

ANEXOS

Anexo Nro.1.1: Aspectos considerados en el cuestionario de Rensis Likert

- a) método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados,
- b) características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades.
- c) Características de los procesos de comunicación: referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo.
- d) características del proceso de influencia: referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos.
- e) características del proceso de toma de decisiones: pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades.
- f) Características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales.
- g) Características de los procesos de control: ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales.
- h) Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento: referidos a la planificación y formación deseada.

Fuente: Caballero Perdomo, J. L. (2008).

Anexo Nro.1.2: Dimensiones del cuestionario de Litwin y Stinger

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

2. 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.

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

4. Desafío: corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

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

6. Cooperación: es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares: es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos: es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

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

Fuente: Goncalves, A. (s.f.).

Anexo Nro.2.1:Indicadores de eficiencia de la Gestión de RRHH

-Productividad del trabajo (Pt)

Existen varias formas de relacionar la producción con el capital humano, a partir de la producción física, la producción en valores, las ventas, y los ingresos, entre otras, pero la que expresa con mayor exactitud esta relación es la proporción entre el valor agregado y el número promedio de trabajadores.

$$\mathbf{Pt} = \frac{\text{Valor Agregado}}{\text{Promedio de Trabajadores}} * 100\%$$

-Índice de Ausentismo (IA)

El ausentismo o absentismo es la ausencia del trabajador a la empresa no ocasionada por enfermedad, o licencia legal. Es la suma de los períodos en los que los empleados de una organización no están en el trabajo. Esta variable está estrechamente vinculada con factores como: los salarios, el sexo y situación familiar, la edad, etc. Además, tiene gran influencia en la productividad del trabajo

$$\mathbf{IA} = \frac{\text{Total de hombres-horas perdidas}}{\text{Total de hombres-horas laborables}} * 100\%$$

Se pudieran considerar los siguientes rangos de variabilidad:

$$\text{Bajo: } 0 \leq x < 2 \quad \text{Medio: } 2 \leq x \leq 3 \quad \text{Alto: } x > 3$$

-Tasa de Fluctuación Laboral (TFL)

La fluctuación del personal es el intercambio de personas entre la organización y su entorno, es definido por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización. Se expresa a través de una relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones con relación al promedio de trabajadores de la organización, en el transcurso de cierto período de tiempo.

Existen dos tipos de fluctuación (real y potencial). La fluctuación real es aquella que está dada por el movimiento real de la fuerza de trabajo en la entidad, en el período analizado. La fluctuación potencial es aquella que está dada por el movimiento que puede producirse como consecuencia de las intenciones que tiene el trabajador de abandonar el centro de trabajo.

$$\text{Tasa Fluctuación Potencial} = (FP/N) X 100\% \quad \text{Tasa Fluctuación Real} = (FR/T) X 100 \%$$

$$\text{Tasa Fluctuación Total} = [(FP+FR) /T] X 100 \%$$

Donde: **T:** Representa la cantidad de trabajadores.

N: Representa el total de trabajadores encuestados.

Se pudieran considerar los siguientes rangos de variabilidad para la tasa de fluctuación real:

$$\text{Bajo: } 0 \leq x \leq 1 \quad \text{Medio: } 1 < x < 4 \quad \text{Alto: } x \geq 4$$

-Índice de Efectividad del Cumplimiento del Plan de Formación (IEF)

Este índice expresa la relación en términos porcentuales entre el número de trabajadores con cursos aprobados y el total de trabajadores que se planificó matricularan. Evidencia la efectividad del plan de formación de la entidad y por tanto la adecuada realización de las funciones de planeación, de formación y desarrollo, entre otras.

$$\text{IEF} = \frac{\# \text{ de trabajadores con cursos aprobados en el año}}{\# \text{ de trabajadores con cursos planificados para el año}} * 100\%$$

Se pudieran considerar los siguientes rangos de variabilidad: Bajo: $x < 80$ Medio: $80 \leq x < 95$

Alto: $95 \leq x \leq 100$

Fuente: Elaboración propia

Anexo Nro.2.2:Muestreos probabilísticos más utilizados

➤ Muestreo Aleatorio Simple. M.A.S

Es frecuente utilizar el diseño muestral MAS, para la determinación del tamaño de la muestra y utilizar un factor de corrección, se expone a continuación:

Para la estimación de la proporción poblacional: $n_0 = Z^2 P Q / d^2$

donde: Z es el valor crítico de la distribución normal, estandarizada o tipificada, asociada al nivel de confiabilidad prefijado. P: representa la proporción poblacional de éxito, de respuestas favorables a la variable objetivo, prefijándose el valor de 0.50 cuando no se tienen antecedentes. Q: $100 - P$: representa las respuestas no favorables a la variable objetivo(no éxito). d: precisión prefijada, error máximo admisible que se acepta.

El tamaño obtenido, se ajusta con la fórmula: $n = n_0 / (1 + n_0 / N)$

Además, cuando se obtiene n, se debe ampliar el tamaño calculado, con la tasa posible de no respuesta, generalmente un 10%.

➤ Muestreo Irrestricto Aleatorio

Muestreo aleatorio sin reemplazamiento, en el mismo se explican los conceptos fundamentales de la teoría de muestreo, se utiliza frecuentemente en el cálculo de la muestra, consiste en la selección de n elementos o individuos entre los que constituyen la población, se asigna una probabilidad igual de selección a cada unidad de la población en la primera selección.

Cálculo del tamaño de la muestra: se aplica la fórmula correspondiente. De no contar con trabajos anteriores, y observando el comportamiento de la variable objetivo, se debe fijar el valor de $P=0.5$ para lograr un tamaño de muestra óptimo. Donde P representa la proporción de la categoría de

respuestas favorables, si se conoce el tamaño de la población la fórmula sería:

$$n = \frac{[Z_{(1-\alpha/2)} / d]^2 P(1-P)}{1 + 1/N + 1/N(Z_{(1-\alpha/2)} / d)^2 p(1-p)}$$

Si no se conoce el tamaño de la población, se puede aplicar el expuesto en el MAS.

➤ Muestreo Aleatorio Estratificado

Consiste en subdividir la población en subpoblaciones llamados estratos, mutuamente excluyentes y exhaustivos, de forma que la unión de ellas sea la población en estudio. El tamaño de la muestra obtenido se distribuye entre los estratos. En general, se procede al cálculo de la muestra como en el M.A.S. y posteriormente se divide entre los distintos grupos o estratos, llamando al proceso de distribución de la muestra: afijación.

Existen tres métodos de afijación o asignación de la muestra

Afijación Simple. Distribuir la muestra: n, en tantos grupos de igual tamaño, como estratos se hayan detectado en la población.

Afijación Proporcional. Se basa en la distribución de la muestra, n, entre los estratos definidos de forma proporcional al tamaño de los mismos.

Afijación Óptima. Se basa en el reparto en términos de representatividad, lo que exige conocer la desviación típica en cada estrato y el número de miembros que exista en dicho estrato.

Fuente: Corvo, M. S., Romero Lamorú, I., & Espallargas Ibarra, D. (2011).

Anexo Nro.3.1: Caracterización del colectivo laboral de QUIMIMPORT

La empresa cuenta con una plantilla aprobada de 69 trabajadores, de ellos tiene cubierta 63 plazas, arrojando un porcentaje de completamiento de 91.30%.

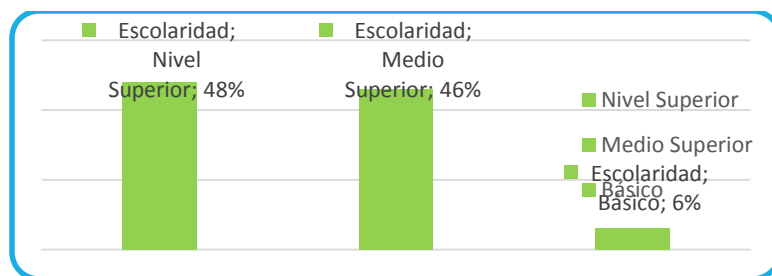
Del total de empleados ,40 son mujeres, representando el 63,49%,y 23son hombres que simboliza el 36,51%por lo que el público interno es predominantemente femenino.

En la tabla que sigue se presenta la distribución del total de trabajadores atendiendo a la categoría ocupacional.

Categoría Ocupacional	Cantidad de Trabajadores	%
Operarios	2	3,17
Técnicos	53	84,13
Administrativos	1	1,59
Servicio	2	3,17
Dirigentes	5	7,94
Total	63	100

La mayoría de los trabajadores se encuentra en el rango de 30 a 34 años, lo que representa el 21% del total de trabajadores, luego le sigue con un 19% el rango de 45 a 49 años. La edad promedio de las mujeres es de 40 años y la de los hombres es de 41años. Lo cual es positivo porque existe un balance entre personal joven y de experiencia.

El nivel escolar de QUIMIMPORT está compuesto como muestra el grafico siguiente



Sobre la antigüedad de la fuerza de trabajo se evidencia que la mayor parte de los trabajadores ingresaron hace 5 años o menos, aunque existen 10 empleados que laboran en la empresa hace más de 30 años, lo que permite que conozcan a plenitud todos los procedimientos de la entidad.

Fuente: Lorenzo Medina, L. (2012).

Anexo Nro.3.2: Análisis de las funciones de RRHH en QUIMIMPORT

1. Planeación

Tomando como punto de partida el análisis y diseño del puesto que constituye el pilar de las funciones de la Gestión de Recursos Humanos, el departamento de RRHH de QUIMIMPORT elabora los profesiogramas de cargos y puestos de trabajo, con el objetivo de identificar las características de cada puesto, así como las habilidades que se requieren para ocupar el mismo. De esta forma también se conoce las necesidades de formación que necesita cada trabajador para estar capacitado totalmente para el puesto.

Los profesiogramas se actualizan en la empresa en función de las coyunturas o el entorno en general, entendiéndose por ejemplo, cambios de tecnologías, políticas institucionales que puedan afectar la gestión de la organización.

QUIMIMPORT a través de un grupo de expertos determina las necesidades de personal en cantidad y calidad, mediante la comparación de los recursos humanos disponibles y los que exigen los objetivos de la organización, lo cual debe ser aprobado por el MINCEX.

La función de Planeación en QUIMIMPORT tiene como inconveniente, no poseer el plan de fluctuación de sus trabajadores, y tampoco hace uso de las entrevistas de salida, lo cual debilita una gestión proactiva de la Dirección de Recursos Humanos puesto que no se analizan las causas que propician el éxodo de los trabajadores. Por tal razón la organización no podrá definir si se debieron a problemas personales o de la organización.

2. Reclutamiento y Selección

La captación en la empresa se realiza tanto por la vía del reclutamiento interno (las promociones son de las más usadas por la organización, y en ello juega un papel fundamental los cursos que reciben los trabajadores) como por la del reclutamiento externo (a través de la entrada de personal universitario en adiestramiento, de personal disponible que exista en la Dirección de Trabajo Municipal y de las convocatorias). El proceso de Selección se rige por la Resolución No. 778 del MINCEX y se lleva a cabo a través del Comité de Expertos, el cual sugiere a la Administración el trabajador más idóneo, tomando en cuenta el profesiograma del cargo y el criterio del jefe inmediato superior de la plaza convocada.

El Técnico de Recursos Laborales, en poder de toda la documentación requerida, procede a confeccionar el contrato de trabajo, según corresponda, el cual firma el trabajador como expresión de su conformidad; y el Director de Recursos Humanos por parte de la empresa, y se anexa el profesiograma.

Se consideran seis meses de período a prueba. Al finalizar el mismo se elabora un aval por el jefe inmediato superior, en donde se manifiestan sus criterios valorativos acerca del trabajador en este período y su propuesta para ocupar el cargo en cuestión; si la conclusión es negativa, se anula el

contrato de trabajo, si es satisfactoria se adjunta al expediente laboral, en donde se conserva hasta el cese de la relación laboral entre el trabajador y la empresa. Los requisitos para la selección e idoneidad por cargo se encuentran definidos y forman parte del contrato de trabajo que establece la administración con el empleado.

Cabe señalar que en los pasos que lleva a cabo la empresa para llegar a la contratación del trabajador, no está presente la ejecución de pruebas y test de conocimientos y la entrevista a fondo, que son fundamentales para evaluar el desenvolvimiento de los candidatos, determinar actitudes, expectativas y necesidades del personal a captar, siendo una vía de corroborar la información que precedentemente hayan dado a la entidad.

3. Socialización

Con respecto a la función de Socialización, la actividad de la empresa se centra en incorporar al trabajador a la organización, haciendo énfasis en las medidas de seguridad e higiene en el trabajo, de modo que el cliente interno se vaya integrando paulatinamente al colectivo laboral y a la entidad en general.

4. Formación y Desarrollo

Esta es una función cuyo alcance se extiende a todos los empleados de la empresa vinculado directamente con su gestión. El Director General asigna los recursos necesarios para proporcionar la formación adecuada al personal.

Cada director es responsable de identificar y determinar las necesidades de aprendizaje del personal a su cargo, mientras que el Director de Recursos Humanos planifica y controla este proceso, y mantiene la actualización de los registros.

La identificación de estas necesidades de formación y adiestramiento de los trabajadores se realiza teniendo en cuenta: el completamiento de los requerimientos de formación que exige el perfil del puesto de trabajo, las necesidades de desarrollo, actualización y especialización del personal, y los intereses específicos de la empresa para un puesto determinado.

Una vez detectadas se confecciona el Diagnóstico de Necesidad de Aprendizaje (DNA). El registro es revisado por el Director de Recursos Humanos, conjuntamente con el Especialista Principal y la Técnica en Capacitación, incluyendo o no otras necesidades que consideren para el completamiento de la formación del personal, teniendo en cuenta las perspectivas de los trabajadores. Además, se prepara el modelo Propuesta de Cursos, donde se ofertan: estudios universitarios, técnicos y de adiestramiento, cursos para especialistas y personal dirigente, cursos de idiomas y computación.

Teniendo en cuenta la información anterior y el presupuesto asignado para la capacitación del personal; se elabora la propuesta en el Plan de Capacitación, el cual se analiza en la Comisión de

Cuadros y se propone su aprobación definitiva al Consejo de RRHH; chequeándose su cumplimiento mensual en la Comisión de Cuadros, mediante el Cumplimiento del Plan de Capacitación (elaborado por la Técnica en Capacitación).

La función de Formación y Desarrollo en QUIMIMPORT destaca por la existencia no sólo de las condiciones para una aplicación efectiva de dicha función, sino de una metodología adecuada en el procedimiento, además de la correcta relación línea-staff.

5. Evaluación del Desempeño

Para QUIMIMPORT esta función tiene como objetivo establecer un método uniforme para evaluar de manera integral el resultado del trabajo realizado por el personal de la empresa, que permita constatar si el evaluado mantiene las habilidades y aptitudes en su desempeño en el puesto de trabajo. Este es aplicable a todos los empleados de la entidad.

El director general evalúa a sus directivos, y estos a su vez son los responsables de realizar las evaluaciones del desempeño a los Especialistas Principales, los cuales son encargados de efectuarlas a los trabajadores de su área. El Director de Recursos Humanos es quien ejerce el control de lo establecido en esta instrucción y propone a la Dirección General las posibles medidas a tomar con los incumplidores.

La evaluación expresa el criterio sobre las actitudes, aptitudes y resultados del trabajador, en un período y puesto de trabajo determinado, para lo cual el evaluador debe poseer el profesiograma y el conocimiento de las personas que evalúa. En la empresa se aplica mensualmente una evaluación, donde se miden indicadores específicos que tributan al pago de la estimulación, y una evaluación integral de cada trabajador al año.

Una vez realizada, la evaluación se discute con los trabajadores y se firma como muestra de conformidad. Los jefes inmediatos entregan el registro debidamente completado al Especialista de Recursos Humanos.

Si bien el Director de Recursos Humanos es responsable de planificar este proceso, debe tener en cuenta la opinión del evaluador, que es él que establece una comunicación directa con el evaluado; ya que ante todo la evaluación del desempeño es un proceso de retroalimentación y reforzamiento positivo, por lo que las medidas que se adopten no pueden ser preconcebidas por el staff de Recursos Humanos, sin tomar en consideración el criterio del Jefe Inmediato Superior sobre su subordinado, lo cual debe tener presente la organización.

A esto se añade el hecho de que no se cumple con la entrega a tiempo de las evaluaciones del desempeño. Esto implica que la función no se utilice para tributar a un Sistema de Recompensa Moral, que felicite y estimule en el momento justo a los empleados por su buena labor. Además de

no tomarse como punto de partida para enriquecer otras funciones, teniendo en cuenta que la evaluación del desempeño debe permitir el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje y la captación de trabajadores para el desarrollo de carrera, de modo que exista una sinergia entre todas las funciones.

6. Retribución

QUIMIMPORT cuenta con un reglamento para la aplicación del Sistema de Pago por Resultados, el cual se divide en dos secciones: una para las Áreas de Regulación y Control (Contable-Financiera, Recursos Humanos, Dirección General y Grupo Asesor Legal) y otra para las Áreas Directas al Servicio (Comercial y Logística). Posee además un reglamento para la Estimulación en Divisas.

Todos los trabajadores de la empresa tienen derecho a ser evaluados y estimulados por sus resultados, según cargos, categoría ocupacional y área de trabajo donde se desempeña con independencia del tipo de contrato que tengan suscrito para la formalización de la relación laboral, por lo que se incluyen a los trabajadores en período de prueba o adiestramiento.

El cumplimiento de los indicadores de eficiencia para el otorgamiento del pago por resultados se mide mensualmente y la cuantía a pagar a cada trabajador se determina por la calificación obtenida.

El incumplimiento de los indicadores condicionantes generales limita totalmente el cobro del monto formado por encima del salario base de cálculo según el tiempo real trabajado. Los indicadores condicionantes específicos se establecen por direcciones y dentro de estas por cargos.

El jefe inmediato del trabajador es quien determina el derecho al cobro del pago por resultados, así como la cuantía a recibir, y debe brindarle previa comunicación al trabajador del resultado de la evaluación, debiendo, en cada caso, dejar constancia de las causas que conllevaron a su decisión.

Referente a la aplicación del Sistema de Estimulación en la empresa QUIMIMPORT, será siempre que la misma obtenga utilidades por su gestión comercial.

Los hechos que privarán totalmente del derecho al cobro del estímulo, son: tener ausencias al trabajo, infringir el horario laboral, haber sido objeto de medida disciplinaria por incurrir en violaciones de la disciplina laboral, ocasionar pérdidas financieras a la Empresa (multas y moras) y/o haber obtenido calificación de deficiente en la evaluación.

Fuente: Adaptado de Lorenzo Medina, L. (2012).

Anexo Nro.3.3: Productividad del Trabajo. Año 2011, QUIMIMPORT

Mes	Productividad \$/trabajador
enero	7065,44
febrero	13742,5
marzo	2724,39

abril	6603,51
mayo	2610,17
junio	4371,19
julio	2853,45
agosto	6717,86
septiembre	786,44
octubre	4460
noviembre	1832,76
diciembre	3990,16

Fuente: Lorenzo Medina, L. (2012).

Anexo Nro.3.4: Índice de Ausentismo. Año 2011, QUIMIMPORT

Mes	Índice de ausentismo
enero	0.06750
febrero	0.05111
marzo	0.06268
abril	0.09740
mayo	0.23337
junio	0.18419
julio	0.18515
agosto	0.16201
septiembre	0.15236
octubre	0.17551
noviembre	0.13597
diciembre	0,138991

Fuente: Lorenzo Medina, L. (2012).

Anexo Nro.3.5: Pronóstico para el 2012 del Índice de Ausentismo en QUIMIMPORT

Date: 11/03/05	Time: 03:52
Sample: 2011.01 2011.12	
Included observations: 12	
Method: Holt-Winters No Seasonal	
Original Series: AUS	
Forecast Series: AUSHOLTW	
Parameters: Alpha	0.9200
Beta	0.0000
Sum of Squared Residuals	0.028512
Root Mean Squared Error	0.047004
End of Period Levels: Mean	0.140696
Trend	0.019608

$$\hat{Y}_{t+T} = a_t + b_t T$$

$$\hat{Y}_{t+7} = 0.140696 + 0.019608 * 7$$

Tabla de pronósticos a partir del 2011

2011:01	0.067500
2011:02	0.087108
2011:03	0.073598
2011:04	0.083162
2011:05	0.115869
2011:06	0.243579
2011:07	0.208549
2011:08	0.206630
2011:09	0.185188
2011:10	0.174594
2011:11	0.195045
2011:12	0.160304
2012:01	0.160304
2012:02	0.179913
2012:03	0.199521
2012:04	0.219129
2012:05	0.238738
2012:06	0.258346
2012:07	0.277954

Fuente: Lorenzo Medina, L. (2012).

Anexo Nro.3.6: Entrevista realizada al staff de RRHH de la empresa QUIMIMPORT

1. ¿Qué entiende usted por Gestión de RRHH?
2. ¿En qué estado se encuentra el clima laboral en la organización?, ¿Qué factores considera están afectando el clima en su organización?
3. ¿Considera que los trabajadores se encuentran satisfechos y motivados? Si puede argumentar un poco sobre esta idea.
4. ¿Le gusta la labor que realiza?, ¿Considera que es importante para la empresa?
5. ¿En la dirección de la empresa, las ideas y opiniones de los trabajadores son tomadas en cuenta?
6. ¿Valore las relaciones entre jefes y subordinados en su empresa?
7. ¿Considera usted que existen problemas en el proceso de comunicación de su empresa? ¿Cuáles?
8. ¿Cómo es la relación entre los departamentos?
9. ¿Se siente motivado con relación al sistema de estimulación aplicado en su empresa? ¿Por qué?
10. ¿Qué valoración tiene respecto a sus condiciones de trabajo? ¿Se tienen en cuenta las medidas de seguridad e higiene?
11. ¿Considera que el proceso de capacitación y superación profesional presenta deficiencias? ¿Por qué?
12. ¿Considera que la fluctuación laboral es un indicador importante que incide dentro de su organización?

Fuente: Lorenzo Medina, L. (2012).

Anexo Nro.3.7: Variables y aspectos seleccionados para el estudio del clima laboral en la empresa QUIMIMPORT

Satisfacción laboral: Establece el nivel de satisfacción que tienen los trabajadores con su puesto y con la entidad en general.

- ❖ Satisfacción en el centro de trabajo.
- ❖ Posibilidad de superación.
- ❖ Posibilidad de participación en la toma de decisiones.
- ❖ Condiciones de trabajo.
- ❖ Interés empresarial por mejorar condiciones de trabajo.
- ❖ Sistema salarial de la empresa.
- ❖ Disposición de equipos necesarios para el trabajo.
- ❖ Sistema de estimulación de la empresa.
- ❖ Relaciones con el jefe inmediato.

Motivación: es el impulso que causa un comportamiento determinado, por tanto, es parte importante en el logro de la eficiencia empresarial.

- ❖ Realización profesional en el puesto de trabajo.
- ❖ Factores motivacionales y desmotivacionales.
- ❖ Resolución de problemas.

Liderazgo: Es la influencia que ejerce una persona sobre otra para llevar a cabo eficientemente los objetivos de la organización y lograr resultados favorables.

- ❖ Confianza de los subordinados en la capacidad de decisión del jefe.
- ❖ Retroalimentación brindada por el jefe.
- ❖ Estilo de liderazgo.

Estimulación: Medio de garantizar y elevar el desempeño y compromiso de los trabajadores.

- ❖ Reconocimiento por parte de la empresa del desempeño de los trabajadores.
- ❖ Evaluación justa del trabajo.
- ❖ Distribución justa de premios y reconocimientos.

Comunicación: Se refiere a la eficacia con que son transmitidas las informaciones de la organización.

- ❖ Comunicación entre jefes y subordinados en la organización.
- ❖ Calidad de la información recibida.
- ❖ Información a tiempo.

Fuente: Lorenzo Medina, L. (2012).

Anexo Nro.3.8: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa QUIMIMPORT

Estimado trabajador:

La presente encuesta forma parte de una Tesis de Diploma de la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana. Su colaboración será de gran utilidad para realizar un estudio sobre el Clima Laboral. Es anónima, por lo que le agradeceríamos de antemano total transparencia en sus respuestas, pues serán de incalculable valor para el resultado de nuestro trabajo. ¡Muchas Gracias! Seleccione en cada caso la opción que considere más adecuada, ajustándose a la realidad que usted vive en su centro de trabajo.

1) ¿Se siente realizado profesionalmente en su puesto de trabajo?

No ___ Muy poco ___ Medianamente ___ Bastante ___ Mucho ___

2)

Mencione tres factores que lo motivan en su trabajo por orden de prioridad. El primero es el que más lo motiva.	Mencione tres factores que más lo desmotivan en su trabajo por orden de prioridad. El primero es el que más lo desmotiva.
1.	1.
2.	2.
3.	3.

3) En su opinión, los problemas en su centro de trabajo:

a) No se preocupan por resolverlos ___ b) No se resuelven ___ c) Demoran en resolverse ___
d) Pronto y bien ___

4) ¿Se siente satisfecho en su centro de trabajo?

Muy insatisfecho ___ Insatisfecho ___ Algo satisfecho ___ Satisfecho ___ Muy satisfecho ___

5) Si a UD. le ofrecen otro trabajo con iguales condiciones profesionales y salariales

¿Se cambiaría a otra empresa? Sí ___ No ___ ¿Por qué? _____

6) De los aspectos que se exponen a continuación marque con una cruz la importancia que les concede y su nivel de satisfacción con cada uno de ellos en la entidad. Leyenda: 5 Muy satisfecho, 4 Satisfecho, 3 Algo satisfecho, 2 Insatisfecho, 1 Muy insatisfecho. (Utilice la misma escala para la importancia).

Importancia					Atributos	Satisfacción				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					Salario					
					Posibilidades de superación profesional					
					Posibilidad de participar en las decisiones					
					Sistema de Estimulación					
					Relaciones con su jefe					

- 7) ¿Tiene los equipos y herramientas necesarios para su trabajo? No___ Algunas veces___ Sí___
- 8) ¿Dispone de las condiciones de trabajo adecuadas? (alimentación, temperatura, luz, higiene, ruido) No___ Algunas veces___ Sí___
- 9) ¿Considera que existe interés empresarial por mejorar las condiciones de trabajo?
No___ Casi nunca___ Algunas veces___ Casi siempre___ Sí___
- 10) Cuando un trabajador se destaca por su buen desempeño:
___ Ponen su nombre en el mural. ___ Se le otorgan otros estímulos (diplomas,
___ Lo presentan en una reunión de área, monetarios, casa en la playa, artículos, etc.)
departamento o asamblea. ___ No se hace nada.
- 11) ¿Considera que su trabajo es evaluado de forma justa? Sí___ No___
- 12) ¿Los premios y reconocimientos son distribuidos de manera justa en su empresa? Sí___ No___
- 13) ¿Confía en la capacidad de decisión de su jefe inmediato? No___ Algunas veces___ Sí___
- 14) Su jefe normalmente: Manda ___ Es liberal ___ Somete a discusión ___
- 15) ¿Cuándo su jefe lo evalúa, le brinda correcta retroalimentación sobre sus resultados laborales y las medidas para mejorar su desempeño? Sí___ No___ No sabe___
- 16) ¿Cree que existe buena comunicación entre jefes y subordinados en su empresa?
No___ Algunas veces___ Sí___
- 17) ¿Recibe a tiempo la información sobre aquello que le afecta? No___ Algunas veces___ Sí___
- 18) ¿Cómo valora la información recibida? (*Encierre en un círculo la letra*)
a) Es escasa y confusa b) Es poco clara c) Es suficiente d) Es rica y abundante
- 19) ¿Recomendaría a otras personas trabajar en la empresa?
Seguro que no___ Probablemente no___ No sé___ Probablemente sí___ Seguro que sí___
- 20) ¿Desea hacer alguna(s) sugerencia(s)? _____

Fuente: Lorenzo Medina, L. (2012).

Anexo Nro.3.9:Análisis de fiabilidad del cuestionario aplicado en QUIMIMPORT

Las variables utilizadas para el análisis de la fiabilidad son la Satisfacción General, la Satisfacción por Atributos y la Importancia que los trabajadores le conceden a dichos atributos.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,832	6

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,804	5

Fuente: Lorenzo Medina, L. (2012).

Anexo Nro.3.10: Selección y cálculo de la muestra en la empresa QUIMIMPORT

En esta investigación se aplica el Muestreo Irrestricto Aleatorio el cual parte del Muestreo Aleatorio Simple, puesto que el universo a analizar es conocido.

Cálculo de la Muestra.

$$n_o = \frac{Z_{1-\alpha/2}^2 PQ}{d^2} = \frac{Z_{1-0.05/2}^2 (0.5 \cdot 0.5)}{0.09^2} = 118.57 \quad (I)$$

$$n = \frac{n_o}{\left(1 + \frac{n_o}{N}\right)} = \frac{118.57}{\left(1 + \frac{118.57}{63}\right)} = 41 \quad (II)$$

Donde:

Z: es el valor crítico de la distribución normal estandarizada, asociada al nivel de confiabilidad del 95%, con un coeficiente de 1.96.

P: representa la proporción poblacional de respuestas favorables a la variable objetivo, prefijándose el valor de 0.50 cuando no se tienen antecedentes.

Q: 1 - P: representa las respuestas no favorables a la variable objetivo.

d: Precisión prefijada, error máximo admisible que se acepta.

La muestra es ampliada con la tasa posible de no respuesta (10%), resultando ser de 45 trabajadores.

Fuente: Lorenzo Medina, L. (2012).

Anexo Nro.3.11. Técnicas aplicadas a los elementos contenidos en la variable Motivación

Realización Profesional en su puesto de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Poco	5	11,1	11,1	11,1
	Medianamente	13	28,9	28,9	40,0
	Bastante	20	44,4	44,4	84,4
	Mucho	5	11,1	11,1	95,6
	No responde	2	4,4	4,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Factores Motivacionales:

Factores Motivacionales Superación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	13	28,9	28,9	28,9
	No	32	71,1	71,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Factores Motivacionales Relaciones con grupo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	1	37,	37	37,8
	No	2	62,	62	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

Factores Motivacionales Cercanía

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	6	13,	1	13,3
	No	3	86,	8	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

Factores Motivacionales Profesionalidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	11	24,	24,	24,
	No	34	75,	75,	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Factores Motivacionales Importancia del trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	14	31,	31,	31,
	N	31	68,	68,	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Factores Desmotivacionales:

Factores Desmotivacionales Poca comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	12	26,7	26,7	26,7
	No	33	73,3	73,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Factores Desmotivacionales Salario

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	17	40,0	40,0	40,0
	No	27	60,0	60,0	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Factores Desmotivacionales Poco acceso a información

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	7	15,6	15,6	15,6
	No	38	84,4	84,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Factores Desmotivacionales Malas condiciones de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	11	24,4	24,4	24,4
	No	34	75,6	75,6	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Factores Desmotivacionales Poca autonomía

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	10	22,2	22,2	22,2
	No	35	77,8	77,8	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Factores Desmotivacionales Poca valoración

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	4	8,9	8,9	8,9
	No	41	91,1	91,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Resolución de problemas en su centro de trabajo

N	Válidos	45
	Perdidos	0
Moda		3

Fuente: Lorenzo Medina, L. (2012).

Anexo Nro.3.12. Técnicas aplicadas a los elementos contenidos en la variable Satisfacción

Estadísticos

			Satisfacción Salario	Satisfacción Posibilidades de superación profesional	Satisfacción Posibilidad de participar en decisiones	Satisfacción Sistema de estimulación	Satisfacción Relaciones con su jefe
N	Media	Válidos	45	45	45	45	45
		Perdidos	0	0	0	0	0
			3,00	4,07	3,42	2,96	4,04

Estadísticos

		Importancia a Salario	Importancia Posibilidades de superación profesional	Importancia Posibilidad de participar en decisiones	Importancia Sistema de estimulación	Importancia Relaciones con su jefe
Media	Válidos	45	45	45	45	45
	Perdidos	0	0	0	0	0
		4,16	4,51	3,87	4,27	4,47

Equipos y herramientas necesarios para su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	5	11,1	11,1	11,1
	Algunas veces	29	64,4	64,4	75,6
	Sí	11	24,4	24,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Condiciones de trabajo adecuadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	25	55,6	55,6	55,6
	Algunas veces	13	28,9	28,9	84,4
	Sí	5	11,1	11,1	95,6
	No responde	2	4,4	4,4	100,0
Total		45	100,	100,	

TabladecontingenciaCondicionesdetrabajoadequadas*Interésempresarialpormejorarcondicionesdetrabajo

	Interés empresarial por mejorar condiciones de					Total
	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Sí	No responde	
Condicio No de adecuada veces	5	11	6	3	0	25
Alguna	1	4	3	5	0	13
Sí	0	0	1	3	1	5
No	0	1	1	0	0	2
Total	6	16	11	11	1	45

TabladecontingenciaCondicionesdetrabajoadequadas*Satisfaccióncentrodetrabajo

	Satisfacción centro de trabajo						Total
	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Algo satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	No responde	
Condicion No de trabajo adecuada veces	0	9	7	9	0	0	25
Algunas	1	1	7	3	1	0	13
Sí	0	0	0	4	0	1	5
No respond	0	0	0	2	0	0	2
Total	1	10	14	18	1	1	45

Fuente: Lorenzo Medina, L. (2012).

Anexo Nro.3.13. Técnicas aplicadas a los elementos contenidos en la variable Estimulación

Reconocimiento por buen desempeño. No se hace nada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	10	22,2	22,2	22,2
	No	35	77,8	77,8	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Estadísticos

		Reconocimiento Mural	Reconocimiento Reunión	Reconocimiento Otros estímulos	Reconocimiento No se hace nada
N	Válidos	45	45	45	45
	Perdido	0	0	0	0
Moda		2	1	2	2
Percenti	25	2,00	1,00	1,00	2,00
	50	2,00	1,00	2,00	2,00
	75	2,00	2,00	2,00	2,00

Tabla de contingencia Distribución justa de premios y reconocimientos * Satisfacción Sistema de estimulación

	Satisfacción Sistema de estimulación						Total
	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Algo satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	No responde	
Distribución justa de premios y reconocimientos	6	1	8	4	1	2	22
Sí	5	4	4	0	0	5	18
No	1	1	2	1	0	0	5
Total	12	6	14	5	1	7	45

Correlaciones

	Trabajo evaluado de forma justa	Jefe le brinda correcta retroalimentación sobre sus resultados
Trabajo evaluado de forma justa (bilateral) N	1	,623**
Correlación de Pearson Sig.		,000
Jefe le brinda correcta retroalimentación sobre sus resultados (bilateral) N	45	45
Correlación de Pearson Sig.	,623**	1
Sobre sus resultados	,000	

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Lorenzo Medina, L. (2012).

Anexo Nro.3.14. Técnicas aplicadas a los elementos contenidos en la variable Liderazgo

Confianza en capacidad de decisión de su jefe inmediato

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Algunas veces	15	33,3	33,3	33,3
Sí	30	66,7	66,7	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Correlaciones

	Jefe inmediato	Buena comunicación jefes y subordinados
Jefe inmediato	1	,483**
Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N		,001
Buena comunicación Entre jefes y subordinados (bilateral) N	45	45
Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,483**	1
	,001	
	45	45

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Tabla de contingencia Jefe inmediato * Buena comunicación entre jefes y subordinados

		Buena comunicación entre jefes y subordinados				Total
		No	Algunas veces	Sí	No responde	
Jefe inmediato	Manda	6	2	0	0	8
	Es liberal	2	8	0	0	10
	Somete a discusión	4	14	5	1	24
	No responde	0	2	1	0	3
Total		12	26	6	1	45

Fuente: Lorenzo Medina, L. (2012).

Anexo Nro.3.15. Técnicas aplicadas a los elementos contenidos en la variable Comunicación

Buena comunicación entre jefes y subordinados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No	12	26,7	26,7	26,7
Algunas veces	26	57,8	57,8	84,4
Sí	6	13,3	13,3	97,8
No responde	1	2,2	2,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Información a tiempo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No	9	20,0	20,0	20,0
Algunas veces	31	68,9	68,9	88,9
Sí	5	11,1	11,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Tabla de contingencia Buena comunicación entre jefes y subordinados Información a tiempo

		Información a tiempo			Total
		No	Algunas veces	Sí	
Buena comunicación entre jefes y subordinados	No	7	5	0	12
	Algunas veces	2	23	1	26
	Sí	0	2	4	6
	No responde	0	1	0	1
Total		9	31	5	45

Correlaciones

		Buena comunicación entre jefes y subordinados	Información a tiempo
Buena comunicación entre jefes y subordinados	Correlación de Pearson	1	,619**
	Sig. (bilateral)		,000
Información a tiempo	N	45	45
	Correlación de Pearson	,619**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	45	45

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Valoración de información recibida

N	Válidos	45
	Perdidos	0
Moda		3
Percentiles	25	2,00
	50	3,00
	75	3,00

Fuente: Lorenzo Medina, L. (2012).

Anexo Nro.3.16. Índice de Fidelización del Cliente, QUIMIMPORT

Cambiar hacia otro trabajo No

		Recomendación a trabajaren la empresa											
		No responde		Seguro que no		Seguro que sí		Probablemente no		No sé		Probablemente sí	
		Recuento	% del N de la tabla	Recuento	% del N de la tabla	Recuento	% del N de la tabla	Recuento	% del N de la tabla	Recuento	% del N de la tabla	Recuento	% del N de la tabla
Satisfacción centro de trabajo	Muy insatisfcho	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
	Muy satisfecho	0	0,0 %	0	0,0 %	1	2,2 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
	No respon	0	0,0 %	0	0,0 %	1	2,2 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %
	Insatisfcho	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	0	0,0 %	3	6,7 %	0	0,0 %
	Algo satisfecho	0	0,0 %	0	0,0 %	1	2,2 %	1	2,2 %	1	2,2 %	7	15,6 %
	Satisfecho	0	0,0 %	3	6,7 %	2	4,4 %	0	0,0 %	2	4,4 %	8	17,8 %

Fuente: Lorenzo Medina, L. (2012).

Anexo Nro.3.17: Plan de Acción, empresa QUIMIMPORT

No	Acciones	Ejecutor	Responsable	Fecha de cumplimiento
1.	Crear un equipo que revise el buzón de quejas y sugerencias mensualmente y brinde solución a estos.	Especialistas de diferentes áreas.	Dirección de Recursos Humanos	Septiembre/2012
2.	Diseñar una estrategia para mejorar las condiciones de trabajo que estén al alcance de la empresa.	Especialista en Atención al hombre	Dir. Recursos Humanos y Dir. General	Septiembre/2012
3.	Mostrar interés por los problemas de los trabajadores y buscar una solución rápida y efectiva.	Especialistas de diferentes áreas	Cada jefe de conjunto con el Dir. General	Permanente

	Diseñar un modelo único a nivel Empresarial para reconocer a los trabajadores más destacados, donde se complementen los elementos morales y materiales.	Dir. Recursos Humanos	Dirección de Recurso Humanos y Sección Sindical	Permanente
5.	Divulgar los logros obtenidos de cada Trabajador en los murales, matutinos, Plegables etc.	Sección Sindical	Dirección de Recursos Humanos	Sistemático
6.	Hacer reuniones en cada área donde los superiores escuchen las propuestas de los subordinados.	Jefe de Área	Director General	Mensual
7.	Incrementar el flujo de información en todos los sentidos potenciado el uso de canales de comunicación como: la intranet, los murales y el boletín.	Especialista en GRRHH Jefe de Áreas	Dir. General	Permanente
8.	Utilizar las entrevistas de salida para determinar las causas de la fluctuación y así poder evitarla.	Especialista RRHH	Director de RRHH	Septiembre/2012
9.	Establecer un plan de actividades de beneficio colectivo que contribuya a aumentar la motivación del trabajador (actividades culturales, excursiones)	Dir. De RRHH	Consejo de Dirección.	Permanente
10.	Revisar el cumplimiento de la Política de Atención al Hombre.	Especialista de RRHH	Dir. de RRHH	Septiembre/2012
11.	Brindar conferencias al colectivo laboral explicando la importancia de su participación en el diseño y consecución de los objetivos de trabajo.	Jefes de Área	Consejo de Dirección	Septiembre/2012
12.	Implementar un sistema automatizado que agilice el trabajo con las importaciones y consignaciones a partir de una base de datos con la ficha de clientes.	Equipode Informática.	Director Comercial	Septiembre/2012

Fuente: Lorenzo Medina, L. (2012).

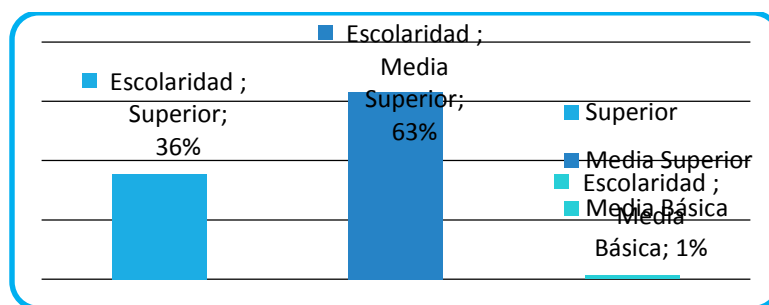
Anexo Nro.3.18: Caracterización del colectivo laboral de MAPRINTER

La empresa cuenta con una plantilla aprobada de 86 trabajadores, cubierta en un 88.37%, lo cual representa un total de 76 plazas. Del total de trabajadores, 56 son mujeres y 20 son hombres representando el 73.68% y el 26.32% respectivamente. Este resultado refleja predominio numérico del género femenino lo cual no resulta relevante para la actividad que desarrolla la empresa. En la tabla siguiente se presenta la distribución del total de trabajadores atendiendo a la categoría ocupacional.

Categoría Ocupacional	Cantidad de trabajadores	%
Cuadros	11	14,47%
Administrativos	1	1,32%
Técnicos	58	76,32%
Servicios	4	5,26%
Operarios	2	2,63%
Total	76	100%

La mayoría de los trabajadores se encuentra en el rango de 50 a 54 años, lo que representa el 21% del total de trabajadores, luego le sigue con un 20% aproximadamente el rango de 44 a 49 años. A pesar de que la balanza se inclina a favor de los trabajadores con más experiencia (de mayores de 44 años) se puede apreciar una buena participación de las nuevas generaciones, lo cual evidencia la intención por parte de la empresa de garantizar su futuro mediante la superación de los trabajadores más jóvenes (25 a 34 años) que a su vez aprenden de los trabajadores de mayor experiencia.

El nivel escolar de MAPRINTER está compuesto como se muestra en el gráfico siguiente:



Fuente: Adaptado de García, C. M. (2013).

Anexo Nro.3.19:Análisis de las funciones de RRHH en MAPRINTER

1. Planeación

El departamento de Recursos Humanos de MAPRINTER tiene como tarea elaborar los profesiogramas de cargos o puestos de trabajos para optimizar el proceso de planificación, con el objetivo de identificar los requerimientos de cada puesto en cuanto a: identificación del cargo, contenido, requisitos, exigencias y condiciones de trabajo. Estos profesiogramas se actualizan en la empresa cada cierto período dependiendo de los cambios que puedan ocurrir en la organización, provocados por alteraciones en el entorno en que se desenvuelve.

Los especialistas se reúnen a fines de año para analizar los cambios cualitativos y cuantitativos de los recursos humanos requeridos de acuerdo a la estrategia de la entidad. Además, analizan la situación actual de dichos recursos en cuanto a calificación y nivel de desempeño.

Los trabajadores tienen la posibilidad de acceder a cursos de superación por lo que se recomienda aprovechar esta fortaleza en post de preparar reemplazos, si bien el acceso a esta oportunidad debe ser de forma planificada para no afectar el nivel de actividad de la empresa.

La función de Planeación en MAPRINTER presenta algunas deficiencias. Estas están asociadas entre otras cosas a la no utilización de un modelo que analice y planifique la fluctuación de sus trabajadores que permita protegerse ante situaciones adversas. No hacer uso de las entrevistas de salida la cual posibilita conocer las causas que provocan la baja de los trabajadores ya sea por razones personales o de la organización. Por último, es necesario destacar que la entidad debe realizar un eficaz

inventario de Recursos Humanos que le permita definir las posibilidades de reemplazo existentes para cada puesto.

2. Reclutamiento y Selección

Al analizar esta importante función en la entidad objeto de estudio, es necesario percibir como el reclutamiento de candidatos está precedido de una adecuada determinación de los requisitos de los puestos a cubrir; además de tener en cuenta las fuentes de reclutamiento internas, apoyándose en las promociones y la capacitación del personal seleccionado para ocupar un cargo determinado. También se utilizan las fuentes externas utilizando como vía de reclutamiento el lanzamiento de convocatorias, solicitud de las necesidades de fuerza de trabajo a la Dirección Municipal o mediante la captación de estudiantes universitarios en el período de adiestramiento.

En lo que respecta a la selección de personal, la empresa se rige por la Resolución No. 778 del MINCEX la cual sirve de apoyo a la Administración durante el proceso de selección del personal idóneo, tomando en cuenta además el profesiograma del cargo y el criterio del jefe inmediato superior de la plaza convocada.

Las técnicas usadas por la empresa para llevar a cabo la selección son las verificaciones, chequeo pre-empleo y las entrevistas, utilizándose en menor medida los test psicométricos. Para una mejor planificación estratégica de la fuerza de trabajo los especialistas deben realizar un estudio sistemático de los aciertos y errores de la selección en busca de nuevas herramientas que le proporcionen un óptimo proceso de reclutamiento y selección de personal.

3. Socialización

La acogida de los nuevos trabajadores en la empresa está prevista y organizada con anterioridad por parte del personal encargado de dicha actividad (el director y el especialista del área). En primer lugar se le brinda información al incorporado sobre las características más importantes de la entidad y del puesto que va a ocupar. Luego se realizan presentaciones por parte del colectivo de trabajadores y otras personas con las que va a mantener vínculos laborales y por último se le orienta sobre las costumbres, mentalidad y estilo de las relaciones en la entidad.

4. Formación y Desarrollo

MAPRINTER a la hora de llevar a cabo esta función determina las necesidades de aprendizaje previo a la elaboración del plan de capacitación y considera los criterios derivados de la valoración del desempeño al escoger a los trabajadores que requieren dicho entrenamiento. Al elaborar el plan de superación se definen claramente los objetivos que se pretende lograr (mejoras o cambios que se esperan); también se realiza la medición y análisis de los resultados del entrenamiento mediante el seguimiento del desempeño laboral.

Se puede señalar las valiosas oportunidades de superación que benefician a los trabajadores, en cuanto a los cursos ofertados por el MINCEX, que según los especialistas esto responde a la buena determinación de las necesidades de aprendizaje en post de mejorar el desempeño. También a lo interno de la empresa se realizan seminarios, conferencias y talleres de diferentes temas de interés en la actualidad que se incluyen dentro del total de acciones que realiza la empresa para la formación y desarrollo de carrera de los trabajadores.

En cuanto a la función de desarrollo de carreras, la entidad alienta el desarrollo de los trabajadores, propiciando el logro de las metas individuales que coinciden con las de la organización.

En la empresa se realiza una adecuada formación y desarrollo de carrera considerando los aspectos que el trabajador debe mejorar para lograr los objetivos comunes. Es necesario destacar cómo la estructura de la entidad es flexible y propicia el cambio de tareas, la rotación por puestos y la adopción de nuevas responsabilidades aunque debería hacerse con mayor frecuencia. La dirección de la entidad alienta el despliegue de la creatividad e iniciativa de los trabajadores por lo que los mismos conocen las oportunidades de promoción que esta les ofrece.

5. Evaluación del Desempeño

La empresa evalúa al trabajador mensual y anualmente teniendo en cuenta un modelo que permite valorar sistemáticamente los resultados de cada trabajador utilizando indicadores que brindan una descripción confiable y que con sus resultados se retroalimentan el resto de las funciones.

En las reuniones que se realizan durante el año, los directivos comunican directamente a los trabajadores las opiniones sobre su desempeño; se analizan los aspectos positivos y las deficiencias a cada trabajador para entre ambos llegar a propuestas de mejora. La evaluación del desempeño incluye la valoración del potencial de promoción de los trabajadores.

6. Retribución

MAPRINTER cuenta con un reglamento para la aplicación del Sistema de Pago por Resultados por indicadores generales y de eficiencia, el cual tiene como objetivo el incremento del incentivo y la motivación de los trabajadores para cumplir adecuadamente sus objetivos y funciones, a través del uso racional de los recursos financieros, materiales y humanos, para de esta forma lograr una disminución de los gastos y alcanzar la eficiencia, eficacia y calidad del trabajo propuestas, cumplimentando el Plan Acumulado de Utilidades del Período y demás indicadores generales. Este reglamento se divide en diferentes secciones, en las que se encuentran:

El Indicador Formador de la cuantía del salario por resultados: el cumplimiento y sobre cumplimiento del Plan Acumulado de Utilidades del Período de la empresa y el cumplimiento del Ciclo de la Operación Comercial de toda la empresa.

Los Indicadores Condicionantes Generales: tener la empresa un índice de liquidez mayor que uno al cierre del período y un no deterioro de la relación gasto de salario por peso de valor agregado bruto planificado de la empresa.

Los Indicadores Condicionantes Específicos: el índice de rotación de todos los productos del año en curso, no podrá ser menor de 2 en el año en cada Especialista y Técnico.

Cabe destacar que el incumplimiento de cualquiera de estos indicadores condicionantes y del Plan Acumulado de Utilidades del Período, invalidan totalmente el pago por resultados para todos los trabajadores.

La evaluación individual mensual y la certificación de los indicadores formadores y condicionantes generales y específicos se realizarán del 1 al 10 del mes siguiente al que se analiza, presentándolas a la Dirección de Recursos Humanos, quien determinará lo que corresponda según lo dispuesto en el presente, informándolo en el Consejo de Dirección. El pago de salarios se realiza mensualmente el día 20 del mes siguiente al que corresponden los resultados. Es necesario destacar que la suspensión del pago por resultado también puede darse por los resultados de Deficiente y Mal arrojados por Auditorías practicadas a la entidad, lo cual determinará la suspensión de este pago a los miembros del Consejo de Dirección y demás dirigentes y trabajadores con responsabilidad en estos resultados, cumplimentándose el procedimiento establecido en la legislación vigente.

Si bien el sistema de pago de MAPRINTER es bastante completo, el sistema de estimulación moral, aunque se utiliza el reconocimiento a la calidad del trabajo realizado, se puede percibir que es pobre.

Fuente: Adaptado de García, C. M. (2013).

Anexo Nro.3.20: Productividad del Trabajo. Año 2012, MAPRINTER

Mes	Productividad Plan \$/trabajador	Productividad Real \$/trabajador
Enero	4016,4	5276
Febrero	6330,3	3887,6
Marzo	6738,2	3742
Abril	4623,7	2854
Mayo	6686,8	7680,1
Junio	6707,9	6951,2
Julio	7627,6	5321,1
Agosto	7340,8	7301,9
Septiembre	3464,5	6575,4
Octubre	3623,7	27037
Noviembre	3653,9	-16523,3
Diciembre	3588,2	2732,4

Fuente: Adaptado de García, C. M. (2013).

Anexo Nro.3.21: Índice de Ausentismo. Año 2012, MAPRINTER

Mes	Índice de Ausentismo %
enero	11,5
febrero	6,92
marzo	5,82
abril	6,27
mayo	8,21
junio	10,28
julio	10,96
agosto	11,92
septiembre	12,78
octubre	9,96
noviembre	10,42
diciembre	4,85

Fuente: García, C. M. (2013).

Anexo Nro.3.22: Acciones de capacitación de MAPRINTER durante el año 2012

-Superación para alcanzar el requisito de graduado de nivel superior
-Elevar la calificación de los trabajadores dentro del cargo
-Asegurar la superación profesional de los graduados universitarios (Diplomado del COMEX)
-Asegurar la superación profesional de los graduados Técnicos Medios (Básico COMEX)
-Preparación para cuadros y Reservas
-Curso Formación del MES
-Adiestramiento Laboral
-Entrenamiento en el puesto de trabajo
-Cursos de Idioma extranjero
-Debate sobre código de ética de los cuadros
-Seminario sobre Metodología de los cálculos de los costos del bloqueo
-Curso regulaciones técnicas seguridad biológica
-Diplomado en Dirección y Gestión Empresarial
-Conferencia créditos Documentarios
-Curso Seguridad y Protección a la Información oficial clasificada
-Encuentro Inteligencia Empresarial
-Encuentro Técnicas Aduaneras
-Encuentro sobre capacitación Técnica
-Otras Acciones (seminarios, conferencias, talleres)

Fuente: García, C. M. (2013).

Anexo Nro.3.23: Variables y aspectos seleccionadas para el estudio de Clima Laboral en la empresa MAPRINTER

Motivación: es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado. En esta variable se hace referencia a 12 aspectos:

- ❖ Realización profesional en el puesto de trabajo.

- ❖ Resolución de problemas.
- ❖ Reconocimiento del esfuerzo y desempeño en su trabajo.
- ❖ Sistema salarial de la empresa.
- ❖ Gusto por el trabajo que realiza.
- ❖ Posibilidades de superación en la empresa.
- ❖ Evaluación de su desempeño en el trabajo.
- ❖ Posibilidades de participar en la toma de decisiones.
- ❖ Posibilidades de participar en la definición de los objetivos de trabajo.
- ❖ Percepción sobre el sistema de estimulación.
- ❖ Método de dirección de los jefes.
- ❖ Condiciones de trabajo.

Satisfacción laboral: la satisfacción se refiere al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo. Se miden algunos de los aspectos elegidos para la variable motivación y los siguientes:

- ❖ Satisfacción en el centro de trabajo.
- ❖ Interés empresarial por mejorar las condiciones de trabajo.

Estimulación: constituye un medio para garantizar y elevar el desempeño y compromiso de los trabajadores de la entidad. Incluye los siguientes 5 aspectos:

- ❖ Reconocimiento por parte de la empresa del desempeño de los trabajadores.
- ❖ Evaluación justa del trabajo.
- ❖ Otorgamiento justo de premios y reconocimientos.
- ❖ Correspondencia del trabajo con el salario.
- ❖ Percepción del sistema de estimulación de la empresa.

Liderazgo: es la relación en la cual una persona (el líder) influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o el grupo.

- ❖ Relaciones con el jefe inmediato.
- ❖ Estilo de liderazgo.
- ❖ Confianza en la capacidad de decisión del jefe inmediato.

Comunicación: se refiere a la eficacia con que son transmitidas las informaciones de las organizaciones y los canales usados para ello. A continuación los aspectos referidos a la variable:

- ❖ Comunicación entre jefes y subordinados en la organización.
- ❖ Frecuencia con que se recibe información.
- ❖ Calidad de la información recibida.

Fuente: García, C. M. (2013).

Anexo Nro.3.24: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa MAPRINTER

Estimado trabajador:

La presente encuesta es realizada como parte de una Tesis de Diploma de la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana. La misma tiene como objetivo evaluar el estado del clima laboral en la entidad en cuestión, por ello se le ruega su más sincera colaboración con esta investigación ya que los resultados que se obtengan serán tomados como referencia para la puesta en práctica de medidas que contribuirán a hacer más llevadera y fructífera su jornada laboral. Antes de comenzar a llenar la encuesta es necesario conocer que las respuestas serán totalmente confidenciales y anónimas.

Muchas Gracias!!!

Seleccione en cada caso la opción que considere más adecuada, ajustándose a la realidad que usted vive en su centro de trabajo.

Categoría Ocupacional: Dirigente__ Administrativo__ Técnico__ Operario__ Servicio__

Nivel escolar: _____ **Sexo:** Femenino _____ Masculino _____

Edad: Menos de 30 _____ De 30 a 39 _____ De 40 a 49 _____ Más de 50 años _____

1) ¿Se siente realizado profesionalmente en su puesto de trabajo?

No__ Muy poco__ Medianamente__ Bastante__ Mucho__

2) En su opinión, los problemas en su centro de trabajo:

No se preocupan por resolverlos ____

No se resuelven ____

Demoran en resolverse ____

Se resuelven con rapidez y calidad ____

3) Se le reconoce el esfuerzo y desempeño en su trabajo:

Nunca __ Casi nunca __ A veces __ Casi siempre __ Siempre __

4) Diga qué nivel de motivación siente en relación con cada uno de los aspectos que a continuación le mostraremos. (Por favor, en cada caso dé una sola respuesta.)

Aspectos	No está motivado	Más o menos motivado	Motivado
Salario			
Funciones que realizo			
Posibilidades de capacitación y ascenso			
Evaluación del Desempeño			
Posibilidad de participar en las decisiones			
Participación que tengo en la definición de los objetivos del trabajo a realizar			
Sistema de estimulación moral			
Sistema de estimulación material			
Método de dirección de mis jefes			
Condiciones Trabajo			

5) ¿Se siente satisfecho de trabajar en esta empresa?

Muy insatisfecho ___ Insatisfecho ___ Algo satisfecho ___ Satisfecho ___ Muy satisfecho ___

6) ¿Cuenta con los medios necesarios para realizar su trabajo?

No ___ Algunas veces ___ Sí ___

7) ¿Dispone de las condiciones de trabajo adecuadas? (alimentación, temperatura, luz, higiene, ruido)

No ___ Algunas veces ___ Sí ___

8) ¿Considera que existe interés administrativo por mejorar las condiciones de trabajo?

No ___ Casi nunca ___ Algunas veces ___ Casi siempre ___ Sí ___

9) Diga qué nivel de satisfacción siente en relación con cada uno de los aspectos que a continuación le mostraremos. *(Por favor, en cada caso dé una sola respuesta.)*

Aspectos	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Más o menos satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
Salario					
Funciones que realizo					
Posibilidades de capacitación y ascenso en la entidad					
Evaluación del Desempeño					
Posibilidad de participar en las decisiones					
Participación que tengo en la definición de los objetivos del trabajo a realizar					
Sistema de estimulación moral					
Sistema de estimulación material					
Método de dirección de mis jefes					
Condiciones Trabajo					

10) Cuando un trabajador se destaca por su buen desempeño:

___ Ponen su nombre en el mural.

___ Lo presentan en una reunión de área, departamento o asamblea.

___ Se le otorgan otros estímulos (diplomas, monetarios, artículos, etc.)

___ No se hace nada.

11) ¿Considera que su trabajo es evaluado de forma justa?

Sí ___ No ___

12) ¿Los premios y reconocimientos son otorgados de manera justa en su empresa?

No ___ Casi nunca ___ Algunas veces ___ Casi siempre ___ Sí ___

13) ¿Cree que en su centro de trabajo el salario está en correspondencia con el trabajo que realiza?

Sí ___ No ___

14) ¿Cómo ve el sistema de estimulación salarial de la empresa?

Deficiente ___ Malo ___ Aceptable ___ Bueno ___ Muy bueno ___

15) ¿Crees que la estimulación moral es importante?
No__ Casi nunca __ Algunas veces__ Casi siempre__ Sí__

16) ¿Cómo son las relaciones con su jefe inmediato?
Muy malas __ Malas __ Regulares__ Buenas __ Excelentes __

17) ¿Considera que su jefe inmediato es justo cuando lo evalúa en su trabajo?
No__ Casi nunca __ Algunas veces__ Casi siempre__ Sí__

18) ¿Cuándo su jefe lo evalúa, este le comunica los resultados y las medidas para mejorar su desempeño?
No__ Casi nunca __ Algunas veces__ Casi siempre__ Sí__

19) ¿Confía en la capacidad de decisión de su jefe inmediato?
No__ Casi nunca __ Algunas veces__ Casi siempre__ Sí__

20) Su jefe normalmente, antes de tomar una decisión :
Impone su criterio __ Es liberal __ Somete a discusión __

21) ¿Cree que existe buena comunicación entre jefes y subordinados en su empresa?
No__ Algunas veces__ Sí__

22) ¿Recibe a tiempo la información sobre aquello que le afecta?
No__ Algunas veces__ Sí__

23) ¿Se le motiva para que dé sus criterios y opiniones?
No__ Casi nunca__ Algunas veces__ Casi siempre__ Sí__

24) ¿Cómo valora la información recibida? (*Encierre en un círculo la letra de la respuesta que se corresponda con su criterio*).

a) Es escasa y confusa b) Es poco clara c) Es suficiente d) Es rica y abundante

25) ¿Recomendaría a otras personas trabajar en la empresa?
No__ Tal vez__ Sí__

26) Si a UD. le ofrecen otro trabajo con iguales condiciones profesionales y salariales ¿se cambiaría a otra empresa?

Sí __ No __ ¿Por qué?_____

27) ¿Qué sugiere usted a la dirección para mejorar el clima laboral?

Fuente: García, C. M. (2013).

Anexo Nro.3.25: Análisis de fiabilidad del cuestionario aplicado en MAPRINTER

Para validar la fiabilidad del mismo se tomó en consideración un grupo de variables en el cual se incluyen: la Satisfacción General así como la Motivación y la Satisfacción por Atributos. La medición de los mismos se llevó a cabo con una escala de 3 para Motivación y 5 para Satisfacción General y por atributos.

Estadísticos de fiabilidad. Motivación

Alfa de Cronbach	N de elementos
,825	10

Estadístico de fiabilidad. Satisfacción

Alfa de Cronbach	N de elementos
,864	11

Fuente: García, C. M. (2013).

Anexo Nro.3.26: Selección y cálculo de la muestra en la empresa MAPRINTER

La población objeto de estudio comprende los 76 trabajadores que componen la plantilla actual de la empresa. Según las posibilidades reales de aplicación de las encuestas en dicha entidad, se decide aplicar el cuestionario a una muestra de trabajadores, para ello se utiliza el muestreo el Muestreo Irrestricto Aleatorio el cual parte del Muestreo Aleatorio Simple sin reposición, y se conoce el universo en estudio. Cálculo de la muestra:

Fórmula:

$$n_0 = Z^2 \cdot P \cdot Q / d^2$$

$$n = n_0 / (1 + n_0 / N) \quad \text{Donde:}$$

Z: Es el valor crítico de la distribución normal estandarizada, asociada al nivel de confiabilidad del 95%, con un coeficiente de 1.96.

P: Representa la proporción poblacional de respuestas favorables a la variable objetivo, prefijándose el valor de 0.50 cuando no se tienen antecedentes.

Q: 1-P: Representa las respuestas no favorables a la variable objetivo (no éxito).

d: Precisión prefijada, error máximo admisible que se acepta.

Por tanto:

$$n_0 = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.10^2} \quad n_0 = \frac{3.8416 * 0.25}{0.01} \quad n_0 = 96.04 \quad n = \frac{96.04}{1 + \frac{96.04}{76}} \quad n = \frac{96.04}{2.126} \quad n = 45.17$$

Al obtenerse n, se amplía el tamaño calculado con la tasa posible de no respuesta de un 10%.

$$45.17 * (1.1) = 49.687 \approx \mathbf{50 \text{ trabajadores}}$$

Fuente: García, C. M. (2013).

Anexo Nro.3.27: Técnicas aplicadas a los elementos contenidos en la variable Motivación

Realización Profesional en su puesto de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No	7	14,0	14,0	14,0
Muy Poco	2	4,0	4,0	18,0
Medianamente	18	36,0	36,0	54,0
Bastante	17	34,0	34,0	88,0
Mucho	6	12,0	12,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Problemas en su centro de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No se preocupan por resolverlos	1	2,0	2,0	2,0
No se resuelven	2	4,0	4,0	6,0
Demoran en resolverse	37	74,0	74,0	80,0
Se resuelven con rapidez y claridad	10	20,0	20,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Reconocimiento del esfuerzo y desempeño en su trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nunca	2	4,0	4,0	4,0
Casi Nunca	7	14,0	14,0	18,0
A Veces	19	38,0	38,0	56,0
Casi Siempre	13	26,0	26,0	82,0
Siempre	9	18,0	18,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Motivación-Salario

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No Está Motivados	44	88,0	88,0	88,0
Más o Menos Motivado	6	12,0	12,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Motivación-Función que Realizo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No Está Motivado	5	10,0	10,0	10,0
	Más o Menos Motivado	27	54,0	54,0	64,0
	Motivado	18	36,0	36,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Motivación-Posibilidades de Capacitación y Ascenso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No Está Motivado	12	24,0	24,0	24,0
	Más o Menos Motivado	16	32,0	32,0	56,0
	Motivado	22	44,0	44,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Motivación-Evaluación del Desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No Está Motivado	11	22,0	22,0	22,0
	Más o Menos Motivado	21	42,0	42,0	64,0
	Motivado	18	36,0	36,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Motivación-Posibilidad de Participar en las decisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No Está Motivado	17	34,0	34,0	34,0
	Más o Menos Motivado	22	44,0	44,0	78,0
	Motivado	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Motivación-Participación en la definición de los objetivos del trabajo a realizar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No Está Motivado	13	26,0	26,0	26,0
	Más o Menos Motivado	23	46,0	46,0	72,0
	Motivado	14	28,0	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Motivación-Sistema de Estimulación Moral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No Está Motivado	23	46,0	46,0	46,0
	Más o Menos Motivado	20	40,0	40,0	86,0

Motivado	7	14,0	14,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Motivación-Sistema de Estimulación Material

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No Está Motivados	37	74,0	74,0	74,0
Más o Menos Motivado	11	22,0	22,0	96,0
Motivado	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Motivación-Método de Dirección de los Jefes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No Está Motivados	9	18,0	18,0	18,0
Más o Menos Motivado	22	44,0	44,0	62,0
Motivado	19	38,0	38,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Motivación-Condiciones de Trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No Está Motivados	3	6,0	6,0	6,0
Más o Menos Motivado	24	48,0	48,0	54,0
Motivado	23	46,0	46,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: García, C. M. (2013).

Anexo Nro.3.28: Resumen de los estadísticos de frecuencia de los niveles de Satisfacción

Aspectos	Válidos	Perdidos	Media	Mediana	Moda
Nivel de Satisfacción por trabajar en la empresa	50	0	3,5	4	4
Cuenta con los medios necesarios para realizar su trabajo	50	0	2,6	3	3
Dispone de las condiciones de trabajo adecuadas	50	0	2,32	2	3
Interés administrativo por mejorar las condiciones de trabajo	50	0	4,02	4	5
Salario	50	0	1,48	1	1
Funciones que realizo	50	0	3,42	3	3
Posibilidades de capacitación y ascenso en la entidad	50	0	3,48	3	3
Evaluación del Desempeño	50	0	3,24	3	3
Posibilidad de participar en las decisiones	50	0	2,92	3	3
Participación que tengo en la definición de los objetivos del trabajo a realizar	50	0	3,08	3	3
Sistema de estimulación moral	50	0	2,7	3	3
Sistema de estimulación material	50	0	2,06	2	1
Método de dirección de mis jefes	50	0	3,38	3	3
Condiciones Trabajo	50	0	3,66	4	4

1: Muy Insatisfecho, 2: Insatisfecho, 3: Más o Menos Satisfecho, 4: Satisfecho, 5: Muy Satisfecho

Fuente: García, C. M. (2013).

Anexo Nro.3.29: Técnicas aplicadas a los elementos contenidos en la variable Satisfacción

Nivel de Satisfacción por trabajar en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Insatisfecho	2	4,0	4,0	4,0
	Insatisfecho	2	4,0	4,0	8,0
	Más o Menos Satisfecho	18	36,0	36,0	44,0
	Satisfecho	25	50,0	50,0	94,0
	Muy Satisfecho	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Cuenta con los medios necesarios para realizar su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	2	4,0	4,0	4,0
	Algunas Veces	16	32,0	32,0	36,0
	Sí	32	64,0	64,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Dispone de las Condiciones de Trabajo Adecuadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	14,0	14,0	14,0
	Algunas Veces	20	40,0	40,0	54,0
	Sí	23	46,0	46,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Interés Administrativo por mejorar condiciones de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi Nunca	4	8,0	8,0	8,0
	Algunas Veces	12	24,0	24,0	32,0
	Casi Siempre	13	26,0	26,0	58,0
	Sí	21	42,0	42,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Satisfacción-Salario

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Insatisfecho	32	64,0	64,0	64,0
	Insatisfecho	12	24,0	24,0	88,0
	Más o Menos Satisfecho	6	12,0	12,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Satisfacción-Función que Realizo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Insatisfecho	1	2,0	2,0	2,0
	Insatisfecho	1	2,0	2,0	4,0
	Más o Menos Satisfecho	25	50,0	50,0	54,0
	Satisfecho	22	44,0	44,0	98,0
	Muy Satisfecho	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Satisfacción-Posibilidades de Capacitación y Ascenso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Insatisfecho	2	4,0	4,0	4,0
	Insatisfecho	4	8,0	8,0	12,0
	Más o Menos Satisfecho	20	40,0	40,0	52,0
	Satisfecho	16	32,0	32,0	84,0
	Muy Satisfecho	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Satisfacción-Evaluación del Desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Insatisfecho	1	2,0	2,0	2,0
	Insatisfecho	7	14,0	14,0	16,0
	Más o Menos Satisfecho	24	48,0	48,0	64,0
	Satisfecho	15	30,0	30,0	94,0
	Muy Satisfecho	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Satisfacción-Posibilidades de Participar en las decisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Insatisfecho	4	8,0	8,0	8,0
	Insatisfecho	14	28,0	28,0	36,0
	Más o Menos Satisfecho	17	34,0	34,0	70,0

Satisfecho	12	24,0	24,0	94,0
Muy Satisfecho	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Satisfacción-Participación en la definición de los objetivos del trabajo a realizar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Insatisfecho	4	8,0	8,0	8,0
	Insatisfecho	9	18,0	18,0	26,0
	Más o Menos Satisfecho	18	36,0	36,0	62,0
	Satisfecho	17	34,0	34,0	96,0
	Muy Satisfecho	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Satisfacción-Sistema de Estimulación Moral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Insatisfecho	12	24,0	24,0	24,0
	Insatisfecho	9	18,0	18,0	42,0
	Más o Menos Satisfecho	16	32,0	32,0	74,0
	Satisfecho	8	16,0	16,0	90,0
	Muy Satisfecho	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Satisfacción-Sistema de Estimulación Material

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Insatisfecho	18	36,0	36,0	36,0
	Insatisfecho	17	34,0	34,0	70,0
	Más o Menos Satisfecho	10	20,0	20,0	90,0
	Satisfecho	4	8,0	8,0	98,0
	Muy Satisfecho	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Satisfacción-Método de Dirección de los Jefes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Insatisfecho	3	6,0	6,0	6,0
	Insatisfecho	4	8,0	8,0	14,0
	Más o Menos Satisfecho	21	42,0	42,0	56,0
	Satisfecho	15	30,0	30,0	86,0
	Muy Satisfecho	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Total	50	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

Satisfacción-Condiciones de Trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
Muy Insatisfecho	1	2,0	2,0	2,0
Insatisfecho	4	8,0	8,0	10,0
Más o Menos Satisfecho	16	32,0	32,0	42,0
Satisfecho	19	38,0	38,0	80,0
Muy Satisfecho	10	20,0	20,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Fuente: García, C. M. (2013).

Anexo Nro.3.30: Componentes Principales

Motivación. KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	,814
Prueba de esfericidad de Chi-cuadrado aproximado	153,172
gl	45
Sig.	,000

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4,024	40,238	40,238	4,024	40,238	40,238	2,286	22,865	22,865
2	1,166	11,663	51,902	1,166	11,663	51,902	1,854	18,537	41,401
3	1,105	11,055	62,956	1,105	11,055	62,956	1,782	17,818	59,219
4	,837	8,370	71,326	,837	8,370	71,326	1,211	12,107	71,326
5	,742	7,423	78,749						
6	,631	6,315	85,064						
7	,529	5,292	90,356						
8	,429	4,292	94,648						
9	,292	2,923	97,571						
10	,243	2,429	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Comunalidades

	Inicial	Extracción
Motivación-Salario	1,000	,747
Motivación-Función que Realizo	1,000	,840

Motivación-Posibilidades de Capacitación y Ascenso	1,000	,744
Motivación-Evaluación del Desempeño	1,000	,534
Motivación-Posibilidad de Participar en las decisiones	1,000	,827
Motivación-Participación en la definición de los objetivos del trabajo a realizar	1,000	,807
Motivación-Sistema de Estimulación Moral	1,000	,619
Motivación-Sistema de Estimulación Material	1,000	,729
Motivación-Método de Dirección de los Jefes	1,000	,766
Motivación-Condiciones de Trabajo	1,000	,519

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.
Matriz de componentes rotados(a)

	Componente			
	1	2	3	4
Motivación-Salario	,276	,686	-,250	,371
Motivación-Función que Realizo	,070	,020	,116	,906
Motivación-Posibilidades de Capacitación y Ascenso	,186	,138	,827	,081
Motivación-Evaluación del Desempeño	,367	,234	,584	,065
Motivación-Posibilidad de Participar en las decisiones	,887	,119	,145	-,063
Motivación-Participación en la definición de los objetivos del trabajo a realizar	,861	,130	,181	,126
Motivación-Sistema de Estimulación Moral	,234	,608	,435	-,074
Motivación-Sistema de Estimulación Material	,100	,728	,323	-,292
Motivación-Método de Dirección de los Jefes	,663	,253	,477	,189
Motivación-Condiciones de Trabajo	,053	,561	,327	,308

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

La rotación ha convergido en 13 iteraciones.

Satisfacción
KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,778
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	222,286
	gl	45
	Sig.	,000

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales	Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción	Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación

	Total	% de la varianza	% acumula do	Tota l	% de la varianz a	% acumula do	Total	% de la varianz a	% acumulad o
1	4,630	46,300	46,300	4,630	46,300	46,300	2,858	28,585	28,585
2	1,327	13,270	59,570	1,327	13,270	59,570	2,060	20,596	49,181
3	,957	9,574	69,144	,957	9,574	69,144	1,497	14,967	64,148
4	,753	7,528	76,672	,753	7,528	76,672	1,252	12,524	76,672
5	,677	6,774	83,446						
6	,567	5,667	89,113						
7	,425	4,251	93,364						
8	,305	3,047	96,411						
9	,197	1,966	98,376						
10	,162	1,624	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Comunalidades

	Inicial	Extracción
Satisfacción-Salario	1,000	,814
Satisfacción-Función que Realizo	1,000	,914
Satisfacción-Posibilidades de Capacitación y Ascenso	1,000	,792
Satisfacción-Evaluación del Desempeño	1,000	,583
Satisfacción-Posibilidades de Participar en las decisiones	1,000	,788
Satisfacción-Participación en la definición de los objetivos del trabajo a realizar	1,000	,840
Satisfacción-Sistema de Estimulación Moral	1,000	,724
Satisfacción-Sistema de Estimulación Material	1,000	,615
Satisfacción-Método de Dirección de los Jefes	1,000	,718
Satisfacción-Condiciones de Trabajo	1,000	,879

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes rotados(a)

	Componente			
	1	2	3	4
Satisfacción-Salario	,132	,000	,892	-,006
Satisfacción-Función que Realizo	,206	,181	,138	,906
Satisfacción-Posibilidades de Capacitación y Ascenso	,180	,789	-,009	,370
Satisfacción-Evaluación del Desempeño	,737	,140	,101	,099
Satisfacción-Posibilidades de Participar en las decisiones	,829	,064	,148	,274
Satisfacción-Participación en la definición de los objetivos del trabajo a realizar	,877	,103	,245	-,030
Satisfacción-Sistema de Estimulación Moral	,535	,503	,365	,225
Satisfacción-Sistema de Estimulación Material	,283	,220	,653	,245
Satisfacción-Método de Dirección de los Jefes	,626	,467	,103	,313
Satisfacción-Condiciones de Trabajo	,094	,922	,135	-,037

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.
La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Fuente: García, C. M. (2013).

Anexo Nro.3.31: Técnicas aplicadas a los elementos contenidas en la variable Estimulación

Desempeño-Ponen su nombre en el Mural

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	50	100,0	100,0	100,0

Desempeño-Lo presentan en una reunión de área, departamento o asamblea

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	29	58,0	58,0	58,0
No	21	42,0	42,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Desempeño-Se le otorgan otros estímulos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	26	52,0	52,0	52,0
No	24	48,0	48,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Desempeño-No se hace nada

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	4,0	4,0	4,0
No	48	96,0	96,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Evaluación justa del trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	28	56,0	56,0	56,0
No	22	44,0	44,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Otorgamiento justo de premios y reconocimientos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	4,0	4,0	4,0
No	4	8,0	8,0	12,0
Casi Nunca	18	36,0	36,0	48,0
Algunas Veces				

Casi Siempre	12	24,0	24,0	72,0
Sí	14	28,0	28,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Relación Salario-Trabajo que realiza

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	1	2,0	2,0	2,0
	No	49	98,0	98,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Sistema de Estimulación Salarial de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Deficiente	30	60,0	60,0	60,0
	Malo	18	36,0	36,0	96,0
	Aceptable	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Sistema de Estimulación Moral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas Veces	6	12,0	12,0	12,0
	Casi Siempre	3	6,0	6,0	18,0
	Sí	41	82,0	82,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Estadísticos

		Desempeño o-Ponen su nombre en el Mural	Desempeño-Lo presentan en una reunión de área, departamento o asamblea	Desempeño-Se le otorgan otros estímulos	Desempeño -No se hace nada	Evaluación justa del trabajo
N	Válidos	50	50	50	50	50
	Perdidos	0	0	0	0	0
Moda		2	1	1	2	1

Tabla de contingencia Otorgamiento justo de los premios y reconocimientos * Sistema de Estimulación Salarial de la empresa

		Sistema de Estimulación Salarial de la empresa			Total
		Deficiente	Malo	Aceptable	

Otorgamiento justo de los premios y reconocimientos	No	2	0	0	2
	Casi Nunca	2	2	0	4
	Algunas Veces	10	8	0	18
	Casi Siempre	6	5	1	12
	Sí	10	3	1	14
Total		30	18	2	50

Fuente: García, C. M. (2013).

Anexo Nro.3.32: Técnicas aplicadas a los elementos contenidas en la variable Liderazgo

Relación con su Jefe Inmediato

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malas	1	2,0	2,0	2,0
	Regulares	3	6,0	6,0	8,0
	Buenas	32	64,0	64,0	72,0
	Excelentes	14	28,0	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Evaluación justa de su jefe inmediato

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	1	2,0	2,0	2,0
	Casi Nunca	1	2,0	2,0	4,0
	Algunas Veces	16	32,0	32,0	36,0
	Casi Siempre	19	38,0	38,0	74,0
	Sí	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Comunicación de los resultados de su evaluación y medidas para mejorar su desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas Veces	10	20,0	20,0	20,0
	Casi Siempre	17	34,0	34,0	54,0
	Sí	23	46,0	46,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Confianza en la capacidad de decisión de su jefe inmediato

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	4	8,0	8,0	8,0
	Algunas Veces	11	22,0	22,0	30,0
	Casi Siempre	14	28,0	28,0	58,0
	Sí	21	42,0	42,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Estilo de Liderazgo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Impone sus criterios	19	38,0	38,0	38,0
	Es Liberal	5	10,0	10,0	48,0
	Somete a discusión	26	52,0	52,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Correlaciones

		Estilo de Liderazgo	Comunicación entre Jefes y Subordinados
Estilo de Liderazgo	Correlación de Pearson	1	,234
	Sig. (bilateral)		,101
Comunicación entre Jefes y Subordinados	N	50	50
	Correlación de Pearson	,234	1
	Sig. (bilateral)	,101	
	N	50	50

Tabla de contingencia Su jefe antes de tomar una decisión * Comunicación entre Jefes y Subordinados

Recuento		Comunicación Jefes y Subordinados		Total
		Algunas Veces	Sí	
Estilo de Liderazgo	Impone su criterio	12	7	19
	Es Liberal	3	2	5
	Somete a discusión	10	16	26
Total		25	25	50

Fuente: García, C. M. (2013).

Anexo Nro.3.33: Técnicas aplicadas a los elementos contenidas en la variable Comunicación

Comunicación entre Jefes y Subordinados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algunas Veces	25	50,0	50,0	50,0
	Sí	25	50,0	50,0	100,0

Total	50	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

Se recibe a tiempo la información sobre lo que afecta

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No	1	2,0	2,0	2,0
Algunas Veces	36	72,0	72,0	74,0
Sí	13	26,0	26,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Motivación para que dé sus criterios y opiniones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No	2	4,0	4,0	4,0
Casi Nunca	11	22,0	22,0	26,0
Algunas Veces	17	34,0	34,0	60,0
Casi Siempre	8	16,0	16,0	76,0
Sí	12	24,0	24,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Valoración de la información recibida

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Es escasa y confusa	4	8,0	8,0	8,0
Es poco clara	15	30,0	30,0	38,0
Es suficiente	28	56,0	56,0	94,0
Es rica y abundante	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Correlaciones

		Comunicación entre Jefes y Subordinados	Se recibe a tiempo la información sobre lo que afecta
Comunicación entre Jefes y Subordinados	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 50	,424(**) ,002 50
Se recibe a tiempo la información sobre lo que afecta	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,424(**) ,002 50	1 50

Fuente: García, C. M. (2013).

Anexo Nro.3.34: Índice de Fidelización del Cliente, MAPRINTER

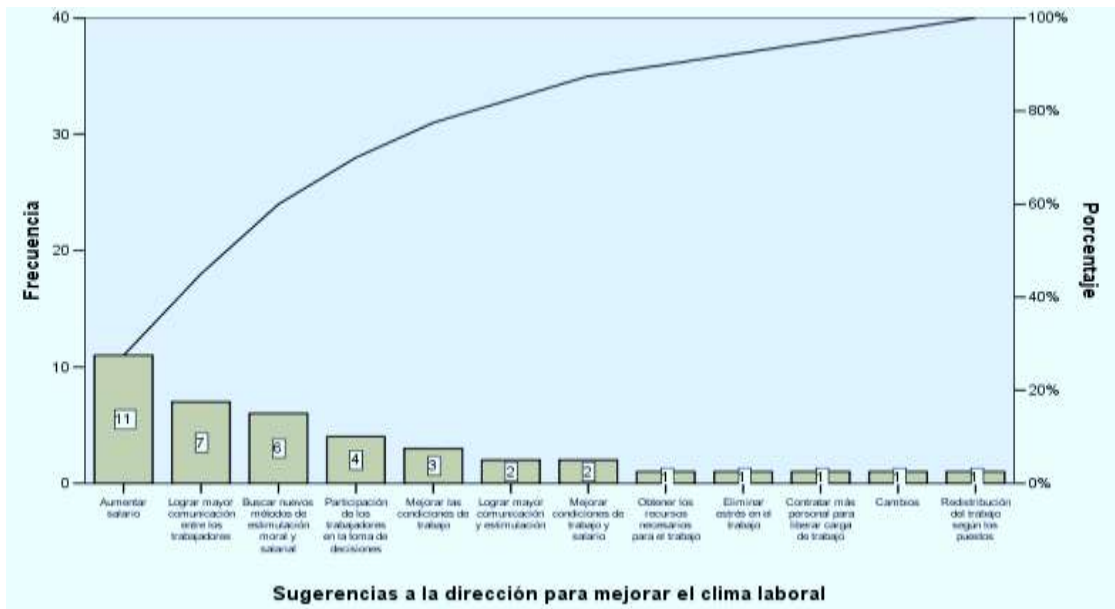
Se cambiaría a otra empresa con iguales condiciones profesionales y salariales No

	Recomendaría a otras personas trabajar en la empresa
	No Tal Vez Sí

		Recuento	% tabla	Recuento	% tabla	Recuento	% tabla
Nivel de Satisfacción por trabajar en la empresa	Muy Insatisfecho					1	2,0%
	Insatisfecho	1	2,0%	1	2,0%		
	Más o Menos Satisfecho	6	12,0%	7	14,0%	1	2,0%
	Satisfecho	3	6,0%	11	22,0%	10	20,0%
	Muy Satisfecho			1	2,0%	1	2,0%

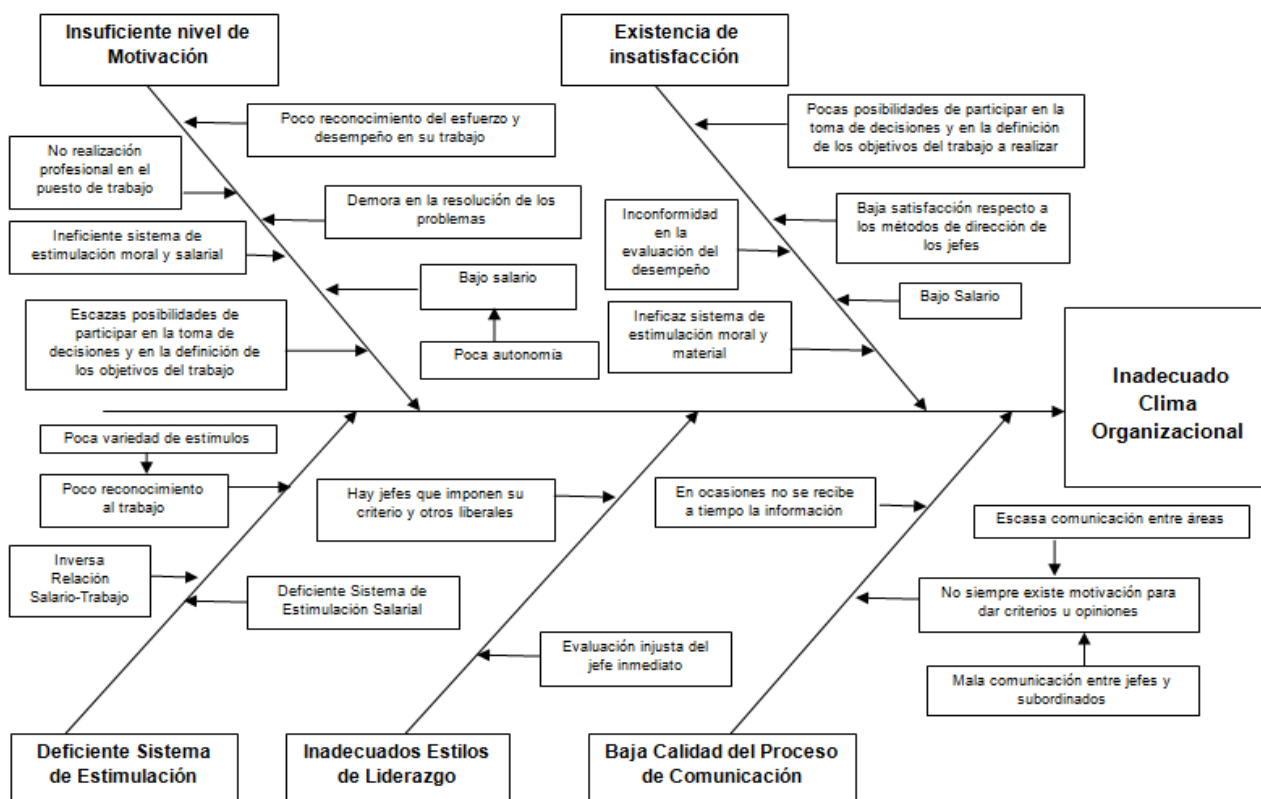
Fuente: García, C. M. (2013).

Anexo Nro.3.35: Diagrama de Pareto, principales problemas identificados por los empleados en la empresa MAPRINTER



Fuente: García, C. M. (2013).

Anexo Nro.3.36: Diagrama de Ishikawa, empresa MAPRINTER



Fuente: García, C. M. (2013).

Anexo Nro.3.37: Plan de Acción, empresa MAPRINTER

No	Acciones	Ejecutor	Responsable	Fecha de Cumplimiento
1	Realizar acciones que contribuyan a mejorar las condiciones de trabajo existentes en la empresa.	Sección Sindical en y Director de RRHH	Director General	Sistemático
2	Brindar soluciones efectivas a los problemas de los trabajadores.	Especialistas de diferentes áreas	Jefes de área en y Director General	Permanente
3	Establecer un sistema de compensación moral y material, que reconozca al trabajador el esfuerzo y la calidad de su trabajo.	Sección Sindical y el Director de RRHH	Director General	Permanente
4	Publicar en los medios que están al alcance de la empresa los resultados relevantes obtenidos por los trabajadores.	Sección Sindical	Dirección de Recursos Humanos	Sistemático
5	Habilitar espacios donde los trabajadores expresen sus inquietudes a sus superiores.	Jefe de área	Director General	Mensual

6	Garantizar la transparencia de los procesos que tienen lugar en la empresa mediante el incremento de los flujos de información en todos los sentidos.	Jefe de área y los especialistas en GRRHH	Director General	Permanente
7	Tomar medidas para detectar y erradicar las principales causas de la fluctuación laboral. Utilizar entrevistas de salida.	Director RRHH	Director General	Permanente
8	Crear espacios para celebrar fechas conmemorativas que contribuyan a la motivación del colectivo.	Sección Sindical	Consejo de Dirección	Permanente
9	Realizar mítines donde se dé a conocer a los trabajadores la importancia de su participación en la definición de los objetivos del trabajo.	Jefes de área	Consejo de Dirección	Trimestral
10	Organizar equipos para monitorear al menos una vez al año la situación del Clima Laboral en la empresa.	Especialistas de diferentes áreas	Director General	Anual

Fuente: García, C. M. (2013).