CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

MARCO TEÓRICO

1.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Con el fin de conocer lo que significa el clima organizacional, se tomó en cuenta la definición que brindan los siguientes autores:

El clima organizacional según Chiavenato, "Se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes".[5]

Por su parte Blanca Dolly Tejada menciona que "El término clima Organizacional significa el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa y los proveedores".[6]

Ambos autores se refieren al clima Organizacional como el ambiente donde las personas desempeñan su trabajo y se relacionan con los demás miembros de la organización. Chiavenato, por su parte, destaca también que el clima organizacional se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización.

1.1.1. Características del Clima Organizacional

Según Darío Rodríguez M. "El clima organizacional se caracteriza por:

- El clima dice referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.

---

[5] Idalberto Chiavenato: Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones. Pág. 50

[6] Blanca Dolly Tejada: Administración de Servicios de Alimentación, Calidad, Nutrición, Productividad y Beneficios. Pág. 69.

- El clima de una organización tiene una cierta permanencia a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.
- El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores no tienen la camiseta puesta, normalmente tienen un muy mal clima organizacional.
- El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver como el clima de su organización es grato y sin darse cuenta, contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

- El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral. Una organización que tenga índices altos de ausentismo o una en que sus miembros están insatisfechos es, con seguridad, una organización con un clima laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.
- En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se estabilice en una nueva configuración".[7]

Por otro lado, para María del Carmen Martínez Guillén "el clima organizacional posee las siguientes características:

- Es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- Es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- Tienen una connotación de continuidad no tan permanente como la cultura, y puede cambiar después de una intervención particular.
- Está determinado por las características, conductas, aptitudes y expectativas de personas y por las realidades sociológicas y culturales de la organización.

[7] Darío Rodríguez M.: Diagnóstico Organizacional. Pág. 147,148.

- Es fenómeno lógicamente exterior al individuo, que puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- Es fenómeno lógicamente distinto a la tarea y se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- Está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento, porque actúa sobre las actitudes y expectativas". [8]

Ambos autores coinciden en algunas características del clima Organizacional, tales como que este puede ser permanente y que también puede sufrir cambios. También que la actitud de sus miembros puede influenciar en el clima organizacional y viceversa. Además se toma en cuenta que el primer autor, es decir, Darío Rodríguez M. considera ocho características, mientras que María del Carmen Martínez Guillén considera once características.

1.1.2 Factores del Clima Organizacional

A continuación se tomó en cuenta lo propuesto por los siguientes autores:
Para comenzar, Litwin y Stringer consideran los siguientes "Factores del clima organizacional:

- **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.

[8] María del Carmen Martínez Guillén: La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores. Pág. 70-71.

- **Responsabilidad:** 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.
- **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
- **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.
- **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.
- **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.
- **Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- **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.
- **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que 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". [9]

---

[9] Litwin y Stringer. Citado por Federico Gan y Gaspar Berbel: Manual de Recursos Humanos. Pág 196,197.

Por otra parte, Federico Gan y Jaume Triginé, consideran dos tipos de factores "Los factores subjetivos y los factores objetivos del clima laboral.

- **Factores objetivos**

  Aquellos más tangibles y susceptibles de ser medidos, comparados y por tantos objetivados: condiciones físicas, salarios, beneficios sociales, estructura de funciones, responsabilidades y tareas.

- **Factores subjetivos**

  Son más intangibles y sujetos a las características individuales, de personalidad, motivación de cada persona: autonomía, participación, liderazgo percibido, comunicación".[10]

Los autores Litwin y Stringer presentan distintos factores en comparación con los expuestos por los autores Federico Gan y Jaume Triginé, ya que los primeros toman en cuenta nueve factores y los segundos autores agrupan los factores en dos tipos, los objetivos y los subjetivos. Sin embargo, estos coinciden al mencionar los factores de responsabilidad y estructura.

1.1.3 Importancia del Clima Organizacional

Es necesario conocer la importancia del clima Organizacional, es por ello que se consideró lo expuesto por los siguientes autores:

De acuerdo con Josep María Blanch Ribas, "Existe una importante línea de investigación e intervención que pone de relieve la importancia del clima organizacional como variable explicativa y predictiva de procesos como rendimiento, productividad, ausentismo, rotación, conflictividad, satisfacción, calidad de vida laboral, eficacia y eficiencia organizacionales, etc. Así pues, el conocimiento y la actuación sobre el clima laboral son importantes de cara a la planificación y al desarrollo organizacionales".[11]

Por su parte, Santiago Iván Restrepo Restrepo menciona que: "Es necesario enmarcar la importancia que ha tomado el clima organizacional como una

[10] Federico Gan y Jaume Triginé: Clima Laboral. Pág. 302,303.
[11] Josep María Blanch Ribas: Teoría de las Relaciones Laborales. Fundamentos. Pág. 67.

herramienta de los empresarios en la construcción de procesos creativos dentro de sus organizaciones, debido a la influencia que esto genera en el comportamiento de los seres humanos y la intervención de estos en el aumento de la productividad".[12]

Según lo expuesto anteriormente, es conveniente destacar que ambos autores coinciden al mencionar que el clima organizacional es importante para el desarrollo, planificación y productividad de la organización.

Sin embargo, presentan una diferencia, ya que Josep María Blanch Ribas hace referencia a la importancia del clima organizacional al considerarla como una variable explicativa y predictiva de procesos; mientras que Santiago Iván Restrepo Restrepo se refiere a la importancia del clima organizacional como una herramienta para los empresarios.

1.2 SATISFACCIÓN LABORAL

Con el objeto de comprender que es la satisfacción laboral, se consideraron los conceptos de los siguientes autores:

Según Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge. "Satisfacción en el trabajo se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos". [13]

De modo similar, Olga Vallejo Calle "La satisfacción en el trabajo podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo. Dicha actitud se basa en las creencias y valores de que el trabajador desarrolla su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto y por las percepciones que tiene el trabajador de lo que deberían ser". [14]

Comparando a Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, ellos se refieren a la satisfacción laboral como una sensación positiva que el empleado tiene sobre el

---

[12] Santiago Iván Restrepo Restrepo: El Clima Organizacional y su Relación con el Desarrollo Humano y la Responsabilidad Social Empresarial. Pág. 94

[13] Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge: Comportamiento Organizacional Pág. 79.

[14] Olga Elena Vallejo Calle: Satisfacción Laboral, Utopía o Realidad. Pág. 76

trabajo propio. Mientras que Olga Vallejo Calle se refiere a la satisfacción laboral como una actitud frente al propio trabajo.

Sin embargo, los autores coinciden al mencionar que esta sensación o actitud surge de las características que este percibe acerca de su puesto de trabajo

1.2.1 La Insatisfacción Laboral

En el caso de la insatisfacción laboral, es conveniente tener claro lo que esto significa, es por ello que se consideraron los siguientes autores:

Desde la perspectiva de Olga Elena Vallejo Calle: "Podemos definir la insatisfacción laboral como una respuesta negativa del trabajador hacia su propio trabajo. Esta respuesta negativa o rechazo dependerá, en gran medida, de las condiciones laborales y de la personalidad de cada individuo y hace referencia al estado de intranquilidad, de ansiedad o, incluso, al estado depresivo al que puede llegar una persona que se encuentra insatisfecha laboralmente.". [15]

Ahora bien, según José María Cortés Díaz: "La insatisfacción surge cuando la situación es de malestar o tenemos un bajo grado de bienestar, la cual en ocasiones se utiliza como sinónimo de estrés, pero que podemos diferenciar a partir de sus manifestaciones".[16]

En este sentido se comprende que ambos autores coinciden al referirse a la insatisfacción laboral como un malestar o respuesta negativa del trabajador frente a su propio trabajo, el cual puede afectar el estado de ánimo del empleado.

Además, Olga Vallejo Calle añade que esta respuesta negativa dependerá de las condiciones presentes en el ambiente laboral como también de la personalidad que tenga cada trabajador.

1.2.2. Consecuencias de la Insatisfacción Laboral

En cuanto a las consecuencias de la insatisfacción laboral, tomamos en cuenta las mencionadas por los autores que se presentan a continuación:

---

[15] Olga Elena Vallejo Calle: Satisfacción Laboral, Utopía o Realidad. Pág. 88

[16] José María Cortés Díaz: Técnicas de Prevención de Riesgos Laborales. Pág. 599.

Por una parte, según Olga Elena Vallejo Calle: "La insatisfacción laboral trae consecuencias como son: desmotivación, ansiedad, estrés, depresión, afectando el rendimiento, la productividad y la calidad. Mientras menos le guste su trabajo a una persona, más probabilidades tiene de dejarlo".[17]

Así mismo, Valenzuela Salazar, Buentello Marínez, y Ramos Gallardo, mencionan que: "la insatisfacción laboral provoca tensiones en el puesto de trabajo, reduce la productividad y dificulta la capacidad de innovar. Además, los trabajadores insatisfechos con su puesto de trabajo no están comprometidos con la empresa, por lo que esperan una oferta mejor para abandonarla, con el riesgo de pérdida de talento y conocimiento que esto supone".[18]

En relación a las ideas anteriores, los autores coinciden al mencionar las consecuencias que trae consigo la insatisfacción laboral, ya que afectan negativamente tanto a los empleados como a la empresa. Ya que un trabajador insatisfecho reduce su productividad y es más probable que abandone la empresa.

1.3. DESEMPEÑO LABORAL

Con respecto a este punto, consideramos las siguientes definiciones:

Para Daniel Patricio Jiménez: "Podríamos definir el desempeño como el proceso de mejora continua de los empleados que facilita la ejecución de la estrategia del negocio".[19]

Mientras que Franklin y Krieger, menciona que: "Por *desempeño* se entiende el comportamiento que presentan los individuos en el desarrollo de sus actividades laborales, es decir, aquello que hacen y que los demás perciben como su aporte a la consecución de cada uno de los objetivos organizacionales". [20]

---

[17] Olga Elena Vallejo Calle: Satisfacción Laboral, Utopía o Realidad. Pág. 88

[18] Valenzuela Salazar Nemecio Lorenzo - Buentello Martínez Clara Patricia - Ramos Gallardo Gustavo Adolfo: Análisis de la insatisfacción laboral en una mediana empresa de sector servicios. Pág. 952.

[19] Daniel Patricio Jiménez: Manual de Recursos Humanos. Pág. 219.

[20] Franklin, Krieger, 2012. Comportamiento Organizacional. Pág. 93.

Hay que hacer notar que para Daniel Patricio Jiménez, el desempeño es un proceso, mientras que para Franklin y Krieger es un comportamiento.

Por otro lado los autores coinciden al considerar el desempeño como un aporte a la organización para alcanzar los objetivos y la ejecución de estrategias.

1.3.1. Importancia de Evaluar el Desempeño

A fin de tener claro este punto, se consideró lo sugerido por los siguientes autores:

Así pues, Gary Dessler, recalca la importancia de evaluar el desempeño a partir de la siguiente pregunta: "¿Por qué evaluamos el desempeño? Por cuatro razones. Primera, las evaluaciones proporcionan información para tomar decisiones en cuanto a los ascensos y los sueldos. Segunda, ofrecen la posibilidad de que usted y su subordinado repasen la conducta laboral del subordinado. Esto a su vez, permite que los dos elaboren un plan para corregir las deficiencias que haya descubierto la evaluación, y para reforzar lo que se está habiendo bien. Tercera, la evaluación forma parte del proceso de la empresa para planificar las carreras, porque ofrece la posibilidad de repasar los planes para la carrera de la persona, a la luz de las virtudes y defectos que ha exhibido. Por último (acorde con las razones 1,2, y 3 que anteceden), las evaluaciones le pueden ayudar a administrar mejor el desempeño de su organización y a mejorarlo". [21]

Así mismo, para Ma. Del Carmen Martínez Guillen: "Se hace necesario disponer de un sistema de evaluación del desempeño o del rendimiento que permita determinar la actuación de cada persona y su aportación a la consecución de objetivos individuales, departamentales y globales.

Por otro lado, la evaluación del desempeño –EDD- tiene gran efecto sobre el rendimiento laboral, pues no solo es la base para las decisiones de personal (remuneración, promoción, etc.) sino que también afecta a la motivación de los empleados, que es pieza clave en su rendimiento y satisfacción". [22]

---

[21] Gary Dessler: Administración de Personal. Octava edición. Pag.322

[22] Ma. Del Carmen Martínez Guillen: La Gestión Empresarial, Equilibrando Objetivos y Valores. Pág. 285

Tomando en cuenta lo expuesto anteriormente, se puede expresar que ambos autores, coinciden al mencionar que la evaluación del desempeño es importante para la toma de decisiones en la empresa. Por su parte, María del Carmen Martínez recalca que la evaluación del desempeño también afecta a la motivación de los trabajadores.

Por otro lado, Gari Dessler destaca la importancia que tiene la evaluación del desempeño para la Organización, más que para los empleados.

Considerando lo mencionado anteriormente, para nosotras, la evaluación del desempeño es importante tanto para la organización como para los trabajadores. Para la organización, esto le va a permitir identificar los errores que se cometen y posteriormente corregirlos, así como también reforzar lo que se está haciendo bien. Para los trabajadores, esta evaluación les permite identificar su rendimiento y la aportación que estos brindan al logro de los objetivos. A su vez, puede tener un efecto en la motivación de los mismos.

1.3.2. Métodos de Evaluación del Desempeño Laboral

Según Chiavenato, "los principales métodos de evaluación del desempeño son":

1. Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.
2. Método de elección forzosa.
3. Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.
4. Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos.
5. Método de comparación de pares.
6. Método de frases descriptivas.

- **Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas**

  El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores. Éstos son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar en

el caso de cada persona o puesto de trabajo. Cada factor es definido mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno es dimensionado a efecto de que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente.

- **Método de elección forzosa**

  El método de elección forzosa consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador está obligado a escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño de la persona evaluada, por eso se llama elección forzosa.

  La naturaleza de las frases varía bastante. Sin embargo, éstas se componen de dos formas:

  a) Los bloques están formados por dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. El supervisor o el evaluador, al juzgar al empleado, escogen la frase que más se aplica y la que menos se aplica al desempeño del evaluado.

  b) Los bloques están formados tan sólo por cuatro frases de significado positivo. El supervisor o el evaluador, al juzgar al empleado, escogen las frases que más se aplican al desempeño del evaluado.

- **Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo**

  Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

Uno de los problemas de la planeación y el desarrollo de los recursos humanos en una empresa es que se necesita la retroalimentación de datos relativos al desempeño de los empleados que se han admitido, integrado y capacitado. Sin esa retroalimentación de datos, el área encargada de los recursos humanos no estará en condiciones de medir, controlar y dar seguimiento a la idoneidad y eficiencia de sus servicios. En este sentido, el método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo ofrece una enorme gama de aplicaciones, pues permite evaluar el desempeño y sus causas, planear, con el supervisor inmediato, los medios para su desarrollo y dar seguimiento al desempeño del empleado de forma más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño existentes.

- **Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos**

  El método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas que son extremadamente positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al supervisor inmediato observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño de sus subordinados.

  Así, el método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño de las personas. Las excepciones positivas deben ser destacadas y empleadas con mayor frecuencia, mientras que las negativas deben ser corregidas o eliminadas.

- **Método de comparación de pares**

  Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño. Con este método también se pueden utilizar factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario es

ocupada por un factor de evaluación del desempeño. Dado que el sistema de comparación de pares es un proceso simple y poco eficiente, sólo es recomendable aplicarlo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos.

- **Método de frases descriptivas**

  Este método sólo difiere del método de la elección forzosa en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (señal "+" o "S") y aquellas que muestran el desempeño contrario (signo "–" o "N")". [23]

Según R. Wayne Mondy: "los administradores pueden elegir entre diversas técnicas de evaluación. El tipo de sistema de evaluación del desempeño que se use depende de su objetivo. Si el énfasis principal es sobre la selección de personas para promociones, capacitación e incrementos de sueldo por méritos, un método tradicional, como las escalas de calificación, resulta apropiado.

- **La retroalimentación de 360 grados como método de evaluación**

  La retroalimentación de 360 grados es una técnica de evaluación del desempeño que implica información de evaluación proveniente tanto de niveles múltiples dentro de la empresa como de fuentes externas.

  En esta técnica, todas las personas que se encuentran alrededor del empleado que está sometido a evaluación pueden otorgar calificaciones, incluyendo a los gerentes, el empleado mismo, los supervisores, los subordinados, los compañeros de trabajo, los miembros del equipo y los clientes internos o externos.

- **Escalas de calificación**

  Las escalas de calificación son una técnica de evaluación del desempeño que evalúa a los empleados de acuerdo con factores definidos.

  Al usar este enfoque, los evaluadores registran sus juicios acerca del desempeño sobre una escala, la cual incluye varias categorías, normalmente de cinco a siete, y está definida por adjetivos como

[23] Idalberto Chiavenato: Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones. Pág. 249,255, 257, 259, 260, 261,262.

sobresaliente, satisface las expectativas o necesita mejorar. Aunque los sistemas con frecuencia dan una calificación general, esta técnica permite por lo regular el uso de más de un criterio de desempeño. Una razón para la gran aceptación de la técnica de escalas de calificación es su sencillez, lo que permite hacer rápidas evaluaciones de muchos empleados. Cuando se cuantifican las calificaciones, facilita la comparación de los desempeños de los empleados.

Los factores que se eligen para la evaluación por lo común son de dos tipos: los que están relacionados con el trabajo y las características personales

- **Incidentes críticos**

Los incidentes críticos son una técnica de evaluación del desempeño que requiere del mantenimiento de registros escritos acerca de las acciones altamente favorables y desfavorables del empleado en el puesto de trabajo.

Cuando tal acción, un "incidente crítico", afecta a la eficacia del departamento de una manera significativa, ya sea positiva o negativa, el gerente toma nota de ello. Al final del periodo de evaluación, el evaluador usa estos registros junto con otros datos para evaluar el desempeño del empleado. Con esta técnica, la evaluación tiene más probabilidades de cubrir la totalidad del periodo de evaluación y de no concentrarse en unas cuantas semanas o meses pasados.

- **Ensayo**

El ensayo es una técnica de evaluación del desempeño en la cual el evaluador redacta una breve narración en la que describe el desempeño del empleado.

Esta técnica tiende a concentrarse en un comportamiento extremo en el trabajo del empleado y no en el desempeño rutinario y cotidiano. Las

calificaciones derivadas de esta técnica dependen en gran parte de las habilidades de redacción del evaluador. Los supervisores que tienen excelentes habilidades de redacción, cuando están inclinados a ello, pueden lograr que un empleado común parezca un elemento de primer nivel. La comparación de estas evaluaciones de ensayo podría ser difícil porque no existen criterios comunes. Sin embargo, algunos administradores consideran que el método de ensayo no es únicamente el más sencillo, sino también el enfoque más aceptable para la evaluación de los empleados.

- **Estándares laborales**

  Los estándares laborales constituyen una técnica de evaluación del desempeño que compara el desempeño de cada empleado con un estándar predeterminado o con un nivel esperado de producción.

  Los estándares reflejan la producción normal de un individuo promedio que trabaja a un ritmo normal. Las empresas pueden aplicar estándares laborales prácticamente a todos los tipos de trabajos, pero las tareas del área de producción por lo regular reciben la mayor atención. Hay varios métodos disponibles para determinar los estándares laborales, como los estudios de tiempo y las muestras de trabajo.

- **Clasificación**

  La clasificación es una técnica de evaluación del desempeño en la cual el evaluador coloca a todos los empleados provenientes de un grupo en el orden de su desempeño general.

  Por ejemplo, el mejor empleado del grupo se clasifica en el nivel más alto, y el empleado más deficiente se clasifica al nivel más bajo. Se sigue este procedimiento hasta que todos los empleados queden clasificados. Una dificultad surge cuando todos los individuos han tenido un desempeño a niveles comparables (de acuerdo con la percepción del evaluador).

- **Distribución obligatoria**

  La distribución obligatoria es una técnica de evaluación del desempeño en la cual se requiere que el evaluador asigne a los individuos de un grupo de trabajo a un número limitado de categorías, similares a una distribución normal de frecuencias.

- **Escala de calificación basada en el comportamiento (ECBC)**

  La escala de calificación basada en el comportamiento es una técnica de evaluación del desempeño que combina los elementos de la escala tradicional de calificación y la técnica de incidentes críticos; a lo largo de una escala se muestran varios niveles de desempeño y cada uno de ellos se describe en términos del comportamiento de un empleado en un puesto específico de trabajo.

- **Sistema basado en resultados**

  El administrador y el subordinado convienen conjuntamente en los objetivos del siguiente periodo de evaluación en un sistema basado en resultados; en el pasado era una forma de administración por objetivos.

  En tal sistema, un objetivo podría ser, por ejemplo, reducir los desperdicios en un 10 por ciento. Al final del periodo de evaluación, una valoración se concentra en qué tan bien logró el empleado este objetivo". [24]

En resultado de la comparación de los métodos anteriormente mencionados, podemos decir que ambos autores, Chiavenato y Wayne Mondy, presentan diferentes métodos de evaluación de desempeño, cada uno de ellos con distintas características. Algunas de estas consisten en la autoevaluación de los empleados, mientras que otras requieren de la intervención de un especialista evaluador o del mismo supervisor de los empleados para poder calificarlos. Además, cabe recalcar que Chiavenato toma en cuenta seis métodos, mientras que Wayne Mondy considera nueve métodos.

[24] R. Wayne Mondy: Administración de Recursos Humanos. Pág. 247-248, 250-253.

1.3.3. Beneficios de la Evaluación del Desempeño

En relación con los beneficios de la evaluación del desempeño, se pueden señalar los mencionados por los siguientes autores:

Según Chiavenato: "Cuando un programa de evaluación del desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

1. **Beneficios para el gerente**

   • Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

   • Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

   • Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

2. **Beneficios para el subordinado**

   • Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.

   • Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.

   • Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera).

   • Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y controles personales.

3. Beneficios para la organización

- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.
- Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo". [25]

Así mismo, según Martha Alicia Alles: "En forma sintética, las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- Tomar decisiones sobre promociones y remuneraciones.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de saber cómo hacen esa tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento". [26]

En nuestra opinión, ambos autores difieren al hablar sobre promociones, ya que Chiavenato se refiere a estas como algo específicamente positivo; mientras que Martha Alicia Alles, hace referencia a estas promociones como algo que puede llegar a ser positivo o como también negativo.

Por otro lado, coinciden al considerar que uno de los beneficios de la evaluación del desempeño es que los trabajadores, al tener esta retroalimentación, pueden realizar un análisis de su desempeño en la organización y posteriormente identificar si es o no necesario corregir y modificar su comportamiento.

[25] Chiavenato: Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones. Pág. 248.
[26] Martha Alicia Alles: Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Pag. 262

1.4. MOTIVACIÓN

Con la finalidad de tener en claro lo que es la motivación, se consideraron las definiciones de los autores que se presentan a continuación:

Según Idalberto Chiavenato: "La motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. Como ocurre con los procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar.". [27]

Por otro lado, Franklin y Krieger: "La motivación se refiere a los objetivos y valores más inmediatos que la persona tiene en relación con su trabajo, mismos que pueden estar o no íntimamente ligados a las necesidades sociales o biológicas aprendidas, y que varían de manera notable de un individuo a otro, según la edad, la etapa de desarrollo y la interacción que establece con distintos grupos o equipos de la organización en que interviene". [28]

Considerando las definiciones mencionadas, ambos autores tienen distintos puntos de vista al hablar sobre la motivación laboral.

Idalberto Chiavenato se refiere a la motivación como un proceso psicológico básico importante para comprender el comportamiento de la persona.

Mientras que Franklin y Krieger se refiere a los objetivos y valores que el empleado se plantea frente a su trabajo, los cuales pueden variar de acuerdo a la persona y sus características personales.

1.4.1. Teorías de la Motivación

Para conocer más acerca de las teorías de la motivación, se tomaron en cuenta las teorías presentadas por los siguientes autores:

Maslow presenta la Teoría de la jerarquía de las necesidades**:**

[27] Idalberto Chiavenato: Comportamiento organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones. Pág. 236.

[28] Idalberto Chiavenato: Comportamiento organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones. Pág. 236.

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

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

2. Seguridad. Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.

3. Sociales. Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.

4. Estima. Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el status, el reconocimiento y la atención.

5. Autorrealización. Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

Conforme se satisface lo bastante cada una de estas necesidades, la siguiente se vuelve dominante. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirma que si bien ninguna necesidad se satisface por completo, aquella que se cubre en lo sustancial deja de motivar. Así que de acuerdo con Maslow, si usted desea motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores. Maslow clasificó las cinco necesidades en órdenes mayores y menores. Las fisiológicas y de seguridad las describió como necesidades de orden inferior, y las sociales, de estima y autorrealización como necesidades de orden superior. La diferencia entre los dos órdenes se basó en la premisa de que las superiores se satisfacen en forma interna (dentro de la persona), mientras que las inferiores se satisfacen sobre todo en el exterior (con cosas como el salario, contratos sindicales y el hecho de tener definitividad)."[29]

[29] Stephen P. Robbins, citando a Abraham Maslow: Comportamiento Organizacional. Pág. 176.

Por su parte el autor Douglas McGregor presenta las teorías X y Y**,** en donde "propuso dos visiones diferentes de los seres humanos: uno negativo en esencia, llamado teoría X, y el otro básicamente positivo, denominado teoría Y. Después de estudiar la manera en que los gerentes se relacionaban con los empleados, McGregor concluyó que los puntos de vista que aquéllos tenían de la naturaleza de los seres humanos se basaban en ciertas agrupaciones de suposiciones y tendían a moldear su comportamiento hacia los trabajadores de acuerdo con ellas. De acuerdo con la teoría X, los gerentes creen que a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo, por lo que deben ser dirigidos, incluso forzarlos, a realizarlo. En contraste con estos puntos de vista negativos sobre la naturaleza de los seres humanos, con la teoría Y los gerentes suponen que los empleados llegan a considerar el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar, e incluso buscar, la responsabilidad. Para entender las teorías X y Y más a fondo, piense en términos de la jerarquía de Maslow. La teoría Y plantea que las necesidades de orden superior dominan a los individuos. Incluso McGregor llegó a pensar que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la X. Por tanto, propuso ideas como la toma de decisiones participativa, trabajos responsables que plantearan retos y buenas relaciones grupales, como enfoques que maximizarían la motivación de un empleado en su trabajo. Desafortunadamente no existe ninguna evidencia que confirme la validez de alguno de los conjuntos de suposiciones, o que al aceptar las de la teoría Y y modificar las acciones propias en concordancia se logrará que haya trabajadores más motivados. Las teorías del CO necesitan tener bases empíricas para ser aceptadas. Igual que con las teorías de jerarquía de necesidades, las teorías X y Y carecen de dicho apoyo empírico."[30]

Tomando en cuenta las teorías anteriormente mencionadas, se puede destacar que el primer autor, es decir, Maslow, considera a la Jerarquía de las necesidades como una de las teorías de la motivación, en donde toma en cuenta cinco necesidades del ser humano.

[30] Stephen P. Robbins, citando a Douglas McGregor: Comportamiento Organizacional. Pág. 177.

Mientras que el autor Douglas McGregor, considera como teoría de la motivación a las teorías X y Y, en donde X representa la esencia negativa del ser humano y Y representa la esencia positiva.

Cabe recalcar que aunque son teorías diferentes, el autor McGregor relaciona a la teoría Y con las necesidades orden superior, ya que estas son las que dominan a los individuos.

1.5. ABSENTISMO LABORAL

A fin de conocer lo que es el absentismo laboral, se consideraron las definiciones brindadas por los siguientes autores:

Según Jesús Francisco Molinera Mateos: "Se puede también definir el absentismo laboral como el incumplimiento por parte del empleado de sus obligaciones laborales, faltando al trabajo, cuando estaba previsto que acudiese al mismo de manera justificada o injustificada, o no desarrollando su cometido de forma voluntaria, durante una parte o la totalidad de la jornada".[31]

Por su parte F. Javier Llaneza Alvarez "Se entiende por absentismo: toda ausencia del trabajo, sea justificada o no, computable por la diferencia cronológica existente entre los tiempos de trabajo contratados y los efectivamente realizados".[32]

Considerando las definiciones anteriores, se puede notar la similitud en la opinión de ambos autores acerca de lo que es el absentismo laboral, ya que ambos hacen referencia a esta como la ausencia o falta de trabajo sea justificada o no por parte del empleado.

[31] Franklin y Krieger: Comportamiento Organizacional. Pág. 100.

[32] F. Javier Llaneza Álvarez: Ergonomía y Psicosociología Aplicada, Manual para la formación del especialista. Pág. 395.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO

DIAGNÓSTICO

2.1. AMBIENTE INTERNO

A continuación, se presentan algunos elementos del ambiente interno de la Importadora Campero:

2.1.1. Visión

Después de conversar con el Gerente de la Importadora e indagar en fuentes como internet, se pudo evidenciar que la empresa no cuenta con una visión formalmente establecida.

2.1.2. Misión

Proveer productos y servicios para la construcción con altos niveles de calidad y seguridad coadyuvando al desarrollo de la región, altamente comprometidos con el rubro de la construcción.

2.1.3 Actividad que realiza la Empresa

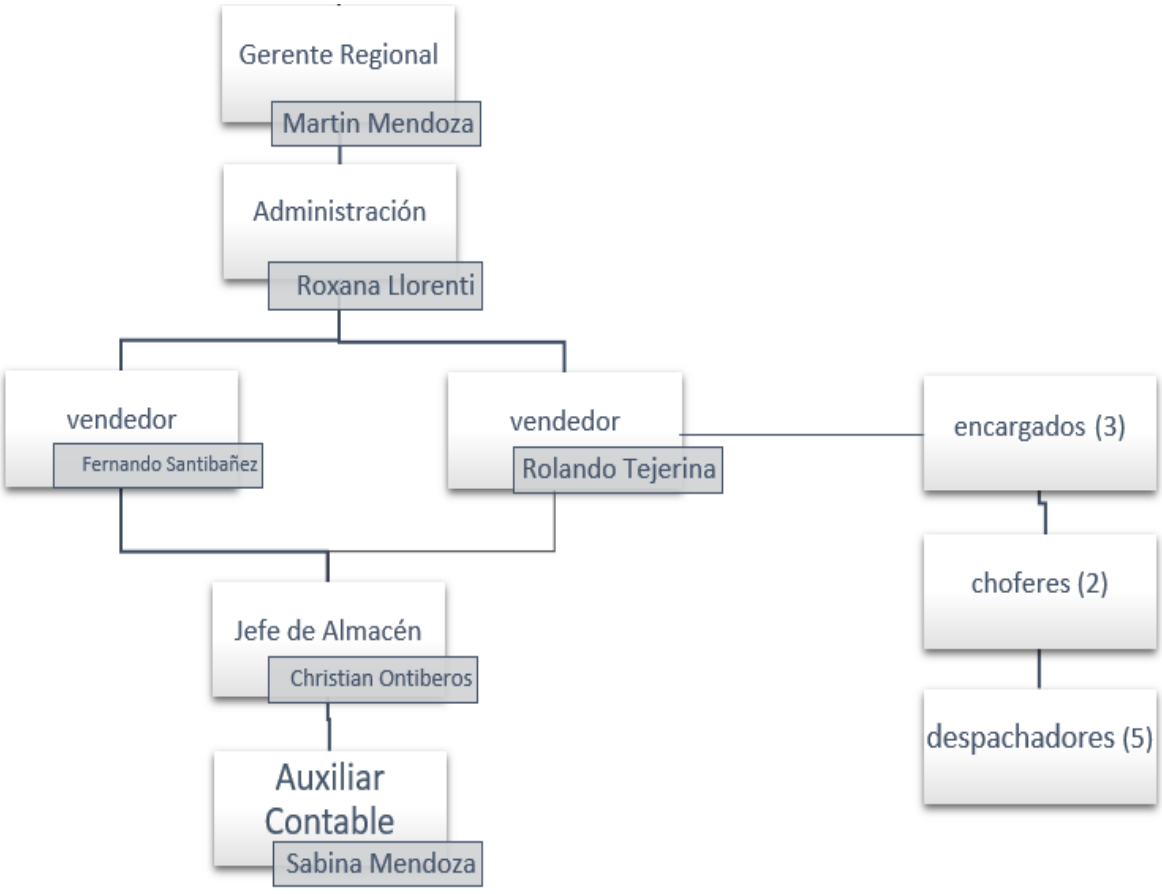
Importadora Campero es una empresa boliviana con una trayectoria de más de 43 años, la cual se llegó a consolidar como la empresa líder en el mercado nacional, ya que siempre ha ofrecido una gama de productos de muy alta calidad. Dedicada a la comercialización de materiales de construcción y metal-mecánica, como ahora también de productos de cerámica y grifería.

2.1.4 Estructura Organizacional

A continuación, pasaremos a mostrar la estructura organizacional de la sucursal Tarija:

GRÁFICO Nº 1

Estructura Organizacional



Fuente: Gerencia Importadora Campero

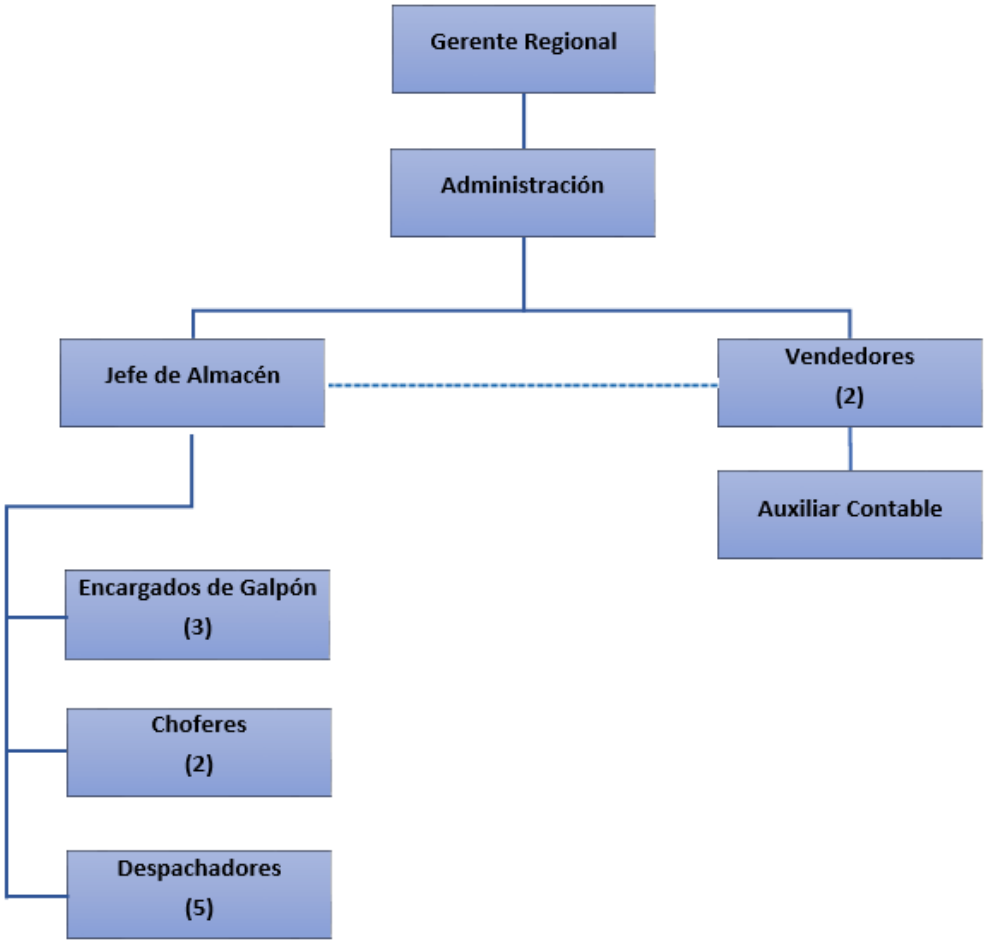
Observando el Organigrama proporcionado por el Gerente Regional de la Importadora Campero, se puede notar que este presenta algunas deficiencias en su elaboración, ya que no cumple con los requisitos básicos de diseño y elaboración de un organigrama, como ser: que los organigramas deben contener nombres de funciones y no de personas, la línea llena colocada al lado de la figura

geométrica indica relación de apoyo o staff, lo cual no aplica a la relación existente el vendedor y los encargados como se muestra en el organigrama actual. Además, de que dos líneas no pueden salir de distintos recuadros y unirse para recaer en otro recuadro, como las líneas que se observan que salen de ambos vendedores para recaer sobre el jefe de almacén.

Es por ello que presentamos el siguiente organigrama:

GRÁFICO Nº2

Estructura Organizacional Sugerida



Fuente: Elaboración Propia

Esta nueva estructura organizacional refleja la realidad actual de la Importadora Campero de la sucursal Tarija, en donde cada puesto se encuentra ubicado en el lugar que le corresponde, tomando en cuenta como parámetro la autoridad que tiene cada uno de ellos.

Además, se tomaron en cuenta las falencias identificadas en el organigrama proporcionado por la Gerencia, las cuales fueron corregidas para la elaboración de este nuevo Organigrama. También, cabe destacar que la línea segmentada que se encuentra entre el Jefe de Almacén y los Vendedores representa la coordinación existente entre ambos puestos.

Es importante recalcar que al iniciar con el presente trabajo de investigación, la Importadora Campero contaba con 22 trabajadores, posteriormente, debido a la pandemia, dicha empresa se vio en la obligación de reducir su personal, por lo cual, actualmente la Importadora cuenta con 16 trabajadores.

2.2. TRABAJO DE CAMPO

2.2.1. Recursos Humanos

En el relevamiento de información conversamos con el gerente, quien indicó que por situaciones de la pandemia, se vio en la necesidad de reducir personal, pasando de tener 22 trabajadores a 15. Así mismo, que se le aumentaron las funciones a los 15 que quedaron, tanto en la actual sucursal como también deberán encargarse de la nueva sucursal ubicada en la avenida Ballivian pasando la circunvalación, la cual ya se está alistando para la inauguración, y que si bien sus funciones aumentaron, el sueldo será el mismo.

Para la nueva sucursal se contratarán máximo dos personas, ya que por la pandemia las ventas disminuyeron y no se cuenta con el presupuesto para contratar a más personal.

Indicó también que para contratar nuevo personal, al revisar los currículos, no toma en cuenta a las personas que hayan trabajado en instituciones públicas, ya

que ellos están acostumbrados a tener sus funciones delimitadas y a realizar tareas específicas, mientras que en las empresas privadas todos deben realizar de todo.

En cuanto a lo que se refiere a las capacitaciones, estas se realizan al personal administrativo, (Gerente, Administrador, Jefe de Almacén, Auxiliar Contable, Vendedores), únicamente al momento de ser contratados, siendo enviados por una semana a la central en Cochabamba, en donde son capacitados para manejar el sistema que utiliza la empresa. Sin embargo, conversando un poco más con el gerente, mencionó también que se realizan actualizaciones solamente a los vendedores, las cuales son dos a tres veces al año. Para los otros administrativos no se realizan dichas actualizaciones ya que considera que es algo irrelevante. Para lo que si se tiene previsto una capacitación a todo el personal administrativo, es para incorporar un sistema moderno a la empresa, llamado SAF, ya que por aproximadamente veinte años se utilizó el sistema DELTA.

Con respecto a los beneficios sociales, la Importadora brinda todos los regidos por la Ley General del Trabajo (desahucio, vacaciones, aguinaldo, horas extras, finiquito, indemnización); de igual manera todos los trabajadores cuentan con el Seguro Social, estando afiliados a la Caja Nacional de Salud y también cuentan con un seguro contra accidentes por el rubro al que se dedica la empresa, el cual no es obligatorio pero la importadora lo tiene, ya que este debería cubrirlo la caja, sin embargo no lo hace. Además, en cuanto a los aportes a la AFP, de estos se encarga la empresa, es por ello que se descuenta un porcentaje del sueldo a cada uno de los trabajadores.

A continuación pasaremos a describir de manera muy breve algunas de las funciones que se realizan en los diferentes cargos administrativos, dicha información se recopiló mediante una entrevista informal no estructurada.

Primeramente, la Administradora de la sucursal, quien es Contador Público, informó que entre las funciones que realiza, están: Ajustes contables, revisión de

caja, ingresos y egresos, cierres de caja de cada día, cálculo de provisión de gastos de cada mes, depósitos al banco.

Así también, indicó que debido a la reducción de personal por la pandemia, se le aumentaron funciones como ser trámites con el ministerio de trabajo, seguros, descuentos, memorándums, pago de horas extras y pago de servicios básicos.

Posteriormente, conversando con los dos encargados de ventas, ambos Contadores Públicos, indicaron que empezaron a realizar ciertas funciones las cuales no cumplían antes, como ser cobranzas y cierres de caja. Este aumento de actividades se debió igualmente a la reducción de personal que se dio dentro de la organización.

Dentro de las funciones que realizaban antes, iban a ferreterías y constructoras a realizar promoción de ventas, pero por motivos de la pandemia dejaron de realizar estas promociones. Estas tenían sus rutas determinadas para cada día de la semana, comenzaban a realizarlo a partir de las 2 de la tarde y el recorrido del vendedor era controlado por GPS.

Como resultado de estos cambios, podemos decir que las funciones que realizan actualmente los encargados de ventas son: cobranzas, atención al cliente, ofrecen los catálogos, las cotizaciones y cierres de caja.

Por otro lado, la auxiliar contable, quien es Contador Público, mencionó que hubo varios cambios tras la reducción de personal, especialmente en su puesto, ya que dejó de realizar las funciones que desempeñaba anteriormente y ahora realiza varias tareas o funciones dentro de la organización.

Antes realizaba el cobro de efectivo de clientes, los ingresos y egresos, al final del día realizaba el arqueo de caja para posteriormente realizar los depósitos, pero como se mencionó anteriormente estas funciones ahora son realizadas por los mismos vendedores.

También informó que dentro de sus nuevas actividades remplaza al Jefe de Almacén cuando este se encuentra de viaje, lo que usualmente sucede una vez al mes, como también reemplaza si es necesario a uno de les vendedores utilizando el código de venta del mismo ya que ella no cuenta con el suyo, además de las que ya realizaba anteriormente como la facturación, asientos contables, registros de cheques y depósitos.

Seguidamente se entrevistó al Jefe de almacén, quien igualmente es Contador Público, e indicó las funciones que realiza en el día a día como por ejemplo el reporte de inventarios (faltantes, sobrantes), programar la logística, es decir que material sale y los que se requieren según las órdenes de cargas. También se encarga de los movimientos generados en almacén, ordena los documentos de forma cronológica para posteriormente elaborar un informe como respaldo.

A diferencia de sus compañeros de trabajo, no le fueron asignadas nuevas funciones por la reducción de personal.

2.2.2. Ventas

Con respecto a las ventas, hay dos modalidades, las cuales son:

- Las ventas directas que sucede cuando el vendedor va a las ferreterías y observa los productos faltantes para posteriormente ofrecerle productos que puede entregarle en ese momento incluso sin cotización, es decir, el vendedor realiza la venta in situ, en donde realiza el cobro y entrega la factura, o también se da el caso en el que levanta el pedido del cliente para después ir a la sucursal, en donde prepara la factura y el material para ser entregado.

Algo semejante ocurre con la promoción de ventas en las obras de construcción, a las que el vendedor se dirige y ofrece los distintos materiales de construcción que convenga al cliente.

- Otra forma es cuando el cliente se contacta con las oficinas ya sea por llamada o correo electrónico para realizar la consulta sobre el material que requiere; es ahí donde el jefe de almacén revisa el stock y en caso de no contar con el producto que requiere el cliente, se contacta con la central en Cochabamba, la Paz o en otro departamento para que se provea el material. Posteriormente se levanta la cotización, la cual es enviada al cliente para que pueda tomar su decisión.

Con respecto a sus formas de cobro, las realizan de dos formas, al contado con factura y al crédito, este último se lo otorga a ferreterías o constructoras con las que ya se hayan trabajado antes, mediante un contrato, el cual establece un plazo de treinta días para realizar el pago; como también se les pide una garantía, la cual depende del monto del material vendido, esto puede ir desde una movilidad hasta un bien inmueble, etc.

Ocurre también el caso donde los clientes pagan el monto total al contado pero no necesariamente retiran el pedido completo, sino que lo van recogiendo por partes.

En relación con este tema, se puede mencionar que los vendedores llevan registros de las ventas diarias, los cuales también quedan registrados en la oficina central de Cochabamba. Este registro se realiza mediante un sistema computarizado, el cual es de suma importancia, ya que se puede dar la situación de que un cliente realice la compra del material y aun estando cancelado en su totalidad, no lo recoja; para ello tiene un tiempo límite de dos años para recogerlo, pasado este tiempo, su pedido queda depurado del listado de pendientes de entrega para evitar que los empleados de la empresa aprovechen esta situación e intenten retirarlo a su nombre. Sin embargo, si tiempo después el cliente se apersona a las oficinas a recoger el material, pese a que este haya sido depurado, se puede recuperar el pedido una vez que el cliente presente su factura y tras enviar una carta a la oficina central informando sobre la situación, se retire el pedido del listado de depurados para poder realizar la entrega correspondiente.

2.2.3. Recompensas y Castigos

Ahora bien, en el caso de recompensas, un día antes del 1º de mayo se realiza un almuerzo con todos los trabajadores y se entregan premios a las personas que se hayan esforzado más y demostrado mayor cariño por la empresa, este premio consiste en un día libre a su elección, generalmente esta recompensa la reciben más que todo los operarios (Encargados de Galpón, Choferes y Despachadores). Cabe recalcar que para elegir a la persona acreedora de esta recompensa se lo hace por simple observación del Gerente.

Con relación a lo anterior, se puede indicar que cada uno de los vendedores tiene metas individuales a alcanzar, las cuales son medidas en peso y están divididas en cinco familias de productos: Fierros, Sanitarios, electrodos, griferías, clavos y alambres. En caso de que uno de ellos alcanzara estas metas, el vendedor recibe un bono de 200 bs; también puede darse el caso de que ambos vendedores alcancen juntamente las metas, en este caso se recibe un bono de 400 bs para la sucursal en general.

Por lo que se refiere a castigos, se da memorándums y suspensión por tres días si se presentan a trabajar en olor a bebida alcohólica o en caso de ausentarse sin previo aviso, además de que por los siguientes tres meses queda denegado cualquier permiso. Cabe recalcar que cada memorándum es una llamada de atención que se registra en el Ministerio de Trabajo, y que al acumular tres, es un justificativo suficiente para despedir al trabajador sin el goce del desahucio. Por otro lado, en caso de retrasos con respecto al horario de entrada, se les realiza un descuento por cada minuto de retraso, el mismo que es registrado y tabulado directamente en Cochabamba, llegando desde ahí las boletas de pago con el descuento correspondiente. Dicho control de entrada se efectúa tanto a personal administrativo como operativo mediante un marcador biométrico que registra el rostro y la huella dactilar.

Estas recompensas y castigos no se encuentran formalmente escritas en un documento.

2.2.4. Provisión de Materiales y Distribución

En lo que concierne a la provisión de productos en la Importadora Campero Sucursal Tarija, el Gerente informó que no necesariamente estos tienen que pasar por la central en Cochabamba para recién llegar aquí, sino que pueden ser importados de manera directa y generalmente se obtienen productos desde Brasil (Fierros) y Argentina (Fierros, alambres). También realizan importaciones de China, Turquía, Italia y además Importadora Campero, por su parte, fabrica tubos en la central de Cochabamba.

Con respecto a la distribución de los productos, la Importadora entrega material sin costo alguno en la mancha urbana, mientras que si la entrega de los productos se debe realizar en otros lugares más alejados como ser en Bermejo, Yacuiba, Caraparí, Entre Ríos u otros, existe un costo adicional al precio, que va en compensación del diésel, vehículo y choferes, cabe recalcar que estas entregas deben ser de volúmenes grandes que justifiquen realizar el viaje, es decir, mínimo arriba de veinte toneladas. También puede darse el caso de que el interesado mande un camión a recoger el pedido.

2.2.5. Autoridad

La importadora tiene una autoridad centralizada ya que la toma de decisiones es realizada por el Gerente y en caso de estar ausente, queda a cargo la administradora, quién debe consultar con su superior antes de tomar alguna decisión. Sin embargo, al tratarse de decisiones mayores, como ser venta al crédito por montos realmente elevados, el Gerente debe comunicarse necesariamente con la central, primeramente de forma verbal, de manera que la decisión sea tomada lo más antes posible, y posteriormente una vez aceptada la petición, se debe enviar un correo de manera que esto quede como respaldo.

2.2.6. Descripción de las Instalaciones de la Sucursal de la Importadora Campero en Tarija

Las instalaciones cuentan con un galpón, el cual está dividida en 3 secciones, cada una de estas con sus respectivos nombres (Galpón 1, Galpón 2 y Galpón 3):

- En el primer galpón están las oficinas, el almacenamiento de griferías y alambres, como también el marcador biométrico que se ubica justo en la entrada de este galpón, afuera de las oficinas.
- En el segundo galpón se encuentran las máquinas plegadoras ondulatoria y trapezoidal, el puente grúa y las láminas de calaminas. También están los platinos, tubos, planchas, gaviones y alquitrán.
- En el tercer galpón se encuentran los fierros y alambres ubicados en casilleros, y un segundo puente grúa.

  Además, en la parte trasera de los galpones, cuentan con un depósito de desechos.

Al encontrarse las oficinas dentro de un galpón, se percibió molestias debido al ruido que ocasiona la máquina de ondulamiento de calamina, la cual influye en la comunicación del cliente-vendedor, y esta dificultad aumenta aún más ahora con el uso de los barbijos. Otra molestia percibida en las oficinas, fue el ruido que se produce cuando llueve, ya que los techos de los galpones son de calamina, provocando igualmente una interferencia en la comunicación.

Al mismo tiempo, refiriéndonos a las oficinas, se observó también que este ambiente es pequeño, ya que en total el ambiente mide aproximadamente 17 metros de largo y 4 metros de ancho, de los cuales 7 metros son de la oficina del Gerente, en donde también se encuentra la sala de juntas; los 10 metros sobrantes son compartidos por cinco administrativos, quedando un espacio reducido para los escritorios, lo cuales se encuentran bastante juntos y por lo tanto queda poco espacio para desplazarse por el lugar.

Además, en relación a lo anterior, se pudo notar que el ambiente de las oficinas es bastante caluroso, ya que aparte del ambiente pequeño, existe poca circulación de aire a pesar de que cuentan con ventanas, debido a que como se mencionó anteriormente, se encuentran dentro de un galpón, lo cual disminuye el ingreso de aire, además de que los mismos cuentan con techo de calamina siendo un material que se calienta estando expuesto al sol, y además estas oficinas no cuentan con aire acondicionado ni ventiladores.

En consecuencia al ambiente pequeño y caluroso, se puede generar un decaimiento físico en el personal, y por consiguiente disminución en su rendimiento laboral. Además, en situación actual de pandemia este ambiente pequeño y poco aireado es algo bastante desfavorable.

Conjuntamente, se puede destacar que dichas oficinas están construidas con material de melanina, ya que al principio estas instalaciones eran provisionales, puesto que se tiene previsto un espacio para construir las oficinas fuera de los galpones. Sin embargo, se dejó pasar el tiempo y esto nunca se realizó, manteniéndose con estas instalaciones hasta la fecha.

2.2.7. Señalización

Por otro lado, en las instalaciones de la sucursal de la Importadora Campero se pueden visualizar distintos letreros de señalización, como ser:

- Uso obligatorio de ropa y equipo de protección en el sector de los galpones, lo que incluye: overol, botas, casco, guantes y protectores auditivos, este último cuando sea necesario, es decir, cuando se realice el uso de las máquinas plegadoras de calamina.
- Punto de encuentro en caso de incendios, salida de emergencia y extintor.
- Velocidad máxima, zona de carga y parqueo.
- Prohibido el uso de celulares y prohibido fumar dentro de los galpones.
- Prohibido pasar.
- Por la situación actual de pandemia, incluyeron letreros informativos de cuidado y prevención contra el covid.
- Punto de hidratación.

Otro aspecto importante a considerar en el ambiente de trabajo es la falta de limpieza en la que se encuentran los vestidores y casilleros de los operarios, lo cual puede causar molestias en los mismos.

2.2.8. Recursos Tecnológicos

De acuerdo a lo observado en el ambiente, cada uno de los administrativos cuenta con computadoras en buen estado e impresoras que solo imprime en blanco y negro, la única impresora a color se encuentra dentro de la oficina del Gerente, por lo cual los demás administrativos están entrando y saliendo constantemente a esta oficina para hacer uso de esta impresora. Esto puede ocasionar molestias para ambas partes. También cuentan con libre acceso a Internet.

Además, los operarios cuentan con puentes grúas y máquinas plegadoras.

2.2.9. Recursos Materiales

La importadora cuenta con dos camiones, una furgoneta y una moto, los cuales, desde la central en Cochabamba se lleva un registro del recorrido de cada uno de los vehículos para realizar revisiones cada cierto kilometraje. Pese a este mantenimiento, los vehículos aún siguen presentando ciertas fallas debido a su antigüedad, lo cual puede llegar a generar molestias en los choferes.

Adicionalmente, en la nueva sucursal se cuenta con un montacargas, que se encuentra en muy mal estado.

2.3. METODOLOGÍA DE LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para la medición del Clima Organizacional se emplearon las siguientes técnicas de investigación: entrevista, encuesta y observación. Esto con el fin de recopilar información necesaria para el análisis de la situación del Clima Organizacional de la Importadora Campero.

2.3.1. Entrevista

La entrevista se realizó al Gerente, con el objeto de adquirir información que sea útil para la presente investigación. **(Ver Anexo 1)**

Así mismo, se entrevistó al personal administrativo con el fin de conocer sus funciones actuales como también las funciones que realizaban antes de la reducción del personal de la empresa. **(Ver Anexo 2)**

2.3.2. Encuesta

La encuesta fue elaborada y aplicada con el fin de identificar el clima laboral actual que se vive en la Importadora Campero. Sus preguntas fueron diseñadas tomando en cuenta los factores del Clima Organizacional, los cuales son objetivos y subjetivos. **(Ver Anexo 3)**

2.3.3. Observación

La observación permitió obtener una percepción más clara en lo que se refiere al ambiente laboral y como se llevan a cabo las actividades diarias dentro de la empresa.

2.3.4. Universo de la Encuesta

Para la encuesta no se necesitó obtener una muestra, ya que se la aplicó al universo total de los 15 trabajadores de la Importadora Campero Sucursal Tarija.

Este universo consta de los siguientes puestos de Trabajo:

- 1 Administrador.
- 2 Vendedores.
- 1 Jefe de Almacén.
- 1 Auxiliar Contable.
- 3 Encargados de Galpón.
- 2 Choferes.
- 5 Despachadores.

2.3.5. Factores de Investigación

CUADRO Nº 1

FACTORES	Nº DE PREGUNTA	PREGUNTAS
Factores Objetivos	7.	Estoy conforme con la limpieza e higiene de mi lugar de trabajo.
	8.	Las herramientas y equipos que utilizo están en condiciones adecuadas.
	11.	La empresa se preocupa por mejorar constantemente las condiciones de trabajo.
	12.	Los reglamentos, normas, manuales y procedimientos administrativos, se encuentran al alcance de todos los funcionarios de la empresa y han sido socializados por los funcionarios responsables.
	18.	Estoy conforme con las condiciones físicas y medioambientales (iluminación, espacio, confort, etc.) de mi trabajo.
	19.	Las funciones de mi puesto están claramente definidas.
	20.	Hay condiciones para concentrarse y poder trabajar sin interrupciones no deseadas.
	24.	Recibo una remuneración proporcional de acuerdo al trabajo que realizo en la empresa.
	31.	Realizo funciones que no van de acuerdo al cargo que ocupo.
	36.	¿Dispone de las herramientas y equipos necesarios para realizar su trabajo?
Factores Subjetivos	1.	Mi inmediato superior escucha mis opiniones y sugerencias.
	2.	Mi inmediato superior escucha mis reclamos y me da una solución rápida.
	3.	Mi inmediato superior fomenta una relación positiva entre mis compañeros de trabajo.
	4.	Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.
	5.	Recibo elogios, reconocimientos u otros, cuando realizo bien mi trabajo.
	6.	Existe una buena comunicación con mis compañeros de trabajo.
	9.	La capacitación la reciben solo algunos trabajadores.
	10.	Toda decisión significativa que se quiera tomar es necesario consultarla con mis superiores antes de ponerla en práctica.

	13.	En mi trabajo me siento desmotivado.
	14.	En mi trabajo me siento cómodo.
	15.	En mi trabajo me siento explotado.
	16.	En mi trabajo me siento valorado como persona.
	17.	Me siento a gusto en mi trabajo.
	21.	Realizo mi trabajo solo por recibir una remuneración.
	22.	Estoy satisfecho con mi ambiente laboral.
	23.	Termino mi jornada laboral sintiéndome satisfecho de lo que hice.
	25.	Estoy orgulloso de pertenecer al equipo de trabajo de la Importadora Campero.
	26.	El clima laboral de Importadora Campero estimula mi eficiencia en el trabajo que desempeño.
	27.	Siento libertad de expresar mis ideas a mi superior.
	28.	El Gerente no comunica oportunamente al personal respecto a los cambios que surgen.
	29.	Considero que el trabajo que realizo es de alto riesgo para mi salud.
	30.	Sufro estrés debido a la exigencia del trabajo.
	32.	Interactuar con los clientes normalmente me provoca estrés.
	33.	¿Considera que la Importadora Campero cuenta con distintas formas de motivación?
	34.	¿Cambiaría algo de su Ambiente Laboral?
	35.	¿Considera que existe una buena relación con sus compañeros de trabajo?
	37.	¿Alguna vez se le presentaron dificultades en su trabajo diario?
	38.	¿Con frecuencia escucha algunas quejas por parte de sus compañeros con respecto al ambiente laboral?

Fuente: Elaboración Propia

2.4. RESULTADOS OBTENIDOS MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO

Mediante el cuestionario que consta de 38 preguntas tanto cerradas como abiertas aplicado al personal de la Importadora Campero, se obtuvo información relevante para la presente investigación, la cual fue tabulada, graficada e interpretada, con el fin de lograr una mayor compresión con respecto a la percepción que tienen los trabajadores de la Importadora acerca del clima laboral existente en esta.

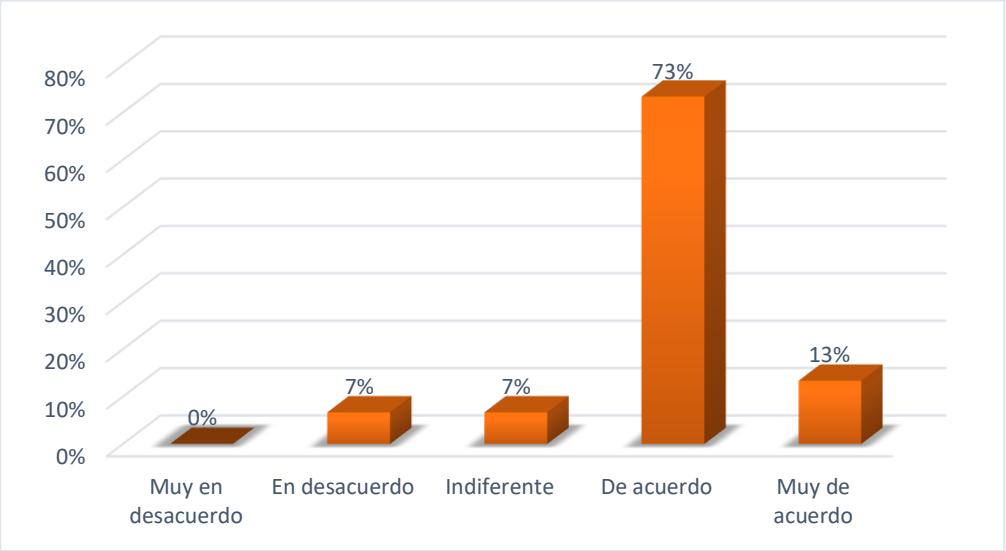
A continuación se presentan los resultados:

2.4.1. El superior escucha las opiniones y sugerencias del trabajador

CUADRO Nº 2

	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	7%
Indiferente	1	7%
De acuerdo	11	73%
Muy de acuerdo	2	13%
TOTAL	15	100%

GRÁFICO Nº 3



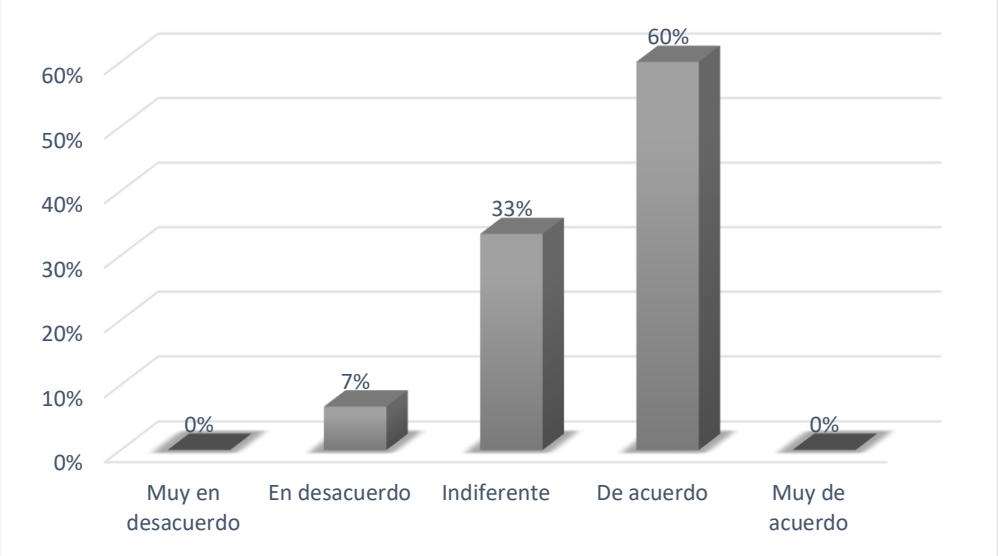
Analizando los resultados obtenidos mostrados en la gráfica se puede observar que casi todos los trabajadores son escuchados en sus opiniones y sugerencias a excepción de uno de ellos. Sin embargo, pese a estos resultados positivos, al conversar con los trabajadores manifestaron que no siempre toman en cuenta sus sugerencias, lo cual puede ser negativo para la relación entre trabajador-gerente e incluso el ambiente laboral.

2.4.2. El inmediato superior escucha los reclamos y les da una solución rápida a los trabajadores.

CUADRO Nº 3

	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	7%
Indiferente	5	33%
De acuerdo	9	60%
Muy de acuerdo	0	0%
TOTAL	15	100%

GRÁFICO Nº 4



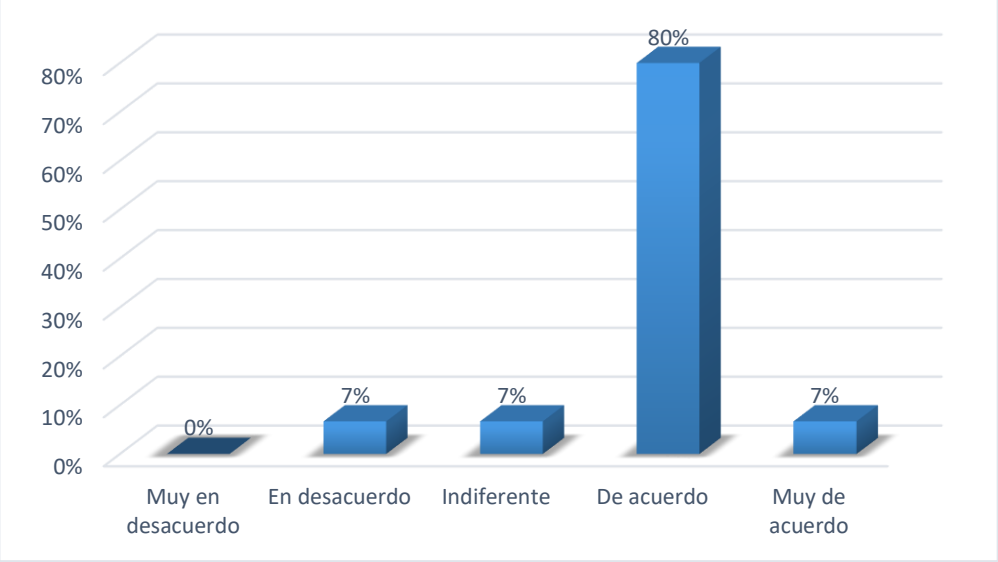
En esta afirmación se puede destacar el hecho de que la mayoría de los trabajadores son escuchados por su superior a excepción de uno, y otros trabajadores que se muestran indiferentes, sin embargo, es importante que todos sean escuchados por igual y que se brinden las respectivas soluciones a los distintos problemas que se les presente, ya que esto podría provocar molestias.

2.4.3. El inmediato superior fomenta una relación positiva entre los compañeros de trabajo.

CUADRO Nº 4

	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	7%
Indiferente	1	7%
De acuerdo	12	80%
Muy de acuerdo	1	7%
TOTAL	15	100%

GRÁFICO Nº 5



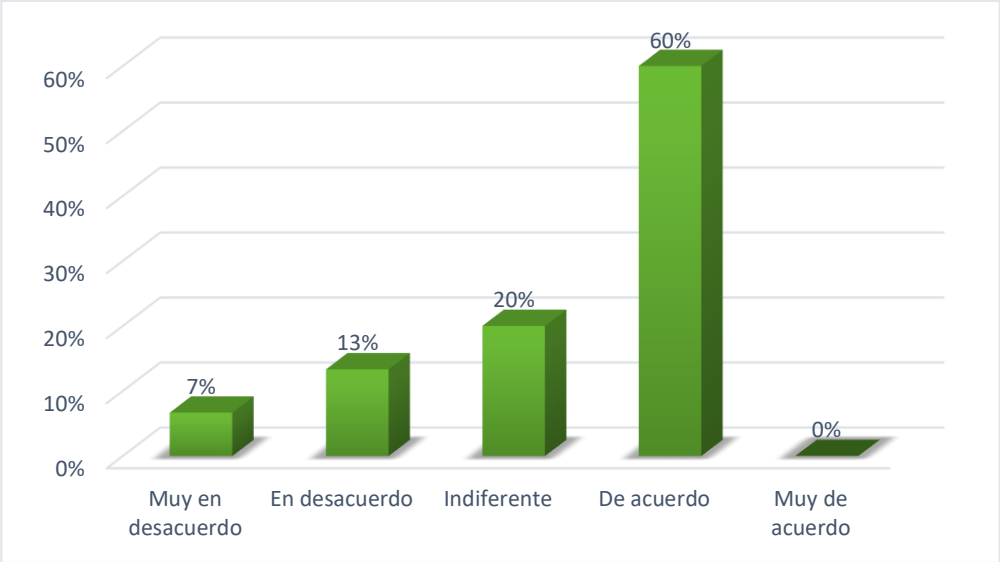
En esta grafica se puede observar que casi todos los trabajadores opinan que su superior fomenta una relación positiva entre ellos, a excepción de uno. Estos resultados son positivos para la empresa, ya que, para lograr un buen ambiente laboral, un aspecto importante es que exista una buena relación entre compañeros de trabajo

2.4.4. Todos los trabajadores aportan ideas para mejorar su trabajo.

CUADRO Nº 5

	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	7%
En desacuerdo	2	13%
Indiferente	3	20%
De acuerdo	9	60%
Muy de acuerdo	0	0%
TOTAL	15	100%

GRÁFICO Nº 6



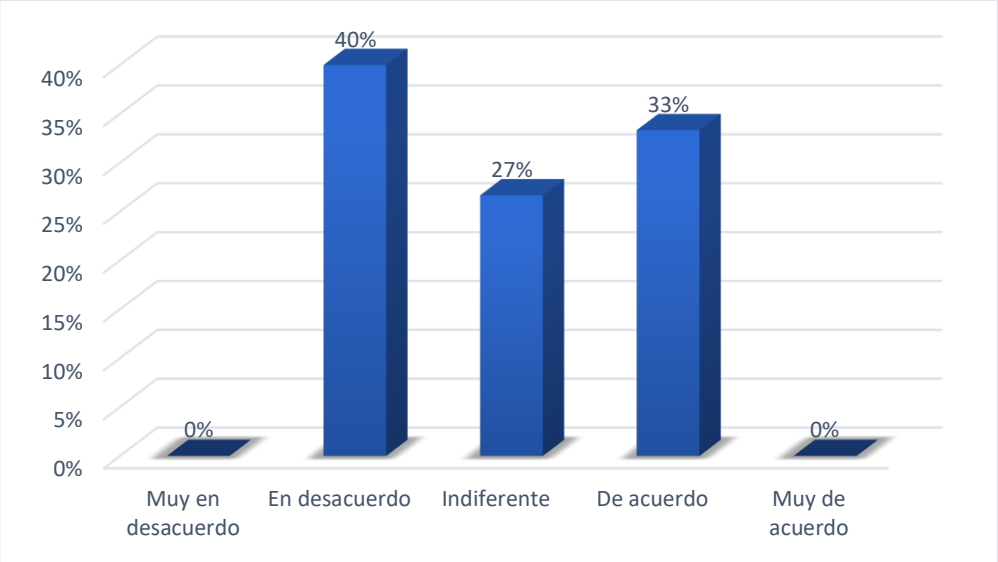
Analizando estos resultados, demuestran que la mayoría del personal de la Importadora Campero se siente con la libertad de expresar sus ideas, sin embargo, tres de los trabajadores están en desacuerdo y otros tres se encuentran indiferentes. También se puede mencionar que conversando con los trabajadores, indican que pese a mencionar sus ideas, estas no son tomadas en cuenta.

2.4.5. Elogios, reconocimientos u otros, cuando los trabajadores realizan bien su trabajo.

CUADRO Nº 6

	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	6	40%
Indiferente	4	27%
De acuerdo	5	33%
Muy de acuerdo	0	0%
TOTAL	15	100%

GRÁFICO Nº 7



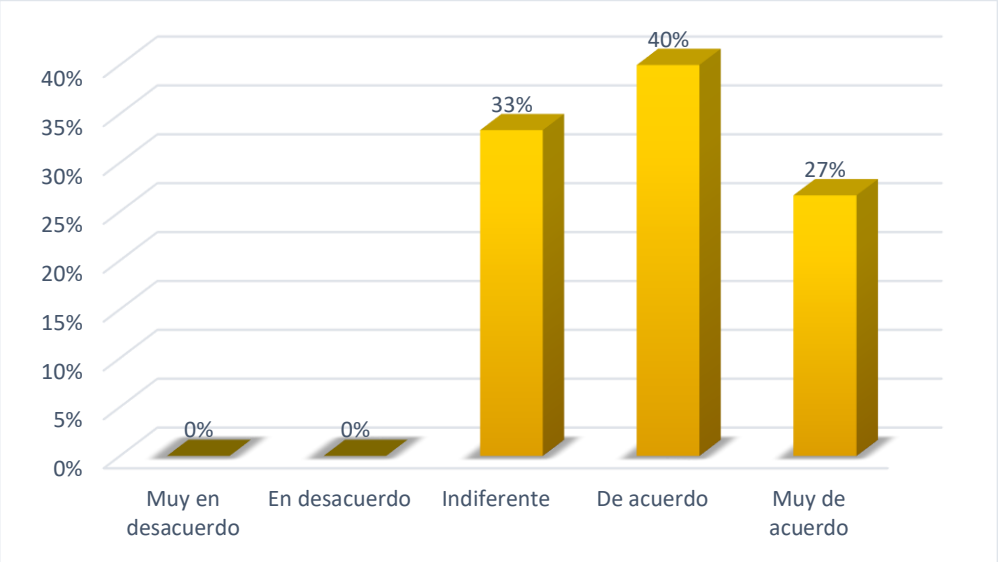
Este grafico muestra que la cantidad de trabajadores que no recibe elogios ni reconocimientos cuando hacen bien su trabajo, es mayor a los que si los reciben. Esto puede ser negativo para el ambiente laboral de la empresa ya que todos no tiene el mismo trato por igual afectando incluso en su desempeño.

2.4.6. Existe una buena comunicación entre los compañeros de trabajo.

CUADRO Nº 7

	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	5	33%
De acuerdo	6	40%
Muy de acuerdo	4	27%
TOTAL	15	100%

GRÁFICO Nº 8



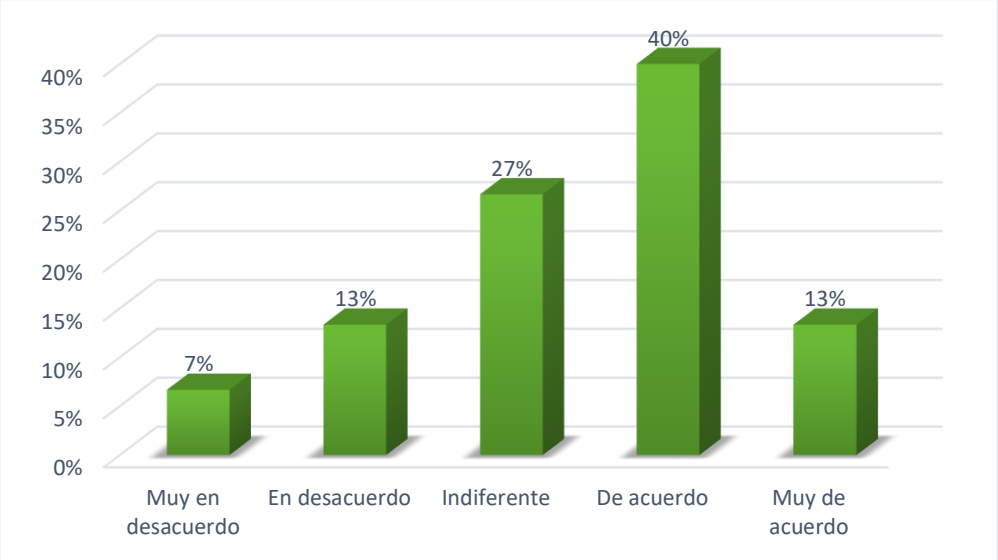
Con los datos obtenidos se puede observar que existe una buena comunicación entre los trabajadores de la Importadora Campero, pues la mayoría opino estar de acuerdo con esta afirmación. Esto es favorable para el ambiente laboral ya que el mantener una buena comunicación entre compañeros ayuda a la persona a sentirse cómoda dentro del lugar donde desempeña sus labores.

2.4.7. Los trabajadores están conformes con la limpieza e higiene de su lugar de trabajo.

CUADRO Nº 8

	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	7%
En desacuerdo	2	13%
Indiferente	4	27%
De acuerdo	6	40%
Muy de acuerdo	2	13%
TOTAL	15	100%

GRÁFICO Nº 9



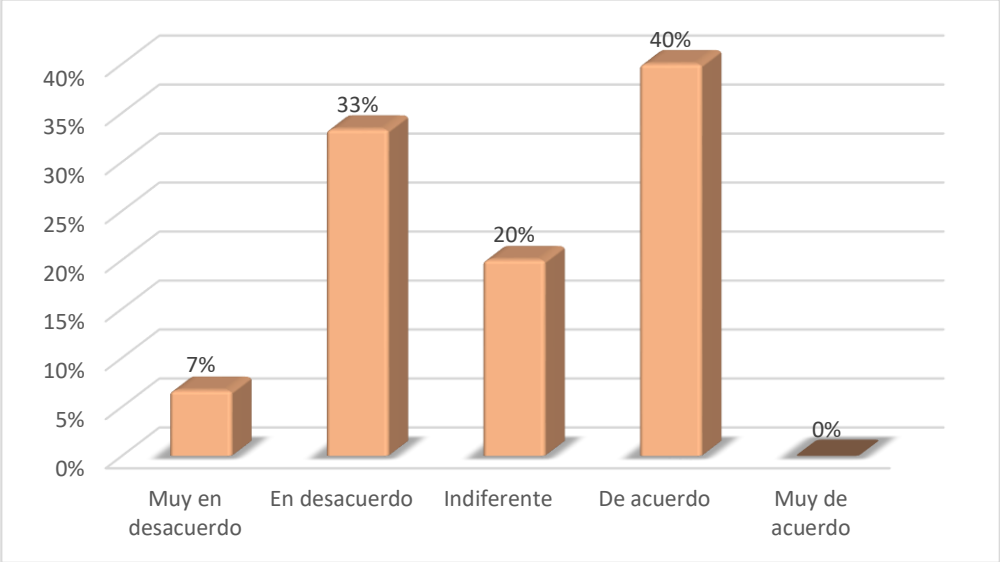
Se puede observar que, si bien la mayoría de los trabajadores se encuentra conforme con la limpieza e higiene de su lugar de trabajo, una cantidad menor, es decir tres trabajadores están entre desacuerdo y muy en desacuerdo. Con respecto a esto, de acuerdo a la observación realizada, se pudo notar que las oficinas se encontraban limpias, sin embargo, en algunas partes de los galpones se notó la suciedad del piso debido a la concentración de palomas en el techo, además del polvo, lo cual mostraba un aspecto antihigiénico.

2.4.8. Las herramientas y equipos que utilizan los trabajadores están en condiciones adecuadas.

CUADRO Nº 9

	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	7%
En desacuerdo	5	33%
Indiferente	3	20%
De acuerdo	6	40%
Muy de acuerdo	0	0%
TOTAL	15	100%

GRÁFICO Nº 10



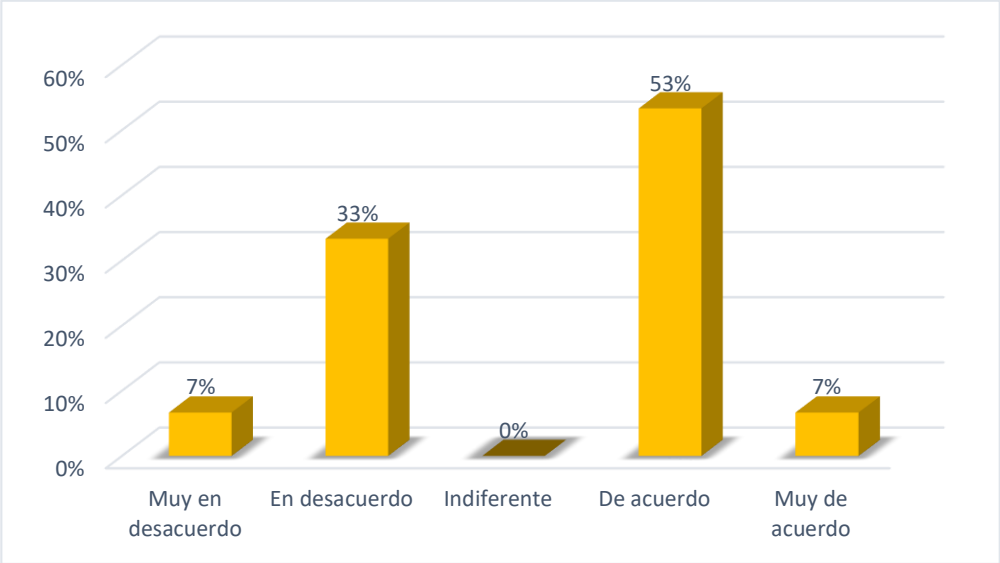
Analizando los presentes resultados se puede decir que seis de los trabajadores si cuentan con las herramientas y equipos en las condiciones adecuadas para el realizar su trabajo, sin embargo, existe otra cantidad de ellos que opina lo contrario. El contar con las herramientas y equipos adecuados para realizar sus labores es de importancia para los trabajadores ya que pueden ahorrar tiempo y sentirse seguros de realizar un buen trabajo, además de disminuir riegos de accidentes laborales al tratarse de una empresa que trabaja con material de construcción.

2.4.9. Sobre la capacitación que reciben solo algunos trabajadores.

CUADRO Nº 10

	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	7%
En desacuerdo	5	33%
Indiferente	0	0%
De acuerdo	8	53%
Muy de acuerdo	1	7%
TOTAL	15	100%

GRÁFICO Nº 11



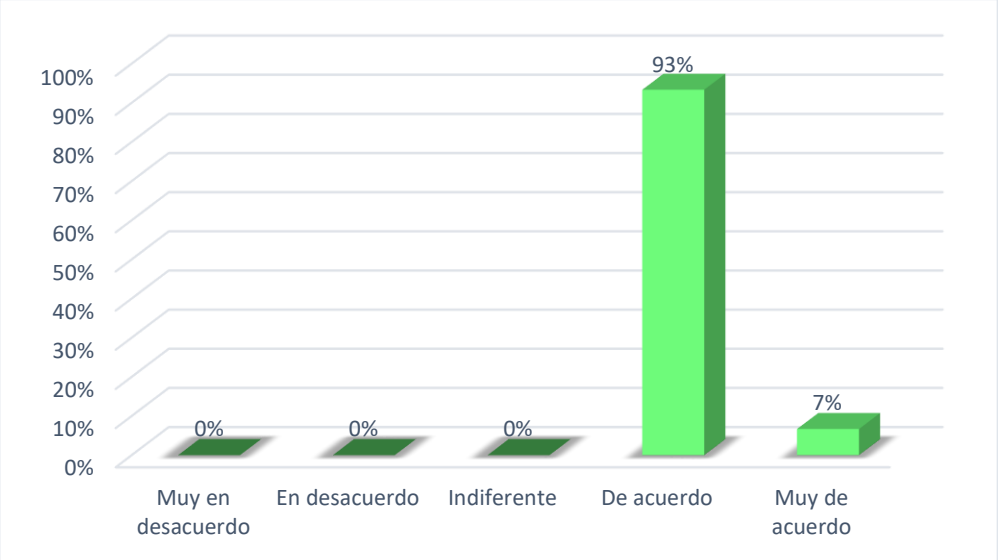
Estos datos permiten ver que la mayoría de los trabajadores no recibieron capacitación, sin embargo, existe otro porcentaje de personal que, si recibió la capacitación necesaria, la cual sucede al momento de ser contratados, siendo importante que se brinde capacitación a todos por igual, esto refiriéndose al personal administrativo, además de que esto favorecería a la empresa, ya que al capacitar su capital humano, le permite tener elementos competitivos y por ende esto favorecerá al crecimiento y desarrollo de la misma.

2.4.10. Acerca de que las decisiones significativas que se quieran tomar es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.

CUADRO Nº 11

	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	0	0%
De acuerdo	14	93%
Muy de acuerdo	1	7%
TOTAL	15	100%

GRÁFICO Nº 12



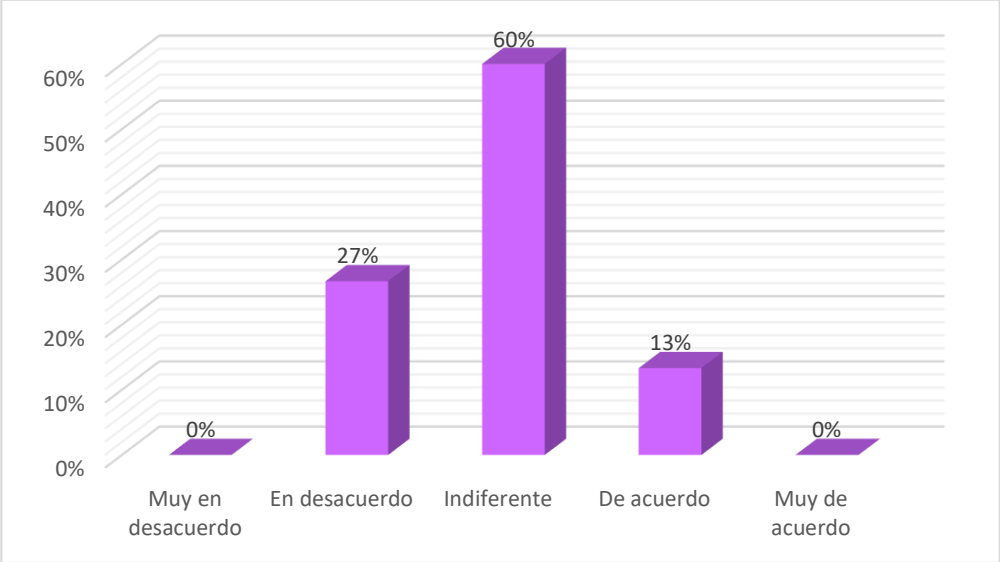
Según los datos obtenidos se puede observar que todos los trabajadores tienen que consultar con su superior antes de tomar una decisión significativa. Esto demuestra que en la Importadora Campero se mantiene con una autoridad centralizada, ya que todas las decisiones son tomadas por el gerente, respetando la autoridad que tiene el mismo.

2.4.11. Acerca de que la empresa se preocupa por mejorar constantemente las condiciones de trabajo.

CUADRO Nº 12

	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	4	27%
Indiferente	9	60%
De acuerdo	2	13%
Muy de acuerdo	0	0%
TOTAL	15	100%

GRÁFICO Nº 13



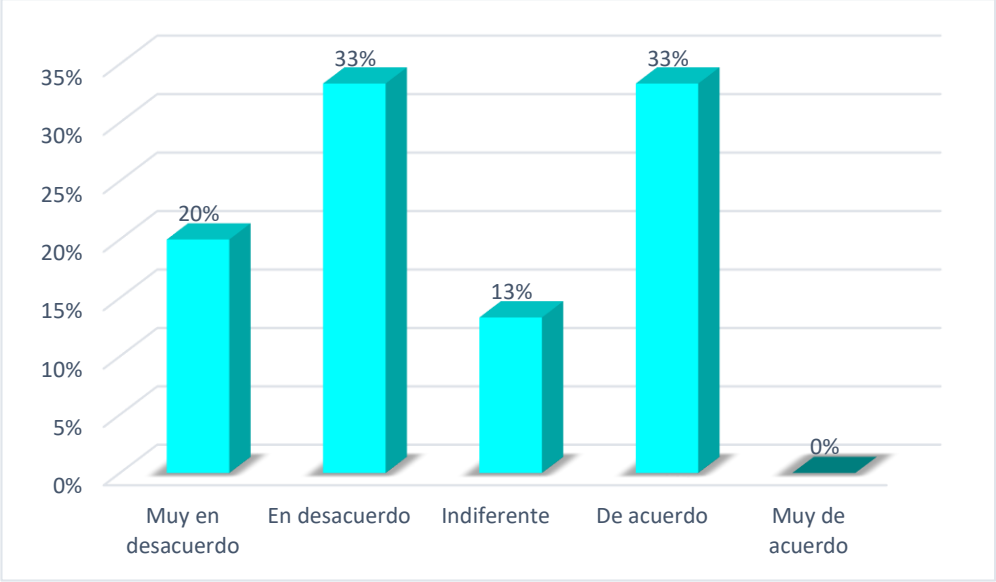
Analizando los resultados se puede decir que tan solo dos trabajadores opinan que la empresa se preocupa por mejorar las condiciones de su trabajo, cuatro de ellos opinan lo contario, mientras que la mayoría se muestra indiferente. Esto puede ser negativo para la empresa ya que el no contar con las condiciones adecuadas, como ser el ambiente, seguridad, salud, puede generar estrés e influir en su desempeño laboral de los mismos.

2.4.12. Con relación a que los reglamentos, normas, manuales y procedimientos administrativos, se encuentran al alcance de todos los funcionarios de la empresa y han sido socializados por los funcionarios responsables.

CUADRO Nº 13

	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	3	20%
En desacuerdo	5	33%
Indiferente	2	13%
De acuerdo	5	33%
Muy de acuerdo	0	0%
TOTAL	15	100%

GRÁFICO Nº 14



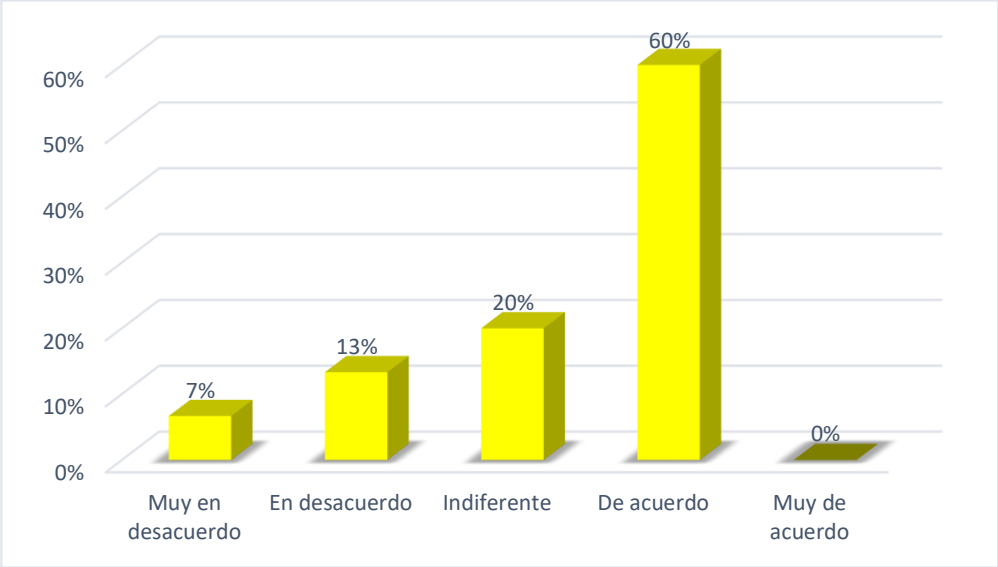
Se puede observar que la mayoría de los trabajadores opinan que los reglamentos, normas, manuales y procedimientos administrativos, no se encuentran al alcance de todos los funcionarios de la empresa y no han sido socializados por los funcionarios responsables, otra cantidad menor de cinco trabajadores opinan lo contrario. El no conocer bien los reglamentos y normas administrativas puede ser un factor negativo para la empresa, pues los trabajadores no tienen conocimiento de cuáles son sus obligaciones y que cosas no deben hacer.

2.4.13. Acerca de que el trabajador se siente desmotivado.

CUADRO Nº 14

	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	7%
En desacuerdo	2	13%
Indiferente	3	20%
De acuerdo	9	60%
Muy de acuerdo	0	0%
TOTAL	15	100%

GRÁFICO Nº 15



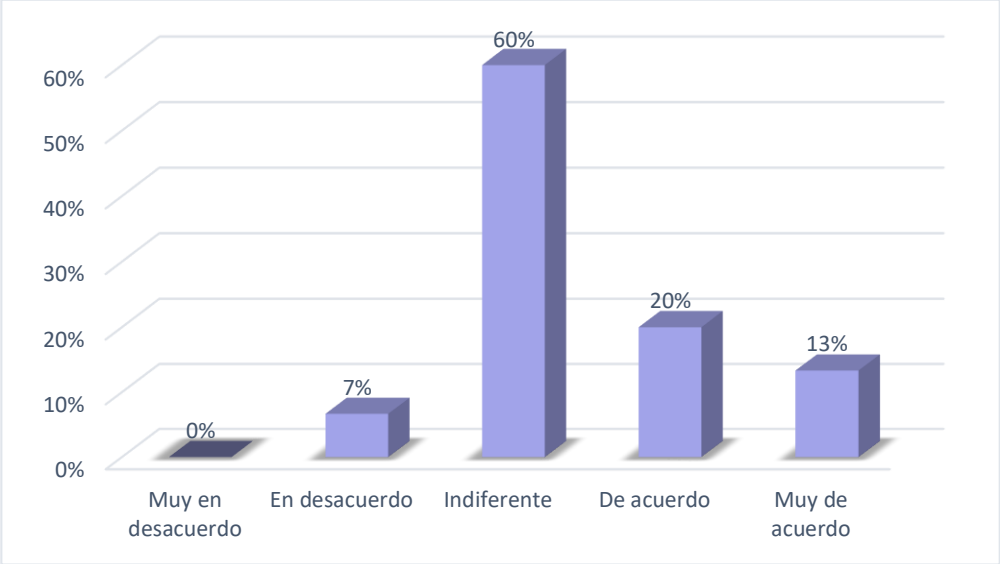
Este grafico muestra que la mayoría de los trabajadores se encuentra desmotivado, a excepción de tres de ellos. El hecho de que la mayoría de los trabajadores se encuentren desmotivados es un aspecto negativo para la empresa como también para el ambiente laboral de la misma, pues al estar desmotivados puede generar un alto nivel de absentismo y disminución en el rendimiento de los trabajadores.

2.4.14. Sobre que el trabajador se siente cómodo.

CUADRO Nº 15

	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	7%
Indiferente	9	60%
De acuerdo	3	20%
Muy de acuerdo	2	13%
TOTAL	15	100%

GRÁFICO Nº 16



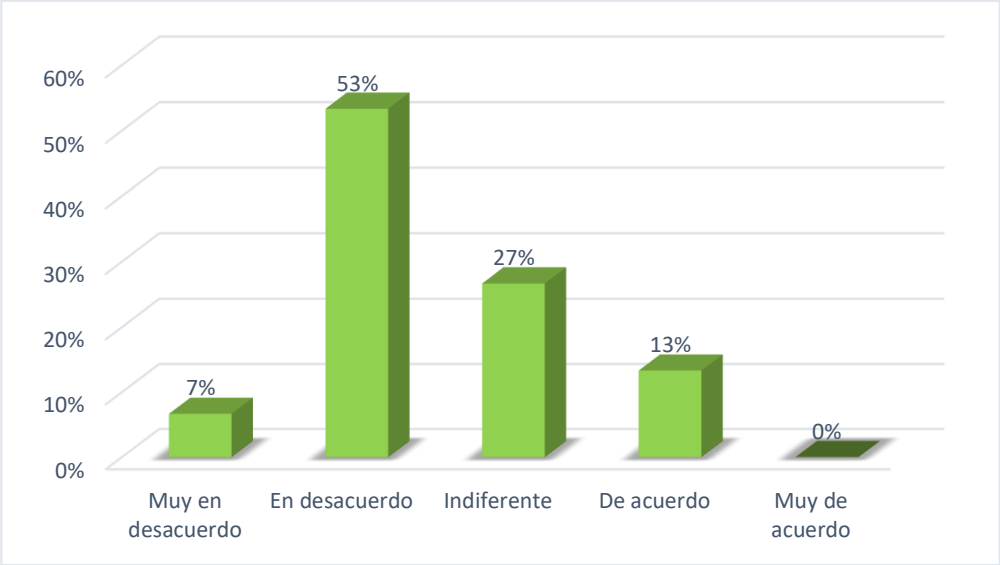
Estos datos muestran que solo cinco de los trabajadores se sienten cómodos en su área laboral, a diferencia de uno que opina lo contrarios, mientas que la mayoría se muestra indiferente a esto. Si bien la mayoría se encuentra indiferente, el hecho de que el trabajador no se sienta cómodo puede afectar su capacidad de concentración y por ende la productividad del mismo.

2.4.15. Acerca de que el trabajador se siente explotado.

CUADRO Nº 16

	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	7%
En desacuerdo	8	53%
Indiferente	4	27%
De acuerdo	2	13%
Muy de acuerdo	0	0%
TOTAL	15	100%

GRÁFICO Nº 17



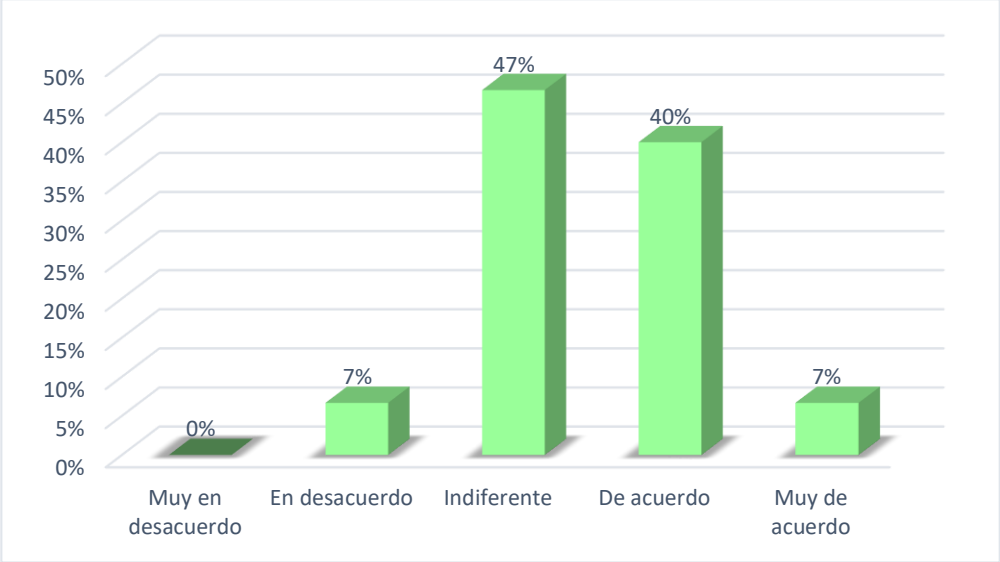
Podemos observar que la mayoría de los encuestados no se siente explotado, a diferencia de dos de ellos. Si bien el porcentaje de en desacuerdo es mayor al porcentaje de los que opinan estar de acuerdo, esto puede ser una alerta para la empresa, aun mas cuando el porcentaje de trabajadores indiferentes frente a esta afirmación es igualmente elevado, pues que se sientan explotados puede generar varios conflictos para la empresa por que los trabajadores pueden retirarse de la misma a la primera oportunidad que se les presente.

2.4.16. Acerca de que el trabajador se siente valorado como persona.

CUADRO Nº 17

	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	7%
Indiferente	7	47%
De acuerdo	6	40%
Muy de acuerdo	1	7%
TOTAL	15	100%

GRÁFICO Nº 18



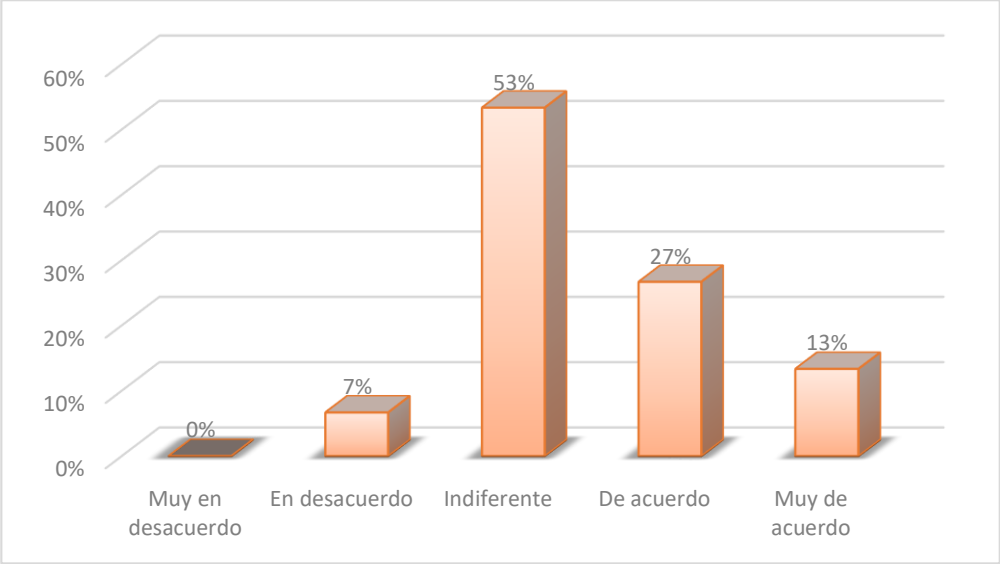
Observando los datos obtenidos se puede decir que existe una cantidad igual de trabajadores que se sienten valorados como los que se muestran indiferentes a esto, sin embargo, un trabajador considera no sentirse valorado como persona. Este es un aspecto positivo, ya que permite que los trabajadores se sientan importantes dentro de la empresa.

2.4.17. Acerca de que el trabajador se siente a gusto en su trabajo.

CUADRO Nº 18

	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	1	7%
Indiferente	8	53%
De acuerdo	4	27%
Muy de acuerdo	2	13%
TOTAL	15	100%

GRÁFICO Nº 19



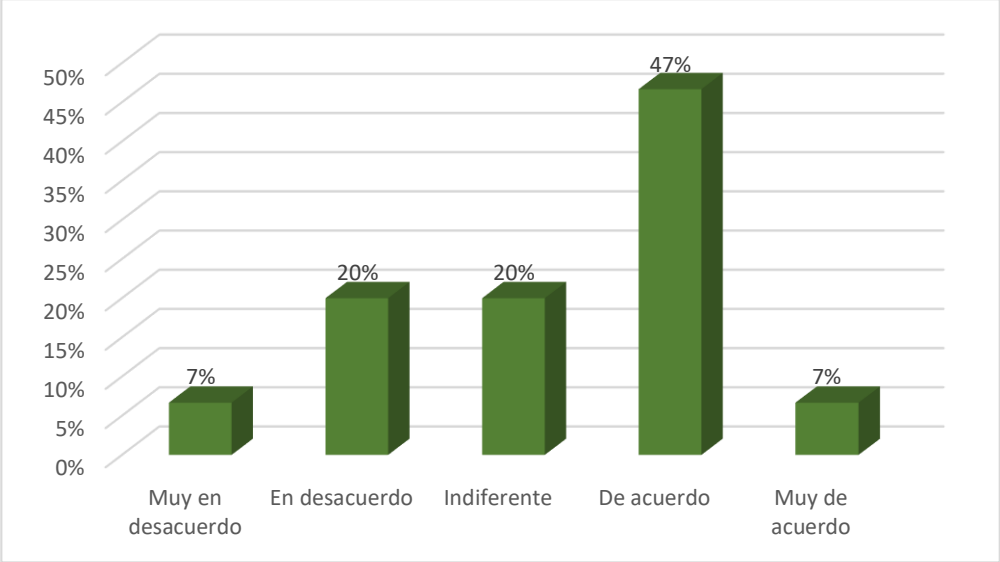
La mayoría de los trabajadores se muestran indiferentes a cerca de sentirse a gusto en su trabajo, seis de ellos si se sienten a gusto y uno de ellos opina no sentirse a gusto. Se debe tomar en cuenta este punto ya que el que una persona se sienta a gusto en su trabajo ayuda a que este pueda desempeñar sus labores de una mejor manera.

2.4.18. Sobre que el trabajador está conforme con las condiciones físicas y medioambientales (iluminación, espacio, confort, etc.) de su trabajo.

CUADRO Nº 19

	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	7%
En desacuerdo	3	20%
Indiferente	3	20%
De acuerdo	7	47%
Muy de acuerdo	1	7%
TOTAL	15	100%

GRÁFICO Nº 20



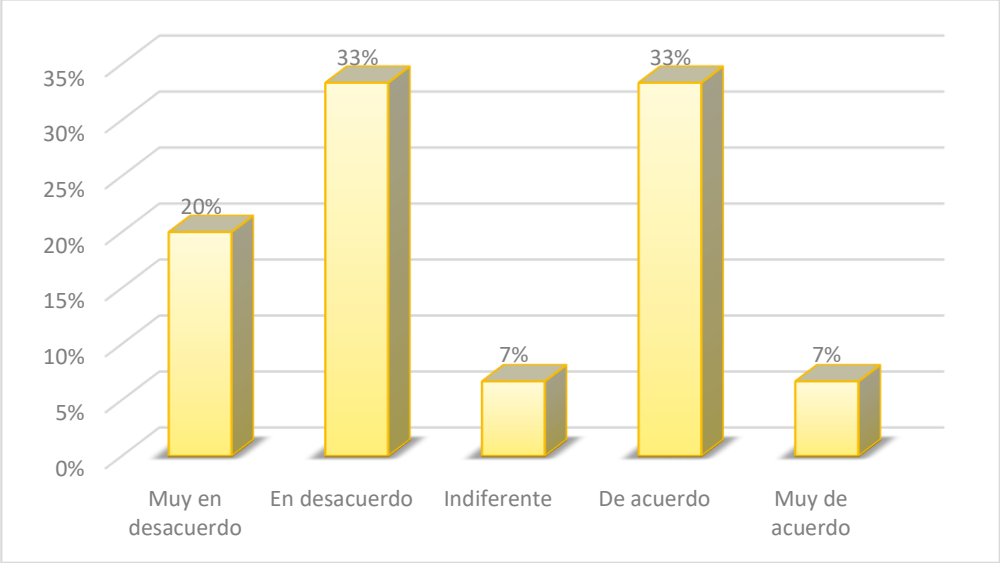
Estos porcentajes dan a conocer que tal vez no todos tienen las mismas condiciones en su área laboral, pues ocho trabajadores se sienten conformes con las condiciones físicas y el confort a diferencia de cuatro de ellos que no lo están. Esta cantidad de personas que están en desacuerdo se puede relacionar con la cantidad de administrativos, ya que de acuerdo a la observación, son ellos los que presentan problemas con las condiciones físicas y medioambientales. Esto puede ser perjudicial para el trabajador, tanto a nivel físico como mental y se debe tomar en cuenta ya que pasan la mayoría del día en su trabajo.

2.4.19. Con relación a que las funciones del puesto del trabajador están claramente definidas.

CUADRO Nº 20

	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	3	20%
En desacuerdo	5	33%
Indiferente	1	7%
De acuerdo	5	33%
Muy de acuerdo	1	7%
TOTAL	15	100%

GRÁFICO Nº 21



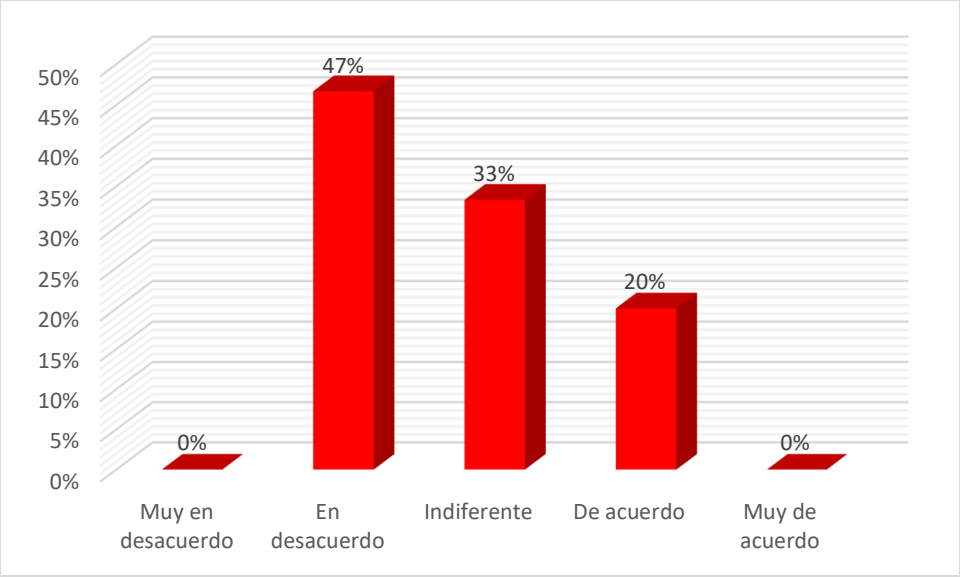
Se puede observar que la mayoría de los trabajadores no tiene claras las funciones de su puesto, mientras que otros seis trabajadores si lo tienen y uno se muestra indiferente. Se puede mencionar también que, conversando con los mismos, no tiene claras sus funciones ya que ellos realizan de todo debido a la reducción del personal que hubo en la empresa.

2.4.20. Condiciones para concentrarse y poder trabajar sin interrupciones no deseadas.

CUADRO Nº 21

	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	7	47%
Indiferente	5	33%
De acuerdo	3	20%
Muy de acuerdo	0	0%
TOTAL	15	100%

GRÁFICO Nº 22



Analizando los datos obtenidos, se observa que la mayoría de los trabajadores considera que no cuenta con las condiciones para concentrarse y poder trabajar sin interrupciones no deseadas, a excepción de tres de ellos que si consideran tener buenas condiciones.

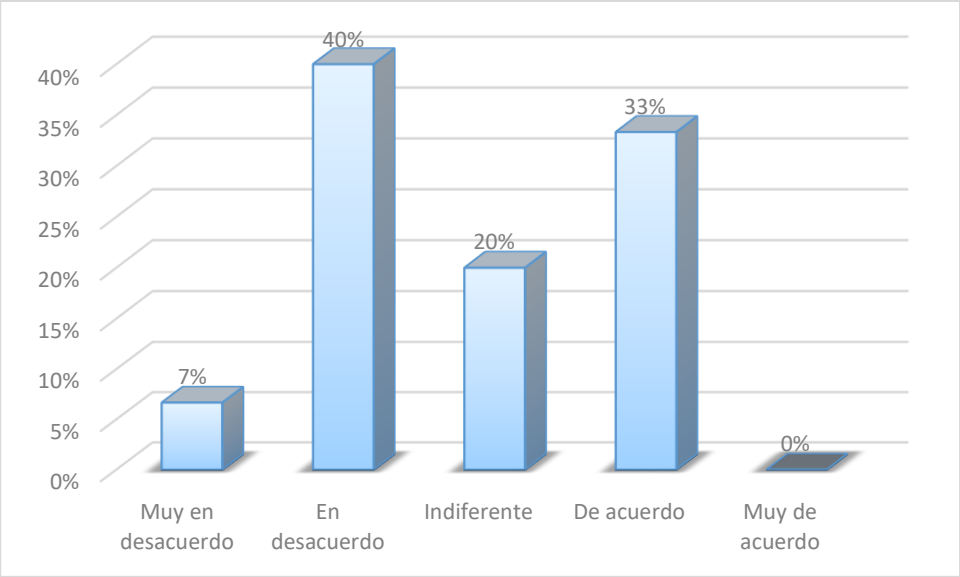
Estos datos son negativos para la Importadora, ya que esta situación puede generar errores o incluso accidentes debido al rubro al que se dedica, llegando a afectar tanto al personal como a la empresa.

2.4.21. Realización de trabajo solo por recibir una remuneración.

CUADRO Nº 22

	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	7%
En desacuerdo	6	40%
Indiferente	3	20%
De acuerdo	5	33%
Muy de acuerdo	0	0%
TOTAL	15	100%

GRÁFICO Nº 23



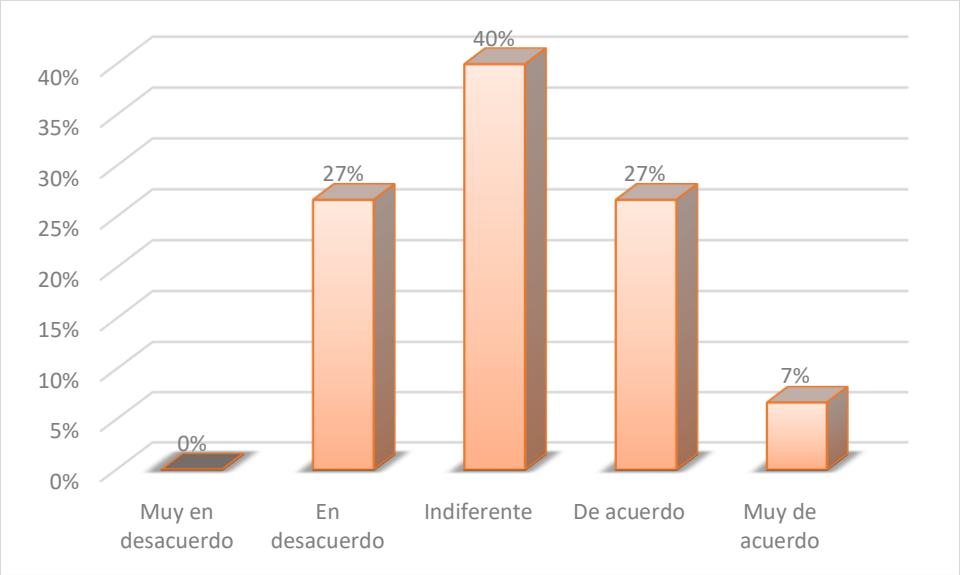
Según los datos obtenidos, se puede ver que del total de los trabajadores de la Importadora Campero, cinco son los que trabajan solo por recibir una remuneración y los restantes, es decir la mayoría, no lo hace solo por eso, sino que se puede decir que realizan su trabajo por amor a este y no solo por la remuneración. Sin embargo, este número reducido de personal que está de acuerdo con este aspecto puede ser un indicador de inconformidad de los trabajadores en su ambiente laboral, pues no lo hacen por gusto.

2.4.22. Sobre la satisfacción del ambiente laboral.

CUADRO Nº 23

	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	4	27%
Indiferente	6	40%
De acuerdo	4	27%
Muy de acuerdo	1	7%
TOTAL	15	100%

GRÁFICO Nº 24



De acuerdo a los datos presentados en este gráfico, se puede evidenciar que hay un número igual de trabajadores que están tanto de acuerdo como en desacuerdo sobre la satisfacción del ambiente laboral, y que la mayoría de ellos se muestran indiferentes ante este aspecto.

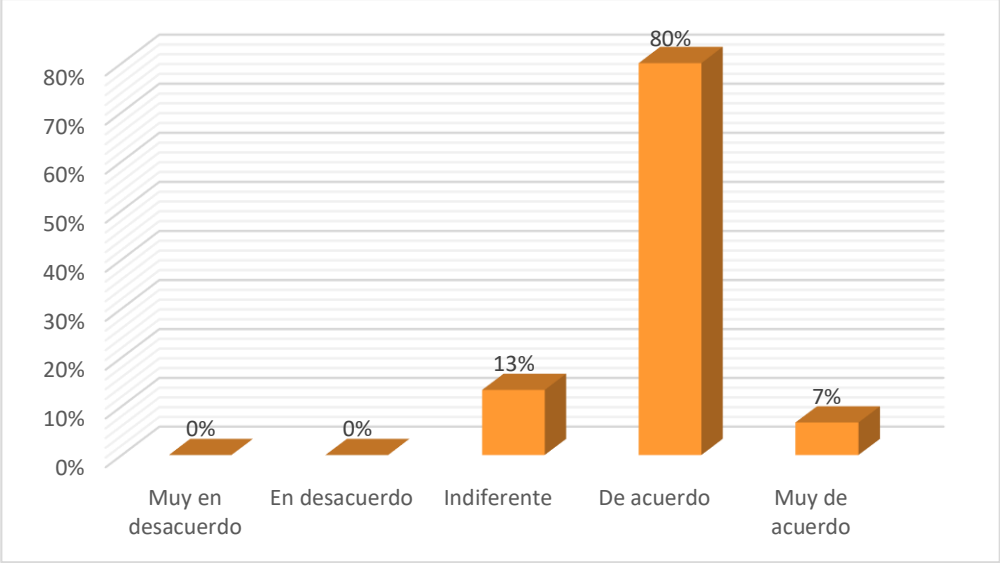
Estos datos demuestran que se debe hacer énfasis en mejorar el ambiente laboral de la Importadora, ya que a pesar de que haya personal satisfecho, existe un gran porcentaje que no lo está o que se encuentra indiferente, y así además se podrá lograr que se sientan más motivados.

2.4.23. Acerca de terminar la jornada laboral con satisfacción de lo que se hizo.

CUADRO Nº 24

	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	2	13%
De acuerdo	12	80%
Muy de acuerdo	1	7%
TOTAL	15	100%

GRÁFICO Nº 25



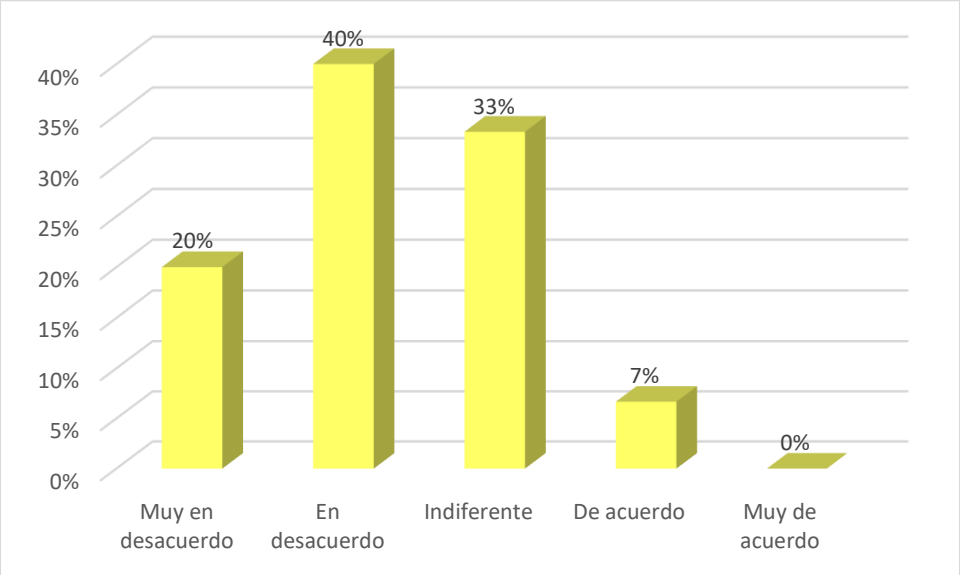
Según los datos que se observan en este gráfico, la mayoría del personal considera que termina su jornada laboral sintiéndose satisfecho de lo que hizo, a excepción de dos de ellos que se encuentran indiferentes ante esto. Este resultado es favorable para la empresa, ya que significa que los trabajadores se esfuerzan por dar lo mejor de sí y realizar sus labores de la mejor manera para así sentirse conformes al final del día con las labores que realizaron.

2.4.24. La remuneración recibida es proporcional al trabajo que se realiza en la empresa.

CUADRO Nº 25

	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	3	20%
En desacuerdo	6	40%
Indiferente	5	33%
De acuerdo	1	7%
Muy de acuerdo	0	0%
TOTAL	15	100%

GRÁFICO Nº 26



En esta gráfica se puede apreciar que la mayoría del personal considera que no recibe una remuneración proporcional al trabajo que realiza, siendo solo uno de ellos el que se encuentra conforme con su remuneración.

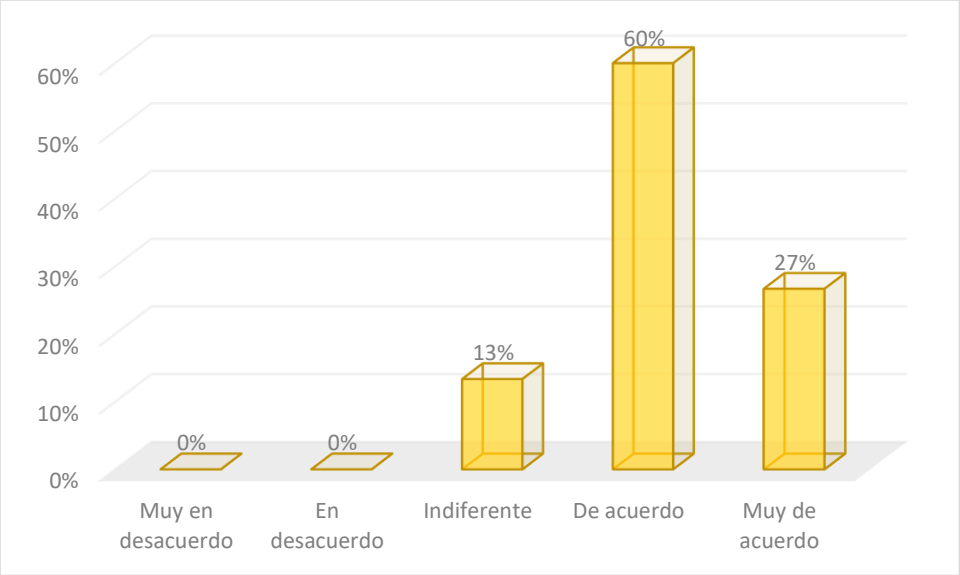
Estos resultados son desfavorables para la empresa, ya que los trabajadores, al no recibir una remuneración acorde a lo que realizan, podrían sentirse desmotivados y disminuir su desempeño laboral.

2.4.25. Sobre el orgullo de pertenecer al equipo de trabajo de la Importadora Campero.

CUADRO Nº 26

	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indiferente	2	13%
De acuerdo	9	60%
Muy de acuerdo	4	27%
TOTAL	15	100%

GRÁFICO Nº 27



Según los datos obtenidos, se puede observar que todos los trabajadores a excepción de dos de ellos, se siente orgullosos de pertenecer al equipo de trabajo de la Importadora Campero

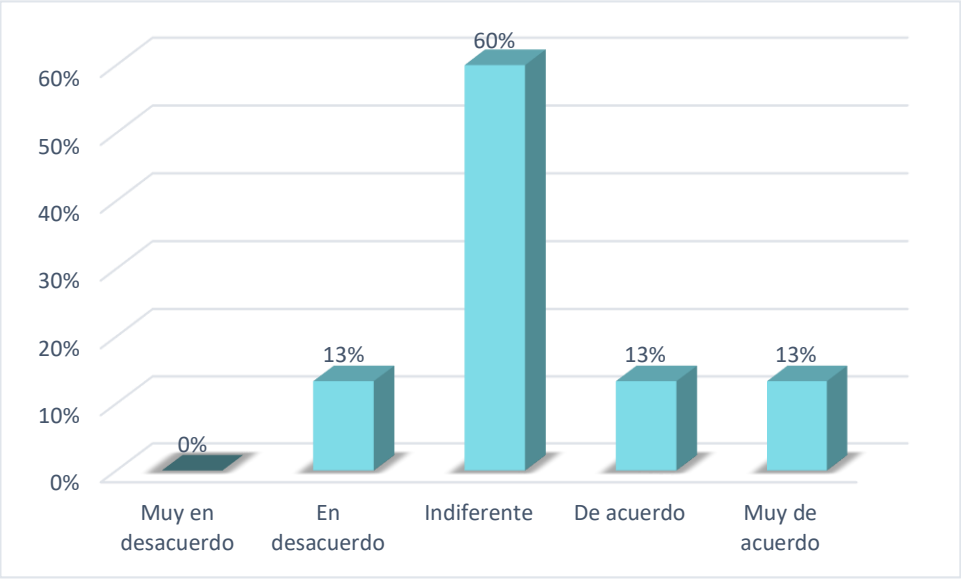
Estos son resultados positivos porque de esta manera, el personal al estar orgulloso de su lugar de trabajo, sentirá ese deseo de desempeñarse mejor para que la empresa siga creciendo y mejorando, es decir, será más productivo.

2.4.26. Clima laboral de la Importadora Campero estimula la eficiencia en el trabajo que se desempeña.

CUADRO Nº 27

	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	2	13%
Indiferente	9	60%
De acuerdo	2	13%
Muy de acuerdo	2	13%
TOTAL	15	100%

GRÁFICO Nº 28



Estos datos muestran que un reducido número de trabajadores considera que el clima laboral de la Importadora estimula su eficiencia en el trabajo que desempeña y que la mayoría de ellos se encuentran indiferentes ante este aspecto.

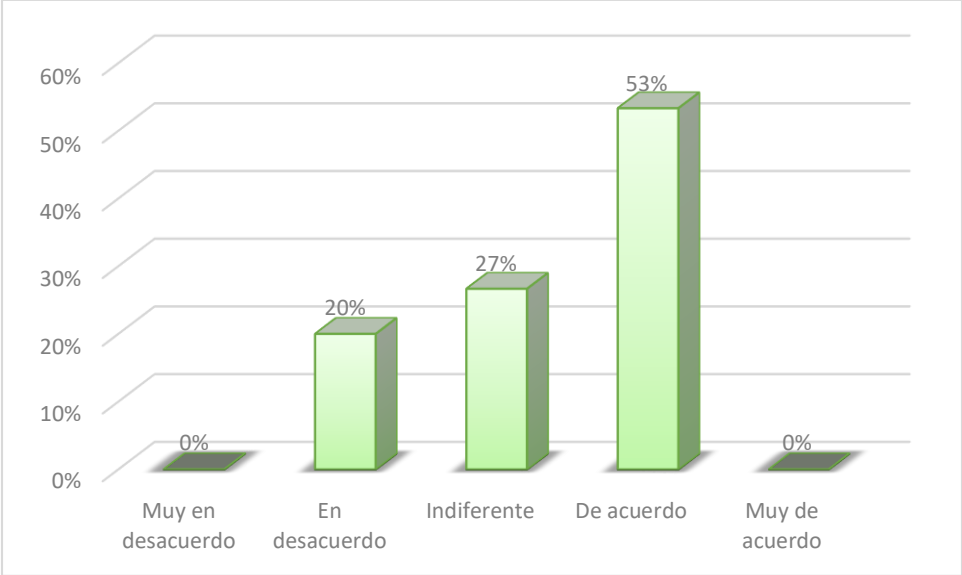
Estos datos reflejan la necesidad de realizar ajustes en el clima laboral de la Importadora, en busca de lograr eficiencia en el trabajo del personal.

2.4.27. Acerca de sentir libertad de expresar las ideas al superior.

CUADRO Nº 28

	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	3	20%
Indiferente	4	27%
De acuerdo	8	53%
Muy de acuerdo	0	0%
TOTAL	15	100%

GRÁFICO Nº 29



En este gráfico se observa que es mayor el número de trabajadores que se siente con la libertad de expresar ideas a su superior, ya que solo son tres de ellos los que están en desacuerdo y los demás se encuentran indiferentes a este aspecto.

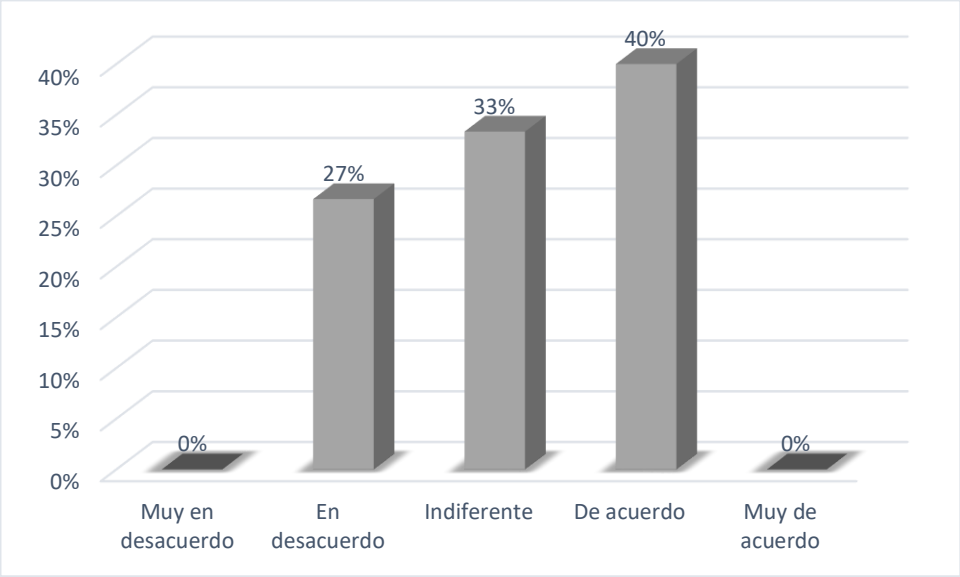
Es importante que se dé a todo el personal las mismas oportunidades de expresarse, porque la comunicación con los trabajadores puede permitir que surjan nuevas ideas, las cuales pueden aportar al crecimiento productivo de una empresa, ya que incluso puede darse el caso de que el personal note situaciones que para el superior pueden pasar desapercibidas.

2.4.28. Comunicación no oportuna del Gerente al personal respecto a los cambios que surgen.

CUADRO Nº 29

	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	4	27%
Indiferente	5	33%
De acuerdo	6	40%
Muy de acuerdo	0	0%
TOTAL	15	100%

GRÁFICO Nº 30



Según los datos recopilados, es superior el número de personal que considera que el gerente no comunica oportunamente los cambios que surgen o que al menos se encuentra indiferente ante esto, siendo seis de ellos los que consideran que si lo hace.

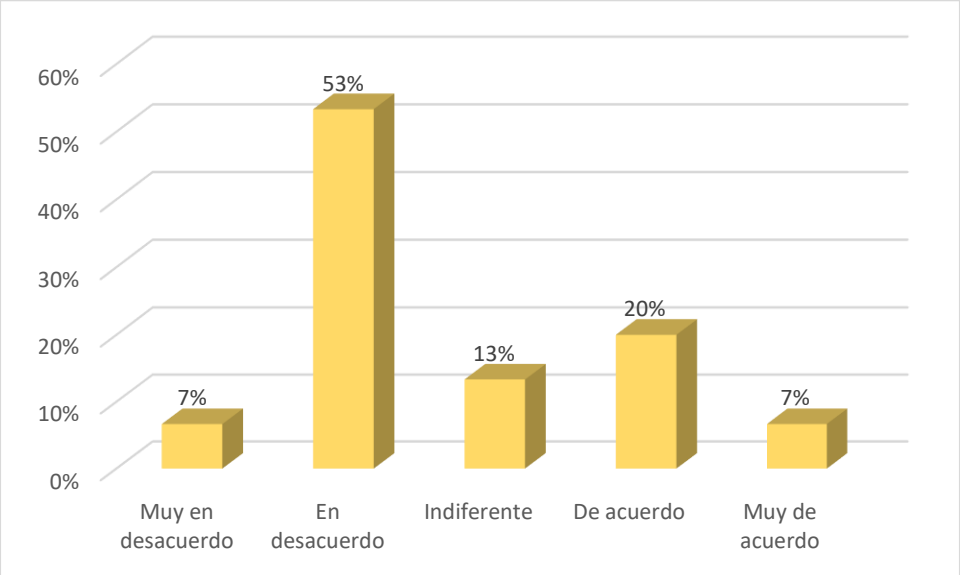
Estos datos demuestran que es necesario cambiar esta situación, ya que es importante que los cambios a realizar se comuniquen a tiempo porque primeramente el personal debe conocer las razones de porque es necesario realizar estos cambios, en segundo lugar ellos deben sentirse comprometidos y ser los impulsadores de este proceso y finalmente sentirse motivados para capacitarse y adaptarse a estos cambios.

2.4.29. Acerca de que el trabajo que se realiza es de alto riesgo para la salud.

CUADRO Nº 30

	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	7%
En desacuerdo	8	53%
Indiferente	2	13%
De acuerdo	3	20%
Muy de acuerdo	1	7%
TOTAL	15	100%

GRÁFICO Nº 31



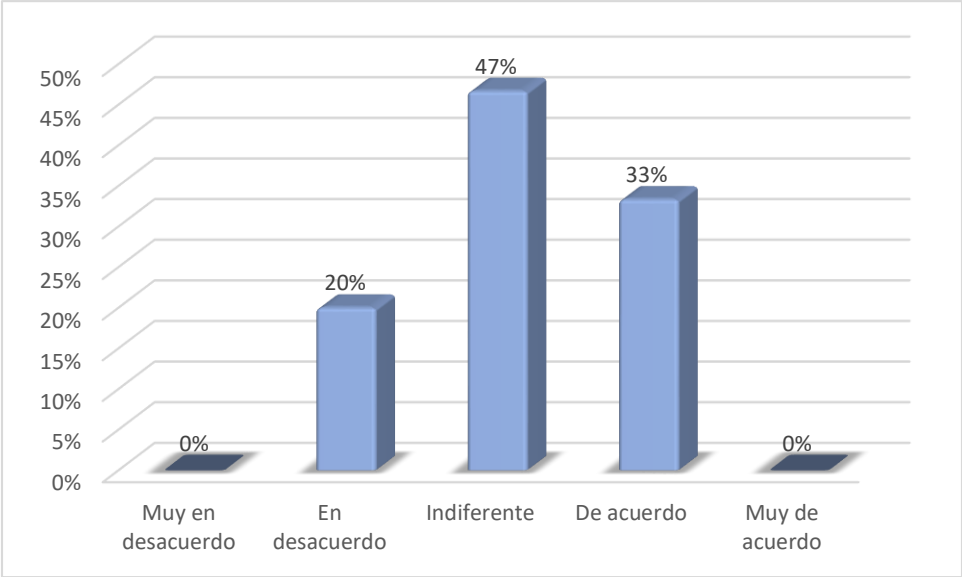
Los datos del presente gráfico muestran que la mayoría de los trabajadores considera que el trabajo que realiza no es riesgoso para su salud, siendo cuatro de ellos los que si lo consideran riesgoso. Según estos datos, se podría deducir que el personal que considera que su trabajo es riesgoso son los operarios, debido al rubro al que se dedica la empresa ya que se encuentran constantemente manipulando los materiales pesados de construcción

2.4.30. Estrés debido a la exigencia del trabajo.

CUADRO Nº 31

	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	3	20%
Indiferente	7	47%
De acuerdo	5	33%
Muy de acuerdo	0	0%
TOTAL	15	100%

GRÁFICO Nº 32



De acuerdo a este gráfico, un número considerable de trabajadores de la importadora considera que sufre estrés debido a la exigencia del trabajo, mientras que tres de ellos no lo sufre.

Es necesario considerar este aspecto, ya que aunque en un número reducido, existe personal con estrés, lo que podría causarles dificultad para concentrarse, disminución de motivación y compromiso, como también irritabilidad o mal genio y por ende una reducción en su desempeño laboral.

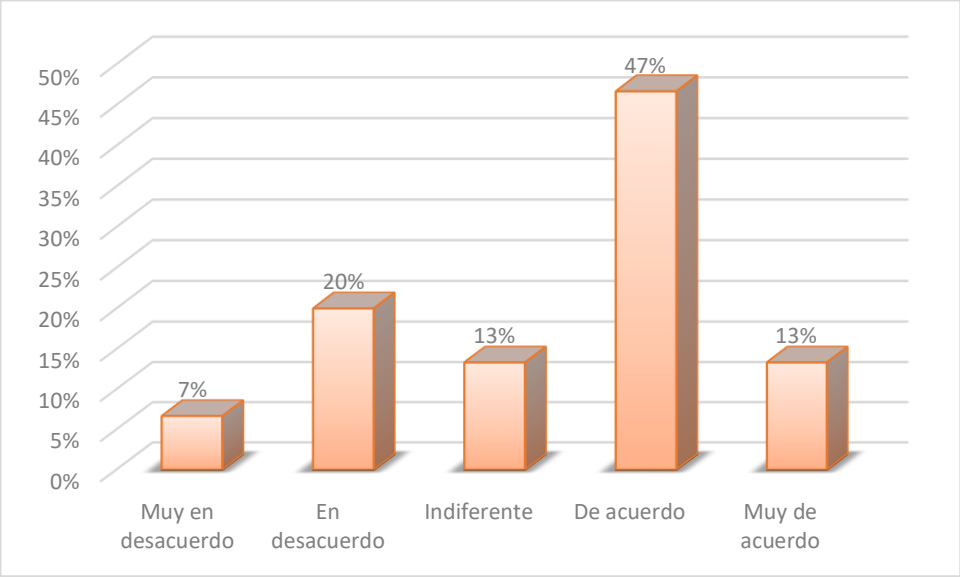
Conversando con los trabajadores, se identificó que uno de los causantes de este problema es la necesidad de más personal.

2.4.31. Realización de funciones que no van de acuerdo al cargo que se ocupa.

CUADRO Nº 32

	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	7%
En desacuerdo	3	20%
Indiferente	2	13%
De acuerdo	7	47%
Muy de acuerdo	2	13%
TOTAL	15	100%

GRÁFICO Nº 33



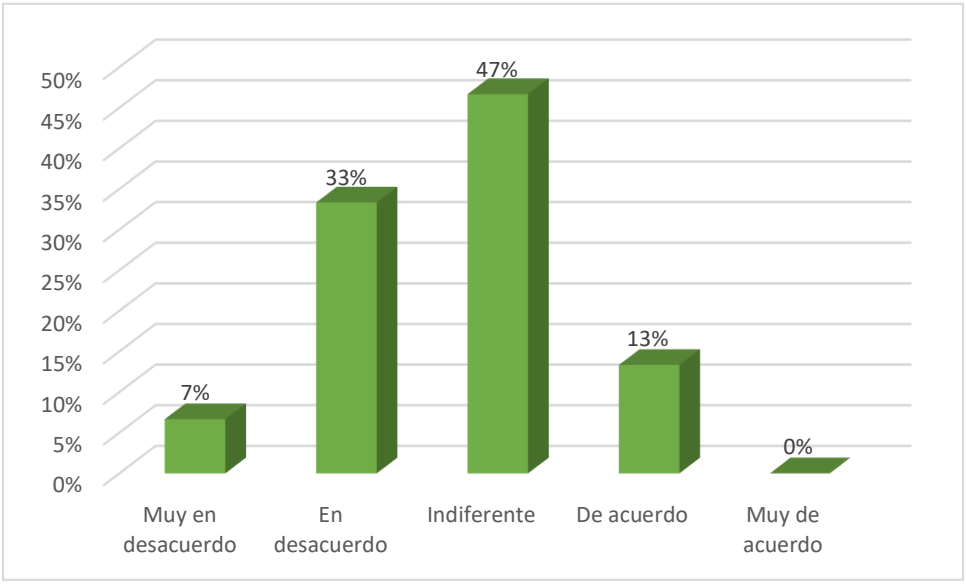
Según los datos que se observan en este gráfico, la mayoría de los trabajadores considera que se realizan funciones que no van de acuerdo a su cargo a excepción de cuatro de ellos que opinan lo contrario. Se puede evidenciar entonces que el número de personal que realiza funciones distintas a las de su cargo, es bastante considerable. Por lo anterior, esto es desfavorable ya que por estas situaciones se puede dar el caso de que el trabajador realice un mal trabajo y se estrese por llevar a cabo tareas distintas a sus funciones.

2.4.32. Acerca de que la interacción con los clientes normalmente provoca estrés.

CUADRO Nº 33

	Cantidad	Porcentaje
Muy en desacuerdo	1	7%
En desacuerdo	5	33%
Indiferente	7	47%
De acuerdo	2	13%
Muy de acuerdo	0	0%
TOTAL	15	100%

GRÁFICO Nº 34



De acuerdo a este gráfico, se puede evidenciar que el número de trabajadores que no sufre estrés por interactuar con los clientes es superior, siendo solo dos los que se estresan.

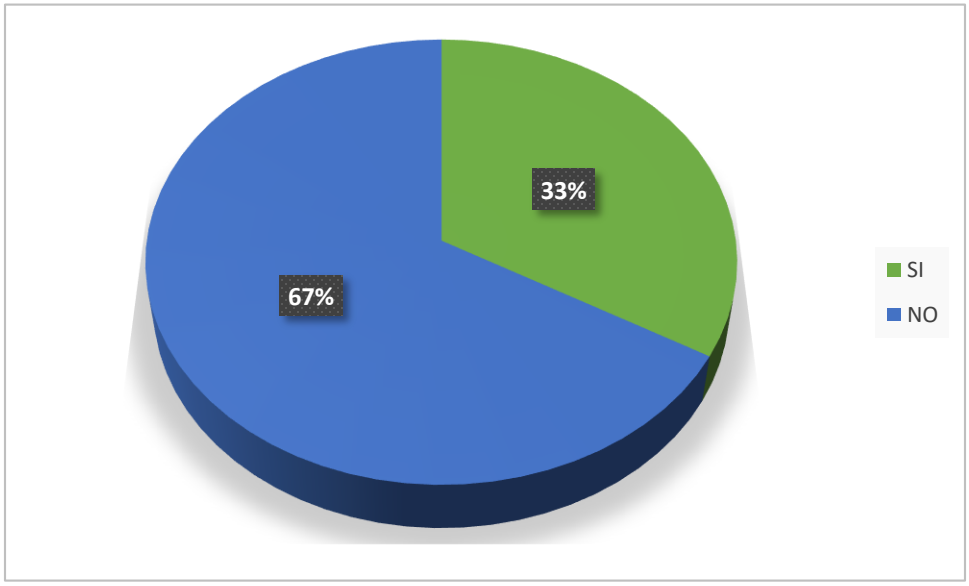
Es favorable que la mayoría no se estrese por esto, ya que es más probable que los mismos les brinden a los clientes un trato agradable, cordial y eficiente, logrando así alcanzar más ventas y a su vez fidelizarlos para ventas futuras.

2.4.33. Sobre que la Importadora Campero cuenta con distintas formas de motivación

CUADRO Nº 34

	Cantidad	Porcentaje
SI	5	33%
NO	10	67%
TOTAL	15	100%

GRÁFICO Nº 35



Según los datos del presente gráfico, la mayoría de los trabajadores considera que la Importadora no cuenta con distintas formas de motivación, siendo solo cinco los que si dicen recibirlo.

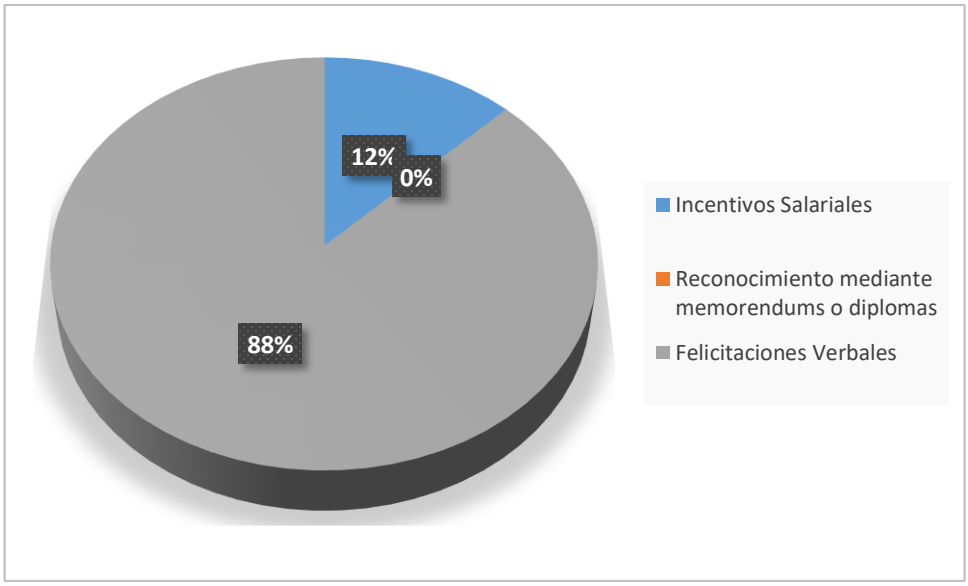
Esto es desfavorable, por lo cual es necesario hacer énfasis en este aspecto, ya que los trabajadores al estar motivados podrían rendir más porque se sentirán mejor en su trabajo y se desempeñaran con mayor eficacia. Además, el hecho de que haya algunos trabajadores que si reciben motivación puede indicar que no todos reciben el mismo trato, lo cual puede generar disgustos en el personal.

2.5.33-A. Que formas de motivación

CUADRO Nº 35

	Cantidad	Porcentaje
Incentivos Salariales	1	13%
Reconocimiento mediante memorándums o diplomas	0	0%
Felicitaciones Verbales	7	88%
TOTAL	8	100%

GRÁFICO Nº 36



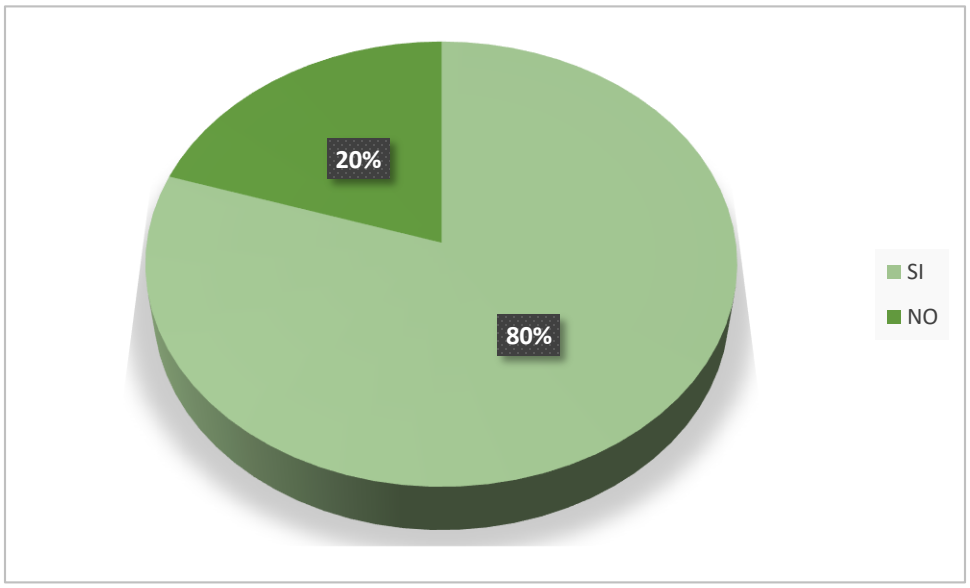
En relación con la pregunta anterior, aquellos que si consideran que la Importadora cuenta con distintas formas de motivación, la mayoría de ellos opina que una de estas formas de motivación son las felicitaciones verbales, uno de ellos indica que se dan incentivos salariales y ninguno de ellos eligieron la opción de reconocimientos mediante memorándums o diplomas.

2.4.34. Sobre cambiar algo del ambiente laboral

CUADRO Nº 36

	Cantidad	Porcentaje
SI	12	80%
NO	3	20%
TOTAL	15	100%

GRÁFICO Nº 37



Según los datos obtenidos, casi todos los trabajadores consideran que si cambiaría algo de su ambiente laboral a excepción de tres de ellos.

Las personas que opinaron que si cambiarían algo dieron las siguientes opciones: el trato, el compañerismo, aumento de personal, más comunicación con el personal, pintar y mantener más ordenado el lugar.

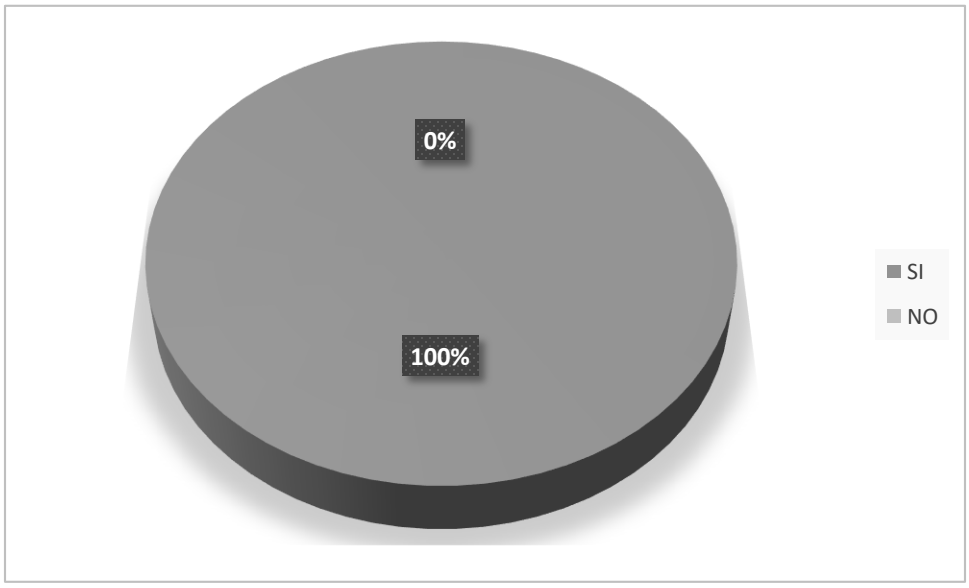
Las opciones anteriormente mencionadas por los trabajadores son de importancia y es necesario considerarlas para que se pueda lograr un mejor ambiente laboral.

2.4.35. Acerca de considerar que existe una buena relación con los compañeros de trabajo

CUADRO Nº 37

	Cantidad	Porcentaje
SI	15	100%
NO	0	0%
TOTAL	15	100%

GRÁFICO Nº 38



De acuerdo al presente gráfico, se observa que el total de los trabajadores de la importadora considera que existe una buena relación con sus compañeros de trabajo.

Este es un aspecto favorable para la empresa, ya que puede servir como motivación para que los trabajadores se dirijan día a día a su fuente laboral.

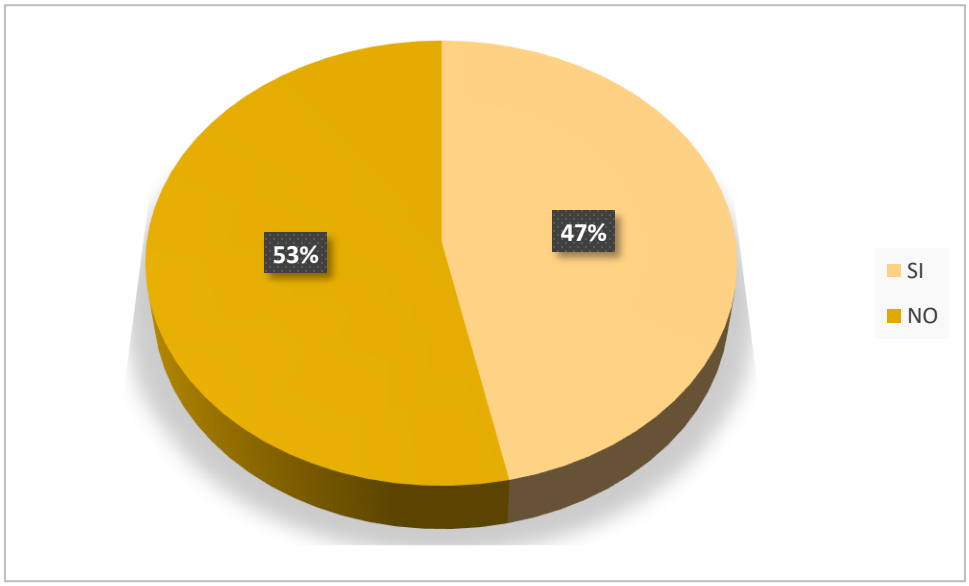
Cabe mencionar que los trabajadores destacaron que su buena relación entre compañeros de trabajo se debe a que existe mutua colaboración, comunicación, comprensión, buena dinámica y compañerismo.

2.4.36. Acerca de disponer de las herramientas y equipos necesarios para realizar el trabajo

CUADRO Nº 38

	Cantidad	Porcentaje
SI	7	47%
NO	8	53%
TOTAL	15	100%

GRÁFICO Nº 39



Según estos datos, se puede observar que es superior el número de personas que no disponen de las herramientas y equipos necesarios para realizar su trabajo.

Se deben de tomar en cuenta este aspecto, porque un trabajador no puede tener el desempeño esperado si no cuenta con todas las herramientas y equipos necesarios para desarrollar sus labores.

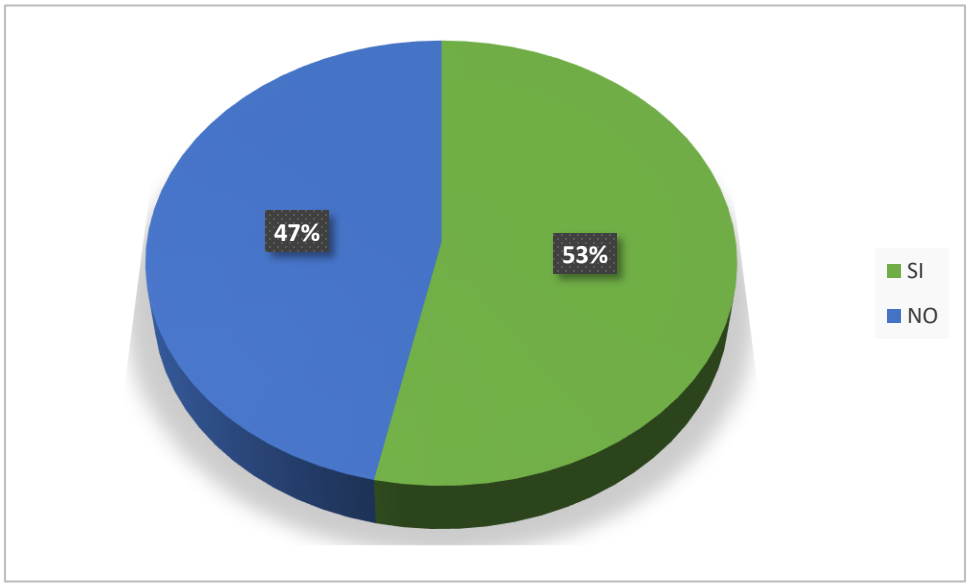
El personal mencionó que es necesario herramientas para los viajes de entrega de material que realiza, como también la renovación de otras y seguridad industrial

2.4.37. Dificultades en el trabajo diario

CUADRO Nº 39

	Cantidad	Porcentaje
SI	8	53%
NO	7	47%
TOTAL	15	100%

GRÁFICO Nº 40



En este gráfico se observa que la mayoría de los trabajadores opina que alguna vez tuvo dificultades en su trabajo diario.

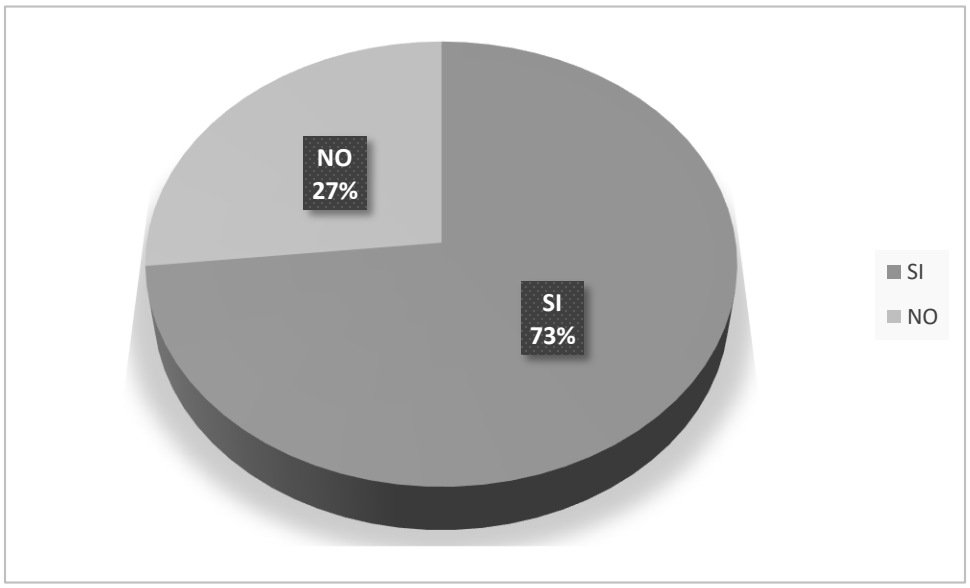
Una dificultad que fue mencionada por los trabajadores es los accidentes laborales, lo cual puede llegar a ser perjudicial tanto para el personal como para la empresa porque estás pueden provocar pérdidas temporales, daños personales y daños materiales. Es por estos motivos que este aspecto debe ser tomado en cuenta.

2.4.38. Sobre escuchar con frecuencia algunas quejas por parte de los compañeros con respecto al ambiente laboral.

CUADRO Nº 40

	Cantidad	Porcentaje
SI	11	73%
NO	4	27%
TOTAL	15	100%

GRÁFICO Nº 41



Según los datos observados en este gráfico, casi todos los trabajadores escuchan algunas quejas sobre el ambiente laboral por parte de sus compañeros, a excepción de cuatro de ellos.

Entre las quejas más comunes mencionadas por los trabajadores son: necesidad de aumento de personal, uniformes de mejor material, las horas extras de trabajo y el polvo del lugar.

Estos son puntos de importancia a tomar en cuenta por parte de la gerencia ya que influyen en el desempeño laboral del personal, especialmente de los operarios.

2.5. CUADRO RESUMEN

CUADRO Nº 41

	Nº PREG.	PREGUNTAS	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	Frecuencia
Factores Objetivos	7.	Los trabajadores están conformes con la limpieza e higiene de su lugar de trabajo.	1	2	4	6	2	15
	8.	Las herramientas y equipos que utilizan los trabajadores están en condiciones adecuadas.	1	5	3	6	0	15
	11.	Acerca de que la empresa se preocupa por mejorar constantemente las condiciones de trabajo.	0	4	9	2	0	15
	12.	Con relación a que los reglamentos, normas, manuales y procedimientos administrativos, se encuentran al alcance de todos los funcionarios de la empresa y han sido socializados por los funcionarios responsables.	3	5	2	5	0	15
	18.	Sobre que el trabajador está conforme con las condiciones físicas y medioambientales (iluminación, espacio, confort, etc.) de su trabajo.	1	3	3	7	1	15
	19.	Con relación a que las funciones del puesto de trabajador están claramente definidas.	3	5	1	5	1	15
	20.	Condiciones para concentrarse y poder trabajar sin interrupciones no deseadas.	0	7	5	3	0	15
	24.	La remuneración recibida es proporcional al trabajo que se realiza en la empresa.	3	6	5	1	0	15
	31.	Realización de funciones que no van de acuerdo al cargo que se ocupa.	1	3	2	7	2	15
	36.	Acerca de disponer de las herramientas y equipos necesarios para realizar el trabajo	0	8	0	7	0	15
		TOTAL EN VALORES ABSOLUTOS	13	48	34	49	6	150
		TOTAL EN VALORES RELATIVOS	9%	32%	23%	33%	4%	

Fuente: Elaboración Propia

Realizando un análisis de los Factores Objetivos del Clima Organizacional de la Importadora Campero, se puede destacar lo siguiente:

- Un porcentaje del 41% de los encuestados demuestra que no se le da a los factores objetivos la importancia que estos requieren, como ser en el caso de las condiciones en las que se encuentran las herramientas y equipos que utilizan los trabajadores, de igual manera, del lugar de trabajo, en el que la mayoría considera que existen interrupciones por el ruido de las maquinarias que no permiten concentrarse.

  Con relación a sus reglamentos, normas, manuales y procedimientos, los trabajadores manifestaron no tener pleno conocimiento de los mismos, ni tenerlos a su alcance. Otro aspecto a considerar para mejorar es que las funciones de los trabajadores no están claramente definidas y que algunas funciones que se realizan no van de acuerdo al cargo que se desempeña. También se debe hacer énfasis en el salario ya que la mayoría del personal considera que este no es proporcional al trabajo que realizan.

- Por otro lado, un 37% de los encuestados demuestran que si se toman en cuenta algunos factores objetivos como ser la limpieza e higiene de las condiciones físicas de trabajo y así mismo otros aspectos medioambientales como el espacio y la iluminación, que de acuerdo a la observación realizada se pudo notar que los que están conformes con estos aspectos son los operarios.

CUADRO Nº42

	N PREG.	PREGUNTA	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	Frecuencia
Factores Subjetivos	1.	El superior escucha las opiniones y sugerencias del trabajador	0	1	1	11	2	15
	2.	El inmediato superior escucha los reclamos y les da una solución rápida a los trabajadores.	0	1	5	9	0	15
	3.	El inmediato superior fomenta una relación positiva entre los compañeros de trabajo.	0	1	1	12	1	15
	4.	Todos los trabajadores aportan ideas para mejorar su trabajo.	1	2	3	9	0	15
	5.	Los trabajadores reciben elogios, reconocimientos u otros, cuando realizan bien su trabajo.	0	6	4	5	0	15
	6.	Existe una buena comunicación entre los compañeros de trabajo.	0	0	5	6	4	15
	9.	Sobre la capacitación que reciben solo algunos trabajadores.	1	5	0	8	1	15
	10.	A cerca de que las decisiones significativas que se quiera tomar, es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.	0	0	0	14	1	15
	13.	Acerca de que el trabajador se siente desmotivado.	1	2	3	9	0	15
	14.	Sobre que el trabajador se siente cómodo.	0	1	9	3	2	15
	15.	Acerca de que el trabajador se siente explotado.	1	8	4	2	0	15
	16.	Acerca de que el trabajador se siente valorado como persona.	0	1	7	6	1	15
	17.	Acerca de que el trabajador se siente a gusto en su trabajo.	0	1	8	4	2	15
	21.	Realización de trabajo solo por recibir una remuneración.	1	6	3	5	0	15
	22.	Sobre la satisfacción del ambiente laboral.	0	4	6	4	1	15
	23.	Acerca de terminar la jornada laboral con satisfacción de lo que se hizo.	0	0	2	12	1	15

	25.	Sobre el orgullo de pertenecer al equipo de trabajo de la Importadora Campero.	0	0	2	9	4	15
	26.	Clima laboral de la Importadora Campero estimula la eficiencia en el trabajo que se desempeña.	0	2	9	2	2	15
	27.	Acerca de sentir libertad de expresar las ideas al superior.	0	3	4	8	0	15
	28.	Comunicación no oportuna del Gerente al personal respecto a los cambios que surgen.	0	4	5	6	0	15
	29.	Acerca de que el trabajo que se realiza es de alto riesgo para la salud.	1	8	2	3	1	15
	30.	Estrés debido a la exigencia del trabajo.	0	3	7	5	0	15
	32.	Acerca de que la interacción con los clientes normalmente provoca estrés.	1	5	7	2	0	15
	33.	Sobre que la Importadora Campero cuenta con distintas formas de motivación.	0	10	0	5	0	15
	34.	Sobre cambiar algo del ambiente laboral	0	3	0	12	0	15
	35.	Acerca de considerar que existe una buena relación con los compañeros de trabajo	0	0	0	15	0	15
	37.	Dificultades en el trabajo diario	0	7	0	8	0	15
	38.	Sobre escuchar con frecuencia algunas quejas por parte de los compañeros con respecto al ambiente laboral	0	4	0	11	0	15
		TOTAL EN VALORES ABSOLUTOS	7	88	97	205	23	420
		TOTAL EN VALORES RELATIVOS	2%	21%	23%	49%	5%	

Fuente: Elaboración Propia

Analizando los factores subjetivos del Clima Organizacional de la Importadora Campero, se destacan aspectos negativos y positivos:

- Primeramente, en el caso de este tipo de factores, según los porcentajes se puede evidenciar que los aspectos que estos incluyen, se los toma más en cuenta a comparación de los factores objetivos que se mencionaron en la anterior tabla.
- Respecto a los aspectos negativos, según el 23% de los trabajadores no se desarrollan los factores subjetivos en la importadora, tal es el caso de la motivación, en el que el personal considera que solo recibe felicitaciones verbales y no así otras formas de

reconocimientos como parte de una motivación por un trabajo bien hecho, es por ello que comentan que en su trabajo se sienten desmotivados. Por otro lado, con respecto a la comunicación, según los datos recopilados se pudo notar que los cambios que se realizan en la empresa no se comunican de manera oportuna, siendo algo que se debe mejorar. Y del mismo modo, es necesario prestar atención al estrés que se provoca en los trabajadores debido a la exigencia del trabajo, ya que ante este aspecto, la mayoría se muestra indiferente y otro tanto se encuentra de acuerdo.

En consecuencia de esto, entre los trabajadores se comentan quejas con respecto al ambiente laboral y se busca cambiar algunas cosas del mismo, como ser la contratación de más trabajadores, ya que por la falta de personal terminan realizando funciones que no corresponden a sus cargos.

- Un porcentaje mayor, es decir, 54% de los trabajadores están de acuerdo con varios aspectos de los factores subjetivos, como es el caso de la participación que tiene el personal, ya que puede dar a conocer libremente sus opiniones e ideas que ayuden a mejorar su trabajo, sin embargo, esto no significa que sean puestas en práctica.

  En cuanto a la comunicación, se pudo evidenciar que esta es buena entre compañeros de trabajo, además de que el Gerente fomenta una buena relación entre ellos. Con respecto a las características individuales de personalidad, el trabajador se siente valorado dentro de la empresa, además de que al finalizar sus labores se siente satisfecho de lo que realizó durante el día.

  También es importante resaltar el hecho de que casi todo el personal se siente orgulloso de pertenecer al equipo de trabajo de la importadora y de igual manera, la mayoría considera que el trabajo que realiza no es riesgoso para su salud.

2.6. CONCLUSIÓN DEL DIAGNÓSTICO

Con los resultados obtenidos en el cuestionario se realizó el siguiente test de evaluación del Clima Organizacional en base al modelo presentado por el autor Federico Gant en su libro "Manual de Recursos Humanos". Este test permite sacar una puntuación directa, dando a cada una de las "marcas" o "X" un valor de acuerdo a la tabla de pesos que se presentará a continuación.

Debemos tomar en cuenta que ciertas preguntas son negativas, por lo tanto un buen clima laboral será sinónimo de puntuaciones de "Muy en desacuerdo" o cercanas a ella. Mientras que en las preguntas positivas, las puntuaciones de "Muy de acuerdo" o cercanas, reflejan un buen clima.

Ahora bien, para evaluar al grupo de trabajadores sujetos a la aplicación del cuestionario, se procedió a calcular la media en cada una de las preguntas, dicho resultado se encuentra resaltado en la siguiente tabla y los cuales al ser sumados darán una idea acerca de la situación actual del Clima Organizacional de la Importadora Campero. (**Ver Anexo 4**).

CUADRO Nº 43

N PREG.	PREGUNTA	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
1.	El superior escucha las opiniones y sugerencias del trabajador	1	2	3	4	5
2.	El inmediato superior escucha los reclamos y les da una solución rápida a los trabajadores.	1	2	3	4	5
3.	El inmediato superior fomenta una relación positiva entre los compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
4.	Todos los trabajadores aportan ideas para mejorar su trabajo.	1	2	3	4	5

5.	Los trabajadores reciben elogios, reconocimientos u otros, cuando realizan bien su trabajo.	1	2	3	4	5
6.	Existe una buena comunicación entre los compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
7.	Los trabajadores están conformes con la limpieza e higiene de su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5
8.	Las herramientas y equipos que utilizan los trabajadores están en condiciones adecuadas.	1	2	3	4	5
9.	Sobre la capacitación que reciben solo algunos trabajadores.	5	4	3	2	1
10.	A cerca de que las decisiones significativas que se quiera tomar, es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.	1	2	3	4	5
11.	Acerca de que la empresa se preocupa por mejorar constantemente las condiciones de trabajo.	1	2	3	4	5
12.	Con relación a que los reglamentos, normas, manuales y procedimientos administrativos, se encuentran al alcance de todos los funcionarios de la empresa y han sido socializados por los funcionarios responsables.	1	2	3	4	5
13.	Acerca de que el trabajador se siente desmotivado.	5	4	3	2	1
14.	Sobre que el trabajador se siente cómodo.	1	2	3	4	5
15.	Acerca de que el trabajador se siente explotado.	5	4	3	2	1
16.	Acerca de que el trabajador se siente valorado como persona.	1	2	3	4	5
17.	Acerca de que el trabajador se siente a gusto en su trabajo.	1	2	3	4	5
18.	Sobre que el trabajador está conforme con las condiciones físicas y medioambientales (iluminación, espacio, confort, etc.) de su trabajo.	1	2	3	4	5
19.	Con relación a que las funciones del puesto de trabajador están claramente definidas.	1	2	3	4	5
20.	Condiciones para concentrarse y poder trabajar sin interrupciones no deseadas.	1	2	3	4	5
21.	Realización de trabajo solo por recibir una remuneración.	5	4	3	2	1
22.	Sobre la satisfacción del ambiente laboral.	1	2	3	4	5

23.	Acerca de terminar la jornada laboral con satisfacción de lo que se hizo.	1	2	3	4	5
24.	La remuneración recibida es proporcional al trabajo que se realiza en la empresa.	1	2	3	4	5
25.	Sobre el orgullo de pertenecer al equipo de trabajo de la Importadora Campero.	1	2	3	4	5
26.	Clima laboral de la Importadora Campero estimula la eficiencia en el trabajo que se desempeña.	1	2	3	4	5
27.	Acerca de sentir libertad de expresar las ideas al superior.	1	2	3	4	5
28.	Comunicación no oportuna del Gerente al personal respecto a los cambios que surgen.	5	4	3	2	1
29.	Acerca de que el trabajo que se realiza es de alto riesgo para la salud.	5	4	3	2	1
30.	Estrés debido a la exigencia del trabajo.	5	4	3	2	1
31.	Realización de funciones que no van de acuerdo al cargo que se ocupa.	5	4	3	2	1
32.	Acerca de que la interacción con los clientes normalmente provoca estrés.	5	4	3	2	1
33.	Sobre que la Importadora Campero cuenta con distintas formas de motivación.	1	2	3	4	5
34.	Sobre cambiar algo del ambiente laboral	5	4	3	2	1
35.	Acerca de considerar que existe una buena relación con los compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
36.	Acerca de disponer de las herramientas y equipos necesarios para realizar el trabajo	1	2	3	4	5
37.	Dificultades en el trabajo diario	5	4	3	2	1
38.	Sobre escuchar con frecuencia algunas quejas por parte de los compañeros con respecto al ambiente laboral	5	4	3	2	1
	Puntuación máxima posible (clima laboral positivo)	190				
	Puntuación mínima posible (clima laboral negativo)	38				
	Valor Intermedio	114				
	TOTAL	121				

Fuente: Elaboración Propia

Tomando en cuenta las puntuaciones máximas y mínimas posibles, se consideró un valor intermedio o de equilibrio representado por 114, que da un posible criterio para interpretar los resultados:

- **Por encima de 114:** estamos ante un clima tendente a positivo.
- **Por debajo de 114:** estamos ante un clima valorado como negativo.

Según la puntuación total, la cual es 121, se puede observar que está por encima del valor intermedio mencionado anteriormente; esto refleja que la Importadora Campero se encuentra ante un clima tendente a positivo.

Sin embargo el resultado obtenido no se encuentra muy distante de llegar a estar por debajo del valor intermedio, esto debido a ciertas falencias y necesidades a mejorar dentro del Clima Organizacional de la empresa, tales como la motivación, la falta de información con respecto al reglamento interno y el no realizar la evaluación de su personal.

Considerando lo anteriormente mencionado, se proponen posibles propuestas de solución en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

PROPUESTA

Después de haber realizado el Diagnóstico del Clima Organizacional de la Importadora Campero del departamento de Tarija y la tabulación e interpretación de resultados obtenidos, se procede a presentar una propuesta dirigida a mantener, corregir y/o mejorar aspectos del ambiente interno de la empresa.

3. OBJETIVO DE LA PROPUESTA

Proponer posibles soluciones a las deficiencias que afectan al Clima Organizacional de la Importadora, prestando mayor atención en cuanto a la motivación y reglamentos, de manera que se aumente la satisfacción de los trabajadores y puedan tener un mejor rendimiento laboral.

3.1. Motivación

CUADRO Nº44

Actividades	Responsable
• **Establecer y dar a conocer la Visión y valores de la empresa**	Gerente
• **Destacar al empleado del mes**	Gerente
• **Memorándums de felicitación**	Gerente
• **Felicitaciones en fechas especiales**	Administrador
• **Renovar equipos de seguridad industrial a los operarios**	Gerente
• **Actividades recreativas**	Gerente

Fuente: Elaboración Propia

3.1.2. Desarrollo de las Actividades Sugeridas

a) Establecer y dar a conocer la Visión y valores de la empresa

Presentar la visión y valores de la empresa a los trabajadores crea una identidad y una motivación que les permite mirar juntos hacia la misma meta.

Es por ello que ante la ausencia de la Visión de la importadora, se propone la siguiente:

- Mantener un liderazgo sostenible a nivel nacional como empresa importadora y comercializadora en materiales para la construcción, llegando a superar las expectativas de los clientes en cuanto a las entregas oportunas y garantizando la calidad en los productos y servicios.

Además se proponen los siguientes valores:

- **Honestidad:** Que genere y mantenga la confianza en nuestros Clientes.
- **Responsabilidad:** Para distribuir productos con el estándar de calidad que demanda el mercado.
- **Innovación:** Que permita mantenernos en la vanguardia del rubro.
- **Perseverancia:** Para seguir ampliando y mejorando la calidad y el servicio a nuestros clientes.
- **Trabajo en equipo:** Integración de personas de forma positiva que genere compañerismo y se traduzca en exclentes resultados.

Una vez establecida la visión y valores, se deben darlos a conocer a todo el personal juntamente con la misión, la cual ya se encuentra establecida; esto mediante la exposición de un letrero en un lugar visible de manera que los trabajadores puedan tenerlos siempre presentes y saber hacia dónde deben dirigir sus esfuerzos.

Para ello se enmarcará tanto la visión, como los valores y la misión, cada una en un marco de 25 x 30 cm.

b) Destacar al empleado del mes

Con el fin de estimular y mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Importadora Campero se otorgará el título de empleado del mes a la persona que se haya desempeñado mejor en sus labores y demostrado compromiso por la empresa, de manera que pueda sentirse animado, con confianza en el trabajo que realiza, como también apreciado por la empresa.

- Para esto se expondrá una foto de la persona acreedora de dicho título en un marco de 30 x 25 cm, especificando que es el Empleado del Mes, la cual

estará ubicada en la entrada de las oficinas de la Importadora, de manera que sea visible a todas las personas que ingresen a las mismas.

A continuación se presenta un ejemplo:



- Un memorándum de designación al empleado destacado.
  Por ejemplo:

MEMORÁNDUM Nro. 001-08

PARA : ***Nombre del empleado***

FECHA : 21 de enero del 2021

ASUNTO : Felicitaciones por ser acreedor del reconocimiento al "Empleado del Mes"

Hacemos llegar nuestras felicitaciones a ***Nombre del empleado***, por el excelente desempeño de sus labores y la muestra de compromiso hacia la empresa.

Aprovechamos la oportunidad para reiterarle la satisfacción de la Importadora Campero por su contribución a la misma y estamos seguros que sabrá valorar este reconocimiento aportando aún más con sus ideas y buen desempeño. Le exhortamos a que siga cosechando éxitos laborales dentro de esta, su empresa.

Muy atentamente,

Martín Mendoza Vargas

Gerente General

c) Memorándums de Felicitación

Con el objetivo de premiar el buen desempeño del trabajador, estás se emitirán tres veces al año y de acuerdo a alguna de las siguientes circunstancias:

- Por cumplimiento eficiente de sus labores.
- Por la asistencia y puntualidad.
- Por demostrar compañerismo.
- Por alcanzar las metas establecidas.

Por ejemplo:

MEMORÁNDUM Nro. 001-08

PARA : ***Nombre del empleado***

FECHA : 21 de enero del 2021

ASUNTO : Felicitaciones por asistencia y puntualidad.

Hacemos llegar nuestras felicitaciones a ***Nombre del empleado***, por la puntual asistencia que ha demostrado a lo largo de estos cuatro meses, lo cual le ha hecho merecedor de este reconocimiento al destacar entre las personas que muestran esmero y esfuerzo constante, ya que con su responsabilidad es un ejemplo para sus demás compañeros.

Muy atentamente,

Martín Mendoza Vargas

Gerente General

d) Felicitaciones en fechas especiales

Se entregará una tarjeta de felicitación en fechas especiales como ser el aniversario de la empresa, día del padre, día de la madre, día de la mujer, cumpleaños, navidad o fin de año, esto con el fin de que los trabajadores se sientan valorados e importantes para la empresa, además de forjar una buena relación laboral. Por ejemplo la siguiente tarjeta personalizada:



e) Renovar equipos de seguridad industrial a los operarios

A fin de estimular el desempeño y que el personal se sienta seguro en su área laboral, se brindarán uniformes adecuados, equipos de protección y las herramientas necesarias de acuerdo a las necesidades del trabajo.

f) Actividades Recreativas

Esto como un extra dentro de las actividades para aumentar la motivación, mediante la realización de una a varias actividades, con lo cual se logre mejorar el ambiente laboral con el bienestar físico y psicológico de los empleados, así como también la socialización, integración y mejora de confianza entre ellos.

Entre algunas actividades recomendadas, se pueden realizar:

- Deporte al aire libre; esto cuatro días al año: el último fin de semana de marzo – domingo 28, junio – domingo 27, septiembre – domingo 26 y diciembre – domingo 26; se puede optar por las disciplinas que se consideren más adecuadas o proponer varias disciplinas y dejar que los empleados tomen la decisión.
- Almuerzos de confraternización; se puede establecer dos fechas al año: mantener el almuerzo que se realiza en homenaje al día del trabajador e incluir otro el 21 de Septiembre; para realizar almuerzos con todo el personal, tanto administrativo como operativo de manera que aprovechen para socializar entre compañeros.

3.2. Evaluación del Desempeño

Realizar evaluaciones de desempeño y retroalimentación con el fin de identificar las falencias del personal evaluado, como también sus fortalezas, capacidades y lo que les caracteriza.

Para ello se puede realizar lo siguiente:

- El Gerente puede evaluar a sus empleados de acuerdo al cargo que ocupan, empleando los distintos métodos para evaluar el desempeño.

  Para ello se propone el Método de Frases Descriptivas, el mismo que es presentado por el autor Idalberto Chiavenato en su libro "Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones", en el que el evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (señal "+" o "S") y aquellas que muestran el desempeño contrario (signo "–" o "N").

  El mencionado modelo de evaluación se muestra a continuación:

Método de frases descriptivas

Núm.	Factores de evaluación de desempeño	Si (+)	No(-)
1.	¿Tiene estudios suficientes para desempeñar el puesto?		
2.	¿Acostumbra estar alegre y sonriente?		
3.	¿Tiene experiencia en las actividades que está realizando?		
4.	¿Se opone a los cambios y no le interesan las ideas nuevas?		
5.	¿Tiene conocimiento de información y de procesos de producción que no deben llegar a terceros?		
6.	¿Desarrolla un trabajo complejo y presta atención a las instrucciones recibidas?		
7.	¿Manifiesta interés por aprender cosas nuevas?		
8.	¿Su trabajo no requiere de más escolaridad?		
9.	¿Puede planear, ejecutar y controlar él solo las tareas?		
10.	¿Su aspecto, en general, es bueno y agradable frente a los		
11.	contactos?		
	¿Exhibe concentración mental en sus actividades?		
12.	¿La atención en el trabajo exige que él esfuerce la vista?		
13.	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, principalmente		
14	al orden?		
	¿El resultado del trabajo tiene errores y no es satisfactorio?		
15.	¿Se recomienda un curso de especialización para que		
16.	progrese en el trabajo?		
	¿Fuma?		
17.	¿Es desaliñado en su presentación personal y su forma de		
18.	vestir?		
	¿Se cuida durante su trabajo y hace lo mismo con sus		
19.	compañeros?		
	¿Si tuviera más conocimiento de los trabajos podría rendir		
20.	más?		
	¿Observa con cuidado el desempeño de las máquinas con las		
21.	que trabaja?		
	¿No se esfuerza demasiado al realizar las tareas?		
22.	¿Su producción es meritoria?		
23.	¿A pesar de que siempre hace lo mismo, no le molesta la		
24.	repetición?		

- También, se puede proporcionar un cuestionario a los trabajadores**,** en el cual cada uno de ellos procederá a responder evaluándose a sí mismo, de manera que pueda realizar un autoanálisis e identificar sus puntos fuertes y débiles. Para ello se propone el siguiente modelo de Autoevaluación, en el que cada empleado debe darle un valor a cada pregunta marcando con una "X" donde mejor refleje su opinión de acuerdo a la escala de valores. Al final debe sumar sus respuestas y el resultado ubicarlo en la Escala de Resultados presentados al final de la hoja de autoevaluación, lo cual le indicara si su desempeño en la empresa es malo, regular o bueno, esto según su propia percepción.

AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del empleado_____ Cargo_____
Fecha_____

Indicaciones: Coloque una "X" donde usted se ubique según cada criterio que se les presentan.
Escala de valores 1= Nunca, 2= Regularmente , 3= Casi siempre, 4= Siempre

Criterios	**1**	**2**	**3**	**4**
1. Me siento motivado para hacer mi trabajo cada día.				
2. Me llevo bien con mis compañeros de trabajo.				
3. Recibo reconocimiento por las responsabilidades que asumo.				
4. Mis ideas y sugerencias son escuchadas.				
5. Tengo una sensación de logro en mi trabajo.				
6. Tengo libertad para tomar decisiones y actuar sobre ellos.				
7. Recibo apoyo adecuado para superar mis debilidades y desarrollarme en mis fortalezas.				
8. Sé resolver los problemas muy bien.				
9. Tengo confianza en mis habilidades.				
10. Soy productivo en mis funciones.				
11. Tengo buena comunicación con mi superior.				
12. Estoy satisfecho con mi espacio de trabajo.				
13. Trabajo en un ambiente de confianza.				
14. Estoy dedicado a mi trabajo.				
15. Contribuyo al logro de las metas de la Importadora Campero.				
16. Mi trabajo me da satisfacción psicológica.				

17. Mi salario actual es reflejo de mi desempeño.					
TOTAL					

Escala de Resultados
17 – 33 Desempeño malo
34 – 50 Desempeño regular
51 – 68 Desempeño bueno

Fuente: Elaboración Propia

- Finalmente, se puede realizar un proceso de retroalimentación, el cual implica que el encargado de realizarlo, en este caso el Gerente, comunique a los trabajadores de forma amable y constructiva los resultados de la evaluación resaltando las fortalezas y debilidades que se hayan identificado en esta, de manera que los puntos débiles puedan ser oportunidades de mejora, permitiendo el crecimiento del trabajador tanto a nivel personal como laboral.

Se recomienda que esta evaluación y autoevaluación se aplique a los tres meses de haber ingresado a trabajar a la empresa, como también semestral y anualmente.

3.3. Plasmar físicamente y transmitir el Reglamento Interno de Trabajo.

Si bien la empresa cuenta con reglas, estás no están formalmente escritas en un documento y existe una falta de conocimiento de estas por parte de los trabajadores.
Es por ello que se propone plasmarlas físicamente y que se entregue una copia a cada uno de los trabajadores de la Importadora Campero, siendo previamente socializadas, de manera que se logre que los trabajadores se informen y tengan claro a cerca de lo que se les es permitido y lo que no.

Contar con el Reglamento Interno de Trabajo en un documento escrito permitirá a la Importadora Campero dirigir adecuadamente sus operaciones, ya que los trabajadores contarán con las instrucciones formales mediante este documento; de igual manera permitirá sancionar de manera disciplinaria a quienes lo incumplen, como también contribuir al logro de las metas y objetivos de la empresa.

A continuación se propone un modelo de Reglamento Interno, el cual podrá ser modificado de acuerdo a las necesidades y conveniencias de la Importadora Campero.

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

PRINCIPIOS GENERALES

I DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR

II DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR

III DE LAS PROHIBICIONES

IV DE LA JORNADA DE TRABAJO, ASISTENCIA, PUNTUALIDAD Y PERMANENCIA

V DE LAS AUSENCIAS, PERMISOS Y LICENCIAS

VI DE LAS REMUNERACIONES

VII DEL BIENESTAR SOCIAL

VIII FOMENTO Y MANTENIMIENTO DE LA ARMONÍA ENTRE EMPLEADOR Y TRABAJADORES

IX PRIMEROS AUXILIOS: SEGURIDAD E HIGIENE

X DE LAS SANCIONES

PRINCIPIOS GENERALES

Artículo 1°. – Importadora Campero es una empresa boliviana líder en el mercado nacional, que ofrece una gama de productos de muy alta calidad. Dedicada a la comercialización de materiales de construcción y metal-mecánica, como ahora también de productos de cerámica y grifería.

Artículo 2°. - El Reglamento Interno de Trabajo, establece normas de comportamiento dentro de las políticas de la organización, con sujeción a las normas laborales vigentes, que determinan derechos y obligaciones tanto para el empleador como para los/as trabajadores/as.

Artículo 3°. - Las normas emitidas en el presente Reglamento, por su naturaleza de orden interno se basan en los lineamientos de política para la gestión de recursos humanos de Importadora Campero, y alcanzan a todos los/as trabajadores/as de la organización, sin distinción de cargo o ubicación jerárquica dentro de la organización.

Artículo 4°. – Trabajador/a, es toda persona que realiza un trabajo por cuenta de la organización, bajo la relación de dependencia, en forma directa y personal, por el cual percibirá una remuneración como retribución económica a su esfuerzo.

Artículo 5°. - Los/as trabajadores/as de Importadora Campero, recibirán un ejemplar del presente Reglamento, de tal manera que tomen conocimiento del contenido del mismo, por lo que no se podrá invocar el desconocimiento total o parcial, para justificar su inobservancia o incumplimiento, independiente de su categoría o lugar de trabajo, ya que las normas contenidas en él son de carácter obligatorio.

CAPITULO I

DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR

Artículo 6°. - Es derecho y atribución exclusiva de la Dirección de Importadora Campero, planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades que se desarrollan en la organización, este derecho entre otros comprende las siguientes facultades:

a) Designar a su personal de acuerdo a las necesidades operativas de la misión de Importadora Campero.

b) Seleccionar y contratar personal, para cubrir puestos de trabajo permanentes y/o eventuales.

c) Propiciar la capacitación de los/as trabajadores/as de conformidad con las necesidades de la organización.

d) Disponer la mejor utilización de sus bienes, equipos, instalaciones y maquinarias en el modo y forma que resulten efectivas para lograr los objetivos estratégicos de la organización.

m) Aprobar y hacer cumplir, a través de su personal, las políticas, normas y procedimientos impartidos por la organización.

Artículo 7°. - Es obligación de Importadora Campero, fomentar y mantener la armonía con sus trabajadores/as, estando comprometida a:

a) Cumplir y hacer cumplir lo establecido en el presente reglamento

b) Guardar respeto a la dignidad del/de la trabajador/a, así como, otorgar las oportunidades a sus trabajadores/as sin discriminación incluyendo aquella que está motivada por su orientación sexual, identidad de género, expresión de género y características sexuales.

c) Pagar las remuneraciones al personal en las condiciones que correspondan.

d) Proporcionar al personal de acuerdo a sus funciones los implementos adecuados de protección y brindar información y condiciones de trabajo que garanticen la prevención de accidentes de trabajo.

CAPITULO II

DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR

Artículo 8°. – Todos/as los/las trabajadores/as de Importadora Campero, gozan de todos los derechos y beneficios previstos en la legislación vigente.

Artículo 9°. - Adicionalmente Los/as trabajadores/as gozarán de los siguientes derechos:

a) A que sea mantenida en reserva la información de carácter privado que Importadora Campero posea acerca de su persona.

b) Percibir la remuneración, así como los demás beneficios que establezca la legislación.

c) Plantear, por escrito, o verbalmente, sus sugerencias y/o reclamos al jefe o jefa inmediata/o superior.

d) A ser tratado con dignidad, justicia y respeto por sus superiores o compañeros de trabajo.

e) Contar con un ambiente adecuado y seguro para el cumplimiento de sus actividades laborales.

f) Ser informado de los cambios del Reglamento Interno de Trabajo, de los métodos y sistemas de trabajo, de la variación del horario de trabajo y de otros cambios.

Artículo 10°. - Son obligaciones de los/as trabajadores/as, lo establecido en el contrato de trabajo suscrito con Importadora Campero, además los siguientes:

a) Conocer y cumplir el Reglamento Interno de Trabajo, así como, las disposiciones, instrucciones y órdenes impartidas por sus superiores.

b) Realizar con diligencia, lealtad, dedicación y eficiencia las funciones relativas a su puesto de trabajo; cumpliendo con el horario de trabajo establecido por la empresa.

c) Guardar respeto y consideración a sus superiores, compañeros/as de trabajo, mediante un trato correcto y cordial.

d) Tratar cortésmente a todas las personas con las que tuviera que alternar por las funciones que desempeña.

e) Acatar y cumplir eficientemente las disposiciones de sus superiores, así como aceptar y cumplir las comisiones que se le encomienden.

f) Mantener reserva de los asuntos relacionados con la actividad de la organización.

g) Cuidar los bienes del trabajo, así como los equipos, muebles, herramientas, vehículos y otros valores que hayan sido asignados para el desarrollo de sus funciones.

CAPITULO III

PROHIBICIONES

Artículo 11°. – Los/as trabajadores/as de Importadora Campero, están prohibidos de:

a) Discutir, amenazar o agredir física o verbalmente a clientes de la empresa y/o a sus compañeros de trabajo.

b) Presentarse al trabajo en estado de ebriedad, así como el consumo de bebidas alcohólicas en horarios de trabajo por atentar a la seguridad industrial.

c) Fumar en instalaciones de la empresa.

d) Entregar material a un cliente o chofer de la empresa si no se tiene una factura, nota de entrega.

e) Ausentarse de su puesto de trabajo sin la autorización del/de la jefe/a inmediato/a.

f) Ocultar información o proporcionar intencionalmente información falsa al empleador causándole perjuicio.

CAPITULO IV

DE LA JORNADA DE TRABAJO, ASISTENCIA, PUNTUALIDAD Y PERMANENCIA

Artículo 12°. – Importadora Campero, determinará la jornada y el horario de trabajo con sujeción de los limites contemplados en las normas legales vigentes, estando los/as trabajadores/as obligados/as a respetarlo. Los horarios de trabajo vigentes son los siguientes:

Lunes a Viernes de 08:00 a 12:00 y de 14:00 a 18:00; Sábados de 08:00 a 02:00

Artículo 13°. – El/la trabajador/a de Importadora Campero, está obligado/a a registrar su asistencia, lo cual deberá efectuarse en forma personal tanto en la entrada como en la salida en el marcador biométrico de manera dactilar y facial.

Artículo 14°. – Las horas extras serán compensadas de acuerdo a lo estipulado en el artículo de la Ley General de Trabajo.

Artículo 15º. – Se descontará del salario mensual cada minuto de retraso que se registre en el marcador biométrico.

Artículo 16°. - Los feriados nacionales o regionales no laborables fijados por la ley, serán de descanso para todos los/as trabajadores/as.

CAPITULO V

DE LAS AUSENCIAS, PERMISOS Y LICENCIAS

Artículo 17°. - Se considera permiso a la autorización que puede obtener el trabajador de su jefe/a inmediato para interrumpir sus labores durante la jornada normal de trabajo.

Artículo 18°. - Se considera licencias, aquellas ausencias que se originan por motivos personales de acuerdo a su naturaleza pueden ser con y sin goce de haber, las mismas que deben ser comunicadas a la Administración.

Artículo 19°. - Importadora Campero, reconoce como ausencias justificadas, las contempladas en la legislación vigente:

a) La invalidez temporal.

b) Enfermedad o accidente, debidamente comprobados.

c) La maternidad durante el descanso pre y post natal.

d) La hora de lactancia a la madre trabajadora luego del periodo post natal.

e) El descanso vacacional.

Artículo 20°. - En caso de que el trabajador se ausente de sus labores sin que se le haya otorgado permiso o licencia, será considerada como ausencia injustificada, y se le dará un memorándum y al tercer memorándum que se reciba, es justificativo suficiente para despedir al empleado sin goce de desahucio.

CAPITULO VI

DE LAS REMUNERACIONES

Artículo 21°. - Las remuneraciones del personal serán asignadas en función a la especialidad y responsabilidad del puesto que ocupan.

Artículo 22°. - El pago de las remuneraciones se abonará de conformidad con los procedimientos establecidos por la empresa.

Artículo 23°. - Las bonificaciones se harán efectivas en la oportunidad y en los montos establecidos.

CAPITULO VII

DEL BIENESTAR SOCIAL

Artículo 24°. - Es potestad de Importadora Campero velar por la salud del personal. En consecuencia, sugerirá los exámenes médicos pertinentes; el personal deberá tener en cuenta su realización oportuna, sin que esto signifique una obligación.

Artículo 25°. - Importadora Campero, promoverá y desarrollará diferentes actividades de recreación y deportes en las que participen los/as trabajadores/as.

CAPITULO VIII

FOMENTO Y MANTENIMIENTO DE LA ARMONÍA ENTRE EMPLEADOR Y TRABAJADORES

Artículo 26°. – Importadora Campero, considera las relaciones de trabajo como una responsabilidad, cooperación y participación de todos sus integrantes en la consecución de los objetivos de la empresa y satisfacción de sus necesidades humanas.

Artículo 27°.- Los principios que sustentan las relaciones laborales en Importadora Campero, son los siguientes:

a) El reconocimiento que el trabajador/a constituye para Importadora Campero. Es el más valioso recurso de su organización y la base de su desarrollo y eficiencia.

b) El respeto mutuo y la cordialidad que debe existir entre los trabajadores/as de todos los niveles ocupacionales.

c) El espíritu de justicia y la equidad con que deben resolverse las diferencias, problemas o conflictos que se puedan generar en el trabajo.

Artículo 28°.- Importadora Campero, podrá otorgar beneficios para mejorar las remuneraciones y las condiciones de trabajo de sus servidores, teniendo en consideración la disponibilidad presupuestal, el rendimiento personal.

CAPITULO IX

PRIMEROS AUXILIOS: SEGURIDAD E HIGIENE

Artículo 29°. - Importadora Campero, adopta medidas de seguridad e higiene ocupacional, a fin de preservar la vida y la salud de sus trabajadores/as.

Artículo 30°. - Los accidentes de trabajo que produzcan daños personales y/ materiales, por leves que sean, deben ser informados al/a la jefe/a inmediato/a al momento de producidos los mismos.

Artículo 31°. - Los/as trabajadores/as están obligados a utilizar correctamente y cuidar los equipos de seguridad, los implementos de protección y vestuario que la administración les proporciona para el desempeño de su labor, estando prohibidos de usar otros que contravengan las medidas de seguridad.

Artículo 32°. - Los baños y los casilleros están al servicio del personal de la organización, en consecuencia, en resguardo de la salud e higiene, es obligatoria su correcta utilización y conservación.

CAPITULO X

DE LAS SANCIONES

Artículo 33°. - Importadora Campero, en virtud a sus atribuciones, está facultada a mantener la disciplina en el trabajo, con la finalidad de que la organización logre un clima laboral favorable para garantizar los objetivos de la misión. Un constante estado de disciplina exige:

a) El cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo que emita Importadora Campero para este fin.

b) El cumplimiento de las instrucciones impartidas por los superiores inmediatos.

c) El respeto mutuo entre todos/as los/as trabajadores/as de Importadora Campero.

Artículo 34°. - Todos/as los/as trabajadores/as deben conocer las normas, reglamentos y políticas que les son aplicables. Sin embargo, el desconocimiento de ellas no impide la aplicación de la sanción disciplinaria correspondiente.

Artículo 35°. - Importadora Campero, establece sanciones disciplinarias para los casos de infracción de normas internas.

Artículo 36°. - Son causales de memorándums, los/as trabajadores/as que incurran en las siguientes faltas:

a) Realizar deficientemente o incumplir las tareas propias de su cargo o aquellas que se le encomienden

b) Dejar de trabajar o dedicarse a otras actividades no autorizadas dentro del centro de trabajo o cuando se encuentre en comisión de servicios fuera de las instalaciones de Importadora Campero.

c) Registrar tardanzas a la hora de ingreso, así como, retirarse sin justificación alguna del centro de trabajo antes del término de la jornada.

d) Cuando se le haya reprendido anteriormente en forma verbal, por la misma falta o relacionada a ella.

Artículo 37°. - Son causales de suspensión sin goce de haber, los/as trabajadores/as que incurran en las siguientes faltas:

a) Presentarse a trabajar con olor a bebida alcohólica o en caso de ausentarse sin previo aviso, serán suspendidos por tres días, además de que por los siguientes tres meses queda denegado cualquier permiso.

b) Incumplimiento reiterado del Reglamento Interno.

c) Cuando se le haya entregado memorándum anteriormente, por la misma falta o relacionada a ella. Una vez acumulando tres memorándums es justificativo suficiente para despedir al trabajador sin el goce del desahucio.

3.4. Presupuesto

PRESUPUESTO ESTIMADO ANUAL PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL

CUADRO Nº45

MOTIVACIÓN			
Estrategias	**Frecuencia**	**Descripción**	**Costo Anual (Bs)**
• Dar a conocer la Visión juntamente con la misión de la empresa	1 sola vez	_ Impresión de la visión y misión en hoja de cartulina _ Dos Marcos de 25 x 30 cm **(Ver anexo 5)**	_ 5 bs _ 70 bs
• Destacar al empleado del mes	Mensual	_ Marco para fotos de 30 x 25 cm (una sola compra) (**Ver anexo 5**) _ Fotografía de 20 x 15 cm (12 fotografías) _ Memorándum de designación	_ 35 bs _ 240 bs _ 12 bs
• Memorándums de felicitación	3 veces al año	_ Hoja boom e impresión	_ 10 bs
• Felicitaciones en fechas especiales	Ocasional	_ Tarjeta alusiva a la fecha	_ 550 bs
• Renovar equipos de seguridad industrial a los operarios **(Ver anexo 5)**	Ocasional	_ Overol _ Botas _Guantes _ Casco y Protectores auriculares	_ 600 bs _ 2.500 bs _ 500 bs _ 1.000 bs
• Actividades recreativas			

➢ Deporte al aire libre ➢ Almuerzos de confraternización	_ 4 veces al año _ 2 veces al año	_ Alquiler de una cancha _ Plato a servir	_ 320 bs _ 960 bs
		Sub Total	**6.802 bs**

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
Estrategias	**Frecuencia**	**Descripción**	**Costo Anual (Bs)**
• Evaluación por parte del gerente	2 veces al año	_ Hoja boom	_ 60 bs
• Autoevaluación	2 veces al año	_ Hoja boom	_ 60 bs
		Sub Total	**120 bs**

PLASMAR FÍSICAMENTE Y TRANSMITIR EL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO.			
Estrategias	**Frecuencia**	**Descripción**	**Costo Anual (Bs)**
• Impresión original y copias del documento	1 vez	_ Hojas boom e impresión	_ 100 bs
		Sub Total	**100 bs**
		TOTAL GENERAL	**6.922 bs**

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el Análisis del Clima Organizacional de la Importadora Campero, se puede concluir lo siguiente:

- La Importadora no tiene formalmente definida la visión, siendo incierto a dónde quiere llegar, lo cual es desfavorable, ya que si los trabajadores tienen claro lo que la empresa quiere lograr se estimula el esfuerzo y son más eficaces.
- Con respecto a la hipótesis planteada, por medio de la información recopilada a través del diagnóstico, se puede concluir que esta se cumple, es decir, que la carencia de motivación y la ausencia de reglas escritas son los factores que afectan el clima organizacional e influyen en el desempeño de los trabajadores de la importadora Campero.
- En relación a la remuneración, los trabajadores consideran que el monto que reciben no es proporcional al trabajo que realizan, siendo esto otro factor que afecta al desempeño y la motivación.
- De acuerdo a la observación realizada y el cuestionario aplicado, se pudo evidenciar que debido a la reducción del personal de la Importadora Campero, se les asignan tareas adicionales a los trabajadores, las cuales no corresponden al cargo que ocupan, generando molestias a los trabajadores.
- Se pudo evidenciar también que el ambiente físico de los administrativos es reducido, caluroso y es afectado por los ruidos del funcionamiento de las máquinas que están en los galpones, lo cual además de que el calor genera decaimiento físico, también el ruido afecta en la comunicación existente con el cliente cuando este se dirige a las instalaciones de la Importadora.
- Con respecto a las reglas internas, estas no se encuentran establecidas formalmente en un documento, además conversando sobre las mismas con el Gerente, se pudo notar que son rígidas e inflexibles. Además de acuerdo al análisis de los resultados de la encuesta, se pudo evidenciar que la mayoría de los trabajadores no tienen conocimiento de las reglas de la Importadora.
- Con respecto a la motivación, se pudo notar que el número de trabajadores desmotivados es superior a los motivados, debido a que la empresa cuenta con

limitadas formas de incentivar a sus trabajadores, las cuales además no son eficientes, tomando en cuenta también que en cuanto a incentivos monetarios estos solo lo perciben los vendedores. Estos aspectos afectan en la eficiencia del desempeño del personal.

- Se pudo observar también que no se presta la misma atención a todos los trabajadores, puesto que los operarios presentaron más quejas al momento de responder el cuestionario, además de no sentirse motivados para realizar sus labores por la falta de reconocimientos.
- Otro aspecto a tomar en cuenta, al conversar con los trabajadores pudimos conocer que pese a que sus reclamos son escuchados, estos no son atendidos oportunamente.
- En cuanto a las relaciones laborales, se pudo notar que existe una buena relación entre compañeros de trabajo.
- Como conclusión final, es importante destacar que al observar y conversar con los trabajadores se pudo conocer las distintas molestias e insatisfacciones que tienen los mismos, sin embargo al momento de responder las encuestas, se contradecían y no respondían con total sinceridad.

4.2. RECOMENDACIONES

En relación a las conclusiones anteriormente mencionadas, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda a la Importadora Campero tomar en cuenta la visión propuesta en el presente trabajo, esto con el fin de que los trabajadores conozcan mejor su organización y tengan claro lo que se quiere lograr.
- En cuanto a la motivación, se recomienda a la Gerencia mejorar este factor, ya que afecta al clima Organizacional de la empresa y por ende al desempeño de los trabajadores. Esto se puede lograr a través del reconocimiento e incentivos al personal, como también prestando atención a sus necesidades e inquietudes con respecto al ambiente físico en el que desempeñan sus labores diarias.
- La mayoría de los trabajadores considera que las funciones que realizan no van de acuerdo a su cargo de trabajo y existe falta de claridad con respecto a sus funciones, es por ello que se sugiere realizar la revisión del manual de funciones **(Ver anexo Nº6)** y darlo a conocer al personal.
- Gran parte de los trabajadores considera que se necesita más personal, por lo que se recomienda considerar este aspecto y analizar si existe la posibilidad de contratar nuevos empleados, para así también lograr reducir el estrés en los trabajadores a causa de la exigencia laboral.
- Con respecto a las instalaciones de las oficinas, se recomienda considerar hacer uso del lugar que está destinado para la construcción de las mismas, puesto que las actuales no son del todo adecuadas especialmente por el ruido e interrupciones que llega a estas por encontrarse dentro de los galpones donde se hace uso de las maquinarias.
- Por otro lado se recomienda prestar mayor atención a las necesidades de los operarios, puesto que son ellos los que están más expuestos ante peligros existentes debido al rubro al que se dedica la Importadora. Es por ello que resulta de gran importancia brindarles los uniformes y equipos de seguridad necesarios.

- Se recomienda considerar el modelo de organigrama planteado, ya que el actual presenta ciertas falencias, ya que un organigrama es parte fundamental de un buen desarrollo Organizacional.
- Finalmente se recomienda tomar en cuenta las propuestas planteadas en el presente trabajo, las cuales se elaboraron a partir de los resultados obtenidos y que ayudarán a dar solución a los aspectos que mayor atención requieren en la Importadora Campero.