

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS**



T.Mon
658.314
S689
2012

TESINA PARA OPTAR A TITULO DE INGENIERO DE SISTEMAS

PROYECTO:

Análisis del Clima Organizacional en HANSAE International S, A.

Autores:

-  Br. Guisell María Solórzano Solórzano.
-  Br. Richard Oswaldo Pérez Álvarez.
-  Br. Germán Antonio Baca López.

Tutor:

Msc. Ing. Gonzalo Zúniga

Managua, Nicaragua 17 de Abril del 2012

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por darnos la vida, el empleo y la sabiduría y así haber llevado a cabo este trabajo que hoy vemos culminado con mucho esfuerzo, confiando en que dará frutos a futuras generaciones.

Al gerente de Recursos Humanos de Hansae International S, A, Ing. Carlos Serrano por haber hecho posible nuestra visita y habernos apoyado en este proyecto brindándonos información relevante para la elaboración del mismo.

A nuestro tutor Msc. Gonzalo Zúniga, gracias por su paciencia y enseñanza, por los conocimientos adquiridos, por entender aconsejar y guiar este proceso.

A nuestros padres, gracias por fomentado en cada uno de nosotros el espíritu de superación y el anhelo del triunfo en la vida. Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión en los momentos difíciles.

DEDICATORIA.

Este trabajo está dedicado primeramente a Dios por habernos permitido llegar a este punto y estar en cada paso que damos, derramando sabiduría y fortaleza para continuar.

A nuestros padres porque creyeron en nosotros depositando su entera confianza sin dudar ni un solo momento en nuestra inteligencia y capacidad, gracias por su tenacidad y lucha insaciable, dándonos ejemplos dignos de superación, entrega, porque en gran parte, gracias a ustedes, hoy podemos ver alcanzadas nuestra meta, porque siempre estuvieron impulsándonos en los momentos más difíciles de nuestra carrera, y por el orgullo que sienten hacia nosotros, fue lo que nos hizo seguir hasta el final.

INDICE

Agradecimiento ***Dedicatoria***

I. Introducción	1
II. Situación Problemática	2
III. Objetivos	4
✓ Objetivo General	
✓ Objetivos Específicos	
IV. Justificación	5
V. Marco de Referencia	6
VI. Descripción de la Empresa.	21
✓ Sistema de Trabajo.	22
✓ Organigrama plantel productivo.	25
✓ Metodología de Trabajo.	26
Capítulo I. Diagnóstico del Clima Organizacional	
1.1 Instrumento 1: EDCO Dirigido a Operarios	29
1.2 Instrumento 2: EDCO Dirigido a Administrativos	29
1.3 Instrumento 3: Cuestionario Dirigido al Niveles Gerenciales	29
1.4 Determinación de los elementos de mayor incidencia en Hansae International S, A	30
1.5 Resultados procesados en Área Operaria.	31
1.6 Resultados procesados en Área Administrativa.	32
1.7 Resultados del procesamiento de información en Áreas Gerenciales.	33
1.8 Evaluación para los elementos encuestados. Área Operativa.	42
1.9 Evaluación para los elementos encuestados. Área Administrativa.	43

1.10 Evaluación de los promedios Globales de los elementos de Menor a Mayor Incidencia.	44
1.11 Resultados Globales del Clima Organizacional en Hansae International S, A.	45
Capitulo II. Planes de Mejoramiento del Clima Organizacional en Hansae International S, A.	
2.1 Relación con el Jefe Inmediato.	46
2.2 Liderazgo.	47
2.3 Motivación.	49
2.4 Comunicación.	51
2.5 Higiene y Seguridad.	53
VII. Conclusión.	56
VIII. Recomendación.	57
IX. Bibliografía.	58
X. Anexos.	59

I. INTRODUCCIÓN.

Las zonas francas son áreas específicas que se dedican a la industrialización con fines de exportación, estas pertenecen al sector textil del país. Se trata de un espacio del territorio de un Estado Nacional donde la legislación aduanera se aplica en forma diferenciada o no se aplica, por lo que las mercancías de origen extranjero pueden ingresar y permanecer, o ser transformadas sin estar sujetas al régimen tributario normal.

Hansae International es una empresa de origen coreano perteneciente al sector textil de Nicaragua, se encuentra ubicada en el complejo de zonas francas las Mercedes, posee 60 líneas de confección distribuidas en 5 Fábricas de Producción. Actualmente cuenta con una fuerza laboral de 2,466 empleados lo cual la ha caracterizado por ser una de las más grandes del país.

La Gestión de Recursos Humanos en Hansae International es un pilar fundamental para el logro de los objetivos de la empresa, puesto que tiene la responsabilidad de administrar los recursos humanos y materiales creando de esta manera un mecanismo de retroalimentación eficaz , que permitirá establecer buenas relaciones laborales construyendo de esta forma un clima organizacional más óptimo.

El desarrollo de esta tesis constará de dos partes: primeramente de realizará un diagnóstico del clima organizacional identificando las razones y/o factores que puedan afectar diversas situaciones y la satisfacción laboral, como un elemento que ejerce gran influencia en lo referente al desarrollo y establecimiento de las relaciones entre los trabajadores, una vez realizado el diagnóstico se elaborará propuesta para mejorar el clima organizacional tomando como punto de referencia el diagnostico previamente realizado.

II. SITUACIÓN PROBLEMATICA.

El principal problema está sujeto al *Clima Organizacional* en la empresa viéndose este afectado de una manera directa por factores internos tales como: Comunicación, Motivación y Liderazgo los cuales están relacionados directamente a la Administración del Recurso Humano de la empresa.

Comunicación.

La comunicación en Hansae se realiza de una forma descendente, es decir de arriba hacia abajo y únicamente se desarrolla al momento de impartir ordenes, los jefes de los departamentos (los cuales son los encargados de brindar informes a la gerencia), poseen un lenguaje vulgar e irrespetuoso lo que impide lograr una comunicación efectiva.

Las limitantes que interfieren el desarrollo de la comunicación en Hansae son:

- ✓ Temor a expresar sus ideas.
- ✓ Tiempo para comunicarse adecuadamente.
- ✓ Marginación de los Obreros.
- ✓ Uso inadecuado de las técnicas de Comunicación.
- ✓ Lenguaje inapropiado al referirse a sus operarios.

Motivación y Liderazgo

En Hansae, el Jefe de línea tiene bajo su responsabilidad un grupo de operarios a los cuales debe de “supervisar” según la descripción de su puesto, sin embargo el jefe de línea carece de una visión de liderazgo, por lo que le impide ser un líder que guíe y sirva de apoyo, de manera que se establezca una buena relación se fomente el trabajo en equipo para obtener logros grupales.

Otro factor muy importante que influye en la desmotivación de sus empleados es que el personal no se identifica con la empresa debido a que sus opiniones no son tomadas en cuenta como alternativas de solución ante eventuales problemas.

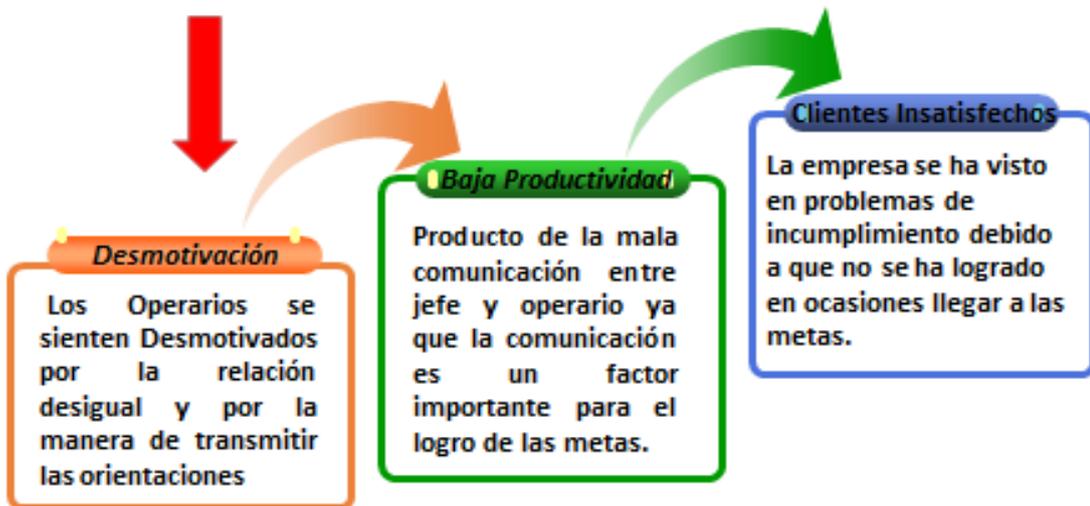
Consecuencias.

Toda esta serie de problemáticas descritas con anterioridad, conlleva a la siguiente situación:

Si existe una mala comunicación entre el Jefe de Línea y los operarios, a consecuencia de esto, los trabajadores se sienten desmotivados, pues no sienten el apoyo de su jefe como un líder afectando la relación laboral y por lo tanto el clima laboral se ve afectado.

La desmotivación de los empleados influye de gran manera en el desempeño, responsabilidad y la calidad de las labores que estos desarrollan lo que tendrá un impacto negativo en la productividad de la empresa, disminuyendo sus niveles de producción, por lo tanto se incurrirá a la empresa a un estado de incumplimientos de pedidos que traerá consigo una insatisfacción del cliente generando así el retiro temporal o definitivo de sus clientes.

Gráficamente se demuestra de esta manera:



III. OBJETIVOS.

General.

- ✚ Realizar un análisis de los componentes del clima organizacional, que permita establecer mejoras en Hansae International S, A.

Específicos.

- ✚ Diagnosticar los distintos componentes del Clima organizacional, en las diferentes áreas que componen la empresa.
- ✚ Estandarizar las particularidades de intercambio de información y procesos, de acuerdo a las características del personal humano que labora en la empresa.
- ✚ Establecer las mejoras en los procesos y los componentes del Clima Organizacional en la empresa.

IV. JUSTIFICACIÓN

Hoy en día en la sociedad Nicaragüense son pocas las empresas privadas y estatales que consideran imprescindible contar con un clima laboral que les permita lograr con armonía, coordinación y trabajo en equipo, los objetivos y metas que se establecen. Con el presente trabajo se pretende realizar un análisis para el mejoramiento del clima organizacional en la empresa, con el fin de que este ayude a mejorar la problemática que la misma presenta, de tal manera que se brinde herramienta eficiente para la mejora de las relaciones interpersonales, pero sobre todo satisfacer las necesidades organizacionales, las metas de los empleados y poder gozar de un clima de pertenencia y así trabajar con mayor motivación.

Metodológicamente el estudio se justifica en el aporte y enriquecimiento que brinda la investigación a la empresa ya que un estudio con este tipo daría un nuevo enfoque para mejorar las fallas que presenta el clima Organizacional en Hansae International S, A.

Todos los elementos que conforman la maquila deben de estar pendiente de los acontecimientos que se den dentro de la organización ya que de estos depende el buen funcionamiento y desarrollo de la maquila por lo tanto con este estudio en lo particular se estará beneficiando de manera directa a Hansae International y por consiguiente a los operarios que trabajan en dicha maquila pues en primera instancia se logrará una comunicación asertiva para mejorar la calidad expresiva verbal y no verbal dentro de la organización hacia los empleados, produciendo que el personal se encuentre mayor motivado y como resultado la empresa pueda tener un impacto positivo en los niveles de producción elevando el nivel de desarrollo y crecimiento de la misma.

V. MARCO DE REFERENCIA.

Para empezar nuestro análisis del clima organizacional en la maquila Hansae International S.A, es muy importante definir ciertos aspectos que ayudarán a comprender más a fondo que es lo que se quiere dar a conocer y los resultados obtenidos al final. Para empezar definiremos que es:

Organización.

Una organización es “una unidad social coordinada conscientemente, compuesta por dos o más personas, que funciona como una base relativamente continua para lograr una meta común o un conjunto de metas¹.” Está constituida por tres elementos fundamentales:

Personas –Objetivos –Procedimientos.

El buen funcionamiento de una organización depende, en un gran porcentaje, del ánimo o actitud que los trabajadores de la misma enfoquen hacia sus tareas, claro está, que algunas veces nos toparemos con empleados que se dedican única y exclusivamente a terminar a como dé lugar sus tareas, sin preocuparse de la calidad de las mismas, afectando de grave manera al desarrollo de la organización.

Para poder funcionar, toda organización necesita de recursos financieros, técnicos, económicos y humanos. Éstos últimos, son el elemento común en todas ellas, ya que todas están integradas por personas.

Las personas que integran la organización, forman un grupo de trabajo guiado por reglas y normas que regulan su funcionamiento, su conducta, su actitud y su responsabilidad y cuya actuación reflejará la situación social de la empresa. Además, llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado e imprescindible para el logro del éxito empresarial.

¹ ROBBINS, Stephen P., “Comportamiento Organizacional”, Ed. Prentice Hall, México, 2009, Pág.22

Pero para que una organización alcance sus metas y logre un beneficio, no sólo debe contar con los recursos necesarios, sino que también los debe usar con efectividad. La efectividad con que los empleados hagan aportaciones para la empresa, depende en gran parte de la calidad de la administración de los mismos y de la capacidad y disposición de la dirección para crear un ambiente que promueva el uso efectivo de los recursos humanos de la organización².

La Administración de Recursos Humanos tiene como objetivo principal ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar sus objetivos, mejorando el desempeño y las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Pero, su principal desafío es lograr el mejoramiento de las organizaciones haciéndolas más eficaces y eficientes, mejorando la calidad del entorno, el bienestar de los empleados y conduciéndolas a mejores niveles de productividad.

Para comprender la dinámica y el comportamiento de los individuos, es necesario considerarlos dentro de un sistema, es decir, partir de la explicación de la organización a la cual pertenecen.

Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, mal tratado, atascado en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos.

Es por ello que para determinar la influencia que la organización tiene sobre los individuos que en ella trabajan consideramos de vital importancia definir a la misma, ya que es ella, con su cultura, sus relaciones laborales y sus sistemas de gestión, la que proporciona el terreno para el desarrollo del Clima Organizacional.

² SHERMAN, Arthur W. Jr., BOHLANDER, George W., "Administración de los Recursos Humanos", Ed. Iberoamérica, 2008, Pág. 40.

Clima Organizacional.

Definición.

“El clima laboral es el medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno³.”

Podemos decir que el Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, por lo tanto, su conocimiento proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

Es importante señalar que no se puede hablar de un único clima, sino de la existencia de sub -climas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocios dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser muy deficiente.

El clima laboral podría diferenciar a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

Con el estudio del clima organizacional en una empresa, se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos.⁴

³ Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. (5ta. ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill

⁴ Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. (5ta. ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill

Características del Clima Organizacional.

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Algunos expertos y catedráticos en materia sobre los Recursos Humanos como Litwin y Stinger creen que el clima organizacional de una empresa se encuentra dividido en la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa.

Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad (*Empowerment*)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Consecuencias de un Clima Organizacional Negativo.

Entre las consecuencias que traería un ambiente de trabajo hostil, aparte de ocasionar situaciones de conflicto y de disminuir el grado de satisfacción, podemos encontrar, el *Ausentismo*: el cual lo definimos como el hecho de no asistir al trabajo, la *Impuntualidad*: que es un tipo de ausentismo pero por un período breve, por medio del cual los empleados se repliegan físicamente del activo involucramiento en la organización”. Es más probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo y sean impuntuales, que los que se sienten a gusto con su lugar de trabajo.

El deterioro del clima laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo, lo cual, se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo sin también en la lentitud, el desgano, la indiferencia y en consecuencia en bajas en la productividad.

Otra de las consecuencias de trabajar en un clima laboral desfavorable, es la *rotación*, entendiéndose ésta como el retiro voluntario o involuntario de una persona de la organización, no como el cambio periódico de un trabajador de una tarea a otra. Un alto grado de rotación en una organización significa un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación.

No obstante, factores como las condiciones del mercado de trabajo existentes hoy en el país, las expectativas sobre oportunidades alternas de trabajo y la permanencia en la organización, son restricciones importantes para la decisión real de dejar el trabajo actual.

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

Tipos de Clima Organizacional.

1. Clima de Tipo Autoritario

1.1 Autoritarismo explotador:

Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y los empleados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes, es decir, que son ellos los que, de forma exclusiva, determinan cuáles son las metas de la organización y la forma de alcanzarlas. Además, el ambiente en el cual se desarrolla el trabajo es represivo, cerrado y desfavorable, sólo ocasionalmente se reconoce el trabajo bien hecho y con frecuencia existe una organización informal contraria a los intereses de la organización formal.

1.2 Autoritarismo Paternalista:

Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus empleados, se utilizan los castigos y las recompensas como fuentes de motivación para los empleados y los supervisores manejan muchos mecanismos de control. En éste tipo de clima, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado. La mayor parte de las decisiones son tomadas directamente por los directivos, quienes tienen una relación con sus empleados como la existente entre el padre y el hijo, protegiéndolos pero no fiándose totalmente de su conducta. Sólo en contadas ocasiones se desarrolla una organización informal que no siempre se opone a los fines de la organización. Aquí también, el clima tiende a ser cerrado y desfavorable.

2. Clima de Tipo Participativo.

2.1 Consultivo:

Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus empleados. Existe una interacción fluida entre ambas partes, se delegan las funciones y se da principalmente una comunicación de tipo descendente. La estrategia se determina por equipo directivo, no obstante, según el nivel que ocupan en la organización, los trabajadores toman decisiones específicas dentro de su ámbito de actuación.

2.2 Participación en grupo:

Existe una plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la interacción de todos los niveles, la comunicación dentro de la organización se realiza en todos los sentidos. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo entre supervisor y empleado se basan en la amistad y las responsabilidades son compartidas. El funcionamiento de éste sistema es el trabajo en equipo como el mejor medio para alcanzar los objetivos, cuyo cumplimiento es la base para efectuar la evaluación del trabajo que han llevado a cabo los empleados. Coinciden la organización formal y la informal.

Cabe destacar que, entre otras responsabilidades y actividades del Departamento de Recursos Humanos, está la mejora del ambiente de trabajo, mediante sus comunicaciones, su asesoría y sus prácticas disciplinarias. Pero para cumplir éste objetivo, es importante también que los directivos de las organizaciones se percaten de que el medio ambiente forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

Satisfacción Laboral.

El clima organizacional está condicionado, entre otras cosas, por la satisfacción que manifiesta el personal respecto de trabajar en la organización.

Consideramos oportuno proponer en éste apartado el tema de satisfacción laboral, ya que para lograr un buen ambiente de trabajo es necesario que los empleados se sientan satisfechos, entre otras cosas, con las políticas de Recursos Humanos que se imparten en la organización.

Definición. Podría definirse a la satisfacción laboral como la “actitud del trabajador frente a su propio trabajo. Dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo⁵”.

La satisfacción de los trabajadores es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la empresa; por lo tanto las posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor, quedaron en desuso.

Si se desea elevar el nivel de satisfacción en el trabajo y por lo tanto su calidad, se impone considerar, no solamente la importancia del contenido de éste (esencia), el correcto acondicionamiento de los puestos y el ambiente social en la empresa, sino también las aptitudes personales de cada individuo, a fin de asignarle las tareas o cometidos para los que esté más capacitado.

De esta manera, la satisfacción en el trabajo es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia él mismo y hacia la vida en general. Consiste en la diferencia entre la cantidad de recompensas que el trabajador recibe y la cantidad que cree que debería recibir.

⁵ Hernández, M. (2003) Diagnóstico de satisfacción laboral en una empresa de textil peruana; Perú (En Red).

Componentes del Clima Organizacional.

Al realizar un estudio de clima laboral, se debería tener en cuenta que coexiste una sumatoria de factores objetivos, materiales y subjetivos, perceptuales.

Para medir el clima laboral se utilizan escalas de evaluación que, por un lado miden aspectos objetivos-materiales que son, por ejemplo, las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo, la manera de organizar el trabajo, los sistemas de reconocimiento (premios y castigos) del trabajo utilizados por la empresa, la equidad y satisfacción en las remuneraciones, la promoción, la seguridad en el empleo, los planes y beneficios sociales otorgados, que constituyen, entre otros factores, la “Calidad de Vida Laboral”.

Pero no debemos dejar de lado la evaluación de elementos subjetivos-perceptuales, como las actitudes de los empleados hacia la empresa, la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores y guiarlos, la manera de comunicarse, el grado de entrega de los empleados hacia la empresa, las relaciones interpersonales, el nivel de motivación de los empleados, la satisfacción de los mismos con elementos relacionados con su trabajo y la autonomía o independencia de las personas en la ejecución de sus tareas.

Definiciones de los componentes del Clima Organizacional.

Se definen cada uno de los elementos identificados según el ambiente organizativo de Hansae International que influye en el clima organizacional de la empresa.

◆ Relación con la Autoridad.

Se refiere a la apreciación valorativa que realiza el trabajador referente a las relaciones entre miembros, caracterizadas por el respeto mutuo, cooperación efectiva, metas consensuadas, solidaridad, integración social respecto a sus actividades cotidianas.

◆ Trabajo en Equipo.

Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento común y con responsabilidad mutua compartida.

◆ Estilo de dirección.

Se entiende como el grado en el cual la empresa involucra a sus empleados en las decisiones que afectan globalmente a la empresa y la autonomía que concede a sus colaboradores en el ejercicio de sus funciones. Mecanismos claros y equitativos a la solución de conflictos.

Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos⁶.

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos. Su figura es esencial para el análisis del clima laboral, ya que contribuye a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad y una mayor motivación y satisfacción en el trabajo.

La motivación de los empleados va a depender del líder, ya que las personas necesitan una orientación adecuada en el ejercicio de las tareas que desarrollan dentro de la organización (en cuanto a valores, visión, objetivos, estrategias, políticas, instrucciones, proporción de elementos esenciales para la realización de las tareas, reconocimiento en función del esfuerzo, etc.) y además, necesitan una mayor participación en la toma de decisiones, disponiendo de autonomía para ejercer su creatividad e innovación.

Por lo tanto, es una de las responsabilidades básicas del líder, motivar creando las condiciones que potencien el desempeño de sus colaboradores en función de los objetivos de la organización.

⁶ Chiavenato, Idalberto (2002). Gestión del talento humano. Colombia: McGraw – Hill.

El comportamiento de un líder es motivante en la medida en que satisfaga las necesidades de los empleados y proporcione asesoría, guía, apoyo y recompensas necesarias para un desempeño efectivo. Además es uno de los principales determinantes de la satisfacción laboral. Si bien la relación no es simple, de manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

◆ **Comunicación.**

La comunicación en las organizaciones representa un factor importante para alinear y orientar todas las prácticas individuales y de equipo hacia el logro de una visión y objetos comunes. La buena comunicación organizacional en Hansae estará definida por el conjunto de técnicas y actividades dirigidas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan dentro de la organización para con sus miembros, con la finalidad de influir en las opiniones, actitudes, relaciones y conductas de éstos, para apoyar así el logro de los objetivos impactando de una u otra forma en la productividad de la empresa.

A menudo se piensa que la comunicación es algo natural y espontáneo, de lo cual no hace falta ocuparse especialmente. Por lo tanto, es habitual que en las empresas no se cuente con elementos operativos concretos para resolver problemas vinculados a la comunicación, ni se observe claramente que la comunicación dentro de la empresa es una herramienta de gestión.

Las relaciones entre los integrantes de una empresa constituyen un proceso comunicacional. A través del mismo se emite y se obtiene información, se transmiten modelos de conducta, se enseñan metodologías de pensamiento, se conocen las necesidades de los miembros de la empresa y sus clientes, se puede construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, los valores, la misión y los objetivos de una organización.

Un proceso comunicacional efectivo no garantiza que se obtendrá éxito inmediato en cuanto se emprenda, pero su ausencia si es obstáculo para el logro de niveles altos de productividad y mejoramiento del clima laboral.

Por lo tanto la buena comunicación es un aspecto fundamental para el buen desenvolvimiento de una organización, ya que la misma se establece en todos los momentos y en todos los procesos de la vida laboral.

Por esto, “la existencia de un clima tensionante dentro de la organización, podría generar un obstáculo para el buen desenvolvimiento de las comunicaciones. Pero, por el contrario, un clima laboral de bienestar y armonía, facilitaría las relaciones que se establezcan con todos los miembros y procesos de una organización⁷”.

El resultado de una buena comunicación, está determinado por el grado de asertividad con que nos manejamos. El entrenamiento asertivo permite reducir el estrés con el cual conviven permanentemente los operarios de la empresa el cual generalmente afecta la relación verbal con los demás miembros. Cuando se es una persona asertiva hay una mayor relajación en las relaciones interpersonales.

◆ **Motivación.**

Se refiere al grado en el cual el trabajador percibe que la empresa promueve a sus colaboradores el desarrollo laboral y a la disposición del empleado a realizar ciertas acciones, o la disposición para involucrarse en la consecución de los objetivos de la empresa y metas de producción.

Es una palabra clave para una empresa, es la esencia y factor por excelencia para el éxito, la productividad, la competitividad. La motivación consiste en el acto de animar a los trabajadores, con el fin de que tengan un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos.

A través de la motivación, logramos un mejor desempeño, una mayor productividad, mayor eficiencia, creatividad, responsabilidad y un mayor compromiso por parte de los trabajadores. Pero sobre todo, logramos trabajadores motivados y satisfechos, capaces de contagiar dicha motivación y satisfacción al cliente, es decir, capaces de ofrecer por iniciativa propia un buen servicio o atención al cliente.

⁷ [http://McClelland, D. C. \(1.974\).](http://McClelland, D. C. (1.974).)

◆ **Reconocimiento.**

Se entiende como el grado en el cual el trabajador percibe que la empresa otorga beneficios que se corresponden en calidad, cantidad y equidad suficiente con la contribución de sus colaboradores.

Al hablar de compensaciones se incluyen los siguientes términos: salarios, jornales, sueldos, viáticos, beneficios, incentivos, es decir, todos aquellos pagos, en metálico o en especie, con que la organización retribuye a quienes en ella trabajan.

El pago constituye una medida cuantitativa del valor relativo de un empleado. Para la mayor parte de los empleados, el pago tiene una relación directa no sólo con su nivel de vida, sino también con el estatus y reconocimiento que pueden lograr dentro y fuera del trabajo, es decir, las ideas de un individuo acerca de una retribución suficiente son un reflejo de lo que espera en cuanto al modo de vivir, sus condiciones y comodidades.

El pago es un elemento importante para la Administración de Recursos Humanos porque proporciona a los empleados una recompensa tangible por sus servicios, así como una fuente de reconocimiento y sustento. Si se administra adecuadamente, la compensación de los empleados puede ser una herramienta efectiva en la mejora del desempeño, en la motivación y en la satisfacción, lo que a su vez contribuye a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Por el contrario, la falta de satisfacción con la compensación obtenida puede afectar la productividad de la organización, poner en evidencia un deterioro en el clima laboral, disminuir el desempeño, llevar a ausentismo, rotación y a otras formas de protesta pasiva tales como quejas, descontento y falta de satisfacción con el puesto.

◆ **Responsabilidad.**

Es la capacidad que tiene el trabajador para responder a sus obligaciones y/o compromisos. La responsabilidad se determina por muchos factores, siendo uno de estos la puntualidad para asistir a las labores.

◆ **Condiciones Físicas y/o materiales.**

Se refiere a los elementos materiales o infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma.

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que el mismo les permita el bienestar personal y les facilite hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado. Por el contrario, entornos físicos peligrosos e incómodos tales como, la suciedad, el entorno polvoriento, la falta de ventilación, la inadecuación de las áreas de descanso y las condiciones de mantenimiento de los sanitarios, son aspectos que entre otros pueden producir insatisfacción, irritación y frustración⁸.

Dentro de los aspectos a considerar respecto a la seguridad e higiene ocupacional podemos mencionar: temperatura, ruido, luz y otros factores ambientales. Las necesidades que el empleador debe satisfacer durante la vida laboral de un trabajador, se encuentran las necesidades de seguridad física y emocional, cuidando que las condiciones de trabajo sean adecuadas. Mantener motivado y satisfecho al trabajador en este aspecto, permite lograr mayor equilibrio y productividad dentro de la empresa.

Por lo tanto, la Higiene, que tiende a la protección de la integridad física y mental del trabajador en el ambiente físico donde ejecuta sus tareas y la Seguridad en el trabajo, que consta de técnicas empleadas para prevenir accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente e instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implementación de prácticas preventivas, debería ser uno de los puntos clave de cualquier organización, es decir, la empresa debe tener conciencia de su importancia y para esto, debe ser considerada como un valor de la cultura organizacional.

El cuidado de la salud de los empleados, no sólo los beneficia a ellos, sino también a las empresas, debido a que las personas que se encuentran en estado de bienestar físico y mental pueden rendir mucho más en su trabajo, lo cual se refleja en una mayor productividad.

⁸ ROBBINS, Stephen P, op. Cit; Pag. 598

VI. DESCRIPCION DE LA EMPRESA.

Como se ha venido mencionando con anterioridad, Hansae International S, A, es una empresa de origen coreano ubicada en el complejo de Zona Franca “Las Mercedes”

En la actualidad Hansae cuenta con la siguiente estructura organizacional:

Caracterización Institucional.

HANSAE International.

MISIÓN.

Producir y comercializar prendas de vestir, basando siempre nuestras operaciones en la calidad, seguridad y legalidad de nuestros productos, identificando y satisfaciendo permanentemente las necesidades de nuestros clientes y consumidores finales, buscando generar valor agregado en beneficio de todos.”

VISION.

“Ser la empresa líder en la rama textil vestuario a nivel mundial”

OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

Objetivo General.

- Obtener como mínimo un 90% de aceptación mensual en las auditorias finales de los clientes.

Objetivos Específicos.

- Mantener un máximo del 15% semanal de reproceso en línea.
- Cumplir con el 100% el plan de mantenimiento de máquinas según el programa establecido.
- Realizar trimestralmente capacitación a los jefes de la empresa.

HANSAE International.

VALORES.

Responsabilidad.

Nos sentimos comprometidos con la calidad, seguridad y legalidad de nuestros productos.

Respeto.

Fomentamos una mejor comunicación con nuestros clientes y proveedores.

Unidad.

El trabajo en equipo permitirá alcanzar nuestras metas y propósitos.

Credibilidad.

Demostraremos transparencia en el desarrollo de nuestras actividades administrativas y productivas.

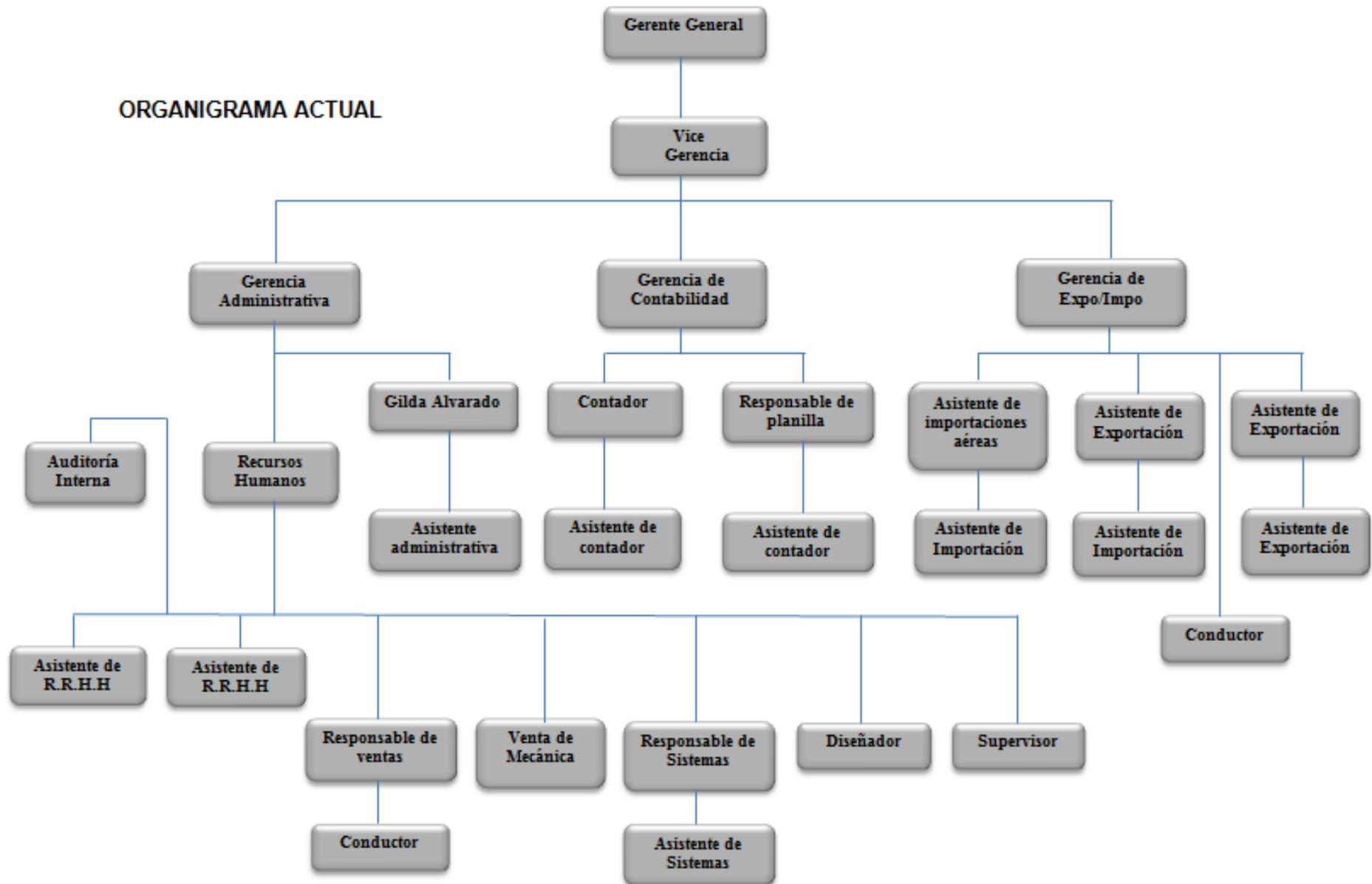
SISTEMA DE TRABAJO.

Hansae International trabaja bajo el principio Japonés de las **5S**. Se llama estrategia de las **5S** porque representan acciones que son principios expresados con cinco palabras japonesas que comienza por S. Cada palabra tiene un significado importante para la creación de un lugar digno y seguro donde trabajar. Estas cinco palabras son:

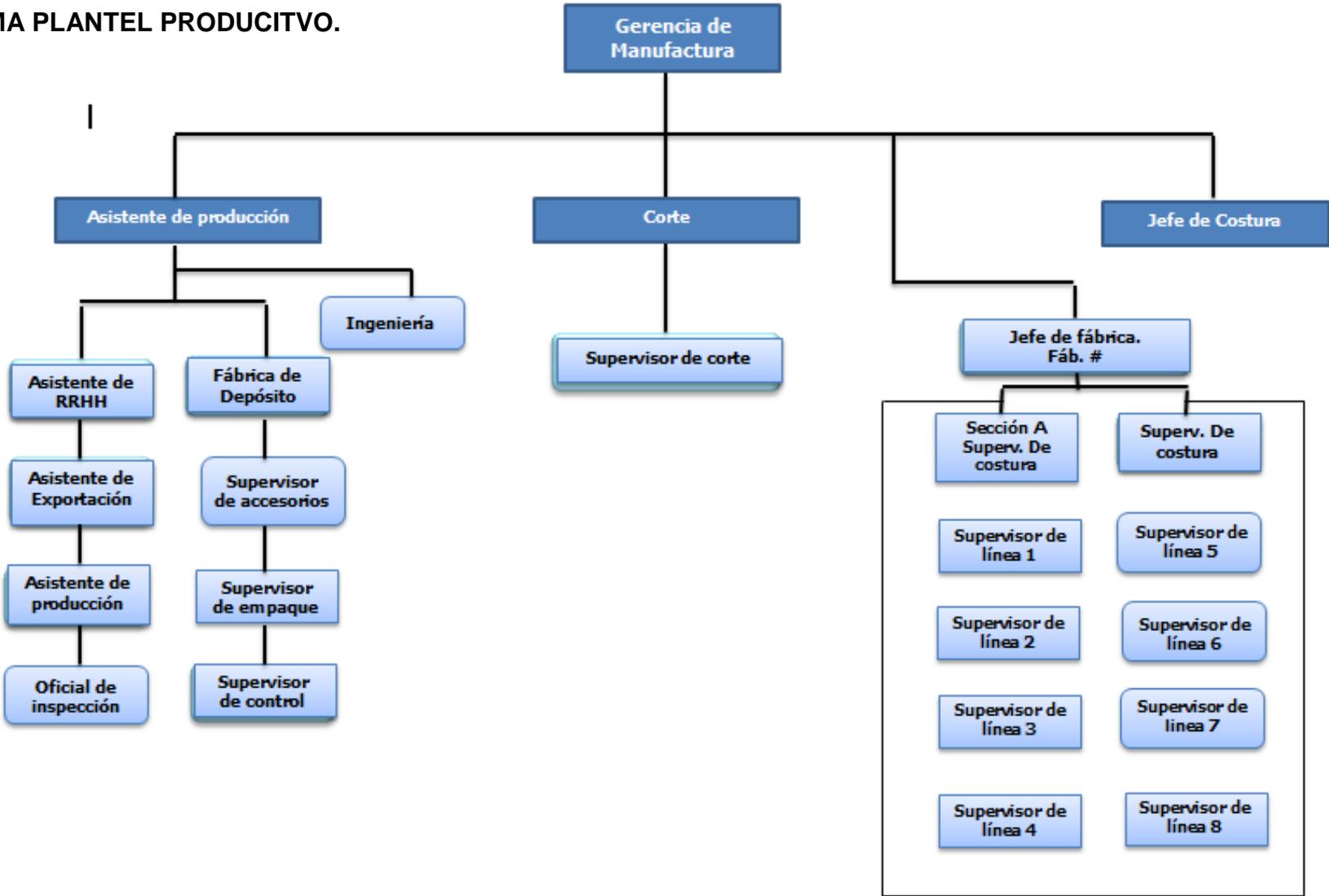
- **Clasificar.** (Seiri)
- **Orden.** (Seiton)
- **Limpieza.** (Seiso)
- **Estandarización.** (Seiketsu)
- **Disciplina.** (Shitsuke)

A continuación se presenta tanto el Organigrama funcional en Hansae International S, A, que nos permitirá observar los niveles gerenciales que hay dentro de la misma, así como también posterior a esto se presenta el Organigrama del Plantel Productivo, este con el fin de dar una idea de la cantidad de líneas de Producción que se encuentran involucradas en un mismo proceso, las cuales están bajo el mandato de la Gerencia de Manufactura.

ORGANIGRAMA ACTUAL



ORGANIGRAMA PLANTEL PRODUCTIVO.

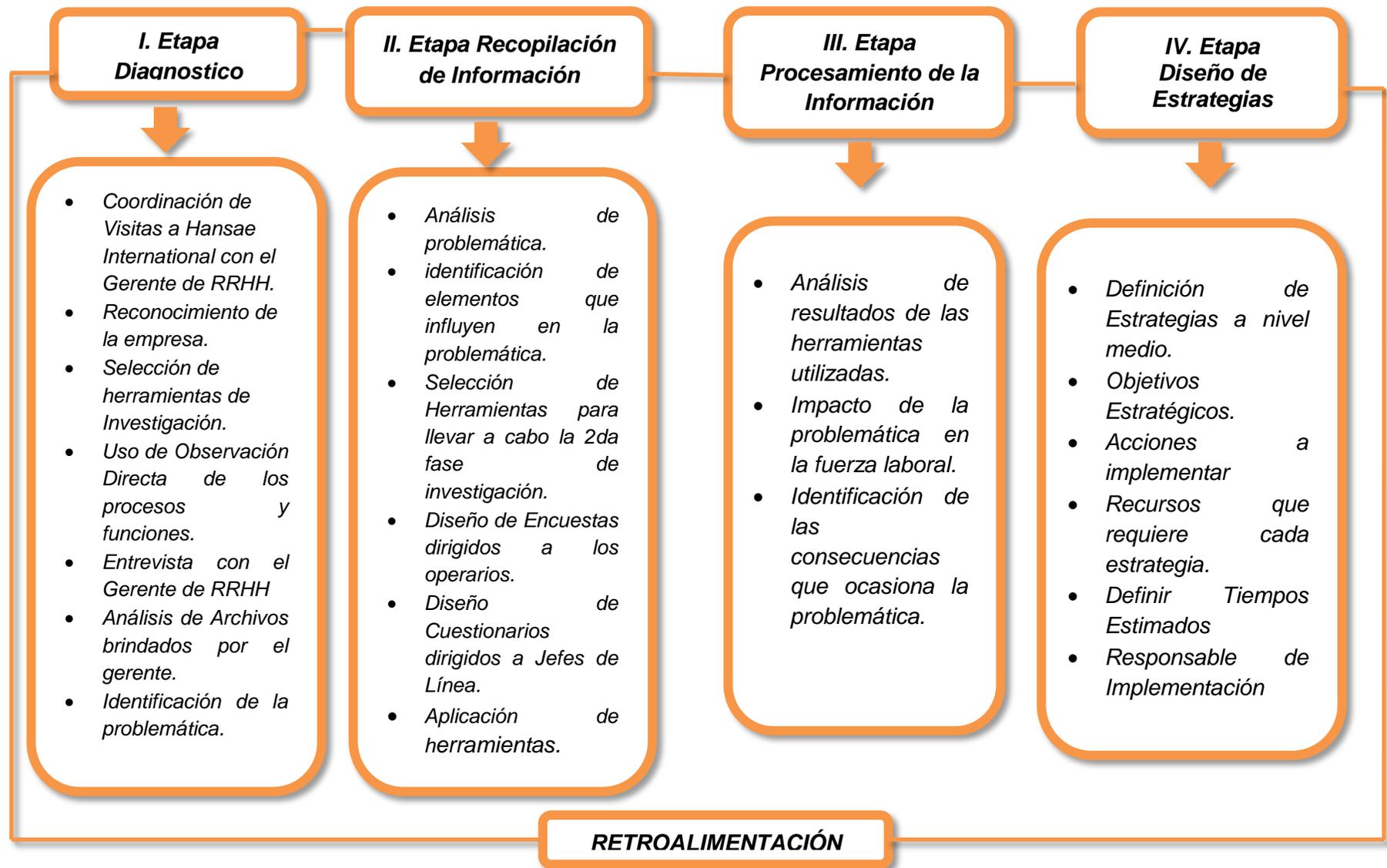


VII. METODOLOGIA DE TRABAJO.

Tipo de Estudio.

Este estudio se orienta a nivel investigativo y descriptivo en virtud de que se realiza una descripción de la situación de la empresa con el fin de analizar el clima organizacional de la misma.

A continuación se muestra un esquema, el cual representa las cuatro etapas en las que se basó el estudio que se realizó en Hansae International S, A:



Para el desarrollo de esta tesis se utilizaron las siguientes técnicas.

1. Técnica de Campo la cual nos permitió el contacto directo con el objeto de estudio para las cuales se utilizaron las siguientes herramientas:
 - 1.1 *Encuestas*: Para esta fase se diseñaron dos tipos de formatos de Encuestas (Ver Anexo 2 y 3) dirigidos al área productiva y al área administrativa respectivamente con el objetivo de evaluar datos de interés relacionados con los componentes que intervienen en el clima organizacional, cabe recalcar que al encuestado no se le tomara datos personales para efectos de seguridad y libre expresión.
 - 1.2 *Cuestionario de preguntas abiertas*: dirigido a los altos mandos de la empresa es decir cargos gerenciales con el objetivo de recopilar la información pertinente para su debido análisis y comparación con la opinión de sus subordinados.
2. Técnica documental la cual nos permitió la recopilación de información de teorías que sustentan la investigación de las cuales utilizamos libros, artículos de internet, folletos y de gran importancia la información física brindada por la empresa para el conocimiento de la cultura organizacional de la empresa.

CAPITULO I. DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Metodología y Análisis de los instrumentos para la medición del clima organizacional en HANSAE INTERNATIONAL S.A.

El presente estudio, se centra en los resultados obtenidos en la serie de encuestas aplicadas a la fuerza laboral de la empresa Maquiladora, Hansae International S, A, ubicada en el plantel “*Las Mercedes*”, Managua.

La aplicación de diferentes instrumentos para recopilar la información se diseña con el objetivo de identificar la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos, de tal manera que se proporcione retroinformación acerca de los procesos que determinan el comportamiento

organizacional para posteriormente introducir cambios en cada uno de los subsistemas del clima organizacional.

Definición de Instrumentos a aplicar.

1.1 Instrumento 1: EDCO Dirigido a Operarios. Ver Anexo 4

Para definir los elementos en que se enmarcara el análisis del clima organizacional se adaptó al giro de la empresa el cuestionario de EDCO (Escala de clima organizacional) teniendo en cuenta los factores o elementos que inciden de manera directa o indirecta en el desarrollo de un clima organizacional óptimo.

Este instrumento está dirigido a los operarios del plantel productivo, está conformado por 22 ítems los cuales abarcan 8 factores, su contenido abarca preguntas que describen situaciones particulares de la empresa sobre los cuales deben indicar hasta qué punto los trabajadores están de acuerdo o no con esta descripción.

Las preguntas son de selección múltiples donde el encuestado escogerá la opción con que más identifique de acuerdo a cada situación presentada, también encontraremos preguntas que tienen su propia escala de evaluación a los cuales se le fue asignado un valor dependiendo si el ítems en positivo o negativo para la empresa, también se hizo uso de las preguntas cerradas.

1.2 Instrumento 2: EDCO Dirigida a Administrativos. Ver Anexo 5

Así mismo se diseñó una encuesta dirigido al área administrativa de le empresa y está basado siempre en el cuestionario de clima organizacional con preguntas similares al anterior con el propósito de hacer una comparación al final, este cuestionario las preguntas se diseñaron en base a los mismos elementos del cuestionario anterior.

1.3 Instrumento 3: Cuestionario Dirigido al Niveles Gerenciales.

Para el caso de los niveles más altos (niveles gerenciales) se diseñó un tercer cuestionario de preguntas abiertas en donde se podrá conocer la percepción de los altos mandos referente a la operatividad de la empresa y su clima

organizacional, se elabora y se aplica este cuestionario para hacer una comparación entre las opiniones expresadas por las personas del plantel productivo, el área administrativo y las jefaturas de la empresa, para de esta manera lograr un análisis del clima organizacional más acertado.

***Es importante mencionar que para ambas áreas de la empresa (Administrativo y Productivo) las preguntas son similares y abarcan una serie de elementos que influyen en el clima tales como: Relación con la autoridad, Trabajo en equipo, Liderazgo, Motivación, Comunicación, Reconocimiento, Responsabilidad y Condiciones físicas de trabajo.

La información que se obtiene mediante la aplicación de los instrumentos mencionados anteriormente, es con el objetivo de identificar la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos, de tal manera que se proporcione retroinformación acerca de los procesos que determinan el comportamiento organizacional para posteriormente introducir cambios en cada uno de los subsistemas del clima organizacional.

1.4 Determinación de los elementos de mayor incidencia en Hansae International S, A.

El método que se utilizó, mide el mayor rango de incidencia en cada uno de los parámetros, de manera que pueda brindar un dato exacto para que se pueda actuar sobre él, y así realizar una serie de recomendaciones que ayude al mejoramiento del clima que se posee en la actualidad.

El diseño del cuestionario, está basado en rango de preguntas, la cual, cada una de las respuestas se marcaban, de manera que la persona que estaba respondiendo el cuestionario, se sintiera con la libertad de escoger entre las opciones que se presentaban en cada pregunta. El cuestionario se realizó de la siguiente manera:

- ✚ 200 al personal operario: esta muestra equivale a una población significativa dentro del personal operario.
- ✚ 33 al personal administrativo: dado a que solo hay 3 recursos dentro del personal administrativo, se les realizó la encuesta a todos.

- ✚ 4 a los gerentes: estos son las personas que están al mando de gerentes en las 4 diferentes divisiones de Hansae, por lo cual también se les realizó la encuesta a todos, pero esta de con preguntas abiertas.

Cada respuesta que fueron seleccionadas por la población encuestada, tiene un valor de incidencia que son de 1 a 5, donde 1 es el más positivo y 5 el más negativo. Cada uno de los valores por cada pregunta se consolidó por área del personal al cual se le encuestó y por elementos, esto se hizo mediante un formato llamado “**Evaluación del CDO**”. A continuación se detalla conforme a resultados obtenidos por área:

1.5 Resultados procesados en Área Operativa.

Evaluación del CDO (Área operativa)						
1. Relación con la autoridad	1	2			Total	Promedio
	2	3			5	1.0
2. Liderazgo	3	4	5		Total	Promedio
	3	4	1		8	1.6
3. Comunicación	7	8	20	21		Promedio
	4	2	4	5	15	3.0
4. Motivación	6	12	17		Total	Promedio
	4	4	3		11	2.2
5. Seguridad e Higiene	9	10	11		Total	Promedio
	3	1	2		6	1.2
6. Trabajo en equipo	14	15	16		Total	Promedio
	3	3	3		9	1.8
7. Reconocimiento	18	19			Total	Promedio
	2	1			3	0.6
8. Responsabilidad	13				Total	Promedio
	1				1	0.2

Fuente: Evaluación CDO, Estudio investigativo, Hansae International S, A

1.6 Resultados procesados en Área Administrativa.

Evaluación del CDO (Área administrativa)					
1. Relación con la autoridad	3	4	5	Total	Promedio
	1	3	2	6	1.2
2. Liderazgo	1	2	8	Total	Promedio
	3	2	2	7	1.4
3. Comunicación					Promedio
				0	0.0
4. Motivación	6	17		Total	Promedio
	3	2		5	1.0
5. Seguridad e Higiene	13	15	16	Total	Promedio
	1	3	1	5	1.0
6. Trabajo en equipo	9	10		Total	Promedio
	3	2		5	1.0
7. Reconocimiento	7	11	12	Total	Promedio
	3	2	3	8	1.6
8. Responsabilidad	14	17		Total	Promedio
	1	1		2	0.4

Fuente: Evaluación CDO, Estudio investigativo, Hansae International S, A

En las tablas que se pudieron apreciar con anterioridad, aparecen los 8 elementos que se tomaron para el diseño del cuestionario. En las 2 últimas columnas que aparecen al final del mismo, aparecen lo que es un total, que equivale a la suma de cada uno de los valores, y en el promedio fue tomado del total de la suma entre 5, como el factor de mayor peligrosidad.

Cabe recalcar que con estos resultados no se necesita interpretación alguna sino que sirve únicamente para conocer la percepción de los trabajadores que tienen hacia los elementos, como se mencionó con anterioridad.

1.7 Resultados del procesamiento de información en Áreas Gerenciales

La modalidad de Cuestionario que se utilizó para la gerencia fue diferente, ya que fue un Cuestionario con preguntas abiertas, donde se abarcaron 16 preguntas que nos ayudara a tener una percepción más clara acerca de lo que piensan ellos acerca de la manera en que se ha dirigido Hansae, y de qué manera esto mismo ha perjudicado o ayudado para que esta salga adelante.

Este cuestionario fue dirigido a los 4 Gerentes de Hansae, en los cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

1. Ellos encuentran como reto el dirigir esta entidad debido a los casos que suceden día a día, ya que no solo luchan por mantener a todo su personal, sino también a las marcas las cuales les compran sus productos.
2. Encuentran que la comunicación es un factor de mayor relevancia ya que es de gran importancia para el cumplimiento de los objetivos, ya que ellos a su vez aseguran que las puertas de sus oficinas están abiertas para atender a sus trabajadores, pero ellos no se encuentran en sus oficinas porque incluso a veces, por ciertos tramites, ellos se movilizan ya se en los pasillos o fuera de la entidad, quedando este punto sin conclusión.
3. El sistema de compensación que se implementa en la área operativa, es por línea que se implementa, no por trabajador, ya que todos los que están dentro de una misma línea, si uno de ellos no cumple con las características o requisitos según criterio de ellos, para obtener este incentivo (Producción, Calidad, Asistencia y Disciplina) no obtienen nada. Cabe recalcar que de acuerdo a análisis de la encuesta hacia los operarios y jefes de línea, no hay trabajo en equipo y una mayor parte de ellos ignora de esta medida.
4. En lo que tanto los trabajadores como los gerentes concuerdan, es que la estructura con la que se cuenta, no es la apta, ya que manifiestan tener que hacer ciertos cambios que ayuden en pro de los procesos.

5. Manifiestan que sus trabajadores de manera general, conocen y ponen en práctica los valores y políticas de la entidad, cuando según la encuesta, la mayoría los desconoce, por lo tanto, no lo pueden poner en práctica.
6. Hay cierta preocupación en cuanto a las medidas de Higiene y seguridad, ya que los gerentes manifiestan que ellos gastan demasiado para brindarle los instrumentos de seguridad a sus trabajadores, pero ellos, no lo utilizan. A si mismo manifestaron estar abiertos a cambios que ayuden a q Hansae salga adelante, pero falta colaboración por parte de su personal.

Evaluación de los elementos de mayor incidencia, obtenido en base a resultados del cuestionario realizado a trabajadores de Hansae International S, A.

Una vez registrado y consolidado cada una de las encuestas realizadas por cada área, se tomaron los 8 elementos en su totalidad, ya que cada uno de ellos se encuentran sujetos para la mejora del clima organizacional, por lo que cada de uno de ellos representan un índice de negatividad por parte de los trabajadores de acuerdo a los resultados de la encuesta.

El caso de la evaluación o parámetros que se tomaron por cada elemento, varia, ya que cada una de las respuestas que se dio en selección, se adecuo para el entendimiento de los encuestados y para que nos brindara mayor certeza de lo que se quería saber por cada pregunta que llevaba el cuestionario.

Los elementos se evaluaron de la siguiente manera: El valor de cada una de las respuestas, va desde 1 (el más positivo), hasta el máximo valor que es 5 (más negativo), este valor se multiplico por la cantidad de personas que contestaron a las diferentes preguntas que contenía el cuestionario, y esto crearía un puntaje, mismo que se promediaría, que al final nos daría un puntaje final.

Análisis de datos del cuestionario realizado a la fuerza laboral del Área Operativa de Hansae International S, A

El cuestionario de Diagnostico del Clima Organizacional fue diseñado con el fin que nos pudiera brindar una información útil que nos permitiera realizar un análisis sobre el ambiente laboral en el que se desarrollan los trabajadores, de manera que nos permita medir los elementos como un todo de manera global, brindándonos una mejor y mayor perspectiva de la situación.

No se omite manifestar que el grado de utilidad, así como la veracidad del cuestionario, es proporcional a las respuestas emitidas por los encuestados.

Con el análisis del clima organizacional en Hansae, se elabora dicho cuestionario para identificar la percepción que los individuos tienen dentro de esta área, de tal manera que se proporcione retroinformación acerca de los procesos que determinan el comportamiento de estos para posteriormente proponer cambios en cada uno de los elementos que se evaluaron conforme al clima organizacional.

A continuación se detallan las preguntas con sus respectivos parámetros, los cuales fueron los que compusieron cada elemento:

1. Relación con la autoridad					
<i>La relación que tengo con mi jefe inmediato es:</i>	Desagradable	Cómoda	Respetuosa	Cordial	-----
<i>La supervisión que recibo de mi jefe:</i>	No pasa nada	No hay relación	Me incomoda	Me gusta que me digan si mi trabajo está bien.	Me da igual si me supervisan o no.

2. Liderazgo					
<i>Mi jefe me deja tomar decisiones</i>	Solo cuando no son decisiones tan importantes	Nunca puedo tomar decisiones.	Siempre debo consultar a mi jefe.	-----	-----
<i>Considero que mi jefe es un buen líder</i>	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

3. Comunicación					
<i>Considera usted que existe una buena comunicación dentro de la empresa.</i>	Deficiente	Regular	Muy Buena	Excelente	-----
<i>El lenguaje verbal que utiliza su jefe para referirse a su persona es adecuado.</i>	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<i>Entiendo de manera clara las metas de la empresa.</i>	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<i>Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa</i>	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

4. Motivación					
<i>La empresa reconoce su trabajo y le motiva a seguir adelante.</i>	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<i>Consideras que tu trabajo en la empresa es:</i>	Esquemático	Mecánico	Creativo	Independiente	-----
<i>Además de su salario, existe algún incentivo en relación a las labores que se realizan</i>	Siempre	Nunca	Algunas Veces	-----	-----

5. Seguridad e Higiene					
<i>Las instalaciones higiénicas de la empresa:</i>	Están limpias	En buen estado	Están sucios	Mal estado	Algunas veces están limpias, otras no
<i>La empresa brinda los equipos de protección necesarios para realizar sus labores.</i>	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<i>Su Área de trabajo le resulta ser un lugar:</i>	Agradable	Inseguro para trabajar	Seguro solo para trabajar	Me da igual si es seguro o no	-----

6. Trabajo en Equipo					
<i>El trabajo en equipo es desagradable</i>	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<i>La mayoría de mis compañeros de trabajos son</i>	Poco amistosos	Indiferentes	Colaboradores	Abusivos	-----
<i>Cuando tengo un problema laboral mis compañeros de trabajo me ayudan</i>	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

7. Reconocimiento					
<i>En base a mis actividades dentro de la empresa, estoy de acuerdo con mi asignación salarial.</i>	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
<i>La empresa reconoce y cumple con el pago de horas extras</i>	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

8. Responsabilidad					
<i>Me hago cargo de todas las actividades que realizo en mi puesto de trabajo</i>	Siempre	Nunca	Algunas veces	Depende si quiero hacerlo o no	-----

Análisis de datos del cuestionario realizado a la fuerza laboral del Área Administrativa de Hansae International S, A

El cuestionario de Diagnostico del Clima Organizacional fue diseñado con el fin que nos pudiera brindar una información útil que nos permitiera realizar un análisis sobre el ambiente laboral en el que se desarrollan los trabajadores, de manera que nos permita medir los elementos como un todo de manera global, brindándonos una mejor y mayor perspectiva de la situación.

No se omite manifestar que el grado de utilidad, así como la veracidad del cuestionario, es proporcional a las respuestas emitidas por los encuestados.

Cabe mencionar que este se elaboró para identificar la percepción que los individuos tienen dentro de esta área, de tal manera que se proporcione retroinformación acerca de los procesos que determinan el comportamiento de estos para posteriormente proponer cambios en cada uno de los elementos que se evaluaron conforme al clima organizacional.

Las preguntas que conformaron cada uno de los elementos con los cuales contaba el cuestionario, se detalla a continuación:

1. Relación con la autoridad				
Realiza supervisiones de manera periódica a sus subordinados	Solo cuando se amerita	De manera semanal	Nunca	-----
Cómo describe su relación con su jefe	Desagradable	Cordial	Respetuosa	-----
La relación que tiene con su jefe lo motiva a realizar sus actividades diarias	Nunca	De vez en cuando	Siempre	-----

2. Liderazgo				
<i>Hace partícipe a sus subordinados de los cambios que se realizan</i>	Nunca	De vez en cuando	Siempre	-----
<i>En las actividades que usted realiza, ¿Esta claro quién es el que toma las decisiones</i>	Nunca	Depende del tipo de actividad	Siempre	-----
<i>Los llamados de atención que su jefe hace, en su opinión, ¿Los hace de manera justa?</i>	Nunca	De vez en cuando	Siempre	-----

3. Motivación				
<i>¿La relación que tiene con sus subordinados lo motiva a realizar sus actividades diarias?</i>	Nunca	De vez en cuando	Siempre	-----
<i>¿Considera que debido a la distribución de la maquinaria en la planta, infiere o ayuda en el desarrollo de las mismas?</i>	Nunca	De vez en cuando	Siempre	-----

4. Seguridad e Higiene				
<i>¿Cree que los medios que facilita Hansae, son los adecuados para la realización de sus actividades?</i>	Nunca	De vez en cuando	Siempre	-----
<i>¿Hansae les facilita los instrumentos adecuados de protección personal?</i>	Cuando comenzó a laborar	Al inicio de cada día	Nunca	-----
<i>Implementan las normas higiénicas en:</i>	El comedor	El puesto de Trabajo	Servicios Higiénicos	-----
<i>¿Las instalaciones, tienen rótulos de precaución de los lugares de peligro?</i>	No hay	Solo en la parte administrativa	-----	-----

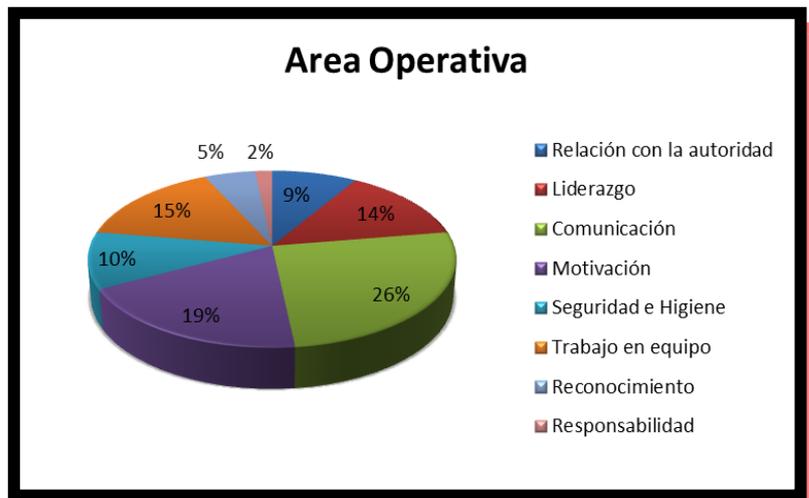
5. Trabajo en Equipo					
<i>Cuáles de las siguientes actividades requieren trabajo en equipo:</i>	Corte	Costura	Empaque	Otros	Ninguno
<i>La relación que existe con el resto de compañeros, ¿es de colaboración?</i>	Nunca	De vez en cuando	Siempre	-----	-----

6. Reconocimiento					
<i>¿Recibe reconocimientos por parte de sus superiores por destacarse en las actividades que usted realiza?</i>	Nunca	De vez en cuando	Siempre	-----	
<i>¿Se le da la oportunidad de tener ingresos extras realizando turnos extras?</i>	Nunca	Depende del volumen de trabajo	Siempre	-----	
<i>¿Se les da algún tipo de compensación por el cumplimiento de metas?</i>	Nunca	De vez en cuando	Siempre	-----	

7. Responsabilidad					
<i>Me hago cargo de todas las actividades que realizo en mi puesto de trabajo</i>	Siempre	Nunca	Algunas veces	Depende si quiero hacerlo o no	-----

1.8 EVALUACION PARA LOS ELEMENTOS ENCUESTADOS, AREA OPERATIVA.

Del total de la población encuestada, un 26% de esta alego que los canales de comunicación son malos, ya que tanto la relación con sus jefes inmediatos, como con el resto de sus compañeros,



es casi nula, pese a que estos están ubicados en filas continuas, no pueden dirigirse la palabra. Un 19% califica la Motivación, como el segundo factor más alto, ya que ellos desconocen los sistemas de incentivación, ya que también raras veces, estos son aplicados. El 15% desconoce lo que es el trabajo en equipo, ya que todas las tareas que se realizan dentro de las instalaciones, son de manera individual. El 14% no reconoce quien es el que los dirige en ciertas ocasiones, ya que también no se les da el voto de confianza para la toma de decisiones, pese a que no tengan tanta relevancia. Un 10% señala que la seguridad e higiene necesita mejoría desde los servicios higiénicos, ya que escasas veces, estos se encuentran en las condiciones adecuadas. No se omite manifestar que hace unos años, Hansae salió en los periódicos, debido a que sus trabajadores pusieron quejas sobre las instalaciones de los servicios higiénicos. Un 9% de estos, señaló que la relación con sus superiores, pese a que estos incomodan a su personal a la hora de una evaluación o supervisión, se mantiene el margen de respeto entre jefe y subordinado. Un 5% dijo que los reconocimientos por parte de las autoridades de Hansae, pese a que no están de acuerdo con la asignación salarial, estos si cumplen con el pago de las horas extras que se hacen cuando hay demasiado trabajo. Y por último, un 2% señaló que se hacen cargo de las actividades que realizan en su puesto de trabajo.

1.9 EVALUACION PARA LOS ELEMENTOS ENCUESTADOS, AREA ADMINISTRATIVA



De acuerdo con los resultados que arrojó la encuesta aplicada al área administrativa, se obtuvieron los siguientes resultados de acuerdo a los factores de mayor señalización: Un 22% señaló que Hansae no ofrece a sus trabajadores Reconocimientos, los cuales al haber ausencia de ellos, no hay motivación por esa parte del personal, no se omite manifestar, que de acuerdo a los resultados aplicada al área operativa, estos al igual que el área administrativa, ignoran los medios de reconocimientos con los que cuenta Hansae. Un 19% señala el mal liderazgo por parte de sus jefes inmediatos, ya que estos no los toman en cuenta a la hora de tomar una decisión. El 16% puntualizó que las instalaciones higiénicas con las que cuenta Hansae, no son las adecuadas para los trabajadores, así también el mismo porcentaje señaló que la relación que estos tienen con sus jefes inmediatos es desagradable, ya que la única relación que tienen con ellos es cuando se les evalúa, y no para escuchar sus inquietudes. El 14% señaló la ausencia de Trabajo en Equipo, por la manera de trabajar con la que cuenta Hansae. Por último, un 13% señaló que no se encuentran totalmente motivados a realizar su trabajo por el ambiente en el que se desarrollan.

1.10 EVALUACIÓN DE LOS PROMEDIOS GLOBALES DE LOS ELEMENTOS DE MENOR A MAYOR INCIDENCIA

Para la evaluación posterior a la realización del cuestionario aplicado en la entidad de estudio, se utilizó el método de incidentes o los llamados puntos críticos, para que este fuera el parámetro de medición del mismo, el nos permitirá analizar el clima organizacional que predomina en Hansae International S, A, esto en base a las serie de repuestas obtenidas por parte de la fuerza laboral.

El tipo de escala a utilizar es “Likert”, este es uno de los métodos más conocidos para medir la serie de factores o los elementos que constituyen el clima laboral, este método consiste en un conjunto de ítems presentados con diferentes parámetros, los cuales son la reacción de las personas que se encuesta.

La medición de estos elementos, los cuales son los de mayor incidencia, son evaluados en una tabla de formato global, que consiste en una serie de ítems donde se le pide a la persona que exprese su opinión escogiendo uno de los ítems por cada elemento, a cada uno de estos, se les asigna un valor numérico único, el cual se suma, siempre y cuando represente el mayor porcentaje de la población que se encuesta. Estos puntajes, son aquellos que se definieron, dependiendo del grado de negatividad o positivismo de la pregunta (este va de 1 a 5). Luego de sumado cada uno de estos puntajes por elementos, este da un promedio ponderado, el cual permite dar un diagnóstico y a su vez, una serie de recomendaciones sobre los elementos de mayor incidencia, que ayuden en pro de la maquiladora a estudiar.

1.11 RESULTADOS GLOBALES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN HANSE INTERNATIONAL S, A.

Para obtener información de carácter más cuantitativo acerca del clima organizacional que se desarrolla en Hansae, se adaptó una escala numérica (Fernández Arena, 1997), la cual consiste en declarar lo que se sería el clima ideal en Hansae, y comparar lo que manifestaron los encuestados. Para la definición del clima ideal, se realizó un cálculo tomando el número de preguntas por elementos multiplicándolo por el valor total de las encuestas realizadas tanto a nivel operativo como administrativo (233). La puntuación obtenida, el valor que se refleja es solamente aquellas personas que señalaron el factor uno, cabe recordar que el factor 1, es el positivo. De acuerdo a lo antes mencionado, al haber aplicado dicha escala, la encuesta arrojó los siguientes datos:

ELEMENTO EVALUADO	PUNTUACION IDEAL	PUNTUACION OBTENIDA	DIFERENCIAS	% ALCANZADO
1. Relación con la autoridad	1,165.00	90	1075	12.94
2. Liderazgo	1,398.00	139	1259	10.06
3. Comunicación	132.00	126	6	1.05
4. Motivación	1,165.00	201	964	5.80
5. Seguridad e Higiene	1,631.00	186	1445	8.77
6. Trabajo en equipo	1,165.00	108	1057	10.79
7. Reconocimiento	1,165.00	126	1039	9.25
8. Responsabilidad	233.00	76	157	3.07

CAPITULO II. Planes de Mejoramiento del Clima Organizacional en Hansae International S, A.

Debido a los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas en las diferentes áreas de Hansae International S, A. y al análisis de los mismos, se realizaron los siguientes planes de mejoramientos de acuerdo a la relación indirecta e indirecta del personal.

2.1 RELACIÓN CON EL JEFE INMEDIATO

Objetivo: Crear un ambiente de relaciones armoniosas entre jefe y colaborador, y que al mismo tiempo el colaborador logre la confianza de su jefe para la delegación de tareas.

Diagnóstico: El resultado de la encuesta en este aspecto demuestra que buena parte del personal considera tener buena relación con su jefe inmediato sin embargo existe una cantidad considerable que piensa lo contrario ya que manifiestan que la libertad de acción y toma de decisiones es pobre.

Personal objetivo: Todo el personal que labora actualmente en la empresa, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

Intervención:

- Fortalecer la comunicación por unidad a través de una política de puertas abiertas que genere la confianza del empleado hacia su jefe inmediato, este deberá de realizar semanalmente un pequeño recorrido por el área que está a su cargo con el objetivo de entrevistar personalmente a algunos trabajadores para conocer su punto de vista de cómo marcha la empresa en general.
- Determinar mediante una pequeña encuesta el grado de disponibilidad de aprender que tienen los trabajadores, de aceptar la retroalimentación tanto positiva como negativamente.
- Determinar mediante una breve entrevista a algunos empleados el grado de Credibilidad y Liderazgo que tienen los jefes con sus subordinados. Esta entrevista deberá elaborarla la firma consultora que la empresa contratara para brindar la capacitación sobre liderazgo a los dirigentes de la organización.

Recursos:

- **Infraestructura:** Ninguna adicional a la estructura actual de la empresa.
- **Materiales y Equipo:** Ninguna adicional a las utilizadas actualmente en la empresa.
- **Personal:** Para que esta labor sea exitosa se deberá de contar con el apoyo de la Gerencia General y Recursos Humanos para que sean los principales garantes esta actividad. Todas las gerencias, departamentos y áreas tendrán participación en el establecimiento de la política de puertas abiertas.
- **Tiempo estimado:** Para esta intervención no se tiene tiempo estimado de ejecución ya que deberá de ejecutarse permanentemente y los resultados deberán ser evidentes en las próximas mediciones del clima organizacional.
- **Presupuesto:** Deberá incluirse en el presupuesto anual del departamento el costo de la contratación de una firma consultora y los gastos extra que se puedan generar por la compra de los equipos, medios o útiles necesarios para la realización de la entrevista.

Responsable: La Gerencia General y Recursos Humanos son los principales garantes de que se lleve a cabo lo mejor posible la ejecución de esta intervención, sin embargo, el responsable directo es el jefe de cada unidad que figura como líder de equipo tiene la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que está siendo escuchado poniendo en práctica las sugerencias de su personal y brindarle la confianza necesaria para que estos se sienta con mayor motivación en el desempeño de su trabajo.

LIDERAZGO

Objetivo: Determinar el nivel de liderazgo que tienen los jefes con sus colaboradores, el nivel de influencia que estos tienen sobre ellos, en la toma de decisiones, objetivos y motivación. Que ayude a la identificación del empleado con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad.

Diagnóstico: El resultado de la encuesta en este aspecto demuestra que gran parte de las personas entrevistados carecen de ciertos factores que debe poseer para ser un buen líder.

Personal objetivo: Todo los miembros de la organización que tengan cargo de jefe o tenga bajo su responsabilidad personal según cada unidad o departamento.

Intervención:

- Revisar anualmente el nivel de formación académica que posee la persona que es responsable de un área o actividad específica, para esto se deberá llenar un formato donde se consulte sobre los últimos estudios realizados, cursos, etc.
- Brindar semestralmente capacitación sobre liderazgo efectivo a todos los miembros de la organización que tenga personal a su cargo, para esto deberá contratarse una firma consultora especializada en la materia, que ayude a formular el plan de capacitación más óptimo según las necesidades de la empresa y la metodología a utilizar
- Identificar mediante un breve cuestionario las debilidades que tienen las personas que se encuentran en cargos importantes dentro de la organización y que pueda afectar directamente el buen desempeño de la empresa. Ver Anexo 6.

Recursos:

- **Infraestructura:** La empresa debe de garantizar una sala donde se puede impartir la capacitación sobre liderazgo efectivo a los miembros de la organización que tengan personal bajo su responsabilidad.
- **Materiales y Equipo:** La Gerencia General y Recursos Humanos deberá de Garantizar la contratación de una firma consultora para que brinde la capacitación sobre Liderazgo y que además elabore un manual de capacitación de facilitadores y comunicadores sobre liderazgo efectivo.
- **Personal:** Para que la capacitación sea exitosa se deberá de contar con el apoyo de la Gerencia General y Recursos Humanos que ayuden en la intervención de todos los miembros que tengan personal bajo su

responsabilidad, para formarlos en líderes efectivos que ayuden a mejorar constantemente el desempeño de la organización.

- **Tiempo estimado:** La capacitación sobre Liderazgo efectivo puede realizarse anualmente o en dependencia según el número de cambios que se den en los puestos claves que se tiene que lidiar con personal bajo su cargo.
- **Presupuesto:** Deberá incluirse en el presupuesto anual del departamento el costo de la contratación de una firma consultora y los gastos extra que se puedan generar por la compra de los equipos, medios o útiles necesarios para impartir la capacitación.

Responsable: La Gerencia General y Recursos Humanos son los garantes de que se lleve a cabo el desarrollo y aprendizaje sobre Liderazgo efectivo a los miembros de su organización que tienen personal a su cargo y que tienen que tener el mejor de los conocimientos para saber transmitir confianza, motivación y que puede transmitir la importancia de la labor que desempeñan cada de uno de los miembros de la organización para lograr alcanzar los objetivos metas de la empresa.

MOTIVACIÓN

Objetivo: Mantener un nivel considerado o si es posible elevado de motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente. Un empleado motivado está dispuesto a dar más de sí dentro del puesto de trabajo, pues se siente cómodo con la reciprocidad de dar y recibir

Diagnóstico: El resultado de la encuesta en este aspecto demuestra que la mitad de los trabajadores consideran que ganan lo justo y por lo tanto les motiva a seguir, en cambio la otra mitad, considera que no existen suficientes aspectos motivacionales en el puesto de trabajo, la mayoría relacionándolo con el aspecto salarial.

Personal objetivo: Todo el personal que labora actualmente en la empresa, se encuentra seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

Intervención:

- Reconocer los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como pública, para esto se puede hacer una reunión de personal cada Lunes para dar a conocer a las personas que mejor desempeñaron sus labores durante la semana y entregarles un reconocimiento por escrito en forma de certificado.
- Implementar el reconocimiento al esfuerzo, cumplimiento o actividades extracurriculares por medio del programa del "empleado del mes" publicando los éxitos en una cartelera. El empleador del Mes se deberá elegir uno para el Área Administrativa y otro para la parte operativa de la empresa.
- Es recomendable escuchar a los empleados ya que esto puede ayudar a que el empleado sienta que está siendo valorado, que es de interés para la empresa y la importancia que tiene su opinión para la empresa, esto puede despertar una lealtad, entrega a su puesto de trabajo y además puede proveer de ideas creativas a la empresa ya que está ligado directamente con la parte operativa y productiva de la empresa, esto puede auto motivar su participación y desempeño diario.
- Revisar anualmente las descripciones de los puestos con el fin de enriquecer periódicamente las actividades de los mismos.
- Contactar una consultoría en Recursos Humanos que provea de un estudio de sueldos y salarios, para compararlo con el mercado salarial de la empresa.

Recursos:

- **Infraestructura:** Salas destinadas como áreas de trabajo.
- **Materiales y Equipo:** Garantizar la compra de 3 carteleras que pueden de ser de corcho para instalar una placa de reconocimiento como "MEJOR EMPLEADO DEL MES" por área donde allá mayor circulación del personal y garantizar un premio simbólico.
- **Personal:** El departamento de Recursos Humanos debe hacerse presente en la intervención relacionada a prestaciones, beneficios, escala salarial y la

administración de los equipos necesarios para garantizar la elaboración de una cartelera que puede ser elaborada de corcho.

- **Tiempo estimado:** El plan de prestaciones y beneficios deberá tener revisión cada 12 ó 18 meses. El enriquecimiento de los puestos de trabajo podrá realizarse de forma eventual, de acuerdo a las necesidades presentadas.
- **Presupuesto:** Deberá incluirse en el presupuesto anual del departamento el costo de la adquisición de la encuesta salarial anual. Deben considerarse al menos 3 carteleras de corcho, que deberán adquirirse y colocarse en las áreas de mayor circulación de personal.

Responsable: El departamento de Recursos Humanos figura como principal ejecutor en el área de motivación, por la información que manejará y la confidencialidad de algunos datos. De igual forma, debe integrarse a los jefes de áreas y departamento.

COMUNICACION

Objetivo: Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que el empleado esté enterado de las actividades que la empresa está realizando. Al mantener informado al empleado de los cambios, mejoras y proyectos de la organización, fomentará su participación y evitará que se forme una resistencia ante los cambios. De igual forma, puede lograrse un aprendizaje a través de las experiencias de otros colaboradores y crear un ambiente de relaciones armoniosas entre jefes y colaboradores, y que al mismo tiempo los colaboradores logren la confianza de sus jefes.

Diagnóstico: El resultado de la encuesta que se realizó al personal de la empresa, demuestra que la empresa no tiene los canales de comunicación adecuados, esto afecta mayormente la relación que tienen los operarios con sus jefes inmediatos, una gran cantidad están en desacuerdo con la manera de transmitir las orientaciones, es decir, consideran que la toma de decisión es muy pobre y Se evidencia que las opiniones del empleado son escuchadas, pero se tiene la percepción de que no son tomadas en cuenta, esta deficiencia afecta la confianza y la apertura a expresar sus opiniones.

Personal objetivo: Todo el personal que labora actualmente en la empresa, se encuentra seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento

Intervención:

- Gerencia General debe establecer una política de información, comenzando por la gestión de la información interna, que puede ser canalizada a través de una intranet, también se pueden ubicar carteleras como medio de información en todas las áreas para mantener a todos los trabajadores informados y esto permita incorporar a sus actividades, la información que consideren pertinente y relevante para la empresa, esta labor deberá ser apoyada por las personas encargadas de manejar la comunicación dentro de la organización, en donde Recursos Humanos será el medio de enlace entre trabajadores y empresa.
- Actualizar constantemente la información publicada en las carteleras informativas, a través de comunicados oficiales escritos por los Líderes de la empresa, así como también la información que se maneja a través de la intranet, esta se debe de informar, cambios, logros, planes, metas, de tal manera que los empleados se mantengan actualizados sobre lo que la empresa está haciendo o planifica hacer.
- Proponer actividades de emisión de opinión: un buzón de sugerencias, un rota folio de comentarios anónimos, que sean revisados semanalmente.
- Brindar seminarios trimestralmente a los líderes de unidad en relación a la objetividad que debe mantenerse para la recepción de los comentarios y sugerencias que tendrán por parte de su personal, y que de igual forma, la actividad no sea únicamente escucharlos, sino discutir, acordar y poner en marcha las buenas ideas.
- Capacitar a los niveles jerárquicos en coaching anualmente, para apoyar de esta forma la relación jefe-colaborador, reforzando la confianza y apertura de comunicación por parte del empleado, al mismo tiempo que la jefatura logre mejorar el rendimiento profesional de su personal, la capacitación tendrá como tema principal COUCHING EMPRESARIAL CON LIDERAZGO EFECTIVO donde se les dará a conocer la importancia del respeto mutuo, la comunicación efectiva, el hecho de tener metas en común, el tratamiento

equitativo y las relaciones interpersonales, de este último factor se profundizara más debido a la característica de la empresa donde el personal es sumamente importante tener una buena comunicación, esta capacitación tendrá una duración de 12 hora.

Recursos:

- **Infraestructura:** Ninguna adicional a la estructura actual de la empresa
- **Materiales y Equipo:** Carteleras de corcho para cada área de circulación importante dentro de las instalaciones de la empresa, tachuelas. Adicionalmente, uno o dos buzones de sugerencias o los rota folios de papel periódico.
- **Personal:** Para esta intervención será necesario el apoyo de la Gerencia de Recursos Humanos para proveer la información a publicar en las carteleras de corcho, todas las gerencias deberán tener participación en el establecimiento de la política de puertas abiertas.
- **Tiempo estimado:** La actualización de las carteleras deberá hacerse de forma semanal o quincenal. La revisión del buzón de sugerencias deberá hacerse al menos cada quince días.
- **Presupuesto:** En este aspecto debe considerarse la inversión en los materiales y equipos detallados anteriormente.

Responsable: El jefe de cada unidad que figura como líder de equipo tiene la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que está siendo escuchado. El departamento de Recursos Humanos será responsable de la información que de él provenga para sea publicada en las carteleras y con la anuencia de la Gerencia General de aquella información relacionada con los planes de la empresa.

HIGIENE Y SEGURIDAD

Objetivo:

Diseñar e implementar un programa de Higiene y Seguridad, que permita desarrollar una serie de actividades de prevención y control de riesgos para preservar, mantener y mejorar la salud de los trabajadores, que esta a su vez permite un óptimo rendimiento de los mismos.

Personal objetivo: Todo el personal que labora actualmente en la empresa, se encuentra seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

Intervención:

- Organizar e implementar un servicio oportuno y eficiente de primeros auxilios, de manera que al momento de cualquier incidente los trabajadores se sienten con la seguridad que el cuerpo médico que conforman los primeros auxilios, lo entenderán en el momento.
- Realizar visitas a los puestos de trabajo para que ellos tengan una percepción acerca de los riesgos relacionados con la patología laboral, que este a su vez permita realizar Informenes a la gerencia, con el objeto de establecer los correctivos necesarios.
- Concientizar a los trabajadores por medio de charlas, acerca del uso de equipo de seguridad que les brinda Hansae, de manera que ayude a mitigar los accidentes que sufren sus trabajadores.
- Inspeccionar y comprobar la efectividad y el buen funcionamiento de los equipos de seguridad y sobre este, el control de riesgos.
- Realizar un mantenimiento más seguido en los servicios sanitarios, con el fin de que estos ayuden a mejorar en óptimas condiciones de salud a sus trabajadores.

Recursos:

- **Infraestructura:** Ninguna adicional a la estructura actual de la empresa
- **Materiales y Equipo:** El cuerpo médico que conformara al puesto de salud, así como también los medicamentos, vendajes, algodones, etc. Los materiales de limpieza adecuados que mantengan en sanas condiciones.
- **Personal:** Para esta intervención será necesario el apoyo de la Gerencia de Recursos Humanos como líderes, ya que proveerán los materiales y recursos necesarios para el cumplimiento de dicho plan.
- **Tiempo estimado:** El control del uso de los equipos debe de realizarse de manera semanal o diaria. En cuanto a lo del mantenimiento de los servicios sanitarios, debe de ser diario.

- **Presupuesto:** En este aspecto debe considerarse la inversión en los materiales y equipos detallados anteriormente.

Responsable: El jefe inmediato de cada línea debe de abrirse hacia sus subordinados, de manera que como equipo cumplan con las normas, de manera que se eviten accidentes.

**Se omitió en este plan un simulacro con los bomberos, ya que en la actualidad Hansae los realiza.

VIII. CONCLUSIÓN

La calidad de vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente y los diferentes factores que conllevan a esta.

De acuerdo con el diagnóstico que se realizó en la empresa Hansae International S.A., hemos podido identificar debilidades en varios factores, tales como el Liderazgo, comunicación, motivación, seguridad e higiene y la relación con el jefe inmediato, este último factor ligado estrechamente por la debilidad en la comunicación. La falta de definición del tipo de Liderazgo que se debe ejercer en la empresa por la naturaleza de su funcionamiento, ha provocado que los trabajadores sientan una insatisfacción laboral afectando directamente la actitud que muestran en sus puestos de trabajo o en la relación con su superior inmediato, debido a la falta de relación y confianza que este transmite.

Las condiciones de Seguridad e Higiene que presenta la empresa para garantizar estabilidad de salud de sus trabajadores, no es la más idónea, ya que siempre están en las malas condiciones

Por esta y cada una de las diferentes razones planteadas con anterioridad, es indispensable comenzar a mejorar la calidad del entorno laboral, para que la empresa no se mire afectada por la rotación de personal y renuncias de trabajadores insatisfechos, pudiéndose evitar.

No se omite manifestar que las empresas con mayor éxito son aquellas que gozan de un entorno laboral de calidad, cuyo clima organizacional es estable y lo miran como una inversión, en su gran mayoría a corto plazo y en otros casos a mediano y largo plazo. Esto demuestra la importancia de valorar adecuadamente el clima organizacional y para lograr que la empresa marche sobre la línea del éxito.

IX. RECOMENDACIONES

- ❖ Implementar los cambios e intervenciones propuestos en el plan de mejoramiento del Clima Organizacional, presentando en el presente estudio.
- ❖ Realizar capacitaciones periódicamente a los jefes y supervisores para proporcionar información sobre técnicas de motivación, comunicación, relaciones humanas y liderazgo, que les sirvan de estrategias para un mejor manejo de su personal.
- ❖ Realizar semestralmente encuestas sobre el clima organizacional entre los trabajadores para medir el nivel de percepción que tienen los trabajadores sobre el desarrollo, funcionamiento y manejo de la empresa por parte de sus líderes y así tratar de mantener un ambiente sano.
- ❖ Mejorar la comunicación, de tal manera que todos los empleados se mantengan informado de todos los acontecimientos que sucedan dentro de la empresa.
- ❖ Mejorar las relaciones interpersonales entre los trabajadores y sus jefes inmediatos, de tal manera que existe una mejor comunicación y confianza entre ambos.
- ❖ Que los máximos líderes de la empresa, tengan contacto con el personal de última línea, para poder comprender y escuchar directamente de ellos, las quejas y sugerencias que estos puedan tener sobre el actuar de su jefe inmediato.
- ❖ Como mecanismo para motivar a los trabajadores crear un reconocimiento por mérito, es decir, elegir al mejor trabajador del mes y publicarlo en la cartelera que sirve como medio de comunicación, para que los trabajadores se sienta comprometido con la empresa.

XI. BIBLIOGRAFIA

- ◆ Información brindada por la Gerencia de R.R.H.H, HANSAE INTERNATIONAL S, A. Ing. Carlos Serrano.
- ◆ Gerencia de Recursos Humanos. Mba Ing. Silvia Marcela Ibarra Bucardo. 2011.
- ◆ Desarrollo Organizacional. Ing. Rosa Elena Castellón Estrada. 2011.
- ◆ Comisión Nacional de Zonas Francas, pronica.org
- ◆ CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw – Hill.
- ◆ OIT
- ◆ Ministerio del Trabajo, MITRAB.
- ◆ Flexibilización del Mercado Laboral en Nicaragua. Marbel Gamboa, Almachiara D´Angelo, Sara Kries.
- ◆ Organización Panamericana de la Salud. Estudio Sobre Legislación Comparada Sobre Riesgos Del Trabajo en América Central. Susana Castiglione.
- ◆ www.google.com
- ◆ www.elrincondelvago.com
- ◆ www.wikipedia.com

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento 1.

Cuestionario para Evaluar el Clima Organizacional.

Para poder conocer cuál es la situación actual de la empresa referente al clima organizacional se adaptó al giro de la empresa el cuestionario de EDCO (Escala de clima organizacional) teniendo en cuenta los factores o elementos que inciden de manera directa o indirecta en el desarrollo de un clima organizacional óptimo.

Este instrumento está conformado por 36 ítems los cuales abarcan 8 factores, cada uno de ellos esta teóricamente definido de la siguiente manera:

Factores a Evaluar.

◆ Factor 1. Relación con la Autoridad.

Se refiere a la apreciación valorativa que realiza el trabajador referente a las relaciones entre miembros, caracterizadas por el respeto mutuo, cooperación efectiva, metas consensuadas, solidaridad, integración social respecto a sus actividades cotidianas.

◆ Factor 2. Trabajo en Equipo.

Grado en que los empleados se ayudan entre sí y la valoración de su relación laboral.

◆ Factor 3. Estilo de dirección.

Se entiende como el grado en el cual la empresa involucra a sus empleados en las decisiones que afectan globalmente a la empresa y la autonomía que concede a sus colaboradores en el ejercicio de sus funciones. Mecanismos claros y equitativos a la solución de conflictos.

◆ Factor 4. Motivación.

Se refiere al grado en el cual el trabajador percibe que la empresa promueve a sus colaboradores el desarrollo laboral y a la disposición del empleado a realizar ciertas acciones, o la disposición para involucrarse en la consecución de los objetivos de la empresa y metas de producción,

◆ Factor 5. Comunicación.

Se refiere a la retroalimentación de información entre jefe-operario y a la manera de referirse a los empleados.

◆ **Factor 6. Reconocimiento.**

Se entiende como el grado en el cual el trabajador percibe que la empresa otorga beneficios que se corresponden en calidad, cantidad y equidad suficiente con la contribución de sus colaboradores.

◆ **Factor 7. Responsabilidad.**

Es la capacidad que tiene el trabajador para responder a sus obligaciones y/o compromisos.

◆ **Factor 8. Condiciones Físicas y/o materiales.**

Se refiere a los elementos materiales o infraestructura donde se desenvuelve la labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma.

Cuestionario para Evaluar el Clima Organizacional.

Propósito: Con el análisis del clima organizacional en HANSAE se elabora dicho cuestionario para identificar la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos, de tal manera que se proporcione retroinformación acerca de los procesos que determinan el comportamiento organizacional para posteriormente introducir cambios en cada uno de los subsistemas del clima organizacional.

Dirigido a: Operario de Maquinaria.

Lugar de Aplicación: HANSAE INTERNATIONAL S.A

Por favor conteste todas las preguntas evitando hacerlo al azar, el presente cuestionario es de carácter investigativo y tu información es valiosa para nosotros, agradecemos tu colaboración y honestidad en el desarrollo de este cuestionario.

Puesto: _____ *Horario:* _____ *Sexo:* F__ M__

Edad: _____ *Nivel académico:* _____ *Estado civil:* _____

Tiempo de trabajo en HANSAE International S, A: _____

Sección: a) Caballero b) Dama c) niño d) Mixto

Marque con una X la opción que estime más apropiada.

1. La relación que tengo con mi jefe inmediato es:

- a) Desagradable
- b) Cómoda
- c) Respetuosa
- d) Cordial.

2. La supervisión que recibo de mi jefe:

- a) No pasa nada
- b) No hay relación
- c) Me incomoda
- d) Me gusta que me digan si mi trabajo está bien.
- e) Me da igual si me supervisan o no.

3. Mi jefe me deja tomar decisiones:

- a) Solo cuando no son decisiones tan importantes.
- b) Nunca puedo tomar decisiones.
- c) Siempre debo consultar a mi jefe.

4. Considero que mi jefe es un buen líder.

Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Muy pocas Veces	Nunca

5. Las órdenes impartidas por mi jefe son arbitrarias.

Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Muy pocas Veces	Nunca

6. La empresa reconoce su trabajo y le motiva a seguir adelante.

Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Muy pocas Veces	Nunca

7. Considera usted que existe una buena comunicación dentro de la empresa.

Deficiente	Regular	Muy buena	Excelente

8. El lenguaje verbal que utiliza su jefe para referirse a su persona es adecuado.

Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Muy pocas Veces	Nunca

9. Las instalaciones higiénicas de la empresa:

- a) Están limpias
- b) En buen estado.
- c) Están sucios
- d) Mal estado
- e) Algunas veces están limpios otras no.

10. La empresa brinda los equipos de protección necesarios para realizar sus labores.

Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Muy pocas Veces	Nunca

11. Su Área de trabajo le resulta ser un lugar:

- a) Agradable.
- b) Inseguro para trabajar.
- c) Seguro solo para trabajar.
- d) Me da igual si es o no seguro.

12. Consideras que tu trabajo en la empresa es:

- a) Esquemático
- b) Mecánico
- c) Creativo
- d) Independiente

13. Me hago cargo de todas las actividades que realizo en mi puesto de trabajo:

- a) Siempre
- b) Nunca
- c) Algunas veces.
- d) Depende de si quiero hacerlo o no.

14. El trabajo en equipo es desagradable.

Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Muy pocas Veces	Nunca

15. La mayoría de mis compañeros de trabajos son:

- a) Poco amistosos.
- b) Indiferentes.
- c) Colaboradores.
- d) Abusivos.

16. Cuando tengo un problema laboral mis compañeros de trabajo me ayudan.

Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Muy pocas Veces	Nunca

17. Además de su salario, existe algún incentivo en relación a las labores que se realizan.

- a) Siempre
- b) Nunca
- c) Algunas Veces.

18. En base a mis actividades dentro de la empresa, estoy de acuerdo con mi asignación salarial.

Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Muy pocas Veces	Nunca

19. La empresa reconoce y cumple con el pago de horas extras.

Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Muy pocas Veces	Nunca

20. Entiendo de manera clara las metas de la empresa.

Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Muy pocas Veces	Nunca

21. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa.

Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Muy pocas Veces	Nunca

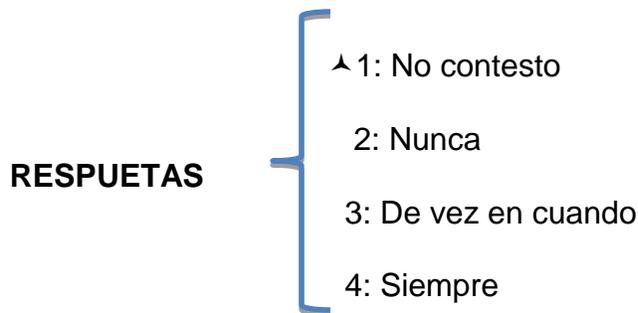
Encuesta para evaluar el clima organizacional en Hansae.

Objetivo: La presente encuesta, tiene como objetivo determinar los factores que influyen en el clima organizacional en Hansae International S, A, donde el propósito es dar a conocer el punto de vista de la personas encuestadas y determinar los puntos de debilidad que posee la misma, de tal manera que se puedan realizar recomendaciones para el buen funcionamiento de la misma.

Dirigido a: Jefes de Línea.

Las variables a tomar para la elaboración de la encuesta serán: **Sociodemográfica** que tiene como fin, conocer el nivel de conocimiento y ciertos aspectos de la vida personal de las personas que son entrevistadas. **Satisfacción laboral** (centralización: se sujetara al grado en que se le toma en cuenta a los trabajadores, equidad: en la manera en que tratan a los trabajadores, sean o no del mismo sexo, compañerismo: para determinar el sentimiento de grupo, y de cooperación que ayuden a lograr los fines comunes, reconocimiento: determinar si Hansae valora el trabajo y esfuerzo de sus trabajadores por medio de estímulos, y satisfacción percibida: que ayude a determinar si el personal se encuentra satisfecho con el ambiente laboral en el que se encuentra). La tercera variable a tomar sería el **Liderazgo** (Retroalimentación, apoyo por parte de los superiores y empatía) que ayude a determinar el grado de interacción que existe entre los indistintos supervisores y el resto del personal.

Escala de ponderación, según las respuestas obtenidas, son:



Cuestionario para Evaluar el Clima Organizacional.

Por favor conteste las preguntas que se realizan a continuación, evitando hacerlo al azar. El presente cuestionario es de carácter investigativo y su información es valiosa para nosotros, agradecemos su colaboración, tiempo y honestidad, en el desarrollo de este cuestionario.

Puesto: _____ Departamento: _____ Horario: _____

Sección: a) Caballero b) Dama c) niño d) Mixto

Sexo: F__ M__ Edad: _____ Nivel académico: _____ Estado civil: _____

Tiempo de trabajo en HANSAE International S, A: _____

1. ¿Hace partícipe a sus subordinados de los cambios que se realizan?
Nunca _____ De vez en cuando _____ Siempre _____
2. En las actividades que usted realiza, ¿Esta claro quién es el que toma las decisiones?
Nunca _____ Depende del tipo de actividad _____ Siempre _____
3. ¿Realiza supervisiones de manera periódica a sus subordinados?
Solo cuando se amerita _____ de manera semanal _____ Nunca _____
4. ¿Cómo describe su relación con su jefe?
Desagradable _____ Cordial _____ Respetuosa _____
5. ¿La relación que tiene con su jefe lo motiva a realizar sus actividades diarias?
Nunca _____ De vez en cuando _____ Siempre _____
6. ¿La relación que tiene con sus subordinados lo motiva a realizar sus actividades diarias?
Nunca _____ De vez en cuando _____ Siempre _____
7. ¿Recibe reconocimientos por parte de sus superiores por destacarse en las actividades que usted realiza?
Nunca _____ De vez en cuando _____ Siempre _____
8. Los llamados de atención que su jefe hace, en su opinión, ¿Los hace de manera justa?

Nunca _____ De vez en cuando _____ Siempre _____

9. Cuáles de las siguientes actividades requieren trabajo en equipo:

Corte ____ Costura ____ Empaque ____ Otros ____ Ninguno ____

10. La relación que existe con el resto de compañeros, ¿es de colaboración? trabajo

Nunca _____ De vez en cuando _____ Siempre _____

11. ¿Se le da la oportunidad de tener ingresos extras realizando turnos extras?

Nunca ____ Depende del volumen de trabajo ____ Siempre _____

12. ¿Se les da algún tipo compensación por el cumplimiento de metas?

Nunca _____ De vez en cuando _____ Siempre _____

13. ¿Cree que los medios que facilita Hansae, son los adecuados para la realización de sus actividades?

Nunca _____ De vez en cuando _____ Siempre _____

14. ¿Hansae les facilita los instrumentos adecuados de protección personal?

Cuando comenzó a laborar ____ Al inicio de cada día ____ Nunca _____

15. Implementan las normas higiénicas en:

El comedor _____ En el puesto de trabajo ____ Servicios higiénicos _____

16. ¿Las instalaciones, tienen rótulos de precaución de los lugares de peligro?

No hay _____ Solo en la parte administrativa _____

17. ¿Considera que debido a la distribución de la maquinaria en la planta, influye o ayuda en el desarrollo de las mismas?

Nunca _____ De vez en cuando _____ Siempre _____

Anexo 3. Instrumento 3. Preguntas Abiertas.

Objetivo: El propósito de este cuestionario es mejorar la comprensión del impacto que los factores políticos internos pueden tener en la operatividad de la empresa y en su clima organizacional.

Dirigido a: Gerencia de la Empresa.

1. ¿Cuál ha sido su experiencia al estar al frente de esta organización?
2. ¿Cuál es el alcance que se pretende lograr según la misión y visión que tienen como empresa? ¿Cuál es la meta?
3. ¿La comunicación es un factor muy importante dentro de cualquier organización, para usted que tanto lo es?
4. ¿Cómo es su relación con el resto del personal? ¿En algunas ocasiones habla directamente con los operarios? ¿Escucha sus inquietudes? ¿Sus demandas?
5. En esta organización, ¿Están abierto al cambio? ¿A introducir políticas y procedimientos nuevos? Es decir, ¿favorece al cambio?
6. ¿Existe algún incentivo que estimule al trabajador? ¿Que lo motive a continuar dando su mayor esfuerzo?
7. ¿Cuál es el plan de Incentivo o motivación de la organización? ¿Considera que han tenido éxito?
8. ¿Usted cree que la empresa se encuentra debidamente estructurada? Que su organización está bien distribuida?

9. ¿Considera que se respetan y se ponen en práctica los valores que tienen definidos como empresa?

10. ¿Esta organización tiene definida la estrategia adecuada para permanecer unida y operando a largo plazo?

11. ¿Qué cambios o desarrollos cree usted pueden ser requeridos en esta organización?

12. ¿Puede describir la naturaleza de la cultura que usted pretende desarrollar como líder de esta empresa?

13. La higiene y seguridad es otro de los factores importantes en toda organización, ¿ustedes consideran que están cumpliendo en este aspecto?
¿Los servicios higiénicos están bien equipados? ¿Los trabajadores del área productiva cuenta con los elementos de seguridad necesarios?

14. ¿Existe alguna coordinación con los bomberos y defensa civil para definir algún plan de evacuación en caso de emergencia?

15. ¿Cuál es la responsabilidad social de la organización?

16. ¿Cuál es la responsabilidad que tienen con el país?

Anexo 4. EDCO Dirigido a Operarios.

Evaluación del CDO (Área operativa)						
1. Relación con la autoridad					Total	Promedio
2. Liderazgo					Total	Promedio
3. Comunicación						Promedio
4. Motivación					Total	Promedio
5. Seguridad e Higiene					Total	Promedio
6. Trabajo en equipo					Total	Promedio
7. Reconocimiento					Total	Promedio
8. Responsabilidad					Total	Promedio

Anexo 5. EDCO Dirigido a Administrativos

Evaluación del CDO (Área administrativa)						
1. Relación con la autoridad					Total	Promedio
2. Liderazgo					Total	Promedio
3. Comunicación						Promedio
4. Motivación					Total	Promedio
5. Seguridad e Higiene					Total	Promedio
6. Trabajo en equipo					Total	Promedio
7. Reconocimiento					Total	Promedio
8. Responsabilidad					Total	Promedio

Anexo 6. CUESTIONARIO PARA MEDIR EL NIVEL DE LIDERAZGO EN LOS TRABAJADORES

1) ¿Con qué frecuencia te reúnes con tu equipo para evaluar su nivel de satisfacción con la manera en que se están haciendo las cosas?

- Nunca o sólo cuando aparece alguna crisis.
- Una vez al mes.
- Una vez a la semana.

2) ¿Cómo describirías el trato que le das a tu gente?

- Me da igual. Soy su jefe, no su psicólogo.
- Con cortesía. Uno debe guardar siempre distancia con los empleados.
- Con gran respeto. Les demuestro mi aprecio y mi valoración.

3) ¿Qué tan a menudo le recuerdas a tu equipo la trascendencia de su trabajo?

- Nunca. Ya es trascendente tener empleo.
- Cuando me interesa obtener un rendimiento extra.
- Permanentemente. Es vital que se sientan orgullosos de lo que hacen.

4) ¿De qué manera le comunicas a tu equipo que eres una persona confiable?

- Yo soy el jefe. Se supone que estoy aquí porque soy confiable.
- De acuerdo a cada situación, si es necesario.
- Con palabras y con hechos. Para poder exigir confianza, yo debo dar el ejemplo.

5) ¿Cómo es la relación con tus colaboradores?

- ¿Cuál relación? Son mis empleados, no mi familia.
- Estrictamente profesional. La distancia es necesaria para mantener el respeto.
- Invierto permanentemente en fortalecer los vínculos interpersonales.

6) ¿Qué tanto necesita tu gente ser supervisada?

- Mucho. Si quieres que algo salga bien tienes que vigilarlo muy de cerca.
- Depende de la tarea. Las tareas delicadas requieren mi supervisión directa.
- Muy poco. Confío en sus capacidades para enfrentar cualquier desafío.

7) ¿Necesitas recurrir a tu autoridad y tu poder para que tu gente actúe?

- Siempre. Para eso soy el jefe. De otro modo no hacen nada.
- De vez en cuando. Con ciertas personas o cuando necesito mayor compromiso.
- Nunca. Todos conocen sus atribuciones y las asumen con orgullo y entusiasmo.

8) ¿Con qué frecuencia renuevas el personal de tu equipo?

- Muy a menudo. Es un desperdicio invertir en gente que no sirve o no se ajusta.
- Regularmente. Si alguien falla en un par de oportunidades, es mejor buscar a otro.
- Casi nunca. Es más costoso cambiar de personal que retenerlo e invertir en él.

9) ¿Le das a tu gente oportunidades para poner a prueba su talento?

- Los contratamos porque tenían talento. Basta con que hagan su trabajo.
- A veces. Sólo si la delegación no supone ningún tipo de riesgo para mí.
- Permanentemente. Su expansión personal impacta la expansión del negocio.