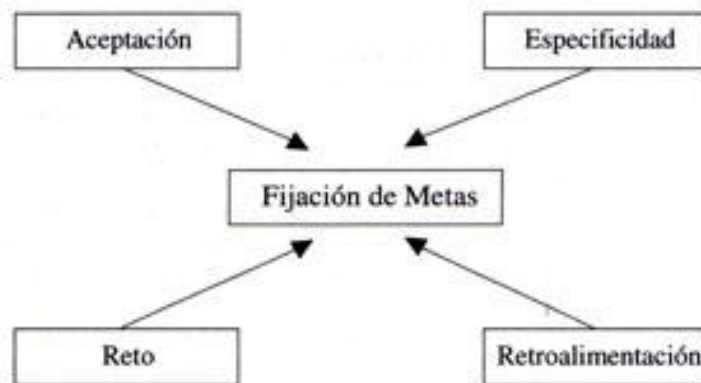


Figura 11. Teoría de la fijación de metas

Fuente: Davis y Newstrom, El Comportamiento Organizacional, (2004).

Para alcanzar metas difíciles, es necesario conocer la eficacia personal de los empleados; es

decir, la convicción del individuo en realizar una tarea, entre mas sea la eficacia; más confianza tiene el empleado por lograrla. Cada empresa puede diseñar y establecer las metas que considere apropiadas para la misma y para sus empleados; como metas individuales, metas de grupos, y metas vinculadas a la cultura, entre otras.

6. Teoría de la equidad

Se entiende por equidad a dar a cada uno lo que realmente se merecerá, en relación a sus méritos. La teoría sostiene que los individuos comparan sus aportaciones de trabajo, con las de sus compañeros; y si encuentran diferencias, van a reaccionar para eliminar desigualdades. J. Stacy Adams propuso la teoría de la equidad cuando, se percibía que la inequidad se podía dar cuando había empleados que estaban mal pagados; esa tensión les generaría ira, en cuanto a los que sabían que se les pagaba de más; generarían una tensión de culpa. Es por ello que hay cuatro tipos de comparaciones básicas, en las que los empleados pueden hacer referencias:

- Yo interior: es cuando los empleados, se ven o se imaginan ocupando otros puestos dentro de la empresa.
- Yo exterior: cuando los empleados, se ven en otro puesto de trabajo, pero la diferencia del anterior es que es fuera de la empresa.
- Otro interior: ven a otro individuo, dentro de la organización del empleado.
- Otro exterior: ven a otro individuo, fuera de la organización del empleado.

En la teoría se describe que tanto hombres, como mujeres van hacer comparaciones con su mismo género; ya sea con amigos, compañeros de trabajo, familiares, vecinos, colegas, dentro y fuera de la organización. Tomando en cuenta variables, como género, antigüedad, escolaridad y nivel en la organización; la teoría también sostiene que las comparaciones se van a cruzar, cuando mujeres y hombres se desenvuelven en el mismo puesto de trabajo.

Se identificó en la teoría que los empleados de mayor antigüedad son los que se comparan

con mayor frecuencia, ya que son los que tienen más oportunidad de ver a los nuevos integrantes a la organización. Y en efecto, los nuevos no mas queda en confiar en sus capacidades; es importante resaltar que los empleados al percibir inequidad, van a considerar algunas opciones: como que los empleados dejen de esforzarse, cambiar los resultados, distorsionar las percepciones en el que se dan cuenta; que están trabajando mas de lo que se imaginaban, cambian el referente de comparación o deciden simplemente abandonar el trabajo.

En resumen la teoría de la equidad, muestra que para la mayoría de los empleados las remuneraciones; ejercen una influencia significativa en la motivación. Y muchos investigadores han aplicado un nuevo concepto al término de equidad, y es el de justicia; y la teoría se enfoca en dos tipos de justicia: la justicia distributiva y la justicia de procedimientos. Donde la primera es la distribución de recompensas en los individuos, y tiene mayor influencia en la satisfacción de los empleados; mientras que la segunda es la igualdad del proceso en distribuir esas remuneraciones, lo que logra es que haya mayor compromiso en el empleado.

7. Teoría de las expectativas

Esta teoría se relaciona con la anterior, ya que asegura que el actuar de un empleado; va a depender de la fuerza de la expectativa, y por ende darán resultados según, qué tan atractivo sientan la remuneración y que las mismas satisfagan sus metas personales. La teoría de las expectativas es propuesta por Victor Vroom, y orienta la teoría en tres relaciones; sobre el comportamiento del empleado, con la evaluación del desempeño.

- Relación de esfuerzo y desempeño: es cuando los empleados perciben que cuando se esfuerzan lo suficiente, van a lograr el desempeño pleno.
- Relación desempeño y recompensa: en cuando el individuo percibe que el desenvolverse a cierto nivel que genere buenos resultados, recibirá la recompensa deseada.

- Relación recompensa y metas personales: es lo que finalmente puede desear el empleado, que lo que recompensa la empresa sobre su desempeño; contribuye con el logro de las metas personales.

En fin las relaciones anteriores, explican que los empleados siempre se van a cuestionar; que tanto es necesario esforzarse, para ver como evalúan su desempeño. Normalmente los empleados perciben que sus jefes, no se preocupan por dar una buena evaluación del desempeño, lo que genera desmotivación en sus empleados; y ya no se sienten tan comprometidos con la empresa, porque la expectativa no se cumple en su percepción. Siempre desearán que la empresa premie su desempeño y si no, no le ven sentido esforzarse; y si realmente lo premian, los mismos pensarán si esas recompensas son o no atractivas.

2.2.3 Clima organizacional y satisfacción laboral

Bordas Martínez (2016), Menciona que los antecedentes teóricos para el estudio del clima laboral, en las organizaciones comienzan a desarrollarse con los trabajos de Lewin, Lippit y White (1939); han sostenido en los estudios que el comportamiento del individuo en un grupo, no depende solamente de sus características personales, sino también de la atmosfera en la que están inmersos.

Rensis Likert a partir de 1961, desarrolló una serie de estudios orientándolo al contexto humano y la organización, el cual llega a la conclusión que las condiciones de la atmosfera o clima creado en el ambiente de trabajo; va a influir en el comportamiento de los empleados y sobre todo en los resultados de la empresa, en cuando a temas de productividad y rentabilidad. Es así que para 1976, Rensis Likert junto a Jane Gibson Likert presentaron su obra; denominada la teoría de los cuatro sistemas de clima laboral.

Tipos de clima laboral según Likert

1. Clima de tipo autoritario: Sistema I – Autoritarismo explotador

Se caracteriza por el grado de desconfianza que tienen los directivos, hacia sus trabajadores; es decir que ellos son los únicos en tomar decisiones, plantear metas y objetivos, y dan las órdenes para que todo se cumpla al pie de la letra. Lo que ocasiona que los empleados viven en un ambiente de miedo, de castigo, de amenazas; sobre todo en las recompensas y la satisfacción de las necesidades, aún no salen del nivel más bajo, como se detalló en la pirámide de Maslow.

2. Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista

En este sistema ya existe una confianza condescendiente de parte de los directivos, hacia sus empleados; aunque las decisiones se tomen en la cima o en escalones intermedios. Existen recompensas o castigos, para motivar la excelente del desempeño de los trabajadores; lastimosamente los directivos suelen jugar con las necesidades de los empleados, y brindar la impresión de trabajar en un ambiente estable.

3. Clima de tipo participativo: Sistema III – Consultivo

Es aquí donde la dirección evoluciona, y genera un clima de confianza hacia sus empleados. Aunque las decisiones se toman generalmente en la cima, pero en este sistema se lea permite a los subordinados, tomar decisiones específicas en niveles inferiores. La comunicación es descendente, y se utilizan factores motivacionales que satisfagan sus necesidades de prestigio y estima.

4. Clima de tipo participativo: Sistema IV – Participación en grupo

Es donde la dirección tiene plena confianza en sus empleados, la toma de decisión están muy bien integrados en los diferentes niveles; la comunicación es lateral, los empleados están motivados y comprometidos con los objetivos organizacionales.

Con las cuatro tipologías descritas anteriormente por Likert, él mismo comprobó que; las

empresas cuanto más cerca estén de lograr el sistema IV, a la administración de la empresa, mayor será la probabilidad que en la misma exista una alta productividad y buenas relaciones laborales. En concreto, Likert propone que las empresas asuman una evolución desde el sistema I, hacia el sistema IV.

Existe otro hito en la investigación del clima organizacional, y es publicado en el libro de McGregor (1960), sobre el lado humano de las empresas; considerando que los líderes de las empresas, contribuyen a crear el clima en el que sus trabajadores desempeñan sus tareas, generando una responsabilidad directa por si la percepción es negativa. También lo relaciona con su obra de la teoría X y Y, sobre el concepto que tienen los trabajadores; hacia la función directiva. El clima laboral ocasionado por los directivos, influye en el comportamiento de los empleados y la actividad de la empresa; finalmente si la empresa usa tecnología sofisticada, nivel de cualificación y especialización del personal, está promoviendo el autodesarrollo, creatividad y compromiso en los empleados; lo cual resulta más apropiado para la empresa.

María del Carmen Sandoval Caraveo (2004), Menciona que en la teoría del clima organizacional de Likert, el comportamiento de los empleados de alguna manera es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales, así mismo Likert señala que hay 3 tipos de variables como ser: las causales, las intermedias y las finales. Donde las causales influyen directamente en la estructura de la empresa por ejemplo dependen de las reglas, administración, competencias, decisiones y actitudes que poseen sus colaboradores.

Las variables intermedias dependen de la salud de la empresa y que involucra los niveles de motivación, actitud y eficacia en la comunicación. Y por último las variables finales dependen de las dos anteriores ya que van más enfocadas al logro de la empresa relacionado directamente a la productividad de la misma.

Dimensiones del clima laboral

La necesidad del estudio del clima en las organizaciones, surge desde la perspectiva sistemática del pensamiento organizativo; siendo una de las primeras aportaciones del enfoque de Litwin y Stringer (1968). Las organizaciones son contextos ambientales y culturales, psicológicamente significativos para sus empleados, en que sus comportamientos, individuales, grupales y organizacionales; están en interacción entre sí. Bordas Martínez (2016), menciona que el clima laboral es un concepto multidimensional, constituido por dimensiones relativas a las personas, a los procesos de grupos y de la organización. Por lo tanto el clima laboral influye en el comportamiento de los empleados; y es un predictor de la satisfacción laboral, grado de compromiso, eficiencia, productividad y el desempeño empresarial.

Es así como muchos autores han propuesto una serie de dimensiones de clima laboral, pero se ha considerado para esta investigación; las siete dimensiones propuestas por Litwin y Stringer (1968), Campbell (1970), Pritchard y Karasick (1973), Moos (1974), Likert (1976), y Koys y De Cottis (1991). Las siete dimensiones son: estructura, calidad, responsabilidad, transversalidad, reconocimiento, apoyo e identificación; las mismas serán descritas más adelante de la investigación, en el apartado de instrumentos de la investigación.

La estrategia organizativa debe permitir la intervención de estas dimensiones, para mejorar y cambiar el clima de manera que mejore el desempeño y los resultados de la organización. Para esto se debe trabajar en el desarrollo organizacional, que es una estrategia global de cambio y mejora, de manera continua y planificada; con el fin de adaptar las actitudes, creencias, valores y estructuras organizativas a los retos empresariales, de un entorno competitivo.

2.2.5 Cultura organizacional y clima laboral

En el mundo organizacional siempre van a existir las confusiones en los estudios o términos,

por ejemplo clima laboral, con la cultura organizacional de la empresa, de la empresa misma; y de otros programas que lo integren. Gaspar Berbel Giménez (2011), describe las principales definiciones de autores que han estudiado el mundo organizacional, en cuando a los términos anteriores.

Pumpin (1988), concibe la cultura organizacional como el conjunto de normas, valores, y formas de pensar que caracterizan la actividad de la empresa; sostiene que es la cultura, quien determina el clima que se vive dentro de la organización.

Poole (1985), define clima, como el conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización; donde la interacción de los individuos y el entorno de la organización, se mirará reflejado en la cultura.

Parece evidente que la cultura organizacional influye y a su vez es influenciada por el clima laboral existente en la empresa. Son conceptos complementarios, pero hay diferencias entre sí; el clima laboral es menos permanente en el tiempo, suele ser temporal a medida cambien las coyunturas económicas, políticas de expansión o recesión, los tipos de incentivos y demás condiciones de trabajo. Un clima negativo en la empresa, va a tener dos impactos sobre las interacciones, actitudes y procesos de la empresa; ya que los empleados pueden tener retrasos en sus actividades, o cometer varios errores. Y el otro impacto es sobre las actitudes y sus sentimientos, siendo este nivel el más común y asociado al clima laboral inestable.

La comunicación juega un papel muy importante en cualquier entorno del ser humano, principalmente el individuo, en su entorno laboral. La comunicación efectiva dependerá del sistema o estructura, con la que cuenta la empresa ya que si no es muy abierta, se podría perder información valiosa; la mala organización de la transmisión y recepción de información, es responsabilidad de la empresa definirla al inicio de cualquier estrategia. Si no se promueve la comunicación efectiva, los empleados van a comenzar a quejarse por la comunicación formal o

indiferencia, su motivación va a bajar, se disminuirá el sentido de trabajo en equipo; y provocaría que se creen mensajes de juicio a través de una comunicación informal.

2.2.6 La gestión del conocimiento y las competencias

Las empresas más competitivas son las que saben aprovechar las aportaciones de sus trabajadores, es por ello que cuando las empresas se desestabilizan por la presencia de nuevos competidores y productos más avanzados; obliga a esas empresas a la búsqueda del recurso humano, que le permitan mantener dicha competitividad. Cuando una empresa estrecha una buena relación con sus empleados, y los convierten en el factor central de la estrategia organizativa; son las empresas más competitivas.

Luis Sarriés Sanz & Esther Casares García (2008), Mencionan que a partir de 1996, de acuerdo con las ideas difundidas por Peter Drucker; las empresas nuevas empresas comienzan a gestionar los nuevos conceptos vinculados al trabajador del conocimiento. Toda organización anda en búsqueda del éxito, y para ello incorpora todos aquellos aspectos que le ayudarán a conseguir mayor rentabilidad, como ser tecnologías innovadores; es entonces donde la empresa ve la necesidad de contratar trabajadores con nuevos conocimientos y responsabilidades.

Es así como nace el nuevo trabajador del conocimiento, que aportan valor a las organizaciones en su actividad laboral o profesional; interviniendo en los procesos, para mejorarlos, toman decisiones, aportan nuevas ideas, trabaja fundamentalmente con el conocimiento. Hay que considerar que la mejora continua en los procesos y en las relaciones con los clientes, dependen en última instancia de los trabajadores; es así como el trabajador va enriqueciendo su puesto de trabajo, pero las empresas aun consideran que la motivación aun es escasa. E aquí el temor de muchos empleados en pensar que si ellos aportan mucho, como la empresa recompensa su trabajo; solo ven que la empresa se beneficia con más calidad y

productividad, pero no se piensa en ellos, para tener compensaciones claras.

Y es aquí donde el factor dinero es predominante, donde los trabajadores que son bien pagados, normalmente están en los niveles altos; aunque ganan bien, quieren trabajar menos horas porque están aportando más con conocimientos. Herzberg, en su análisis sobre la motivación de los trabajadores, había advertido que el incremento masivo de los salarios y la reducción de la jornada laboral, sería la caja de la resonancia de la frustración para las otras actividades importantes en la vida de los trabajadores. Es por eso la importancia que las empresas midan sus costes laborales, negociando con los sindicatos de empleados; para crear compensaciones no salariales y que aporte un beneficio al trabajador.

La gestión del conocimiento comprende una serie de aspectos, que pueden ser promovidos a través de conferencias, talleres, capacitaciones, coaching, entre otros.

La gestión del recurso humano por competencias

Se ha visto el tema de recursos humanos en varias perspectivas descritas anteriormente, ahora es importante conocer la gestión del recurso humano por competencias; primero se comenzará definiendo competencia. Martha Alicia Alles (2006), define competencia a las conductas o comportamientos que poseen las personas, y que son determinantes para tener éxito o no en la vida; sobre todo en el ambiente laboral. Siguiendo en la línea de la investigación, Elliot Jaques plantea que el ser humano tiene una capacidad potencial y una aplicada; donde tienen la capacidad de resolver problemas, usar razonamiento discrecional y tomar decisiones para alcanzar mayores resultados.

Jaques señala tres elementos en la capacidad para el trabajo de los empleados: el nivel de complejidad de los procesos mentales, se considera el factor general de la inteligencia; el segundo elemento, son los valores e intereses de la persona o el compromiso hacia el trabajo, y el último

son los conocimientos y habilidades requeridos para determinado trabajo. Sin embargo, sostiene que el aprovechamiento potencial de los valores, habilidades y del conocimiento; son influyentes en el proceso mental de una persona.

David C. McClelland analiza la motivación humana, y esa es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias en el recurso humano. Comprende que la motivación es el interés recurrente por el que los seres humanos alcanzas sus objetivos, basado en un incentivo natural; que orienta y selecciona comportamientos. Los detalles de la teoría de David McClelland, están descritas anteriormente; pero se debe resaltar en esta sección que los tres sistemas más importantes en su teoría fueron: el logro por la motivación, que es el motivo de eficiencia y del interés de hacer algo mejor; el segundo es el poder como la motivación, está asociado con las actividades competitivas y asertivas con un interés de obtener, y preservar prestigio y reputación. Finalmente la pertenencia o afiliación como motivación, es la causa natural de querer estar con otros ya sea por amor o solo por motivación.

Para otros autores como Garretta, Dalziel y Mitrani, consideran varios escenarios en la que se debe gestionar mejor el talento humano en un mundo laboral, complejo y desafiante. Comenzando por identificar las características y las capacidades personales, que son necesarias para enfrentar el contexto actual empresarial; planificar muy bien las organizaciones y los recursos humanos, para satisfacer las necesidades de las empresas y de los que trabajan en ella; y de adoptar sistemas de gestión y evaluación que contemplan a valorar y premiar a los trabajadores, por lo que aportan en la empresa.

Otro tema importante en la gestión del recurso humano basado en competencias, es crear empoderamiento en los empleados; se define este como la adquisición de poder e independencia en un individuo o grupo, para mejorar cualquier condición en la que se sitúe. Según Ken Blanchard, propone tres claves fundamentales para crear empoderamiento en el personal y se

describen a continuación:

- Compartir información con todos: Ken sostiene que un personal sin información, es un ser que actuará sin responsabilidad; sin embargo al tener mucha información, puede actuar con responsabilidad en diferentes situaciones de la empresa. También genera más confianza en el personal, rompe la barrera del pensamiento jerárquico y anima al personal a sentirse parte de la familia empresarial.
- Crear autonomía a través de los límites de la estructura organizativa: adicionalmente del compartir información, se debe clarificar la visión empresarial, traducir la visión en objetivos claros a alcanzar; definir la estructura, los valores, las normas y procedimientos para empoderar al personal.
- Reemplazar la jerarquía por equipos auto-dirigidos: contar con equipos que dispongan de información y de técnica, es más poderoso que el empoderamiento de varios individuos aislados; aquí se debe trabajar en la adaptación para trabajar en equipo, que se fomente el compromiso individual; y este un punto clave para el compromiso y empoderamiento grupal.

Existen varios conceptos que engloban el término de competencia, por ejemplo puede ser entendida como; las competencias técnicas, o competencias de conocimientos y también como competencias conductuales. Martha Alicia Alles (2006), hace referencia a un solo concepto, que las competencias siempre se van a referir al comportamiento de las personas en su ambiente de trabajo, los cuales serán detectados cuando la persona ocupe un puesto determinado en la misma, como tener iniciativa, buena comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, entre otras; mientras tanto los conocimientos son más fáciles de identificar en el primer paso de selección del personal, por ejemplo identificar que tienen conocimientos financieros, de informática, de leyes, matemáticas o de idiomas, etc.

¿Cómo definir una competencia?

Spencer (1993) afirma: “Una competencia es una característica subyacente en el individuo, que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y con un performance (actuación) superior en un trabajo o situación”. Significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad del individuo, que la misma define el comportamiento y su desempeño; identificando que es fácil detectar que empleado hace algo muy bien y quiénes no.

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos ya sean adquiridos o innatos, que van a definir las competencias que el mismo posee; así mismo el descubrir competencias en ellos, no requiere de un estudio exhaustivo del perfil físico, psicológico o emocional, sino, que solo importarán las que lo hagan más eficaces dentro de la empresa.

Tipos de competencias

Spencer clasifica cinco principales tipos de competencias como ser: la motivaciones, las características, concepto propio o concepto de uno mismo, el conocimiento y las habilidades; los mismos se describen a continuación:

- **Motivación:** las motivaciones conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones y objetivos, así mismo los alejan de otros. El tema de motivación está sustentado por varias teorías, descritas en la sección 2.2.3 Teorías de la motivación, de esta investigación.
- **Características:** son las características físicas y respuestas consistentes, que tienen las personas ante determinadas situaciones. Los motivos y las características son operarios intrínsecos o rasgos supremos propios, que determinarán como una persona se desempeñará al largo plazo.
- **Concepto propio:** se tiene consideraciones como las actitudes, los valores y la imagen propia de una persona. Predomina la confianza de y la seguridad de desempeñarse bien en

cualquier situación.

- **Conocimiento:** es la información que posee una persona, en un área específica. Medir el conocimiento es complejo, ya que solo se predice que una persona puede hacer algo; pero no se tiene la certeza de que si lo hará.
- **Habilidad:** es la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Algo peculiar con la anterior es que el conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más sencilla y económica es a través de la capacitación.

Para saber cómo identificar el conocimiento y las habilidades, los autores han diseñado el modelo llamado “Modelo del iceberg”, donde se grafica los dos grandes grupos según la división del conocimiento.

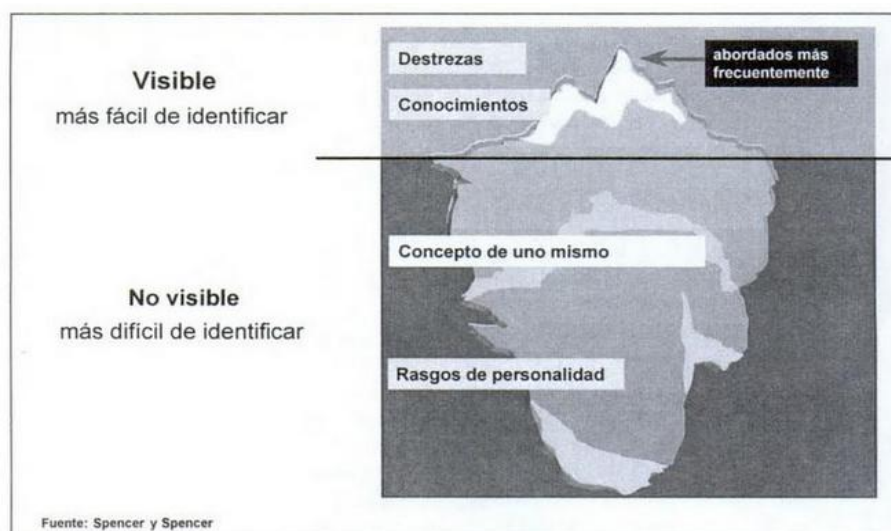


Figura 12. Visibilidad e identificación de las competencias

Fuente: Spencer y Spencer (1993).

La figura anterior muestra que las destrezas y los conocimientos son aquellos aspectos que son las fáciles de identificar en los trabajadores, ya que están en constante practica a medida que realizan sus actividades. Sin embargo, el concepto de uno mismo y los rasgos de personalidad; ya que son aspectos que son a largo plazo y muchos empleados no son fáciles de expresarlo.

Clasificación de las competencias, según Spencer y Spencer:

- Competencias de logro y acción: es donde los empleados se orientan al logro, toman iniciativa, buscan información, orden, calidad, entre otros.
- Competencias de ayuda y de servicio: los empleados se orientan al cliente y a lo interpersonal.
- Competencias de influencia: es aquí donde se construyen relaciones y se tiene una conciencia organizacional.
- Competencias gerenciales: los empleados se desarrollan como personas, trabajan en equipo, hay mayor cooperación y liderazgo.
- Competencias cognoscitivas: se basa en la experiencia, pensamiento crítico y un razonamiento conceptual.
- Competencias de eficacia personal: los empleados reflejan confianza en sí mismo, de autocontrol, y comportamiento antes los fracasos.

Hasta aquí se ha expuesto el tema de competencias con varios autores norteamericanos, ahora se abordará el tema con una autora francesa Claude Levy-Leboyer, es una profesora en Psicología del trabajo y describe las competencias como una lista de comportamientos; y los mismos son observados en la realidad cotidiana del trabajo, también representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas. La autora plantea diferentes listados de competencias, pero engloba ese listado en cuatro grupos; donde los denominó supra-competencias, y son:

- Intelectuales: involucra la perspectiva estratégica, planificación y organización.
- Interpersonales: capacidad para persuadir, toma de decisiones y comunicación oral.
- Adaptabilidad: es donde los empleados se adaptan al medio.
- Orientación a los resultados: poseer mucha energía e iniciativa en los negocios, deseo de

éxito y sensatez en los negocios.

La psicóloga Claude, sostiene que las competencias no solo son individuales, sino que las mismas también deben estar ligadas con las de las empresas; entonces describe que las competencias de la empresa, son aquellos espacios del mercado en los que se muestra competitiva a corto y largo plazo.

Competencias laborales

Una vez conocidas una serie de competencias conductuales, se define en que todas van a contribuir en una sola rama y es en el de las competencias laborales; donde la mayoría de las definiciones coinciden que son una mezcla de conocimientos específicos y habilidades necesarias, para desempeñarse adecuadamente en un puesto de trabajo. Es decir que el conjunto de competencias del individuo, estarán formando la de la empresa. Es importante resaltar que cuando se habla de gestión por competencias, no solo se debe pensar en los trabajadores que tienen un título universitario; existe una organización que se encarga de acreditar conocimientos o especialidad de personas que no poseen títulos o certificados, se llama la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

El modelo basado en competencias laborales, no se plantea como un caso administrativo, aunque podría ser aplicado. Pero el modelo va orientado a puestos de tipo operativo; por ejemplo, obreros, enfermeros, vendedores, etc. De este modo se resalta que las competencias laborales se relacionan con los oficios certificados en la personas, y es más probable que las personas con esas competencias trabajen en una modalidad de autoempleo.

Las competencias y la inteligencia emocional

Martha Alicia Alles (2006), menciona que las reglas del trabajo están cambiando y no solo le están dando oportunidades a la sagacidad, la preparación y a la experiencia, sino como se manejan las personas por si mismas; y con los demás. Es donde Daniel Goleman presenta en su

libro “La inteligencia emocional en la empresa”, que plantea interesantes conceptos en relación a las competencias, resaltando las de David McClelland, quien fue su profesor en Harvard.

La nueva medida da por sentado que si se cuenta con una capacidad intelectual y preparación técnica, la persona se desempeñara bien en cualquier empleo. A ese coeficiente intelectual, se le debe agregar el componente emocional; que evidencia las actitudes personales y sociales. Hay dos frases poderosas que determinan el individuo, el poder hacer; que se deriva de la educación formal, entrenamiento y experiencias, se combina con el querer hacer; representado por competencias tales como motivación para el logro y el de asumir responsabilidades.

Goleman aclara que inteligencia emocional no es dar rienda suelta a las emociones, sino, saber manejarlas; de tal modo que se expresen adecuadamente y con efectividad, para evitar que haya roces entre compañeros, y que todos vayan por una meta en común. Lo que sí está claro es que la mayoría de las empresas, están considerando mucho en sus procesos de selección del personal el componente emocional, es un determinante para saber cómo se comportará esa persona en su puesto de trabajo. E inclusive es aplicable a los trabajadores, con mucha antigüedad; es posible que muchas bajas en el desempeño laboral, estén influyendo temas emocionales.

Capacitación y la gestión de competencias

El origen de la capacitación como concepto se remonta a la revolución industrial en siglo XVII, hasta principios del siglo XIX con la aparición del aula, este procedimiento comenzó en Europa y ha sido potenciado en EE.UU., desde ahí en los países del sureste asiático. Los momentos más representativos de estos sustantivos en la práctica de la capacitación son los siguientes:

- En la antigüedad (capacitación en el trabajo)

- En la edad media (talleres de aprendices)
- En la Revolución Industrial (la aparición del aula)
- Producción en serie (capacitación del trabajo)
- Guerras mundiales (inicio de capacitación sistemática y masiva)

La Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), tiene como finalidad descubrir, integrar y priorizar necesidades de capacitación a partir del análisis de las capacidades que le son requeridas a las personas para desempeñar adecuadamente las distintas actividades laborales. Muchos autores, directrices y tratados reconocen cuatro etapas relativas a la gestión de la capacitación:

1. Detección de Necesidades de Capacitación: es necesario hacer estudios en las empresas, para saber en que áreas es necesario gestionar los conocimientos y las competencias de los colaboradores.
2. Diseño de un plan de capacitación: todo estudio realizado, conlleva a tomar decisiones de planificación, para contribuir con el desarrollo de nuevas estrategias que beneficien el personal; y todo ello a la empresa en general. Tener claro el tiempo, los recursos que se van a llevar a cabo en determinado periodo.
3. Ejecución del plan de capacitación: el compromiso de los directivos es fundamental, para transmitir el mismo compromiso a los empleados; donde son la pieza fundamental del cumplimiento de lo que se ha planificado.
4. Evaluación de resultados e impactos: todo proceso aplicado, debe ser evaluado; analizando pros y contras, para tomar decisiones de la mejora continúa.

2.2.7 Análisis de las metodologías

Metodología 1. Modelo de intervención, conocido como el PMCO (Prueba para Medir el

Clima Organizacional).

Esta metodología es propuesta por Brunet (1987), desde el punto de vista organizacional; la metodología consta de cinco etapas: la primera es conocer los posibles cambios a efectuar en la empresa y en los empleados, la segunda es comenzar a realizar cambios o ajustes a la estructura, procesos, políticas y actitudes en la dirección y empleados; la tercera y cuarta etapa se complementan ya que es la evaluación y el reajuste del proceso de cambio, y la quinta etapa es la formalización y consolidación de los cambios, mediante una serie de controles y esfuerzos.

Litwin y Stringer (1967), sustentan la propuesta del modelo de intervención PMCO, entendiéndose como clima organizacional como las percepciones que tienen los colaboradores sobre su dinámica. Este modelo interviene en el nivel de actitudes de los miembros ante las peticiones de la estructura, la valoración de los individuos hacia todas las áreas de la organización. El modelo PMCO, justifica un abordaje integral del modelo en tres niveles básicos: nivel individual, el grupal y el organizacional.

Cárdenas Niño, Lucila, Arciniegas Rodríguez, Yuly Cristina, & Barrera Cárdenas, Mónica, (2009), Mencionan en su investigación que la metodología es para integrar al trabajador con la organización, a través de un proceso dinámico, sistemático e interactivo. La primera fase comprende el diagnóstico de la variable que afecta el clima organizacional, la segunda fase es la ejecución para sensibilizar a los colaboradores a través de la socialización y discusión del diagnóstico; y la última es el diseño y planeación de las estrategias de intervención en los tres niveles:

- En el nivel individual; se propone trabajar en el autoconocimiento y la actitud positiva.
- En el nivel intergrupal; se trabaja con aspectos como la comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, liderazgo, toma de decisiones, manejo de conflictos, negociaciones, entre otros.

- En el nivel organizacional; se propone trabajar en la visión, misión, objetivos y valores organizacionales.

A continuación se presente el esquema sencillo, para visualizar los pasos a seguir para la implementación del modelo en cualquier empresa.

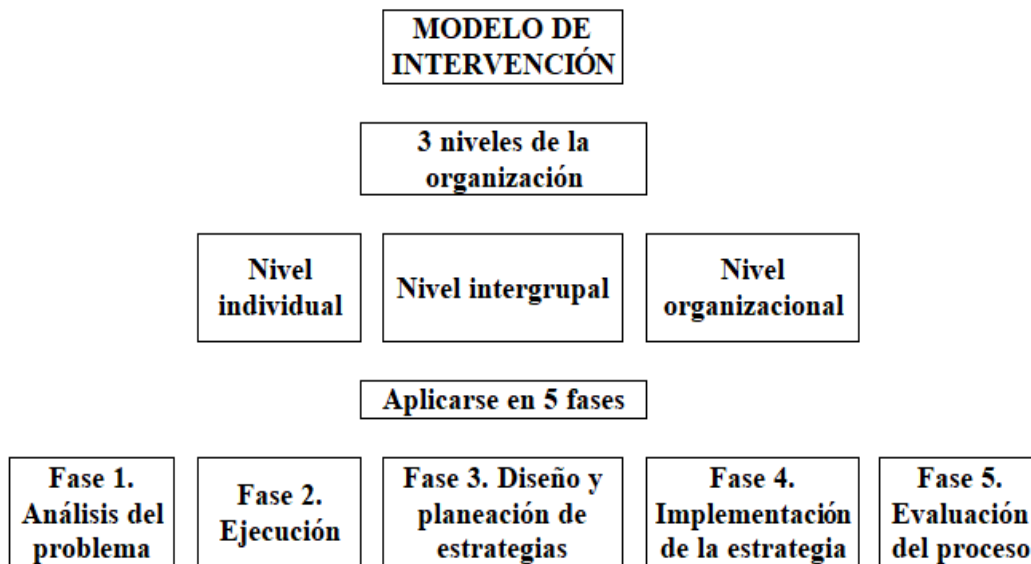


Figura 13. Esquema del modelo de intervenciones PMCO

Fuente: Cárdenas & Villamizar, 2008.

La figura anterior comprende el orden en que se debe llevar a cabo el modelo de intervenciones PMCO, considerando los tres niveles a ser evaluados, y realizarlo a través de la respuesta a las cinco fases básicas. El objetivo principal del modelo es: “Mejorar el ambiente laboral a través de la intervención en tres niveles individual, intergrupar y organizacional para mejorar el desempeño en el comportamiento laboral evidenciado en mayor productividad, comunicación, confianza, sentido de pertenencia, trabajo en equipo y nivel de satisfacción”.

Metodología 2. Modelo basado en competencias, Martha Alles Capital Humano

Esta metodología es propuesta por Martha Alles sobre el capital humano, se confeccionan

dos aspectos; el primero donde define la competencia y sus grados, y el otro; la competencia y sus comportamientos. Parte de la metodología consiste en ir asignando niveles o grados a los diferentes puestos de trabajo, se realiza de manera artesanal, es decir caso a caso.

Perfil: Gerente de Tecnología Informática				
COMPETENCIAS	A	B	C	D
Iniciativa-Autonomía	X			
Habilidad analítica	X			
Trabajo en equipo	X			
Orientación al cliente	X			
Capacidad de aprendizaje		X		
Liderazgo	X			
Las competencias mencionadas son sólo ejemplos. Las letras A a D indican mayor a menor grado de cumplimiento.				

Figura 14. Instrumento para identificar el perfil de competencias

Fuente: Martha Alicia Alles (2006), p. 78.

En la figura anterior muestra un ejemplo del perfil o descriptor por competencias de un solo puesto de trabajo, en la columna de competencias se detalla los criterios propuestos en la teoría. Se aprecia que cada columna está rotulada por letras, comenzando de la A y finalizando en la D; si el empleado obtiene una valoración A, significa que es alta y refleja la prioridad del éxito en el personal y relación con la empresa, si recibe una calificación B, significa que es bueno y refleja la visión de trabajo y una comunicación eficiente; si recibe una calificación C, significa mínimo necesario y refleja la deficiencia en la comunicación, la ausencia de la colaboración y escasa motivación, y la calificación D, significa insatisfactorio y refleja la escasa o nula comunicación, la falta de visión en equipo y no hay colaboración.

Para definir un modelo de competencias se parte de la información estrategia de las empresas, que involucra la Visión y Misión y todo lo relacionado a la estructura organizacional; involucrando a los directivos para la definición de la implementación del modelo. Es este

modelo las competencias se clasifican en:

- Competencias cardinales: aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización.
- Competencias específicas: es para ciertos colectivos de personas en la empresa, ya sea por área o por funciones.



Figura 15. Metodología de Martha Alles Capital humano

Fuente: Martha Alicia Alles (2006), p. 85.

La figura anterior muestra el proceso en que se lleva a cabo la metodología en una organización, como todo proceso debe comenzar con la socialización de información hacia los involucrados, luego se tendrán que definir las competencia según la clasificación de cardinales y específicas, esta y junto al diccionario de competencias y comportamientos van hacer propuestos por los directivos de la empresa; aunque en las teorías hay muchos aspectos de los que simplemente se pueden tomar y evaluarlo en el formato, denominado descriptor de puesto por competencias.

2.2.8 Antecedentes de metodologías previas

Metodología 1. Modelo de intervención PMCO.

Hasta aquí en todo lo descrito anteriormente del capítulo se ha evidenciado, las razones por las que el clima organizacional influye significativamente en diferentes procesos y aspectos de la empresa; principalmente las que ocurren entre la relación del empleado y el jefe, entre compañeros, empleados con la empresa entre otros.

Otro enfoque importante de la estrategia de intervención, es promover los cambios a través de Programas de Entrenamiento y Perfeccionamiento, aunque autores con Silva (1994) menciona que este enfoque muestra resultados importantes para la empresa, pero no tiene una base teórica sólida y ni de un diseño riguroso. Pero otros autores como Hand, Richards y Slocum (1973) y Evans y Hokings (1988), afianzan los problemas mencionados por Silva anteriormente y resaltan que el modelo apunta a cambios positivos, en el medio y largo plazo.

Es necesario que toda organización considere los cambios en la organización, para solucionar conflictos y mejorar la comunicación entre los empleados; es posible que al implementar esos cambios se activen distintas resistencias y más conflictos entre sí. Es por ello que se ha abordado el tema de empoderar a los empleados, para prevenir o anticiparse a los posibles inconvenientes; pero si los problemas son mayores, no es preciso llevar de un solo a la acción, sino en comenzar por talleres sobre el clima laboral e informarles por las intervenciones que se harán.

El tiempo de ejecución del modelo no tiene un tiempo exacto, Carlos Eduardo Méndez Álvarez (2006), menciona en su libro que la implementación del proceso requiere de un aprendizaje e interiorización de comportamientos que se proyectos en los trabajadores y que los mismos impactan en la empresa; por lo tanto es un proceso complejo y necesita mucho tiempo para darle seguimiento y ver resultados de manera gradual.

Metodología 2. Modelo de Martha Alles Capital Humano

El modelo nace de la necesidad de alinear los diferentes niveles de la organización, toda empresa merece tener un clima organizacional estable; en la que sus empleados se sientan satisfechos para cumplir con las actividades, lo cual se mirará reflejado en el buen desempeño de los mismos. Martha Alles es una consultora y Doctora de Buenos Aires, Argentina; desde la presentación de su tesis de postgrado, se ha orientado a reflexionar sobre los Recursos Humanos, el liderazgo, la administración personas y es muy conocida en toda Hispanoamérica.

Martha Alicia Alles (2006), menciona que al aplicar su modelo en una empresa, tanto los directivos como los demás niveles; tendrán la seguridad de la integración de las personas que la gestión por competencias es capaz de hacer, en la búsqueda de los objetivos estratégicos. Hay que considerar que el modelo no solo puede ser aplicado a los empleados que la conforman actualmente, sino que el mismo contribuye desde el proceso de selección, evaluación y desarrollo del personal nuevo que entra a la empresa.

La implementación de la Gestión por competencias posee una fuerte base teórica y de grandes resultados, este modelo no es una moda, sino que es un estudio que viene de muchos años atrás; pero con muchos cambios y transformaciones para adaptarse al contexto actual de las empresas. Alles, Martha (2016) Afirma: “La riqueza del conocimiento en materia de competencias se obtiene no solo por conocer buenos métodos de trabajo, sino también por haber hecho experiencia con otros que no han sido satisfactorios”.

La autora ha definido la trilogía de competencias, donde la conforma el diccionario de competencias, el diccionario de comportamientos y el diccionario de preguntas; que son claves para la implementación del modelo en las empresas.

2.2.9 Análisis crítico de las metodologías

Metodología 1. Modelo de intervención PMCO.

La primera metodología, es un modelo que muchas empresas deberían implementar como un proceso de mejora continua para el alineamiento de la estrategia organizacional. Toda organización tiene sus fortalezas y debilidades, mismas que pueden ser aprovechadas o minimizadas, para mantener o fortalecer el buen desempeño y logro de resultados. Desde el momento que se desea intervenir algún aspecto de las organizaciones, es con el fin de tomar decisiones y realizar posibles cambios.

La metodología es clara al plantear que es necesario conocer las percepciones de las relaciones entre trabajadores y los mismos en relación con la empresa, al momento de conocer esas percepciones es preciso saber de dónde se originan; para contrarrestar el causante, es donde viene la acción en proponer los aspecto de intervención y que contribuya la calidad de las relaciones interpersonales en la organización.

Es válido cuestionarse ¿Qué es una intervención?, y es cualquier aspecto negativo percibido en el clima laboral y el mismo necesita ser contrarrestado; por ejemplo la intervención sería: Fortalecimiento del liderazgo en la empresa, entonces el objetivo para lograrlo sería: Sensibilizar a los directos de la importancia de ejercer liderazgo en la empresa. La metodología es aplicable en todo tamaño de la empresa, pequeñas, medianas y grandes; la complejidad del diagnostico dependerá del tamaño; si la empresa es muy grande, es recomendable que se intervengan por áreas y por temas específicos.

La ventaja que tiene la metodología es que se puede manejar intervenciones individuales como en conjunto, es decir; puede intervenir en la comunicación, o en el trabajo en equipo, al mismo tiempo que promueve el liderazgo. Pero he aquí la posible desventaja, que al evaluar varias intervenciones a la vez; los empleados se pueden sentir presionados y podría empeorar el clima laboral, o desviar el esfuerzo del logro de objetivos.

En términos económicos, no hay un dato exacto también que determine los costos que la

implementación puede incurrir en la empresa. Pero se consideran aspectos como la contratación de expertos para la planificación del proceso, la paralización de algunos tiempos de funciones; ya que los empleados dedicarán tiempo a la ejecución del modelo, reemplazo de personal en los casos que aplique, es decir que los costos se irán considerando a medida que se realicen las intervenciones.

El éxito de la aplicación del modelo, será en darle el debido seguimiento de los cambios esperados; con reuniones periódicas entre expertos, personal y directivos de la empresa. Esto también es sumado a los posibles costos que debe incurrir la organización.

Metodología 2. Modelo de Martha Alles Capital Humano

La segunda metodología también es un proceso de fácil implementación, así como la metodología de las intervenciones, requiere del compromiso de los directivos para la ejecución del modelo y gestionar el conocimiento en los empleados para que la empresa tenga mayor ventaja competitiva en su recurso humano y en sus resultados. La metodología toma referencia un dicho popular que dice: “Que el hombre es el único animal que se tropieza dos veces, con la misma piedra”, entonces la metodología se encarga que esto no suceda en las empresas.

La ventaja de gestionar el conocimiento basado en competencias, es en hacer conciencia que el empleado no vea necesario solo formarse de manera intelectual, sino también de manera conductual. En muchas teorías anteriores se sustenta, que el comportamiento del individuo es influyente directo en sus capacidades profesionales; es por ello que es necesario trabajar en las competencias técnicas y las competencias conductuales de los individuos que forman parte de una empresa.

Para definir el modelo, se requiere de información estratégica de la empresa; como ser la visión, misión, estrategias organizativas, y las mismas son básicas en la empresa. Por lo que

acceder a esa información por los expertos que llevarán a cabo la metodología puede resultar fácil, claro considerando que el compromiso de los directivos es pleno.

La dificultad posible en la implementación de la metodología es la definición del formato o diccionario de competencias, si bien es cierto que los expertos en el modelo pueden tomar de referencia la denominada trilogía de los diccionarios de competencias de Martha Alles, pero son los directivos los que tienen la experiencia y la mayor comprensión de la actividad del negocio.

Una vez que se defina el armado de la metodología en la empresa, es necesario llevar el debido control de la transición de los cambios en el personal. También para esta metodología no se define un tiempo exacto para su finalización, ya que la gestión del conocimiento no termina en solo el hecho de recibir un taller o una capacitación; el aprendizaje es continuo, más cuando la empresa está en constante cambio a exigencias del mercado.

2.3 Conceptualización

Los sistemas empresariales son programas que le brindan un gran beneficio a la compañía, para que estos sistemas funcionen bien dentro de una determinada compañía deben ser compatibles con la cultura empresarial de esta y además debe estar orientado a alcanzar los objetivos y las metas organizacionales. Para ello es necesario conocer el entorno que rodea una empresa, y alcanzar lo que la empresa se propone; existen dos tipos de entorno: el entorno general se trata de factores externos que influyen en las empresas y que éstas no pueden controlar, el entorno específico se trata de factores cercanos a la empresa o al sector en el que desarrolla su actividad y que le influyen directamente.

En la investigación se conocieron varios términos, como ser recursos humanos; que son

todas las personas que involucran una organización y que desarrollan las actividades que la misma requiere. Y todo recurso humano es necesario que se le evalúe el desempeño, y la evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual.

Para conocer más al recurso humano, no solo como un simple trabajador es necesario conocer más de ellos como persona, conocer sus necesidades, personales, laborales y profesionales; una necesidad es algo indispensable para una persona, se puede relacionar como algo que carece y necesita obtenerlo. Y para obtener algo se requiere de esfuerzo y motivación; esfuerzo es la acción física o moral, de una persona para lograr un fin determinado; y motivación es el impulso que conduce a una persona a realizar una acción o de alcanzar un objetivo.

Y para ello la empresa debe relacionar los individuos con la visión empresarial, que realmente es lo que busca ella a través de sus trabajadores; se entiende por visión a la exposición clara que indica hacia donde se dirige una empresa y puede ser de mediano o largo plazo. Si los empleados tienen claro hacia dónde va la empresa, es importante que ellos se integren y se comprometan con la misma. De no suceder esto significa que algo está afectando el clima organizacional; que significa el papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

Lo anterior tiene que ver con la cultura de la empresa, que es el conjunto de formas de actuar, de pensar y de sentir en los miembros de una organización. Y para entender más lo que sucede con el personal de la empresa, es la relación del comportamiento de cada uno con el comportamiento organizacional; siendo este último el estudio del individuo, grupos y de estructura dentro de una organización. Una vez que se conozca y se entienda al trabajador, y su relación con la empresa es necesario que la empresa sepa cómo puede apoyarlos de manera

conductual y profesional.

Una de las primeras instancias sería, gestionar el conocimiento en los colaboradores; todo colaborador debe poseer un conjunto de información que sume a la experiencia individual y que la misma impacte positivamente en la organización. Adicionalmente a toda esa experiencia se le debe sumar un conjunto de competencias, para hacer del recurso humano una joya valiosa que aporta valor con su conocimiento y que es capaz de enfrentar una serie de dificultades, mientras realiza las funciones asignadas.

Para sustentar cada acción de mejora en la empresa, se tiene que apoyar de metodologías que muchos autores dedican su vida para conocer, estudiar, explicar y dar un aporte a las empresas, de cómo funcionan las mismas, que están haciendo mal y como deben mejorar. Y metodología es un conjunto de procedimientos, para el logro de objetivos.

2.4 Instrumentos

Para la primer metodología denominada: Modelo de intervención PMCO (Prueba de la Medición del Clima Organizacional), propuesto por Brunet (1987); se seleccionó un instrumento de encuesta, basado en las siete dimensiones del clima organizacional y la teoría está sustentada en este apartado de la investigación, por los autores Litwin & Stringer (1968). El diseño de la encuesta fue tomada de investigaciones realizadas anteriormente, por el autor de la presente investigación; consta de siete pilares: 1) Estructura, 2) Calidad, 3) Responsabilidad, 4) Transversalidad, 5) Reconocimiento, 6) Apoyo, e 7) Identificación, cada dimensión consta de seis preguntas relacionadas a lo que se quiere conocer sobre el clima laboral. Las opciones de respuestas son basadas en la escala de Likert, muy de acuerdo, de acuerdo, indiferente, en desacuerdo y muy en desacuerdo.

Adicionalmente para complementar a la obtención de información de los instrumentos anteriores, se diseñó un formato de entrevista gerencia, la cual consta de seis preguntas abiertas; con el objetivo de conocer y despejar algunas dudas sobre los procesos actuales en la empresa, y que la misma ha contribuido esclarecer realmente el problema planteado en Alimento S. de R.L.

El detalle de cada dimensión, en versiones recientes se describe a continuación:

1. La primera dimensión “Estructura”, va enfocada a medir la claridad de conocimiento que tienen los colaboradores en cuanto a roles, funciones y responsabilidades.
2. La segunda “Calidad”, se enfoca en el nivel de calidad que exige la empresa y que puede ser estimulante o motivador para el empleado.
3. La tercera “Responsabilidad”, mide el nivel de autonomía de los trabajadores al realizar su trabajo, dándoles voto de confianza y que ellos asuman las consecuencias de sus decisiones.
4. La cuarta “Transversalidad”, mide el ambiente de trabajo en base a las relaciones, trabajo en equipo y como prevalece la cooperación en las diferentes áreas.
5. La quinta “Reconocimiento”, mide el nivel de satisfacción del empleado de las recompensas que recibe por sus contribuciones a logros y éxito de la empresa. Estos no necesariamente deben ser incentivos monetarios, sino todo aquello que motive al mejor desempeño.
6. La sexta “Apoyo”, mide el logro de objetivos grupales e inspira una confianza de la existencia de un apoyo mutuo de toda la empresa.
7. Y finalmente la séptima dimensión “Identificación”, mide el sentido de pertenencia de los colaboradores con la empresa, que tan identificados se sienten y se solidarizan con los objetivos de la misma.

Para la segunda metodología, se seleccionó un instrumento denominado DNC (Detección de

las Necesidades de Capacitación), se elaboró una encuesta que consta de diez preguntas precisas, con una combinación de respuestas múltiples para facilitar la interpretación de datos.

Fernando Serrato (2014), Menciona en su investigación que la metodología de la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), surge de la necesidad de analizar las competencias de los colaboradores, e identificar las carencias de conocimientos, habilidades o actitudes que poseen para desempeñar las funciones asignadas en el perfil de puesto de trabajo. Si bien es cierto que no todas las empresas evalúan periódicamente las competencias de empleados, es necesario que el DNC tenga una orientación continua pero es necesario alcanzar varios objetivos de su implementación como ser; identificar las principales tareas a realizar, involucrar a las gerencias y jefaturas, gestionar el proceso de capacitación y justificar las inversión de capacitación con la finalidad de ver impactos positivos logrados en la empresa.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

Introducción

Para sustentar la investigación realizada en Alimento S. de R.L, se ha seleccionado dos metodologías que ayudará a resolver el problema identificado en la misma, a lo largo del tiempo en su implementación. La primera metodología es: El modelo de las intervenciones PMCO, con un instrumento de encuesta basada en las siete dimensiones de clima organizacional; y la segunda metodología es el modelo basado en competencias de Martha Alles Capital Humano, con un instrumento de una encuesta DNC, para detectar las necesidades de capacitación en Alimento S. de R.L.

3.1 Metodología 1. Modelo de las intervenciones PMCO, (Prueba de Medición de Clima Organizacional).

3.1.1 Tipo y nivel de investigación

En esta metodología se llevó a cabo un tipo de investigación cuantitativo, con un diseño correlacional ya que lo que se pretendía en la investigación era conocer la relación que existe entre la inestabilidad del clima laboral con respecto al bajo desempeño de los colaboradores en Alimento S. de R.L.

3.1.2 Descripción del ámbito de la investigación

Alimento S. de R.L. cuenta actualmente con cuatro sedes a nivel nacional, siendo la primera ubicada en Tegucigalpa, la segunda en la colonia Villa Vieja, la tercera en el municipio de Santa Ana relieve Cerro de Hula departamento de Francisco Morazán y la última en Danlí departamento de El Paraíso.

La dimensión de la investigación abarca las cuatro sedes, ya que la población de empleados en Alimento S. de R.L., es de 50 empleados y están distribuidos en las cuatro sedes, lo que no genera complicación a la obtención de la información de toda la población. La distribución de los empleados por sede es la siguiente:

- Sede Tegucigalpa: seis empleados
- Sede Villa Vieja: dieciocho empleados
- Sede Cerro de Hula: diez empleados
- Sede Danlí: dieciséis empleados

Se aprecia en el detalle anterior que son 50 empleados, en efecto son los que están permanentes en cada sede; y falta sumar el gerente general y el gerente financiero, que corresponde a los propietarios de la empresa y los mismos se movilizan en las cuatro sedes de manera frecuente.

3.1.3 Población y muestra

Población: 50 empleados distribuidos en las cuatro sedes.

Muestra: Se realizó un censo de la población, y se encuestaron los seis empleados de la sede Tegucigalpa, los dieciocho de la sede Villa Vieja, los diez de la sede Villa Vieja y los dieciséis empleados de la sede en Danlí.

3.1.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

En la sección 2.4 del marco teórico está sustentada la base teórica del instrumento a utilizar en cada metodología de la investigación. Cabe resalta que el instrumento de la encuesta para medir el clima laboral es de siete dimensiones, cada dimensión consta de seis preguntas, con opciones de respuestas en la escala de Likert; haciendo un total de 42 preguntas.

3.1.5 Plan de recolección y procesamiento de datos

Tabla 1. Plan de recolección y procesamiento de datos de la metodología 1

Actividad	Fecha de inicio	Fecha de fin	Responsable	Resultado
Diseño de instrumento de medición de clima laboral.	11 de Noviembre	13 de noviembre	Belinda Canales	Instrumento listo a aplicar a los empleados de Alimento S. de R.L.
Reunión con el gerente propietario de Alimento S. de R.L., para programar los días de visita y la aplicación de encuestas en las sedes.	17 de Noviembre	Alimento S. de R.L.	Belinda Canales	Autorización para visitar las sedes de la empresa y levantar la encuesta a los 50 empleados.
Primera visita para el levantamiento de encuesta en la Sede de Tegucigalpa.	18 de Noviembre	18 de Noviembre	Belinda Canales	Primer paquete de encuestados del censo, comprende seis encuestas.
Segunda visita para el levantamiento de encuesta en la Sede del Cerro de Hula.	18 de Noviembre	18 de Noviembre	Belinda Canales	Segundo paquete de encuestados del censo, comprende dieciocho encuestas.
Tercera visita para el levantamiento de encuesta en la Sede de Villa Vieja.	22 de Noviembre	22 de Noviembre	Gerente propietario de Alimento S. de R.L.	Tercer paquete de encuestados del censo, comprende diez encuestas.
Cuarta visita para el levantamiento de encuesta en la Sede de Danlí, El Paraíso.	22 de Noviembre	22 de Noviembre	Gerente propietario de Alimento S. de R.L.	Cuarto paquete de encuestados del censo comprende dieciséis encuestas.
Recibimiento de las encuestas aplicadas en la sede Villa Vieja y Danlí.	25 de Noviembre	25 de Noviembre	Belinda Canales	Unificación del paquete de encuestas de las 4 sedes de Alimento S. de R.L.
Tabulación de las encuestas	27 de Noviembre	29 de Noviembre	Belinda Canales	Obtención de los resultados de la aplicación del instrumento.
Elaboración de gráficos de los resultados de la encuesta.	30 de Noviembre	1 de Diciembre	Belinda Canales	Visualización de los resultados a datos numéricos.

Análisis de los resultados.	1 de Diciembre	1 de Diciembre	Belinda Canales	Interpretación de datos el programa Microsoft Excel.
-----------------------------	----------------	----------------	-----------------	--

En la tabla anterior se detalló las actividades realizadas para la obtención de los datos, sobre el levantamiento del primer instrumento de investigación; que es la medición del clima laboral, el procesamiento de los datos se llevó a cabo en el programa Excel.

3.2 Metodología 2. Modelo de Martha Alles Capital Humano, basado en competencias.

3.2.1 Tipo y nivel de investigación

Es un tipo de investigación explicativa, lo que se pretende es brindar una justificación del porqué no se realizan capacitaciones constantemente en Alimento S. de R.L., y comparar esa variable con el desempeño de los colaboradores.

3.2.2 Descripción del ámbito de la investigación

En este mismo apartado de la metodología 1, se detalló el ámbito de investigación. Pero se extrajo la misma información, ya que no hay diferencia para la aplicación del instrumento 2. Lo único que cambia en menor medida es en el tamaño de la muestra. La dimensión de la investigación abarca las cuatro sedes, ya que la población de empleados en Alimento S. de R.L., es de 50 empleados y están distribuidos en las cuatro sedes, lo que no genera complicación a la obtención de la información de toda la población. La distribución de los empleados por sede es la siguiente:

- Sede Tegucigalpa: seis empleados
- Sede Villa Vieja: dieciocho empleados
- Sede Cerro de Hula: diez empleados
- Sede Danlí: dieciséis empleados

3.2.3 Población y muestra

Población: 50 empleados distribuidos en las 4 sedes

Muestra: A diferencia de la metodología anterior la muestra se diferencia un poco, ya que el DNC se ha orientado a solo medir la parte subordinada en Alimento S. de R.L., no se realizó ninguna fórmula para determinar el dato exacto. Lo que se hizo fue excluir a los empleados que ocupan puestos de jefatura y el número corresponde a seis empleados; por lo tanto la muestra es de 44 empleados. La distribución de los empleados por sede es la siguiente:

- Sede Tegucigalpa: cinco empleados
- Sede Villa Vieja: dieciséis empleados
- Sede Cerro de Hula: nueve empleados
- Sede Danlí: catorce empleados

La suma de la distribución anterior corresponde a los 44 empleados, encuestados con el segundo instrumento.

3.2.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Fuentes primarias

En la sección 2.4 del marco teórico está sustentada la base teórica del instrumento a utilizar en cada metodología de la investigación. La información primaria se obtuvo de los dos cuestionarios de investigación, dirigidos a los empleados de Alimento S. de R.L., y una entrevista dirigida al gerente general de la empresa.

Fuentes secundarias

Se hizo la búsqueda bibliográfica en libros, revistas, documentos de investigaciones, artículos, tesis, sitios web, entre otros.

3.2.5 Plan de recolección y procesamiento de datos

Tabla 2. Plan de recolección de datos de la metodología 2

Actividad	Fecha de inicio	Fecha de fin	Responsable	Resultado
Diseño de encuesta de Detección de Necesidades de Capacitación.	13 de Noviembre	15 de Noviembre	Belinda Canales	Instrumento de investigación para el DNC
Primera visita para el levantamiento de encuesta en la Sede de Tegucigalpa.	18 de Noviembre	18 de Noviembre	Belinda Canales	Primer paquete de encuestados de la muestra para el DNC, corresponde a cinco encuestas.
Segunda visita para el levantamiento de encuesta en la Sede del Cerro de Hula.	18 de Noviembre	18 de Noviembre	Belinda Canales	Segundo paquete de encuestados de la muestra para el DNC, corresponde a dieciséis encuestas..
Tercera visita para el levantamiento de encuesta en la Sede de Villa Vieja.	22 de Noviembre	22 de Noviembre	Gerente propietario de Alimento S. de R.L.	Tercer paquete de encuestados de la muestra para el DNC, corresponde a nueve encuestas..
Cuarta visita para el levantamiento de encuesta en la Sede de Danlí, El Paraíso.	22 de Noviembre	22 de Noviembre	Gerente propietario de Alimento S. de R.L.	Cuarto paquete de encuestados de la muestra para el DNC, corresponde a catorce encuestas..
Recibimiento de las encuestas aplicadas en la sede Villa Vieja y Danlí.	25 de Noviembre	25 de Noviembre	Belinda Canales	Unificación del paquete de encuestas para el DNC, de las 4 sedes de Alimento S. de R.L.
Tabulación de las encuestas	27 de Noviembre	29 de Noviembre	Belinda Canales	Obtención de los resultados de la aplicación del instrumento.
Elaboración de gráficos de los resultados de la encuesta.	30 de Noviembre	1 de Diciembre	Belinda Canales	Visualización de los resultados a datos numéricos.
Análisis de los resultados.	1 de Diciembre	1 de Diciembre	Belinda Canales	Interpretación de datos obtenidos, en el programa Microsoft Excel.

En la tabla anterior se detalló las actividades realizadas para la obtención de los datos, sobre el levantamiento del segundo instrumento de investigación; que es la detección de necesidades de capacitación, el procesamiento de los datos se llevó a cabo en el programa Excel.

En resumen ambas metodologías fueron aplicadas en gran parte, durante se realizó la investigación; los instrumentos de las metodologías si se aplicaron en su totalidad, llevadas a cabo por el responsable de la investigación y los directos de la empresa que ayudaron a facilitar la información obtenida en la misma.

Se realizaron cuatro visitas, en toda la estructura de Alimento S. de R.L., con el fin de conocer la empresa, sus empleados, su funcionamiento, y lo más importante; la aplicación de las encuestas para la obtención de la percepción del clima laboral actual de la empresa y detectar la necesidad de capacitación en el personal.

CAPITULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 Antecedentes de la empresa

4.1.1 Breve descripción histórica

Alimento S. de R.L. Se dedica a la elaboración de concentrado balanceado para uso animal, distribución de materias primas, producto veterinario, antibióticos y equipo pecuario. Está formada por un equipo de trabajo compuesto por 50 personas que trabajan arduamente en pro del progreso individual como el de la compañía misma. (Ver anexo 4)

Alimento s. de R.L., comenzó operaciones en 1999 y desde entonces se han colocado en el mercado como una fuente generadora de progreso y fuente de trabajo para el país que es lo que tanto necesita para el avance del mismo (“Alimento S. de R.L.,” 2014).

4.1.2 Productos que elabora o servicios que ofrece

Actualmente la empresa cuenta con una línea de concentrados para uso animal que superan los 32 productos. Sin contar toda la línea de productos veterinarios posicionándose de esta forma en una compañía capaz de cumplir con las exigencias de los clientes. Actualmente cuentan con 4 categorías de productos detallados a continuación:

Tabla 3. Categorías y productos en Alimento S. de R.L.

Categorías y Productos			
Alimento Balanceado	Control de Plagas	Equipo	Línea Veterinaria
Para caballos, cerdos, aves, vacas y mascotas.	Control de mascotas y roedores.	Porcino	Bovino, Equino, Porcino, Aves, Felino y Canino.

4.1.3 Información relevante sobre la empresa

Alimento S. de R.L., tiene implementada su cultura empresarial sumando valores compartidos, creencias y las socializan como normas de conducta en la compañía. Los pilares que rigen la cultura son el trabajo, ambiente laboral, servicio al cliente, capacitación y mejoramiento de márgenes de utilidad para la empresa y los clientes (“Alimento S. de R.L.,” 2014).

4.2 Proceso actual

4.2.1 Descripción de los procesos

Enfoque 1. Clima organizacional

Es difícil explicar el clima organizacional de una organización, ya que es basada en percepciones y que algunos se pueden verificar en los resultados; según entrevistas personales y escritas que se hicieron a los gerentes propietarios de la empresa, mencionan aspectos importantes para dejar evidencia de la inestabilidad en el clima organizacional en Alimento S. de R.L.

La licenciada Deisy Erazo (Gerente Administrativo), es esposa del gerente general el ingeniero Rafael Chavez; mencionó en la entrevista personal que ha podido percibir hace mucho tiempo atrás, aproximadamente 3 años la inestabilidad del clima laboral; pero no han tenido la oportunidad de evaluarlo por no contar con un departamento de Recursos Humanos, que realice el proceso de toda la gestión del talento humano. Ha identificado aspectos como una baja comunicación entre compañeros de trabajo, cuando ella entra a las instalaciones de las sedes de la empresa, percibe un gran silencio entre sí; todos enfocados en los procesos, toman el almuerzo en dos grupos y en horas diferentes, y ni aun en ese momento hay mucha interacción, y le hace pensar dos cosas: la primera que su presencia figura una tensión al trabajo por el hecho de ser

evaluado su desempeño, y quieren dar la mejor impresión, en sus áreas de trabajo; segundo que el ambiente siempre es el mismo y requiere de atención.

Enfoque 2. Capacitación en el personal

El ingeniero Rafael Chávez, fue el encargado de responder una entrevista de manera escrita y la misma se puede apreciar en el anexo 3. La finalidad de la entrevista es conocer como se gestiona el conocimiento actualmente en la empresa, y él justifica la no gestión por no contar la persona idónea que realice las funciones de recurso humano en la empresa. Se le preguntó el ¿Por qué no se cuenta con la presencia física de un departamento de Recursos Humanos?, él respondió que no ha llegado la persona idónea que ocupe el puesto. Es la pregunta clave para describir, como hace la empresa para cubrir con las funciones de la gestión del recurso humano.

Menciona que cada sede, cuenta con un jefe de sucursal, el mismo es responsable del personal, de las ventas, de la producción y demás procesos relacionados con la sede; cada jefe es responsable de informar al gerente administrativo y a él mismo de todo lo que sucede, el Ing. Chávez admite que tanto la gerencia y las jefaturas han tomado el rol de recurso humano de forma empírica, no lo ve formal por ello considera buscar una solución que contribuya la debida gestión.

Lo anterior puede ser un principal causante, pero no es determinante para el hecho que no se capacite el personal de manera frecuente. Indicó que él es el responsable de promover las capacitaciones en las diferentes áreas, pero son muchos factores que lo limitan para hacerlo frecuentemente como ser: horarios, presupuesto, y motivación de empleados.

4.2.2 Análisis de personal

Enfoque 1. Clima organizacional

No hay iniciativas en el personal, lo que indica que hay debilidad en el tema de liderazgo. Siempre han esperado las órdenes desde la gerencia general, hacia la jefatura y la misma hacia el personal bajo su cargo. En casos que se presentan inconvenientes en la producción y logística, las acciones a tomar son propuestas por la jefatura, pero las decisiones finales las tiene la gerencia; entonces se refleja que hay dependencia para la toma de decisiones. Y finalmente cada sede es considerada como un grupo de trabajo, pero dentro de cada una de ellas, no hay más grupos de trabajo bien definidos; es decir que cada individuo trabaja en su función en específico durante el proceso de producción, en esta parte del proceso de producción también se ha detectado debilidades en el desempeño, por ejemplo; errores en la fabricación, por ejemplo mala combinación de los nutrientes en los concentrados, o inconsistencia en el peso de los sacos, hay momento de sobreproducción un tipo de producto y otros de escasez, y esto hace que los empleados se presionen mas; y ha ocasionado lesiones físicas, mentales y emocionales, y no producen lo que han hecho constantemente.

Enfoque 2. Capacitación en el personal

Como se mencionó en la sección de la entrevista del Ing. Chávez, él es responsable de gestionar las capacitaciones, entonces la empresa cuenta con un experto de confianza que ha trabajado con Alimento S. de R.L., desde varios años atrás. Es aproximadamente 4 años que están trabajando con un experto en RR-HH y uno en Psicología que son pagados a través de honorarios, nada más cuando son requeridos como temas de reclutamiento y selección de personal en la empresa, liquidaciones, evaluación del desempeño y capacitaciones.

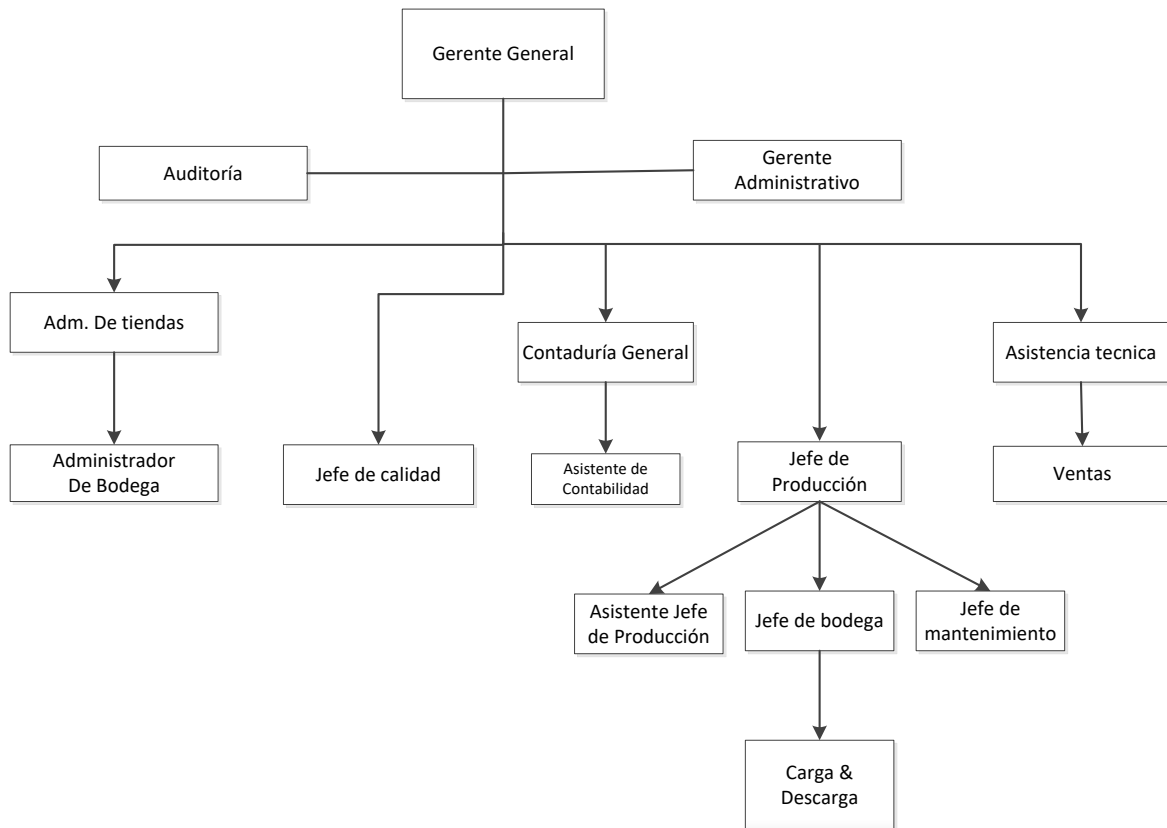


Figura 16. Jerarquía de puestos en Alimento S. de R.L.

Fuente: Proporcionada por la Lic. Deisy Erazo, Alimento S. de R.L.

La figura anterior muestra la distribución de responsabilidades del personal en Alimento S. de R.L., se aprecia que en efecto la figura de la persona responsable del recurso humano de la empresa, no se encuentra definido.

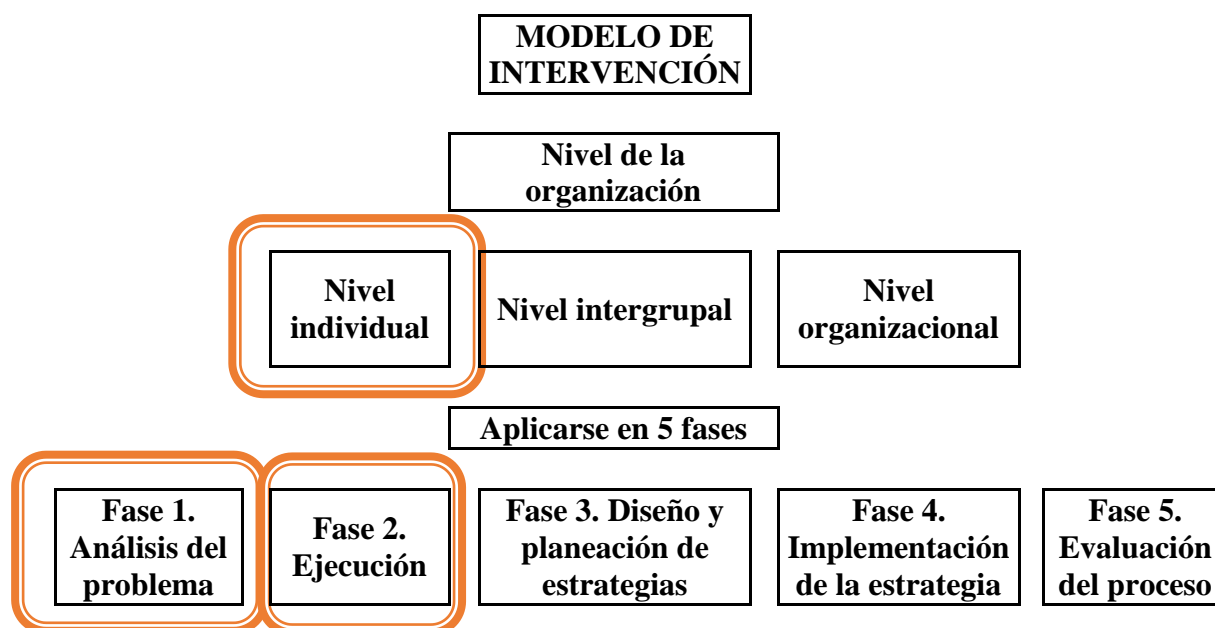
4.3 Método de medición a ser aplicado

4.3.1 Justificación

La necesidad de encontrar las causas que origina las debilidades de una empresa en procesos y funciones de empleados, permite la realización de investigaciones que contribuyan con la mejora continua en los diferentes procesos de las empresas; y en el fortalecimiento del desempeño de colaboradores, clima laboral y gestión del conocimiento.

4.3.2 Aplicación

Metodología 1. Modelo de intervención PMCO (Prueba de Medición del Clima Organizacional)



Extracto tomado de la figura 13, los aspectos encerrados en color naranja corresponde a lo que fue desarrollado de la metodología durante la investigación. Se seleccionó el nivel individual, porque la empresa no cuenta con grupos organizados en cada sede, ya que se mencionó en secciones anteriores que cada sede es un grupo representativo para la empresa; y el nivel organización es el resultado de los dos anteriores, por ende refleja un impacto directo. A continuación se detalla la aplicación de las tres primeras fases, ya que el resto de las fases y niveles serán realizados en la propuesta de mejora:

Fase 1. Análisis del problema

Los gerentes propietarios de Alimento S. de R.L., atraviesan por una percepción de que algo negativo está pasando en el personal de las diferentes sedes de su empresa que origina al bajo desempeño en las funciones laborales e inestabilidad del clima laboral.

Fase 2. Ejecución

Se realizó la encuesta a la muestra seleccionada, y la metodología menciona que se deben seleccionar las intervenciones que se van a medir en la investigación, en Alimento S. de R.L., se han seleccionado siete intervenciones que son las que respaldan la información que se obtuvo del instrumento de encuesta del clima laboral y las siete dimensiones:

- Intervención 1: Percepción de empleados hacia la estructura organizativa.
- Intervención 2. Percepción de la calidad en procesos, servicio y condiciones laborales.
- Intervención 3. Nivel de responsabilidad en los empleados.
- Intervención 4. Integración de los niveles jerárquicos y ellos con la organización.
- Intervención 5. Recompensas a empleados
- Intervención 6. Nivel de apoyo organizacional, hacia empleados y entre sí.
- Intervención 7. Sentido de pertenencia en los empleados

Cada intervención corresponde a una dimensión según la teoría de Litwin & Stringer: Intervención 1 a la dimensión estructura, intervención 2 a la dimensión de calidad, intervención 3 a la dimensión responsabilidad, intervención 4 a la dimensión transversalidad, intervención 5 a la dimensión reconocimiento, intervención 6 a la dimensión apoyo y la intervención 7 a la dimensión identificación.

Metodología 2. Modelo de Martha Alles Capital humano, basado en competencias.

Aplicación:

El modelo de Martha Alles, es de aplicación posterior a la detección de necesidades de capacitación, para ello se realizó la encuesta del DNC a la muestra seleccionada. Para partir de los resultados y crear los formatos de descriptores de desempeño, que una de las fases del modelo e identificar las competencias que se deberían desarrollar a través de capacitaciones.

4.3.3 Resultados

a) Medición del clima laboral

Resultados de la dimensión: Estructura

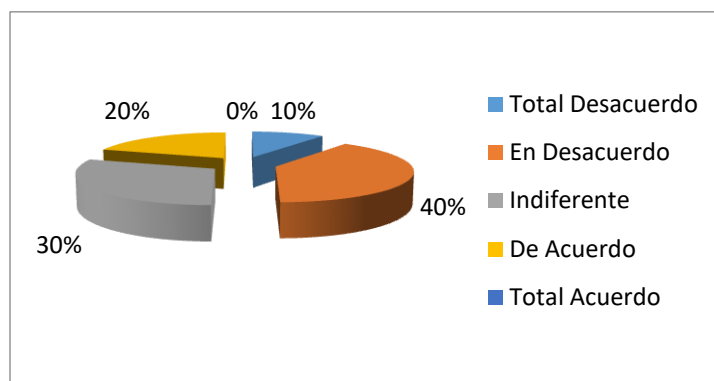


Gráfico 1. Pregunta 1 - La institución cuenta con un manual adecuado de descripción de puestos, que resume las funciones de cada cargo.

El gráfico muestra que el 40% de los empleados no conocen con exactitud las funciones que ellos realizan en la empresa, y es importante resaltar que el 30% prefirió no mostrar su opinión; ambos suman un 70% y es un dato significativo del total de los encuestados. Lo que indica que las funciones de cada empleado, no están planteadas en un formato denominado “Descriptores de puestos”, o que la empresa en realidad si los tiene, pero no los socializa con frecuencia. Es por ello que es más fácil que el personal se desoriente y baje el rendimiento por no tener claro, lo que realmente le corresponde hacer.

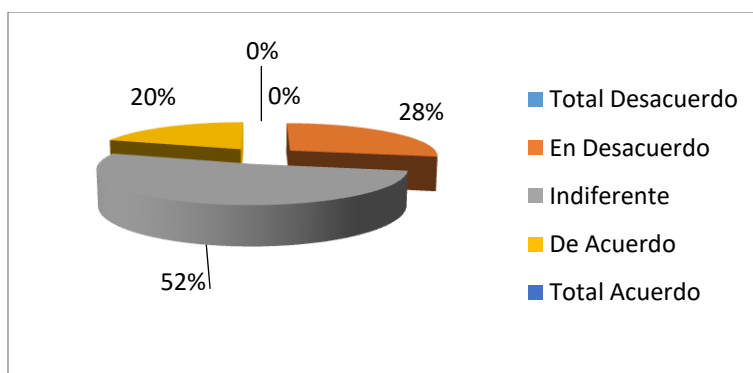


Gráfico 2. Pregunta 2 - Tengo claro conocimiento de a quién reporto directamente.

El gráfico muestra que el 52% de los empleados una vez más no dieron sus opiniones con claridad, y si se le suma el 28% de los resultados; da un dato muy significativo del 80% del total de los encuestados, lo que indicó que los empleados no tienen la certeza plena de a quién reportan sus actividades. Y se relaciona con la pregunta anterior, ya que si no conocen sobre sus funciones es posible que sea por falta de socialización de información o es un resultante de la no comunicación entre los empleados.

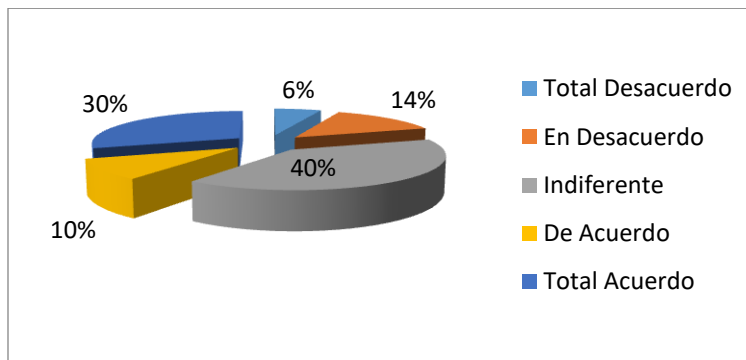


Gráfico 3. Pregunta 3 - Conozco claramente mi perfil de puesto y el desempeño esperado

La pregunta 3 tiende a ser confusa con la pregunta 1, pero es diferente ya que la primera hace referencia a las funciones y responsabilidades que tiene el empleado hacia la empresa, y la pregunta 3 hace referencia al conjunto de cualidades, aptitudes y capacidades; y que estas conforme al descriptor anterior es fundamental para el buen desempeño de su cargo. Si el empleado no sabe, lo que la empresa requiere de él; es difícil que el mismo tome la iniciativa de empeñarse por demostrar lo mejor de sí, y cumpliendo todo lo que se le requiere.

El resultado del gráfico mostró que el 40% aun no respondieron con claridad, pero el 30% mostró un dato positivo; que al menos esa parte de los encuestados si conocen los requerimientos. Lo que se percibe que los únicos que lo conocen son los que ocupan cargos altos de la jerarquía organizativa.

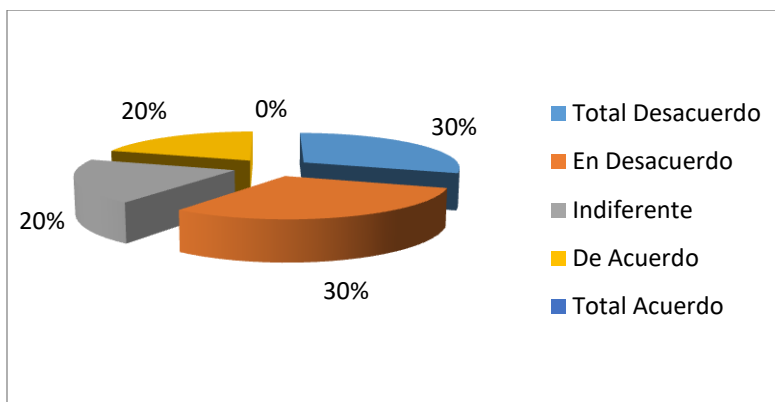


Gráfico 4. Existen oportunidades de ascenso o de progresar en la institución

El gráfico muestra que el 60% de los empleados no perciben el nivel de crecimiento en la organización, lo que es un alarmante para la empresa en considerar estrategias que fomenten el desarrollo de los empleados en la organización; y en efecto para la organización misma. Es válido pensar quieren salir de su zona de confort, y buscar nuevos estímulos que les permita crecer y sentirse bien, en la vida personal, laboral y profesional.

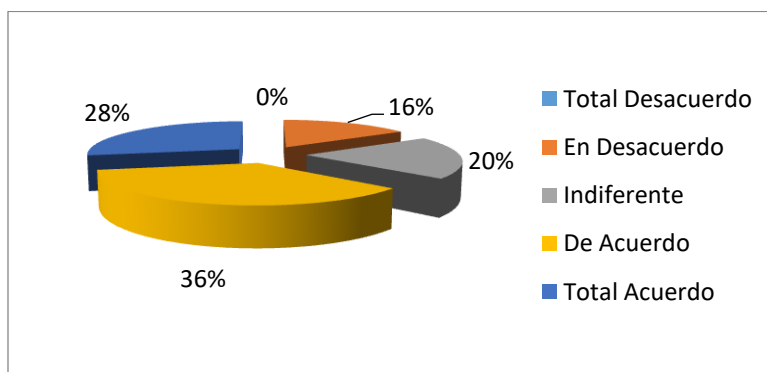


Gráfico 5. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la institución

El gráfico muestra que el 64% de los empleados reconocen que si son claves en la organización. La mayoría de los empleados independientemente la empresa, reconocen que ellos son una pieza fundamental de la existencia o razón de una organización. Aunque hay algunos que no se expresan, o no sienten un sentido de pertenencia con la misma; es necesario que las empresas se encarguen de marcar esa importancia

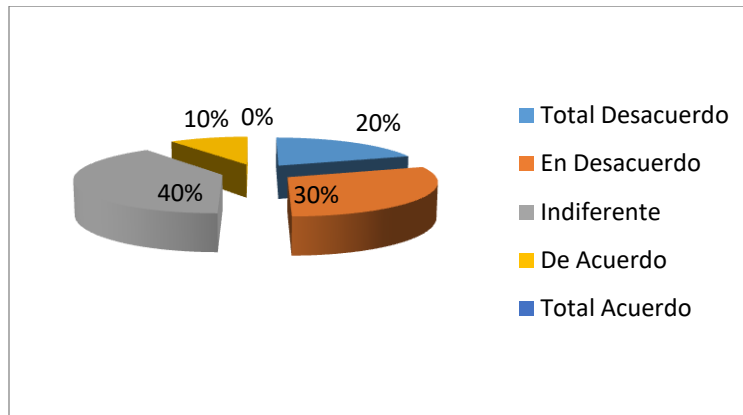


Gráfico 6. Pregunta 6 - Mi carga de trabajo me permite mantener un equilibrio saludable entre mi vida laboral y personal

El gráfico muestra que el 50% de los resultados mostraron que los empleados no tienen definido el equilibrio entre su vida personal y la laboral, lo que indicó percibir que la empresa le está demandando muchas funciones o tiempo, en las que ellos no pueden equilibrar; o viceversa que sean los asuntos personales los que influyan más, que la realización de actividades. Se debe resaltar que un 40% aún no mostraron respuestas claras, pero ambos datos resultan un aspecto negativo para la empresa.

Resultados de la dimensión: Calidad

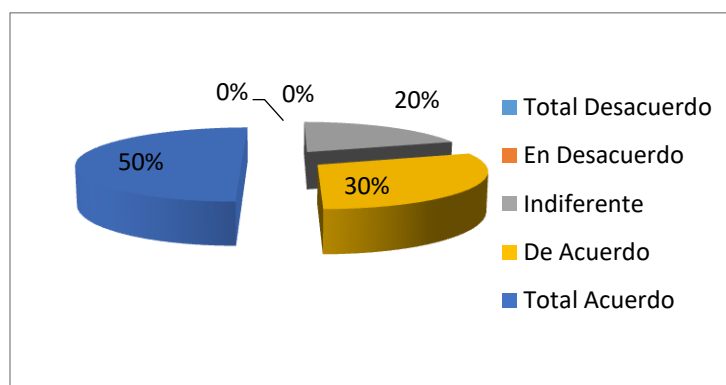


Gráfico 7. Pregunta 7 - En la institución, se mejoran continuamente los métodos de trabajo

El gráfico muestra que el 70% representa el nivel de calidad que tienen los procesos y métodos de trabajo. Lo que indicó que los empleados realizan sus funciones, con todas las herramientas necesarias y novedosas para llevar a cabo cada una de sus funciones en la empresa. Y demuestra que Alimento S. de R.L., es una empresa que se preocupa por la mejora continua y que es una empresa orientada a los resultados y buen desempeño de su personal.

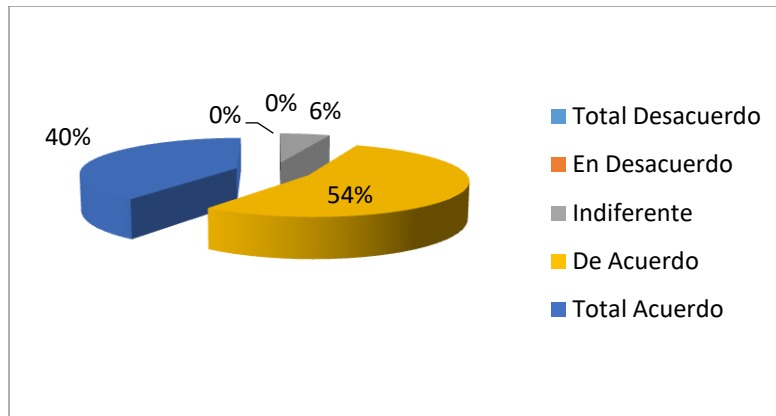


Gráfico 8. Pregunta 8 - Esta compañía está orientada a la satisfacción de sus clientes

El gráfico muestra que el 94% de los resultados son positivos ya que la empresa se orienta a brindar los mejores productos, con la mejor atención que el cliente merece. Los empleados como pieza clave, han dado lo mejor de sí; y con estos resultados respaldan su desempeño reflejada en la satisfacción de los clientes.

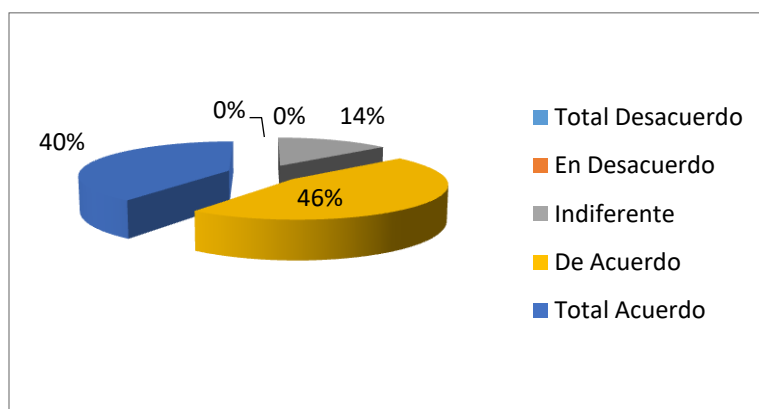


Gráfico 9. Pregunta 9 - Cuento con el equipo / la tecnología necesaria para llevar a cabo mi trabajo de manera eficaz

El gráfico muestra que el 86% de los resultados refleja las condiciones favorables con las que cuenta el personal; mismas que son utilizadas para el desarrollo de sus funciones y así desempeñarse con éxito.

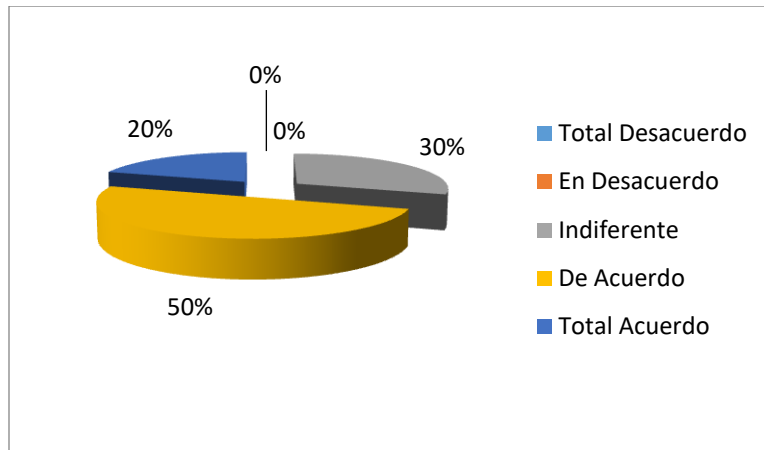


Gráfico 10. Pregunta 10 - En mi departamento, nos enfocamos constantemente en llevar a cabo un trabajo de la más alta calidad

El gráfico muestra que el 70% refleja el compromiso de los departamentos en la empresa, para seguir fortaleciendo la satisfacción de los clientes. Como se describió en secciones anteriores, los equipos de trabajo para Alimento S. de R.L. lo representan en los resultados que muestre cada sede, sobre los rendimientos de empleados y la productividad.

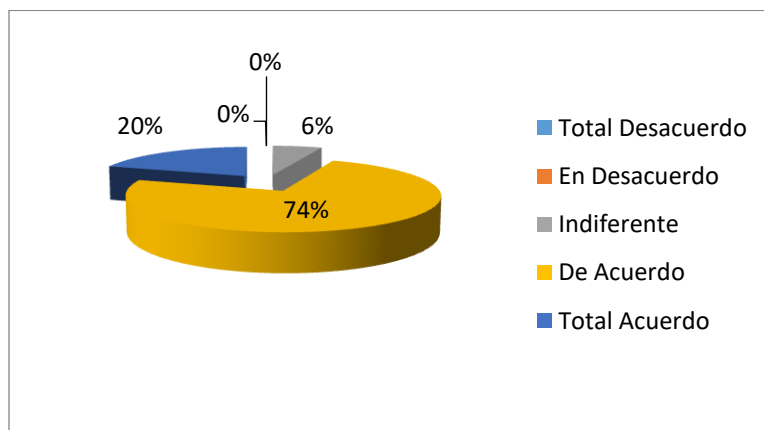


Gráfico 11. Pregunta 11 - La institución establece estándares claros de rendimiento para la calidad de los productos y servicios

El gráfico muestra que el 94% de los resultados indican que la empresa está orientada a satisfacer las necesidades de los clientes, porque enfocan la calidad en todas las áreas que contribuyen a llevar al producto terminado a la mano del cliente.

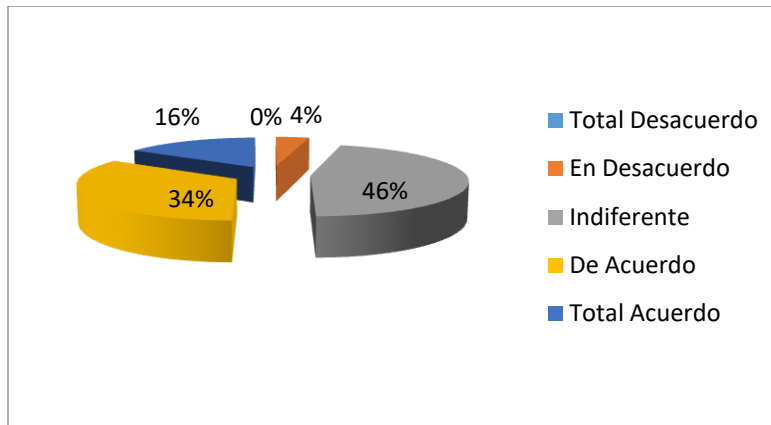


Gráfico 12. Pregunta 12 - Estoy satisfecho con las condiciones laborales físicas y de seguridad (espacio, ruido, iluminación, etc.) del lugar de trabajo

El gráfico muestra que el 50% de los empleados están conforme con las condiciones laborales descritas en la pregunta, y es indispensable resaltar que mayoría del personal está en el área de producción; donde se encuentran una serie de equipos que provocan ruido, y espacios reducidos por las grandes cantidades de productos que deben almacenar y es posible que el 46%, que corresponde a los que no respondieron claramente, estén ocupando esas áreas.

Resultado de la dimensión: Responsabilidad

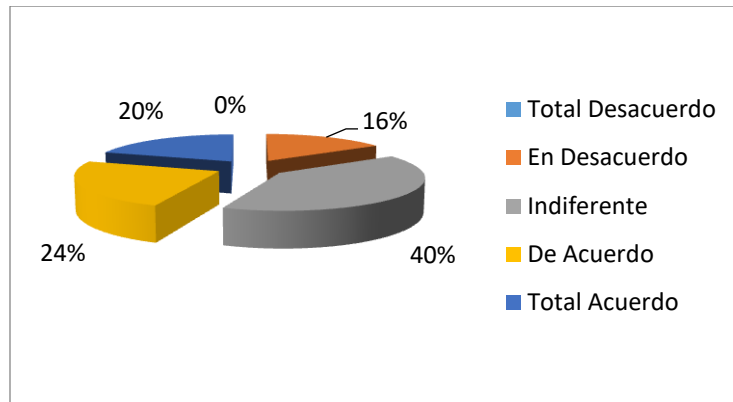


Gráfico 13. Pregunta 13 - Las personas que laboran en Alimento S. de R.L., se responsabilizan de su trabajo

El gráfico muestra la percepción que tienen un empleado en relación con sus compañeros, y el 44% refleja que si hay un compromiso por realizar el trabajo; aunque no se consideró como un dato positivo ya que un 40% representa a los empleados que se limitaron a contestar y deja en la duda que pueden estar de acuerdo o posiblemente no, y sobre ese punto se han considerado factores como responsabilidad sobre información, responsabilidad sobre el personal, o responsabilidad de tomar decisiones; y eso solo lo percibe según la condición del puesto que ocupa cada empleado.

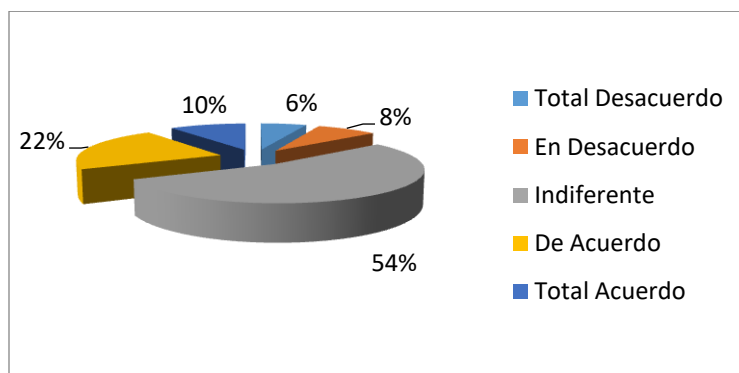


Gráfico 14. Pregunta 14 - Estoy facultado para tomar decisiones necesarias para mejorar mi trabajo

El gráfico muestra que el 54% de los resultados refleja que no todos los empleados, les gusta expresar si desean tomar decisiones o no; es difícil llegar a la hipótesis correcta, pero el dato más alto que le sigue es que un 22% si está facultado, pero indica que es posible que ese porcentaje sea el representativo de los puestos altos de la jerarquía organizacional.

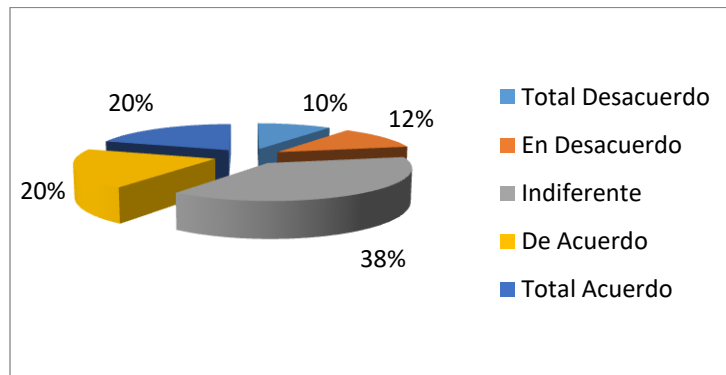


Gráfico 15. Pregunta 15 - Las responsabilidades del puesto están claramente definidas

El gráfico muestra que el 40% de los resultados refleja que los empleados conocen claramente sus responsabilidades, aunque estas sean planteadas de manera escrita o verbalmente; y esta pregunta hace el respaldo la pregunta 1 y 3 de la dimensión estructura, que hizo referencia si había y perfil o un descriptor de puesto bien definido. Así mismo en esta pregunta el 38% no respondió claramente, es posible que si conozcan o no sus responsabilidades.

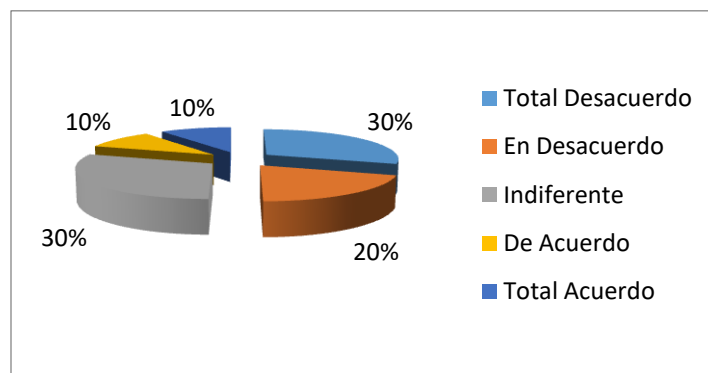


Gráfico 16. Pregunta 16 - Tengo claro las consecuencias del incumplimiento del reglamento interno

El gráfico muestra dos datos representativos de la pregunta, el 50% de los empleados no conoce las consecuencias de sus faltas y se percibe que la empresa no socializa el reglamento interno de la misma; de igual manera se desconoce en esta investigación la existencia del mismo. El siguiente dato es un 30% de los empleados que se limitaron a aclarar sus respuesta, y probablemente la respuesta también sumaría a lo anterior.

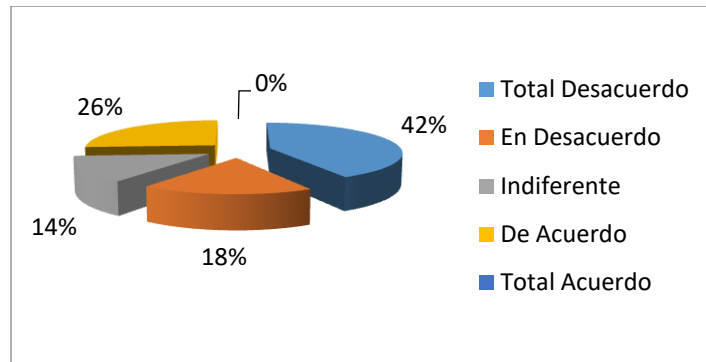


Gráfico 17. Pregunta 17 - Se recibe la preparación e inducción necesaria para realizar el trabajo

El gráfico muestra que el 60% de los empleados no se sienten con la preparación suficiente para realizar sus funciones, ya que el conocimiento es continuo y cada día se aprende algo nuevo. El dato que representa lo contrario es un 26%, que refleja la preparación ideal; existe la posibilidad que solo algún segmento de empleado, se le brinde inducción de manera continua.

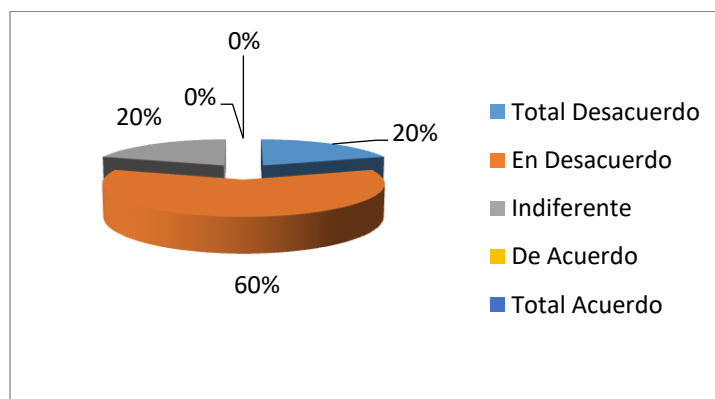


Gráfico 18. Pregunta 18 - Conozco el reglamento interno

El gráfico muestra un resultado determinante, el 80% de los empleados no conoce el fondo del reglamento interno de la empresa; en una pregunta anterior se hizo mención del mismo en una percepción y ha de ser por la no socialización del mismo o la no existencia.

Resultados de la dimensión: Transversalidad

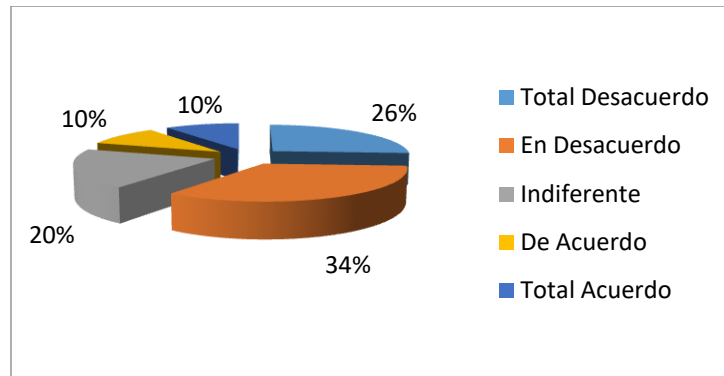


Gráfico 19. La Junta Directiva ha comunicado con claridad la visión de futuro para la institución

El gráfico muestra que el 60% de los empleados conocen la visión actual de la organización, misma que no ha sido modificada desde que fue creada. Es por ello que no ha conocido ninguna otra que los oriente hacia un futuro cambiante, a menos que la empresa decida seguir en su zona de confort.

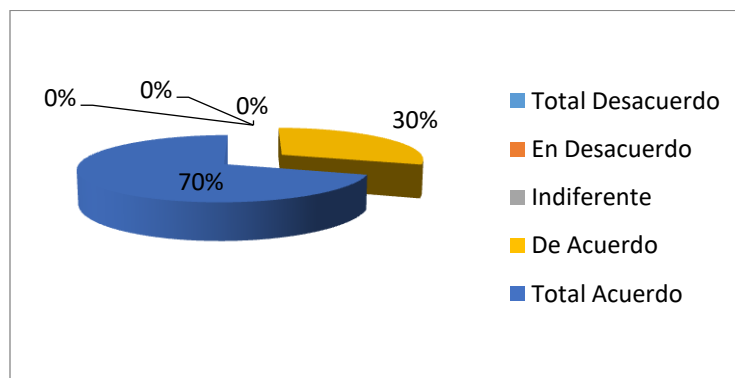


Gráfico 20. Pregunta 20 - Considero que Alimento S. de R.L., tiene un futuro extraordinario

El gráfico muestra un dato extraordinario, el 100% de los empleados coinciden al considerar que la empresa tiene un futuro brillante. El desempeño actual contribuye para seguir alcanzando metas, pero sin duda alguna hay muchas más por conocer y ejecutar para alcanzarlo.

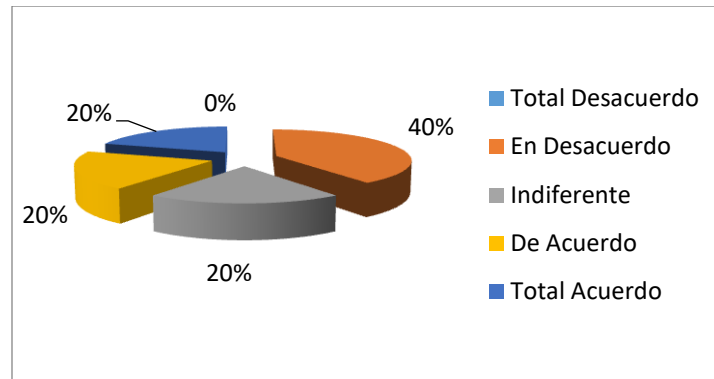


Gráfico 21. Pregunta 21 - Puedo ver una clara conexión entre mi trabajo y la visión de Alimento S. de R.L.

El gráfico muestra que el 40% de los empleados no ven la conexión de su trabajo con la visión, se debe a la justificación de la pregunta anterior. Así mismo, solo el 20% considera que si ve la conexión entre ambas variables, no es un dato que determina que la empresa sabe hacia dónde va; y que sin los empleados serán capaces de ir a ritmo de la misma.

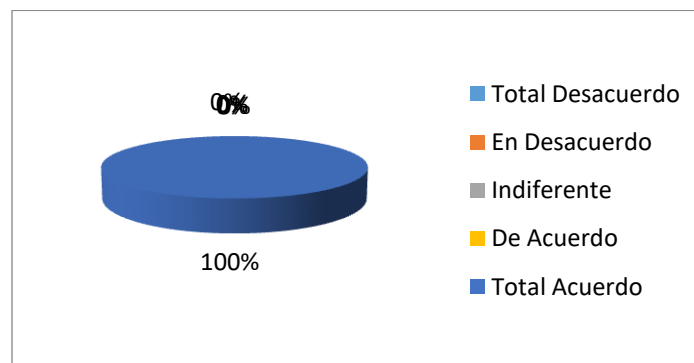


Gráfico 22. Pregunta 22 - Mi gerente directo realiza un trabajo eficaz al desarrollar y orientar a los colaboradores

Al gráfico muestra la totalidad de los resultados, el 100% de los empleados están de acuerdo que el gerente directo realiza su trabajo impecablemente. Se resalta que en la estructura organizativa de la empresa, solo hay un gerente general y genera una duda al haber encontrado en preguntas anteriores muchas respuestas no aclaradas o indiferentes, y es posible que todos respondieran así; por temor a los resultados que mostraría la investigación a la misma gerencia.

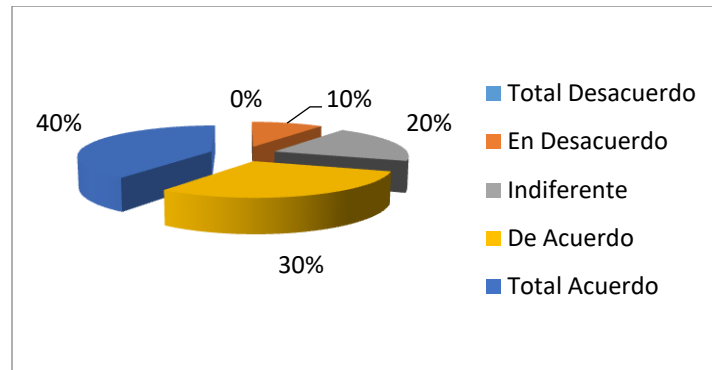


Gráfico 23. Pregunta 23 - Las personas con las que trabajo cooperan entre sí con el fin de cumplir con la tarea

El gráfico muestra que el 70% de los empleados, si perciben una colaboración entre sí; aunque cada quien tenga sus funciones definidas, no es excusa para no colaborar a quién tenga más trabajo saturado.

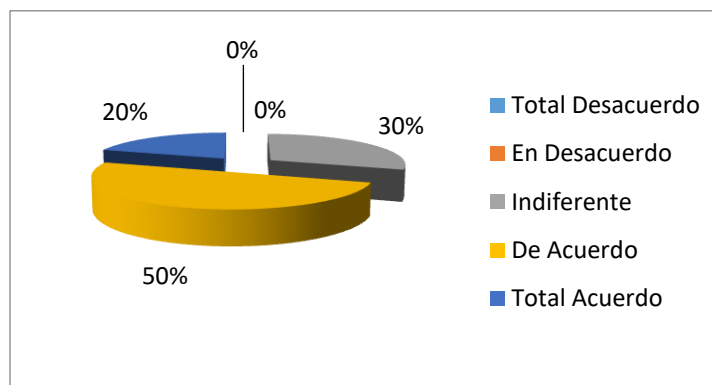


Gráfico 24. Pregunta 24 - En esta institución, existe una comunicación bidireccional abierta y honesta entre los colaboradores

El gráfico muestra que el 70% de los empleados, si percibe la comunicación bidireccional; es decir entre compañeros y empleado hacia el jefe o gerente. Aun un 30% se limitó a responder, aquí la posibilidad es sobre el punto de honestidad, que es una parte de lo que se pregunta; es posible que si exista una buena comunicación, pero de que la misma sea honesta o falta es difícil de dar una percepción exacta.

Resultados de la dimensión: Reconocimiento

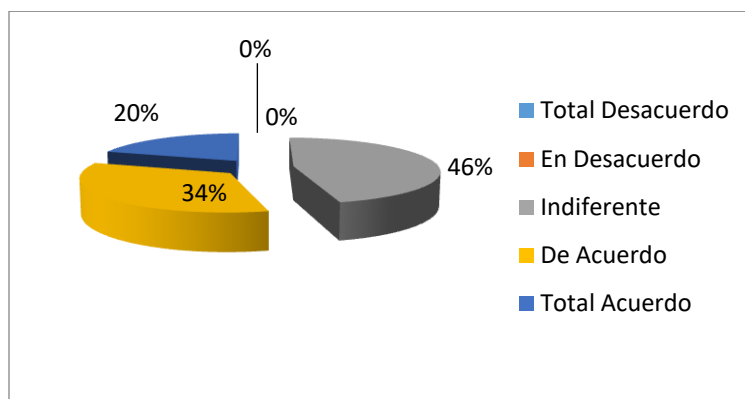


Gráfico 25. Pregunta 25 - Mi contribución es valorada

El gráfico muestra que el 54% de los empleados si sienten que se les valora lo que ellos hacen en la empresa, aunque no se sabe el tipo de motivación de cada uno para que lo considere; ya que el dato siguiente es un 46% y estuvo muy cerca del dato anterior, lo que es posible afirmar que los empleados si se sienten valorados, pero quizás no de la forma que ellos imaginan.

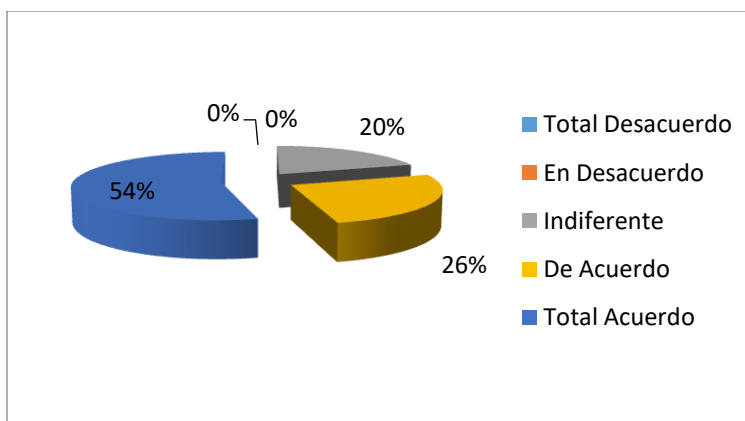


Gráfico 26. Pregunta 26 - Considero que mi rendimiento se evalúa razonablemente

El gráfico muestra que el 70% refleja a los empleados que consideran que su rendimiento es visto y valorado de la forma que ellos esperaban, y se sienten satisfechos por el beneficio mutuo. Así como se mencionaron en teorías sobre la motivación, cada empleado es impulsado por algo y eso lo llega a desempeñarse muy bien.

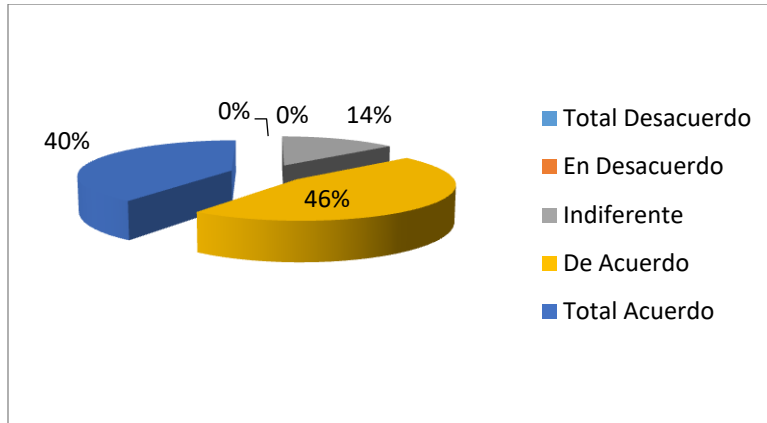


Gráfico 27. Pregunta 27 - Mi superior brinda comentarios periódicos sobre mi rendimiento

El gráfico muestra que el 86% de los empleados se sienten supervisados periódicamente y lo que genera valor a ello es la retroalimentación que reciben, sobre el desempeño, lo que indicó que el jefe si pasa pendiente del personal bajo su cargo.

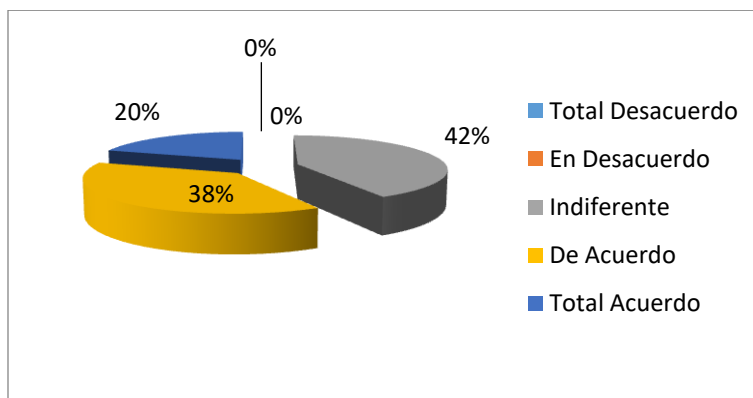


Gráfico 28. Pregunta 28 - Estoy satisfecho con el sistema de evaluación del desempeño

El gráfico muestra que el 42% de los empleados se limitan a responder, lo que es posible que no conozcan el sistema de evaluación de sus jefes y por ello no pueden estar acuerdo, y el siguiente dato es un 38% que refleja a los empleados que si conocen el sistema, han sido evaluados con frecuencia y les ha dejado buenos resultados.

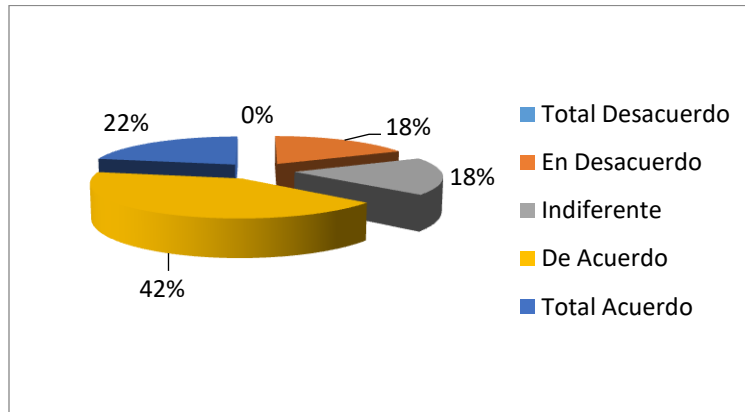


Gráfico 29. Pregunta 29 - Considero que recibo una compensación justa por mi trabajo

El gráfico muestra que el 64% de los empleados si ven su relación esfuerzo – remuneración en un equilibrio, así como ellos realizan eficazmente sus tareas, asi mismo se les paga justamente. Un 18% se muestra inconforme, y el mismo dato para los que se limitan a responder. El tema de compensación es muy sensible, ya que un empleado puede estar muy bien pagado y aun puede mostrar insatisfacción.

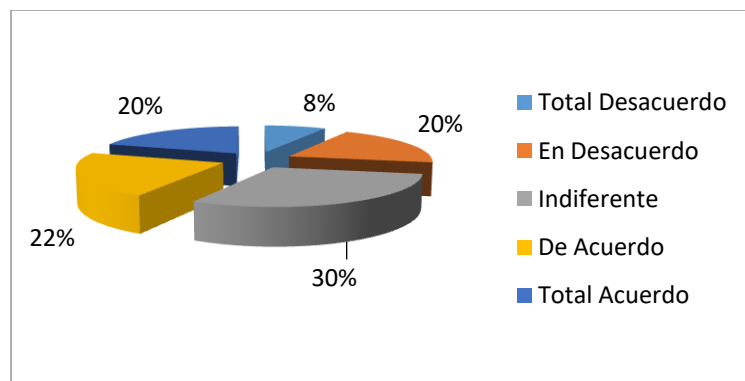


Gráfico 30. Pregunta 30 - Estoy satisfecho con la manera en que Alimento S. de R.L., recompensa a los empleados que dan más de lo que se espera

El gráfico muestra que un 42% de los empleados consideran que si son recompensados como se debe y que vale la pena siempre dar la milla extra, de lo que se le pide en el trabajo. Y el siguiente dato muestra un 30%, de los que se limitan a responder, quizás no han sido recompensados en algún momento o la recompensa no ha sido atractiva.

Resultados de la dimensión: Apoyo

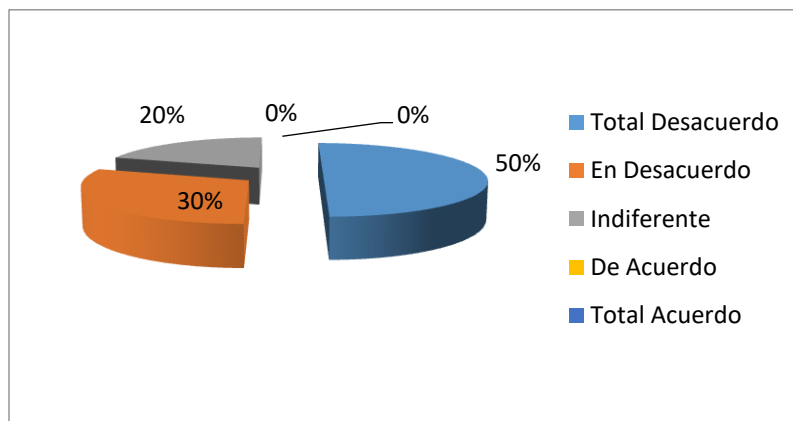


Gráfico 31. Pregunta 31 - Los superiores promueven la capacitación que se necesita

El gráfico muestra que el 80% de los empleados, no consideran en algún momento que se les brinde algún tipo de capacitación. Lo que indica claramente que esta pregunta es determinante para pasar a la implementación de la segunda metodología, el no capacitar el personal constantemente, es ir perdiendo poco a poco la ventaja competitiva de que la empresa posea un personal altamente calificado.

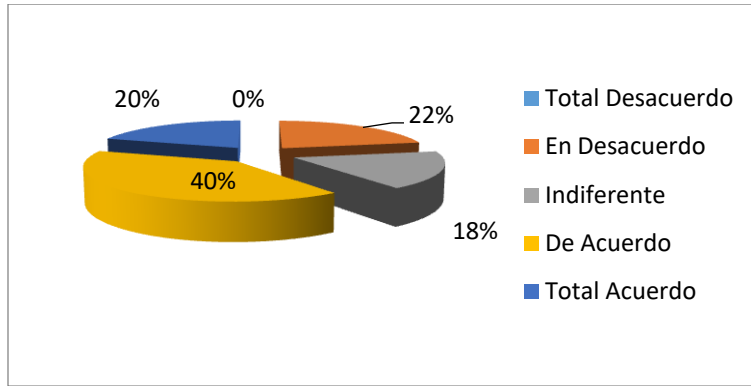


Gráfico 32. Pregunta 32 - El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan

El gráfico muestra que el 60% de los empleados perciben el apoyo de al menos de su jefe inmediato, pero aún así un 22% no percibe ese apoyo, es posible que han tenido momentos que se han tenido que enfrentar solo a ellos y superarlos.

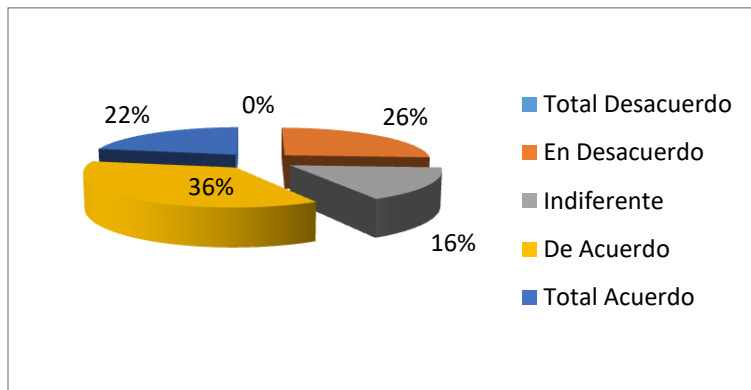


Gráfico 33. Pregunta 33 - Los compañeros de trabajo cooperan entre sí

El gráfico muestra que el 58% de los empleados, colaboran mutuamente para realizar sus funciones. Aunque siempre habrá empleados que les guste trabajar de manera aislada y de forma individual, y es posible que ello esté reflejado en el 26%.

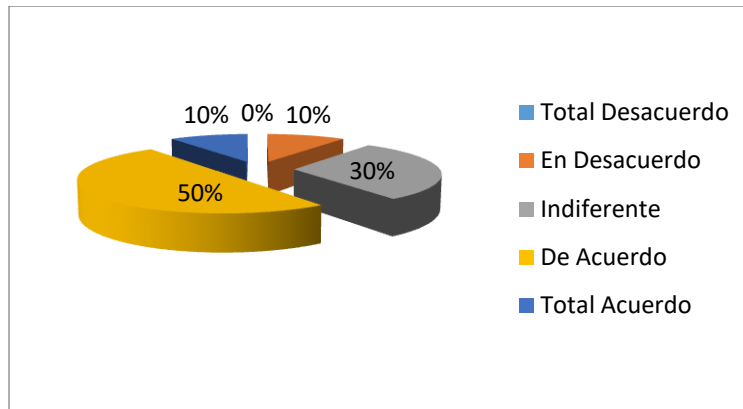


Gráfico 34. Pregunta 34 - El jefe se interesa por el éxito de sus colaboradores

El gráfico muestra que el 60% de los empleados, se sienten apoyados por sus jefes inmediatos. Lo que indica que hay una buena relación entre empleado – jefe y ellos con la empresa.

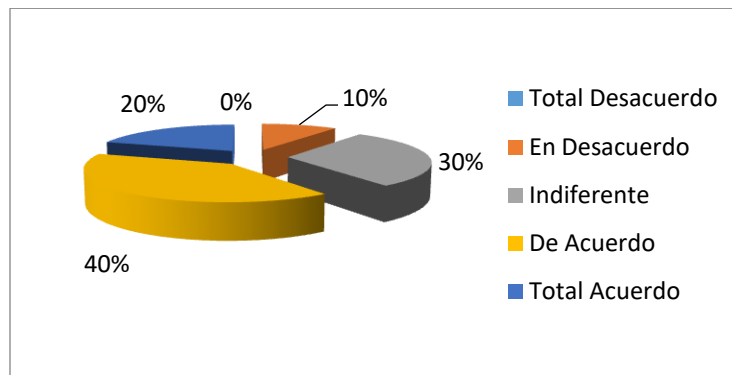


Gráfico 35. Pregunta 35 - Se realizan consideraciones en caso de emergencias personales.

El gráfico muestra que el 60% de los empleados si han sido beneficiados por obtener permisos, remuneración u otro factor para cubrir sus problemas personales. Y existe la posibilidad que el 30% lo refleja, aquellos empleados que no han tenido que pasar por una emergencia imprevista.

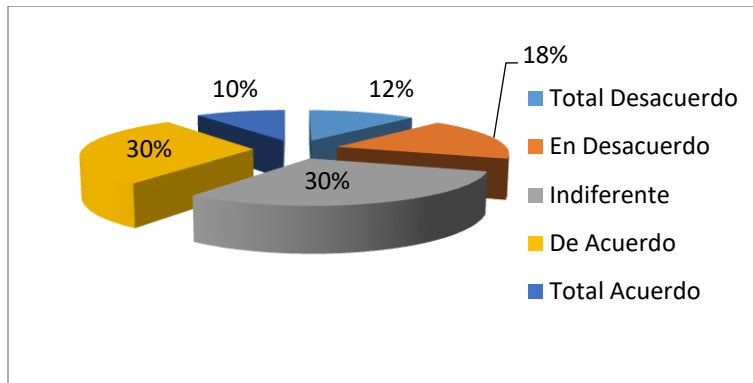


Gráfico 36. Pregunta 36 - El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado

El gráfico muestra que el 30% de los empleados, si consideran que trabajan como un equipo. Más de una vez se mencionó que cada sede con la que cuenta la empresa es un equipo de trabajo, y como se integre el personal en cada una de ellas es responsabilidad del jefe de sucursal y la voluntad de cada empleado. Es por ello que un 30% se han limitado a responder, es posible que no trabajar de manera integrada.

Resultados de la dimensión: Identificación

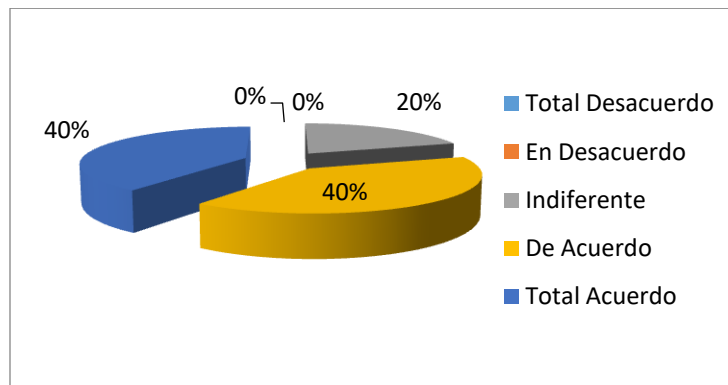


Gráfico 37. Pregunta 37 - En general, estoy extremadamente satisfecho con Alimento S. de R.L.

El gráfico muestra que el 80% de los empleados si consideran la satisfacción plena, la pregunta va orientada a conocer la calificación del empleado considerándose como un cliente interno.

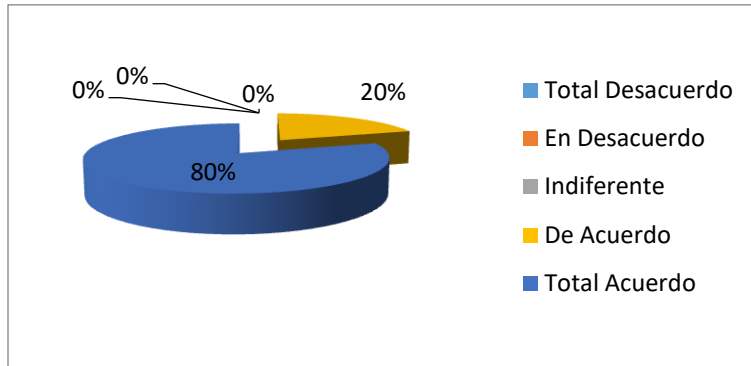


Gráfico 38. Pregunta 38 - Me siento orgulloso de trabajar para Alimento S. de R.L.

En el gráfico muestra que el 100% de los empleados están satisfechos de formar parte de la empresa, lo que indica que a pesar de mostrar insatisfacción en algunos aspectos de la misma; se sienten muy identificados. El orgullo se refleja desde que portan confortablemente el uniforme que los identifica, o compartir con amistades el nombre de la empresa que labora y reflejar las satisfacción con los demás.

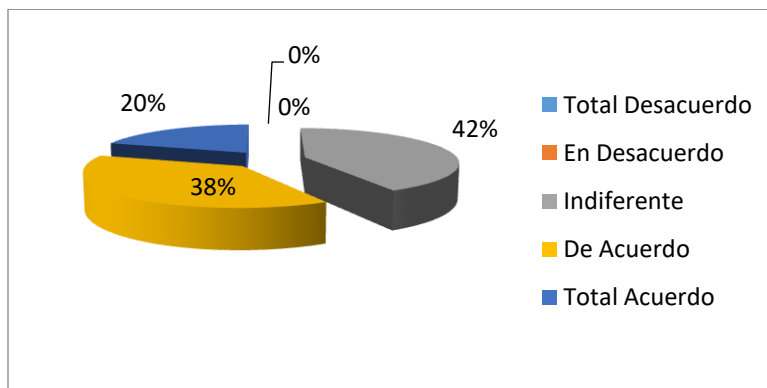


Gráfico 39. Pregunta 39 - Me identifico con la misión de la institución

El gráfico muestra que el 58% de empleados se identifican con la misión, es posible que el 42% de los empleados no la conozcan o al menos no la están cumpliendo; y por eso no se sienten identificados.

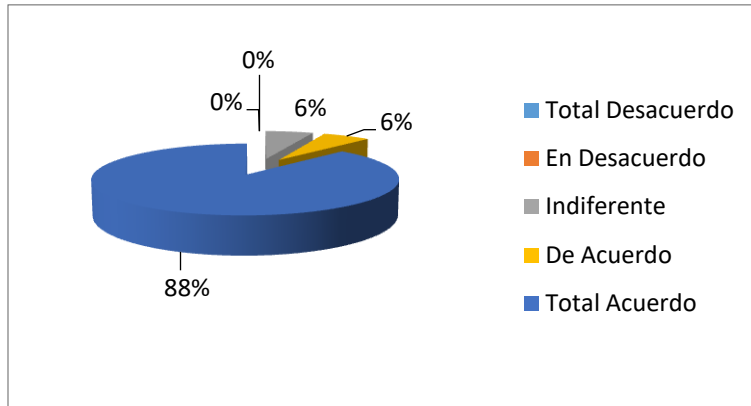


Gráfico 40. Pregunta 40 - Recomendaría a Alimento S. de R.L. como un excelente lugar de trabajo

El gráfico muestra que el 94% de los empleados, si están dispuestos a recomendar la empresa. El hecho que algunos empleados se muestran indiferentes o insatisfechos en algunos aspectos de la empresa, no significa que los nuevos empleados tengan porque saberlo; ya que cada uno creará el propio punto de vista.

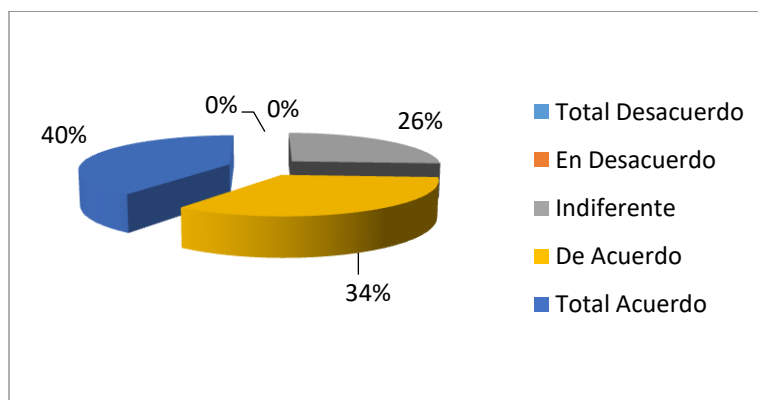


Gráfico 41. Pregunta 41 - Nunca pienso buscar trabajo en otra empresa

El gráfico muestra un dato relevante, ya que en preguntas anteriores casi el 100% de los empleados se sienten satisfechos e identificados con la empresa. Pero aun así solo el 74% de los

empleados no piensan buscar trabajo en otras empresas, se sienten muy bien en su zona de confort.

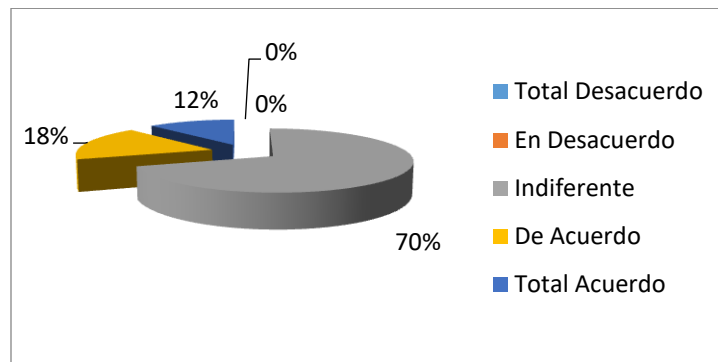


Gráfico 42. Pregunta 42 - Rechazaría una oferta de trabajo de otra institución, para un puesto similar

El gráfico muestra que el 70% se limita a responder, es posible que no acepten esa nueva oferta porque significaría renunciar a la actual y perder derechos laborales; o si acepten la oferta, pero lo más razonable que si el salario es mayor si lo harían. Y el 30% de los empleados si lo aceptaría, este dato se relaciona con la pregunta anterior de los empleados que se limitaron a responder.

b) Resultados de la Detección de la Necesidad de Capacitación (DNC)

Ahora comienza la sección de los resultados del segundo instrumento que respalda la necesidad de implementar la segunda metodología basada en competencias, en Alimento S. de R.L., los resultados se muestran a continuación:

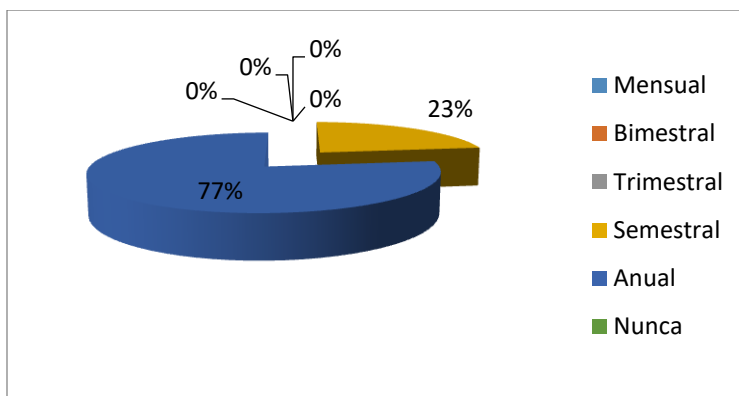


Gráfico 1. Pregunta 1 - ¿Con que frecuencia Alimento S. de R.L., le brinda capacitación para fortalecer sus competencias laborales?

El gráfico muestra que el 77% de los empleados, reflejaron que las capacitaciones que la empresa les brinda son en periodos largos. Al menos una vez al año se les capacita, ya que el siguiente dato corresponde al 23% y reflejaron que es de manera semestral; lo que indicó que es un número bajo de capacitaciones al año.

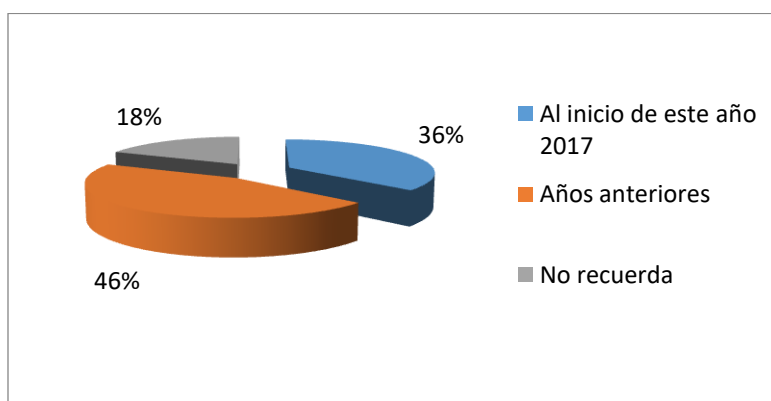


Gráfico 2. Pregunta 2 - ¿Cuándo fue la última capacitación que recibió?

El gráfico muestra que el 46% de los empleados recibieron capacitaciones hace varios años atrás del 2017, y el 36% recibieron capacitaciones al inicio del año; en cambio otros no recuerdan. Lo que indica que la empresa capacita a su personal en grupos, es posible que lo hace por sedes y por eso programa diferentes fechas; o que sea un tema de capacitación para una área en específico y por ello la diferencia de resultados.

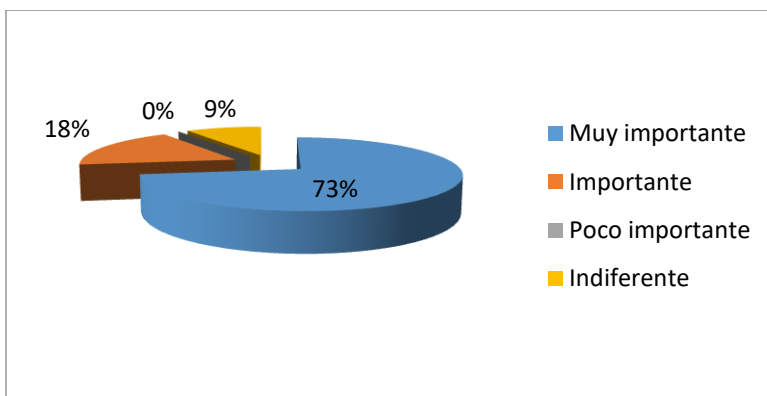


Gráfico 3. Pregunta 3 - ¿Evalúe el nivel importancia de recibir capacitaciones periódicas en su trabajo?

El gráfico muestra que el 92% de los empleados valoran las capacitaciones en la empresa, y prefieren que sean frecuentes para fortalecer sus conocimientos. Lo que indicó que los empleados, están dispuestos a participar en un plan de capacitaciones.

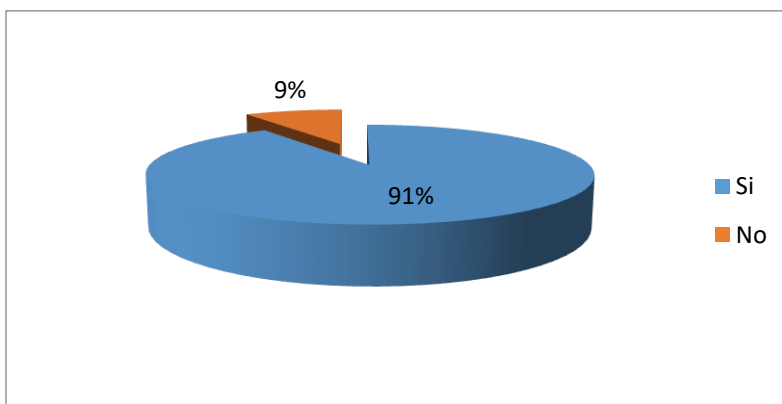


Gráfico 4. Pregunta 4-¿Considera que las capacitaciones mejorarían su desempeño laboral?

El gráfico muestra que el 91% de los empleados, están seguros que las capacitaciones contribuirían en mejorar la realización de sus actividades, lo que indica que al hacer evaluaciones de desempeño con mayor capacitación en los empleados; aumentaría la eficacia individual y organizacional.

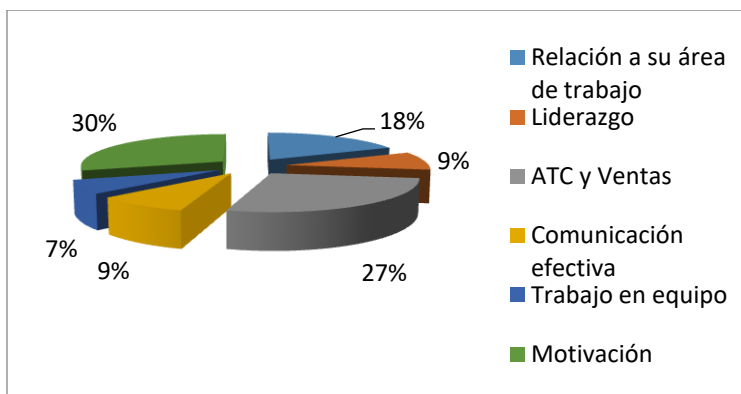


Gráfico 5. Pregunta 5-¿Qué tipo de capacitación le gustaría recibir?

El gráfico muestra que el 30% de los empleados requieren temas motivacionales, como se explicó en el marco teórico es un tema que debe ser promovido en los empleados para mantener activas esas ganas que los impulsa a trabajar. Luego el 30% de los empleados prefieren temas de atención al cliente y ventas, son dos temas que están en constante cambio; cada vez más los clientes son más exigentes y se requiere de aprender nuevas habilidades para tenerlos satisfechos y en cuanto a ventas, la competencia cada vez es más y la necesidad de ser productivos, dependerá de la capacidad en ventas del empleado.

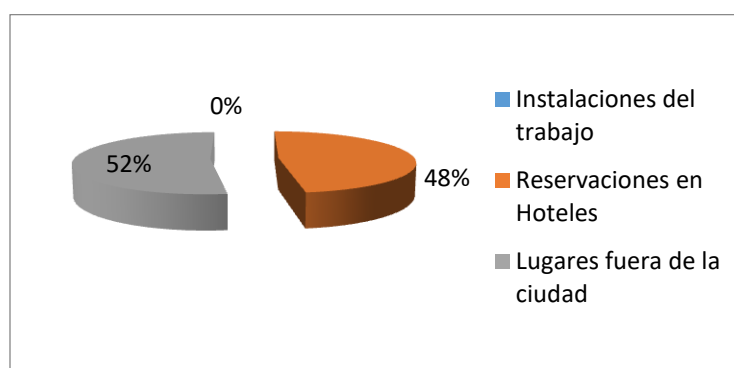


Gráfico 6. Pregunta 6-¿Dónde le gustaría que se desarrollara las capacitaciones?

El gráfico muestra que el 100% de los empleados, coinciden que el mejor lugar para recibir las capacitaciones es fuera de las instalaciones de trabajo. Y reflejó que todos los empleados quieren salir del mismo ambiente de trabajo, al menos cuando están por aprender nuevas cosas.

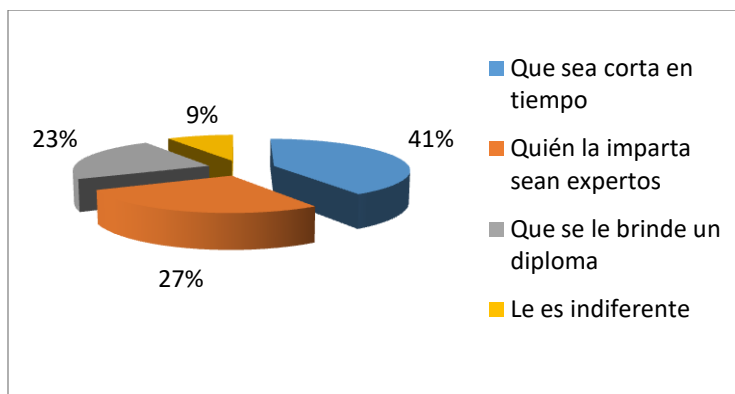


Gráfico 7. Pregunta 7 - ¿Qué factor le motiva para recibir una capacitación?

El gráfico muestra que el 41% de los empleados, consideran importante el tiempo de las capacitaciones, ya que las capacitaciones con jornadas largas; genera una impresión de desmotivación y los empleados se resisten a recibirlas. Es por ello que el 27% considera que las capacitaciones deben ser impartidas por un personal calificado, que no aburra con el discurso; sino al contrario que sea capaz de llamar la atención y hacer que el tiempo se pase sin que lo noten. Y finalmente es necesario que después de cada capacitación recibida se le extienda un diploma que certifique la misma.

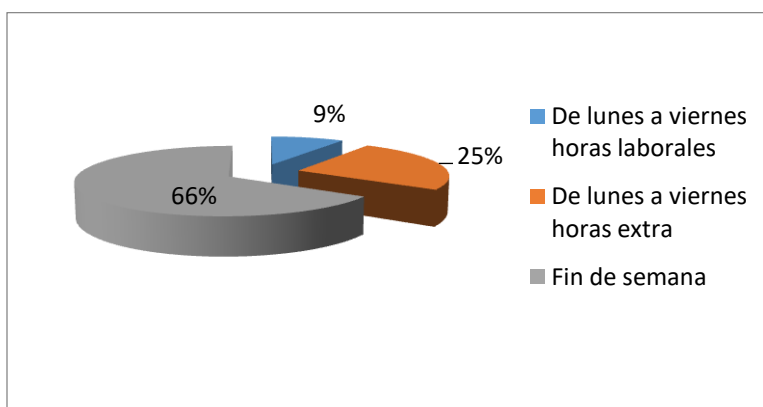


Gráfico 8. Pregunta 8 - ¿En qué horario prefiere recibir las capacitaciones?

El gráfico muestra que el 66% de los empleados, prefieren sacrificar el fin de semana para recibir las capacitaciones y el 25% prefiere recibirlo en días hábiles. Pero ambos puntos

coinciden que las capacitaciones serán recibidas fuera de las horas laborales, por lo que se percibió es que tienen compromiso en sus labores.

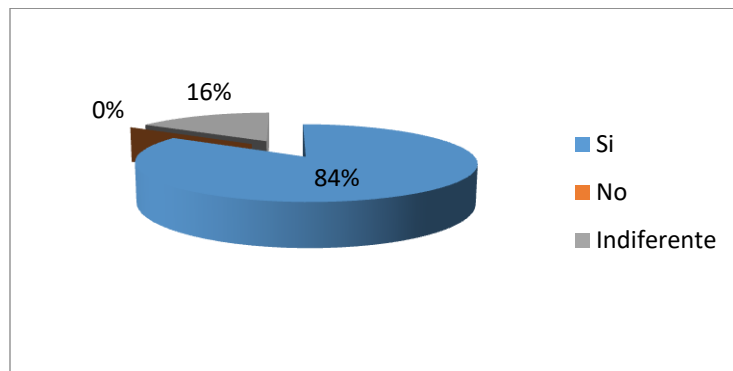


Gráfico 9. Pregunta 9 - ¿Estaría dispuesto a someterse a evaluaciones después de ser capacitado, para medir el impacto de la misma?

El gráfico muestra que el 84% de los empleados, no les afecta someterse a pruebas de evaluación, para saber si ha valido la pena recibir la capacitación. Pero es algo que pone nervioso a los empleados, y es posible que si aprendieron mucho en la capacitación pero el nervio los traicione al momento que se sometan. Por ejemplo: se evalúe a un vendedor de forma imprevista, y justo no pudo cerrar la venta en ese momento; no significa que la capacitación en ventas no le fue efectiva, es posible pensar que el cliente realmente no quería el producto.

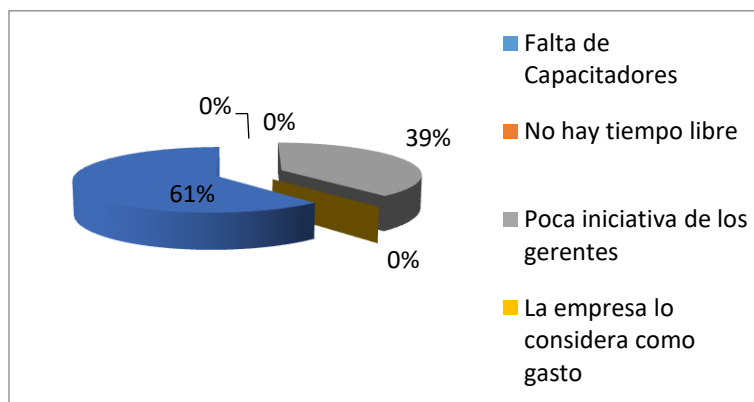


Gráfico 10. Pregunta 10 - ¿Qué criterio considera que limita a que no haya capacitaciones periódicas en Alimento S. de R.L.?

El gráfico muestra que el 61% de los empleados ha reflejado que la misma ausencia de capacitaciones es un limitante, ya que actualmente en Alimento S. de R.L. no se cuenta con un plan de capacitaciones; si no también se debe a la poca iniciativa de los responsables y es por ello que el 39% de los empleados, lo han afirmado.

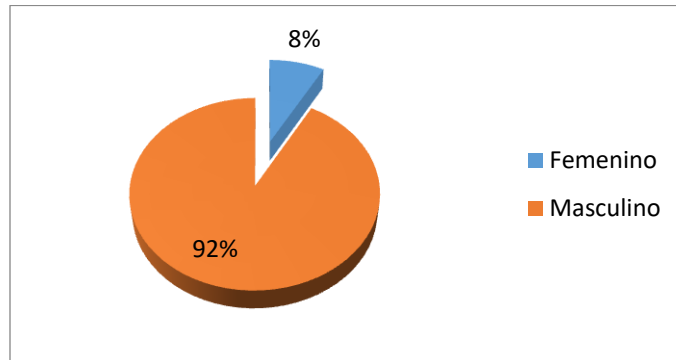


Gráfico 11. Datos demográficos, sección género

El gráfico muestra los datos demográficos de ambos instrumentos utilizados en la investigación, y se resalta que el 92% de los empleados son hombres y se debe al rubro de la empresa, ya que se requiere de mayor esfuerzo físico o es posible percibir que solo los hombres conocen más de alimento para animales. Y el 8% representan a las mujeres y en números enteros corresponde a 4 empleadas, y cada una ocupa un puesto en una sede en específico.

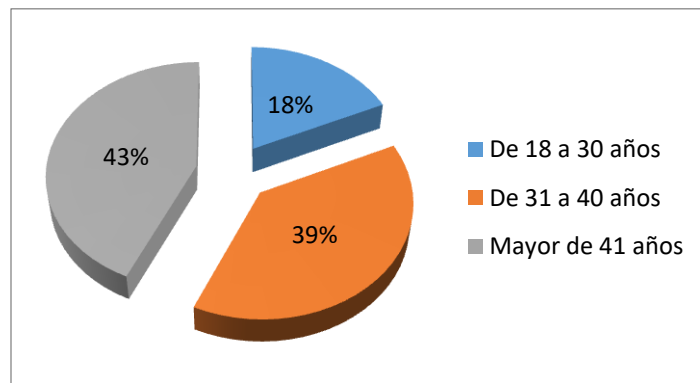


Gráfico 12. Datos demográficos, sección edad

El 82% de los empleados son mayores de 31 años, lo que representa años de experiencia laboral y el 18%, representa la parte más joven de la empresa.

4.4 Análisis de resultados

Una vez obtenidos los resultados de los dos instrumentos de investigación, se analizaron los resultados de manera crítica para el planteamiento de mejoras y cambios en Alimento S. de R.L. los principales hallazgos se detallan a continuación:

a) Medición del clima laboral

Se identificó que los empleados al ser sometidos a una evaluación de satisfacción mediante una encuesta, se ven limitados a responder con libertad ya que el criterio indiferente en las opciones de respuesta según la escala de Likert, tenía un dato alto con respecto al total de los encuestados y esto indica que tienen miedo de ser sinceros en sus respuestas para evitar malestar a los propietarios de Alimento S. de R.L.

A través de la medición del clima laboral en base a los 7 pilares o dimensiones según los profesores Litwin y Stringer, se determinó que Alimento S. de R.L., tiene debilidad en tres dimensiones y son: Estructura, Responsabilidad y Apoyo.

Los hallazgos de la primera dimensión Estructura, reflejaron que los empleados no conocen los descriptores de puestos y no tienen claras sus funciones, también consideraron que no ven oportunidades de crecimiento o ascenso dentro de la empresa y que su carga de trabajo no les permite mantener un equilibrio entre la vida personal, laboral y profesional. Lo que indicó claramente en este último criterio, es el que influye directamente con el bajo nivel de desempeño de los trabajadores.

Los hallazgos de la tercera dimensión Responsabilidades, reflejaron que el criterio que influye más, es la no socialización del reglamento interno; ya que afirmaron que no lo conocen, y no tienen claro las consecuencias de cometer faltas graves por incumplimiento de funciones,

provocando que los empleados no se empoderen para tomar decisiones, ya que se limitan a asumir responsabilidades.

Finalmente los hallazgos en la sexta dimensión Apoyo, lo que llamó más la atención es que en la primera pregunta de esa dimensión, el 80% de los empleados coinciden que no se promueve las capacitaciones frecuentes en la empresa. Siendo este dato de gran impacto por la cual se llevó a cabo la segunda encuesta para detectar la necesidad de capacitación en la empresa

b) Detección de Necesidad de Capacitación (DNC)

Para la segunda encuesta que se realizó, se identificó que los empleados fueron más sinceros al dar sus respuestas ya que consideran un tema de vital importancia y necesario que se ejecute en alimento S. de R.L.

En los hallazgos de esos resultados, se determinó que las capacitaciones son poco frecuentes, ya que no son promovidas por sus superiores; aunque no se debe señalar a los superiores sobre esa responsabilidad, ya que parte de las competencias que debe poseer un empleado es el de tomar iniciativas, es decir, si ellos mismos promovieran la necesidad de capacitación, la empresa misma se preocuparía más por brindárselas con frecuencia.

Y para promover la participación a capacitaciones se identificó los temas que fortalecería el desempeño son motivacionales, tema crucial para mantener encendida la llama del deseo de seguir luchando por lo que quiere lograr en la vida en empleado, a nivel personal, laboral y profesional. Lo que indicó que los colaboradores en Alimento S. de R.L., están necesitados de ampliar el abanico de conocimientos en diferentes temas, pero que las mismas sean recibidas fuera de las instalaciones de la empresa, para salir un poco de la rutina y se notó que los empleados están comprometidos para dedicar el tiempo en recibirlas. Y lo mínimo que debería

hacer la empresa es comenzar motivando ese compromiso a través de respaldar la capacitación, con un diploma que suma valor a su hoja de vida.

Otro hallazgo importante es que toda capacitación debe tener un impacto positivo para la empresa y determinar la rentabilidad de la misma, y se le preguntó a los empleados si estaban de acuerdo con ser evaluados después de sus capacitación y la mayoría no les molesta ser evaluados, claro esta parte es una obligación permanente de los directivos. Lo que indicó que las capacitaciones en Alimento S. de R.L. no son planificadas como una obligación y no se socializan como una oportunidad de fortalecer competencias, los empleados no se sienten atraídos por recibirlas.

4.5 Propuesta de mejora

Propuesta 1. Intervenir en las tres estructuras que generó debilidad, según los hallazgos anteriores.

Nivel de la intervención: Tipo individual, por cada sede de la empresa.

Intervención 1 – Dimensión estructura: Promover el crecimiento del empleado a través de incentivos.

Objetivo general: Motivar al empleado a esforzarse más, para alcanzar oportunidades de crecimiento en la empresa, a través de incentivos monetarios y no monetarios, que les permita crecer dentro de la empresa y equilibrar su vida personal, laboral y profesional.

Tabla 4. Plan de incentivos

Categoría	Objetivo	Tipo de incentivo	Propuesta de actividad
Incentivo no monetario	Fomentar el compromiso de los colaboradores, a través de la motivación intrínseca.	Horarios flexibles	Hora de entrada 5:00am - Salida 12:00pm
			Hora de entrada 12:00pm - Salida 7:00pm

		Viajes y celebraciones	Celebración del día de la madre, del padre, del niño, de San Valentín, etc.
			Formación de equipos de fútbol
			Visitas a parques recreativos entre compañeros
			Visitas a parques recreativos en familia
			Celebración del aniversario empresarial
			Cena navideña
		Tiempo libre	Un día libre al mes de su elección, por el cumplimiento de meta
			Día libre en fecha de su cumpleaños
			Permisos inmediatos, con derecho a reponer el tiempo fuera de su horario
		Regalías	Camisetas, gorras, botes, tazas, libretas, lápices, por cada temporada del año
		Reconocimientos	Medalla para el empleado del mes
		Formación	Plan de financiamiento para carrera profesional
			Pago parcial de plan de carrera profesional
			Pago total de plan de carrera profesional, a cambio de fidelidad con la empresa
Incentivo monetario	Incrementar la aspiración salarial de los empleados, a través de la motivación extrínseca.	Aumento de salarios	A cada dos años de antigüedad, en un 10% del salario actual
		Bonificaciones	Bonos de supermercado, de gasolinera, de farmacia, educativos y recreativos
		Comisiones mas sueldo base	Ventas entre 50 y 100 sacos de concentrado = L. 1,000.00
			Ventas entre 101 y 200 sacos de concentrado = L. 1,500.00
			Ventas entre 201 y 300 sacos de concentrado = L. 2,000.00
			Ventas entre 301 y 400 sacos de concentrado = L. 2,500.00
			Ventas entre 401 y 500 sacos de concentrado = L. 3,000.00
			Ventas iguales o mayor de 500 sacos de concentrado = L. 5,000.00
		Plan de préstamos	Intermediario entre banco y empleado
			Préstamos entre empresa y empleado, deducible del sueldo

Intervención 2 – Dimensión responsabilidades: Empoderamiento de empleados, a través de grupos auto-gestionados.

Objetivo general: Gestionar la toma de decisiones e iniciativa de empleados, para que asuman responsabilidades y tomen decisiones inmediatas, y así no perder tiempo o parar los procesos por dependencia de la misma.

Plan de grupos auto-gestionados

Al menos cada sede en Alimento S. de R.L., debe contar con un grupo auto-gestionado con mínimo de tres integrantes.

Intervención 3 – Dimensión apoyo: Promoción de capacitaciones

Objetivo general: crear un abanico de conocimientos al empleado, para que el mismo sume conocimiento a su perfil profesional y que pueda ponerlo en práctica en su área de trabajo.

Tabla 5. Temario de capacitaciones

Categoría de la Capacitación	Tema de Capacitación
Servicio al Cliente	El Cliente
	Tipos de Clientes
	Actitud hacia el cliente
	Manejo de Relaciones Difíciles
	Inteligencia Emocional
	Técnicas de relajación
Liderazgo	Liderazgo y Estilos
	Coaching y Habilidades Gerenciales
	Evaluación de Desempeño y Retroalimentación
	Importancia de la comunicación efectiva
	Toma de decisiones en momentos de conflicto
	Manejo de conflictos y negociación
	Gestión de cambio
Ventas y Negocios	El Cliente
	Clasificación y Perfiles de Clientes
	Necesidades del cliente y su segmentación
	Proceso de Venta

	Técnicas de Ventas
	Estrategias Comerciales
	Plan de Negocios
Comunicación efectiva	Definición de lenguaje y comunicación
	Que es comunicación efectiva
	Como mejorar la comunicación efectiva
	Definición de la expresión oral
	Concepto de imagen y comunicación
	Que es comunicación y acción
	Que es la expresión escrita
Trabajo en Equipo	Elementos de la expresión escrita
	Características para un buen Trabajo en Equipo
	Ventajas del Trabajo en Equipo
	Técnicas de Trabajo en Equipo
	Dinámicas de Trabajo en Equipo
	Como construir un equipo mas fuerte y bien organizado
Motivación e Inteligencia Emocional	Roles dentro de un Trabajo en Equipo
	Motivación
	Inteligencia Emocional
	Autogestión emocional ante situaciones difíciles y cambios
	Qué es el estrés?. Elementos que causan estrés en las relaciones
	Herramientas para el control del estrés
Gestión de la calidad total	Técnicas de relajación
	Surgimiento y consolidación de la Gestión de la Calidad Total
	Principios y definición de este enfoque
	Ventajas de la Gestión de la Calidad Total
	Limitación de la Gestión de la Calidad Total
	Dimensión de la Calidad Total
Administración y Finanzas	El Modelo de Gestión de la Calidad Total
	Apalancamiento financiero
	Inversiones
	Gestión de proyectos
	Responsabilidad social empresarial
	Planificación estratégica
Seguridad e higiene empresarial	Productividad
	Definición de Seguridad e higiene
	Riesgos, incidentes y accidentes
	Elementos básicos de la seguridad industrial
	Normativa básica
	Planificación y acción preventiva

Continuando con las fases, cabe mencionar que en esta metodología que la primera y la segunda fase, fueron desarrolladas durante el levantamiento de la información; para llegar a los resultados sobre la medición del clima laboral.

Fase 3. Identificar estrategias

- Capacitar a los directivos para que adquieran conocimientos sobre la finalidad de la metodología propuesta.
- Realizar una reunión de sensibilización para los directivos, de la importancia de fortalecer los tres pilares que reflejaron resultados bastante negativos.

Fase 4. Implementación de la estrategia

Las estrategias serán desarrolladas, en una jornada de inducción sobre la ejecución de la metodología en su totalidad, trabajando en equipo; el asesor y los directivos para la realización de un plan estratégico. Asegurando el compromiso de los directivos para transmitirla a sus empleados y alcanzar el objetivo general.

Fase 5. Evaluación del proceso

Formato PMCO (Prueba de medición del clima organizacional), construido por Cárdenas y Villamizar (2008).

Alimento S. de R.L., puede considerar el cambio de este formato si lo ve conveniente.

CUESTIONARIO PARA EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
--

Nombre del empleado:

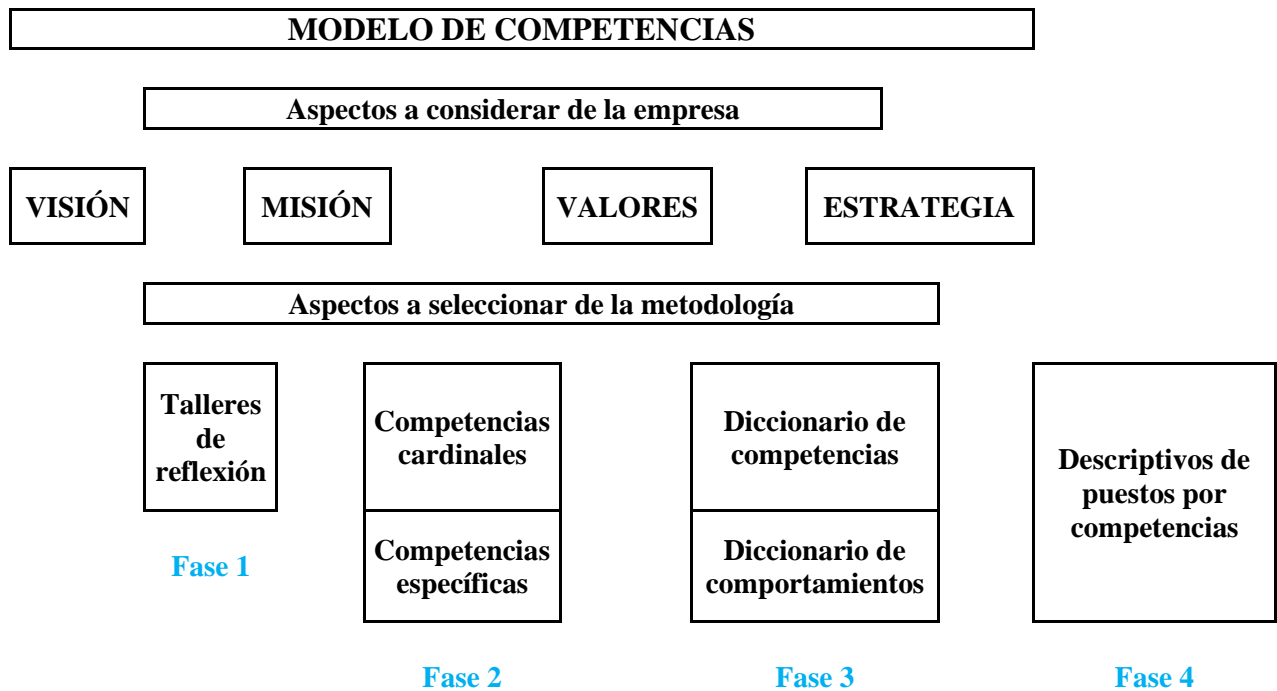
Cargo que ocupa en la empresa:

ITEMS A MEDIR	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor que sé hacer				
Me río de bromas				
Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión				
La innovación es característica de nuestra organización				
Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas				
Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo				
Mi jefe está disponible cuando se le necesita				
Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable				
Las cosas me salen perfectas				
Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización				
Mi trabajo es evaluado en forma adecuada				
Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas				
Las tareas que desempeño corresponden a mi función				
En mi organización participo en la toma de decisiones				
Estoy sonriente				
Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa				
Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios				
La limpieza de los ambientes es adecuada				
Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización				

Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización de salud				
Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo				
Cometo errores				
Estoy comprometido con mi organización de salud				
Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito				
Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito				
Mi salario y beneficios son razonables				
Cuando he encontrado algo lo he devuelto a su dueño				
Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo				
Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo				
Me interesa el desarrollo de mi organización de la salud				
He mentido				
Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes				

El formato anterior es propuesto por la misma teoría de la metodología, caben mencionar que para evaluar un cambio de los resultados actuales, con los nuevos después de la implementación de la metodología en su totalidad; pueden ser medidos por el mismo formato del que se levantó los primeros datos, para tener la misma tendencia que tanto cambió en el antes y en el después.

Propuesta 2. Modelo de competencias, Martha Alles



Extracto de la figura 15, descrita en el marco teórico.

Fase 1. Talleres de reflexión

Esta fase aun no ha sido ejecutada en su totalidad, ya que es parte del plan de acción de la empresa para el siguiente año 2018. Se propone usar temas como motivación, resistencia al cambio, trabajo en equipo, comunicación efectiva, relaciones interpersonales, entre otros.

Fase 2. Selección de competencias

Competencias cardinales

- Orientación al cliente interno y externo
- Orientación a los resultados
- Calidad de trabajo
- Relaciones interpersonales

Competencias específicas

En el marco teórico se explicó en qué consiste cada una de estas tipologías, aquí no se ha seleccionado ninguna competencia en específico; porque que las mismas son dependientes de la última fase, es decir a medida que se diseñe un descriptor de puesto, se seleccionan las competencias.

Fase 3. Diccionarios

Tabla 6. Diccionario de competencias y comportamientos

Diccionario de competencias	Diccionario de comportamientos
Manejo de crisis	Compromiso
Dinamismo - Energía	Ética
Empoderamiento	Flexibilidad
Pensamiento estratégico	Perseverancia
Liderazgo	Respeto
Modalidad de contacto	Iniciativa
Trabajo en equipo	Responsabilidad
Adaptabilidad al cambio	Innovación
Manejo de los fracasos	Productividad
Manejo de relaciones de negocios	Toma de decisiones
Colaboración	Conocimiento

La tabla anterior describe las competencias que han sido consideradas prioritarias, las mismas han sido extraídas de los diccionarios propuestos por la Dra. Martha Alles; las mismas han sido usadas para cada puesto de los diferentes niveles de la jerarquía y lo que se ha diseñado los descriptores de puesto por competencias.

Fase 4. Descriptores de puestos

Así como en la fase uno, también no ha sido ejecutada en su totalidad ya que se llevará a cabo en el plan de acción de la empresa, al momento de su implementación para el siguiente año 2018. A continuación se presentan seis formatos de los descriptores de puestos basados en

competencias, los mismos serán aplicados al personal operativo de Alimento S. de R.L. Los formatos tienen similitud, ya que lo que se diferencia de una a la otra son las competencias específicas, que son requeridas en el puesto de trabajo.

Formatos de descriptores de perfil de puesto por competencias

DESCRIPTOR DE COMPETENCIAS PARA EL PUESTO: PERSONAL ADMINISTRATIVO

Nombre de la competencia		Asignación de rangos			
		A	B	C	D
Competencias cardinales	Orientación al cliente interno y externo				
	Orientación a los resultados				
	Calidad de trabajo				
	Relaciones interpersonales				
Competencias específicas	Pensamiento estratégico				
	Liderazgo				
	Manejo en los negocios				
	Productividad				
	Toma de decisiones				
	Conocimiento				
Nombre del empleado:					
Observaciones de la evaluación:					

DESCRIPTOR DE COMPETENCIAS PARA EL PUESTO: ASISTENCIA DE CONTABILIDAD
--

Nombre de la competencia		Asignación de rangos			
		A	B	C	D
Competencias cardinales	Orientación al cliente interno y externo				
	Orientación a los resultados				
	Calidad de trabajo				

Competencias específicas	Relaciones interpersonales				
	Iniciativa				
	Manejo de relaciones de negocios				
	Colaboración				
	Perseverancia				
	Productividad				
	Conocimiento				
Nombre del empleado:					
Observaciones de la evaluación:					

DESCRIPTOR DE COMPETENCIAS PARA EL PUESTO: AGENTES DE VENTAS

Nombre de la competencia		Asignación de rangos			
		A	B	C	D
Competencias cardinales	Orientación al cliente interno y externo				
	Orientación a los resultados				
	Calidad de trabajo				
	Relaciones interpersonales				
Competencias específicas	Dinamismo - Energía				
	Liderazgo				
	Trabajo en equipo				
	Manejo de los fracasos				
	Productividad				
	Toma de decisiones				
Nombre del empleado:					
Observaciones de la evaluación:					

DESCRIPTOR DE COMPETENCIAS PARA EL PUESTO: PERSONAL DE PRODUCCIÓN

Nombre de la competencia	Asignación de rangos			
	A	B	C	D

Competencias cardinales	Orientación al cliente interno y externo				
	Orientación a los resultados				
	Calidad de trabajo				
	Relaciones interpersonales				
Competencias específicas	Pensamiento estratégico				
	Trabajo en equipo				
	Colaboración				
	Compromiso				
	Responsabilidad				
	Productividad				
Nombre del empleado:					
Observaciones de la evaluación:					

DESCRIPTOR DE COMPETENCIAS PARA EL PUESTO: INSPECTORES DE CALIDAD

Nombre de la competencia		Asignación de rangos			
		A	B	C	D
Competencias cardinales	Orientación al cliente interno y externo				
	Orientación a los resultados				
	Calidad de trabajo				
	Relaciones interpersonales				
Competencias específicas	Modalidad de contacto				
	Compromiso				
	Ética				
	Iniciativa				
	Conocimiento				
	Toma de decisiones				
Nombre del empleado:					
Observaciones de la evaluación:					

DESCRIPTOR DE COMPETENCIAS PARA EL PUESTO: ASISTENTE DE MANTENIMIENTO

Nombre de la competencia		Asignación de rangos			
		A	B	C	D
Competencias cardinales	Orientación al cliente interno y externo				
	Orientación a los resultados				
	Calidad de trabajo				
	Relaciones interpersonales				
Competencias específicas	Manejo de crisis				
	Colaboración				
	Compromiso				
	Iniciativa				
	Responsabilidad				
	Conocimiento				
Nombre del empleado:					
Observaciones de la evaluación:					

Tabla 7. Presupuesto y plan de capacitación anual, para las 4 sedes de Alimento S. de R.L.

Sede	Tema de Capacitación	Tiempo duración	Nombre del puesto	N° de Empleados	Coach o Asesor independiente	Costo
	Servicio al Cliente	1 hora y 30 minutos	Recepción	4	Coach en ATC	L 4,000.00
	Liderazgo	3 horas	Todos	50	Coach en Liderazgo	L 6,000.00
Tegucigalpa	Ventas y Negocios	5 horas	Agente de ventas	20	Coach en ventas	L 8,000.00
Cerro de Hula	Comunicación efectiva	2 horas	Todos	50	Coach en TIC	L 6,000.00
Villa Vieja	Trabajo en equipo	3 horas	Todos	50	Coach en relaciones interpersonales	L 4,000.00
Danlí, El Paraíso	Motivación e Inteligencia Emocional	2 horas	Todos	50	Psicólogo	L 4,000.00
	Gestión de la calidad total	4 horas	Auditor	2	Coach en procesos	L 5,000.00
	Administración y Finanzas	3 horas	Contador General y Jefe administrativo	4	Asesor	L 6,000.00
	Seguridad e higiene empresarial	2 horas	Todos	50	Psicólogo	L 4,000.00

Gastos por viáticos de personal y capacitadores	L 20,000.00
Evaluación del desempeño y planificación del nuevo plan	L 20,000.00
Total presupuesto	L 87,000.00

Los datos que refleja la tabla anterior es el estimado de la inversión para el año 2018. El presupuesto fue consultado a un analista de recursos humanos en la ciudad de Tegucigalpa, contactado directamente por la autoría de esta investigación; el cual mostró disponibilidad para la ejecución del plan de capacitaciones para el año 2018. Los valores monetarios están sujetos a negociación una vez que el plan se lleve a la acción.

4.6 Implementación de los cambios

4.6.1 Cronograma de aplicación

Para describir cómo será ejecutada las metodologías propuestas en esta investigación para Alimento S. de R.L., se acudió a la guía PMBOK; donde se seleccionó la herramienta EDT (Estructura de Desglose de Trabajo), la cual consiste en dividir el proyecto en partes, para asegurar la ejecución, supervisión y control del mismo.



Figura 17. Descripción de los entregables

La figura anterior resume los entregables a la empresa Alimento S. de R.L., es la forma más clara de visualizar lo que la investigación le está dando a la empresa y lo que la misma debe considerar para llegar al desarrollo de las metodologías.

Tabla 8. Estructura de desglose de trabajo (EDT)

Actividad	Paquete de trabajo	Responsable	Fecha de inicio	Duración del plan en días hábiles	Entregable	Resultado	
Análisis del problema	Reunión de jefes	Gerente general	Febrero	1 día	Planteamiento del problema	Metodología de las intervenciones	
	Planteamiento del problema	Jefes de área					
Planeación de estrategias	Elegir una de las 3 intervenciones propuestas	Gerente general	Marzo	5 días	Propuesta de intervenciones, según los resultados		
	Elegir la sede como prueba piloto	Jefes de área y gerente general					
Implementación de estrategias	Comunicación institucional	Gerente general	Marzo	10 días	Formato PMCO y Temario de capacitaciones		
	Talleres a empleados	Jefes de área					
Ejecución	Aplicar la intervención	Gerente general	Abril	20 días			
Evaluación del proceso	Monitoreo y control			10 días			
Revisión de misión, visión, valores y estrategia organizativa	Evaluar el cumplimiento de los mismos	Gerente general	Abril	5 días	N/A		Metodología basada en competencias
	Considerar una posible modificación						
Talleres a empleados	Convocar a empleados por sede	Gerente administrativo	Abril	5 días	Temas para los talleres		
	Preparar el material para exponer sobre los cambios que se implementarán						

Selección de competencias	Evaluar las competencias que deberían cumplir los empleados	Jefes de área	Abril	10 días	Diccionario de competencias
Descriptor de puestos	Elaborar un perfil por cada puesto de trabajo	Gerente general	Mayo	15 días	Formato de descriptor por competencias

Tabla 9. Descripción de las actividades para la implementación de metodologías

Actividad	Descripción
Reunión de la junta directiva	El gerente general debe establecer una jornada, para llevar a cabo la reunión que informe a los jefes de cada una de las sedes de Alimento S. de R.L., sobre la aplicación de la metodología de intervenciones y la metodología de competencias.
Taller de socialización de información por sede	Cada jefe de sucursal, debe planificar una reunión con su personal bajo cargo, para notificar de manera específica los procesos que se llevarán a cabo y con qué objeto.
Dividir el personal por pequeños grupos dentro de la organización.	La formación de grupos, contribuye a que se facilite la obtención de los resultados de una manera ordenada. Por ejemplo si una sede cuenta con 12 empleados, puede crear cuatro grupos de 3 integrantes cada uno; con la finalidad de aplicar el formato PMCO y el descriptor de puesto de manera por grupos, para no tener que parar los procesos o

	labores en largas jornadas.
Calendarizar y enumerar los grupos de empleados	<p>A cada grupo se le asignará un número, una fecha de ejecución y un horario específico que cada empleado, debe ser sometido a la evaluación. Por ejemplo: Lunes corresponde al grupo 1, a las</p> <p>10:00am – Hace la evaluación Juan</p> <p>11:00am – Hace la evaluación María</p> <p>13:00pm – Hace la prueba Pedro</p> <p>De este modo, para cada grupo y lo mismo aplica para todas las sedes.</p>
Verificar las fases propuestas del entregable de la investigación y hacer ajustes necesarios.	<p>Una vez programado los empleados, se procede a evaluar la metodología, considerando lo solicitado por la misma y se lleva a la aplicación.</p> <p>En esta sección puede solicitar el apoyo del asesor, para despejar dudas (Si existiesen).</p>
Consolidación de los resultados individuales de cada grupo	<p>Aplicación de los formatos, para la obtención de la información y consolidarlo en un solo paquete. Allí no importa si se mezclan, ya que el análisis al final es individual.</p>
Interpretación de datos	<p>Se debe interpretar los datos, tabulando la información en el programa básico de Excel; para graficar y ver las tendencias de los resultados.</p>
Tomar acciones de intervención o de	<p>Las decisiones las toman los directivos, el gerente general se reunirá con cada jefe de sucursal, para</p>

fortalecimiento de competencia.	ver los resultados y diseñar el plan de acción por cada empleado.
Evaluar metodología	La junta directiva nuevamente se reúne, para compartir los resultados. Y compartir estrategias a realizar.

La tabla anterior describe las actividades que deben realizar los directivos de la empresa Alimento S. de R.L., para la ejecución de las metodologías propuestas; también se cuenta con el apoyo pleno del responsable de la investigación.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. Los principales factores que están afectando en la motivación de los empleados, son: el temor de no responder con confianza las preguntas de una encuesta por temor a generar insatisfacción a la gerencia, esto se respalda en mayoría de los gráficos que obtuvieron un porcentaje cercano al 50% del total de los encuestados; también se identificó que, el no crecer profesionalmente dentro de la empresa los tiene desmotivados, este dato se ha respaldado en el gráfico 4 de la dimensión estructura; otro factor es el desequilibrio entre la vida personal y la laboral, y los resultados se respaldan en el gráfico 6.

2. Una de las razones que limitan la realización de funciones, es la no socialización de información básica de la empresa, y por ello no tienen claro lo que hacen; por ejemplo el gráfico 16 reflejó que el 80% de los empleados no conocen el reglamento interno, otra razón es que no se orienta al empleado de lo que debe hacer y se respalda en el gráfico 18 donde el 60% indicó que no se les da inducciones, lo que indica que no hay apoyo entre compañeros ni directivos.

3. Se identificó que la empresa necesita un plan de capacitaciones, ya que la falta de capacitaciones hace que baje el desempeño de los empleados, y se ve reflejado en el gráfico 31 donde mostró que el 80% de los empleados coinciden que no promueven las capacitaciones por parte de los directivos ni por ellos mismos.

4. Los criterios que mejorarían el clima laboral en los empleados, es la gestión del conocimiento a través del desarrollo de competencias en el empleado para no depender de solo la parte intelectual.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Utilizar la metodología de las intervenciones en su totalidad, para contrarrestar cada factor que hace que el personal se desmotive con frecuencia, y utilizando el formato de PMCO propuesto en la investigación para garantizar el cumplimiento de estrategias.
2. Proponer la implementación paulatina de grupos auto-dirigidos con una filosofía de empoderamiento, que le permita a cada empleado aprender a trabajar en equipo, a asumir nuevas o más responsabilidades y mejorar la comunicación en todos los niveles de la organización.
3. Ejecutar el plan de capacitaciones propuesto en la investigación, para fortalecer el conocimiento de los empleados y que aumente el buen desempeño en la realización de funciones. Y para ello deben considerar el presupuesto, del plan de capacitaciones a desarrollar a partir del año 2018.
4. Aplicar los formatos de descriptores de perfil de puesto en base a competencias, al personal de nivel operativo de la empresa; que permita el desarrollo de competencias nuevas y que se gestionen a través de capacitaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Aliansa. (2016). Retrieved from <http://concentradosaliansa.com/quienes-somos/>
- Alimento S. de R.L. (2014). Retrieved December 1, 2017, from <http://alimento.tucanwebs.com/>
- Alles, Martha. (2016). *Diccionario de competencias: La Trilogía* (Vol. 1). Argentina: Ediciones Granica.
- Banco Mundial. (2016). *Honduras panorama general*. Banco Mundial. Retrieved from <http://www.bancomundial.org/es/country/honduras/overview>
- Benjamin Ruiz. (2013). Los desafíos de la industria hondureña de alimentos balanceados. Retrieved from <https://www.wattagnet.com/articles/16813-los-desafios-de-la-industria-hondurena-de-alimentos-balanceados>
- Bordas Martínez, M. J. (2016). *GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CLIMA LABORAL*. Editorial UNED.
- Cárdenas Niño, Lucila, Arciniegas Rodríguez, Yuly Cristina, & Barrera Cárdenas, Mónica. (2009). *Modelo de intervención en clima organizacional*.
- Cargill. (2017). Retrieved from <https://www.cargill.com.hn/es/inicio>
- Carlos Eduardo Méndez Álvarez. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Universidad del Rosario.
- Carlos María López, & Fé Figueroa. (2002). *Persona y profesión* (ilustrada).
- César Montalván Garcés. (1999). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*.
- Charles Lusthaus. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*.
- Economipedia. (2015). Apalancamiento Financiero. Retrieved from <http://economipedia.com/definiciones/apalancamiento-financiero.html>
- Elena Rubio Navarro. (1999). Semanario de Economía Familiar, Consumo y Empleo. *Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral*. Retrieved from <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>
- Fernando Serrato. (2014). *Modelo de DNC*. Retrieved from <https://es.slideshare.net/serratofer/modelo-de-dnc>
- Gaspar Berbel Giménez. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. Editorial UOC.
- INE. (2013). *Características Demográficas de Honduras*. Honduras. Retrieved from

http://www.ine.gob.hn/index.php?option=com_content&view=article&id=100

Joaquín Membrado Martínez. (2002). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia* (Ilustrada). Díaz de Santos.

John Wilder Zartha Sossa, & Carlos Oliveros C. (n.d.). *TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS BALANCEADOS PARA ANIMALES*. Bolivia. Retrieved from

http://www.academia.edu/4758114/TECNOLOG%3%8DA_DE_ALIMENTOS_BALANCEADOS_PARA_ANIMALES

Katherine Ramírez. (2015). Presencia Universitaria. Retrieved from

<https://presencia.unah.edu.hn/investigacion-cientifica/articulo/se-disparan-las-cifras-de-hondurenos-en-el-exterior->

Luis R. Gómez, David B. Balkin, & Robert L. Cardy. (2008). *GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS* (Quinta). Madrid España: PEARSON Educación.

Luis Sarriés Sanz, & Esther Casares García. (2008). *Buenas prácticas de recursos humanos*. ESIC Editorial.

Manuel Fernández-Ríos, & José C. Sánchez. (1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación* (Díaz de Santos).

María del Carmen Sandoval Caraveo. (2004). *CONCEPTO Y DIMENSIONES DEL CLIMA*

ORGANIZACIONAL (HITOS DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS) (p. 6).

Retrieved from http://clases.ugb.edu.sv/multimedia/Dimensiones_del_clima_organizacional.pdf

Martha Alicia Alles. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

Medio Ambiente y Energía. (2016). Retrieved November 29, 2017, from

http://www.hn.undp.org/content/honduras/es/home/ourwork/environmentandenergy/in_depth.html

OEI. (2000). *Contexto Político de Honduras*. Honduras. Retrieved from <http://www.oei.es/>

R. Wayne Mondy, & Robert M. Noe. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (Novena). México: PEARSON Educación.

Rodríguez Pérez, J. M. (2001). LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA EFECTIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES. Retrieved from https://www.google.com/search?source=hp&ei=clVOWsKVLsOqggeS_pH4Bg&q=PERSPECTIVA+UNIVERSALISTA+DE+LA+GESTI%C3%93N+DE+RECURSOS+HUMANOS&oq=PERSPECTIVA+UNIVERSALISTA+DE+LA+GESTI%C3%93N+DE+RECURSOS+HUMANOS&gs_l=psy-ab.3...34986.34986.0.36751.3.2.0.0.0.0.245.245.2-1.2.0...0...1c.1.64.psy-ab..1.1.306.6..35i39k1.306.nsxrBBiTdqk

Stephen P. Robbins. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.

Stephen P. Robbins, & David A. DeCenzo. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. PEARSON Educación.

Tomas Crespo Ramos, Jose Andres Lopez Yepes, Jose Enrique Peña Alcaraz, & Francisco Carreño Sandoval. (2003). *Administracion de Empresas* (Vol. II). MAD-Eduforma.

ANEXOS

ANEXO 1. FORMATO DE ENCUESTA CLIMA LABORAL

ENCUESTA PARA EVALUAR CLIMA LABORAL

Es importante conocer su opinión para conocer cómo se siente usted formar parte de la empresa Alimento S. de R.L. responda con la mayor confianza, que ésta información será tratada con la mayor confidencialidad.

ESTRUCTURA	Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Total Acuerdo
1. La institución cuenta con un manual adecuado de descripción de puestos, que resume las funciones de cada cargo.					
2. Tengo claro conocimiento de a quien reporto directamente.					
3. Conozco claramente mi perfil de puesto y el desempeño esperado.					
4. Existen oportunidades de ascenso o progresar en la institución.					
5. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la institución.					
6. Mi carga de trabajo me permite mantener un equilibrio saludable entre mi vida laboral y personal.					

CALIDAD	Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Total Acuerdo
1. En la institución, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
2. Esta compañía está orientada a la satisfacción de sus clientes.					
3. Cuento con el equipo / la tecnología necesaria para llevar a cabo mi trabajo de manera eficaz					
4. En mi departamento, nos enfocamos constantemente en llevar a cabo un trabajo de la más alta calidad.					
5. La institución establece estándares claros de rendimiento para la calidad de los productos y servicios.					
6. Estoy satisfecho con las condiciones laborales físicas y de seguridad (espacio, ruido, iluminación, etc.) del lugar de trabajo.					

RESPONSABILIDADES	Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Total Acuerdo
1. Las personas que laboran en Alimento S. de R. L., se responsabilizan de su trabajo.					
2. Estoy facultado para tomar decisiones necesarias para mejorar mi trabajo.					
3. Las responsabilidades del puesto están					

claramente definidas.					
4. Conozco el reglamento interno.					
5. Tengo claro las consecuencias del incumplimiento del reglamento interno.					
6. Se recibe la preparación e inducción necesaria para realizar el trabajo (Capacitaciones).					

TRANSVERSATILIDAD	Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Total Acuerdo
1. La Junta Directiva ha comunicado con claridad la visión de futuro para la institución.					
2. Considero que Alimento S. de R.L. tiene un futuro extraordinario.					
3. Puedo ver una clara conexión entre mi trabajo y la visión de Alimento S. de R.L.					
4. Mi gerente directo realiza un trabajo eficaz al desarrollar y orientar a los colaboradores.					
5. En esta institución, existe una comunicación bidireccional abierta y honesta entre los colaboradores, independientemente del nivel.					
6. Las personas con las que trabajo cooperan entre sí con el fin de cumplir con la tarea.					

RECONOCIMIENTO	Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Total Acuerdo
1. Mi contribución es valorada.					
2. Considero que mi rendimiento se evalúa razonablemente.					
3. Mi superior brinda comentarios periódicos sobre mi rendimiento.					
4. Estoy satisfecho con el sistema de evaluación del desempeño.					
5. Considero que recibo una compensación justa por mi trabajo.					
6. Estoy satisfecho con la manera en que Alimento S. de R.L. recompensa a los empleados que dan más de lo que se espera.					

APOYO	Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Total Acuerdo
1. Los superiores promueven la capacitación que se necesite.					
2. El superior brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
3. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
4. El jefe se interesa por el éxito de sus colaboradores.					
5. Se realizan consideraciones en caso de emergencias personales.					
6. El grupo con el que trabajo, funciona como un					

equipo bien integrado.

IDENTIFICACIÓN	Total Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De Acuerdo	Total Acuerdo
1. En general, estoy extremadamente satisfecho con Alimento S.A.					
2. Me siento orgulloso de trabajar para Alimento S. de R.L.					
3. Me identifico con la misión de la institución.					
4. Recomendaría a Alimento S. de R.L. como un excelente lugar de trabajo.					
5. Nunca pienso en buscar trabajo en otra empresa.					
6. Rechazaría otra oferta de trabajo de otra institución para un puesto similar.					

DATOS DEMOGRÁFICOS

Genero

Femenino

Masculino

Edad

De 18 a 30 años

De 31 a 40 años

Mayor de 41 años

ANEXO 2. FORMATO DE ENCUESTA DNC

ENCUESTA PARA DETECTAR LA NECESIDAD DE CAPACITACIÓN

Es importante conocer su opinión para el fortalecimiento de su desempeño en las funciones asignadas por Alimento S. de R.L. responda con la mayor confianza, que ésta información será tratada con la mayor confidencialidad.

1-¿Con que frecuencia Alimento S. de R.L., le brinda capacitación para fortalecer sus competencias laborales?

Mensual Bimestral Trimestral Semestral
Anual Nunca

2-¿Cuándo fue la última capacitación que recibió?

Al inicio de este año 2017 Años anteriores No recuerda

3-¿Evalúe el nivel importancia de recibir capacitación periódicas en su trabajo?

Muy importante Importante Poco importante Indiferente

4-¿Considera que las capacitaciones mejorarían su desempeño laboral?

Sí No

5-¿Qué tipo de capacitación le gustaría recibir?

Relación a su área de trabajo Liderazgo ATC y Ventas
Comunicación efectiva Trabajo en equipo Motivación

6-¿Dónde le gustaría que se desarrollara las capacitaciones?

Instalaciones del trabajo Reservas en Hoteles
Lugares fuera de la ciudad

7-¿Qué factor le motiva para recibir una capacitación?

Que sea corta en tiempo Quién la imparta sean expertos
Que se le brinde un diploma Le es indiferente

8-¿En qué horario prefiere recibir las capacitaciones?

De lunes a viernes horas laborales De lunes a viernes en horas extra
Fin de semana

9-¿Estaría dispuesto a someterse a evaluaciones después de ser capacitado, para medir el impacto de la misma?

Si No Indiferente

10-¿Qué criterio considera que limita que no haya capacitaciones periódicas en Alimento S. de R.L.?

Falta de capacitadores No hay tiempo libre Poca iniciativa de los gerentes
 La empresa lo considera como gasto Desmotivación de empleados

DATOS DEMOGRÁFICOS

Genero

Femenino
Masculino

Edad

De 18 a 30 años
De 31 a 40 años
Mayor de 41 años

ANEXO 3. FORMATO DE ENTREVISTA GERENCIAL

ENTREVISTA GERENCIAL

A continuación se presenta una serie de preguntas, que debe responder para evaluar los procesos de reclutamiento y selección del personal en la empresa.

Nombre del entrevistado: _____

Cargo en la empresa: _____

1. ¿Cuenta la empresa actualmente con un departamento de Recursos Humanos?

Si _____ No _____ (Si su respuesta en No, justificar la respuesta del porqué)

¿Por qué?

2. ¿Cómo se realiza actualmente el proceso de promoción de las plazas vacantes en la empresa? ¿Qué medios utilizan?

3. Una vez que obtienen los candidatos del proceso de reclutamiento, quién es el encargado de recibir los Currículum Vitae y hacer la primera entrevista para el filtro de selección?

4. ¿Quién es el que evalúa si el candidato, aplica para la plaza disponible? ¿Existen descriptores de puestos propios de Alimento S. de R.L.?

5. Una vez contratado el empleado, hay algún proceso de inducción o capacitación? Si lo hay, cuanto tiempo dura?

6. ¿Con que frecuencia se realiza este proceso de reclutamiento y selección del personal?

ANEXO 4. RESPUESTA DE LA ENTREVISTA GERENCIAL

ENTREVISTA GERENCIAL

A continuación se presenta una serie de preguntas, que debe responder para evaluar los procesos de reclutamiento y selección del personal en la empresa.

Nombre del entrevistado: RAFAEL ANTONIO CHÁVEZ C

Cargo en la empresa: GERENTE GENERAL

1. ¿Cuenta la empresa actualmente con un departamento de Recursos Humanos?

Si No (Si su respuesta es No, justificar la respuesta del porqué)

¿Por qué? No hay una persona que ^{haya} llenado los requisitos p' el puesto

2. ¿Cómo se realiza actualmente el proceso de promoción de las plazas vacantes en la empresa? ¿Qué medios utilizan?

MEDIANTE RECOMENDACIONES de los mismos compañeros, proveedores, EVALUACIÓN de practicantes tanto UNIVERSITARIOS como de COLEGIO y MINISTERIO DE TRABAJO.

3. Una vez que obtienen los candidatos del proceso de reclutamiento, quién es el encargado de recibir los Currículum Vitae y hacer la primera entrevista para el filtro de selección?

LAS PERSONAS CON EXPERIENCIA ENCARGADAS DE ESA AREA LUEGO PASA A ENTREVISTAS CON ENCARGADOS ADM Y ASESOR EN PSI LO AL FINAL GA Y GG

4. ¿Quién es el que evalúa si el candidato, aplica para la plaza disponible? ¿Existen descriptores de puestos propios de Alimento S. de R.L.?

CADA PERSONA q ENTREVISTA REALIZA EVALUACION CON SUS COMENTARIOS.
SI EXISTEN D-PUERTO.

5. Una vez contratado el empleado, hay algún proceso de inducción o capacitación?

Si lo hay, cuanto tiempo dura?

Si lo hay, y su duración es PERMANENTE
(DEFINITIVAMENTE TENEMOS Q REFORZAR
EL AREA DE CAPACITACION).

6. ¿Con que frecuencia se realiza este proceso de reclutamiento y selección del personal?

NO EXISTE UNA FRECUENCIA DEFINIDA.
SIN EMBARGO, PIENSO Q ES IMPORTANTE
DEFINIR UNA FRECUENCIA.

[Handwritten signature]

06 Dic 17'

ANEXO 5. PERSONAL ADMINISTRATIVO Y GERENCIAL DE ALIMENTO S. DE R.L.



ANEXO 6. ÁREA DE PRODUCCIÓN EN ALIMENTO S. DE R.L.



ANEXO 7. LEVANTAMIENTO DE ENCUESTAS CLIMA LABORAL Y DNC



GLOSARIO

Administración: Es entendida como la disciplina que se encarga de realizar una gestión de los recursos (ya sean materiales o humanos) en base a criterios científicos y orientada a satisfacer un objetivo concreto.

Capacitación: Se define como el conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una empresa.

Coaching: Se refiere a la forma en que un Entrenador indica instrucciones para establecer una orientación o formación a una persona o a un determinado grupo de personas, pertenecientes a una organización o equipo.

Competencia laboral: Un concepto generalmente aceptado la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada.

Comportamiento: Es la manera en la cual se porta o actúa un individuo en la vida o cualquier otro actor social.

Contingencias: Suele referirse a algo que es probable que ocurra, aunque no se tiene una certeza al respecto. La contingencia, por lo tanto, es lo posible o aquello que puede, o no, concretarse.

Cualificación del trabajo: Suele usarse respecto a la formación profesional. Cuando una persona se encuentra cualificada para un trabajo, dispone de los conocimientos necesarios para desarrollar la tarea de manera eficiente.

Desempeño: La idea de desempeño suele emplearse respecto al rendimiento de una persona en su ámbito laboral o académico. Se trata del nivel que consigue alcanzar de acuerdo a su destreza y a su esfuerzo.

Dimensión: Puede tratarse de una característica, una circunstancia o una fase de una cosa o de un asunto.

Estrategia: Es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo.

Extrínseco: Lo opuesto a lo intrínseco es lo extrínseco, es decir, aquellos elementos que no son esenciales y genuinos de algo.

Gestión: Se extiende hacia el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto.

Integración: Es un fenómeno que sucede cuando un grupo de individuos unen a alguien que se encuentra por fuera sin importar sus características y diferencias.

Intrínseco: Es aquello que es esencial a algo.

Metodología: El recurso de la metodología se enfoca en la realidad de una sociedad para arribar a una conclusión cierta y contundente acerca de un episodio valiéndose de la observación y el trabajo práctico típico de toda ciencia.

Motivación: Se basa en aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados.

Productividad: Es un concepto que describe la capacidad o el nivel de producción por unidad de superficies de tierras cultivadas, de trabajo o de equipos industriales.

Psicofísica: Es una disciplina de la psicología que se encarga de analizar el vínculo existente entre la magnitud de los estímulos de tipo físico y la intensidad de la percepción para la persona.

Recurso Humano: Los empleados, trabajadores y colaboradores son quienes conforman lo que se conoce como recursos humanos de una entidad.

Rendimiento: Se refiere a la proporción que surge entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue. El beneficio o el provecho que brinda algo o alguien también se

conocen como rendimiento.

Satisfacción laboral: Puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan, es decir; el trabajo tiene la oportunidad de mostrar sus habilidades y que ofrecen un cierto grado de desafío para el interés.

Sinergia: El concepto es utilizado para nombrar a la acción de dos o más causas que generan un efecto superior al que se conseguiría con la suma de los efectos individuales.

Taxonomía: Es la ciencia en la que se clasifican los organismos y se establecen parámetros de diferencia, creando familias, ramas y conjuntos de razas.

Tecnología: Es el conjunto de conocimientos con las que el hombre desarrolla un mejor entorno, más saludable, agradable y sobre todo cómodo para la optimización de la vida.

Teoría: Se aplica a la capacidad para comprender la realidad por fuera de las vivencias sensibles, a partir de la asimilación de estas experiencias y su descripción por medio del lenguaje.