



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN FINANZAS EN INFORMÁTICA
PROCESO DE TITULACIÓN
OCTUBRE 2018 – MARZO 2019
PRUEBA PRÁCTICA
INGENIERÍA COMERCIAL
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

TEMA:

Nivel de Motivación de los empleados del Comisariato San Rafael del Cantón
Caluma

EGRESADA:

Jesús Del Carmen Castro Santos

TUTOR:

Dr. Darwin Fabián Toscano Ruiz

Introducción

El comportamiento de las personas dentro del ambiente de trabajo depende de múltiples factores, en determinadas ocasiones los motivos que impulsan a una persona tener una motivación baja es por influencia del entorno donde se encuentra, por tal motivo la gestión administrativa es un proceso muy importante porque está presente en todas las áreas de la empresa, y por medio de ella se pueden conseguir los objetivos empresariales, y sobre todo propiciar el desarrollo personal de los miembros de la organización.

En la actualidad la motivación laboral es un tema muy importante para la administración de empresas, porque cuando hay personas motivadas, se obtiene grandes beneficios, como el aumento de la productividad laboral, mejora la imagen de la empresa ante clientes internos y externos, existe un mayor compromiso laboral, se evita la fuga de cerebros, pero sobre todo se puede lograr una estabilidad laboral que vaya acorde a los objetivos institucionales, sin embargo a pesar de lo ya mencionado, en el comisariato San Rafael, existen un gran número de trabajadores que poseen un nivel bajo de motivación que provoca no poder lograr un desempeño adecuado.

El presente estudio de caso tiene como objetivo estudiar las debilidades organizacionales del comisariato San Rafael del cantón Caluma, como el inadecuado liderazgo gerencial, la forma como se realiza la administración del capital humano, la sobrecarga laboral, las relaciones laborales, las remuneraciones económicas, el estrés laboral y la constante rotación del personal, las cuales influyen de manera directa a obtener un nivel de motivación inapropiado entre los trabajadores de la institución.

La investigación de grado está direccionada a mostrar de forma cualitativa cuales son las causas que provocan una desmotivación laboral en los trabajadores de la institución objeto de estudio, y que consecuencias pueden acarrear ese tipo de situaciones en el comportamiento organizacional, en la productividad laboral, y sobre todo en el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos por la organización.

El estudio de caso está ligado con la sublínea de investigación modelo de gestión administrativa, debido a que se analiza cómo se realiza la administración del talento humano del Comisariato San Rafael del cantón Caluma, y como ésta repercute en la motivación del entorno laboral, en el rendimiento individual de los trabajadores y en el clima laboral de la institución.

En la presente investigación se aplicó el siguiente marco metodológico; durante el desarrollo el estudio de grado se implementó el método inductivo el cual permitió el análisis de las diferentes debilidades institucionales y así poder elaborar conclusiones generales sobre la temática, además también se desarrolló un tipo de investigación descriptiva que permitió estudiar todos los factores internos de la organización y poder obtener la mayor cantidad de datos informativos, que ayude de respaldo documental para la investigación, todo aquello gracias a la aplicación de la técnica de investigación como la encuesta, pues mediante ella se pudo conocer la percepción de los trabajadores acerca del tema planteado.

Desarrollo

El comisariato San Rafael es una empresa privada dedicada a la comercialización de productos de primera necesidad, está ubicada en el sector de Caluma nuevo Av. La Naranja / Héroes del Cenepa en el cantón Caluma, Provincia de Bolívar, abrió sus puertas a la ciudadanía el 24 de septiembre del año 2003, cuyo dueño es el Sr. Rafael Efrén Jiménez García, el cual es el gerente propietario de la empresa y la persona encargada de liderar al talento humano y realizar el control interno para el adecuado desarrollo de las actividades.

El comisariato San Rafael lleva años atendiendo a los habitantes de Caluma satisfaciendo sus principales necesidades en cuanto al expendio de productos de consumo masivo, su nombre comercial es en honor al dueño de la empresa, la cual está integrada por 12 personas distribuidos en los diferentes niveles organizacionales, como el nivel directivo/administrativo, y operativo, de los cuales surgen los siguientes cargos: cajeros, bodegueros/percheros, y personal de seguridad.

La empresa comercial San Rafael, es una institución que a pesar de llevar 15 años en el mercado no posee una estructura organizacional definida, en el que se establezca de manera formal los procedimientos internos, en los años que lleva en el mercado nunca se ha realizado un proceso de contratación con perfiles adecuados a los puestos de trabajos, lo que demuestra que realizan la gestión organizacional desde el empirismo, una muestra de aquello es que el dueño de la empresa realiza la labor de directivo, administrador y supervisor.

El no contar con personas con habilidades y competencias necesarias para las actividades de la empresa, es un factor determinante para la gestión administrativa, porque ese personal debe ser capacitado en donde hay que invertir tiempo y probablemente recursos para el proceso de inducción de un nuevo trabajador, lo que desencadena a mermar la productividad del colectivo de la organización, de acuerdo con Fernández Ferreras & Moreno Romero (2018) “la productividad laboral es la relación integral entre el individuo y las actividades de la organización cuya misión es generar productos y servicios que sean beneficiosos para todos los actores involucrados, además permite que las organizaciones sean más competitivas” (pág. 4).

A medida que pasa el tiempo las empresas de autoservicios se direccionan a obtener un mayor rendimiento de sus actividades por medio de la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes, pero para aquello se debe contar con un enfoque gerencial que supervise y controle continuamente todas las actividades internas, debido a que el éxito empresarial depende muchas veces de contar con un personal con fortalezas individuales en todas las áreas de la empresa, desde el nivel directivo hasta el personal de servicio, sin embargo en el comisariato San Rafael no existe una motivación laboral, provocada por la inadecuada administración del talento humano, debido a que son contratados para una actividad en específica, pero en determinadas ocasiones tienen que realizar múltiples funciones lo que provoca un sobrecarga laboral dentro de la institución.

Según Olivares Orozco & González García (2014) La motivación laboral es consecuencia de la interacción ente el individuo y el entorno, y que el grado de ella varía entre las personas e individualmente, según el momento y la manera en que cada empleado valida los estímulos de la organización como satisfactores de sus

necesidades, es por ello que no se debe hablar de motivación del empleado sin dejar presente que la organización sólo facilita o dificulta al estimularlo.

La gestión estratégica de recursos humanos se comprende como el conglomerado de acciones y procesos directivos dentro del ambiente de trabajo que inciden en los integrantes de la organización, con el objetivo de lograr el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno. Santos (2016)

El nivel organizacional que mayores problemas administrativos posee, es el operativo, debido a que ahí trabajan la mayoría de los colaboradores de la organización, 5 personas dedicadas a la atención de los clientes que operan en las cajas registradoras, 5 en el área de bodega y una persona en la seguridad del local, en conclusión a pesar de ser una empresa que lleva tiempo de experiencia en el mercado empresarial no posee la suficiencia de personal para realizar las múltiples actividades que engloba la organización.

Existen determinados horarios en la jornada de trabajo que hay una mayor afluencia de clientes, lo que demanda que todas las cajas registradoras estén operando normalmente, sin embargo, esto no sucede debido a que los demás miembros de la organización se encuentran realizando otro tipo de actividades por órdenes del propietario de la empresa, o en su defecto no asistieron ese día a laborar, son situaciones que provocan un exceso de labores por el insuficiente número de trabajadores, una debilidad muy notoria en la administración de la institución y al mismo tiempo demuestra una inadecuada planificación estratégica que no permita a la empresa estar preparada para afrontar este tipo de eventualidades.

El problema de la suficiencia del personal ha provocado en ocasiones la sobrecarga laboral de algunos compañeros, esto genera molestias en el ambiente del trabajo, debido a que cuando un compañero no realiza sus tareas previamente designadas, provoca a que el resto de colaboradores la realicen, desempeñando funciones que no les corresponden, lo que ocasiona que las relaciones personales a la interna de la organización se deterioren y provoque un clima laboral inadecuado. Según Giraudier (2018) en su obra “Cómo gestionar el clima laboral” menciona:

El clima organizacional depende de tres factores, que son el equilibrio del personal, la ergonomía del entorno, y el compromiso con la empresa, si los trabajadores están motivados por el entorno, entonces conviven en un buen ambiente, acepta sus funciones y están identificados con los directivos, se puede inducir que su rendimiento será el máximo.

El deterioro de las relaciones personales dentro de la organización es un problema que se da por la inadecuada comunicación organizacional, debido a que la institución no posee un modelo administrativo donde se socialice cada una de las actividades de cada puesto de trabajo, al igual que la mayoría de empresas dedicadas a la misma actividad comercial adolecen de la ausencia de un manual de funciones que les permitan desarrollar de forma eficiente y eficaz las actividades empresariales.

La motivación de los colaboradores del comisariato San Rafael está deteriorada principalmente a la sobrecarga laboral debido a que realizan actividad que sobrepasan las horas que contiene una jornada ordinaria de trabajo, pues según datos obtenidos en la investigación de campo, los colaboradores mencionan que las horas extras o trabajo suplementario que realizan no son remuneradas acorde al sacrificio laboral que

desempeñan, violando normativas legales que amparan los derechos de todo trabajador y que es obligación del patrono brindarles a sus colaboradores. Según el Ministerio del Trabajo (2014) en su código de trabajo artículo 326, menciona “que todo trabajo suplementario dentro de la jornada laboral debe representar un aumento en la remuneración del trabajador”.

A la información citada en el párrafo anterior se suma que los trabajadores de la institución no están afiliados en relación de dependencia, causal necesario que genera molestias en los colaboradores, debido a que además de realizar múltiples funciones que desencadenan en una sobrecarga laboral por trabajar horas extras, de realizar trabajos de limpieza cuando la empresa culmina su jornada de trabajo, no se les permite gozar de una seguridad social en el que se reconozca todos los beneficios que por ley le pertenece a una persona que brinda su trabajo a cualquier institución.

La desmotivación del personal del comisariato San Rafael es causa del cansancio físico o emocional, un ejemplo de aquello es la situación que atraviesan las 5 personas encargadas de las cajas registradoras pues ellas necesitan agilidad y eficiencia en su relación con el cliente y de esta manera poder disminuir el tiempo de espera de una persona cuando desea cancelar su producto, en determinadas ocasiones estos colaboradores tienen que realizar trabajos suplementarios como el empaqueo de productos promocionales, y esencias, lo que genera un agotamiento físico no retribuido, factor necesario para provocar en los trabajadores el síndrome de Burnout. Según Equipo Editorial (2010) “el síndrome de Burnout es el desgaste emocional de las personas que integran una organización, debido a una implicación excesiva del trabajo, llegando a ser ineficaces para el desempeño adecuado de su trabajo y provocando estrés laboral” (pág. 10).

Dentro de la empresa se han suscitado casos en que las personas encargadas de cobrar el producto que los clientes adquieren, no realizan correctamente sus labores y existen pérdidas de dinero, situación provocada por la presión que poseen de trabajar con agilidad y sobrecarga de tareas ante la ausencia de los demás compañeros, lo que causa una sanción que implica el recorte de su remuneración para compensar el dinero perdido, no obstante lo mencionado evidencia que no existe un desempeño organizacional adecuado en los trabajadores de la institución, influenciado por el propio ambiente de trabajo, según Cuesta Santos & Valencia Rodríguez (2014) “el desempeño organizacional es la capacidad de la organización para armonizar los rendimientos individuales, grupales y de la propia organización, y estimula el rendimiento y se reconoce la percepción de los trabajadores y las habilidades que estos poseen” (pág. 29).

Situaciones como la deficiente comunicación organizacional, la sobrecarga laboral, la inestabilidad en el trabajo, relaciones personales deterioradas, hace que los colaboradores sean propensos a sufrir del síndrome de Burnout y afecte el desempeño laboral de cada uno de ellos, es por esa razón que las organizaciones para que puedan alcanzar sus objetivos deben considerar el bienestar laboral de los trabajadores, pues es un factor importante que determina la eficacia empresarial.

Al existir un ambiente de trabajo hostil, cansancio físico y emocional son situaciones que no sólo afecta a la organización interna, sino también a los consumidores debido a que ellos perciben situaciones anómalas dentro de la institución, como es el caso de la atención de las personas encargadas de cobrar el producto, debido que si no existen todas las cajas registradoras operando de manera normal provoca que el tiempo de espera de las personas aumenten y genere molestias al consumidor, son detalles que por muy pequeños que parezcan inciden en la fidelización de los clientes.

El no brindar una adecuada atención a los clientes cuando ellos quieran cancelar sus respectivos productos, es una situación negativa que denota debilidades en el control interno de la organización y al mismo tiempo se genera una imagen institucional inapropiada con los clientes externos, debido a que no son atendidos con agilidad y rapidez en ciertos horarios donde existe una mayor afluencia de personas dentro de la institución.

La falta de suficiencia de personal en la empresa comercial San Rafael no sólo provoca realizar horas extras o una nueva asignación de otras funciones que no les corresponden realizar, también implica que se tenga que realizar trabajos de limpieza u ordenar los productos de la percha cuando el local termina su jornada de atención a los clientes, lo que en cierto modo evidencia el compromiso de los empleados con la empresa a pesar de que la institución no esté comprometida a cuidar el bienestar laboral de su capital humano.

El comisariato San Rafael a pesar de ser una empresa legalmente constituida carece de un modelo organizacional que le permita garantizar una mayor productividad en el desarrollo de sus actividades empresariales, muestra de aquello es que aún se maneja como si fuese una tienda minorista de abarrotes, donde no se visualiza una estructura organizacional o una línea administrativa de procedimientos internos que ayude a controlar factores negativos como la desmotivación del personal de la institución.

Una muestra de que la empresa realizan sus actividades sin un enfoque organizacional es en la que el dueño de la institución realiza las labores de administrador, en el cual se encarga de convocar y seleccionar al personal, supervisa las actividades internas, controla la bodega cuando hay que recibir nuevas mercaderías, es el encargado de la dirección, el monitoreo de los resultados, y el liderazgo institucional,

según Gómez (2014) “el liderazgo permite tener grupos de alta productividad dentro de la empresa y consiste en que los jefe creen un ambiente de confianza con los subordinados y se les permita participar o se los tome en cuenta en el proceso de toma de decisiones” (pág. 200).

En que el dueño haga múltiples actividades de dirección en la empresa no significa que este mal, sin embargo, es una clara evidencia que dentro de la administración no existe el número de trabajadores acorde a las actividades que hay que desempeñar, porque en virtud de obtener una mayor productividad en cada uno de los procedimientos internos se hace necesario la presencia de más personas que ayuden al proceso administrativo y de control en la organización.

Una de las áreas que conforman el nivel operativo de la institución es bodega que cuenta con 5 personas realizando sus tareas laborales, en ella se receipta y sale toda la mercadería de la empresa, sin embargo, debido al escaso control interno del dueño de la empresa, existen productos que están próximo a caducar y otros que ha caducado, lo que deja en evidencia que dentro de la institución no existe una rotación de inventarios eficiente, caracterizando un desempeño laboral no propicio por parte de los colaboradores de la institución.

En el área de bodega de la empresa la infraestructura no es la adecuada, no es apta para la recepción de las mercaderías, debido a que el espacio físico es muy pequeño por lo que suelen colocar los productos a la entrada del comisariato, obstaculizando el tránsito normal de las clientes, además, el personal que labora en esa área tiene que quedarse hasta altas horas de la noche para recibir nuevas mercaderías u ordenar las ya existente, es decir realizan horas extras, las cuales no son remuneradas, ni existen algún

tipo de compensación, factores negativos que influyen a la desmotivación existente en el personal de la institución.

Al no existir una rotación fluida del inventario ha provocado que exista casos en que los clientes denoten la presencia de productos expirados y por caducar, situaciones que generan una percepción negativa sobre la imagen corporativa de la empresa, y hasta podría causar problemas legales con organismos de control como la Superintendencia del Control del Poder del Mercado.

De acuerdo con los que menciona Guarneros (2014) “la imagen corporativa es dinámica y es la percepción que se hace el cliente de la institución y depende de la gestión interna porque factores como el descuido de las instalaciones, el ausentismo, la constante rotación del personal y la descortesía influye mucho en la imagen global de la organización.

El haber productos que estén próximos a caducar son señales que dentro de la institución no existen estrategias promocionales que permitan evitar que estos productos no tengan una salida rápida de la empresa, al mismo tiempo es una consecuencia por el manejo inadecuado en la ubicación de las perchas, debido a que se encuentran en un lugar no visible al consumidor, cuando existen este tipos de problemas el dueño de la compañía reprende de manera severa a sus clientes, por medio de multas e incluso han existido casos de discusiones laborales y despidos.

Lo narrado en el párrafo anterior demuestra que la gestión de la empresa es manejada a través de un liderazgo autoritario, donde no se permite conocer el punto de opinión de los demás colaboradores y entablar un diálogo para solucionar los inconvenientes que se presentan, además es una de las respuestas a la constante rotación del personal, pues el proceso de tomas de decisiones dentro de la empresa se basa a las emociones que tiene el directivo y no en base a un análisis minucioso, lo que a corto plazo provoca no tener estabilidad laboral y una nueva inversión de la empresa en cuanto al proceso de inducción de un nuevo colaborador, como lo menciona Camacho Ramírez & Romero Ramos (2018), “la estabilidad laboral es conocida como la garantía de continuidad y permanencia laboral del vínculo laboral mientras subsista la causa de le dio origen y no sobrevenga causa legal para su extinción” (pág. 12).

Además, dentro de la empresa no existen precios actualizados en las perchas, lo que provoca que cuando el cliente vaya a cancelar el producto se encuentre con la novedad que posee otro valor, causando molestia en el consumidor y por obvias razones percibe una imagen institucional débil, generada por la inadecuada atención a los clientes, razones suficientes para que dejen de comprar los productos que expende el comisariato San Rafael, este problema demuestra claramente que dentro de la institución no se presta atención a detalles muy importantes que influyen en el proceso de venta.

Ante todos los problemas relatados durante el estudio de casos que influyen directamente en el nivel de motivación de los empleados, también se pudo conocer de la existencia de atrasos en los pagos por concepto de remuneraciones, son aspectos negativos que no ayudan a mejorar el rendimiento individual y colectivo de la organización, por todo lo relatado anteriormente queda en evidencia que la administración del recurso humano, material y financiero no es la correcta, pues no existe una correcta cultura empresarial para el desarrollo de las actividades, de acuerdo

con lo que menciona Martínez (2016) “ la cultura empresarial es el conjunto de valores, creencias, modelos de conductas y acciones internas entre los miembros de la organización y son distintivos de la misma” .

Según Rodríguez (2018) “el desarrollo del recurso humano puede definirse como un proceso de desarrollo que estimula la experiencia humana a través del desarrollo organizacional, la capacitación y el desarrollo persona para funcionar adecuadamente, y así crear una organización dinámica” (pág. 14). Sin embargo, en el ambiente de trabajo de la empresa objeto de estudio no existe las condiciones necesarias que brinden un desarrollo personal a los trabajadores de dicha institución, debido a que son objetos hasta cierto punto de explotación laboral, porque se violentan derechos propios del trabajador, prueba de aquello es que durante la aplicación de la técnica de investigación los colaboradores manifestaron que dentro de la gestión administrativa del propietario de la empresa no existen capacitaciones de ningún tipo y mucho menos algún reconocimiento laboral por el esfuerzo y compromiso laboral, de acuerdo con lo que menciona el autor Velazquez (2013):

La gestión administrativa en las empresas del siglo XXI es muy importante porque se deben centrar en la creación de capital humano con una adecuada cultura organizacional y el liderazgo ha cobrado mucha importancia al permitir poner en sincronía los intereses de los empleados con los de la empresa y así desencadenar sinergias en el desarrollo de las tareas, para lograr los objetivos institucionales con la mayor certeza posible.

Es evidente que las situaciones negativas que tiene la institución son causadas por la ausencia de un modelo administrativo el cual permita enfrentar de la mejor manera posible situaciones adversas en el ambiente de trabajo, además a esto se suma que no existe un liderazgo adecuado, donde se desarrolle un control interno eficiente de todas las actividades que posee la empresa, es decir dentro de la institución no existe la aplicación de una de las fases del proceso administrativo que es el control, lo que demuestra claramente la ausencia de una planificación institucional.

Según González (2015) el proceso administrativo es esencial en la gestión institucional que comienza con la planificación, organización, dirección y control de las actividades de la empresa, todas las fases del proceso administrativo son importantes porque deben actuar sinérgicamente para alcanzar los objetivos propuestos.

Durante el proceso de investigación se les preguntó a los miembros de la organización si se promovía el trabajo en equipo el desarrollo de las actividades y supieron manifestar que rara vez ocurría aquello, debido a que el dueño de la empresa hacia rotar mucho el personal de una actividad a otra, lo que demuestra que no existe el trabajo en conjunto y en base a una planificación desde el nivel directivo hasta el operativo.

Además, también se consultó si en la administración del talento humano existe sobrecarga laboral, en la cual se obtuvo como resultado que, si existe un aumento de la carga de trabajo en determinadas ocasiones, debido a que tienen que realizar varias actividades ajenas a la cual han sido contratados, y casi siempre no se reconoce el desarrollo de horas extraordinarias dentro de la institución.

Los resultados de la investigación indican que los factores como la carga en el trabajo, la inestabilidad laboral, la rotación del personal y la poca suficiencia del personal son debilidades institucionales que deterioran el clima laboral y provoca un bajo nivel de motivación en los miembros de la organización.

Conclusiones

1. El personal operativo de la institución no posee motivación laboral, el estrés y cansancio físico son las causas principales, en determinadas ocasiones sufren sobrecarga laboral dentro de su jornada de trabajo, factores negativos que afectan al rendimiento individual de los colaboradores de la institución.
2. La institución no cuenta con suficiente personal para atender la demanda diaria de personas, existen 5 colaboradores que realizan labores consecuentes a la atención de clientes, percha de productos, supervisión de actividades, elaboración de promociones, registro de inventarios y tareas de limpieza. Además cuando se termina la jornada laboral el personal continúa realizando actividades laborales sin ser reconocidas económicamente.
3. La totalidad de trabajadores no posee estabilidad laboral, de las 11 personas que trabajan en la institución solo 4 poseen seguridad social, el 40% que representa a los trabajadores más antiguos de la empresa, el 60% restante no tienen contratos laborales con todos los beneficios de ley.
4. El liderazgo por parte del gerente propietario de la institución es autoritario y autocrático, distribuye funciones a realizar por los trabajadores constantemente, reprende y sanciona injustificadas al personal de la institución, afectando gravemente al clima laboral

Referencias

- Argos, J., & Ezquerro, P. (2013). *Liderazgo y educación*. Santander: Publican Ediciones Universidad de Cantabria.
- Camacho Ramírez, A., & Romero Ramos, M. (2018). *De la estabilidad laboral relativa, ¿a la estabilidad laboral absoluta?: Estabilidad laboral reforzada en el empleo*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Cuesta Santos, A., & Valencia Rodríguez, M. (2014). *Indicadores de gestión humano y del conocimiento en la empresa*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Equipo Editorial. (2010). *Síndrome de Burnout*. Madrid: Editorial Elearning, S.L.
- Fernández Ferreras, F., & Moreno Romero, A. (2018). *Trabajadores de la sociedad del conocimiento y productividad (en red): Impulsores y frenos*. Madrid: Editorial Sanz Y Torres.
- Giraudier, M. (2018). *Cómo Gestionar el Clima Laboral*. Madrid: Manuel Giraudier.
- Gómez, R. S. (2014). *Gestión y psicología en empresas y organizaciones*. Madrid: ESIC Editorial.
- González, A. C. (2015). *Proceso Administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.
- Guarneros, I. (2014). *Más Competitivas que Pequeñas : Imagen corporativa a la medida de su empresa*. México: Grupo Editorial Patria.
- Martínez, M. J. (2016). *GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CLIMA LABORAL*. Madrid: Editorial UNED.
- Ministerio del Trabajo. (30 de Enero de 2014). *Código del Trabajo*. Obtenido de Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005: <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>

Olivares Orozco, S., & González García, M. (2014). *Psicología del Trabajo*. México : Grupo Editorial Patria.

Rodríguez, J. A. (2018). *LA GESTIÓN Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL: MARCO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO*. Alicante: 3Ciencias.

Santos, A. (2016). *Gestión de talento Humano y del conocimiento*. Bogota: Ecoe Ediciones.

Velazquez, G. (2013). *Gestión Administrativa en las organizaciones del siglo XXI: Una visión empresarial de la administración*. Madrid: Editorial Académica Española, 2013.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionarios de preguntas dirigidas a los miembros de la organización

1. ¿Cu tiempo lleva en la empresa laborando?

0 a 1 año

1 a 2 años

3 a 4 años

5 en adelante

2. ¿Considera Ud. que dentro de la institución se promueve el desarrollo de las actividades a través de un trabajo en equipo?

Si

No

A veces

3. ¿Cree Ud. que existe el personal idóneo para realizar las múltiples actividades de la empresa?

Si

No

4. ¿Existe un trato equitativo, respetuoso y participativo por partes de los directivos de la empresa?

Si

No

A veces

5. ¿Considera Ud. que dentro del comisariato existe un clima laboral propicio para el desarrollo de las actividades?

Si

No

A veces

6. ¿Al momento de su inserción laboral al comisariato San Rafael se le comunico de forma clara todas las actividades a desempeñar?

Si

No

7. ¿Dentro de la institución se realizan horas extras en la jornada laboral?

Siempre

Muy a menudo

A veces

Nunca

8. ¿Se reconocen las horas extras realizadas en la jornada laboral?

Si

No

9. ¿Dentro de la empresa se emplean técnicas de motivación laboral, donde se premie el compromiso para con la institución?

Si

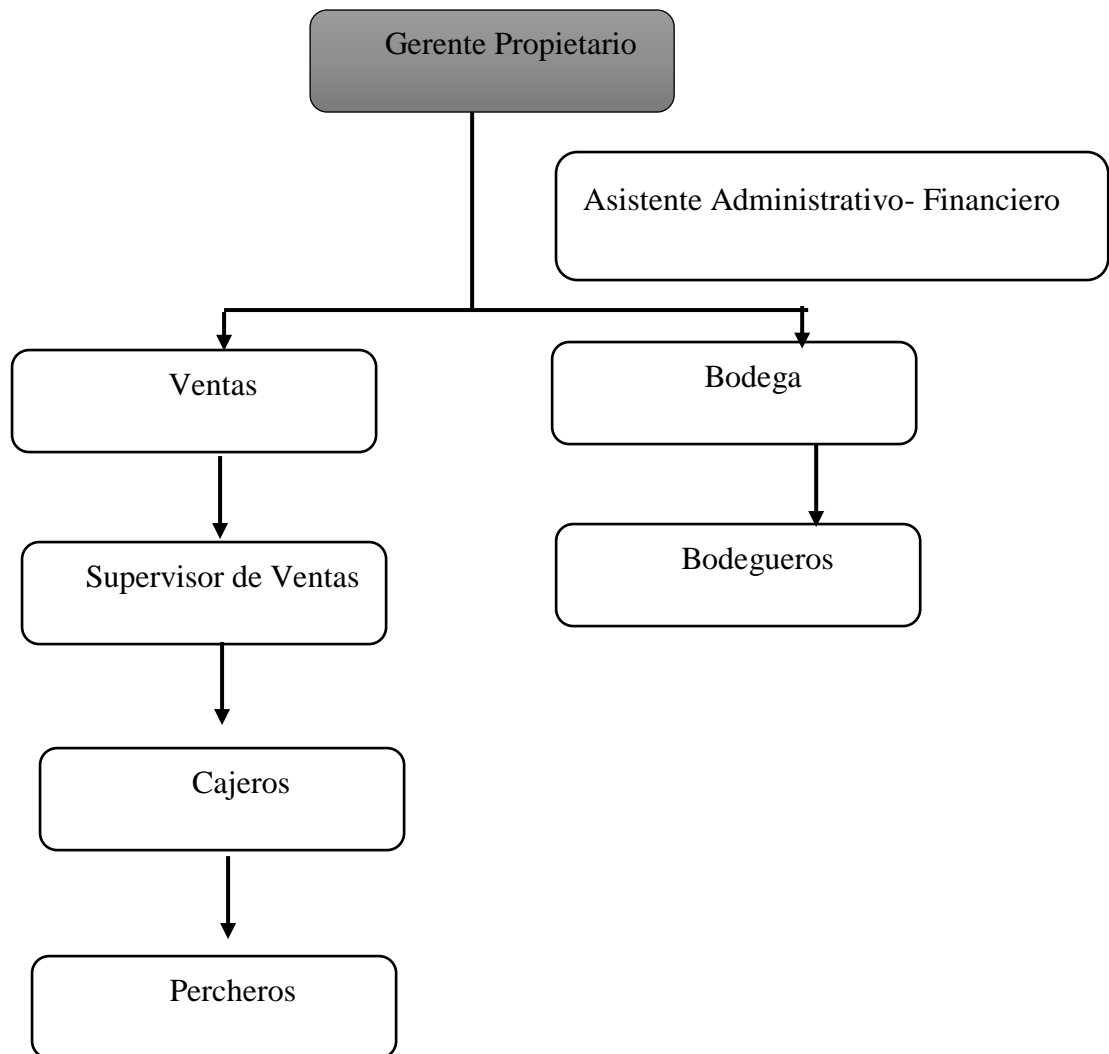
No

10. ¿Considera Ud. que existe en el personal de la institución satisfacción laboral dentro del ambiente de trabajo?

Si

No

Anexo 2. Propuesta de Organigrama institucional.



Anexo 3. Árbol de Problemas

