

Universidad de Costa Rica

Sistema de Estudios de Posgrado

**Análisis del Clima Organizacional en  
Euroautos de Centroamérica S.A.; una  
estrategia para mejorarlo.**

Trabajo Final de Graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magister en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

Adolfo Echeverría Bonilla

Carné 861293

Ciudad Universitaria "Rodrigo Facio", Costa Rica.

2004

## Dedicatoria

Dedico este Trabajo Final de Graduación a mis padres, por su apoyo incondicional hacia la excelencia. También se lo quiero dedicar a Ana Verónica Monge por su paciencia y apoyo durante todo el tiempo de mi carrera. Al mismo tiempo quiero dedicársela a las dos personitas para las cuales casi no tengo defectos: mis hijos; Loreta Echeverría Espinoza y Gabriel Echeverría Monge. También se la quiero dedicar a mi abuela que sin su apoyo este trabajo no hubiera sido posible.

## Agradecimientos

A todos los que se involucraron en este trabajo, principalmente a mis profesores Carlos Enrique Carranza, José Martí Solorzano y Flory Fernández. También quiero agradecer al Director de la Maestría don Marco Antonio Morales que siempre me ha brindado su apoyo durante todo el tiempo de duración de la Maestría. Igualmente a Patricia Espinoza, Yorleny Mora y Evelin Cháves del área administrativa, y a mis padres Jaime Echeverría y Cecilia Bonilla que sin su aporte económico este proyecto no hubiera sido posible.

Gracias, totales.

## Hoja de Aprobación

Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magister con énfasis en Gerencia

---

MBA. Marco A. Morales Zamora  
Director del Programa de Posgrado

---

MSc. José Martí Solorzano Rojas  
Profesor Coordinador

---

MBA. Carlos Enrique Carranza Villalobos  
Profesor Guía

---

Lic. Verónica Monge España  
Supervisora Laboral

---

Adolfo Echeverría Bonilla  
Postulante

## Contenido

### Análisis del Clima Organizacional en Euroautos de Centroamérica S.A. ; una estrategia para mejorarlo.

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	iii
Hoja de Aprobación.....	iv
Contenido.....	v
Indice de Cuadros.....	viii
Indice de Gráficos.....	ix
Indice de Figuras.....	ix
Resumen.....	x
Introducción.....	12
I El clima organizacional.....	17
1.2 Dimensiones del clima organizacional.....	18
1.3 Enfoque sistemático del clima organizacional.....	21
1.3.1 Beneficios del conocimiento del clima organizacional.....	25
1.3.2 Disciplinas que contribuyen al campo del clima organizacional.....	26
1.4 Un modelo del clima organizacional.....	27
1.4.1 Variables dependientes.....	28
1.4.2 Variables independientes.....	29
1.5 La motivación.....	31
1.5.1 Modelo de dos factores de Herzerberg.....	33
1.5.2 Teoría de las expectativas.....	33
1.6 La actitud.....	35
II Euroautos de Centroamérica S.A.....	39
2.1 Historia de la Empresa.....	39
2.2 Estructura empresarial.....	40
2.2.1 Organigrama y personal en la empresa.....	41
2.3 Productos y servicios de la Euroautos de Centroamérica SA.....	44

2.4	Visión, misión y principios de Euroautos de Centroamérica SA.....	45
2.5	Fortalezas y debilidades de EACASA.....	47
2.5.1	Fortalezas de la empresa EACASA.....	47
2.5.2	Debilidades de EACASA.....	47
2.6	Oportunidades y amenazas.....	48
2.6.1	Oportunidades de la empresa.....	48
2.6.2	Amenazas de la empresa.....	49
III	Diagnóstico del Clima Organizacional.....	50
3.1	Situación actual de la empresa.....	50
3.1.1	Fuerza laboral.....	50
3.1.2	Estudios internos del Clima Organizacional y otros.....	51
3.1.3	Rotación del personal.....	52
3.1.4	Comunicación interna y ritmo de trabajo.....	53
3.1.5	Motivación y actitud.....	54
3.1.6	Satisfacción por el puesto de trabajo.....	55
3.1.7	Infraestructura.....	55
3.2	Sistema de recompensas y evaluación del desempeño.....	56
3.2.1	Sistema de recompensas.....	56
3.2.2	Evaluación del Desempeño.....	57
IV	Resultados del Clima Organizacional en EACASA.....	59
4.1	Relaciones interdepartamentales de importancia.....	59
4.1.1	Taller con Repuestos.....	59
4.1.2	Ventas con Mercadeo.....	60
4.1.3	Dirección General y Finanzas.....	60
4.1.4	Contabilidad – Crédito y Cobro.....	61
4.1.5	Gerencias.....	61
4.2	Logro de metas.....	62
4.3	Percepción del ambiente físico por los empleados.....	62
4.4	Motivación de los empleados.....	63
4.5	Satisfacción por el puesto de trabajo.....	67
4.6	Compromiso de los empleados con la empresa.....	68

4.7 Rotación de personal.....	72
4.8 Actitud de los empleados.....	74
V Interpretación y estrategia para mejorar el clima organizacional.....	79
5.1 Relaciones personales e interdepartamentales.....	79
5.2 Logro de metas y desempeño laboral.....	81
5.3 Percepción del ambiente físico.....	82
5.4 Motivación de los empleados.....	84
5.5 Actitud de los empleados.....	88
5.6 Rotación de personal y compromiso con la empresa.....	89
5.7 Satisfacción por el puesto de trabajo.....	91
Conclusiones.....	90
VI Bibliografía.....	94
VII Anexos.....	97
7.1 Anexo Metodológico.....	98
7.2 Anexos Complementarios.....	105
7.2.1 Descripción de algunos puestos y responsabilidades en EACASA. Año 2004.....	105
7.2.2 Tabla de ejemplo para medir la duración de labores.....	118
7.2.3 Encuesta para medir que motiva a los empleados.....	119

## Índice de Cuadros

Cuadro 1. Factores que influyen en la motivación y sus principales componentes. .....	32
Cuadro 2. Existe algún estudio sobre clima organizacional.....	51
Cuadro 3. ¿Es la comunicación efectiva en EACASA?.....	53
Cuadro 4. ¿Cómo son las instalaciones de EACASA?.....	56
Cuadro 5. ¿Cómo se sienten en general los empleados durante el tiempo de trabajo?.....	64
Cuadro 6. Respuesta de los empleados a la pregunta: ¿tienen ganas de ir a trabajar cuando se levantan?.....	64
Cuadro 7. Pregunta: ¿Se le hace eterno el tiempo de trabajo?.....	65
Cuadro 8. Pregunta: ¿Le agradecen por su trabajo?.....	66
Cuadro 9. Pregunta: ¿Lo toman en cuenta para las decisiones en su departamento?.....	66
Cuadro 10. Satisfacción por el puesto de trabajo.....	67
Cuadro 11. Distribución de las respuestas de: ¿Espera seguir trabajando en Euroautos de Centroamérica SA?. 2004.....	69
Cuadro 12. Pregunta a los empleados de: ¿Sentirían pesar por dejar la empresa para trabajar en otra?.....	71
Cuadro 13. Respuesta de los empleados de EACASA ante la pregunta: ¿En que departamentos se ha dado la mayor rotación de personal?.....	72
Cuadro 14. ¿Hay mucha rotación de empleados en la empresa?.....	73
Cuadro 15. ¿Duran mucho, normal o poco los empleados en EACASA?.....	74
Cuadro 16. ¿Es el salario competitivo con otras empresas?.....	75
Cuadro 17. ¿Cómo se piden las tareas de trabajo entre compañeros?.....	76
Cuadro 18. Pregunta a los empleados de: ¿Cómo se puede mejorar en su departamento y empresa?.....	78



### Indice de Gráficos

Gráfico 1. Existe algún tipo de estudio del Clima Organizacional en la empresa.	52
Gráfico 2. Respuestas de los empleados de EACASA con respecto a sí es la comunicación efectiva en la empresa.....	53
Gráfico 3. Cómo le parecen las instalaciones de EACASA?.....	62
Gráfico 4. Respuesta a: ¿Que tan motivado se siente durante el trabajo?.....	63
Gráfico 5. Respuesta de los empleados ante la pregunta de sí tienen ganas de ir a trabajar cuando se levantan. EACASA, 2004.....	65
Gráfico 6. Pregunta: ¿ Le agradecen por su trabajo en le empresa?.....	66
Gráfico 7. Respuesta de los empleados de sí lo toman en cuenta para mejoras en la empresa y su departamento.....	67
Gráfico 8. Que tan satisfechos se encuentran los empleados con su puesto de trabajo. 2004.....	68
Gráfico 9. Respuesta a: ¿espera seguir trabajando en EACASA?.....	69
Gráfico 10. Respuestas de los empleados de EACASA ante la pregunta: ¿El salario que reciben es justo?.....	70
Gráfico 11. ¿Cómo es el trato por los superiores?.....	70
Gráfico 12. Respuesta de los empleados a la pregunta: ¿se quedaría en Euroautos si le rebajan el salario en un 35% por dos meses para sacar la empresa delante de un problema económico? Fuente: EACASA, 2004.....	71
Gráfico 13. ¿Existe mucha rotación de personal en la empresa?.....	73
Gráfico 14. Respuesta de los empleados respecta a: ¿Es Euroautos Centroamérica un buen lugar para trabajar?.....	74
Gráfico 15. Respuestas a la pregunta: ¿Cómo se piden las tareas de trabajo entre compañeros en EACASA?.....	76
Gráfico 16. Pregunta: ¿Cómo reacciona mi jefe ante un mal trabajo?.....	77

### Indice de Figuras

Figura 1. Organigrama de Euroautos de Centroamérica. 2004.....	42
--	----

## Resumen

Echeverría Bonilla, Adolfo

Análisis del clima organizacional en Euroautos de Centroamérica SA, una estrategia para mejorarlo.

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas. San José C.R. Echeverría Bonilla Adolfo, 2004.

116 h. - 35 il.- 38 refs.

El objetivo del presente trabajo es determinar el clima organizacional de la empresa Euroautos de Centroamérica, y establecer una estrategia para mejorarlo. La investigación se llevó a cabo en ésta empresa que se dedica a la venta de autos nuevos. La empresa recibe autos usados como parte del pago por lo que también vende autos usados. Además vende los repuestos originales de la marca que la empresa representa. También tiene un taller para el mantenimiento preventivo y correctivo de los autos que vende.

La investigación realizada es del tipo descriptivo y exploratoria donde se interactúa de una forma personalizada con los trabajadores de Euroautos de Centroamérica con el fin de determinar el clima organizacional de la empresa.

Dentro de las principales conclusiones se encuentra que hay aspectos a mejorar: entre ellos lo relacionado con el compañerismo en aspectos como cumplir con las funciones a que se comprometen entre empleados, fomentar un mejor trato entre los empleados y agradecer por las tareas realizadas. Se encontró que la rotación de personal en la empresa es alta y que hay un descontento general en cuanto a la remuneración. Sin embargo hay una satisfacción general por trabajar en la empresa y el personal tiene una motivación media, la cual se podría aumentar mediante diversas técnicas. Mejorar la actitud es otro aspecto de importancia para mejorar el clima organizacional en EACASA

En cuanto al ambiente físico se deben de mejorar varios aspectos tanto en asuntos relacionados con el espacio de las oficinas, como el espacio para la exhibición de vehículos y el espacio del comedor de los empleados de la parte de oficinas administrativas y otras. Las condiciones de ruido, temperatura y luz son óptimas.

Con base en todo lo anterior se recomienda que se mejoren las instalaciones físicas, situación que se está llevando a cabo. En los puntos relacionados con la motivación, actitud y satisfacción de los empleados se recomienda el establecimiento de una Oficina de Recursos Humanos para que los empleados sientan un respaldo en aspectos relacionados con su relación con la empresa y al mismo tiempo se encargue de realizar capacitación a los empleados en los puntos mencionados anteriormente. Revisar los salarios con lo ofrecido por el mercado es otra recomendación de importancia para determinar si el factor económico es el motivo de la alta rotación de empleados.

-Palabras claves:

Clima Organizacional (CO)

Euroautos de Centroamérica SA. (EACASA)

Motivación de empleados.

-Director de la investigación:

MSc. Carlos Carranza Villalobos

-Unidad académica:

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia. Sistemas de Estudios de Posgrado

## **Introducción**

El conocer el clima organizacional de la empresa, donde se desempeñan los empleados, nos puede llevar hacia un mejoramiento de las actitudes, comportamiento de los mismos y un mejor ambiente de trabajo tanto en las relaciones interpersonales como en las herramientas que se necesitan con la optimización del espacio físico. No reconocer ó identificar el mismo puede traer problemas internos en la empresa lograr un menor rendimiento del personal además de gastos de recursos valiosos por el poco entendimiento de los empleados de la empresa y sus necesidades.

Muchas empresas trabajan fuertemente algunos aspectos para lograr un buen rendimiento del personal, pero muchas pasan por alto como mejorar las relaciones interpersonales para que haya un mejor ambiente de trabajo, donde el trabajador se sienta a gusto y no piense en el lugar de trabajo como un lugar incómodo, de problemas y malas relaciones, promovidas por una actitud negativa de los compañeros.

También es importante para un buen clima organizacional que el empleado cuente con los insumos necesarios para realizar bien su trabajo, e influye el estado físico de las instalaciones (oficina, iluminación, servicios sanitarios, soda) y el espacio con que cuenta cada trabajador, y si el mismo es afectado por aspectos como interrupciones, ruido, vibraciones y malos olores entre otras cosas.

El clima organizacional ha sido estudiado por varios autores, entre ellos destaca el pensamiento de conocer la percepción de los empleados sobre las condiciones de trabajo en varios aspectos como lo son: las relaciones interpersonales, las relaciones con los superiores, el interés de la empresa por el empleado y las condiciones de trabajo, así como la relación esfuerzo-beneficio.

La percepción que tenga el empleado del clima organizacional, puede ser medida mediante varios factores en las diferentes actividades de la empresa, como las relaciones entre empleados en general y específicamente dentro de cada departamento y las experiencias individuales de cada miembro con respecto a la empresa; *“el clima organizacional son las interacciones de características personales y organizacionales”* (Shneider y Hull; 1985, p 3).

La empresa Euroautos de Centroamérica S.A. se dedica a la importación de vehículos nuevos desde Europa (específicamente BMW); y es parte del Grupo Euroautos de Centroamérica SA que tiene operaciones en Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Honduras y El Salvador. El grupo importa además de los autos BMW, las marcas Rexton y Porsche para su venta aquí en Costa Rica. Cabe destacar que este es un negocio muy competitivo donde varias marcas de vehículos luchan por un segmento de mercado reducido; el de los automóviles de lujo.

Entre las marcas que se distribuyen éste segmento del mercado en el campo de los carros sedanes están las siguientes: Mercedes Benz como principal competidor, seguido por Audi y Volvo. En el caso de los automóviles de doble tracción la principal competencia es Mercedes Benz, Range Rover y Mitsubishi. Menormente tienen competencia con algunos modelos de la Toyota y Nissan.

Debido a esta gran competencia entre marcas de autos de lujo, aunado a los costos de los vehículos facturados en Euros, hace que los precios sean más altos que la competencia, por lo tanto los márgenes de ganancia generados tienden a ser menores para poder competir con las otras opciones del mercado.

Ante esta situación cada detalle cuenta para poder sostenerse en el mercado. En el caso de los vehículos de lujo es de suma importancia el buen trato y el servicio que se le brinde a los consumidores, esto debido a que una mala experiencia o mal trato del personal entre sí o con el cliente puede resultar en la pérdida del cliente.

Por esta razón es de especial interés que dentro de la empresa exista un clima de trabajo positivo, productivo y coordinado, donde el empleado se sienta lo más a gusto posible, y que se refleje en la eficiencia de sus labores, la buena disposición hacia sus compañeros, clientes y empresa en general.

El tiempo de interacción con otras personas en el trabajo es una porción grande del tiempo de nuestra vida laboral y es necesario que este tiempo sea de calidad, provecho y utilidad para todos los integrantes de la organización. Así con este pensamiento ó clima organizacional positivo y de mejoramiento continuo se puede lograr un mejor desempeño laboral.

Entre las metas de este proyecto está el poder determinar algunos factores que nos pueden dar una luz sobre el clima organizacional que se vive en Euroautos de Centroamérica como lo son: la actitud de los empleados, la motivación de los mismos y la satisfacción de estos por su puesto de trabajo, con el fin de poder establecer una estrategia para mejorar el ambiente laboral y por ende la competitividad de la empresa principalmente.

Este es un tema de mucho interés personal debido a que siempre he creído que con una buena actitud y disposición de cada miembro de un equipo u organización; los trabajos, metas y objetivos se pueden lograr de una forma más armoniosa, donde la energía de todos los integrantes esté en la misma dirección y no haya pérdida de tiempo por falta de un buen ambiente de trabajo tanto en el campo físico (lugar de trabajo) como emocional (sentimiento de los trabajadores).

En esta investigación se van a analizar factores de importancia en la determinación del CO de la empresa Euroautos de Centroamérica SA. (EACASA) como lo son: la motivación de los empleados, sus actitudes, la satisfacción por el trabajo y el compromiso con la empresa.

Como alcance del proyecto está el determinar el clima organizacional en lo que respecta a la marca BMW tanto en su departamento de ventas como los departamentos de Mercadeo, Contabilidad, Taller Mecánico, Repuestos, Vehículos Usados, y Recepción.

Es importante que la empresa determine su clima organizacional con el fin de tener un precedente con respecto al sentimiento de los empleados tanto en sus relaciones, como el ambiente físico con la idea de brindar una mejor atención a sus clientes mediante el fortalecimiento de su estructura interna.

El objetivo principal es analizar el clima organizacional dentro de la empresa Euroautos de Centroamérica SA. (EACASA) mediante el estudio de las opiniones de los empleados de distintos departamentos y niveles de la compañía, conocer la percepción del entorno de los empleados, el clima existente y brindar estrategias para mejorarlo.

Los objetivos específicos son:

1. Recopilar sobre las últimas tendencias de los principales tratadistas sobre el tema del clima organizacional.
2. Describir la empresa Euroautos de Centroamérica SA en aspectos tanto generales como específicos, con el fin de conocer su funcionamiento actual.
3. Estudiar las relaciones humanas y técnicas para determinar el clima organizacional enfocado hacia aspectos como la motivación, las actitudes, la satisfacción por el trabajo y el compromiso con la empresa mediante encuestas a los empleados de la empresa.
4. Analizar la información obtenida para determinar la percepción de los empleados de la empresa y enfocarla hacia cómo lograr un clima organizacional más positivo.

5. Establecer una estrategia para mejorar el clima organizacional existente en aspectos como la motivación, la actitud, satisfacción por el puesto de trabajo y el compromiso con la empresa.

En el primer capítulo se realiza una caracterización conceptual sobre el clima organizacional, los factores que lo componen y la opinión de diversos autores sobre el mismo. En el segundo capítulo se hace una descripción general de la Empresa Euroautos de Centroamérica relacionada con aspectos del clima organizacional.

En el tercer capítulo se hace un diagnóstico inicial del CO de Euroautos de Centroamérica que se basa en la situación actual mediante entrevistas al personal de la empresa. El Cuarto capítulo incluye los resultados de las encuestas realizadas a los empleados de Euroautos de Centroamérica SA (EACASA), así como su representación gráfica de aspectos de importancia del clima organizacional como lo que son: la infraestructura, la motivación, la actitud, la satisfacción por el puesto de trabajo entre otros.

El quinto capítulo incluye la interpretación de los resultados y la estrategia a seguir para el mejoramiento del CO en la empresa.



## **I. El clima organizacional**

Al clima organizacional se le ha llamado de diversas formas a través del tiempo dependiendo del país, pero en general se le conoce con el nombre de atmósfera, ambiente ó clima organizacional (CO).

### **1.1 El clima organizacional, una perspectiva teórica**

El CO permite identificar, categorizar y analizar las percepciones de los integrantes de una organización tienen de las características propias de la empresa. *“Son las percepciones compartidas por un grupo de individuos a cerca de su entorno laboral”*. (Schneider y Hall, 1992, p. 3)

Toda organización crea su propio ambiente de trabajo, con normas, valores, tipos de personas que atrae, historia de conflictos internos, externos, sus propios procesos laborales, su planta física, formas de comunicación interna y procesos de liderazgo, lo cual se transmite a nuevos miembros del grupo. (Allaire et all, 1984, p. 193)

Las relaciones humanas son clave en este tema, por esto la gestión de desarrollo humano es un pilar para el mejoramiento continuo.

El ambiente laboral se puede mejorar de muy diversas formas. Unas requieren de inversiones significativas y otras son de sentido común, pero siempre con el fin de que el empleado experimente mejoras en su ambiente laboral producto del esfuerzo y dedicación. (Robbins, 1997)

El mejorar el CO de la empresa puede traer beneficios a corto y largo plazo. Mediante la motivación y un mejor ambiente laboral, se puede mejorar la productividad de la empresa.

La motivación logra que haya un mayor compromiso del empleado hacia la empresa y por consiguiente una mayor lealtad del mismo. Según (Schneider y Hall, 1982, p. 2) *“ el enfoque de mayor utilidad es el que utiliza las percepciones*

*que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral”.*

Hay muchos factores del sistema que van a interactuar para influir sobre el CO en el que están inmersos los miembros de la organización y que como respuesta tienen un comportamiento (Schneider y Hall, 1982).

La percepción es un factor clave del CO. Esta va a depender de las actividades que se realicen, de las interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa.

### **1.1 Dimensiones del clima organizacional**

De todos los enfoques sobre el concepto de CO, el que ha demostrado mayor utilidad es el que tiene como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho que el comportamiento de un trabajador no es una resultante solo de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el CO refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982).

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función de las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito.

A fin de comprender mejor el concepto de CO es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- Tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el CO se originan de una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).

Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Con base en las consideraciones precedentes se puede llegar a la siguiente definición del CO: *“El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”*. (Goncalves, 2002, p 2)

Desde esa perspectiva el CO es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el CO se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado CO.

Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como por ejemplo: productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

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

Por otra parte y de acuerdo Rafael Bogarín (2003), a pesar que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de la percepción que los individuos tienen de ellas. Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

" Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc".

" Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc".

" Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc."

" Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc".

" Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés, etc".

Todas estas variables configuraran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma (Bogarín, 2003).

El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan el trabajo.

Se relaciona, también, con el concepto de Salud Mental de los individuos, entendido como la capacidad de una persona para sentirse bien consigo misma, respecto a los demás, y ser capaz de enfrentar por sí misma las exigencias de la vida. Finalmente, se define como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que experimentan los miembros de la organización e influye en su comportamiento (Litwin 1971).

## **1.2 Enfoque sistemático del clima organizacional**

Nihtline (1993) define el comportamiento organizacional como el campo que estudia el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de la organización.

Igualmente aplica los conocimientos obtenidos de los individuos, grupos y el efecto de las estructuras sobre el comportamiento para una mayor eficiencia. Una mayor eficiencia se puede definir como el máximo rendimiento que puede obtener un individuo en función de su trabajo (estudios de tiempo, herramientas, fichas de

instrucción). Así la eficiencia es muy relativa ya que va a depender en gran parte del individuo que se esté evaluando y la práctica que esté llevando a cabo. La eficiencia se mide por los resultados obtenidos (Taylor, 1973, p. 11).

Eficacia en cambio se refiere a cumplir con un objetivo o una función, donde lo que importa es que se haga, sin importar tanto los tiempos o costos. Por ejemplo, dos camioneros hacen el mismo trayecto entre Nicaragua y Panamá, los dos lo hacen, por lo tanto los dos son eficaces, solo que el primero gasta mucho más dinero y tiempo que el segundo, por lo tanto el segundo es más eficiente. Esto se puede aplicar en el campo empresarial y de servicios.

Por lo tanto, el CO se ocupa del estudio de lo que la gente hace y de cómo ese comportamiento afecta el desempeño de la misma. Enfatiza el comportamiento en relación con los puestos, el trabajo, el ausentismo, la rotación del personal, la productividad, el desempeño humano y la administración (Robbins, 1996).

Hay un consenso general en los autores consultados sobre tópicos que incluye el CO y son: motivación, comportamiento y poder de líder, comunicación interpersonal, estructura y proceso de grupo, aprendizaje, desarrollo y percepción de actitudes, procesos de cambio, conflictos, diseños y tensión en el trabajo.

El comportamiento humano es un aspecto central del CO debido a que es la interpretación de este que nos damos cuenta sobre el clima que percibe esta persona en relación con su ambiente de trabajo por múltiples factores antes mencionados. Sin embargo algunas veces sucede que no se entiende por qué algunas personas hacen lo que hacen.

En las relaciones humanas la interpretación del comportamiento de los otros muchas veces se basa en la intuición, por lo que un enfoque sistemático del mismo daría buenos resultados que tomar en cuenta. (Características explicativas y predictivas).

Algunas veces se piensa que el comportamiento de un individuo es irracional y este juicio se da porque no se tiene la misma información que esa persona y porque se percibe el ambiente de una forma distinta, por lo tanto es importante recordar que todas las personas son distintas.

El comportamiento humano es por lo general predecible y es por esto que el estudio sistemático del comportamiento es un medio para hacer predicciones razonablemente correctas.

Un estudio sistemático se basa en observar las relaciones, tratar de atribuir causas y efectos y basar las conclusiones en evidencia científica; es decir apoyados en datos reunidos en condiciones controladas y medidos e interpretados en una forma razonablemente rigurosa.

Con este enfoque se hace un esfuerzo por mejorar la productividad y la calidad. El proceso debe incluir la opinión de los empleados que participarán y aplicarán los cambios necesarios. La productividad es una variable que se toma muy en cuenta en muchos estudios, ya que se espera que con la implementación o supresión de algunas prácticas específicas la productividad aumente. Es decir que la productividad es una variable que fácilmente se puede interrelacionar con otras y donde el factor humano la mayor parte de las veces está involucrado.

Así por ejemplo se espera que luego de realizar un taller de motivación a los empleados de una fábrica, estos aumenten su productividad en unidades producidas por hora. El incremento en la productividad es una herramienta para poder mantener la ventaja competitiva en diversas industrias y servicios (Hellriegel, 1998), aunque hay algunos aspectos del aumento de la productividad que son difíciles de cuantificar como la variedad, la confiabilidad, el servicio y la oportunidad.

Es importante tomar en cuenta para el CO aspectos como:

- La administración de la diversidad de la fuerza de trabajo: se deben reconocer las diferencias y responder a ellas de una forma positiva. Lo que motiva a unos no tiene porqué motivar a otros.
- Facultar a todos los empleados para que tomen decisiones y tengan pleno control de su trabajo. Estos pueden ser un ímpetu para la innovación o convertirse en un obstáculo. (Estimular creatividad y tolerancia al cambio)
- El cambio hoy en día es muy rápido, es constante. (Ejemplo: el mejoramiento continuo). El CO puede ayudar a crear una cultura de cambio.
- Disminución de la lealtad de los empleados. Antes el empleado creía que su esfuerzo y lealtad iban a ser premiados en algún momento, situación que cambia debido a despidos masivos y otras prácticas de la administración. Los empleados sienten que los jefes están menos comprometidos con ellos.
- Mejoramiento del comportamiento ético: donde los empleados puedan realizar su trabajo de una forma productiva y enfrentar un grado mínimo de ambigüedad respecto a lo que constituye un comportamiento correcto o incorrecto.

Tomar estos factores en cuenta es importante para tener un mejor clima organizacional en la empresa, ya que por ejemplo al tener una fuerza laboral diversa, no se puede tratar a todos por igual, sino que se debe saber como decirle las cosas a cada persona, con el objetivo de que no hayan malos entendidos, ni una mala percepción por parte del empleado. La ética es de suma importancia ya que si se dice y se hacen las cosas con ética, es muy posible que haya un mejor clima, donde no se tenga miedo de decir las verdades de las situaciones.



La lealtad de la fuerza de trabajo es otro aspecto que es importante tomar en cuenta, ya que muchos empleados prefieren irse a trabajar donde les den mejores condiciones de salario. Por lo tanto mediante un CO bastante positivo es posible que el empleado valore las ventajas que le trae este ambiente, antes que irse a otro empleo por unos cuantos dólares ó colones más.

### **1.2.1 Beneficios del conocimiento del clima organizacional**

El conocer a fondo el CO de la empresa es muy importante para identificar las percepciones que actualmente poseen los empleados en relación con diferentes características relevantes del entorno laboral y así saber que se puede esperar de las personas que laboran en la empresa (Robbins, 1996).

Apoya la gestión general de la administración al proporcionar información relevante que permita realizar una planificación de estrategias de intervención en el ámbito del desarrollo organizacional y de los recursos humanos.

Mediante un análisis de fortalezas y debilidades en relación con las dimensiones del CO se pueden determinar las principales diferencias que reportan los empleados en relación con las diversas unidades de análisis de la empresa, de esta forma se puede identificar que secciones de la empresa tienen un mejor o peor clima que otras (Phegan, 1998).

Con el estudio del CO se pueden establecer hipótesis diagnósticas y sugerir estrategias de intervención en consideración de las debilidades, fortalezas y las oportunidades de mejoramiento detectadas en ambos casos, con el fin de obtener una mayor productividad, una menor rotación de personal y una mejor conexión y empatía de los empleados con la empresa.

Así al identificar estos factores se pueden desarrollar los siguientes estudios según Stephen Robbins, para el beneficio de la empresa y los empleados:

- Dirigir y desarrollar las estrategias de crecimiento y mantención para las dimensiones percibidas positivamente.
- Igualmente, pero al revés, se pueden encaminar rumbos de acción específicos para reducir las dimensiones percibidas desfavorablemente.
- Mediante el desarrollo de un instrumento de medición específico del CO para la empresa (integrando técnicas cuantitativas y/o cualitativas en la recolección de datos) se tendrá una herramienta útil para mejorar el CO.

La interpretación de los resultados obtenidos es de suma importancia para lograr los beneficios que se quieren lograr al conocer el CO de la empresa. Que se tomen las medidas respectivas para su mejoramiento es responsabilidad de los accionistas, dueños, gerentes y empleados en general (Robbins; 1996).

Por lo tanto es importante conocer los objetivos de la empresa, así como su estructura, su funcionamiento, el estilo de su gestión, y las políticas organizacionales para conocer las percepciones de los empleados y poder crear un ambiente de mayor beneficio para todos los empleados (Von Herold; 2001).

### **1.2.2 Disciplinas que contribuyen al campo del clima organizacional**

Al ser el CO un área donde lo que importa es el ser humano y su desarrollo tanto profesional, laboral como personal y la percepción que éste tenga del entorno, el estudiarlo trae consigo la necesidad de apoyo en diversas disciplinas del conocimiento y especialmente las relacionadas con las ciencias sociales (Robins; 1996) como las siguientes:

Psicología: mide, explica e intenta en casos necesarios cambiar el comportamiento del individuo. Actualmente abarca campos de la administración en situaciones de: aprendizaje, percepción, personalidad, capacitación, eficiencia en el liderazgo, necesidades y fuerzas motivacionales, satisfacción en el trabajo, procesos de toma de decisiones, evaluaciones de desempeño, actitudes, técnicas de selección de empleados, diseño de trabajos y tensión principalmente.

Sociología: estudia el sistema social en que los individuos desempeñan sus papeles. Estudia el comportamiento en organizaciones. (Dinámicas de grupo, diseño de equipos de trabajo, la cultura organizacional, la tecnología organizativa, las comunicaciones, el poder, el conflicto y el comportamiento intergrupar).

Psicología social: se enfoca en la influencia de las personas entre si. Como implantar el cambio para el beneficio de las partes involucradas.

Antropología: estudia las sociedades para comprender sobre los seres humanos y sus actividades. En el CO influye en: comprender los valores, las actitudes y los comportamientos en la interacción entre diferentes culturas.

Ciencias políticas: importante para el conocimiento del comportamiento en las organizaciones. (Comportamiento de individuos y grupos dentro de un ambiente político). Incluye temas como la estructuración del conflicto, la asignación de poder y la forma en que las personas manipulan el poder para sus intereses personales.

Así al observar que hay varias disciplinas involucradas, cabe indicar que no hay recetas absolutas con respecto al CO y lo importante es no dejar los principales factores de lado. Todo depende de una interrelación compleja del entorno, la empresa y su componente humano.

### **1.3 Un modelo del clima organizacional**

El modelo es una abstracción de la realidad y en este caso va a definir sus componentes e identificar sus variables principales en: dependientes e independientes con el fin de evaluar las variables que más se apliquen a los diferentes ambientes y empresa de interés. El esqueleto del CO se basa en tres niveles de análisis de las variables independientes: el nivel individual, nivel grupal y nivel sistema organizacional con respecto a las variables dependientes (Robbins, 1996).

### 1.3.1 Variables dependientes

Las variables dependientes son los factores claves que se desean explicar o predecir. Estos factores son determinantes en la interpretación del CO, pero es importante notar que las investigaciones sobre este tema, se han enfocado más hacia los intereses de la administración que del individuo mismo.

Las siguientes son las variables dependientes:

- **Productividad:** esta se logra cuando una empresa u organización es eficaz al producir un bien o servicio para satisfacer las necesidades individuales o colectivas, y eficiente al producir este bien o servicio a un bajo costo. Por lo tanto es importante saber si se puede hacer algo y cuanto cuesta. Se debe conocer que factores influyen sobre la eficacia y eficiencia a nivel individual, grupal y organizacional.
- **Ausentismo:** esta variable tiene un fuerte impacto en empresas privadas y públicas, cuando hay interrelación de funciones el impacto es más fuerte. Producto de cómo el empleado se sienta en su lugar de trabajo y de su motivación, la situación puede ir desde asistir siempre al trabajo hasta faltar al mismo a cada rato. Se interrumpe el flujo de trabajo. En algunos casos donde se necesita que el personal esté muy alerta o donde tiene un trabajo de mucha responsabilidad, es mejor que el empleado no se presente a que tenga un mal desempeño. (Robbins; 1996,p 28)
- **Rotación de personal:** puede interferir en los costos variables por el incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación. Al mismo tiempo se interrumpe el trabajo debido al entrenamiento del nuevo empleado y generalmente este nuevo empleado debe ser instruido por otros empleados de la empresa que deben ocupar parte de su tiempo productivo en explicarle procedimientos, reglas, manejo de situaciones y otros.

Con la rotación muchas veces se van empleados de importancia (líderes, conocimiento) y es normal que se de este fenómeno, el cual se espera que no sea muy continuo.

- Satisfacción con el trabajo. Es más una actitud que un comportamiento. Viene a ser una actitud determinada por la diferencia entre las recompensas que reciben los empleados y las que creen que deberían haber recibido, mientras menor sea esta diferencia, mayor será la satisfacción. Los empleados satisfechos fijan su atención hacia los aspectos positivos del trabajo y no en los negativos, se comprometen más que los trabajadores insatisfechos al ser más responsables, ausentarse menos, son más productivos y generan un mejor clima laboral a su alrededor. (Hellriegel et al; 1998, p 482).

Todas estas variables, como se menciona anteriormente, están enfocadas más hacia la administración que hacia el empleado mismo. Sin embargo, la administración de hoy en día sabe que un empleado positivo hacia el trabajo y que haga su trabajo bien, tiene un valor muy alto, así si esto se repite con la mayor parte de los empleados, se va a generar un clima de trabajo de excelente calidad.

Por lo tanto variables como productividad, rotación de personal y ausentismo, son variables muchas veces fáciles de cuantificar, mientras que la satisfacción por el trabajo es un aspecto más cualitativo.

### **1.3.2 Variables independientes**

Los principales determinantes del ausentismo, la productividad, la rotación de personal y la satisfacción del trabajo son las variables independientes en las cuales se dividen en tres niveles: nivel individual, el grupal y el nivel organizacional. (Robbins, 1996)

**Del individuo**

Hay ciertas características que los individuos traen consigo desde que llegan a una empresa como lo son: su nombre y apellidos, su estado civil, sexo, características de la personalidad como las actitudes, valores y habilidades. Pero también hay otras cuatro variables muy importantes que afectan el comportamiento del empleado y son: la percepción, toma de decisiones individuales, aprendizaje y motivación.

**Del grupo**

El comportamiento de los individuos en grupo es algo diferente que los comportamientos individuales o que la suma de los mismos. Muchas veces actúan para quedar bien y acatan normas aceptables de comportamiento. Otras veces se crean ciertos patrones de comunicación, liderazgo, poder y niveles de conflicto, que afectan el comportamiento del grupo. (Robbins, 1996)

**De la organización**

El diseño organizacional formal, la tecnología y los procesos de trabajo, las políticas y las prácticas de recursos humanos (selección, capacitación, evaluación del desempeño), la cultura interna y los niveles de tensión en el trabajo: todos tienen un impacto sobre las variables dependientes.

Según (Juran y Gryna, 1999) para adquirir una cultura de calidad superior, es necesario el simular una cultura a través de la organización que continuamente vea la calidad como la meta más importante. Hay enfoques que llevan hacia una cultura de calidad.

## 1.4 La motivación

La motivación es uno de los factores básicos para un CO favorable y un factor que se va a evaluar en el presente trabajo de investigación.

La motivación es el resultado de la interacción del individuo con una situación específica. Hay algo que nos impulsa a efectuar una labor, una imposición u orden y hasta asuntos personales, de cierta forma ya sea con alegría, con deseos, sin ganas y muchos otros matices más, dependiendo de la fuerza motivacional básica de cada uno de nosotros y la situación que se presente en determinado momento.

Según (Robins 1996, p. 212) la motivación se puede definir como:

*“La voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo, para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. En tanto que la motivación general se ocupa del esfuerzo para alcanzar cualquier meta.”*

Hay varias palabras de importancia en el tema de la motivación y estas son: esfuerzo, el cual es una medida de la intensidad de la motivación; metas organizacionales, las cuales son hacia donde se debe dirigir los esfuerzos; y necesidad, entendiéndose desde esta perspectiva de estudio como la necesidad de efectuar ciertas tareas o acciones que le parezcan atractivas.

Para que haya una motivación alta es importante que las metas personales sean compatibles y consistentes con las metas organizacionales.

Existen varios factores que inciden en la motivación y estos son: las diferencias individuales, las características del puesto y las prácticas organizacionales (Hellrieger y Slocum, 1998). En el Cuadro 1 se pueden observar las principales características que inciden sobre los factores anteriores.

Cuadro 1. Factores que influyen en la motivación y sus principales componentes.

Diferencias individuales	Prácticas organizacionales	Características del puesto
Necesidades	Reglas	Variedad de habilidades
Valores	Políticas de recursos	Identidad de ideas
Capacidades	humanos	Significación de tareas
Actitudes	Prácticas administrativas	Autonomía
Intereses	Sistema de retribuciones	Retroalimentación

Fuente: Elaboración propia con base en información de Hellrieger y Slocum; 1998.

Estos factores interactúan entre sí para influir en la motivación de cualquier empleado y esta interacción involucra principalmente las cualidades individuales del empleado, las tareas que desempeña el mismo y los sistemas organizacionales que afectan al empleado en su lugar de trabajo.

Hay muchas teorías sobre el origen de las motivaciones en el ser humano. A continuación se presentan algunas de las teorías más relevantes.

La teoría de las necesidades es la famosa “Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow” y expresa que dentro de todo ser humano existe una jerarquía de las siguientes cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales o de asociación, de estima y de autorealización. Él menciona que conforme las primeras necesidades son satisfechas, el siguiente nivel de necesidades se vuelve dominante.

Menciona igualmente que hay necesidades de orden inferior que se satisfacen con cosas externas y las necesidades de orden superior que se satisfacen de forma interna como las necesidades sociales, de estima y autorealización. Esta teoría aun no ha sido probada de una forma científica.



Esta teoría es bastante práctica para una idea general de las motivaciones del ser humano, sin embargo, no es posible satisfacer todas las necesidades fisiológicas y de seguridad, por lo que se avanza al tercer o cuarto nivel de necesidades, aun sin haber completado las anteriores.

Existen otros modelos o teorías sobre la motivación como el Modelo ERC de Alderfer que descansa también sobre una jerarquía de necesidades, sin embargo este autor las separa en tres tipos de necesidades. La primera son las necesidades de existencia que son las necesidades físicas y materiales (salud, trabajo, alimento...), la segunda son las necesidades de relación que son los deseos de establecer y mantener relaciones con diversas personas. Por último están las necesidades de crecimiento que son los deseos de ser creativo, hacer contribuciones útiles y productivas y de desarrollo personal (Hellriegel; 1998).

### **1.5.1 Modelo de dos factores de Herzberg**

Este modelo llamado por (Robins, 1996) como teoría de la Motivación-Higiene. En resumen lo que él quiere exponer es que no necesariamente lo contrario de la satisfacción es la insatisfacción, ya que en muchos casos el eliminar factores de insatisfacción no aumenta el nivel de satisfacción.

Por lo tanto expone que los aspectos motivadores (fuentes de satisfacción laboral como retos, responsabilidades, reconocimiento, logros) van de la satisfacción a la no satisfacción y los aspectos o factores de higiene (políticas, administración, supervisión, salario, prestigio) van de la no satisfacción a la insatisfacción. Igualmente esta teoría tiene varias críticas y principalmente que deja por afuera las variables situacionales.

### **1.5.2 Teoría de las expectativas**

Es una de las teorías de la motivación más aceptadas, según Stephen Robbins en su libro de Comportamiento Organizacional, así como Hellriegel et al, en su libro "Administración". Esta teoría es elaborada por Víctor Vroom.

Afirma que la fuerza de una tendencia a actuar de determinada forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto esté seguido por un resultado determinado y de lo atractivo de ese resultado para el individuo. Es decir, que el empleado se motiva a realizar un esfuerzo cuando cree que ese esfuerzo llevará una buena evaluación de su desempeño, el cual dará lugar a otros aspectos positivos.

Hay tres relaciones de importancia en esta teoría y son: la relación esfuerzo-desempeño, la relación desempeño-recompensa y la relación recompensas-metas personales.

Es importante a manera general indicar que las teorías de la motivación están limitadas por la cultura. Por ejemplo lo que motiva a una cultura puede ser que no motive a otra.

### **1.5.3 Teoría o modelo de la equidad**

Se ocupa o basa en las suposiciones de los individuos acerca de que tan justo es el trato que reciben en comparación con el que reciben sus compañeros. Los sistemas de evaluación de desempeño deben ser equitativos, es decir, que los empleados consideren justa las retribuciones que se hacen en los diferentes niveles. (Robbins, 1996)

El ser humano compara entre los insumos que debe aportar a un trabajo y los resultados que obtiene y al mismo tiempo compara los insumos que los otros aportan y los resultados que obtienen y los compara ambas situaciones para saber en que posición se encuentra.

Si se percibe que la relación es similar a la de los compañeros con el mismo puesto y antigüedad entonces se va a sentir equidad, que hay igualdad y justicia. Si es desigual se siente tensión por la misma desigualdad.

El empleado puede tener una percepción de que es subpagado, puede sentir que hay igualdad o sentir que hay desigualdad por estar sobrepagado. Los empleados profesionales y con conocimiento de la situación en otras empresas efectúan comparaciones con ellas. Si siente que no hay equidad, entonces la motivación del mismo decae de varias formas.

El ser humano muchas veces no está contento con lo que recibe, sino con saber que está mejor que sus semejantes. Si el empleado ve desigualdad se genera una tensión que termina en la desmotivación (Robbins, 1996).

### **1.5 La actitud**

La actitud de una persona es un punto muy importante de estudio, ya que dependiendo de la actitud que se tome hacia determinada acción, así será la percepción que otros individuos tengan sobre esa persona, generándose cierto clima a su alrededor. Por ejemplo, si en el un taller mecánico el jefe pide las herramientas a gritos, es posible que la mayor parte de los empleados terminen pidiéndose las cosas a gritos (Robbins, 1996).

La actitud es la predisposición para reaccionar favorable o desfavorablemente hacia un objeto psicológico. Si nos desagrade algo, entonces se tiene una actitud negativa hacia ese "algo". Una actitud positiva en cambio, hará que reaccionemos favorablemente hacia la actividad u objeto (Galicia, 1980).

Definitivamente el clima organizacional, va a estar muy influido por los tipos de actitudes que los empleados puedan asumir en sus diferentes relaciones interpersonales. Cabe indicar que las actitudes son diferentes a los valores, la primera tiene tres componentes que son la cognición, el afecto y el comportamiento.

El componente cognoscitivo es el valor en sí, el comportamiento afectivo supone no solo el valor, sino el porqué de ese valor asociado a un comportamiento de alguien en forma específica y por último el componente conductual que es el que nos lleva a asumir alguna acción (comportamiento específico) con respecto a los puntos anteriores (Robbins, 1996).

Hay cualquier cantidad de actitudes que un ser humano puede tomar ante una situación específica, algunas de las actitudes son las siguientes:

- Hacia la compañía y la gerencia de la empresa
- Hacia las oportunidades de ascenso
- Actitudes hacia la supervisión
- Actitud con las recompensas financieras
- Actitudes hacia las condiciones de trabajo
- Actitudes hacia los compañeros de trabajo

Cabe indicar que las emociones pueden modificar nuestra actitud. Por ejemplo si se tiene una actitud positiva y una emoción positiva, entonces se refuerza esa actitud positiva. En el caso en que se tiene una actitud positiva, y una emoción negativa, la actitud positiva puede decaer. (Galicia, 1980, p.14)

### **1.7 La satisfacción por el puesto de trabajo**

La satisfacción por el trabajo viene a ser la variable dependiente de mayor peso, por su relación directa con los factores de desempeño y por la preferencia que le dan muchos investigadores del CO (Robbins; 1996, p 27).

Por ejemplo la insatisfacción en el trabajo es resultado de cosas específicas que disgustan del trabajo (paga baja, condiciones de trabajo pobres, jefe desagradable). Contrariamente la satisfacción en el trabajo es producto de retos, oportunidades para creatividad e identificación con el grupo.

Un empleado que sienta satisfacción por su trabajo lo más seguro es que no tenga grandes problemas con sus superiores, ni subordinados, también cree que hay equidad en la empresa y que las condiciones de trabajo son buenas. Por ejemplo: a mayor satisfacción, mejor es la actitud.

Hay un enfoque muy utilizado (para medir la satisfacción), de pregunta única que se llama con el nombre de Clasificación Global Unica y que parece ser tan preciso como el método de marcador de suma integrado. La pregunta que hace el primer método es: "Considerando todo, que tan satisfecho está usted con su trabajo?". La respuesta tiene una escala del 1 al 5, de "muy satisfecho" hasta "muy insatisfecho".

La satisfacción del empleado va a influir en el desempeño del mismo en aspectos como la productividad, el ausentismo y la rotación del personal. El empleado puede manifestar su insatisfacción mediante quejas, robos, insubordinación, y desatención de responsabilidades entre otros, hasta llegar a renunciar.

### **1.8 Compromiso organizacional (rotación de personal)**

Denota que tan comprometido se encuentra el empleado con los objetivos y metas de la organización. Es poder saber si el trabajador quiere seguir siendo miembro de la empresa. Según algunos autores es el mejor predictor del ausentismo y la rotación del personal.

La rotación de personal causa grandes pérdidas a las empresas por el hecho de que personal calificado que conoce sistemas y forma de trabajo se va, para lo cual se debe entrenar a una nueva persona para poder desempeñar el cargo, para esto muchas veces otros empleados deben de disponer de su tiempo para enseñar a este nuevo elemento.

Las personas están dispuestas a realizar un mayor esfuerzo y lograr un mejor desempeño en un ambiente de confianza, de entusiasmo y desafío, que en otro que no posea estos atributos (Leguizamón, 2003).

Por lo tanto y luego de revisar la documentación sobre el CO, se ve que es un tema en el cual intervienen muchos factores típicos del comportamiento humano tanto a nivel individual como colectivo.

Entonces es muy difícil saber como va a actuar una persona ante una circunstancia, ya que se debe conocer el contexto en el que se desenvuelve esa persona, el cual puede variar mucho, dependiendo de las situaciones que se le presenten en su vida tanto laboral como personal. Esto aunado a su actitud, su nivel educativo y sus costumbres.

Es necesario que administradores, gerentes y personal de la empresa en general, traten de descifrar el porqué de la actitud de ciertas personas y tratar en la medida de lo posible contribuir en mejorar el clima organizacional de la empresa.

## **2 Euroautos de Centroamérica S.A.**

Euroautos de Centroamérica SA. es una empresa que está ubicada en Curridabat, San José de Costa Rica. Es parte del Grupo Euroautos de Centroamérica que representa las marcas de automóviles BMW, Porsche y Rexton. La empresa Euroautos de Centroamérica se dedica específicamente a la venta y mantenimiento de los autos BMW.

### **2.1 Historia de la Empresa**

En los años sesenta la BMW AG (casa matriz en Alemania) inició su expansión hacia los mercados latinoamericanos, para lo que nombró como su representante en Costa Rica al señor Franz Amrhein, quien fundó el conglomerado de empresas llamado FACO (Franz Amrhein y Compañía).

Durante esos años se promulgaron en Costa Rica leyes que protegían a los ensambladores de automóviles. Estas medidas hicieron difícil la venta de los BMW en el país, pero FACO logró dar a conocer la marca, elevar las ventas y posicionar a la BMW en el mercado nacional. Luego, con la promulgación de exoneraciones para pensionados, la FACO se vio favorecida, ya que tenía los modelos adecuados para capturar a este tipo de segmento.

Alrededor de 1982 la marca BMW es distribuida por la empresa FACO SA. y por problemas internos disminuyen notablemente las ventas y la confianza que la Casa Matriz tenía en FACO, tanto así que la empresa alemana anula el contrato de distribución con su representante nacional.

Desde ese entonces la marca BMW se queda sin representación en Costa Rica, hasta que el 15 de setiembre de 1988 se funda Euroautos de Centroamérica S.A. que nace como una pequeña organización que con el apoyo de una empresa hermana, Euroautos Internacional en Panamá. Doce años más tarde ha podido

consolidarse como exitosa empresa en el medio nacional, dedicada a la venta de vehículos, servicio y repuestos BMW, y otras marcas.

En mayo de 1996 se inician negociaciones con SsangYong Motor Company de Korea para obtener la representación de vehículos 4x4 de la marca SsangYong finalmente, en junio de 1996 se crea a Alemautos S.A. (segunda empresa del Grupo Euroautos) y representante exclusiva de la marca. En 1998 el Grupo Euroautos logra obtener a través de Alemautos, la representación de otra marca Alemana, La Porsche.

Los meses de diciembre de 1996 y enero de 1997 sirven de marco de negociación entre Varmacolor S.A. (representante para Costa Rica de la marca de pintura para automóviles Glasurit) y Euroautos, a fin de instalar un taller de enderezado y pintura.

Finalmente, el 17 de febrero de 1997 inicia operaciones Superautos S.A., que viene a completar el denominado Grupo Euroautos y así ampliar la gama de servicios que se ofrece al cliente. La empresa llegó a tener hasta 110 empleados, sin embargo ha habido una reducción del personal por lo que actualmente cuenta con 70 empleados aproximadamente.

En el 2003 se vendió el taller de reparación de enderezado y pintura de automóviles a Romero y Fournier, con el fin de dedicarse más a la misión de vender automóviles y brindarles el mantenimiento tanto de garantía como el preventivo ó mecánico en general, con repuestos originales para carrocería y piezas mecánicas y equipo especializado de diagnóstico para BMW.

## **2.2 Estructura empresarial**

La estructura actual de la empresa es el producto de la experiencia acumulada a través de los años de existencia de la empresa con el fin de lograr la mejor combinación de empleados y optimizar la atención al cliente y el cumplimiento de las metas empresariales.



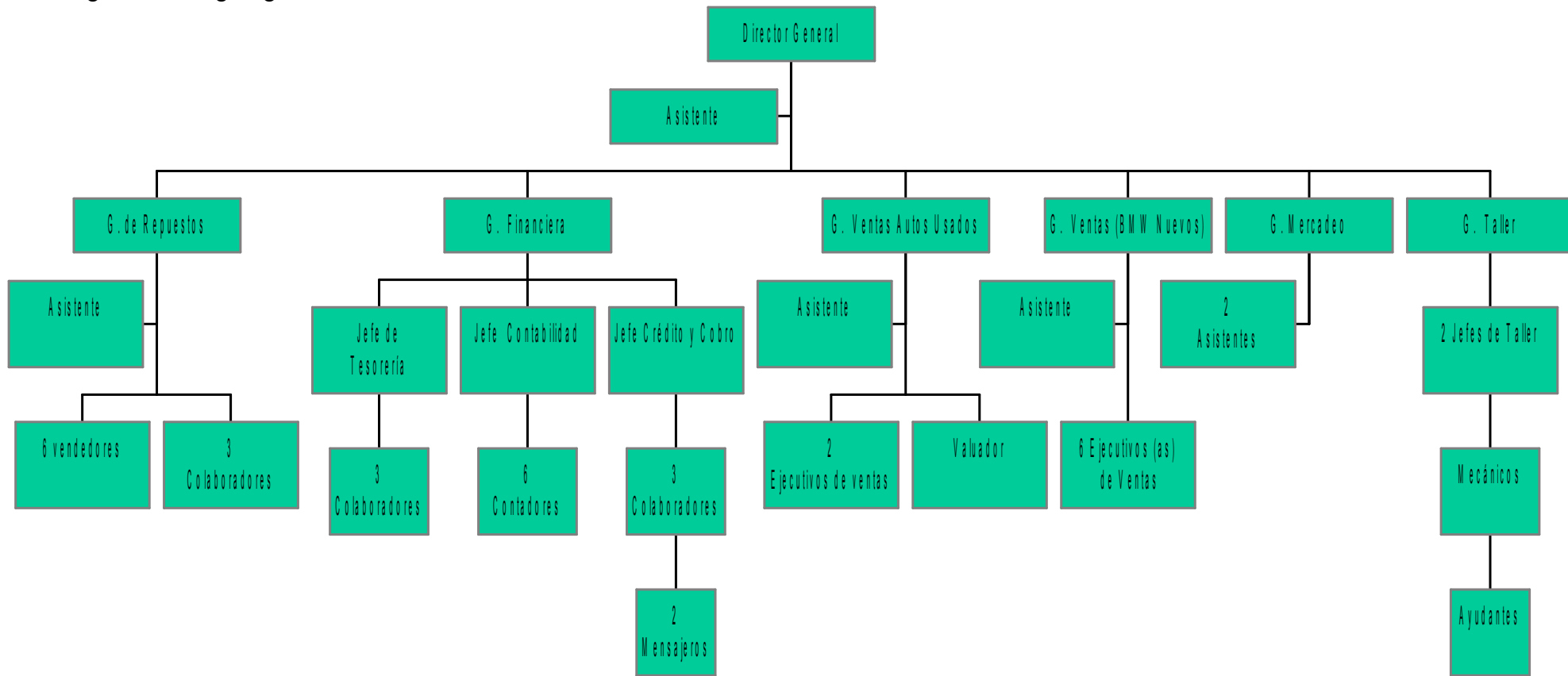
### **2.2.1 Organigrama y personal en la empresa**

En la página siguiente se puede observar el organigrama de EACASA. La estructura de la empresa es del tipo piramidal donde las órdenes provienen de los altos mandos hacia los niveles inferiores por lo que hay una jerarquía interna con subordinados que siguen las órdenes de sus jefes hasta llegar a la Dirección General que vela por el buen funcionamiento de todos los departamentos de la empresa. Los Gerentes de los diversos departamentos reportan el desempeño de sus subalternos a la Director General.

En Euroautos existe la departamentalización funcional debido a que los grupos de empleados se dividen el trabajo de acuerdo a las funciones que realizan. Podemos encontrar que hay especialización de funciones de acuerdo a los diversos puestos que hay en la empresa y cada uno empleado está asignado a un determinado número de funciones. Hay estandarización en algunos procesos para llevar un orden en las funciones, principalmente con el fin de llevar controles contables. Para algunos puestos hay descripción de funciones mientras que no para otros. Algunas descripciones de puestos se pueden observar en el Anexo 1.

Cabe destacar que el Director General toma también sus decisiones de acuerdo a lo estipulado por la Junta Directiva y por consejos de Gerencias inferiores en mando como es el caso de la Gerencia Financiera, Gerencia de Mercadeo, Gerencia de Ventas, así como la Gerencia de Taller.

Figura 1. Organigrama de Euroautos de Centroamérica. 2004.



Fuente: EACASA, 2004.

Tabla 1. Departamentos del Grupo Euroautos de Centroamérica SA. y la mayor parte de su personal.

<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerencia General</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Departamento de autos nuevos (BMW)</li> </ul>
Gerente General y Asistente	Una gerente y 6 vendedores Recepcionista
<ul style="list-style-type: none"> <li>Departamento Administrativo-Financiero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Departamento de autos nuevos (Rexton)</li> </ul>
Gerente y Asistente	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Departamento de contabilidad</li> </ul>	Un gerente y asistente
Un jefe de contabilidad, 6 contadores y un asistente.	4 Vendedores 1 Recepcionista 1 Miscelaneo
<ul style="list-style-type: none"> <li>Departamento de Credito y Cobro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Departamento de autos nuevos (Porsche)</li> </ul>
Un jefe y 3 colaboradores y 3 mensajeros	Un Gerente vendedor y asistente
<ul style="list-style-type: none"> <li>Departamento de Tesorería</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 Misceláneo.</li> </ul>
Un jefe y 3 colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Departamento de autos usados</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Departamento de mercadeo</li> </ul>	Gerente y asistente
<ul style="list-style-type: none"> <li>Una gerente, 2 asistentes y 1 recepcionista</li> </ul>	2 Vendedores 1 Valuadores
<ul style="list-style-type: none"> <li>Departamento de repuestos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicio de Posventa</li> </ul>
Gerente y Asistente	Gerente y Asistente
3 bodegueros	
3 vendedores de escritorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taller Mecánico</li> </ul>
1 Encargado de importaciones	
1 Encargado de cómputo	Gerente y asistente
1 Encargado de trámites.	3 muchachas de disponencia. 10 mecánicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Departamento de Seguridad</li> </ul>	23 asistentes de mecánica
Outsourcing. 6 guardas	

Fuente: EACASA, 2004.

Todas las gerencias se encuentran subordinadas a una Dirección General, la cual es a su vez responsable ante una Junta Directiva compuesta por los dueños de la compañía.

Los departamentos Administrativo-financiero, Mercadeo, Repuestos y Posventa son los mismos para todo el Grupo.

El departamento de seguridad es contratado externamente por la empresa, por lo que estos no se encuentran en planilla, ni se tiene responsabilidad por los mismos.

El taller de enderezado y pintura se encuentra físicamente en la propiedad de la empresa, sin embargo fue vendido a la empresa Romero y Fournier para evitar el gasto de esfuerzos en un negocio que si bien es afín al área automotriz no se quieren hacer cargo de esta actividad que conlleva mucha atención y distrae con respecto a los propósitos fundamentales de la empresa.

### **2.3 Productos y servicios de la Euroautos de Centroamérica SA**

Entre los productos y servicios que ofrece a los consumidores el Grupo Euroautos de Centroamérica SA se encuentran los siguientes: Venta de automóviles nuevos de las marcas BMW entre los que se destacan los modelos de la serie 3, serie 5 y serie 7, los cuales son del tipo sedán. EACASA vende un modelo de automóvil de doble tracción de lujo "X5", además de pedidos especiales como el BMW M3 y otros. Vende también autos de las marcas Rexton y Porsche

Cabe destacar que la presente investigación se basa únicamente en la empresa Euroautos de Centroamérica SA que es la parte del Grupo Euroautos de Centroamérica SA. , que se dedica a la venta y servicio de los vehículos BMW.

Los autos nuevos son importados desde Alemania a Panamá donde está la empresa socia de Euroautos de Centroamérica en Panamá y donde luego son transportados a Costa Rica. Muchos de los autos nuevos de los vendidos aquí en Costa Rica son hechos a pedido especial del cliente de acuerdo a sus gustos y preferencias en cuanto a colores, materiales internos, así como accesorios.

La empresa recibe algunas marcas de carros usados como parte del pago por carros nuevos, los cuales la empresa vende luego.

También ofrece financiamiento para la compra de autos nuevos y de autos usados mediante diversas entidades y modalidades, principalmente con el Banco Interfín por una mayor rapidez en la gestión y respuesta inmediata.

Euroautos ofrece a sus clientes todos los repuestos originales de las marcas de vehículos que vende. La empresa cuenta con un taller de mantenimiento y de reparación mecánica para todos los autos del grupo.

En el caso de las reparaciones de carrocería y pintura la empresa cuenta con una alianza estratégica con el taller Romero-Fournier el cual es el único taller autorizado para los automóviles de los clientes de la empresa, el cual se encuentra en las instalaciones físicas de la empresa.

Se brinda servicio de grúa para los clientes en caso de emergencias o desperfectos mecánicos. Es del tipo plataforma y se puede localizar mediante una llamada a un servicio de radio-mensajes. El servicio de grúa es principalmente para el Area Metropolitana, sin embargo se mantienen convenios con otras empresas para poder brindar una cobertura a todo el país.

Euroautos de Centroamérica SA. da garantía a sus clientes por el vehículo que están adquiriendo. Esta garantía es similar a las que ofrecen otras empresas automotrices en kilometraje o por tiempo.

#### **2.4 Visión, misión y principios de Euroautos de Centroamérica SA.**

La visión de la empresa es la siguiente: “Consolidarnos como el número uno en el segmento automotriz alto, en servicio, ventas y rentabilidad apoyado en un equipo profesional, motivado y comprometido.

La misión es la siguiente; “ser el equipo que va más allá, con productos de alta imagen y performance, respaldo y servicio, para crear y desarrollar relaciones a largo plazo con nuestros clientes.

Entre los principios y cualidades con los que se quiere que el trabajador se identifique para realizar su trabajo están las siguientes:

- “Pasión: realizamos nuestro trabajo diario con entusiasmo. Siempre brindamos nuestro mejor esfuerzo. Apreciamos que las cosas se hagan bien desde el principio.”
- “Trabajo en equipo: reconocemos que nuestro trabajo aislado no es suficiente, debemos unir esfuerzos para lograr mejores resultados. Fomentamos las buenas relaciones de trabajo para lograr los objetivos de la empresa.”
- “Comunicación efectiva: consideramos importante transmitir nuestras ideas de forma clara y directa. Creemos que una comunicación adecuada nos facilita tener buenas relaciones con los demás. Valoramos la comunicación como una herramienta indispensable para cumplir con nuestros deberes diarios.”
- “Compromiso: nos identificamos con nuestra empresa, con su misión y con el trabajo que realizamos en conjunto con nuestros compañeros. Debemos cumplir con lo que ofrecemos a nuestros compañeros de trabajo y a nuestros clientes, debido a las marcas que representamos en el mercado nacional.”
- “Excelencia: fomentamos el buen trabajo y las buenas relaciones con los clientes y con los compañeros. Reconocemos la importancia de hacer las cosas de la forma correcta, en un tiempo adecuado. Valoramos el tiempo nuestro y el de los demás.”
- “Honestidad: valoramos nuestra empresa, a nuestros compañeros y a los clientes. Consideramos que debemos actuar correctamente y de acuerdo con nuestros valores. En todo momento. Brindamos lo mejor que tenemos para lograr buenos resultados. Creemos que la verdad debe de anteponerse a todo”.

## **2.5 Fortalezas y debilidades de EACASA**

En un estudio del clima organizacional es importante incluir las fortalezas y debilidades de la empresa ya que estas reflejan la situación interna de la empresa donde se destacan sus aspectos positivos y negativos.

### **2.5.1 Fortalezas de la empresa EACASA**

- Producto de excelente calidad como son los carros BMW los cuales gozan de reconocido prestigio mundial por su calidad y confort.
- Es un producto diferenciado (vehículos de lujo), hechos en Alemania, los cuales son un sinónimo de estatus y distinción.
- Una ubicación estratégica en Curridabat, en una zona donde se han establecido varias empresas automotoras.
- Recibe autos usados como parte del pago por los autos nuevos que vende.
- Sistema de financiamiento para la compra de autos nuevos mediante varias entidades financieras, principalmente con el Banco Interfín.
- Tiene personal especializado para la venta y mantenimiento de los vehículos BMW.

### **2.5.2 Debilidades de EACASA**

- Es un trabajo donde la mayor parte de las personas están bajo presión debido al tipo de empresa donde se deben de realizar las tareas rápido y bien.
- Hay mucha rotación de personal, situación trae consigo aspectos negativos como tener que estar reclutando y entrenando gente nueva para las diferentes posiciones dentro de la empresa.

- Falta de una infraestructura moderna que esté acorde con el producto que se ofrece, el cual es el “top of the line” de los automóviles y por lo tanto se necesitan instalaciones más finas y elegantes.
- Falta de flujo de efectivo, situación se refleja en el hecho de no tener muchos autos de exhibición para los clientes y la presión por vender los que se tienen en stock.
- No se tiene ningún apoyo de la casa matriz con respecto a publicidad ni otros aspectos.
- Mucho trámite interno, situación que hace que los procesos entre departamentos sean lentos y burocráticos.

## **2.6 Oportunidades y amenazas**

Las oportunidades y amenazas son los factores externos que pueden tener influencia sobre la empresa desde un punto de vista macro. Tienen importancia ya que al afectar el medio donde se desenvuelve la empresa, ésta puede tener por ende problemas en su clima organizacional interno.

### **2.6.1 Oportunidades de la empresa**

- La venta de automóviles está en aumento debido al creciente número de consumidores
- Si bien es cierto la economía está un poco estancada, hay estabilidad interna, y existen compradores potenciales en diferentes sectores de la economía.
- Es un producto muy conocido que llama la atención por sus características.



### **2.6.2 Amenazas de la empresa**

- Alta cotización del EURO con respecto al Dollar, es una amenaza externa a la empresa, donde ella no puede hacer mucho y encarece los precios de los vehículos procedentes de Europa.
- Devaluación del Colón con respecto al Dollar estadounidense.
- Competencia por el mismo sector del mercado con Daimler-Crysler (Mercedes Benz) con la desventaja que ésta asumió directamente la venta y servicio en Costa Rica.
- Ingreso de diversas marcas al mercado (Audi, Toyota, Porsche, Land Rover, Volvo) y mejoramiento de la tecnología en muchas marcas.

### **3 Diagnóstico del Clima Organizacional**

El diagnóstico se basa en la situación de la empresa al momento de realizar la investigación. Capta el clima organizacional de una primer entrada a la empresa y las impresiones de los empleados en su sitio de trabajo.

#### **3.1 Situación actual de la empresa**

En esta sección se van a mencionar algunos aspectos de importancia que se creen influyen en el clima organizacional de Euroautos. Los aspectos relacionados con la situación actual se tratan de una forma general para que el lector tenga una idea de la empresa. Esta situación es resultado del clima percibido por el investigador del presente documento al momento de entrevistar a los empleados.

##### **3.1.1 Fuerza laboral**

La empresa redujo en el último año el tamaño de su fuerza laboral, debido a que llegó a tener alrededor de 110 empleados. Desde su inicio la planilla de la empresa ha crecido año tras año, por lo que se presentó ésta situación de reducción de la cantidad de mano de obra con el objetivo de reducir los gastos fijos de la empresa y llegar a un equilibrio con el número de empleados.

Al vender el taller de enderezado y pintura la fuerza laboral se redujo en 30 personas, igualmente se dieron despidos en otros departamentos de la empresa, se eliminaron algunos asistentes y la seguridad pasó a cargo de la empresa privada.

Esta cantidad de empleados ha ido decreciendo hasta 63 empleados aproximadamente hasta el momento, para así llegar a un tamaño de fuerza laboral donde Euroautos de Centroamérica SA. sea competitiva, eficiente, y eliminar la fuerza laboral ociosa para lograr un aprovechamiento máximo de los recursos materiales y humanos.

Ante esta situación se produjo un ambiente de inseguridad entre los empleados debido al despido de sus compañeros. Sin embargo en los 2 últimos meses no se ha presentado disminución de trabajadores, aunque si se han despedido varios empleados por sustitución de otros.

### 3.1.2 Estudios internos del Clima Organizacional y otros

Internamente no hay estudios con respecto al clima organizacional y se desconoce la percepción de los empleados sobre la empresa, así como su grado de motivación, su desempeño y otros aspectos importantes como su grado de compromiso con la empresa.

Se han realizado en la empresa consultorías externas como por ejemplo con OVERLAP con respecto a la organización de la empresa, el funcionamiento de algunos departamentos como ventas, mercadeo y Dirección General. La capacitación a los empleados es poca, sin embargo se han impartido cursos para algunos empleados de la empresa.

Ante la pregunta a los empleados con respecto al conocimiento de ellos de algún estudio interno la respuesta se observa en el siguiente gráfico.

#### **Cuadro 2. Existe algún estudio sobre clima organizacional.**

Respuesta	Total
No	48
Si	15

Fuente: EACASA, 2004.

En el Gráfico 1 se observa la distribución de los resultados. Sin embargo cabe resaltar que aunque parte de la población indicó que si había algún estudio relacionado con el CO en la empresa, no fue posible obtener algún estudio realizado en la empresa para tener un punto de referencia con respecto a lo ya investigado.

**Gráfico 1. Existe algún tipo de estudio del Clima Organizacional en la empresa**



Fuente: EACASA, 2004.

### **3.1.3 Rotación del personal**

La rotación de personal es variable y mientras en algunos departamentos es baja, en otros la rotación es alta, sin embargo la empresa trata de mantener a los empleados mediante transferencias a otros departamentos para determinar si son mejores en otras funciones, y si no funcionan se recurre a despedirlos.

Ante la importancia de determinar la rotación de personal en la empresa, este es un aspecto del cual se tienen resultados producto de la investigación de campo en el capítulo siguiente.

Según los empleados de la empresa en los departamentos que más se ha dado la rotación de personal es en taller, crédito y cobro, seguido de ventas.

Algunos departamentos donde se observa una mayor rotación de personal son el departamento de ventas, donde hay un alto porcentaje debido a la presión del trabajo por las cuotas, también se presenta esta situación en departamentos como Finanzas (Contabilidad, Crédito y Cobro) donde se deben de cumplir horas extras de trabajo para lograr tener en orden la contabilidad y taller, donde por una u otra razón el personal no permanece mucho tiempo.

### 3.1.4 Comunicación interna y ritmo de trabajo

Según comentarios internos, la comunicación entre departamentos no es muy buena y hace falta una disposición más positiva de los compañeros para dar un mejor servicio. Los empleados mencionan que en algunas ocasiones no están enterados de situaciones internas, además que algunos compañeros se comprometen a realizar alguna función, pero sin embargo no la realizan y atrasan el flujo del trabajo, con lo que se reduce la calidad del servicio.

Ante la pregunta de sí es la comunicación efectiva, tenemos los resultados en el Cuadro 3.

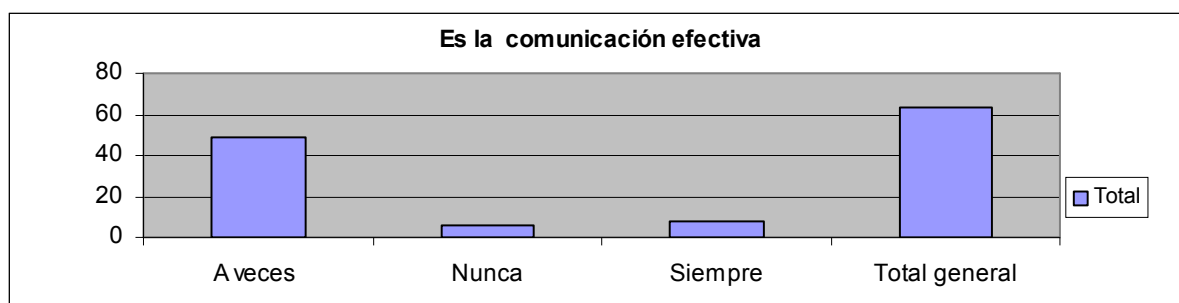
#### Cuadro 3. ¿Es la comunicación efectiva en EACASA?

Es la comunicación efectiva?	Total de opiniones
A veces	49
Nunca	6
Siempre	8
Total general	63

Fuente: EACASA, 2004.

En el Gráfico 2 se observa la opinión de los empleados de una forma visual. Cabe destacar que la opción “a veces” obtuvo casi el 78% de las opiniones.

#### Gráfico 2. Respuestas de los empleados de EACASA con respecto a sí es la comunicación efectiva en la empresa.



Fuente: EACASA, 2004.

La empresa tiene un ritmo de trabajo intenso y bajo presión, debido a que debe haber una buena sincronización y entendimiento interno para poder brindar un servicio de calidad y cumplir con las necesidades de los clientes. Además el sistema es un poco burocrático, de mucho papeleo, por lo que se generan problemas internos y desmotivación entre empleados por trabas en el sistema.

El personal tiene una Asociación Solidarista la que lucha por el bienestar y los derechos de los empleados, así como la administración de un fondo para préstamos a los empleados, aproximadamente hay 36 personas inscritas. No hay oficina específica de recursos humanos que atienda directamente las inquietudes de los trabajadores.

La empresa no respeta la mayor parte de los feriados de ley y se prefiere pagar doble con el interés que vayan a trabajar, antes de cerrar la empresa. Todos los empleados están en planilla y a derecho con el pago de la Caja Costarricense del Seguro Social.

### **3.1.5 Motivación y actitud**

La motivación se observa variada en la empresa. Parte del personal se observa con mucha motivación, algunos mencionan y hacen bromas con lo difícil que es mantenerse en la empresa pero se observan motivados. Algunos muestran cierta desmotivación por situaciones de desorden, falta de ejecución, además de trámites lentos y complicados.

Hay cierta desmotivación por la falta de recursos para hacer mejor los trabajos, como por ejemplo falta de impresoras, una mejor comunicación interna, un lugar adecuado para comer, salas para atender clientes, falta de un departamento de recursos humanos y otros.

En general se observó durante la presente investigación que la actitud de los empleados es positiva y mejorable mediante pequeños detalles.

Una motivación alta es esencial en un trabajo donde se debe tener contacto directo con los clientes, los cuales son muy exigentes debido a la alta calidad y precios de los productos que se venden y reparan.

### **3.1.6 Satisfacción por el puesto de trabajo**

La satisfacción por el puesto de trabajo ha sido difícil de observar, sin embargo se observa un personal inmerso en sus labores y los cuales no expresaron durante la presente investigación que se sintieran insatisfechos con sus puestos de trabajo.

Hay varios tipos de encuestas para determinar la satisfacción por el puesto de trabajo, sin embargo en este trabajo se utiliza el sistema de Clasificación Unica Global donde se le pregunta directamente al empleado ¿qué tan satisfecho se encuentra con su puesto de trabajo? En el capítulo siguiente podemos ver los resultados de dicha encuesta.

### **3.1.7 Infraestructura**

Las instalaciones físicas están ubicadas en una zona estratégica para el desarrollo de negocios y hay varias agencias de venta de automóviles en los alrededores, sin embargo a nivel interno las oficinas son un poco pequeñas, hay poco espacio para los trabajadores, no hay posibilidades de crecimiento de los diferentes departamentos, el espacio para la exposición de los automóviles en (show-room) es muy pequeño por lo que el número de vehículos que se pueden tener en exhibición dentro del local es reducido a 2 ó 3 vehículos.

Para los empleados administrativos y de planta hay una pequeña área de comida que es muy estrecha, donde no cabe más de cuatro personas, y cuenta con refrigeradora, horno de microondas, pero carece de una mesa adecuada.

Ante la pregunta de cómo son las instalaciones a los empleados de EACASA se obtuvo la siguiente respuesta.

**Cuadro 4. ¿Cómo son las instalaciones de EACASA?**

Respuestas	Total de opiniones
Normales y cómodas	30
Feas e incómodas	13
Bonitas e incómodas	12
Feas y cómodas	5
Bonitas y cómodas	3
<b>Total general</b>	<b>63</b>

Fuente: EACASA, 2004.

Algunos sectores están deficientes, como por ejemplo no se cuenta con aire acondicionado, no hay sala de juntas, no hay sala de espera para los clientes, ni hay espacio para los asistentes ni accesorios en las oficinas.

El taller mecánico tiene buen espacio, buena iluminación y cuenta con las herramientas y accesorios para dar un buen servicio al cliente, sin embargo se han presentado muchas situaciones de descontento por parte de los clientes por mal servicio y excesivo cobro de este departamento.

### **3.2 Sistema de recompensas y evaluación del desempeño**

#### **3.2.1 Sistema de recompensas**

El sistema de recompensas en Euroautos de Centroamérica se basa en el pago de un sueldo fijo a la mayoría de los empleados. Todos los empleados de la empresa tienen el seguro obligatorio de la Caja Costarricense del Seguro Social y se liquidan a los empleados cada año.

Algunos empleados como los son los ejecutivos de ventas tanto de autos nuevos como usados tienen un sistema de recompensas diferente que se basa en un salario base más comisiones por la venta de cada vehículo, monto que siempre es cambiante de acuerdo a las condiciones de la negociación realizada, esta situación tiene el inconveniente de que se pierda tiempo y



esfuerzo en lograr una mejor comisión, en lugar de que esta se calcule de una forma más objetiva.

Debido a la importancia que tienen las ventas para una empresa como esta, generalmente se le da un premio extra al mejor vendedor del año como lo es un viaje a algún destino, relacionado algunas veces con la empresa, como por ejemplo un viaje a Alemania a la fábrica de vehículos BMW.

### **3.2.2 Evaluación del Desempeño**

La evaluación directa del desempeño se ha dado de una forma empírica en la empresa. Esto debido a que no se han desarrollado estándares para la evaluación del desempeño de los empleados para medir sus capacidades de realizar labores de una forma más objetiva.

El desempeño se mide principalmente por logros inmediatos en la realización de labores y el cumplimiento de objetivos a corto plazo, más que mediante un diagnóstico cuidadoso y metódico del trabajo realizado por empleado. Por ejemplo en ventas, el desempeño se mide principalmente por la cantidad de unidades vendidas y entregadas por ejecutivo por mes.

En toda sección el gerente o jefe observa el rendimiento y actitud de sus subalternos y determina si sirven para ese puesto ó departamento. Muchas veces se trasladan a otros departamentos para darles más oportunidades dentro de la empresa.

En algunas secciones de la empresa, como es el Departamento de Ventas, el desempeño se mide por las unidades vendidas por cada ejecutivo. Hay un mínimo de ventas que es igual para todos los vendedores, sin embargo se sabe que algunos ejecutivos casi siempre sobrepasan estos límites, mientras que otros ejecutivos cumplir con el mínimo ó no llegan al mismo..

En el taller el desempeño lo va midiendo el jefe de taller de acuerdo a las unidades arregladas y el tiempo en que duran en realizar las labores de reparación de los vehículos. En cuanto a los que limpian los carros, igualmente tienen un tiempo asignado por vehículo.

En otros departamentos es más difícil medir su desempeño, como lo son el Departamento de Mercadeo, Finanzas, Crédito y Cobro, donde el desempeño se mide principalmente por la forma en que se va desarrollando el trabajo y por los errores que se cometen en la ejecución de las labores, sin embargo debido a la falta de una medición más objetiva, muchas veces se distorsiona el saber quien no desempeña bien su función.

La evaluación del desempeño nos va a ayudar también a evaluar los procesos de reclutamiento, selección y orientación del personal. Incluso las decisiones sobre las promociones internas, compensaciones y otros temas del área de recursos humanos dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

## **4 Resultados del Clima Organizacional en EACASA**

Los aspectos que se han desarrollado en esta investigación, están relacionados con aspectos como la rotación de personal, la motivación de los empleados en la empresa, la satisfacción por el puesto de trabajo, la infraestructura, las herramientas de las que disponen para hacer bien su trabajo los empleados, además de otros aspectos importantes del clima organizacional como lo son las relaciones humanas, el apoyo de los compañeros de trabajo y superiores, así como el sentimiento y actitud del empleado hacia la empresa y sus compañeros de trabajo.

El diagnóstico se determinó mediante entrevistas a los empleados de Euroautos de Centroamérica. La interpretación de los resultados nos va llevar hacia determinado clima organizacional el cual se tratará de mejorar.

### **4.1 Relaciones interdepartamentales de importancia**

Si bien es cierto la empresa trabaja como un todo, donde es necesario que cada departamento realice bien su trabajo para lograr una sincronización adecuada y lograr los objetivos planteados, hay algunos departamentos que deben de tener una mejor comunicación y una mayor relación debido a la naturaleza de sus funciones.

A continuación se exponen los departamentos que tienen mayor relación entre ellos con el fin de determinar como se puede lograr un clima positivo de trabajo entre los departamentos relacionados.

#### **4.1.1 Taller con Repuestos**

La relación taller-repuestos es muy importante para lograr un buen servicio a los usuarios del taller, es decir los clientes de la empresa. Una relación cercana y positiva entre ellos es sumamente beneficiosa para lograr una reparación efectiva y certera de los vehículos en reparación.

Actualmente se tiene un sector de repuestos que está en el taller, donde los mecánicos pueden preguntar y observar por computadora los repuestos que se necesitan para hacer determinada reparación.

Ambos departamentos tienen una comunicación efectiva y se observa un ambiente positivo y de cooperación. No se perciben tensiones entre ambos de acuerdo a lo observado en la empresa, sin embargo los empleados mencionan en general que hay falta de comunicación entre el personal.

#### **4.1.2 Ventas con Mercadeo**

La comunicación entre estos dos departamentos es poca. Si bien es cierto se tratan con cortesía, se observa que cada departamento realiza sus funciones por separado y la comunicación entre ambos es deficiente. En algunos momentos se evidencia una falta de coordinación y de trabajo conjunto entre ambas secciones, situación que se puede evidenciar en el servicio hacia el cliente.

Físicamente ambos departamentos se encuentran muy separados el uno del otro por lo que el contacto es mínimo y cada cual realiza sus labores por su lado tratando de cumplir sus metas individuales o de departamento.

#### **4.1.3 Dirección General y Finanzas**

La Gerencia está en estrecha comunicación con el departamento de Finanzas debido a lo relevante de este campo en la salud económica de la empresa. La relación y ambiente entre estos departamentos es positiva y proactiva.

Sin embargo en algunos momentos se presentan situaciones donde la Dirección General se deja llevar por las opiniones del Departamento de Finanzas sin antes investigar el origen del problema que se desea solventar, donde muchas veces el origen del mismo es la falta de comunicación y el excesivo papeleo en los trámites que se deben de realizar a nivel interno.

#### **4.1.4 Contabilidad – Crédito y Cobro**

Si bien es cierto contabilidad, crédito y cobro están en el mismo departamento, esta es una relación donde una buena comunicación es muy importante por lo que significan las cuentas por cobrar para la empresa. Al tener una buena comunicación y coordinación, se puede lograr que los períodos de recuperación de efectivo sean más rápidos y por consiguiente que la empresa cuente con más liquidez al corto plazo

#### **4.1.5 Gerencias**

La comunicación entre las diferentes gerencias de la empresa es necesaria para lograr una buena sincronización del trabajo y lograr que los empleados logren los objetivos trazados por la Dirección General. Al mismo tiempo las Gerencias manejan información que es secreta por lo que la confianza entre las diferentes gerencias es esencial para lograr un trabajo óptimo.

Actualmente las Gerencias se reúnen poco y según comentarios de algunos Gerentes, estas reuniones son importantes y provechosas, sin embargo en algunas ocasiones se siente un clima tenso, donde los problemas o deficiencias de algunos departamentos, en lugar de ser tratados para buscar una solución satisfactoria son utilizados por algunos gerentes para decir que hay un manejo deficiente del departamento en cuestión.

Esta situación hace que el clima percibido por los Gerentes no sea el óptimo, por lo que se reduce la creatividad de los mismos e igualmente se abstienen de hacer comentarios para evitar decir cosas que luego puedan ser utilizadas en su contra en lugar de encontrar el apoyo de sus compañeros.

Ante estas presiones se realizan reuniones informales entre 2 o 3 Gerentes para intercambiar opiniones de importancia, privando al resto del grupo del conocimiento de aspectos de interés.

## 4.2 Logro de metas

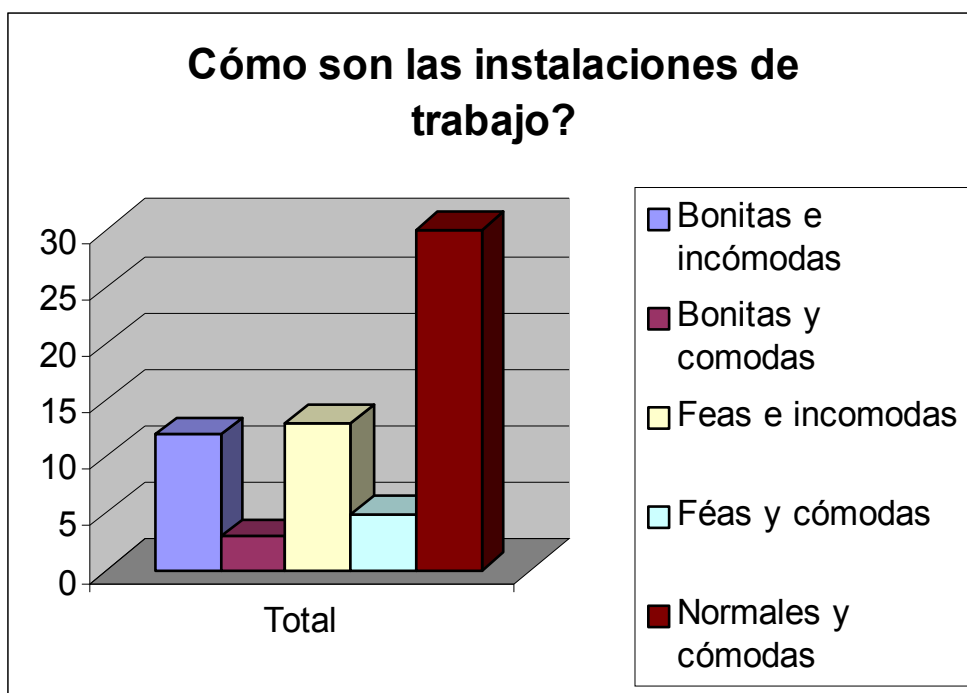
El logro de metas en la empresa no está generalizado en el ambiente laboral. La mayor parte de los departamentos trabajan en el día a día en resolver sus problemas y realizar las labores para las que fueron contratados.

## 4.3 Percepción del ambiente físico por los empleados

A los empleados de la empresa se les preguntó con respecto al estado de la planta física donde desempeñan su trabajo. Un 13% contestó que las instalaciones son feas e incómodas, mientras que un 12% dijo que las instalaciones son bonitas pero incómodas. Un 47% mencionó que estas son normales y cómodas. Esta situación se refleja en el Gráfico 3, donde se observa la distribución de las opiniones de la población de EACASA y en el Cuadro 4 del punto 3.1.7

### Gráfico 3. ¿Cómo le parecen las instalaciones de EACASA?

Fuente: EACASA, 2004.

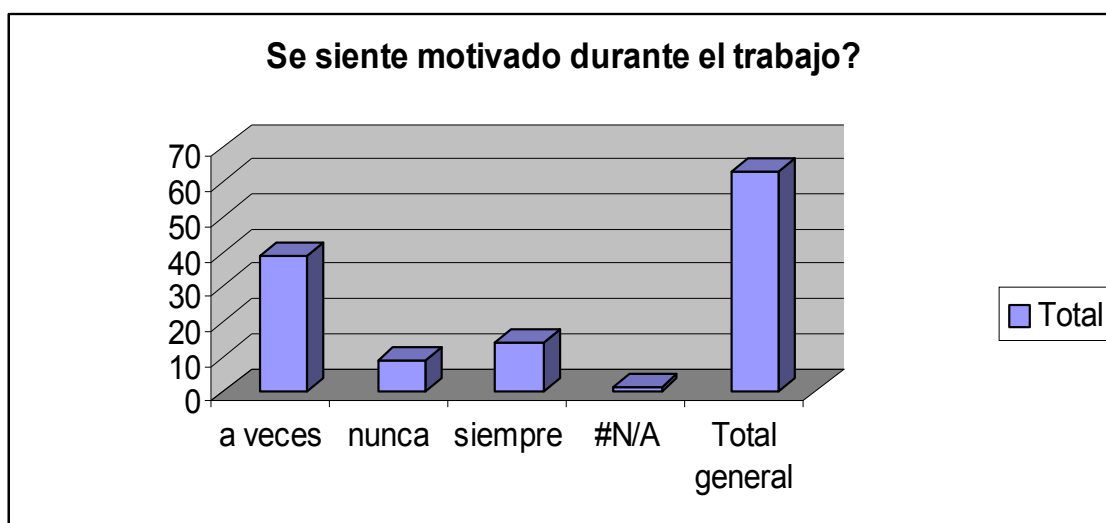


#### 4.4 Motivación de los empleados

La motivación de los empleados es variable de un departamento a otro, sin embargo se encontraron ciertos aspectos de importancia que se observan a continuación.

Ante la pregunta a los 63 empleados de la empresa de sí se sienten motivados durante la jornada laboral, el 62% de la población manifestó que a veces se sienten motivados, y un 15% manifestó que nunca se siente motivado en el trabajo. Por lo tanto solo un 23% se siente siempre motivado.

**Gráfico 4. Respuesta a: ¿Que tan motivado se siente durante el trabajo?**



Fuente: EACASA, 2004. \* #N/A= no respondió.

Sin embargo hay otros parámetros que indican que los empleados se sienten a gusto en esta empresa. Por ejemplo ante la pregunta de cómo se siente en general durante el trabajo, las respuestas que se obtuvieron fueron las siguientes como se observa en el Cuadro 5.

**Cuadro 5. ¿Cómo se sienten en general los empleados durante el tiempo de trabajo?**

Respuesta	Total de opiniones
Muy bien	10
Bien	25
Normal	22
Mal	4
No respondieron	2
<b>Total general</b>	<b>63</b>

Fuente: EACASA, 2004.

Se puede ver que aunque solo un 15.8% se siente muy bien durante el trabajo, un 39,68% se siente bien y un 35% se siente normal, mientras que solo un 6,35% se siente mal durante su jornada laboral.

Ante la pregunta a los empleados de sí tienen ganas de ir a trabajar cuando se levantan, en el Cuadro 6 están las respuestas.

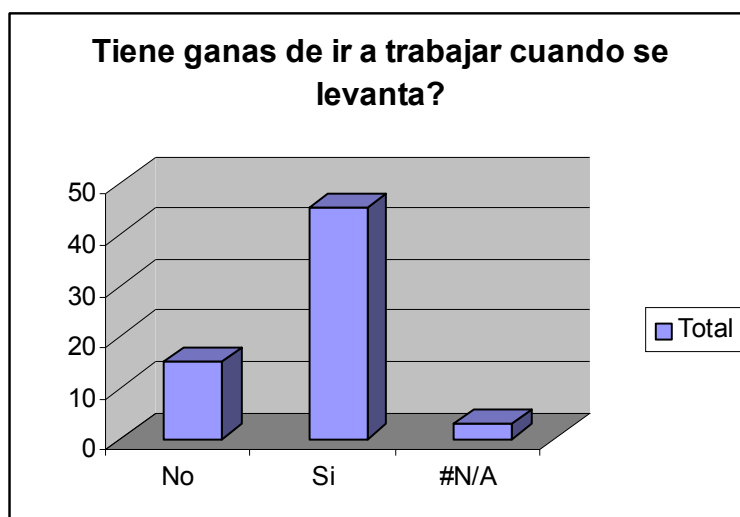
**Cuadro 6. Respuesta de los empleados a la pregunta: ¿tienen ganas de ir a trabajar cuando se levantan?**

¿Tiene ganas de trabajar cuando se levanta?	Total
No	15
Si	45
No respondió	3
<b>Total general</b>	<b>63</b>

Fuente: EACASA, 2004.

Podemos ver con estos resultados que un 71,2% tiene ganas de ir a trabajar en la mañana cuando se levanta, mientras que un 23,8% no tiene ganas de ir a trabajar cuando se levanta.

**Gráfico 5. Respuesta de los empleados ante la pregunta de sí tienen ganas de ir a trabajar cuando se levantan. EACASA, 2004.**





Fuente: EACASA, 2004. \* #N/A =no respondió

Cuando se les preguntó a los empleados si se les hacía eterno el día de trabajo, cerca del 42% respondieron que nunca se les hacía largo el tiempo de trabajo y el 50% dijo que solo a veces mientras que 6,3% dijo que siempre se hacía eterno el día de trabajo.

#### **Cuadro 7. Pregunta: ¿Se le hace eterno el tiempo de trabajo?**

Respuesta	Total de opiniones
A veces	31
Nunca	27
Siempre	4
No respondió	1
Total general	63

Fuente: EACASA, 2004.

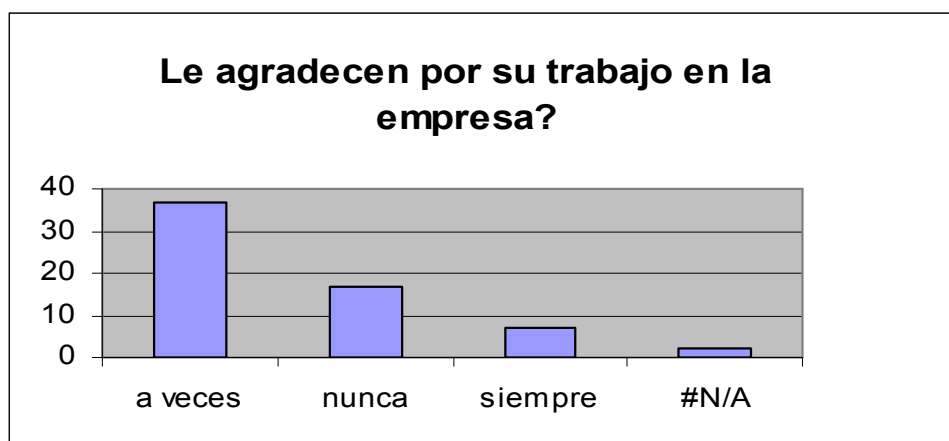
La motivación en un puesto de trabajo puede verse afectada por múltiples factores personales y del trabajo mismo. Por esto vamos a analizar las respuestas que dieron los empleados de EACASA ante preguntas como: ¿su jefe le agradece por su trabajo? ; ¿lo toman en cuenta para mejoras en su departamento?. A continuación se ven las respuestas de los empleados.

#### **Cuadro 8. Pregunta: ¿Le agradecen por su trabajo?**

Opciones	Total
A veces	37
nunca	17
siempre	7
No respondió	2
Total general	63

Fuente: EACASA, 2004.

#### **Gráfico 6. Pregunta: ¿ Le agradecen por su trabajo en la empresa?**



Fuente: EACASA, 2004. \* #N/A= no respondió.

**Cuadro 9. Pregunta: ¿Lo toman en cuenta para las decisiones en su departamento?**

Opciones	Total
A veces	36
Nunca	16
Siempre	10
No respondió	1

Fuente: EACASA, 2004.

**Gráfico 7. Respuesta de los empleados de sí lo toman en cuenta para mejoras en la empresa y su departamento.**



Fuente: EACASA, 2004. \* #N/A= no respondió.

Vemos en el Cuadro 8 que casi un 60% de los empleados mencionan que a veces se les agradece por su trabajo, mientras que el 26% indica que nunca le agradecen el trabajo y solo un 16% dice que siempre le agradecen por el trabajo. Igual situación se presentó ante la pregunta de sí son tomados en cuenta para las mejoras en sus respectivos departamentos.

#### 4.5 Satisfacción por el puesto de trabajo

La satisfacción por el puesto de trabajo fue medida únicamente mediante la pregunta de: "Considerando todo, ¿Qué tan satisfecho está con su puesto de trabajo? En el Cuadro 10 se observa la distribución de los empleados de EACASA ante la pregunta planteada anteriormente.

**Cuadro 10. Satisfacción por el puesto de trabajo.**

Opiniones	Total
Satisfecho	44
Muy satisfecho	6
Neutro	8
Insatisfecho	3
Muy insatisfecho	1
No respondió	1

Fuente: EACASA, 2004.

Se observa en el cuadro anterior que un 70% de los empleados de Euroautos de Centroamérica se sienten satisfechos con sus empleos, lo que es un porcentaje alto. Además un 10% se siente muy satisfecho por el puesto.

Si sumamos estos porcentajes, se puede notar que hay un 80% de la población que se siente entre satisfecha y muy satisfecha como se ve en el siguiente gráfico.

**Gráfico 8. Que tan satisfechos se encuentran los empleados con su puesto de trabajo. 2004.**



Fuente: EACASA, 2004. \* #N/A = no respondió

#### 4.6 Compromiso de los empleados con la empresa

El compromiso de los empleados con la empresa es otro factor importante del clima organizacional donde se puede ver que la lealtad que le tienen los empleados a la empresa, que tanta seguridad les brindan y si hay una especie de solidaridad de los empleados hacia la empresa y alrevés.

Ante la pregunta de a los empleados de: ¿ si esperan seguir trabajando en Euroautos de Centroamérica, las siguientes fueron las respuestas?

**Cuadro 11. Distribución de las respuestas de: ¿Espera seguir trabajando en Euroautos de Centroamérica SA?. 2004.**

Respuestas	Cantidad de opiniones
No	4
No sé	21
Sí	38

Fuente: EACASA, 2004.

Se observa en estos resultados que la mayor parte de los empleados esperan seguir trabajando en la empresa (60%), mientras que un 33% no sabe si va a seguir trabajando en la empresa. Solo un 6,3% mencionó que no quiere seguir trabajando en Euroautos de Centroamérica.

**Gráfico 9. Respuesta a: ¿espera seguir trabajando en EACASA?**

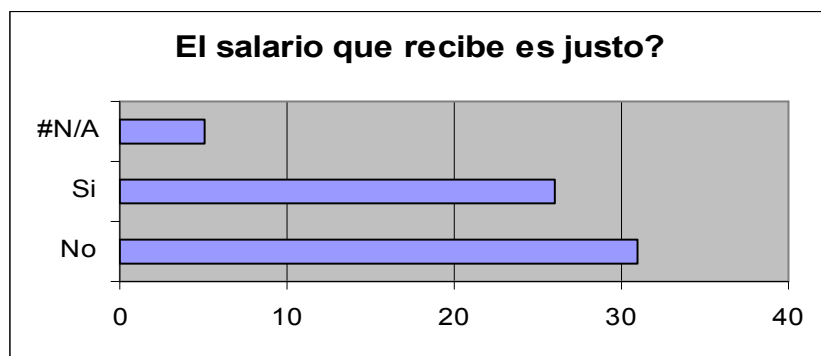


Fuente: EACASA, 2004.

Es importante saber que piensa el empleado con respecto al salario que recibe, ya que el factor económico es algo que tiene un gran peso en lo referente al compromiso del empleado con la empresa.

A continuación se exponen las opiniones de los empleados ante la pregunta de: ¿si es el salario que reciben es justo?

**Gráfico 10. Respuestas de los empleados de EACASA ante la pregunta: ¿El salario que reciben es justo?**



Fuente: EACASA, 2004. \* #N/A = no respondió.

Se observa que un 40% de los empleados piensan que el salario que reciben es justo, mientras que alrededor del 50% piensan que el salario que reciben no es justo, un 10% no respondió la pregunta.

A los empleados se les preguntó también cómo es el trato por los superiores. De 63 empleados 50 respondieron que el trato era bueno, mientras 13 dijeron que el trato por los superiores no era bueno. Se puede analizar la distribución de las opiniones en porcentajes en el Gráfico 11.

**Gráfico 11. ¿Cómo es el trato por los superiores?**



Fuente: EACASA, 2004.

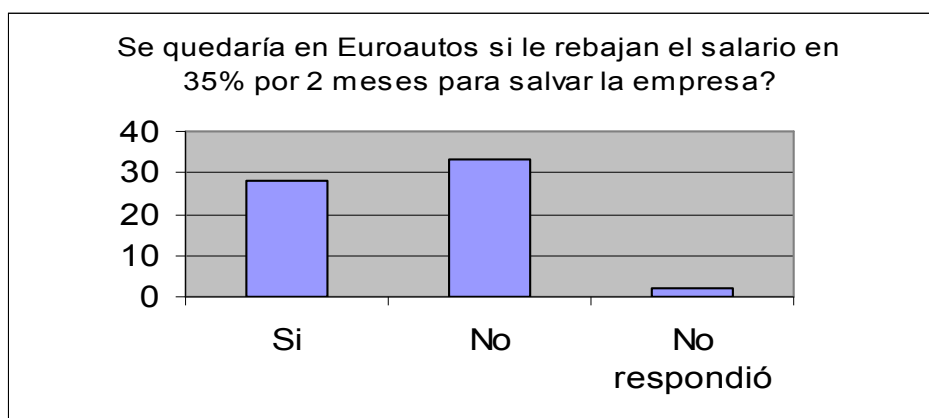
Una pregunta muy interesante que se hizo para determinar el grado de compromiso que los empleados tienen por la empresa es la siguiente: “Si el Gerente le indica que debido a dificultades económicas, a todos se les va a

recortar el salario en un 35% por 2 meses”, ¿Estaría dispuesto a seguir trabajando por la empresa con tal de sacarla adelante?

Se observa que 33 personas dijeron no quedarse en la empresa, mientras que 28 dijeron que preferían quedarse en la empresa y 2 no respondieron, así vemos que la opinión está dividida en grupos semejantes entre los que se quedarían o irían.

Ante la pregunta a los empleados que si sentirían pesar en dejar EACASA por irse a otro lugar de trabajo, respondieron como se observa en el Cuadro 12.

**Gráfico 12. Respuesta de los empleados a la pregunta: ¿se quedaría en Euroautos si le rebajan el salario en un 35% por dos meses para sacar la empresa delante de un problema económico? Fuente: EACASA, 2004.**



Fuente: EACASA, 2004.

**Cuadro 12. Pregunta a los empleados de: ¿Sentirían pesar por dejar la empresa para trabajar en otra?**

Pregunta: ¿Sentiría pesar dejar EACASA?	Total de opiniones
No	8
Sí	54
No respondió	1

Fuente: EACASA, 2004.

De los 63 empleados, 54 dijeron que si sentirían pesar por dejar Euroautos, lo que representa un 86% de la población total, contra un 13% no sentía pesar por dejar la empresa. Entre las principales razones que dieron en orden de importancia, están las siguientes:

- Por el ambiente con mis compañeros.
- Tengo buenas relaciones con mis compañeros (compañerismo).
- El ambiente laboral es bueno.
- Porque ha sido una gran escuela
- Me siento bien acá.
- Me considero parte de Euroautos.

Entre los que no sienten pesar por dejar Euroautos, están las siguientes razones:

- Por la falta de agradecimiento hacia personas que han salido de la empresa y que eran excelentes empleados.
- “Porque Euroautos es un desastre”.
- Solamente es un trabajo más.

#### 4.7 Rotación de personal

Para conocer el punto de vista de los empleados de la empresa con respecto a la rotación del personal, se consiguió cierta información como se observa a continuación. En el Cuadro 13, fueron 14 empleados que mencionaron los departamentos de taller y crédito y cobro como los departamentos donde más se ha dado la rotación de personal, seguido por el departamento de contabilidad, luego el departamento de ventas de autos nuevos.

**Cuadro 13. Respuesta de los empleados de EACASA ante la pregunta: ¿En que departamentos se ha dado la mayor rotación de personal?**

Departamento	Personas
Taller	14
Crédito y Cobro	14
Contabilidad	12
Ventas de Autos Nuevos	9
No respondieron	7
Repuestos	3
Finanzas	2
Tesorería	1
Ventas Autos Usados	1
<b>Total general</b>	<b>63</b>

Fuente: EACASA, 2004.



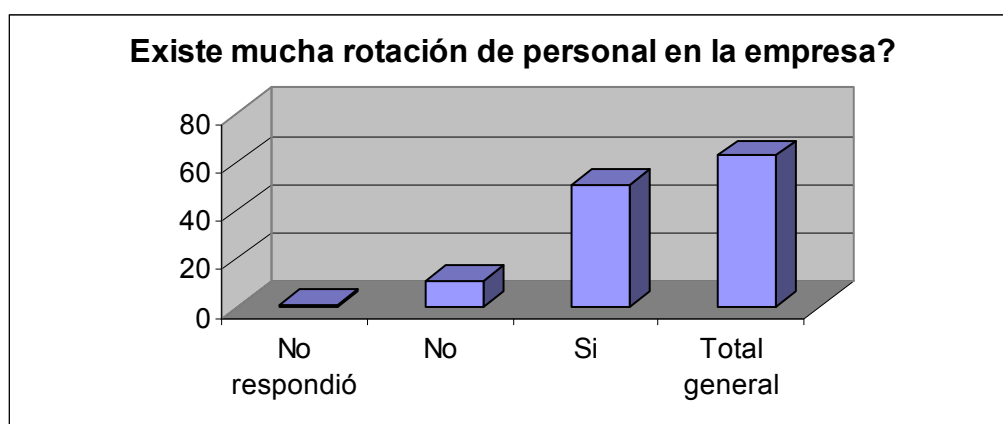
Ante la pregunta de sí hay mucha rotación de personal en la empresa, la respuesta fue la siguiente:

**Cuadro 14. ¿Hay mucha rotación de empleados en la empresa?**

Respuesta	Cantidad
No	11
Sí	51
Total de respuestas	63

Fuente: EACASA, 2004.

**Gráfico 13. ¿Existe mucha rotación de personal en la empresa?**



Fuente: EACASA, 2004.

Según los resultados obtenidos se percibe mucha rotación de personal en la empresa. Se trató también de enfocar esta pregunta de otra forma para observar la respuesta de los empleados, ante la pregunta de: ¿Si duran mucho, normal o poco los empleados en EACASA? Las respuestas se pueden ver en el Cuadro 15.

**Cuadro 15. ¿Duran mucho, normal o poco los empleados en EACASA?**

Respuesta	Cantidad de Opiniones
Duran mucho	4
Duran poco	31
Normal	27
No respondió	1
Total general	63

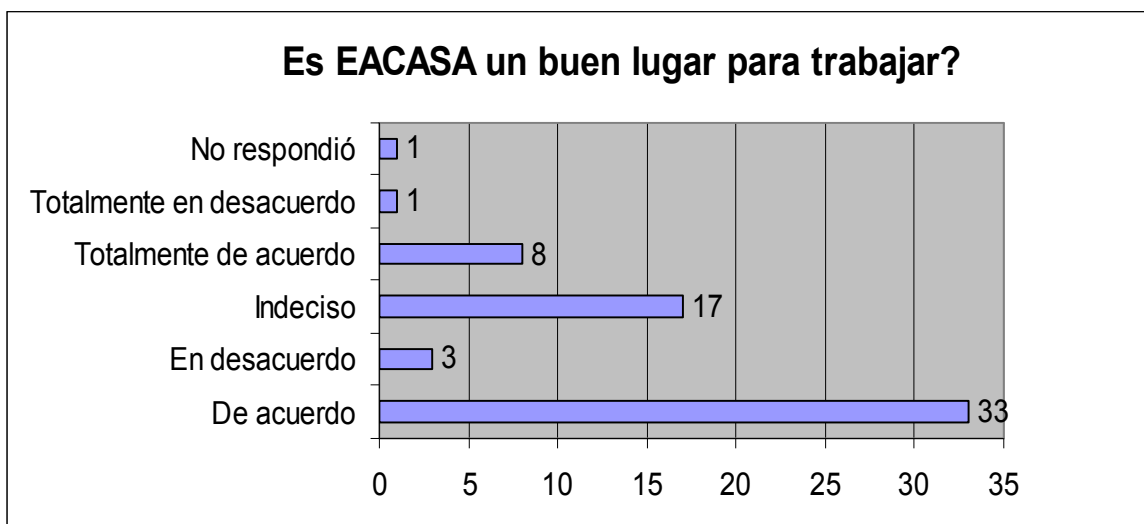
Fuente: EACASA, 2004.

Ante esta situación se determinó que un 50% opina que los empleados duran poco, mientras que un 42% opina que la duración de los empleados en la empresa es normal, y solo un 7% dice que los empleados duran mucho.

#### 4.8 Actitud de los empleados

Cuando a los empleados se les preguntó que si Euroautos es un buen lugar para trabajar de 63 solo 8 dijeron que estaban totalmente de acuerdo, sin embargo 33 dieron estar de acuerdo, 17 indecisos y en desacuerdo y totalmente en desacuerdo fueron 2 y 2 respectivamente.

**Gráfico 14. Respuesta de los empleados respecta a: ¿Es Euroautos Centroamérica un buen lugar para trabajar?**



Fuente: EACASA, 2004.

Cuando se les preguntó a los empleados si el salario era competitivo con otras empresas, se obtuvieron las siguientes respuestas:

**Cuadro 16. ¿Es el salario competitivo con otras empresas?**

Respuesta	Total	%
Totalmente de acuerdo	6	9,52
De acuerdo	11	17,46
Indeciso	18	28,57
En desacuerdo	18	28,57
Totalmente en desacuerdo	9	14,29

No respondió	1	1,59
--------------	---	------

Fuente: EACASA, 2004.

Entre en desacuerdo y totalmente en desacuerdo hay alrededor del 43% de las opiniones de la población, mientras que de acuerdo y totalmente de acuerdo hay un 26% de los empleados e indecisos casi el 29%.

Para conocer un poco sobre como ve cada uno la actitud hacia el trabajo de sus compañeros, se les preguntó si durante las reuniones de trabajo creían que todo el grupo estaba dando el máximo, o si solo la mitad del grupo o su persona, para lo cual se obtuvieron las siguientes respuestas: 27 contestaron que solo la mitad del equipo, mientras que 32 dijeron que todo el equipo daba el máximo y 4 no respondieron.

Con respecto a sí reciben elogios de sus compañeros y jefes por sus logros, 8 mencionaron que siempre, 27 mencionaron que a veces y 26 dijeron que nunca los elogiaban por el trabajo realizado.

Para conocer un poco de cómo perciben los empleados las actitudes de sus compañeros, se les preguntó ¿Cómo se piden las tareas de trabajo entre los compañeros, con buena educación o de una forma un poco hostil? El resultado se ve en el siguiente cuadro.

**Cuadro 17. ¿Cómo se piden las tareas de trabajo entre compañeros?**

Respuesta	Total
Buena educación	36
Un poco hostil	26
No respondieron	1

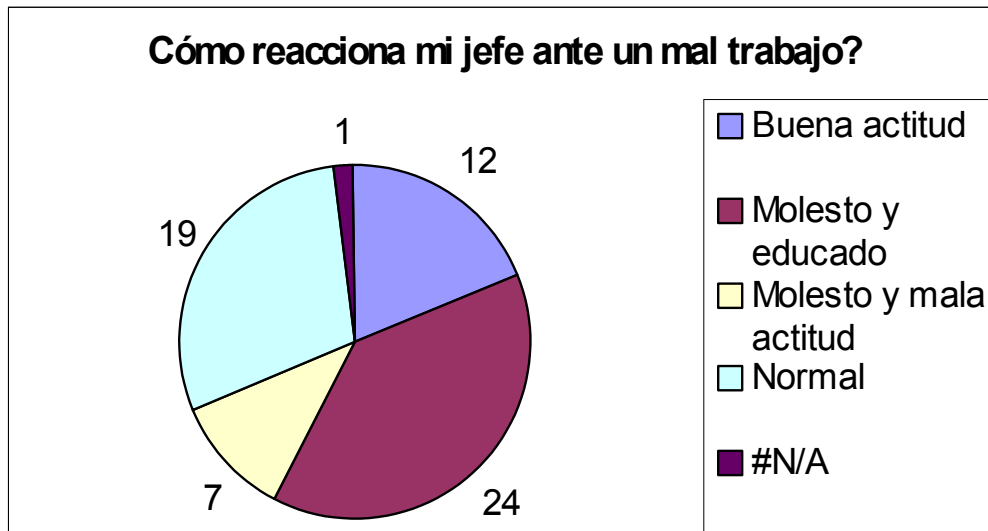
Fuente: EACASA, 2004.

**Gráfico 15. Respuestas a la pregunta: ¿Cómo se piden las tareas de trabajo entre compañeros en EACASA?**

Fuente: EACASA, 2004. \* #N/A = no respondió.

Por los resultados anteriores se puede observar que aunque más de la mitad dicen que las tareas se piden entre compañeros con buena educación, una gran parte (41,3%) piden las tareas a sus compañeros de una forma un poco hostil. Con respecto a los jefes es importante determinar que actitud toman con sus subalternos ante un error de ellos.

**Gráfico 16. Pregunta: ¿Cómo reacciona mi jefe ante un mal trabajo?**



Fuente: EACASA, 2004.

\* #N/A = no respondió

Se observa que 12 de los empleados contestaron que sus jefes tienen una buena actitud ante los errores, lo que representa un 19%, mientras que 19 respondieron que toman una actitud normal (30,1%). La opinión que tuvo más respuestas es que los jefes reaccionan molestos pero educados la cual tuvo 24 respuestas lo que significa un 38% de los entrevistados, además se ve en el Gráfico 16 en la parte amarilla que solo 7 personas indican que el jefe reacciona molesto y con una mala actitud, lo que representa el 11,1%.

Como parte para determinar el Clima Organizacional de Euroautos de Centroamérica, se le preguntó a los empleados que se podría hacer para mejorar el trabajo en su respectivo departamento, ante lo cual se tienen las siguientes respuestas:

**Cuadro 18. Pregunta a los empleados de: ¿Cómo se puede mejorar en su departamento y empresa?**

Respuesta	Total
No respondieron	16
Más comunicación y trabajo en equipo,	10
Menos papeleo (Trámites)	8
Motivando al personal, actitud positiva	7
Mayor disposición de recursos y equipo	4
Estableciendo reglas claras de trabajo	4
Seguimiento al empleado, oportunidades de crecimiento (capacitación.)	4
Mejores salarios	3
Poniéndole ganas con los instrumentos que se tiene.	2
Mas orden en el trabajo	1
Trabajar por metas y objetivos	1

Fuente: EACASA, 2004.

De acuerdo a lo planteado en las respuestas de los empleados, el principal factor para mejorar el clima interno de trabajo puede ser mediante una mejor comunicación y trabajo en equipo, seguido de menos papeleos para hacer las labores. En tercer lugar sería motivando al personal e inculcando una actitud más positiva en los empleados de la empresa.

## **5 Interpretación y estrategia para mejorar el clima organizacional**

La interpretación del CO de la empresa es de suma importancia para llegar a establecer una estrategia para mejorar el clima organizacional en EACASA, con el fin de lograr un funcionamiento armonioso del sistema donde haya un buen ambiente de trabajo entre los empleados y sea la empresa un mejor lugar para laborar.

### **5.1 Relaciones personales e interdepartamentales**

De acuerdo a los resultados obtenidos se denota que existe una deficiencia en la comunicación entre los empleados como se muestra en el Cuadro 3, donde la mayor parte de los trabajadores dicen que la comunicación es “a veces” efectiva.

Parte del clima se puede interpretar de las entrevistas personales con los empleados, desde el punto de vista de que la mayor parte de las ocasiones se presentan problemas en el manejo de la información y en el cumplimiento de labores. (Ej: no revisan los correos electrónicos, interpretan mal las órdenes, no cumplen lo prometido).

Los empleados dicen que muchas veces quedan cosas inconclusas y que hay que estar encima de las demás personas para que hagan las cosas. Esta situación puede que se presente por una falta de disposición de los empleados de acatar órdenes de otros departamentos, a no ser que el jefe se los indique ó por olvido de los empleados, también por excesivas labores que realizar (44% de los trabajadores pueden realizar el trabajo en el tiempo asignado, 50% a veces le alcanza el tiempo y solo el 4% nunca le alcanza el tiempo) ó por no establecer un orden de sus funciones mediante algún método específico.

Esta situación se puede deber también en parte a la cultura del costarricense que se compromete a realizar alguna tarea para no quedar mal (responsabilidad-compromiso), pero luego no la hace y queda peor con sus compañeros que sino se hubiera comprometido.

Se puede evidenciar de acuerdo con lo analizado en la empresa que existe cierto territorialismo en los diferentes departamentos, situación que puede traer problemas en la comunicación entre los mismos, debido a que prefieren realizar las labores de sus compañeros de sección antes que las relacionadas con otras personas.

Como consecuencia es normal que los procesos tomen más tiempo en ser realizados, debido a la lentitud con que se mueven las otras personas si el interesado no está presionando. Esta situación hace perder tiempo y energía a los empleados en general, ya que en lugar de estar pensando en labores por realizar, deben de estar pensando y presionando a los otros para que realicen lo pactado.

#### **Recomendaciones:**

- Relacionado con el incumplimiento de tareas, es necesario establecer pizarras donde los empleados apunten las cosas por hacer aunque sean cosas pequeñas y la fecha para las que deben estar listas. Ponerle un “check” en las labores realizadas y un círculo frente a las acciones que no se han realizado.
- Capacitar a los empleados por departamento en aspectos como: el éxito de una buena comunicación; el significado del compromiso con nuestros compañeros; etiqueta empresarial, y compañerismo.
- Capacitar a los empleados para que tengan un buen trato hacia sus compañeros con el objetivo de que sientan un clima organizacional más positivo, ya que entre una forma positiva y amable de pedir algo a una forma negativa y pesada hay solo una pequeña diferencia (de tono de voz, de expresión, educación) pero que pesa mucho sobre el ambiente que pueda desarrollarse en la empresa.



- Fomentar actividades donde haya una mayor interrelación de los compañeros entre departamentos que son claves. Ejemplo de esto podría ser el dar una capacitación conjunta entre departamentos estratégicos o un taller de cuerdas para acercar los departamentos ó hacer “Grupos T” (pequeños grupos trabajando conjuntamente por varios días para que tomen conciencia de la importancia de las buenas relaciones).

Estas capacitaciones y mejoramiento de la actitud de los empleados serían muy favorables, positivas y fáciles de lograr para mejorar el clima organizacional si se pudiera establecer la Oficina de Recursos Humanos sugerido en este trabajo porque actualmente nadie tiene una dedicación de este tipo, además todos los empleados están ocupados en diferentes labores por lo que no hay alguien que se se preocupe por el bienestar general de la población de EACASA.

## **5.2 Logro de metas y desempeño laboral**

El logro de metas no está muy difundido en toda la empresa. Principalmente se utiliza en lo referente a ventas y entrega de automóviles. El implementar metas por departamentos o por labor puede traer beneficios para la empresa.

El establecimiento de metas se utiliza al mismo tiempo como una medida del desempeño de los empleados. Es necesario que las metas que se establezcan sean analizadas con mucho cuidado y que sean de acordes a la realidad de los diferentes tipos de personalidades, ya que es difícil encajonar a todos los diferentes empleados con metas iguales, debido a que el establecer metas no logrables o al revés, puede traer frustración o desmotivación a los empleados.

### **Recomendaciones:**

- Una vez al mes, incluir en la agenda de reunión de Gerentes el punto relacionado con las metas por lograr por departamento. Al establecer las metas se deben de establecer también las estrategias a seguir para lograr los resultados deseados. En algunos casos las metas se pueden mantener

de un mes a otro, sin embargo en varios departamentos es necesario contar con estadísticas y datos necesarios para establecer buenos pronósticos de metas a lograr.

Este logro de metas se debe ver como un medio para mejorar el clima organizacional en EACASA, por lo tanto se deben incluir en estas metas aspectos relacionados con el mejoramiento de las relaciones humanas en la empresa.

- Obligar a los empleados a decir “Gracias” a sus compañeros de trabajo en cualquier relación laboral y agradecer los logros alcanzados por los empleados. Enviar a los empleado de la empresa un mensaje electrónico semanal que reafirme una norma de cortesía por semana y de la cual es obligatorio tener conocimiento.
- Hacer listas por departamentos del tiempo que se debe durar haciendo tal algunas labor no solo como una exigencia de cumplimiento, sino a forma de retroalimentación del personal para mejorar su desempeño, similares a la lista en el anexo 2.

### **5.3 Percepción del ambiente físico**

La empresa como se dijo anteriormente tiene una buena ubicación, sin embargo hay varias situaciones que la ponen en desventaja de acuerdo a como lo indican los empleados, La mayor parte de los empleados indicaron que las instalaciones son bonitas y cómodas. Sin embargo, sumando entre los que dicen que son bonitas e incómodas, más los que dicen que son cómodas pero feas y los que dicen que son feas e incómodas, suman un poco más de la mitad de la población.

Entre las cosas que mencionan los empleados para mejorar las instalaciones están: un área más grande para almorzar, salas de reuniones, oficinas más grandes donde haya espacio para el crecimiento y buen funcionamiento de la empresa.

Otro aspecto de que incluye el ambiente físico está la necesidad de contar con más equipo de oficina, más impresoras y mejorar el equipo tecnológico que incluye un programa de cómputo para mejorar la atención a los clientes.

De acuerdo con especificaciones de la casa representada, se debe de mejorar la sala de exposición de los vehículos, lo que en este momento se está dando. Se va a realizar también modificaciones en las oficinas que pueden traer mejoría para los departamentos involucrados.

**Recomendaciones:**

- Se debe de reestructurar el espacio de trabajo, con el fin de que los diferentes departamentos tengan el espacio suficiente para llevar a cabo su trabajo y que su personal esté cómodo. Esta reestructuración interna se está llevando a cabo y es necesario conocer la opinión de los empleados una vez que termine la remodelación de las instalaciones de la empresa y estén trabajando.
- El mejoramiento del área para comida de los empleados es otro aspecto que desmejora el clima interno de trabajo debido a la estrechez y falta de espacio en el “comedor actual”.
- La instalación de un Sistema CRM, es de suma importancia en una Empresa como EACASA, en donde se tienen muchos clientes, y la mayoría de ellos muy exigentes debido al tipo, calidad y precio del producto que se vende en la empresa. El CRM puede ayudar grandemente a mejorar la infraestructura de comunicación interna, haciendo que la empresa sea más ágil y más orientada hacia el servicio hacia el cliente.
- Igualmente se necesita renovar equipo de computación como impresoras principalmente para que los empleados puedan hacer su trabajo más fácil y rápido.

- Dotar el equipo de protección necesario a los empleados, dependiendo de la actividad que realicen en la empresa (mecánico, seguridad, administrativos) y las condiciones ambientales óptimas para realizar bien el trabajo (temperatura, iluminación, no ruido).

#### **5.4 Motivación de los empleados**

Los factores generadores de la motivación en el ser humano son muy variados, y de acuerdo con los estudiosos del tema, ésta puede provenir de varias fuentes pero generalmente está asociada con las necesidades del ser humano. La motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación. En las empresas se puede resumir como la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar metas organizacionales, condicionada por el esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual (Robbins; 1996).

Se debe tener cuidado cuando se quiera establecer un método para mejorar la motivación de los empleados porque lo que motiva a unos, no motiva a otros. Por ejemplo algunos estudios indican que en muchas ocasiones una mayor retribución económica no es sinónimo de una mayor motivación para todos los empleados, ya que algunos se pueden sentir más motivados con aspectos como tener un jefe más comprensivo, ó con un mejor actitud de sus compañeros al pedir un favor, ó un día libre por ejemplo. Por lo tanto es necesario identificar los tipos de empleados y saber como motivarlos.

Sin embargo otros estudios (Locke et al, 1980) indican que el dinero es el principal motivador de los empleados. En este punto cabe destacar que alrededor del 50% de los empleados dijeron que el salario que reciben no es justo, situación que puede desmotivar a un porcentaje alto de los empleados. Además entre indecisos, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo sumaron un 71,43% que mencionaron que el salario no era competitivo con otras empresas.

Según los resultados obtenidos, vemos que la gran parte de la población mencionó que su salario no le alcanza (34 personas dijeron que “a veces” le alcanza; 15 dijeron que nunca) para cubrir sus necesidades básicas, situación que se puede ver reflejada en una baja en la motivación y alta rotación de empleados en la empresa, por falta de cumplir con sus necesidades como las estableció Maslow en su teoría de jerarquía de necesidades, donde el no llenarlas causa desmotivación.

Ante la pregunta de cómo se sienten en general durante el trabajo, se observa que solo un 4% se siente mal, mientras que alrededor del 90% se sienten de normal a muy bien en el trabajo, situación que hace ver que las personas se sienten a gusto en la empresa.

Igualmente el 71% se siente con ganas de ir a trabajar cuando se levantan, situación que hace ver que son personas motivadas y con ganas de trabajar. El tener ganas de trabajar al levantarse es una situación positiva en la motivación del empleado. Cabe destacar que no hubo comentarios de que el trabajo fuera aburrido, más bien muchos empleados mencionaron que han aprendido muchas destrezas en EACASA.

Sin embargo, se observa según los resultados que hay algunos aspectos que pueden incidir negativamente en la motivación de los empleados como el hecho que la mayoría indica que los superiores casi nunca agradecen a sus subalternos el sacrificio hecho en su trabajo para el bienestar de la empresa. Esta acción es fácil de solucionar con un poco más de tacto por parte de los superiores para hacer sentir mejor y más útiles a los subalternos.

También otro aspecto que parece desmotivar a los empleados es el hecho de que muchas veces no son tomados en cuenta para las mejoras en sus departamentos, situación que los hace sentirse ajenos a la empresa.

A simple vista en esta empresa se observa a un personal motivado y positivo hacia su trabajo, tratando de mostrar una cara buena hacia compañeros y clientes.

**Recomendaciones:**

- Establecer una filosofía en la empresa de respeto al recurso humano. Es necesario que las personas que están en todos los puestos tengan un mejor trato hacia sus compañeros de trabajo. Agradecer el trabajo realizado, reforzar y elogiar las cosas que hacen bien, esto con el fin de subirles el autoestima para que los empleados se sientan mejor, mediante un acto sencillo y económico. Es decir, interesarse por el trabajo de los otros.
- La creación de una oficina de recursos humanos, la cual puede estar compuesta por una persona sola ó con un asistente puede traer beneficios cuantitativos a la empresa ya que actualmente los empleados se sienten un poco desamparados en sus problemas.

El contratar un profesional en el área de Recursos Humanos con un nivel profesional adecuado, apoyado por buen equipo tecnológico, puede hacer que el personal sienta más seguridad. Esta persona puede motivar a los empleados con problemas, mediante la organización de capacitaciones, ayuda para pedir vacaciones y organizarlas de una forma efectiva para la empresa, así como alivianar los problemas internos producto de la convivencia diaria y centralizar información de importancia. Es difícil de medir cuantitativamente, pero los beneficios pueden superar el costo de establecer esta oficina.

- El establecer metas y objetivos específicos por departamentos con premios ante el cumplimiento de lo establecido. Es una forma buena para subir el rendimiento de las personas y que tengan una mayor motivación que el solo cumplir con su trabajo, además la inversión es baja. Estos premios pueden ser almuerzos en restaurantes, un certificado entregado en público, accesorios ó un incentivo económico.

Al mismo tiempo con esta recomendación se puede empezar a documentar el trabajo de los empleados y el tiempo de duración en sus labores mediante tablas por departamentos. A continuación se expone un ejemplo de tabla.

Después de un tiempo prudencial de estar tomando tiempos, se puede pedir a los empleados ciertas labores en determinado tiempo, situación que los motiva a sacar el trabajo en ese lapso, rompiendo así la monotonía del trabajo.

- Revisar los salarios de los empleados para que estén ajustados a lo que ofrece la competencia en el área automotriz y esto para evitar que haya un descontento general con la empresa por no estar acorde con la realidad del mercado de automotores al percibir una desigualdad negativa en su pago, situación que se puede ver reflejada en la alta rotación de empleados. Cabe indicar que el dinero no lo es todo, pero ayuda mucho para cubrir nuestras necesidades y motivar al trabajo.
- Es necesario tratar de hacer cambiar de actitud a los empleados que solo den el mínimo de su esfuerzo, para que estos no sean un ejemplo negativo para los empleados que estén dispuestos a dar más. Los más esforzados se desmotivan al ver que otros hacen menos y tienen la misma retribución económica, entonces el motivado observa, reflexiona y ve que es mejor dar un esfuerzo similar a sus compañeros.
- Revisar los procesos internos de la empresa para que los trámites internos sean más fáciles y rápidos, ya que la lentitud actual desmotiva a los empleados a realizar bien su trabajo, por el esfuerzo requerido. ¿Son las reglas de trabajo claras? ¿Son los procesos fáciles de realizar o consumen mucho tiempo? ¿Se cuenta con la información necesaria?.
- Identificar mediante encuestas los factores que motivan a cada uno de los empleados de la empresa para tratar de mantenerlos motivados. Algunas de las preguntas que se pueden incluir se observan en el anexo 3.

## 5.5 Actitud de los empleados

Cabe destacar que la actitud puede estar relacionada con la motivación, sin embargo es necesario diferenciarla, ya que se puede tener empleados muy motivados pero que su actitud y forma de relacionarse con otros sea negativa para el clima interno de la empresa.

También se pueden presentar los casos de personas muy desmotivadas pero que tengan una actitud positiva hacia la empresa y sus compañeros. Dependiendo del tipo de actitud que asuman los empleados en la empresa, así será el clima organizacional que se moldeará en la empresa, por esta situación es necesario darle importancia a la actitud que estén asumiendo los empleados de la empresa ante: la empresa y la gerencia de la empresa, hacia la supervisión de los superiores, hacia las condiciones de trabajo, hacia los compañeros de trabajo y hacia las oportunidades de ascenso.

Con base en los resultados obtenidos, se denota que la actitud de los empleados está bien pero que se puede mejorar. Se puede decir que tienen una buena actitud ya que la mayor parte de la población a excepción de unos pocos dijeron que EACASA es un buen lugar para trabajar.

Sin embargo cuando se les preguntó si les elogiaban por el trabajo realizado la mayor parte siente que no, por lo que hace falta una actitud de agradecimiento y de compañerismo.

Igualmente se denota que se debe tomar medidas para mejorar la actitud entre los compañeros ya que casi la mitad dicen que sus compañeros les piden las tareas de trabajo de una forma un poco hostil, situación que crea un clima organizacional un poco negativo y de tensión.



Con respecto a los jefes, se observa en los resultados que la mayor parte de los empleados dicen que sus jefes ante un mal trabajo reaccionan con una actitud normal o un poco enojados pero con buena educación.

Sin embargo en algunos departamentos hay jefes que reaccionan con una mala actitud hacia los problemas que se presentan con sus subalternos, donde son tratados de mala forma, situación que se podría propagar en la empresa y crear un CO negativo y hostil.

### **Recomendaciones:**

- Es necesario si se quiere tener un clima organizacional mejor, incluir en la capacitación a los empleados (participando a jefes) los beneficios de una actitud adecuada durante las actividades de trabajo. Con un mercadeo del producto creando una actitud positiva del cliente hacia la marca, igualmente se puede crear el mismo sentimiento al empleado con respecto a la empresa, sus compañeros y clientes.

Es bueno reforzar el hecho que actuar de la forma anteriormente explicada y de buena educación no significa “debilidad de mando”, y se puede hacer que los empleados hagan sus labores mejor y con más esfuerzo mediante órdenes con actitud positiva. Es importante instituir esta actitud, ya que luego de crear un clima interno negativo y de malos tratos, es difícil cambiar a actitudes positivas, sin embargo con una disposición positiva por parte del Director General, los empleados y gerencias se puede lograr.

### **5.6 Rotación de personal y compromiso con la empresa**

La rotación de personal que se ha dado ha sido alta en los últimos tiempos, primero por la reducción del tamaño de la fuerza laboral para llegar a un número de empleados óptimo para la empresa y como segundo punto por la presión que significa trabajar en la empresa privada.

Muchos se han ido por propia voluntad y otro tanto porque no cumplen con las expectativas de la empresa, aunado a salarios que no son muy competitivos en comparación con el esfuerzo que se debe realizar.

El compromiso de los empleados para con la empresa está muy dividido de acuerdo con lo observado y analizado en la empresa entre los que tienen un mayor compromiso y los que no lo sienten. Los últimos mencionados se basan en el hecho de que se ha sacado mucha gente buena de la empresa, y que nunca les han agradecido el trabajo realizado y la paga es baja.

### **Recomendaciones:**

- Hacer un proceso de reclutamiento de personal más selectivo. Igualmente la creación de un Departamento de Recursos Humanos puede ser efectivo en esta labor, ya que actualmente los Jefes y Gerentes de los departamentos donde se necesita reclutar personal nuevo son los encargados de ésta labor, para la cual no tienen el tiempo suficiente.
- Charlas a los empleados sobre las ventajas de pertenecer a Euroautos de Centroamérica con el fin de crearles psicológicamente un compromiso con la empresa.
- Involucrar el personal con la Asociación Solidarista, la cual trae beneficios a los empleados en aspectos como la facilitación de préstamos, organización de fiestas y eventos internos entre otros.
- Mantener la política de rotación interna del personal para darle oportunidades en diferentes departamentos a las personas que no se han podido adaptar a otros puestos para que los empleados noten el interés de la empresa por mantener el personal en la empresa.
- Hacer una revisión de salarios para ajustarlos a los que se tienen con la competencia a los que se encuentren en desventaja.

## **5.7 Satisfacción por el puesto de trabajo**

La satisfacción por el puesto de trabajo se encuentra en un buen positivo entre los empleados. De la población de EACASA, solo un pequeño porcentaje mencionó estar insatisfecho con el puesto de trabajo.

Sin embargo es necesario mantener la satisfacción actual existente y en todo caso tratar de mejorar ésta satisfacción mediante acciones conjuntas.

Por ser un término que abarca muchos aspectos del trabajo, la satisfacción se ha incluido en aspectos como la comunicación, motivación, actitud, infraestructura, y equidad salarial (evitar las disparidades de salario entre personas que hacen trabajos similares) entre otros. Al cumplir con las recomendaciones anteriores, la satisfacción de los empleados va a mejorar.

### **Recomendaciones:**

- Mantener un sistema de cambio de puestos entre empleados para darles la oportunidad de aprender diferentes labores en la empresa. Los trabajos deben ser desafiantes e interesantes de acuerdo a sus capacidades.
- Sería bueno el ajustar los puestos de los empleados de acuerdo a su personalidad, ya que un empleado que sienta el trabajo acorde con su vocación personal va a tener un mejor rendimiento en la empresa (ésto según la teoría de Ajuste Personalidad-Puesto de Holland).
- Revisar las condiciones físicas de la empresa. El lugar de trabajo no debe ser peligroso ni incómodo. Los factores ambientales de luz, temperatura, ruido y humedad no deben ser extremos ni faltar a la normativa del Ministerio de Salud con respecto a ruidos y vibraciones. Dotar de equipo de protección necesaria a los empleados que la necesiten.

## Conclusiones

1. En general se observa un clima positivo de trabajo, esto reflejado en la actitud de los trabajadores a la hora de estar realizando esta investigación e interpretar los resultados, donde algunos expresan cierto descontento pero con ganas de hacer bien sus labores y permanecer en la empresa.
2. La reducción en la cantidad de mano de obra de la empresa trajo consigo un ambiente de desconfianza en los empleados de EACASA, situación que se ha normalizado en este año debido a que no se ha reducido más la planilla de la empresa.
3. La parte del clima organizacional compuesto por lo que son las instalaciones y los implementos de seguridad laboral están un poco deficientes en aspectos como: espacio reducido en oficinas para adecuar bien al personal, falta de sala de reuniones y comedor para los empleados. En el taller hay buena infraestructura con iluminación y ventilación adecuada, pero con falta de equipo de protección contra el ruido y extinguidores.
4. Es necesario la creación de una Oficina de Recursos Humanos para que trate al personal de la empresa en aspectos relacionados con los puestos de trabajo y que sirva como un motor de la motivación y mejoramiento de las actitudes de los empleados mediante capacitación constante en estos temas.
5. Estudiar donde está el problema relacionado con la alta rotación de personal en la empresa (salarios bajos, exceso de trabajo, trabajo bajo presión, la no adecuación del puesto), situación que hace perder tiempo y recursos a la empresa en capacitar y adecuar a nuevas personas en los puestos.

6. Cambiar el estilo de manejo de personal por parte de los jefes tratando de ejercer su autoridad pero con énfasis en hacer sentir a gusto al empleado, retribuyendo y agradeciendo el esfuerzo que realizan por la empresa.

## 6 Bibliografía

### Libros:

Allaire, Yvan y Firsirotu, Mihaela. Teorías sobre la cultura organizacional. Organization Studies. EEUU. 1984

Arias, G. Fernando. La motivación. Textos Programados. Editorial Trillas. México. 1980

Arias, G. Fernando. Actitudes, opiniones y creencias. Textos Programados. Editorial Trillas. México. 1980

Belker, B., Loren. Gerente por primera vez. Mc Graw Hill. Impreso en México. México. 1997.

Brain, James. Estrategias para el cambio. Editorial Prentice Hall. México. 1993.

Cedeño, G., Alvaro. Administración de la empresa. Editorial EUNED. San José, Costa Rica. 1991.

Chiavenato, Idalberto.. Introducción a la teoría general de la administración. Editorial Mc. Graw-Hill. México. 1997.

Druker, Peter. La gerencia de empresas. Editorial Hermes. México. 1986.

Evans, Phil. Motivación. Compañía Editorial Continental. México. 1982.

Goncalves, Alexis. Dimensiones del clima organizacional. Gestión de la calidad. Banca Corporativa. Brasil. 2002.

Hellriegel, Don y Slocum John. Administración. International Thomson Editores. Mexico. 1998.

Hersey, Paul et al. Administración del comportamiento organizacional. Mc Graw –Hill. México. 1997.

Jiménez, Wilburg. Motivación y liderazgo. Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública. Costa Rica. 1992

Juran, J.M.; Gryna, Frank. Análisis y planeación de la calidad. Mc. Graw- Hill Interamericana. México. 1995.

Litwig, George y Stringer, Hull. Organizational climate. Simon y Schuster. New York. EEUU. 1978.

Mendez, E., Carlos. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Mc Graw Hill. Colombia. 2001.

Phegan, Barry. Desarrollo de la cultura de su empresa. Panorama Editorial. México. 1998.

Robbins, Stephen. Comportamiento organizacional. Teoría y práctica. Prentice Hall Hispanoamericana. México. 1996.

#### Tesis y Seminarios:

Cuadra H., María Eugenia et al. 1991. Análisis y evaluación del nivel de satisfacción en el trabajo del personal de la Dirección General de Servicio Civil. Seminario de graduación para optar por el grado académico de Licenciados en Administración Pública. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

Duarte, V.H., Edine. 2001. Análisis de la cultura orgnizacional del servicio de emergencias médico-quirúrgicas del Hospital Dr. Rafael Ángel Calderón Guardia. Trabajo final para optar por el grado de Maestría Profesional en Salud Pública. Mención en Gerencia de la Salud. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

González G., Micela. (Sin Presentar). "Personal ocasional de la Unidad de Mantenimiento de la Oficina de Servicios Generales de la Universidad de Costa Rica: análisis de su clima organizacional". Trabajo Final de Graduación para optar al grado de Maestría en Dirección y Administración de Empresas. Sistemas de Estudios de Posgrado. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

Porta N., María Amalia. 2000. Análisis de la Incidencia de los procesos de asesoría , comunicación y motivación en el nivel de eficiencia en el desempeño docente de la Escuela República del Perú. Tesis. Facultad de Educación. Escuela de Administración Educativa. Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica.

Rodríguez S., Henry. 1983. Motivación y clima organizacional. Un estudio sobre la relación entre ambas variables y la incidencia de ellas en los profesionales que laboran en una institución pública. Memoria presentada a la Facultad de Ciencias Económicas para optar al grado de Licenciado en Administración Pública. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

Revistas:

Del Parque, Pedro. "Capacitación a bajo costo". En Entrepreneur. Vol (8); número 8: 100-102. Agosto 2000.

Porras, A., Carlos. "El Nuevo Paradigma Mercadológico". En Revista Gerente. Línea Ejecutiva del Grupo La Nación: 10-11. Mayo 2001.

González, Henry. "Etiqueta empresarial". En Summa. Edición 118: 50-52. Marzo 2004.



## 7 Anexos

## **7.1 Anexo Metodológico**

### **Objetivo 1.**

Recopilar sobre las últimas tendencias de los principales tratadistas sobre el tema del CO.

### **Investigación**

Investigación descriptiva, mediante la búsqueda de temas relacionados con el CO y recopilación y resumen de los principales factores de fuentes secundarias.

### **Método**

Documental, mediante la recopilación de los principales factores que influyen en el CO y los diferentes enfoques de algunos autores.

### **Técnica**

Análisis crítico y síntesis de documentos, con el objetivo de visualizar el CO, además de conocer los factores que intervienen o están relacionados con el mismo.

### **Instrumentos**

Fichas bibliográficas de resúmenes de libros que abarcan temas relacionados con el clima organizacional (motivación de empleados, actitudes, compromiso organizacional, satisfacción por el puesto de trabajo entre otros), fotocopias de libros de los temas anteriormente citados, de las bibliotecas Carlos Monge Alfaro y Luis Demetrio Tinoco de la Universidad de Costa Rica.

Búsqueda en internet de temas relacionados con el Clima Organizacional en las empresas. Principalmente en los buscadores Yahoo y Google e impresión de artículos de interés por ésta vía.

**Indicadores**

Obtener conocimientos generales y específicos sobre el CO y los factores que intervienen en el mismo. Definiciones, factores que intervienen, variables dependientes e independientes.

**Fuentes de información**

Material bibliográfico encontrado en las bibliotecas Carlos Monge Alfaro, Luis Demetrio Tinoco, Internet y Trabajos Finales de Graduación. La mayor parte de información es de fuentes secundarias, como libros, tesis y revistas.

**Objetivo 2**

Describir la empresa Euroautos de Centroamérica SA en aspectos tanto generales como específicos, con el fin de conocer su funcionamiento actual.

**Investigación**

Mediante una investigación descriptiva y exploratoria, se va a indicar la composición de la empresa, las características del trabajo que se desempeña y las funciones que cumplen sus empleados. También será exploratoria mediante entrevistas al personal.

**Método**

Mediante la investigación de campo, haciendo entrevistas a cada empleado de la empresa que haga una labor diferente, se espera recolectar la información necesaria. También se utilizará el método documental al analizar documentos internos de la empresa.

**Técnica**

Análisis crítico y síntesis de la información recopilada tanto de los documentos internos de la empresa como de las entrevistas al personal.

**Instrumentos**

Recopilación de testimonios mediante una entrevista con preguntas predeterminadas. Fotocopias de información escrita de importancia.

**Indicadores**

Obtención de información significativa para conocer la estructura de la empresa. Rotación de empleados, salarios, horario de trabajo y condiciones de trabajo.

**Fuentes de información**

Primarias, mediante la recopilación de información oral de empleados de la empresa que no tengan duplicidad de funciones. (Departamento de Ventas, Mercadeo, Finanzas, Gerencia General, Taller y Repuestos).

Secundaria, mediante información interna de la empresa.

**Objetivo 3**

Estudiar las relaciones humanas y técnicas para determinar el CO existente en aspectos como la motivación, las actitudes, la satisfacción por el trabajo y el compromiso con la empresa.

**Investigación**

De campo, tipo exploratoria para llegar a conocer de una forma superficial la percepción de los empleados de sus condiciones generales de trabajo.

**Método**

Biografías, mediante la recopilación de información personal (subjetiva) de los empleados, tratando de hacer énfasis en las anécdotas de experiencias personales por parte de los empleados.

Inductivo: producto de las entrevistas al personal y de los comentarios que hacen ellos mismos, aparte de las preguntas estructuradas.

Observación de las diferentes situaciones que se presentan en los diferentes departamentos durante el transcurso de la investigación debido a lo heterogéneo de la fuerza de trabajo.

**Técnica**

Entrevistas abiertas a todo el personal de la empresa para llegar a conocer de una forma más personalizada las condiciones internas de trabajo.

Observación del entorno para percibir el clima general de la empresa.

### **Instrumentos**

Preguntas preestablecidas y entrevistas.

Recopilación de anécdotas personales aparte de las preguntas estructuradas.

### **Indicadores**

Respuestas de los empleados con respecto a sus relaciones laborales.

Actitud de los empleados ante las preguntas.

Motivación que sienten los empleados para desarrollar su trabajo.

Satisfacción con su puesto de trabajo.

### **Fuentes de información**

Las fuentes de información serán del tipo primarias mediante las entrevistas a todo el personal de la empresa (Ventas, Mercadeo, Finanzas, Vehículos Usados, Repuestos, Taller, Misceláneos. ) en sus lugares de trabajo.

### **Objetivo 4**

Analizar la información obtenida para determinar la percepción de los empleados de la empresa y enfocarla hacia como lograr un CO más positivo.

### **Investigación**

Es una investigación explicativa de los resultados obtenidos en los puntos anteriores con el fin de lograr una explicación real del CO en Euroautos de Centroamérica SA.

### **Método**

Análisis de la información, inductivo y deductivo.

Interpretación de la información obtenida.

### **Técnica**

Interpretación de las encuestas y cuestionarios llenados por los empleados de la empresa durante la fase de diagnóstico.

**Instrumentos**

Estadística es el instrumento por el cual se va a interpretar los resultados mediante la media, porcentajes y otros.

Estos resultados se van a comparar mediante gráficos y cuadros.

**Indicadores**

Interpretar la motivación de los empleados, así como su actitud y el compromiso organizacional de acuerdo con los resultados obtenidos de la información.

**Fuentes de información**

Empleados de la empresa (33% de cada departamento) de los Departamentos de Ventas de Autos Nuevos, Mercadeo, Finanzas, Gerencia General, Vehículos Usados, Repuestos, Taller, Misceláneos y Seguridad.

**Objetivo 5**

Establecer una estrategia para mejorar el CO en aspectos como la motivación, la actitud y el compromiso con la empresa.

**Tipo de Investigación**

Interpretativa, mediante el análisis de la información recopilada en los otros capítulos con el objetivo de establecer un mecanismo para mejorar el CO de la empresa.

Exploratoria para la búsqueda de estrategias que se han implementado en otras empresas o sectores para conocer las experiencias en este tema.

**Método**

Mediante el método inductivo se espera llegar a determinadas conclusiones y así establecer acciones para mejorar la motivación de los empleados

También se va a utilizar el método de análisis y síntesis mediante el estudio de información secundaria y los puntos analizados en otros capítulos para establecer la solución al problema.

**Técnica**

Plan permanente de Capacitación para mejorar la motivación y la actitud frente al trabajo mediante una mejor administración del recurso humano.

Capacitación sistemática y organizada para que los empleados aprendan conocimientos, aptitudes y habilidades para mejorar el CO. Incluye los siguientes aspectos: conocimientos específicos relacionados con el trabajo; actitudes frente a aspectos de la organización de las tareas, el ambiente de trabajo, la motivación, las actitudes y el desarrollo de habilidades.

**Instrumentos**

Mejoramiento del desempeño humano mediante la instalación de una Oficina de Recursos Humanos o la contratación externa para el desarrollo de las capacitaciones.

Referencias bibliográficas y respuestas de los empleados a los instrumentos anteriores. Mediante la aplicación de técnicas de Administración de los Recursos Humanos.

**Indicadores**

Motivación de los empleados en sus puestos. Una actitud más positiva hacia el entorno como acatamiento de órdenes y disposición hacia la colaboración.

El compromiso de los empleados hacia la empresa.

Indices de rotación de personal

**Fuentes de información**

Análisis de los resultados obtenidos en la presente investigación.

Empleados mismos de la empresa y estudios del CO

Libros relacionados con Recursos Humanos, como algunos de Idalberto Chiavenato (Entrenamiento y Desarrollo de Personal) y otros.

### Cuadro Resumen 1. Objetivos y sus estructuras

Objetivos	Tipo de Investigación	Método	Técnica	Instrumentos	Indicadores	Fuentes informativas
1. Recopilar sobre las últimas tendencias de los principales tratadistas sobre el tema del clima organizacional	Documental. Descriptiva.	Investigativo. Deductivo.	Análisis crítico y síntesis de documentos. Fotocopias.	Ficha Bibliográfica.	-Clima o ambiente organizacional. -Recursos Humanos -Motivación, actitudes.	Bibliotecas: BCMA, BTINOCO. Libros, revistas. tesis, internet.
2. Euroautos de Centroamérica SA. Aspectos generales y específicos a nivel organizativo	Descriptiva y exploratoria).	Observación . Análisis documental. Deductivo.	Entrevistas y observación participante. Cuestionario.	Cuestionario. Recopilación de testimonios. Informes internos.	Percepción de los empleados. Rotación de empleados. Salarios. Horario de trabajo. Condiciones de trabajo. Planta física.	Primarias: Empleados de la empresa. Secundarias: Estudios internos realizados por la empresa.
3. Estudiar las relaciones humanas y técnicas en la empresa. Aspectos como motivación, actitudes y compromiso organizacional.	De campo.	Biografico. Observación participativa. Inductivo	Entrevistas abiertas Observación	Cuestionarios. Recopilación de testimonios	Escalas de cuestionarios. Respuestas de los empleados. Situaciones de tensión presentes.	Fuentes primarias: Personal entrevistado y mediante el llenado del cuestionario por parte de los empleados.
4. Analizar información para determinar la percepción de los empleados y enfocarla hacia un clima positivo.	Explicativa e interpretativa.	Inductivo y de análisis.	Interpretación estadística.	Herramientas estadísticas.	Motivación actual Actitud de empleados entre sí. Compromiso con la empresa.	Interpretación de la información primaria.
5. Establecer una estrategia para mejorar el clima organizacional en aspectos como la motivación, la actitud y el compromiso con la empresa.	Interpretativa. Exploratoria.	Inductivo Análisis y síntesis.	Plan de capacitación permanente. Entrenamiento y desarrollo personal.	Referencias bibliográficas. Mejoramiento del desempeño. Administración del recurso humano.	Percepción más positiva . Mayor motivación, Mejor actitud Aumento del compromiso organizacional.	Primarias: Empleados mismos de la empresa. Secundarias: Libro de Administración de los Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato.



## **7.2 Anexos Complementarios**

### **7.2.1 Descripción de algunos puestos y responsabilidades en EACASA. Año 2004.**

Departamento de Ventas

Puesto: Gerente de Ventas

- Superior inmediato: Gerente General
- Resumen del puesto:

Dirigir la recolección de datos de posibles clientes y aplicar planes de mercadeo para lograr cierre de las ventas. Planificar, organizar y coordinar las operaciones de ventas.

- Responsabilidades del puesto
  - 1) Planificar, organizar, coordinar y desarrollar planes de prospección para que ejecuten los vendedores.
  - 2) Planificar y organizar los programas de ventas, que comprenden entre otros, los métodos de ventas, incentivos, reportes con la información requerida de los resultados y formación profesional del personal.
  - 3) Administración del personal que conforma el equipo del departamento de ventas a su cargo.
  - 4) Controlar y evaluar las metas de ventas de cada uno de los vendedores
  - 5) Coordina en conjunto con el departamento de mercadeo estrategias de mercadeo, promoción y ventas
  - 6) Informes detallados sobre prospección, estadísticas de ventas, rotación y estado de las ventas para la dirección general.
  - 7) Reportar semanalmente a la dirección general los clientes que mantienen altas posibilidades de cierre.

- 8) Negociar con los clientes que sea necesario para lograr el cierre de ventas de los prospectos que mantengan altas posibilidades de comprar.
- 9) Coordinar en conjunto con la dirección general la planificación de los embarques.
- 10) Mantenimiento y custodia de los activos disponibles para la venta.
- 11) Autorizar la salida de los vehículos garantizando que la entrega es de acuerdo a los procedimientos.
- 12) Realizar el presupuesto de ventas anual de acuerdo a las instrucciones de la gerencia financiera
- 13) Detección, análisis y recomendación de soluciones sobre los problemas que se presentan en las operaciones de ventas, a la dirección general.

- Requisitos sugeridos para el puesto

Nivel Académico	Mínimo Licenciatura en Administración de Empresas, Mercadeo ó carrera afín.
Experiencia	Cinco años como gerente de ventas, preferiblemente en el área de vehículos
Otros requisitos	Bilingüe . Español-Inglés
Habilidades especiales	Alta responsabilidad, capacidad de negociación, acostumbrado al logro de metas muy retadoras y acostumbrado a la ejecución de labores independientemente. Trabajar bajo presión.

Fuente: EACASA, 2003.

Puesto: Asistente del Departamento de Ventas BMW- Rexton – Porsche.

- Superior inmediato: Gerente de ventas
- Funciones

Responsable del seguimiento adecuado para completar los trámites pertinentes para la entrega de vehículos nuevo.

Asistencia en las labores operativas que se requieran a la gerencia de ventas.

- Responsabilidades del Puesto

- 1) Coordinación de la preparación de los autos nuevos para la entrega.
- 2) Coordinar la confección y firma de los comprobantes (vouchers) de gasolina para los autos nuevos (pedido por pedido) con el objetivo de que tengan un disponible de un cuarto de tanque máximo al momento de la entrega final al cliente.
- 3) Coordinar con el Departamento de Trafico y el Gerente de Ventas la confección y firma de las ordenes de trabajo (pre-entrega) para la revisión de rutina del taller de los autos nuevos que se desalmacenan.
- 4) Informar a las personas correspondientes de los departamentos involucrados 24 horas antes (legal, contabilidad, mercadeo, repuestos, autos usados, crédito y cobro) sobre la llegada de los autos y su fecha de entrega, esto con la coordinación de la Gerencia de Ventas.
- 5) Coordinacion de entregas de vehiculos nuevos
  - Solicitar a fin de mes al departamento de tráfico todos los expedientes de las entregas que se realizaron durante el mes mas los solicitados por la gerencia para realizar el reporte de pago de comisiones.
  - Asegurar y desasegurar según corresponda los autos de DEMOSTRACION utilizados en el Depto de ventas. Pasar la debida documentación de dichos autos al encargado del depto de contabilidad para su registro e información.
  - Tramitar las devoluciones de clientes que correspondan de negocios caídos o no terminados según procedimiento.
- 6) Reportes y otros
  - Mantener actualizado un archivo con los comprobantes y un reporte de gastos de gasolina. Dicho reporte deberá estar presentado cada final de mes.
  - Dar carácter de presentación a la información que se da por el depto de contabilidad sobre las entregas totales, ordenes de pedido, forma de pago y producto todo esto por vendedor.
  - Recoger los viáticos de los ejecutivos (es responsabilidad del ejecutivo dárselos) y pasarlos a la Gerencia de Ventas para la autorización respectiva y la presentación posterior al depto de Tesorería.

- Pasar todos los días las agendas de los ejecutivos para revisar las programaciones de los días.
- Requisitos sugeridos del puesto

Nivel academico	Bachiller en administración de negocios, mercadeo o recursos humanos.
Experiencia	Mínimo un año como asistente del depto. de ventas, deseable en el área de vehículos
Otros requisitos	Bilingüe: Español-Ingles.
Habilidades especiales	Capacidad y experiencia en servicio al cliente, amable, excelente presentación

Fuente: EACASA 2003.

Puesto: Ejecutivos de Ventas BMW – Rexton - Porsche

Area: Ventas

- Superior inmediato: Gerente de Ventas
- Resumen del puesto:

Sus esfuerzos se centran en cerrar ventas. Recolectar información y datos acerca de posibles clientes, coordinando la estrategia a seguir para lograr la venta en conjunto con la gerencia de ventas. Proporcionar a los clientes o clientes potenciales la información general y demostración acerca de las características del producto y sus beneficios. Debe detectar e informar sobre problemas que expongan los clientes referente a los productos.

- Responsabilidades del puesto
  - 1) Prospectar clientes, coordinando con la Gerencia de ventas las diferentes actividades para este fin.
  - 2) Realizar los Test drive, organizar agenda para test drive en coordinación con la asistente o la Gerencia de Ventas.
  - 3) Enviar información a clientes por los diferentes medios a disposición
  - 4) Visitar a clientes y realizar demostraciones prácticas del vehículo
  - 5) Coordinar avalúos de vehículos usados posibles a recibir.
  - 6) Confeccionar documentos para la formalización de la venta.

- 7) Atención personalizada a los clientes y colaborar en la solución de cualquier queja o reclamo que los clientes de su cartera presenten a la empresa.
- 8) Realizar la entrega completa y física del vehículo, pasar nota informando “memorandum de entrega”.
- 9) Disponibilidad de horarios para asistencia a ferias y eventos especiales

## REPORTES

- 1) Mantener actualizado un reporte de todos los clientes prospectados mostrando el avance de la negociación, el cual deberá ser pasado a la Gerencia de Ventas todas las semanas los días viernes.
  - 2) Mantener actualizada su agenda de trabajo la cual debe hacer llegar diariamente a la Gerencia de ventas.
  - 3) Para el seguimiento de los clientes deberán utilizar el “reporte de clientes por ejecutivo” de manera continua. La NO atención de un cliente por 30 días, permite a la Gerencia de Ventas la reasignación del cliente a otro ejecutivo.
  - 4) El ejecutivo tiene el deber y la obligación de pasar la “boleta de clientes “hot” todos los lunes máximo a las 8:30am para la reunión de la mañana, a la Gerencia de Ventas.
- Requisitos sugeridos para el puesto.

Nivel academico	Bachiller en Administración de negocios o mercadeo
Experiencia	Mínimo de 2 años como ejecutivo de ventas, deseable en el área de vehículos
Otros requisitos	Deseable hablar Inglés-Licencia B1 al día Manejo de los Paquetes de Computo
Habilidades especiales	Disponibilidad para viajar dentro del país, disponibilidad de horario

Fuente: EACASA

6 ejecutivos de BMW, 4 ejecutivos de Sang Young

Puesto: Recepción de ventas del Dpto. de Sang Young

- Superior inmediato: Gerente del departamento de ventas
- Resumen del puesto:

Recepción de las llamadas recibidas en el departamento, labores de secretariado general con funciones de responsabilidad y coordinación en el aseguramiento de vehículos e instalación de accesorios a autos nuevos, responsable del aseguramiento de los vehículos

- Responsabilidades del puesto

- 1) Atender la central telefónica y tomar mensajes para los vendedores, personal de repuestos, gerente y demás personal del área.
- 2) Atender las personas que visiten la sala de exhibición.
- 3) Realizar las llamadas que se le soliciten a la gerencia de ventas.
- 4) Confeccionar las requisiciones para solicitar el material que se requiera en el departamento y mantener un archivo por orden consecutiva.
- 5) Confeccionar las boletas de aseguramiento de los vehículos para demostrar. Responsable de que el aseguramiento se realice y quede la evidencia para un eventual reclamo, esto antes de que el vehículo salga de la Compañía.
- 6) Solicitar la inclusión y exclusión en la póliza “demo” de los vehículos asignados como demostradores.
- 7) Manejar y controlar la agenda para pruebas de manejo de los vehículos asignados como “demos”.
- 8) Control y manejo de la caja chica para gastos menores del departamento de ventas, según procedimiento existente y preparar el reintegro de la misma cada vez que sea necesario.
- 9) Mantener un control de las llamadas recibidas de los clientes interesados en los vehículos y otro control separado por las llamadas generadas por anuncios.
- 10) Mantener un control con los datos de las personas interesadas en los vehículos que visiten la Sala de Exhibición.
- 11) Confeccionar los vouchers para poner gasolina a los vehículos y recoger la firma de autorizado. Mantener archivo de los mismos en orden con la siguiente información: fecha, número de voucher (respetando el consecutivo), vehículo, número de factura y total gastado.
- 12) Mantener actualizado un archivo con los comprobantes (solicitud firmada del trabajo y copia del traslado o prefactura) de todas las ordenes de trabajos

solicitadas al taller al menos con la siguiente información: fecha, número de orden de reparación, vehículo, referencia de pre-factura y total gastado.

- 13) Coordinar con el departamento de tráfico y el gerente de ventas la confección y firma de las ordenes de preentrega para la revisión de rutina de taller de los autos nuevos que se desalmacenan.
- 14) Coordinar con proveeduría y repuestos la instalación de cualquier extra al vehículo, previa la entrega, según lo ofrecido y detallado en la orden de pedido.
- 15) Reportes mensuales detallados y totalizados con los comprobantes adjuntos del gasto de gasolina, traslados realizados y requisiciones.

- Requisitos sugeridos para el puesto

Nivel académico	Secretaria en español o estudios formales de recepcionista
Experiencia	Mínimo de 1 año como secretaria-recepcionista
Otros requisitos	Deseable hablar Inglés Manejo de Windows
Habilidades especiales	Capacidad y experiencia en servicio al cliente, buenas relaciones personales, excelente presentación.

Fuente: EACASA 2003.

Puesto: Miscelaneo.

Area: Ventas

- Superior inmediato: Gerente de Ventas
- Resumen del puesto:

Mantener en perfecto estado de limpieza el edificio y los vehículos en stock, realizar labores de mensajería

- Responsabilidades del puesto

- 1) Limpieza del showroom.
- 2) Limpieza de oficinas.
- 3) Limpieza de vidrios.
- 4) Limpieza de servicios sanitarios.
- 5) Limpieza de zonas verdes y zonas externas al edificio.

- 6) Responsable de mantener los objetos de limpieza de vehículos y edificio en la bodega bajo llave.
- 7) Mantener los autos en exhibición y los demostradores en perfecto estado de limpieza.
- 8) Poner combustible a los autos nuevos para entrega y vehículos de demostración.
- 9) Reportar y cotizar cualquier reparación que se requiera realizar a los vehículos de stock o demostración.
- 10) Realizar cualquier función de mensajería que se requiera en coordinación con el asistente de ventas.

Puesto: Recepción BMW

- Superior inmediato: Gerente del departamento de ventas
- Resumen del puesto

Recepción de las llamadas recibidas en la Central de la empresa, recortar noticias relacionadas con la empresa y competencia de los principales periódicos, recibir al público en general que llega a la empresa y ayudarlos.

- Responsabilidades del puesto
- 1) Atender la central telefónica y tomar mensajes para los vendedores, personal de repuestos, gerente y demás personal del área.
  - 2) Asignar a un ejecutivo a las personas que visiten la sala de exhibición.
  - 3) Realizar las llamadas que se le soliciten a la gerencia de ventas.
  - 4) Confeccionar las requisiciones para solicitar el material que se requiera en el departamento y mantener un archivo por orden consecutiva.
  - 5) Manejar y controlar la agenda para pruebas de manejo de los vehículos asignados como "demos".
  - 6) Control y manejo de la caja chica para gastos menores del departamento de ventas, según procedimiento existente y preparar el reintegro de la misma cada vez que sea necesario.



- 7) Confeccionar los vouchers para poner gasolina a los vehículos y recoger la firma de autorizado. Mantener archivo de los mismos en orden con la siguiente información: fecha, número de voucher (respetando el consecutivo), vehículo, número de factura y total gastado.
- 8) Coordinar con el departamento de tráfico y el gerente de ventas la confección y firma de las ordenes de preentrega para la revisión de rutina de taller de los autos nuevos que se desalmacenan.
- 9) Coordinar con proveeduría y repuestos la instalación de cualquier extra al vehículo, previa la entrega, según lo ofrecido y detallado en la orden de pedido.
- 10) Reportes mensuales detallados y totalizados con los comprobantes adjuntos del gasto de gasolina, traslados realizados y requisiciones.

- Requisitos sugeridos para el puesto

Nivel academico	Secretaria en español o estudios formales de recepcionista
Experiencia	Mínimo de 1 año como secretaria-recepcionista
Otros requisitos	Deseable hablar Inglés Manejo de Windows
Habilidades especiales	Capacidad y experiencia en servicio al cliente, buenas relaciones personales, excelente presentación.

Fuente: EACASA, 2003.

#### Departamento de Mercadeo

Puesto: Gerencia de Mercadeo.

- Superior inmediato: Gerente General
- Resumen del puesto:

Establecer los planes de mercadeo necesarios para lograr un acercamiento del producto con los clientes reales y potenciales. Desarrollar estrategias para la demostración de los productos de EACASA y al mismo determinar la publicidad que se va a llevar a cabo.

- Responsabilidades del puesto

- 1) Coordinar con Ventas la atención de los clientes a los que ya se les vendió un automóvil.
- 2) Programar las pruebas de manejo para los vehículos demostrativos con el fin de lograr el óptimo de distribución del tiempo y cubrir la mayor cantidad de prospectos.
- 3) Responsable directo de la programación y planeación de las exhibiciones y ferias donde participe Euroautos de Centroamérica
- 4) Negociar con los diferentes medios de publicidad los espacios publicitarios para anunciar los diferentes vehículos en venta.
- 5) Elaborar reportes a la Gerencia General con respecto a los avances y las pautas de mercadeo que está siguiendo la empresa.
- 6) Atender quejas de los clientes y buscarles la solución más satisfactoria para las partes.
- 7) Administrar el tiempo del personal del Departamento de Mercadeo.
- 8) Realizar el presupuesto de mercadeo anual de acuerdo a las instrucciones de la gerencia financiera

Puesto: Asistente de Mercadeo.

- Superior inmediato: Gerente de Mercadeo
- Resumen del puesto

Ayudar al establecer los planes de mercadeo necesarios para lograr un acercamiento del producto con los clientes reales y potenciales. Analizar la publicidad del mercado de vehículos en general para ayudar a desarrollar estrategias de mercadeo.

- Responsabilidades del puesto
  - 1) Dar seguimiento a los clientes para que estén satisfechos con el producto.
  - 2) Cumplir con las órdenes de la Gerente de Mercadeo.

- 3) Coordinar con otros departamentos asuntos relacionados con los clientes y sus vehículos.
- 4) Mantener el orden en el departamento.
- 5) Actualizar las listas de clientes, sus números de teléfono, correo electrónico, dirección y otros datos de importancia
- 6) Coordinar y presupuestar diferentes cotizaciones para publicidad.
- 7) Coordinar que se estén realizando los trabajos necesarios para la realización de ferias, demostraciones y otros eventos.
- 8) Coordinar conjuntamente con el departamento de ventas la utilización de los autos demostrativos para llevarlos a los clientes.

#### Departamento de taller

Puesto: Jefe de Taller

- Superior inmediato: Gerente General
- Resumen del puesto

Responsable del funcionamiento óptimo del taller y de todos los mecánicos y asistentes de mecánica. Velar por el orden en el taller y por que se cumpla a cabalidad los arreglos de vehículos. Hacer que el taller trabaje de una forma fluida, con el mejor aprovechamiento de la materia prima y el componente humano.

- Responsabilidades del puesto
  - 1) Responsable directo del buen cumplimiento de los trabajos por realizar
  - 2) Distribuir el trabajo entre el personal a su cargo.
  - 3) Determinar el orden y prioridades de los trabajos a realizar.
  - 4) Dar las facilidades necesarias para que sus subordinados puedan realizar el trabajo de la forma más eficiente posible.
  - 5) Hacer inventarios de herramientas y materiales del taller.
  - 6) Revisar que los trabajos estén bien realizados y que se estén realizando de acuerdo al orden de entrada y prioridad.

- 7) Encargado de contratar personal nuevo y despedir al que no esté dando buenos resultados para la empresa.
- 8) Responsable de hacer el presupuesto del taller y las necesidades de materia prima.
- 9) Responsable de velar por el buen desempeño de los empleados.
- 10) Llevar un record del desempeño de los trabajadores.
- 11) Encargado de dar reportes de cumplimiento y de trabajos realizados a la Gerencia General.

#### Puesto: Mecánico

- Superior inmediato: Jefe de Taller.
- Resumen del puesto

El mecánico es el responsable de arreglar de forma óptima los autos que se le encomiendan para reparación. Es responsable de hacer el diagnóstico para los arreglos y el determinar los materiales y la mano de obra necesaria para estas labores.

- Responsabilidades del puesto
- 1) Estimar tiempo de reparación de vehículos encargados
  - 2) Determinar cuantos asisistentes son necesarios para la repación de los vehículos.
  - 3) Hacer el diagnóstico de los vehículos y determinar a que se debe el desperfecto que tiene el vehículo.
  - 4) Dar las órdenes directas a los asistentes para llevar a cabo la reparación, con el fin de que estos monten y desmonten piezas. Determinar si es necesario el cambiar las piezas por nuevas o si es cuestión de ajuste.
  - 5) Determinar si el arreglo fue óptimo y probar el vehículo para comprobar que el arreglo fue satisfactorio.
  - 6) Administrar el tiempo de los asistentes y velar por que estos no pierdan el tiempo.

#### Puesto: Asistente de Mecánico

- Superior inmediato: Mecánico a cargo.

- Resumen del puesto

El asistente de mecánico debe de desempeñar las labores individuales que le asigna el mecánico para el arreglo de los vehículos. Debe montar y desmontar piezas para lograr el arreglo de los vehículos de acuerdo a las instrucciones del mecánico.

- Responsabilidades del puesto

- 1) Mantener las herramientas ordenadas en sus respectivos lugares.
- 2) Armar y desarmar piezas que indique el mecánico.
- 3) Mover los carros para su respectivo arreglo entre el parqueo y el taller.
- 4) Buscar los repuestos necesarios en el departamento de repuestos para la reparación de los vehículos.
- 5) Asistir al mecánico en cualquier reparación

Departamento Financiero-Administrativo

Puesto: Gerente Financiero (a)

- Superior inmediato: Gerente General.
- Resumen del puesto:

El Gerente financiero establece las prioridades de uso del efectivo y de los recursos financieros con los que cuenta la empresa en coordinación con el Gerente General. Responsable del mejor uso de los recursos económicos de la empresa.

### 7.2.2 Tabla de ejemplo para medir la duración de labores.

Nombre del empleado: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_.

Ejemplo de duración realización de labores en el área de Taller por empleado. EACASA, 2004.

Labor	Tiempo estimado en minutos	Tiempo durado en minutos
Lavado de carro sedán		
Lavado de carro 4x4		
Encerado carro sedén		
Encerado carro 4x4		
Aspirado		
Cambio de compensador		
Cambio de foco		
Revisión técnica normal		
Cambio de fibras delanteras		
Cambio de fibras traseras		
Cambio de aceite		
Cambio de fitros		
Revisión sistema eléctrico		
Afinamiento normal		
Limpieza de inyectores		
Cambio de piezas plásticas		
carrocería		
Otros		
Limpieza piso del taller		
Tiempo ingreso de un carro		
Diagnóstico general		

### 7.2.3 Encuesta para medir que motiva a los empleados.

Escala: 1 a 5. 1=sin importancia; 3=algo importante; 5= muy importante

Pregunta: Que importancia tienen para Usted las siguientes características?:

1. Un puesto interesante.
2. Un buen jefe.
3. Reconocimiento y apreciación por el trabajo que realizo.
4. La oportunidad de ascender.
5. Una vida personal satisfactoria.

6. Un puesto de prestigio o estatus.
7. Responsabilidad en el puesto.
8. Buenas condiciones de trabajo.
9. Reglas, normas, procedimientos y políticas de la compañía.
10. La oportunidad de crecer al aprender cosas nuevas.
11. Un puesto en el que me pueda desempeñar bien y en el que tenga éxito.
12. Seguridad en el puesto.