

Universidad de Costa Rica

Sistema de Estudios de Posgrado

**CULTURA ORGANIZACIONAL E INTEGRACION DE LA FUERZA LABORAL
EXTERNA A COMPONENTES EL ORBE**

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

Alumna: Ing. Kembly Venegas Salazar

A37883

Ciudad Universitaria "Rodrigo Facio", Costa Rica

2006

Dedicatoria

A mis padres y hermanas, quienes siempre han velado por lo mejor para mí, porque con este logro se sentirán aun más orgullosos.

Agradecimientos

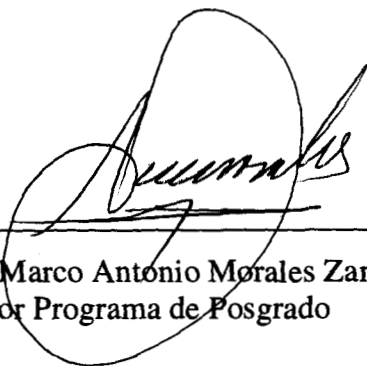
A mi mamá y mi novio, que no dejaron nunca que me rindiera y siempre me acompañaron y guiaron para poder alcanzar esta meta.

A Kattia Elizondo, de El Orbe, que me facilitó la información de la empresa y me brindó los contactos correctos.

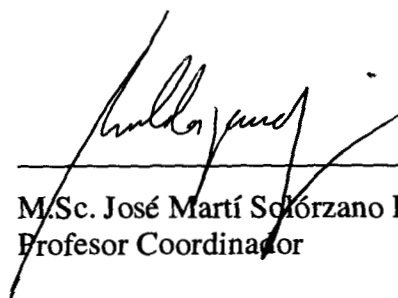
Y sobre todo y en especial a Diosito, que intercedió para que todas estas personas estuvieran en mi camino en el momento más oportuno. ☺

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 en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.



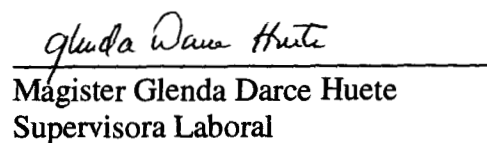
MBA Marco Antonio Morales Zamora
Director Programa de Posgrado



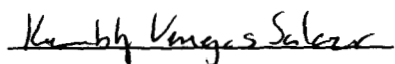
M.Sc. José Martí Solórzano Rojas
Profesor Coordinador



MBA Oscar Ramírez Berrocal
Profesor Guía



Magister Glenda Darce Huete
Supervisora Laboral



Ing. Kembly Venegas Salazar
Estudiante

Contenido

Cultura organizacional e integración de la fuerza laboral externa a Componentes El Orbe

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Hoja de Aprobación	iv
Contenido	iv
Índice de Tablas	vii
Índice de Figuras	vii
Índice de Gráficos	vii
Índice de Anexos	viii
Índice de Siglas y Abreviaturas	viii
Resumen	ix
Introducción	11
I. Cultura organizacional e integración de la fuerza laboral externa a ella	16
1.1 Cultura organizacional de una empresa	16
1.2 Motivación de los empleados	20
1.3 Frecuencia y medios de comunicación con los servidores	25
II. Componentes El Orbe	31
2.1 Su historia	31
2.2 A lo que se dedica	32
2.3 Conocimiento de los empleados externos sobre la empresa	35
2.4 Métodos usados por la firma para integrar a sus miembros	38
2.5 Medios de comunicación	41

2.6 Valores y normas que definen la cultura de Componentes El Orbe	42
III. Análisis de la cultura organizacional de Componentes El Orbe	49
3.1 Opinión de los empleados externos sobre la cultura de Componentes El Orbe	49
3.2 Sentir y grado de conocimiento del personal externo de Componentes El Orbe sobre los medios utilizados por la empresa para su integración	61
IV. Plan de acción para la compañía	64
4.1 Cómo motivar y mantener motivado al personal externo	65
4.2 Medios y frecuencia en la comunicación con los empleados externos	72
4.3 Cómo influenciar a los servidores externos de Componentes El Orbe con la cultura organizacional de la compañía	76
Bibliografía	80
Glosario	81
Anexos Metodológicos	82

Índice de Tablas

No 1-1 Características y funciones de la cultura organizacional _____	18
No. 1-2 Resumen de los diecisiete grupos de estímulos para motivar a las personas ____	20
No. 1-3 Formas de conducta defensiva _____	25
No. 3-1 Resumen de participación de los empleados en las distintas empresas a las que Componentes El Orbe brinda servicio _____	51
No. 3-2 Grado de conocimiento de los valores, misión, visión, objetivos y políticas por parte de los encuestados _____	56
No. 3-3 Medios de comunicación utilizados por los ecuestados _____	56
No. 3-4 Comunicación de los empleados con los departamentos _____	62

Índice de Figuras

No. 1-1 Modelo generalizado del proceso de motivación básico _____	24
--	----

Índice de Gráficos

No. 3-1 Distribución de los empleados de <i>outsourcing</i> en las diferentes empresas ____	52
No. 3-2 Conocimiento de los empleados sobre el dirigente de la compañía _____	53
No. 3-3 Opinión de los empleados sobre la facilidad de incluir nuevas ideas en la empresa _____	58
No. 3-4 Opinión de los empleados sobre la posibilidad de crecimiento de la firma ____	59

Índice de Anexos

No. 1 Ficha bibliográfica	83
No. 2 Cuestionario	84

Índice de Siglas y Abreviaturas

Local Area Network	LAN	32
Wide Area Network	WAN	32
Reduced Instruction Set Computer	RISC	32
Instituto Costarricense de Electricidad	ICE	36
British American Tobacco de Centro América	BATCA	36
Banco Crédito Agrícola de Cartago	BCAC	36
Caja Costarricense del Seguro Social	CCSS	46

Resumen

Venegas Salazar, Kembly

Cultura organizacional e integración de la fuerza laboral externa a Componentes El Orbe

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas. –San José, CR.:

K.Venegas S.,2005.

89h.:1il.-31refs.

El objetivo general del trabajo es describir la cultura organizacional de Componentes El Orbe y el grado de conocimiento, interés e integración que tienen sus empleados externos con ella; con esto se da a la empresa la información que necesita para mantener integrado a todo su personal y que pueda tomar decisiones de sus siguientes cursos de acción.

Actualmente la compañía se dedica a la venta de equipo y a su soporte técnico, ofrece una gran variedad de artículos Dell, accesorios y demás, para adaptarse a las diversas necesidades que presenta el mercado y abarcar, tanto a clientes corporativos como individuos. Además de esto, ofrece soluciones de *software* para llenar, principalmente, las diversas necesidades del segmento de mercado de sistemas AS 400.

Para ello el proyecto desarrolla una investigación que contempla los tipos documental, descriptiva, exploratoria, analítica y deductiva, según se necesita en cada uno de los objetivos específicos que se deseaba alcanzar.

Dentro de los principales resultados arrojados por la investigación, se encuentra que el factor del clima organizacional más necesitado de atención o reforzamiento, es la motivación de los miembros que conforman la empresa.

Con base en lo anterior, se recomienda a la organización que implemente planes que permitan monitorear la satisfacción de sus empleados y que, a su vez, les haga sentir a éstos que sus opiniones son tomadas en cuenta.

Palabras clave:

CLIMA ORGANIZACIONAL, COMPONENTES EL ORBE, INTEGRACION DE PERSONAL DE *OUTSOURSING*.

Director de la investigación:

MBA Oscar Ramírez Berrocal

Unidad Académica:

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Sistema de Estudios de Posgrado

Introducción

En el mundo empresarial actual, se ha vuelto práctica común el *outsourcing*, donde empresas contratistas, ya sea relativamente pequeñas o grandes, consiguen capital humano y lo ponen a disposición de otras firmas para solventar diversas necesidades específicas a un costo más bajo.

Esta situación plantea un interesante reto a las compañías contratistas que prestan su recurso humano, pues resulta difícil mantener la unidad, motivación, identificación con las políticas y procedimientos y lealtad de los empleados, que pasan la mayor parte de su tiempo en las instalaciones de las empresas contratantes.

Componentes El Orbe es una empresa que nace en 1984 con la idea de ofrecer equipo de *hardware* y soluciones de *software* para llenar, principalmente, las diversas necesidades del segmento de mercado de sistemas AS 400. Con el tiempo, esta compañía ha crecido y ofrece además capital humano a catorce firmas en Costa Rica, a la fecha de realizada esta investigación.

Al tener aproximadamente cincuenta y dos empleados brindando sus servicios en otras compañías y, por lo tanto, fuera de sus instalaciones, Componentes El Orbe, al igual que otras firmas contratistas, enfrenta la dificultad de mantener integrado a su personal externo; es debido a esto que se realiza una investigación para determinar el grado de apego que tienen los servidores de esta empresa con su cultura organizacional.

El fin de este trabajo es describir y profundizar sobre la cultura organizacional de Componentes El Orbe y el sentir de los empleados externos de dicha compañía para definir si estos se sienten identificados, y en qué grado, con esta empresa, sus políticas, estándares de servicio, misión y visión de la firma, etc.

Con esto se espera brindarle a la empresa el conocimiento necesario sobre la afinidad que sienten sus empleados, para evitar que ellos pierdan su compenetración con la compañía, su motivación y su interés de laborar en ella.

La elaboración de esta investigación está respaldada por la necesidad de la empresa de identificar el grado de apego de su nómina externa, para poder tomar medidas integrantes en caso de identificar problemas, o para continuar cultivando la cultura entre sus empleados en caso contrario, y por el interés de la investigadora en la administración de personal.

En cuanto a la administración de personal, el interés en el desarrollo de esta investigación se centra en descubrir cómo las empresas de *outsourcing* manejan y solucionan el conflicto que se genera de motivar a su personal, cuando este no se encuentra dentro de su planta física. Además, existe por parte de la desarrolladora de este trabajo dentro de su énfasis gerencial, un especial interés no sólo en el manejo de los funcionarios, sino también en todo lo que esto implica. Por ejemplo, le interesan temas como la motivación de los trabajadores, la comprensión y satisfacción de sus necesidades en una forma equilibrada empresa-empleado, desarrollo de los empleados tanto profesional como intelectual y económico y, por supuesto, la integración de dichas personas a la cultura empresarial en un modelo de *outsourcing*, que es el tema de este análisis.

Esta empresa es seleccionada por el especial interés de la investigadora en ella, al sentir que existe una falta de identidad de sus compañeros y ella misma hacia Componentes El Orbe, ya que ella es una de los empleados externos que tiene la compañía y está más influenciada por la cultura organizacional de la firma a la que le brinda el servicio.

La investigación se realiza englobando tanto a los empleados externos de Componentes El Orbe como a los internos, para hacer un análisis comparativo y no pretende extenderse a otras empresas, ni brindar propuestas de solución generales que puedan ser utilizadas por otras compañías; por lo tanto, el alcance tanto de la investigación como de las propuestas de solución, se limitan a Componentes El Orbe.

Para la realización de esta investigación, se toma en cuenta la opinión de los servidores contratistas que posee la empresa Componentes El Orbe; para ello se realizan encuestas vía correo a una muestra de los empleados contratistas que se encuentran ubicados en las catorce empresas a las que les presta servicios Componentes El Orbe.

La ejecución de este trabajo permite describir detalladamente la situación actual de los trabajadores de Componentes El Orbe, no solo desde una perspectiva sociodemográfica, sino de su relación con la empresa; es decir, ayuda a conocer cómo los empleados llevan a cabo su trabajo, qué funciones desempeñan, qué papel juegan dentro de la empresa contratante, qué herramientas de trabajo requieren y cómo se comunican Componentes El Orbe y sus integrantes.

También se logra un diagnóstico profundo de la situación motivacional de los empleados de Componentes El Orbe que trabajan fuera de sus instalaciones; para cuantificar si ellos se sienten identificados con la compañía, sus políticas, sus estándares de servicio, los administradores que la dirigen y si se sienten motivados a seguir laborando para la empresa.

Para Componentes El Orbe es de mucho provecho contar con los resultados de este estudio, pues nunca ha realizado una evaluación de este tipo y dado que ellos son una empresa de servicios, su principal activo es precisamente su recurso humano, sobre el cual la mayoría de las veces recae la representación de la compañía dentro del contratista.

Al contar con la descripción de la situación y un análisis profundo de las causas, se puede preparar para Componentes El Orbe una plan de acción, que le permita tomar medidas para corregir cualquier situación que se identifique como problemática; con esto se logrará trazar un plan de trabajo que le deje permear o desarrollar un concepto de clima organizacional entre el personal que labora fuera de su planta física.

El objetivo general es describir la cultura organizacional de Componentes El Orbe y el grado de conocimiento, interés e integración que tienen sus empleados externos con ella; con esto se da a la empresa la información que necesita para mantener integrado a todo su personal, y que pueda tomar decisiones de sus siguientes cursos de acción.

Los objetivos específicos son:

1. Definir lo que es una cultura organizacional y los métodos para lograr que la fuerza laboral la asuma como propia.
2. Describir la empresa Componentes El Orbe, el conocimiento que poseen sus empleados externos sobre su cultura organizacional y las actividades que realiza la firma en busca de la integración de todos sus miembros.
3. Analizar si los esfuerzos empleados para la integración de sus miembros externos, han logrado que éstos se sientan identificados con la compañía.
4. Formular un plan de acción de acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis previo.

En el primer capítulo se presenta un recorrido general por el concepto de clima organizacional y lo que diferentes autores consideran la afecta, ya sea positiva o negativamente, junto con algunos consejos que pueden ser utilizados para mejorarlo.

En el segundo, se describe a la empresa que es sujeto de estudio, cuándo nace, a qué se dedica, qué tanto conocen sobre ella sus empleados externos (para comprender la problemática) y los métodos empleados por la compañía para integrar a sus miembros.

En el tercer capítulo se presenta un poco más a fondo la cultura organizacional de la empresa, la opinión que tienen los empleados sobre ella, además del grado de conocimiento y el sentir de los trabajadores sobre los medios utilizados por la firma para integrar al personal.

Finalmente en el último se le sugiere a la empresa analizada algunas ideas que puede implementar, para mejorar los puntos que se encontraron débiles, sin descuidar los demás. Las recomendaciones se hacen en las áreas de comunicación y motivación, principalmente.

CAPÍTULO I: CULTURA ORGANIZACIONAL E INTEGRACION DE LA FUERZA LABORAL EXTERNA A ELLA

En este capítulo, se presentan conceptos y definiciones generales sobre lo que se entiende como cultura organizacional de las empresas, los aspectos que la integran y los que la modifican o afectan. Entre ellos se mencionan temas como la comunicación y la motivación entre sus miembros, para que éstos se sientan a gusto e identificados con la cultura de la firma a la que pertenecen.

1.1 Cultura organizacional de una empresa

Robbins (2004, pág. 525) define el concepto de cultura organizacional como *“un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras”*. Por otra parte, Gordon (1997, pág. 471) dice que *“La cultura de una organización describe la parte de su ambiente interno que incorpora la serie de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros de la organización y que usan para guiar su funcionamiento”*. [La negrita es del original]

La cultura organizacional de una empresa no sólo la define e identifica de otras compañías, sino que también juega un papel muy importante en la motivación y apego de sus empleados. Como Robbins (2004, pág. 526) advierte en entidades grandes es común encontrar que además de la cultura visible externamente, usualmente llamada “cultura dominante”, se generen en los departamentos o divisiones miniculturas, que comparten los principales valores de la organización, pero que le agregan otros valores propios de ese grupo, a las cuales se les llama “subculturas”.

Una vez que una empresa logra transmitir a su personal su cultura y consigue que éstos la interioricen y la lleven en su vida cotidiana (aun fuera de la compañía), la firma puede estar segura de que ha logrado, de manera similar a como sucede en mercadeo, posicionarse fuertemente en la mente de sus empleados. Cuanto más convencidos estén

los empleados de los valores que proclama la empresa, más se puede decir que estos se identifican también con la compañía.

Según Robbins (2004, pág. 527), dependiendo del grado de identificación que tengan los miembros de una empresa con su cultura, estas se pueden identificar o clasificar como fuertes y débiles. En las primeras, los integrantes de la compañía se sienten muy identificados con las normas que conforman la cultura y, en la segunda, el personal carece de dicha identificación o se siente muy poco determinado con las normas establecidas por la cultura de la firma.

Al respecto, Robbins (1998, pág. 256) agrega que:

“La cultura fuerte se caracteriza porque los valores centrales de la organización se sostienen con intensidad y están muy difundidos. Entre más miembros los acepten y mayor sea su compromiso con ellos, más fuerte es la cultura. En congruencia con esta definición, es evidente que esta cultura tiene mayor influencia en la conducta de sus miembros.”

Gordon (1997, pág. 471) opina sobre la cultura organizacional que *“La cultura de una organización describe la parte de su ambiente interno que incorpora la serie de supuestos, creencias y valores que comparten los miembros de la organización y que usan para guiar su funcionamiento”*.

Además, ella menciona que los administradores de las empresas utilizan su cultura para:

- Apoyar la estrategia comercial de la organización
- Prescribir medios aceptables, para que los administradores interactúen con públicos externos
- Tomar decisiones de personal
- Establecer criterios para el desempeño
- Guiar el carácter de las relaciones interpersonales aceptables dentro de la compañía
- Elegir los estilos administrativos correctos

Robbins(1996, págs. 681 y 687), por su parte, menciona cinco funciones de la cultura organizacional y siete características que la definen; estas se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 1-1. Características y funciones de la cultura organizacional

Características	Funciones
Innovación y asunción de riesgos	Define los límites
Atención al detalle	Transmite un sentimiento de identidad
Orientación a los resultados	Facilita el establecimiento de un compromiso
Orientación hacia las personas	Aumenta la estabilidad del sistema social
Orientación al equipo	Sirve como instrumento de significado y control, que conduce y moldea las actitudes y comportamiento de los trabajadores
Energía	
Estabilidad	

Fuente: Creación propia basada en Robbins, 1996: págs. 681 y 687.

De esto, puede surgir una pregunta muy válida sobre la importancia de mantener a los empleados integrados a su empresa, ¿Qué es realmente lo que gana una firma con integrar a su personal? ¿Cuál es el verdadero beneficio? Diversos autores (Robbins, Hodgetts y Altman), detallados más adelante, opinan que existe una relación bastante fuerte entre el grado de apego de los empleados a su empresa y la motivación que éstos tengan.

Robbins (1998, pág. 256) específicamente, menciona compromiso con la empresa, lealtad, rotación de personal y cohesión, como variables dependientes del comportamiento organizacional. Hodgetts y Altman (1991, pág. 376) por su parte expresan que los beneficios se pueden encontrar en la satisfacción, la producción y la eficiencia.

Por lo tanto, la percepción que tengan los empleados de la cultura de su empresa y el grado de satisfacción con ella, pueden influir enormemente en su forma de comportarse y finalmente en su rendimiento y productividad en el trabajo.

Hodgetts y Altman (1991, pág. 377) aseguran que algunos factores ambientales que se relacionan o que afectan las variables antes mencionadas (satisfacción, la producción y la eficiencia) y que, por ende, afectan el clima organizacional y el sentir de los empleados, son:

- Flujo de la comunicación: medios utilizados, qué tan enterados están los empleados de los acontecimientos que suceden en la empresa y qué tanta información poseen para realizar adecuadamente sus funciones.
- Prácticas de toma de decisiones: si los servidores son o no tomados en cuenta en las determinaciones y se aprovechan, por ende, los conocimientos que éstos poseen.
- Interés por las personas: si la organización muestra preocupación por el bienestar de su personal y reparte, adecuadamente, las responsabilidades entre los empleados basada en sus habilidades.
- Influencia en el departamento: qué tanta influencia ejercen los subordinados o jefes de mandos bajos en las decisiones que se toman en un departamento.
- Idoneidad tecnológica: si la empresa está en capacidad de actualizarse tecnológicamente con rapidez.
- Motivación: si los trabajadores están interesados en esforzarse un poco más por alguna recompensa que la organización incentive.

Como se ha mencionado anteriormente, lo que piensen o sientan los empleados de una empresa sobre ella, afecta su rendimiento y el ambiente en el que se desenvuelven; si hay servidores insatisfechos en el área de trabajo, el aire que se respire será tenso y de intranquilidad; puede que además se vea rotación de personal por su insatisfacción.

La comunicación entre los jefes y sus subordinados, la capacidad que tengan los primeros de motivar a los segundos y el ambiente laboral en el que se desenvuelvan las personas, son factores que, en definitiva, determinan la lealtad de sus miembros.

1.2 Motivación de los empleados

En temas como el que se presenta en esta investigación, es importante también considerar la variable motivación como un componente indispensable para determinar el grado de apego de los empleados a sus respectivas empresas, además de los estímulos que reciben de su parte.

Freemantle (2001, págs. 39-45) menciona diecisiete grupos de estímulos que puede motivar a las personas; estos son resumidos en la Tabla 1-2. Las diecisiete persuasiones que se plantean son resultado de numerosas entrevistas que llevan al autor a agruparlas de esa manera.

Tabla 1-2. Resumen de los diecisiete grupos de estímulos para motivar a las personas

Estímulo vinculado con	Descripción
Aspiraciones	Relacionados con aquellos asuntos con que las personas sueñan, con sus esperanzas, sus logros o victorias, su misión y visión, sus metas y desafíos, entre otros
Aprendizaje	Nuevos conocimientos que los individuos quieran adquirir para su mejoramiento o desarrollo personal
Descubrimiento	Las revelaciones, la curiosidad o el cuestionamiento de las personas
Recreación	El entretenimiento, los juegos, los deportes, las distracciones, la diversión y todas aquellas actividades que las personas

	puedan realizar en el tiempo libre
Recompensa	Cualquier incentivo, premio, bonificación o salario que se le dé al trabajador, como premio a su trabajo y esfuerzo
Valores personales	Aquellos incentivos de aprecio, valoración y reconocimiento, tanto del desempeño como del individuo en sí
Inspiraciones	Relacionado con aquellos aspectos como música, literatura o creatividad que ayuden al individuo a mejorar o a realizar las cosas excepcionalmente bien
Altruismo	Ligado al cuidado o atención, que le guste brindar una persona a otra
Social	En este punto se toma en cuenta la familia, la comunidad, el amor, el equipo y la comunicación con los demás individuos que lo rodean
Básicos	Se contemplan aquellos de supervivencia, comida, salud, sexo y seguridad, por ejemplo
Emociones	Son aquellos sentimientos que le inspiren tanto su trabajo como los compañeros, clientes jefes y subordinados
Exigencias	Aquellos asuntos que se le pide, impone u ordena que realice a una persona y las instrucciones que le dan para que pueda hacerlas bien
Ambiente	Cantidad de luz, colores, clima, decoración y demás que nos rodea
Libertad	Darle al individuo la oportunidad de elegir y tomar decisiones, tanto personales como

	laborales; es el brindarles la capacidad de tomar riesgos calculados sin el temor a ser sancionados
Negativos	Basarse en los acontecimientos pasados negativos, como fracasos o críticas que le han ayudado al individuo a levantarse, o el poder ayudar a otros a superar los obstáculos o problemas que estén enfrentando
Cambio	El poder salir de una rutina, tener la posibilidad de entrar en nuevos proyectos o variar el trabajo, cambiar de ambiente, viajar o tener nuevos compañeros o desafíos que enfrentar
Espíritu	Valores, creencias y principios del individuo

Fuente: Creación propia basada en Freemantle, 2001: págs. 39-45.

Los seres humanos son bastante complejos y difíciles de predecir; cada persona tiene maneras de percibir el medio que lo rodea y formas distintas de enfrentarse a él, pero todos coinciden en que se necesitan estímulos externos, que los hagan avanzar hacia diferentes situaciones, ya sea que se esté procurando moverse hacia ellas o que se esté tratando de huir de otras que sean de su desagrado. Sea cual sea el estímulo que se reciba, sea éste positivo o negativo, lo importante notar es que la motivación o la falta de ella son agentes de cambio en la vida.

Las firmas deben reconocer estos hechos y lograr identificar los factores que mueven a su gente para poder encaminar los cambios en la compañía; el saber cómo motivar a su personal para que se desempeñe de manera más efectiva y cómo mantenerlo motivado para que no se mueva a otra empresa, es indispensable para las organizaciones, si quieren maximizar su desempeño.

Encontrar una única manera de agrupar las diferentes formas en que los seres humanos pueden ser motivados no es posible, pues dentro de las numerosas teorías se puede encontrar desde muy generales hasta muy específicas; aunque las más detalladas corren el riesgo de dejar por fuera puntos que no puedan ser caracterizados en ninguno de los rubros, o que su agrupación quede muy forzada.

En general existen múltiples teorías (Maslow, Alderfer, McClelland por ejemplo) que tratan de explicar cuáles son las necesidades de los individuos para entonces asociar los estímulos correspondientes que hay que ejercer para motivar a las personas. Maslow, por ejemplo, plantea que el individuo debe satisfacer las siguientes: fisiológicas, seguridad y protección, pertenencia y amor, valorización y realización personal. Por otro lado Alderfer, menciona solamente tres: la existencia, las relaciones y el crecimiento; mientras que McClelland opina que la lista de necesidades es la de afiliación, de logro y de poder.

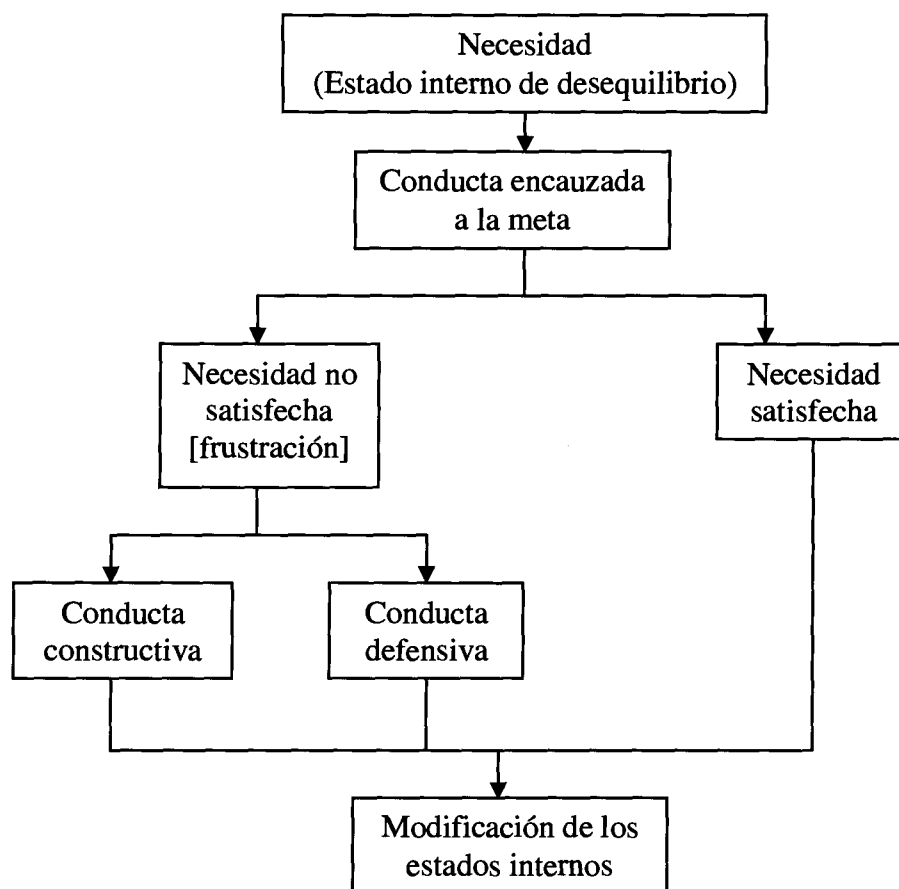
Cada uno de estos autores plantea métodos distintos de cómo pueden ser satisfechas estas necesidades, y de cómo el ser humano al querer alcanzar un grado de satisfacción en estas áreas, se motiva cuando se le dan posibilidades de alcanzarlas.

Lo importante es reconocer que todos los seres humanos tenemos distintas necesidades y que el hecho de poseer la posibilidad de satisfacerlas es lo que realmente nos motiva, por lo que las empresas y los gerentes deben estar conscientes de las carestías de su personal para saber cómo pueden ser motivado.

La Figura 1-1 ilustra el proceso de motivación planteado por Hodgetts y Altman (1991, pág. 97). Se muestra el flujo motivacional que siguen las personas, iniciando por un estado donde el individuo lo que tiene es una necesidad insatisfecha, que lo lleva a ejecutar diferentes conductas con la intención de satisfacerlas.

En este punto los autores antes mencionados (pág. 96) aclaran que debe tenerse en cuenta que las necesidades de las personas no pueden verse, sólo inferirse, por lo que no necesariamente todas las actividades de los individuos están dirigidas a su satisfacción.

Figura 1-1. Modelo generalizado del proceso de motivación básico



Fuente: Hodgetts y Altman, 1991: Pág. 97.

Como se ve en la Figura 1-1, en el caso de que los individuos no logren satisfacer sus necesidades, éstos pueden comportarse constructiva o defensivamente. En el primer caso, se dice que la persona a pesar de no haber logrado satisfacerla, no entra en un conflicto en el que se sienta obligado a defender su ego; por lo que toma los hechos de una manera objetiva y no se deja invadir por sus sentimientos. En el segundo caso, en contraposición al anterior, las personas sí sienten la urgencia de defender su ego por algún daño a su autoestima; este comportamiento lo plantean los autores mencionados (pág. 98) como una reacción inconsciente, la cual puede tomar distintas formas detalladas en la Tabla 1-3:

Tabla 1-3. Formas de conducta defensiva

Forma conducta defensiva	Descripción
Racionalización	Buscar excusas por los fracasos
Proyección	Culpar a otros o atribuirles los sentimientos propios
Compensación	Sustituir con una meta alcanzable otra inalcanzable
Regresión	Reversión a una conducta infantil
Evasión	Ceder; alejarse psicológica o físicamente de una situación desagradable
Represión	Rechazar de la mente ideas o pensamientos
Agresión	Tratar de dañar o perjudicar a alguien, o algo, como resultado de la frustración

Fuente: Hodgetts y Altman, 1991: pág. 98.

Es normal que los seres humanos tomen distintas posiciones ante la frustración generada por no alcanzar la satisfacción de sus necesidades en el momento propuesto, y así como existen muchas personalidades, formas de motivar a la gente y formas de percibir el medio, hay múltiples maneras de reaccionar ante el fracaso, como bien lo ejemplifican Hodgetts y Altman(1991, pág. 98) en la tabla anterior.

1.3 Frecuencia y medios de comunicación con los empleados

Es común encontrar en los libros desarrollados por los diferentes autores (Robbins, Freemantle, Gordon, entre otros) que hablan de cultura organizacional, de manejo de personal o de su motivación, aunque sea un breve espacio para comentar la importancia de una comunicación adecuada entre las personas de la empresa para el buen desempeño de la organización.

No es difícil imaginar que si entre los miembros de una empresa no existe una adecuada comunicación, las labores cotidianas por realizar serían un verdadero caos; se requiere

que las personas se den a entender claramente en lo que desean y que los receptores sepan escuchar atentamente e interpretar dichas necesidades, para que el resultado final sea satisfactorio para ambas partes.

Por ejemplo, como ilustran Hodgetts y Altman (1991, pág. 339) si una persona únicamente expresa que quiere una mascota, no se puede saber si lo que desea es un perro, un gato, un canario, un pez, o qué clase de mascota es la que realmente quiere; es por esto que se necesita que la comunicación sea muy clara y específica, para no dar lugar a malas interpretaciones.

La comunicación se puede llevar a cabo por diferentes medios, ya sea el escrito, el verbal, por señas o no verbal y dependiendo de la situación en la que nos encontremos y las personas con las que deseemos comunicarnos, así variarán las formas y medios que utilicemos para comunicarnos.

Es importante recordar que el lenguaje y los gestos que se utilicen en las comunicaciones, son factores muy importantes; estos puntos afectan de manera directa la forma en que el receptor vaya a interiorizar la información. Por ejemplo, un reconocimiento a una persona, no se siente igual si el mensaje es transmitido sin un sentimiento real de entusiasmo y buen ánimo, que si posee este componente.

Cuando las personas se comunican, tienden a utilizar gestos que acompañan sus palabras y les ayudan a darle fuerza a su mensaje; muchas veces estos movimientos o señas se realizan de forma inconsciente y a veces reflejan cosas distintas de lo que se está diciendo con las palabras.

Gordon (1997, pág. 266) establece que “*La comunicación no verbal se refiere a los gestos, movimientos, objetos materiales, tiempo y espacio que se usan para aclarar o confundir el significado de la comunicación verbal*” [La negrita es del original] y además precisa que la comunicación no verbal tiene cinco funciones:

- Repetir: o reafirmar el mensaje que se está transmitiendo con las palabras
- Contradecir: en este caso el individuo muestra con sus gestos algo totalmente distinto de lo que sus palabras están expresando
- Sustituir: o transmitir ideas o sentimientos que no se quieren o pueden decir con palabras, como enojo, frustración e ira. Como se escucha a veces en la calle, los gestos dicen más que mil palabras.
- Complementar: para darles mayor sentimiento y acierto a las palabras expresadas
- Acentuar: o enfatizar el mensaje que se desea transmitir.

Como se puede notar, la comunicación entre las personas puede llegar a ser muy compleja y debe tratarse con mucho cuidado, pues su interpretación no es muy sencilla y está totalmente ligada o amarrada a la explicación o percepción de las personas; una mala interpretación de lo que se está comunicando puede causar grandes confusiones, errores y malos entendidos en las organizaciones.

Algunos componentes que menciona Gordon (1997, págs. 277-279) que pueden ser barreras para una buena comunicación, son:

- Los prejuicios de percepción y de atribución: entendiéndose por percepción a la forma en que las gentes interpretan los estímulos del entorno y después los organizan. En este punto se advierte que muchas veces las personas se dejan influenciar por los estereotipos que tienen sobre un grupo y tienden a presuponer el comportamiento de ellos
- Las relaciones interpersonales: en este punto la autora menciona cuatro posibles formas en la que se puede influenciar la comunicación por este punto:
 - Confianza
 - Relación de poder o influencia entre las partes
 - Grupo al que pertenecen las personas
 - Actitudes de las personas

- La estructura de la organización: la cantidad de niveles en la firma y los medios que ésta utilice para enviar los comunicados, pueden evitar que se tenga una buena comunicación entre los miembros de la empresa.
- La distancia física: cuanto más alejadas se encuentren las personas, mayor es la probabilidad de que entre ruido en la comunicación; aunque con la tecnología moderna, los problemas por las distancias se han visto muy reducidos.
- Las diferencias culturales: afectan la comunicación pues se está más susceptible o expuesto a percepciones o interpretaciones erróneas en la información por interpretar de manera distinta los gestos o las palabras; en este caso se recomienda recordar que existen múltiples culturas todas diferentes, pero ninguna mejor que la otra necesariamente.

En contraparte, Robbins (1996, págs. 387-390) presenta como barreras de comunicación los siguientes factores:

- Filtrado: donde el emisor modifica la información, de tal manera que sea recibida de mejor manera por el receptor.
- Percepción selectiva: en este punto se hace referencia a que las personas normalmente tienden a interpretar los mensajes recibidos (sea que vean algo o que lo escuchen) basados en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales.
- Emociones: con esto se refieren a que las personas pueden interpretar de diferente manera los mensajes recibidos, dependiendo del estado de ánimo en el que se encuentren; por lo que un mismo recado puede ser interpretado de diferentes maneras por un mismo receptor, si este recibe la recomendación en dos estados anímicos distintos.
- Lenguaje: las palabras utilizadas en la emisión del mensaje, pueden dificultar su recepción pues la interpretación de ellas está en cada individuo y se ve influenciada por diversas variables:
 - Educación
 - Edad

- Antecedentes culturales

Cabe recordar, que tanto la falta de comunicación como su exceso puede ser perjudicial en una compañía; se debe encontrar como todo en la vida, un equilibrio en la información, pues saturar los medios con datos irrelevantes, o brindar más de la requerida en un determinado momento, puede causar un caos en el sistema social de la empresa; si se irradia el mensaje equivocado o en su caso equivalente, si el personal está en una incertidumbre constante por la falta de información, se puede crear un ambiente tenso, principalmente si se difunde aspectos erróneos mediante lo que en algunas firmas se conoce como “radio pasillos”.

Gordon (1997, págs. 279-283), no solo muestra los factores que pueden causar una mala comunicación o entorpecer su proceso, sino que brinda una serie de herramientas o *tips*, que pueden ayudar a solucionar o superar las barreras anteriormente descritas.

Para esto, ella presenta cuatro puntos que se pueden abordar:

- Uso de la comunicación electrónica: utilizando esta herramienta se puede llegar a más receptores y asegurarse el llegar a todos los miembros de la organización; además se facilita el compartir la información entre todos para ayudar en la toma de las decisiones, junto con la facilidad de tener un diálogo constante y cercano, aunque las personas se encuentren a distancias muy grandes y en diferentes zonas horarias.
- Crear un clima de comunicación tolerante: motivando un ambiente de confianza y tolerancia, se facilita el intercambio de información entre las partes, y hace que la interpretación de los mensajes sea más exacta, pues las percepciones y atribuciones de las personas hacia los demás, no se verán viciados por un mal ambiente. Para lograr la construcción de este clima, la autora propone seis maneras concretas:
 - Utilizar un discurso descriptivo en lugar de uno evaluativo

- Resolver los problemas haciendo un análisis colaborativo entre las partes, en lugar de tratar de controlar o imponer actitudes o ideas el uno al otro
 - Ser honrados, espontáneos y revelar las metas reales
 - Transmitir empatía
 - Reflejar su sentimiento de igualdad entre las partes en lugar de superioridad
 - Reflejar una conducta de humildad donde la persona no es conocedora de la respuesta de todas las preguntas, y donde puede algunas veces necesitar la ayuda de sus compañeros
- Reconocer las diferencias culturales: con esto, se procura que las partes entiendan la posición de su receptor analizando la información desde la cultura de éste. Se quiere que se analice primero cuáles son las características de la cultura a la que se le envía el mensaje para poder diseñar correctamente la información y evitar conflictos interculturales.
 - Cambio en la estructura de la firma: teniendo una organización más chata la comunicación vertical se facilita y, de paso, existiría mayor horizontal donde más cantidad de individuos poseerán igual información.

El presente capítulo muestra el marco teórico que da sustento a la investigación desarrollada en este Trabajo Final de Graduación. Con esa base se va a analizar la información obtenida con ayuda de los empleados de Componentes El Orbe y de la empresa misma, para desarrollar con todos los elementos un plan de acción, que ayude a la organización a superar y mejorar las actividades realizadas, con el objetivo de integrar a su personal.

CAPÍTULO II: COMPONENTES EL ORBE

En el presente capítulo se efectúa una breve reseña sobre Componentes El Orbe, cuándo nace, a lo que se dedica y las actividades que realiza con el objetivo de integrar a sus miembros. Con esto se pretende exponer la diversidad de actividades que lleva a cabo la empresa, las necesidades y los recursos que administra, para tener un conocimiento general de ella y entender la importancia de tener integrado a su personal.

Además, se dedica una sección del capítulo a conocer el grado de identificación, conocimiento y motivación que actualmente tienen o sienten los empleados por esta empresa, como un medio para identificar su nivel de apego hacia ella.

2.1 Historia

Componentes El Orbe fue inaugurado en el año 1984. Originalmente, se orientaba a dar servicios para sistemas AS 400 marca IBM, complementados con la oferta de productos de *software* y *hardware*, teniendo como idea llenar así las diversas necesidades de este segmento del mercado.

Los consultores que originalmente trabajaban para Componentes El Orbe exploraron nuevas líneas de negocio, respondiendo a las necesidades de tecnologías emergentes en aquella época. De esta manera, el nivel de servicios fue creciendo en forma notable. En la actualidad, Componentes El Orbe se ha empeñado en ofrecer un excelente servicio de consultoría, contando con un equipo humano profesional para asesorar en implementación y gestión de las diversas necesidades operativas y funcionales del mercado corporativo e institucional, no solo a escala del país, sino centroamericana.

Similarmente, la línea de venta de equipo se ha ampliado durante estas décadas. A la fecha, la compañía cuenta con amplia experiencia en soporte, alquiler y venta de los

equipos IBM AS/400, 43XX, RS 6000 y serie 390. Información recuperada el 8 de junio de 2005, de <http://www.orbe.co.cr/antecedentes.shtml>.

Con el pasar de los años, la empresa se ha especializado en la venta de microcomputadores basadas en los microprocesadores 80x86 de Intel, servidores de archivos (*File Servers*), de bases de datos, *web*, para alta disponibilidad, entre otros. También, se brindan soluciones a escala de servidores RISC con la línea HP 9000 de Hewlett Packard. La compañía también da servicios de asesoramiento, consultoría e implementación de redes LAN, WAN, cableado estructurado y redes inalámbricas. (ver *Página Web* de la compañía)

2.2 A lo que se dedica

Actualmente la compañía se dedica a la venta de equipo y a su soporte técnico. La empresa divide sus labores en las siguientes secciones:

- Productos.
- Soluciones.
- Asesoramiento y soporte técnico.
- Capacitación.
- Monitoreo.
- Optimización.

Información recuperada el 8 de junio de 2005, de <http://www.orbe.co.cr/hp.shtml>.

En materia de productos, la empresa ofrece una gran variedad de artículos Dell, accesorios y demás, para adaptarse a las diversas necesidades que presenta el mercado y abarcar, tanto a clientes corporativos como individuos; entre los productos que ofrece esta compañía se encuentran:

- Servidores empresariales HP *integrity* y HP9000.
- *Software* para gestión de redes y sistemas HP *OpenView*.
- Sistemas para almacenamiento.
- *Desktop Optiplex*.
- Monitores Dell.
- *Notebooks Latitude*.
- Servidores *PowerEdge*.
- Sistemas de almacenamiento Dell / EMC y *PowerVault*.
- Cables, filtros de pantalla, media y más.
- Tarjetas I/O.
- Memoria.
- Monitores.
- Multimedia.
- PDA (Asistentes Digitales Personales).
- Protectores de Línea .
- Dispositivos de almacenamiento.
- Tarjetas de Vídeo.
- SW Sistemas Operativos.

Datos recuperados el 8 de junio de 2005, de <http://www.orbe.co.cr/dell.shtml> y <http://www.orbe.co.cr/complementarios.shtml>.

En la parte de soluciones, Componentes El Orbe mercadea tres principales soluciones:

- Sistemas para misión crítica.
- Sistemas para almacenamiento centralizado.
- *Software* para monitoreo y administración de redes y sistemas.

Además, muchos de sus socios en negocios, han encontrado en Componentes El Orbe una excelente opción para delegar funciones de soporte externo (siguiendo un modelo de

outsourcing), lo cual adiciona a su departamento asistencias de gran valor, como lo son: servicios de soporte en todo el país y en el área centroamericana, validación de garantías (Compaq-HP y Dell), sistema de calidad de servicio bajo la normativa ISO 9000 en una variedad de perfiles.

Actualmente Componentes El Orbe cuenta con más de 50 profesionales ubicados en 17 clientes corporativos. Trabaja brindando servicio en sitio, amparado por técnicos o ingenieros que cumplen un perfil determinado por el cliente, en un horario que éste preestablece, adaptándose a sus necesidades. Información recuperada el 8 de junio de 2005, de <http://www.orbe.co.cr/outsourcing.shtml>.

La empresa ofrece servicios de asesoramiento y soporte técnico de óptima calidad con disponibilidad 7x24 para ambientes críticos. Su personal tiene amplia experiencia y entrenamiento en los sistemas operativos HPUX, SOLARIS, AIX y Linux. Para el respaldo a los sistemas, cuenta con *stock* y suministro de repuestos con los mejores tiempos de entrega.

La compañía ofrece convenios globales de servicio para la atención de diferentes áreas de tecnología de información, tales como:

- Mantenimiento preventivo y correctivo.
- Sistemas operativos.
- Infraestructura tecnológica.

Información recuperada el 8 de junio de 2005, de <http://www.orbe.co.cr/hp.shtml>.

Para tener una mayor atención en el soporte que brinda la empresa, cuenta con puntos de atención en diferentes zonas del país; los lugares establecidos al día de hoy, según lo establece su sitio Web, son:

- Soporte rural Liberia (Zona Guanacaste)
- Soporte rural Puntarenas
- Soporte rural Guápiles (Zona Caribe)
- Soporte rural Pérez Zeledón
- Soporte rural Ciudad Neilly

Datos recuperados el 8 de junio de 2005, de <http://www.orbe.co.cr/serviciosnac.shtml>.

Componentes El Orbe brinda servicios de capacitación en:

- Fundamentos del sistema operativo Unix
- Administración de sistemas Unix
- Programación *shell*
- Monitoreo de redes
- Respaldo y recuperación

En el área de monitoreo, la empresa brinda servicios tanto en las oficinas del cliente como en forma remota en temas como redes, bases de datos, rendimiento, disponibilidad y seguridad, utilizando herramientas y personal capacitado.

Finalmente, en lo que se refiere a servicios para la optimización del desempeño en bases de datos y sistemas operativos, la compañía utiliza herramientas especializadas y aprovecha la experiencia de su personal en estos temas. Datos recuperados el 8 de junio de 2005, de <http://www.orbe.co.cr/hp.shtml>.

2.3 Conocimiento de los empleados externos sobre la empresa

Para recolectar la información de qué tanto conocen los empleados externos de Componentes El Orbe a dicha compañía, se les envió por correo electrónico a treinta y

dos empleados ubicados en las empresas a las que Componentes El Orbe les presta servicio.

Las empresas escogidas para realizar las encuestas son:

- 1) ICE
- 2) Firestone
- 3) BATCA
- 4) Banco Popular
- 5) Kraft Foods
- 6) Banco Nacional
- 7) Lucent Technologies
- 8) am/pm
- 9) Colgate
- 10) Dole
- 11) Gallito
- 12) Ericson
- 13) BCAC
- 14) Standard Fruit Company
- 15) Western Union
- 16) Intel

El grado de identificación que posea un empleado hacia los valores, misión y visión de una empresa, ayuda a determinar qué tan vinculado se siente con la compañía.

Cuanto más unidos se sientan los asalariados con las metas de la compañía, mayores serán el entusiasmo y el gusto que tengan al realizar sus actividades diarias. Si las personas que contrata la organización conocen hacia dónde desea que se dirijan sus esfuerzos, mayor motivación sentirán desempeñando sus labores.

Conociendo la importancia que tiene el conocer la misión, visión y valores de una empresa, se les pregunta a los encuestados si ellos saben cuáles son los valores, misión y visión de la compañía; a lo que aproximadamente el 72% responde que lo ignoran.

Otro punto sumamente importante para mantener a los empleados unidos a la corporación, es crear un ambiente de comunicación efectiva y abierta, donde el servidor pueda participar sus ideas de una manera segura y donde, además, esté al tanto de las actividades y decisiones que realiza o toma la empresa, ya sea que lo afecten de manera directa o indirecta.

Para averiguar qué tan informados están los empleados de Componentes El Orbe de todas las actividades que realiza la empresa y qué tan abiertas sienten que son las comunicaciones, se les consulta a los entrevistados si hablan en confianza con sus compañeros de trabajo, los medios que utilizan para comunicarse con otros departamentos de la compañía, qué actividades que realiza la empresa conocen y por cuáles medios se enteran.

A este conjunto de preguntas, los empleados que participan en la encuesta responden de la siguiente manera:

- Aproximadamente el 91% de los encuestados sienten tener una comunicación de confianza con sus compañeros, aunque no necesariamente comparten ese nivel con sus respectivos supervisores.
- Los medios más utilizados para la comunicación entre los empleados son el teléfono y correo electrónico, siendo en su gran mayoría comunicaciones con departamentos como Recursos Humanos o Finanzas, por motivos principalmente profesionales.
- En cuanto a las actividades que realiza la empresa; más del 81% de los encuestados sienten estar enterados de ellas y dicen recibir los comunicados vía correo electrónico.

Finalmente, para enterarnos qué tanto conocen los empleados a la firma en la que laboran, se les pregunta si ellos saben a qué se dedica la empresa y quién es la persona que actualmente la dirige. A estas preguntas contestaron:

- 31.25% que don Oscar Barquero (respuesta correcta).
- 9,38% que el dueño de la empresa, aunque no recordaban su nombre.
- 59,37% no saben quién es la persona encargada de dirigir a la compañía.

En contraparte, el 100% de los encuestados dijo en forma directa o indirecta que la empresa se dedica a la venta de servicios de *outsourcing* y venta de equipo de cómputo (refiriéndose a soluciones tanto en *hardware* como en *software*).

Tomando como referencia los datos anteriores, se puede notar que los empleados sienten que conocen las cosas que pasan dentro de la compañía. Sin embargo, a pesar de ello, no están enterados de cuáles son las metas (misión y valores) de la organización y hacia dónde se dirige.

El conocimiento de los trabajadores sobre la empresa parece ser parcial, pues saben sobre algunas de las actividades que realiza la compañía, pero parecen desconocer la parte histórica de la organización y los pilares que la mantienen viva en un mercado tan competitivo.

2.4 Métodos empleados por la empresa para integrar a sus miembros

Como parte importante de la investigación, se requiere conocer cuáles son los métodos que en este momento emplea la compañía para integrar a todos sus miembros; sean éstos internos o que brinden servicios de *outsourcing* para otras empresas.

Dicha información se hace necesaria, para entender cuáles actividades que realiza la empresa permiten y estimulan la integración de sus miembros, y cuáles otras no logran el efecto deseado.

Además al enumerar las actividades que realiza la compañía para integrar a sus empleados, podremos saber si realmente los miembros de la firma conocen todas las diligencias realizadas por la organización, o si en algún punto de la comunicación se pierden datos, que pueden ayudar a la empresa a integrar mejor a sus empleados.

Basados en la información suministrada por doña Roxana, la primera actividad que realiza la empresa para todos los nuevos servidores es una introducción al mundo de Componentes El Orbe. Durante una reunión de bienvenida se les muestra una presentación *power point*, donde se les enseña a los recién llegados cuáles son los contactos en cada uno de los departamentos, quiénes son los dirigentes de la compañía y a qué se dedica la firma.

Como parte de este entrenamiento o charla introductoria, se les da a los nuevos miembros un recorrido por la historia de la empresa, de cómo nace y cuáles son las actividades que realiza y en cuáles de ellas se centra la firma.

Además se les explica a los empleados cuáles son las normativas con las que se rige la empresa; se les enseñan datos o reglas de vestimenta, de asistencia y se les explica cómo tramitar vacaciones o ausencias, entre otros.

Luego del curso introductorio, se procura que los nuevos pasen un día con uno de los colaboradores de recursos humanos, para que éstos les expliquen y enseñen las actividades que se realizan en la compañía y para lograr establecer una relación más cercana entre los miembros de la empresa; con esto pretenden que los nuevos y viejos empleados tengan una comunicación más personalizada, que cada llamada que se haga no sea únicamente entre dos nombres sin caras de por medio, sino que sea un diálogo donde las personas se conozcan y exista mayor compromiso entre las partes.

Otro método empleado por la empresa con la idea de integrar a los empleados externos e internos, son las reuniones trimestrales que realiza la compañía para enterar a sus trabajadores de las actividades que está realizando y a su vez crear un espacio donde los servidores puedan convivir y conocerse.

El objetivo de estas reuniones trimestrales anteriormente mencionadas es que los grupos conozcan las actividades que realizan sus otros compañeros, para que todos entiendan y se enteren de los negocios que ocurren no sólo en sus instalaciones, si no en general en toda la empresa, para con esto tratar de encontrar nuevas oportunidades de negocios.

Otra de las actividades que realiza la firma y que beneficia o propicia la unión y convivencia entre los miembros (internos y externos) de la compañía, son las fiestas de fin de año, Día de la Madre y Día del Padre, en las cuales lo importante es la convivencia común y que los empleados se conozcan y pasen un rato agradable entre ellos.

Uno de los beneficios que se le informa al empleado de nuevo ingreso, es que tienen la opción de pertenecer a la asociación solidaria de la empresa, la cual les trae ciertos beneficios y convenios con otras compañías. Esa entidad también ofrece una actividad para sus asociados a fin de año.

Componentes El Orbe ofrece a sus empleados como parte de sus atractivos para mantenerlos motivados y con esto integrados a la empresa, diversos paquetes de entrenamiento en múltiples áreas, creando un ambiente de crecimiento profesional.

Como es de imaginar, aunque los cursos pueden ser llevados por cualquiera de los empleados de la compañía, éstos deben ser aprobados previamente por la organización y tienen que estar relacionados con el ámbito de trabajo de los integrantes de la empresa.

Otro de los incentivos intelectuales, por así llamarles, que se ofrece y que favorece la unión empleado-compañía, es la posibilidad que da la empresa de que los empleados

estudien en ciertas universidades preestablecidas o preautorizadas por la organización; obtienen entonces el beneficio de descuentos en los estudios.

El objetivo de la empresa es permitirles a sus empleados el crecimiento y desarrollo individual dentro de la empresa, para que se sientan a gusto y contentos de trabajar en la compañía, teniendo como resultado final alcanzar una menor rotación de su personal.

2.5 Medios de comunicación

Habiendo dado un vistazo por algunas de las actividades que realiza Componentes El Orbe para unir a sus empleados entre ellos y a la empresa, la autora procede a presentar los medios de comunicación empleados por esta compañía, para hacer que sus miembros se enteren de dichas acciones.

Los medios de comunicación sirven como herramientas de las empresas para tener a todos sus miembros enterados de las actividades de la compañía y mantener a sus servidores en sincronía con las metas y objetivos de la organización.

Logrando esto, las empresas pueden mantener a sus empleados motivados y unidos, trabajando para alcanzar la visión propuesta para su compañía.

En el caso de Componentes El Orbe y los empleados que maneja en *outsourcing*, la comunicación es un medio muy importante para garantizar que todos sus miembros, internos o externos, lleguen a enterarse del estado de la empresa y de cualquier actividad o entrenamiento que se lleve a cabo para la superación de sus miembros.

Basados en la información suministrada por la empresa, ella utiliza como medio de comunicación hacia sus empleados el correo electrónico, el teléfono y las actividades trimestrales antes mencionadas, con el objetivo de mantener a los servidores actualizados sobre las actividades de la empresa.

Dichos métodos son considerados actualmente herramientas de alcance masivo, que pueden facilitar el esparcimiento por toda la organización de la información deseada en forma efectiva.

En el siguiente capítulo, la autora presenta cómo estos medios de comunicación son percibidos por el personal de la empresa y si verdaderamente están logrando el objetivo deseado, que es el conocimiento de todos los empleados sobre la cultura de la firma y las actividades que se realizan para integrar a sus miembros a la compañía.

2.6 Valores y normas que definen la cultura de Componentes El Orbe

Cuando una organización nace, todas y cada una de las acciones que van realizando sus creadores van formando, poco a poco, la cultura de la flamante empresa.

Con el pasar del tiempo, las “buenas” costumbres o aquellas que le ayudaron más a la empresa a salir adelante en el mercado, se convierten en las reglas que van a guiar a la firma a través de su arduo caminar en un mundo tan competitivo.

Si la empresa o sus creadores han sido visionarios y desde un inicio han establecido lo que define su razón de ser en el mercado y su sueño a futuro, o sea su misión y visión, es muy probable que el accionar de sus “padres” o “creadores”, por así llamarlos, haya ido orientada a alcanzar dichas metas. Si esto ha sido así, hay una alta probabilidad de que sus valores y normativas reflejen claramente esa mentalidad inicial y vayan de la mano a lograr su misión y visión.

Componentes El Orbe al igual que otras empresas tiene su propia cultura que guía las acciones de su personal en el quehacer diario; dicha cultura es transmitida a sus empleados de forma directa e indirecta, utilizando normas preestablecidas y guiándose por el accionar de los compañeros más antiguos de la firma.

Como se mencionó en el capítulo anterior, esta compañía en su curso introductorio, les enseña y muestra a los empleados, cuáles son las reglas que dirigen la empresa y que deben ser seguidas por todos.

La idea de este vistazo general es ir introduciendo a los nuevos empleados al mundo de Componentes El Orbe, y que los pupilos de la empresa vayan entendiendo cuáles son los comportamientos aceptados por la firma y cuáles no.

Con esto se le ayuda al empleado a que en una situación de duda en su trabajo diario, él sepa cuáles son los accionares que no violentan la cultura organizacional de la empresa.

Junto con esto se les muestra a los empleados cuáles son los valores que sigue la compañía y que deben ser parte de sus labores cotidianas, para que así el servidor vaya poniendo indirectamente en cada uno de sus resultados una marca perceptible por sus compañeros pero a la vez intangible de lo que es Componentes El Orbe.

La percepción de estos valores, expresa que la compañía se enfoca fuertemente en que sus resultados tengan siempre un sello de calidad indiscutible, tal que el cliente quede plenamente satisfecho con el producto o servicio recibido; todo esto en un ambiente sano y de buena comunicación.

Basados en la página de Internet de la empresa, los valores, a escala del servicio a los clientes, por los que se rige esta organización, son los siguientes:

- La satisfacción del cliente
- Principio de calidad
- Una actitud responsable
- Brindar beneficios tangibles a nuestros clientes
- Evaluación constante de resultados

- Comunicación abierta interna y externa
- Respeto mutuo

Datos recuperados el 8 de junio de 2005, de <http://www.orbe.co.cr/valores.shtml>.

De los datos suministrados por Roxana Chacón, de Componentes El Orbe, la información que es enseñada al personal de nuevo ingreso, establece los siguientes valores a escala interna, los cuales guían a los empleados y son muy similares a los anteriores, pero más orientados hacia su personal:

- Respeto mutuo, escuchar y considerar todas las ideas, procurando siempre aquellas soluciones que más ayudan al éxito de la empresa.
- Preocupación por el crecimiento de la gente que labora en la firma y anhelo de un ambiente de trabajo, donde cumplir objetivos es importante, pero con el cariño, la satisfacción y colaboración de todos los empleados.
- Concentración en el éxito, reconocer y premiar el esfuerzo medido por resultados.
- La empresa se siente responsable de crear un ambiente que estimule la integridad, honestidad, franqueza y confianza.
- La firma valora el espíritu del hombre ganador y práctico, por lo que estimula la creatividad, la innovación y la renovación.

Junto con los valores previamente citados, la empresa brinda la información sobre una serie de políticas y responsabilidades que deben ser acatadas por todo su personal:

- Saludar cortésmente a sus compañeros y a los visitantes: pues esto crea un ambiente agradable y ayuda a establecer una atmósfera de atención y disposición.
- Una adecuada presentación personal: pues esto ayuda a la imagen de la compañía.
- La empresa maneja un horario de ocho de la mañana a cinco de la tarde con una hora de almuerzo de doce a una; esta jornada es adaptable según la empresa de

outsourcing a la que se le brinde servicio; pues Componentes El Orbe les garantiza a sus clientes satisfacer las necesidades específicas de cada uno de ellos.

- Es deber de los empleados ser puntuales con su horarios y, en caso de algún inconveniente, deben comunicárselo a sus jefes inmediatos.
- Todos los empleados deber ser evaluados, de manera escrita y con copia al expediente, por su jefes al menos una vez al año.
- El empleado tiene derecho a diez días de vacaciones una vez que haya cumplido cincuenta semanas de laborar para la compañía, y esta establece los días de vacaciones durante la Semana Santa y Navidad.
- La venta de cualquier artículo por parte de los empleados a manera personal queda totalmente prohibida por la firma.
- No se le permite al personal fumar dentro de las instalaciones de la empresa; únicamente se puede hacerlo en las áreas exteriores.
- Se restringe el uso del teléfono para llamadas personales para no bloquear la central telefónica.
- En los servicios sanitarios, con el fin de mantener un ambiente limpio y sano, se les pide por favor no rayar las paredes ni ensuciarlas; además de utilizar el basurero para la basura y las toallas sanitarias.
- Además, siempre en el tema de los servicios sanitarios, se le solicita el personal, bajar la cadena al finalizar, mantener limpios los lavatorios, informar cualquier fuga y recoger sus prendas personales.
- Con los equipos de oficina se les pide a los empleados que los utilicen de forma debida y cuidadosa, para que todos puedan gozar de dicho beneficio.
- Se les aconseja a los miembros de la empresa tener sus áreas de oficina debidamente ordenadas y arregladas con “buen gusto”, pues éstas son un reflejo indirecto o directo de la imagen de la compañía.
- Se espera de parte de todos los empleados una actitud ética en todo momento y que no abusen de los recursos que les brinda la empresa como fotocopiadoras, papel, lápices, teléfono y equipo de oficina en general.

- La empresa no permite la contratación de personas que tengan un vínculo de consanguinidad de primer grado con alguno de los empleados que laboren actualmente en la empresa.
- Es prohibida por la firma la relación de pareja entre empleados de la empresa; en caso de presentarse dicha situación, alguno de los dos miembros debe renunciar a sus labores, según lo convengan los dos miembros afectados.

Además de las normativas previamente mencionadas, la empresa facilito la información sobre una serie de beneficios que les presta a los empleados; dichas ayudas son:

- Servicio de enfermería o médico en la empresa para los empleados junto con el trámite de medicinas en la CCSS.
- Entrega de ahorros del Banco Popular y apertura de cuenta electrónica en el Banco Nacional para el depósito de los salarios.
- Actividades especiales para los días festivos como (Día de la Madre, Día del Padre, Día del Contador, Día de la Secretaria y Navidad)
- En caso de la muerte de algún familiar cercano (primer grado) de alguno de los empleados, la empresa le brindará a éste tres días libres con goce de salario y se le envía a su familia una corona como muestra de apoyo.
- Igualmente, en caso de que alguno de los empleados que esté laborando para la empresa se case, se otorgan tres días libres con goce de salario.
- En caso de que alguno de los miembros de la compañía desee adquirir algún producto de los que brinda u ofrece la organización, éste goza de un descuento en dicha adquisición.
- La empresa les ofrece a sus empleados la posibilidad de llevar cursos o capacitaciones impartidas por la organización para el desarrollo y crecimiento laboral de sus miembros.

- Como parte de un ambiente agradable de trabajo que trata de promover la empresa, y con el fin de motivar a sus empleados a permanecer por mucho tiempo laborando para la compañía, a aquellos que cumplan 5, 10, 15 ó 20 años de laborar en la empresa, se les otorga en la fiesta de Navidad una placa.
- Para el día del cumpleaños de cada uno de los empleados de la organización, ésta le brinda un pequeño obsequio junto con las debidas felicitaciones.
- La empresa brinda además un comedor subsidiado, donde sus empleados pueden adquirir a precios muy cómodos su alimentación o si bien lo prefieren; para aquellos que llevan su comida desde la casa, la compañía cuenta con el equipo, para que sus miembros puedan disfrutarla.
- En caso de nacimiento de un hijo; la firma le brinda al dichoso padre (en caso de que sea él empleado de la empresa) dos días libres con goce de salario y a la madre (si es ella la empleada) los cuatro meses establecidos por la ley; en ambos casos se le envía a la feliz familia un arreglo floral de parte de la empresa, como muestra de afecto y felicitaciones.
- La firma apoya programas y actividades culturales, deportivas y sociales, que beneficien a los empleados, para lograr el desarrollo personal y el de la empresa misma.
- Otro de los beneficios que tiene la empresa es que cuenta con una asociación solidaria respaldada por la compañía y que además ofrece múltiples servicios y beneficios a sus miembros.

Cada uno de los puntos anteriormente citados (normativas, beneficios, reglas, valores, etc.) forman en conjunto la cultura organizacional que envuelve a Componentes El Orbe, y que le han permitido seguir adelante en este mercado competitivo. Es justamente esta cultura la que se desea transmitir a cada uno de los miembros de la empresa, sea que éstos laboren dentro de las instalaciones de la compañía o fuera de ellas.

Como se menciona en capítulos anteriores, cuanto más interiorizada tengan los miembros de la compañía esta cultura, y cuanto más se identifiquen con ella, mayor gusto sentirán laborando para la empresa y, por lo tanto, se consideraran más integrados a ella, con lo que brindarán mejor o mayor rendimiento en sus labores cotidianas.

El Departamento de Recursos Humanos de Componentes El Orbe resume su cultura organizacional con la siguiente idea:

*“En nuestra Empresa trabajamos a gusto, disfrutamos de un ambiente de trabajo sano y de gran camaradería. Somos persistentes en la calidad de nuestro trabajo, asumimos una actitud de participación creativa en todas nuestras labores, nos preocupamos por alcanzar la eficiencia en todo lo que hacemos. Nos unen la confianza mutua y el esfuerzo diario, todos nos sentimos altamente comprometidos, **NOSOTROS TRABAJAMOS EN EQUIPO!**... lo invitamos a formar parte de nuestro valioso grupo.”*

CAPÍTULO III: ANALISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE COMPONENTES EL ORBE

En el presente capítulo, la autora realiza un recorrido por el mundo de Componentes El Orbe, donde conoceremos su cultura organizacional y estudiaremos la opinión que tienen los empleados sobre la firma. Sabremos qué tanto la conocen y qué tan identificados se sienten con la compañía.

3.1 Opinión de los empleados externos sobre la cultura de Componentes El Orbe

Ya que se ha realizado la descripción minuciosa de las características que conforman la cultura organizacional de Componentes El Orbe, es necesario saber qué es lo que opinan los empleados que laboran para esta empresa sobre dicho enfoque.

Es importante conocer la opinión de los trabajadores sobre la cultura organizacional de la compañía, puesto que depende de dicho concepto, qué tanto se rija el servidor bajo las normas explícitas e implícitas de la cultura e indirectamente se puede ver reflejada la satisfacción del funcionario con el puesto, el rendimiento que brinda y su identificación con la empresa, basados en lo que dicen Hodgetts y Altman (1991, pág. 376).

Cuanta mayor aceptación sientan los empleados por la cultura de la empresa y más identificados estén con el entorno bajo el que se desenvuelven, es mayor la posibilidad de que el desempeño sea favorable y la rotación de personal disminuya.

Por el contrario, si sienten que las normas bajo las que se encuentran son absurdas o limitan sus labores, la tendencia es a dejar la empresa, por sentirse desmotivados y poco valorados

En el caso de los empleados que brindan sus servicios fuera de las instalaciones de la compañía, existe una posibilidad de que la influencia de la cultura organizacional de

Componentes El Orbe no los esté afectando, sino más bien la de la empresa de *outsourcing* a la que le prestan sus funciones.

Para las firmas como Componentes El Orbe, que tienen una cantidad considerable (son 53 los empleados en *outsourcing*) de personas laborando para otras empresas, es importante conocer la opinión de estos empleados, para mantener en la medida de lo posible su interés en continuar brindando los oficios y evitar al máximo la rotación de personal.

Para conocer la opinión de los servidores sobre la cultura de la organización, se les solicita a treinta y dos colaboradores llenar una encuesta, que permita determinar el grado de satisfacción con la empresa.

Como se ha visto en las secciones anteriores, la cultura organizacional es una serie de elementos puestos juntos y combinados de una manera casi única en cada compañía; es por esto que la encuesta aborda diferentes puntos y diversas perspectivas, que ayudan a tomar en cuenta desde el mayor número de ángulos posibles la opinión de los empleados sobre la cultura de Componentes El Orbe.

Es por tal motivo que se exploran temas como satisfacción de las labores desempeñadas, grado de conocimiento de los valores y rumbo de la empresa, conformidad con las normas vigentes y comunicación, entre otras.

3.1.1 Generalidades del empleado

Tal como se establece en los capítulos anteriores, el total de personas encuestadas es treinta y dos, de una población de 53 empleados que brindan sus servicios fuera de Componentes El Orbe. La totalidad son de sexo masculino y costarricenses. El 84,38% de ellos tiene edad entre los veinte y treinta años y el 15,62% restante se encuentra entre los treinta y un y cuarenta años.

En cuanto al estado civil, se obtiene que el 31,25% son casados; el 9,38% divorciados y el 59,37% restante solteros.

3.1.2 Descripción del empleado

El 31,25% de los encuestados tienen como último grado académico su título de colegio; el 15,63% el de escuela y el restante 53,12% el bachillerato universitario.

El 18,75% se desempeñan como desarrolladores de *software* y el 81,25% restante como técnicos de computación.

El 78,13% de los encuestados tiene cinco años o menos de estar trabajando en el puesto que desempeña actualmente, y el 21,87% restante entre seis y diez años.

Un 37,5% se desempeñan en el área de electrónica y el restante 62,5% en la de computación; el 90,63% tienen cinco años o menos de laborar para Componentes El Orbe y el 9,37% restante, entre quince y veinte años.

En cuanto a cómo se distribuye el personal encuestado en las distintas empresas a las que Componentes El Orbe brinda servicios, los porcentajes se distribuyen como se desglosa en la Tabla 3-1. En el Gráfico 3-1, por otra parte, se presenta la distribución de la totalidad de los empleados que trabajan en *outsourcing* para Componentes El Orbe

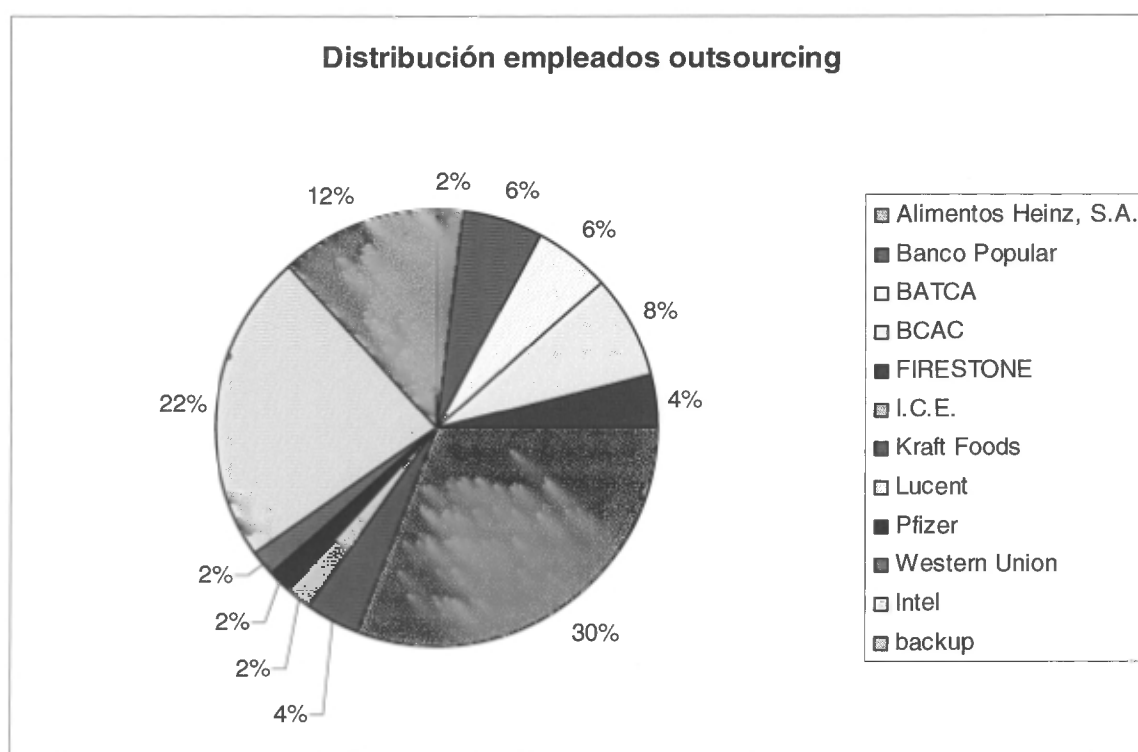
Tabla 3-1. Resumen de participación de los empleados en las distintas empresas a las que Componentes El Orbe brinda servicio

Empresa	Porcentaje
ICE	28,13%
Componentes Intel de Costa Rica	15,59%
BCAC	12,5%
BATCA	9,38%
Banco Popular	9,38%

Firestone	6,25%
Kraft Foods	6,25%
Alimentos Heinz	3,13%
Lucent Technologies	3,13%
Pfizer	3,13%
Western Union	3,13%

Fuente: Creación propia

Gráfico 3-1. Distribución de los empleados de *outsourcing* en las diferentes empresas



Fuente: Creación propia

El 100% de los encuestados tiene menos de cinco años de estar en la empresa actual en la que laboran; el 90,63% les han dado servicio hasta cinco empresas en el tiempo que han trabajado para Componentes El Orbe, y el 9,37% restante a 10 o más.

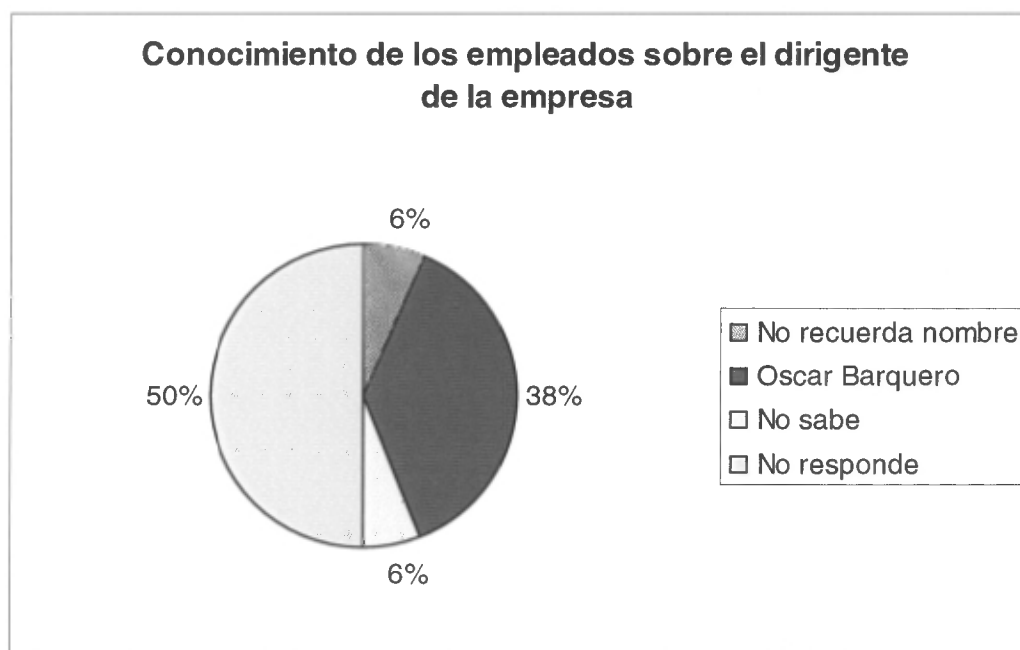
3.1.3 Conocimiento de la empresa Componentes El Orbe

De los encuestados, el 31,25% dice conocer la misión de la empresa; el 15,63% la visión de la compañía y el 9,38%, los valores. Por otra parte, el 68,75% desconoce la misión, el 84,38% la visión y el 93,75% los valores de Componentes El Orbe. A la pregunta de si conoce alguno de los tres, de dónde lo conoce, el 6,25% dice que los oyó en algún lugar; el 9,38% que en la página *Web*; el 9,38% que los leyó el día de la entrevista; el 6,25% que en las reuniones trimestrales y el 68,74% restante no emitió comentario.

Al consultar específicamente por los valores de la empresa; el 56,25% de los encuestados no respondió; el 37,50% dice que no los sabe, y el 6,25% emitió un juicio de lo que opinan son los valores de la firma.

A la pregunta de quién dirige la empresa, el 6,25% contesta que el dueño pero que no recuerdan el nombre; el 37,50% da el nombre del dueño de la compañía; el 6,25% afirma no saber y el 50% restante no contesta. Dichos resultados se muestran en el Gráfico3-2.

Gráfico 3-2. Conocimiento de los empleados sobre el dirigente de la empresa



Fuente: Creación propia

El 100% de los encuestados conoce la ubicación de la empresa; todos dicen que se encuentra ubicada en Moravia.

El 100% conoce en parte a lo que se dedica la empresa; todos brindan respuestas correctas de actividades que ofrece la compañía.

Un 9,38% de los encuestados dice que la empresa no posee página *web*; el 3,13% no responde a la pregunta; el 3,13% expresa que sí tiene pero que no sabe cuál es y el 84,36% restante dice que la compañía sí tiene página y da un aproximado bastante acertado de la página actual de la empresa.

Al consultarse si la empresa realiza actividades para sus empleados, el 3,13% no responde a la pregunta y el 96,87% restante lo hace afirmativamente a la pregunta; dan ejemplos diversos pero no necesariamente citan las mismas actividades.

3.1.4 Motivación

De las personas entrevistadas, el 34,38% consideran que su trabajo es muy valioso, calificándolo con una puntuación de cinco en una escala de uno a cinco, donde uno es nada valioso y cinco muy valioso; el 43,75% opinan que el trabajo que realizan es bastante valioso, calificándolo con cuatro en la escala antes mencionada; el 12,50% dice que su trabajo es valioso, calificándolo con un tres y el restante 9,37% opina que su labor es poco valiosa y la califica con un dos. Calculando la media estadística nos da 4,03, lo cual en la escala utilizada significa “bastante valioso”

A la pregunta de si han ascendido en la empresa, el 15,63% responde que sí y afirman a su vez haber tenido la oportunidad; el 15,63% expresa que no han ascendido a pesar de sí haber tenido la oportunidad; el 25% no responde la pregunta y el 43,74% afirman no haber ascendido y no haber tenido la oportunidad.

Al consultar a los encuestados si creen que pueden crecer profesionalmente dentro de la empresa, el 6,25% no responde; el 28,13% dice que sí, y el 65,62% restante opina que no.

Al 9,38% no les gusta el trabajo que desempeñan, y al 90,62% restante sí, pues les gustan el área en el que se desenvuelven, el trato con los clientes, el reto que enfrentan y el conocimiento que adquieren en su día a día.

El 31,25% de los encuestados opina que no puede dar más en su trabajo, y el 68,75% restante cree que sí podría. Similarmente, al 31,25% no los motiva el trabajo que realizan y al 68,75% restante sí.

Al interrogante “¿Le gustaría desempeñar otras labores en su trabajo?”, el 31,25% responde que no, y el 68,75% restante dicen que sí.

A la pregunta “¿Se siente identificado con la empresa?”, el 15,63% no contesta; el 31,25% afirma que sí, y el 53,12% restante que no.

Al consultar “Cuando conocidos suyos ocupan servicios o productos que ofrece Componentes El Orbe, ¿recomienda a la empresa?”, el 46,88% dice que no y el restante 53,12% afirma que sí.

Cuando se les pregunta a los encuestados “¿Se siente parte de la empresa?”, el 46,88% opina que sí y el 53,12% que no.

Como forma de corroborar los resultados de preguntas anteriores, se les solicita a los encuestados que por favor califiquen en una escala del uno al cinco, donde uno es nada y cinco es mucho, qué tanto conocen los valores, misión, visión, objetivos y políticas de la empresa; los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Tabla 3-2. Grado de conocimiento de los valores, misión, visión, objetivos y políticas por parte de los encuestados

Item	1	2	3	4	5
Valores	62,50%	21,88%	6,24%	0%	9,38%
Misión	53,13%	21,88%	9,38%	9,38%	6,23%
Visión	62,50%	21,88%	9,38%	6,24%	0%
Objetivos	53,13%	37,49%	9,38%	0%	0%
Políticas	53,13%	46,87%	0%	0%	0%

Fuente: Creación propia

Comparando resultados, existen grandes diferencias al haberse preguntado si conocen la misión, valores y visión y al luego consultar en qué grado las conocen.

Ante la pregunta “¿Considera usted que la empresa provee oportunidades para el desarrollo y crecimiento individual?”, el 46,87% opina que sí y el 53,13% que no.

3.1.5 Comunicación

Cuando se les consulta qué medios utilizan para comunicarse con otros empleados, los resultados obtenidos son:

Tabla 3-3. Medios de comunicación utilizados por los ecuestados

Item	Porcentaje
Correo electrónico	84,38%
Teléfono	84,38%
Programas de mensajería instantánea	9,38%
Mensajero empresarial	6,25%

Fuente: Creación propia

De los encuestados, el 31,25% opinan que la comunicación no es abierta y honesta entre los compañeros; por otra parte, el 68,75% cree que sí lo es.

A la pregunta “¿Se siente en confianza cuando habla con sus compañeros?”, el 84,38% dice que sí y el 15,62% que no.

3.1.6 Ambiente organizacional

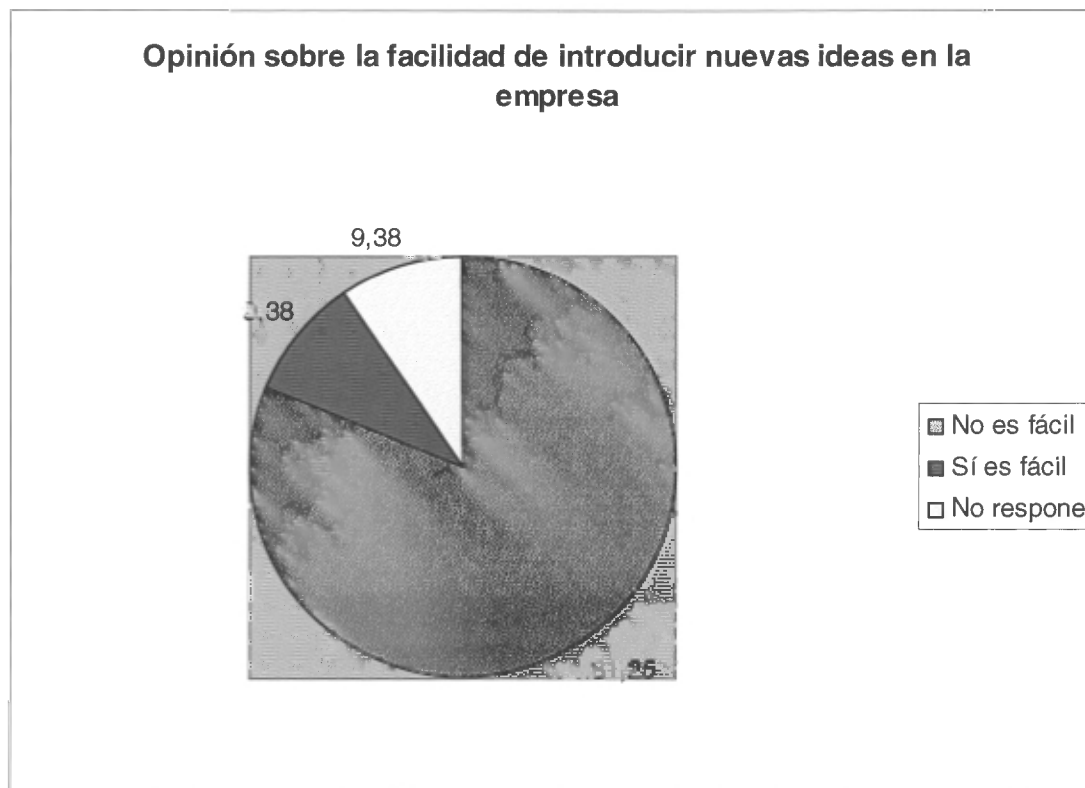
De las personas encuestadas, un 43,75% considera que existen en la compañía normas, reglas o procedimientos innecesarios; igual cantidad opina lo contrario y el porcentaje restante no contestó la pregunta.

Dados los resultados obtenidos, se quiso saber si esta respuesta pudo haber sido influenciada por el tiempo que tienen los empleados laborando para la compañía, y como dato interesante se descubre que no existe relación, pues los tiempos encontrados (años de laborar para la empresa) son muy coincidentes entre los que opinan que no hay normas o reglamentos innecesarios y los que opinan que sí los hay.

La autora procede entonces a ver si el número de empresas en las que el trabajador ha brindado sus servicios de *outsourcing*, puede estar expresando alguna inclinación o influencia en los resultados, y parece haber una relación que muestra que los empleados que han visitado mayor número de empresas, tienden a creer que sí existen normas innecesarias en la firma.

Al consultárseles a los empleados si consideran que es fácil introducir nuevas ideas en la empresa, el 81,25% opina que no lo es; el 9,38 cree que sí, y el 9,38% restante no contestó la pregunta. Dichos resultados se muestran en el Gráfico3-3

Gráfico 3-3. Opinión de los empleados sobre la facilidad de incluir nuevas ideas en la empresa



Fuente: Creación propia

Cuando se les pregunta a los encuestados “¿Considera usted que los empleados tienen que luchar contra obstáculos internos importantes para desarrollar su trabajo?”, sólo el 37,5% opinó que no; el 53,12 cree que sí, y un 9,38% no dieron respuesta.

Se le consulta al personal si consideran que sus requerimientos o inquietudes son atendidos; el 9,38% no contesta esta pregunta; un 28,13% responde que sí y el 62,49% contesta que no. Sin embargo, dentro de los que responden que sí, el 66,67% no se siente identificado con la empresa ni parte de ella. Dentro de los que afirman que no, un 70% no se siente parte de la organización y cerca del 85% no está identificado con ella.

Al consultar “¿Cuán importante es conocer y relacionarse con personas claves para ascensos o salir adelante?”, el 9,38% no contesta la pregunta; el mismo porcentaje opina

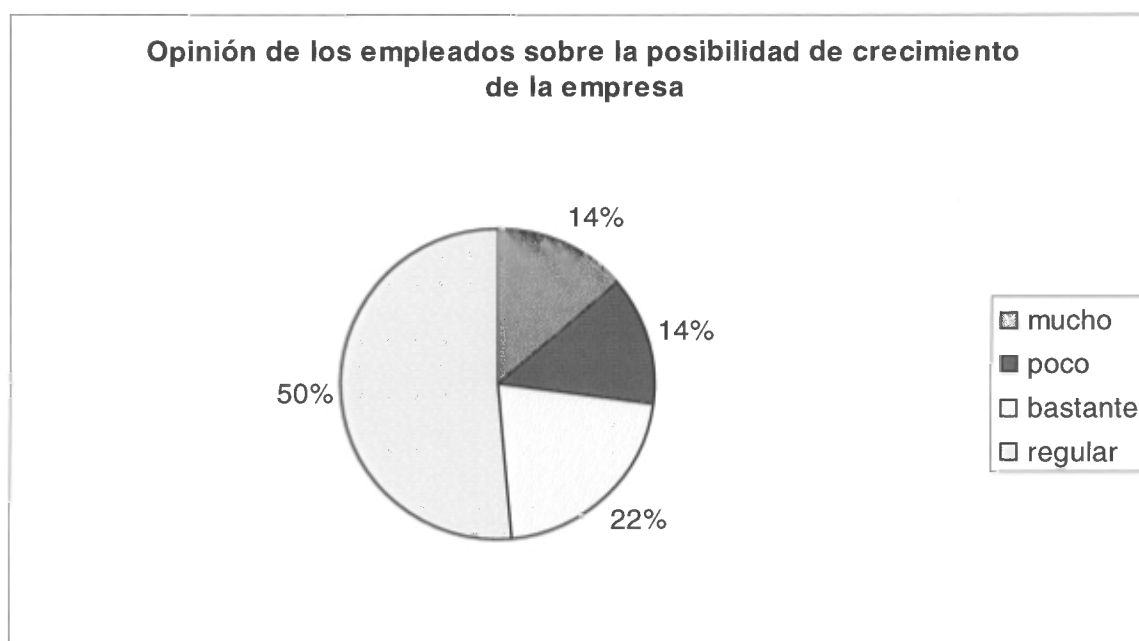
que nada importante; el 15,63%, poco importante; otro 9,38% dice que regular; el 21,88% que importante, y el 34,35% restante que muy importante.

Cuando se les consulta “¿Asiste a las actividades trimestrales que realiza la empresa?”, el 9,38% no responde; el 21,88% dice que no y el porcentaje restante afirma que sí.

3.1.7 Percepción sobre la empresa

Al solicitar que dijeran en una escala de uno a cinco, donde uno es muy poco y 5 es mucho, cuánto creen que crezca Componentes El Orbe en el futuro, el 15,63% califica con un 5; igual porcentaje con un 2; el 25% con un 4; el 59,37% restante con un 3. Dichos resultados se muestran en el Gráfico 3-4.

Gráfico 3-4. Opinión de los empleados sobre la posibilidad de crecimiento de la empresa



Fuente: Creación propia

En esa misma escala de uno a cinco, donde uno es muy malo y cinco es muy bueno, se les consulta cómo consideran que es laborar para Componentes El Orbe; el 6,25% no

contesta; el 18,75% califica con un dos; el 31,25% con un 3; el 31,25% con un 4; el 12,50% restante con un cinco.

Al preguntar “¿Considera usted que la compañía es respetada por otras empresas?”, el 31,25% dice que no, y el 68,75% restante que sí.

El 62,50% piensa que la empresa se mantiene actualizada a las necesidades del mercado; el 15,63% no responde, y el porcentaje restante que no se halla actualizada.

El 31,25% considera que que la firma no se mantiene actualizada tecnológicamente; y el porcentaje restante que sí lo hace.

Cuando se les consulta “En una escala de 1 a 5, donde 1 es muy débil y 5 es muy sólida, ¿Qué tan sólida considera usted que es Componentes el Orbe para competir con otras empresas que hacen lo mismo?”, el 21,88% la califica con un cinco; el mismo porcentaje la considera con un 4; el 15,63 % con un tres y el restante con un dos.

De las encuestas realizadas, se puede obtener el dato de que el 18,75% no se siente motivado por el trabajo que realiza y cree que puede dar más, de los cuales el 50% piensa que su trabajo es poco importante y el otro 50% que bastante importante.

Junto a lo expuesto anteriormente, cerca de un 28,13% opina que falta motivación para que los empleados den más en su trabajo.

Con esto se han puesto en observación varios puntos importantes, que ayudan a darse cuenta de cuál es el sentir de los empleados de Componentes El Orbe sobre la cultura de esta empresa en la cual se desempeñan.

En la siguiente sección, la autora pone bajo la lupa otro punto importante del ambiente organizacional, como lo es la comunicación empresa-empleado, que ayuda a que las personas se desenvuelvan de una mejor manera, sintiéndose seguros de que su trabajo

beneficia el desarrollo de la organización, y teniendo un conocimiento claro de lo que la compañía espera que ellos realicen.

Dentro de dicha comunicación se pretende ver qué tanto conocen los trabajadores los esfuerzos que realiza actualmente Componentes El Orbe para hacer llegar su ambiente organizacional a todos sus empleados, sin importar si éstos laboran dentro o fuera de la compañía.

3.2 Sentir y grado de conocimiento del personal externo de Componentes El Orbe sobre los medios utilizados por la empresa para su integración

En esta sección se desea saber si los esfuerzos en comunicación que realiza Componentes El Orbe han surtido efecto o si han existido fallas en los medios empleados, que no estén permitiendo una comunicación eficaz entre las partes.

La autora utiliza los resultados de la encuesta para mostrar los medios que los trabajadores emplean con mayor frecuencia en sus comunicaciones y cuáles son los motivos principales que los llevan a entablarlas.

Además se pretende mostrar el sentir de los funcionarios con respecto a la calidad de la comunicación, y si sienten que verdaderamente pueden tener una relación abierta y honesta.

Se procura primero determinar si los empleados de la compañía tienen conocimiento sobre la misión, visión y valores de la organización. Retomando los datos expuestos en la sección 3.1.3 (que corresponden a las preguntas 13, 14 y 15 del cuestionario), vemos que los encuestados respondieron de la siguiente manera:

- 1) Misión: alrededor del 31% de los encuestados la conoce
- 2) Visión: conocida por el aproximadamente 16% de los empleados

3) Valores: los conocen cerca del 9% de los servidores

Se les consulta también con cuáles otros departamentos se comunican y con qué frecuencia, para saber si existe algún tipo de interacción entre los sectores de la compañía.

Con respecto a los departamentos con los que se comunican los empleados, los resultados se muestran en la tabla 3-1.

Tabla 3-4. Comunicación de los empleados con los diferentes departamentos

Departamento	Porcentaje
Recursos Humanos	44%
Finanzas	19%
Ventas	9%
Asociación Solidarista	9%
Ningún otro	28%

Fuente: Creación propia

Y las frecuencias con que se dan estas comunicaciones son:

1. Recursos Humanos
 - a. 78,13% se refiere a su comunicación como poca
 - b. 21,87% que queda como promedio
2. Finanzas
 - a. 50% considera que se comunica poco con el departamento
 - b. 50% restante que es una comunicación promedio
3. Ventas
 - a. 100% describe su comunicación en una frecuencia media
4. Asociación Solidarista
 - a. 100% se comunica poco con dicho departamento

Como parte del estudio para ver qué tanto conocimiento poseen los servidores de las actividades que realiza la compañía para integrarlos, se les consulta a los encuestados si ellos tienen noción de cuáles lleva a cabo la organización para sus empleados y por qué medio es que se llegan a enterar.

A tales preguntas, los encuestados respondieron 71,88% que sí se enteran de las actividades y que el medio por el cual lo hacen es el correo electrónico. Para confirmar qué tan enterados estaban, se les pide además que listen las que conocen. Las más mencionadas por los encuestados son:

1. Navidad: 37,5% de los encuestados
2. Asociación: 18,75% de la muestra
3. Trimestral: 71,88% de los empleados
4. Día de la Madre y Día del Padre: 9,38% del personal encuestado

Finalmente en el campo de la comunicación se desea saber si los empleados se sienten a gusto con la comunicación entre sus compañeros y ellos, y si creen que dicha relación es abierta y honesta; a lo que el 71,88% responde que sí.

Habiendo procesado la información con ayuda de los empleados de Componentes El Orbe, se pretende estudiar cuáles puntos de la cultura organizacional están siendo puntualizados por los trabajadores como importantes de mejora para la empresa y cuáles otros parecen ser motivadores para los servidores.

Justamente es en el siguiente capítulo donde se analizan los datos previamente recopilados, y se le presenta a la empresa ideas, que puede utilizar para transmitir mejor a sus empleados la cultura de la organización.

CAPÍTULO IV: PLAN DE ACCION PARA LA COMPAÑÍA

Uno de los recursos más importantes con el que cuentan las empresas es precisamente su personal, que la ayuda a desempeñar sus funciones de manera competitiva en el mercado.

Si las organizaciones desean garantizarse la retención de sus mejores trabajadores, ellas deben encontrar cuáles son los aspectos que mantienen motivado a su personal y con todos los medios o recursos que posea tratar de mantener dichos aspectos actualizados, según vayan variando las necesidades de su gente.

Cuando las empresas conocen lo que motiva a su personal y trabajan en los cambios factibles que se requieren para que ello suceda, la compañía muestra que tiene clara la importancia de sus trabajadores, y que reconoce que son una parte esencial para el logro de sus objetivos.

Es claro que no es factible lograr un ciento por ciento de satisfacción en todos los miembros de la empresa, pues puede existir una gran variedad de gustos e individuos laborando en la compañía. De hecho, dicha variedad de personalidades (gustos, credos, opiniones y razas, entre otros) es la que brinda a la organización una gran riqueza intelectual, que le permite sobrevivir en el mercado.

Basta con que la empresa analice los puntos comunes de mejora que son señalados por sus miembros, para que ésta empiece a realizar pequeños grandes cambios, que puedan significar una gran diferencia en el mercado y le ayuden a retener a su personal, mientras realiza un proceso de mejora continua.

En las siguientes secciones se le presenta a Componentes El Orbe un conjunto de ideas, basadas en los resultados obtenidos de las encuestas a su personal, que pueden ayudarle a transmitir de manera más efectiva la cultura de la organización a todos sus miembros, ya sea que estos laboren directamente en sus oficinas centrales o brinden servicio de *outsourcing* a otras empresas.

4.1 Cómo motivar y mantener interesado al personal externo

Las teorías de administración de personal establecen como primer punto realizar un estudio, que diga cuáles son las expectativas que tiene la empresa sobre cómo se supone deben ser las cosas dentro de la compañía, o sea, que se establezca la base ideal del funcionamiento.

Luego como segundo paso, que se realice un estudio de la situación real que se vive día a día mientras se desempeñan las labores y, finalmente, como último paso, que se analice la diferencias en los dos universos previamente estudiados para realizar un programa que permita determinar las áreas que deben modificarse y cómo pueden ser cambiadas, para reducir lo más que se pueda, la distancia entre el mundo real que vive la compañía y el ideal, que se había establecido en algún momento.

Este trabajo procura ser una guía para la empresa, al precisarle los posibles puntos de mejora y brindarle propuestas por seguir, para mejorar en aquellas áreas que se necesite.

Basados en la teoría de Freemantle (2001, págs 39-45), es sabido que cada persona puede ser estimulada desde diecisiete diferentes grupos. Además, cada persona tiene distintos grupos que le pueden afectar.

Uno de los puntos descubiertos, es que a pesar de que Componentes El Orbe desea ser una empresa muy abierta a las opiniones de sus empleados y a nuevas ideas, el sentir de sus servidores es bastante diferente, lo cual puede estar desmotivándolos por sentirse poco valorados o de alguna forma ignorados.

Una forma que se le recomienda a esta empresa para estimular la motivación de su personal es, precisamente, que trate de hacer cumplir esos valores, que incluye teóricamente en su cultura organizacional, como el de "Respeto mutuo, escuchar y considerar todas las ideas, buscando siempre aquellas soluciones que más ayudan al éxito

de la empresa”; debe procurar formas de recolectar las apreciaciones de mejora que le ofrecen sus empleados y analizar formalmente la puesta en práctica de algunas de ellas. Pues como dice el 81.25% de los empleados no es sencillo introducir nuevas ideas a la empresa, lo que es relativamente alarmante pues se encuentra en posición antagónica con uno de los valores propuestos por la compañía.

Para esto (la recolección de las apreciaciones de su personal) se le aconseja a la empresa tener buzones de sugerencias, donde los empleados puedan hacer llegar sus opiniones, o una cuenta de correo, para ese mismo propósito.

La idea de estos buzones o cuentas de correo es tener a personal de Recursos Humanos evaluando los consejos brindados y analizando cuáles pueden ser implementados a corto, mediano o largo plazo en la firma. También se puede llevar un control de cuáles son las peticiones más comunes que realiza el personal, para darles mayor importancia a ellas y ponerlas a funcionar si se encuentra en las posibilidades de la empresa.

Con el fin de recolectar la opinión de los trabajadores, se recomienda realizar encuestas trimestrales (como esfuerzo inicial durante los primeros seis meses, la empresa puede realizar, para ayudar a establecer esta cultura, una vez al mes dichas encuestas) a subconjuntos de empleados, escogidos aleatoriamente, para que den su opinión sobre los puntos que puede mejorar la empresa, por ejemplo medios y frecuencia en la comunicación, compensación o reconocimientos al personal, oportunidades de desarrollo profesional para los empleados o su carrera profesional, entre otros.

Se entiende que hay aspectos burocráticos que pueden no depender de la empresa propiamente y que, por ende, no pueden ser modificados; pero es un mundo cambiante y la firma debe estar más abierta o receptiva a nuevas formas de hacer negocio o, inclusive, a nuevos negocios relacionados con su área de acción.

Alrededor de un 10% de los empleados de Componentes El Orbe manifiestan sentirse explotados y poco valorados en las funciones que desempeñaban, y consideraban que por falta de motivación no entregan más en su trabajo.

Una forma de solventar este punto, es nuevamente aprovecharse de los valores estipulados por la empresa, en este caso específico el valor “Concentración en el éxito, reconocer y premiar el esfuerzo medido por resultados”, para recompensar los logros, esfuerzos y la dedicación realizados por los empleados en procura de alcanzar alguna meta u objetivo.

Unas de las posibles formas que se pueden utilizar para recompensar a los empleados en estos casos, es la retribución económica o el darle al servidor unas horas, o días (según sea el caso) de tiempo libre, con goce de salario por supuesto, que compense cualquier tiempo o esfuerzo extra dedicado para cumplir con la meta, otra forma es retribuirle a los empleados su esfuerzo por medio de cenas o almuerzos con ejecutivos donde se les agradezca su colaboración o premiándole con la asistencia a seminarios donde el empleado pueda capacitarse en áreas de interés.

Cabe la posibilidad de que la falta de valoración que perciben los empleados en cuanto a las labores que realizan, esté de cierta forma relacionada con una ausencia de estímulo verbal por parte de sus superiores, donde se les recuerde el beneficio que recibe la compañía por el buen trabajo que realice cada uno de sus miembros.

Al ser éste un caso un poco más complejo de darle seguimiento, se le sugiere a la compañía que realice encuestas periódicas entre su personal (en forma aleatoria, significando esto que unas veces se consulte a unos miembros y, otras veces, a otros) que le ayuden a identificar cuáles áreas o valores de la empresa están fallando y deben mejorar.

En este punto la encuesta puede incluir preguntas como:

1. ¿Le reconoce su supervisor cuando realiza un buen desempeño?
2. ¿Le dice de manera positiva su supervisor en cuáles áreas puede mejorar para desempeñarse mejor en su trabajo?
3. ¿Se entera su supervisor cuando los clientes lo felicitan por un buen trabajo y lo reconoce frente a sus compañeros?
4. ¿Tiene reuniones con su supervisor, para hablar sobre temas que lo afecten o molesten en su trabajo diario?

Con estas preguntas la firma puede ir descubriendo en qué departamentos o secciones se necesita reforzar la motivación a los empleados y puede inclusive implementar un sistema de reconocimientos, donde el servidor pueda recibir un reconocimiento de la empresa (una gorra, una jarra, un lapicero, etc).

Muchas veces, en estos casos de *outsourcing*, se tiene que la cara de la empresa está únicamente representada por los jefes que se encuentran manejando el personal ubicado en cada una de las firmas a las que se les brindan los servicios.

Parte del problema que esto genera, es que la empresa depende grandemente de la relación que tengan el supervisor y el empleado. Si por algún motivo existe roce entre ellos, se puede estar limando y desgastando a la vez la relación con la firma, sin que ésta se dé cuenta de lo que está sucediendo.

Se le brinda por esto a la empresa una idea que puede ser implementada como solución a este problema, y así evitar que se pierda personal valioso para la compañía. La recomendación a la firma es que procure un acercamiento directo con sus miembros para no depender en exclusiva de la relación jefe-empleado, sino que el personal externo comprenda que son vivencias circunstanciales e independientes a la compañía.

Para aminorar el problema, la empresa puede además conocer el sentir de los subordinados hacia sus superiores. Actualmente, la empresa somete a sus empleados a

evaluaciones realizadas por sus jefes inmediatos. Se recomienda que también los subordinados evalúen el desempeño de sus jefes, para que éstos puedan mejorar a su vez.

Algunos ejemplos de las preguntas que pueden ser incluidas en estos cuestionarios son:

1. ¿Le informa su jefe de las actividades que programa la empresa?
2. Cuando usted busca a su supervisor para hablar con él sobre temas que le preocupan, ¿lo atiende?
3. ¿Se preocupa su supervisor por darle las herramientas necesarias para que usted desempeñe bien su trabajo?
4. ¿Atiende su supervisor las dudas o problemas que usted enfrenta y trata de ayudarlo?

Con estas preguntas se puede analizar qué puntos deben ser mejorados por los supervisores o jefes de personal, y hasta se les puede impulsar a que lleven cursos que les permitan mejorar sus áreas débiles.

Con esto se le garantiza a la empresa estar incorporando en el manejo de su personal y la solución a los problemas que se presenten en esa área, mayores puntos de vista y estar tomando en cuenta a todos los colaboradores.

A su vez, la organización puede minimizar el impacto que causa la lejanía; incluye además una solución para que la cara de la empresa no se encuentre únicamente en la representación de los supervisores de cada firma.

A las encuestas y evaluaciones que realice la empresa, es bueno que se les dé seguimiento por medio del personal de Recursos Humanos para que se estudien los resultados, y les hagan llegar las observaciones a los gerentes y, de ser posible, se les ayude a entrenarse en sus puntos menos fuertes. Además es bueno que se publiquen los resultados (en porcentajes), incluyendo qué áreas han de mejorar y los planes que se tiene para lograrlo

(donde se incluye a todo el personal), para que con el pasar del tiempo se vea si ha habido progreso o no en los indicadores obtenidos, lo que facilita el seguimiento y control.

Esto puede servir como parte de la motivación al personal, pues se les muestra que sus opiniones son tomadas en cuenta y muy valoradas por la organización.

Como punto importante por tomar en cuenta, las encuestas deben ser vistas tanto por la empresa como por sus empleados, como una herramienta que les va a permitir a todos mejorar sus puntos débiles y no un arma de sanción o destrucción.

Si los empleados llegan a percibir que con estas evaluaciones o encuestas su trabajo está en riesgo (y se utilizan con ese fin por parte de la empresa), es muy probable que en vez de motivar al personal, se le desmotive fuertemente; con este punto se le recomienda a la compañía ser sumamente cuidadosa con el trato que se les dé a esos resultados, y no tergiversar su uso.

Se le aconseja a la empresa para mejorar la motivación de sus miembros, poner al servicio de todos sus empleados mayor información sobre los cursos o capacitaciones que brinda la firma y que pueden ser cursados por ellos; muchas personas suelen ser motivadas por su crecimiento intelectual y profesional, como se vio en el capítulo primero.

Continuando con esta sugerencia, puede ser beneficioso, que la empresa ponga a disposición de todos los empleados, tanto internos como externos, cursos en línea como por ejemplo:

1. Administración de personal,
2. Comunicaciones efectivas,
3. Confrontación de problemas,
4. Reparación de equipo,
5. Bases de datos,

6. Instalación de servidores,
7. Atención al cliente,
8. Recolección de requerimientos,
9. Escucha efectiva, etc.

Lo anterior les permitirá ser mejores en su trabajo diario, y el que sean impartidos en línea habilitará la posibilidad de que sean tomados por el personal en cualquier horario y momento, según la conveniencia de cada uno de ellos.

Finalmente, se le recomienda a Componentes El Orbe, realizar estudios periódicos que le permitan comprender las necesidades de su personal, sus gustos y agentes motivadores, que le ayuden a identificar cuándo sus empleados están perdiendo motivación para buscar en lo posible una nueva “sorpresa” o estímulo, que les haga mantener su interés y motivación por un período más prolongado.

Para esto la firma puede consultarles a los trabajadores en qué áreas les gusta laborar, cuáles son sus fortalezas y cuáles los puntos en los que esperan crecer. Con base en la información recolectada, la compañía puede ubicar o desplazar a sus empleados a diversos departamentos o empresas, donde puedan dar lo mejor de sí y a su vez aprender de sus compañeros.

La empresa puede consultar a sus empleados si les gusta moverse constantemente de labores, o prefieren la estabilidad y, basados en dicha información, brindarles el ambiente en el que les resulta más cómodo laborar.

Periódicamente, cada tres meses por ejemplo, la firma con ayuda de los supervisores, puede pasar encuestas que le permitan averiguar si los empleados aún se sienten a gusto en las actividades que están realizando para cuando se tenga oportunidad, si los colaboradores quieren moverse, lo logren hacer.

4.2 Medios y frecuencia en la comunicación con los empleados externos

Cuando una compañía maneja múltiples empleados y varios de éstos fuera de sus instalaciones, la comunicación se vuelve parte fundamental de las operaciones, si se desea mantener unido y sincronizado a todo el personal.

Es muy importante que todos los empleados conozcan hacia dónde se dirige la empresa y cómo ellos forman parte de ese gran plan que tiene la compañía.

Teniendo conocimiento los empleados de estos aspectos, es más fácil y llevadero el desempeñar las labores diarias, pues se tiene una meta común por la que se está trabajando, lo cual llega a ser muy motivante para los colaboradores.

Como se presentó en el primer capítulo, la comunicación en la empresa es un factor muy importante que debe tenerse en cuenta, tanto para transmitir la cultura como para mantener la motivación del personal.

Es la comunicación un punto clave en toda compañía, pues es la encargada de unir todos los eslabones o departamentos que conforman la cadena organizativa. Dependiendo del tipo y calidad de comunicación que tengan internamente las empresas, así será la relación y unión entre sus miembros e inclusive la relación que tengan los empleados con la firma misma.

En lo que se refiere a la comunicación, existen varios factores influyentes en este punto que la organización no debe pasar por alto y son los medios empleados y la frecuencia.

Si las compañías utilizan medios de comunicación que no son efectivos, no importa qué tan frecuente se realicen los comunicados o qué tan valiosa sea la información transmitida; todos los datos se van a perder, o no van a alcanzar el destinatario final, o lo alcanzarán en el momento incorrecto.

Igualmente, si los medios son efectivos, pero el mensaje enviado o la frecuencia son equívocos, va a existir un problema de comunicación entre las partes y se puede encontrar problemas inesperados.

Componente El Orbe parece, desde una primera perspectiva, estar realizando un buen trabajo en materia de comunicaciones. El medio más utilizado por todos sus miembros es el correo electrónico, y la mayoría parece sentir que sí están al tanto de las actividades y noticias que ocurren en la compañía.

Esto, aunque parecen buenas noticias de primera entrada, son realmente una alarma para la empresa, si luego en un análisis más exhaustivo muestran un resultado opuesto al que se había creído.

En el caso de Componentes El Orbe, si se le da un segundo vistazo a la información que manejan los miembros de la organización, parece haber una inconsistencia entre el porcentaje de información que los empleados creen o sienten conocer y lo que realmente conocen.

La advertencia en este caso, no está referida a que los trabajadores sientan descontento por no saber lo que sucede en la empresa; sino por todo lo contrario, en este punto los empleados de la compañía creen estar enterados de lo que ocurre en la firma pero todos poseen informaciones diversas y aunque con cierta intersección, deja abierta la disposición para lo que algunos llaman “radio pasillos” o chismes, lo cual sí puede llegar a generar descontento en los servidores.

Por tal razón, se le recomienda a la empresa iniciar una campaña de correos electrónicos hacia sus empleados, donde se les informe de cada actividad que se esté pensando organizar, de cada curso que se pretenda impartir y de cada acontecimiento importante que le suceda a la firma.

En caso de que los empleados tengan dificultad para acceder el correo electrónico, se le recomienda a la compañía el envío de boletines escritos, con la información reciente, donde se les informe a los servidores lo que a otros se les está haciendo llegar por medio electrónico.

Es importante que los empleados conozcan no sólo acerca de las actividades sociales que se van a realizar, sino del acontecer de la empresa, que sepan si existe un nuevo cliente o un nuevo producto se que está introduciendo al mercado, básicamente que se introduzca a los colaboradores al mundo real que vive la firma y que no se les aisle de esta información.

Cuanta más información posean los empleados sobre lo que le sucede a la empresa, mayormente se van a sentir parte de ella, más la van a conocer y más van a vivir y sentir lo que es trabajar en dicha compañía.

Se le recomienda a Componentes El Orbe, que fragmente la información que va a enviar a sus empleados en temas o puntos importantes y de interés común. Por ejemplo, que tenga correos titulados o enviados por grupos encargados de los entrenamientos a personal, otros por productos nuevos y beneficios de la empresa, etc.

También se le recomienda que haga una adecuada selección de los correos que son de envío masivo y los que son sólo de interés específico de ciertos grupos, para que los empleados no sientan que están recibiendo correo basura todo el tiempo de parte de la empresa.

Con respecto a la comunicación entre los miembros, se le recomienda a la empresa que realice actividades no sólo para informar a los empleados sobre el acontecer de la firma y las labores de cada uno de sus miembros; sino que dedique secciones de dicha reunión a realizar actividades de entretenimiento en grupo, que impliquen la mezcla de todos lo miembros, que estimule la comunicación entre los servidores y propicie el cultivo de nuevas relaciones interpersonales.

Al realizar esto, se procura que todos los miembros no sólo sean un nombre más en la planilla, sino que realmente se conozcan y se vaya creando un ambiente de camaradería entre sus miembros.

Si las diferentes partes de la organización se conocen y se relacionan amistosamente, es más probable que exista una cohesión de grupo y con esto un mayor sentimiento de pertenencia.

Otro punto importante por considerar en la comunicación dentro de cualquier empresa es el modo en el que se expresan las personas, y el contenido del mensaje que se desee dar a conocer.

Dependiendo de la forma en que se digan las cosas, los mensajes pueden llegar en forma errónea a los receptores. En estos casos, es muy importante recordar la variedad de personalidades en la empresa y tratar de estimular el respeto a los diversos puntos de vista.

La empresa debe proveer a sus empleados la posibilidad de hablar claramente con jefes, subordinados o iguales en un lugar neutro y tranquilo, como una sala de conferencias reservada especialmente para tal efecto, de una manera libre y sin temor a represalias, cada vez que alguno de los miembros sienta la necesidad de expresar alguna preocupación; mostrando un trato justo y equitativo para todos los demás miembros. La compañía debe fomentar un ambiente de igualdad, donde todos pueden expresar sus ideas de forma respetable.

Si la empresa hace énfasis en que los empleados concreten una cita con sus supervisores, cada vez que sientan la necesidad de comunicarse con ellos, y que hablen de forma tranquila y honesta en un lugar privado y neutro (como una sala de reuniones o conferencias, especialmente reservada para ellos), la organización puede conseguir un ambiente de comunicación abierta.

Se le recomienda además a la empresa para esto, establecer un proceso neutro en el cual se puedan atender respetuosamente los conflictos que puedan surgir entre diferentes miembros de la organización y de ser posible entrenar a los empleados en la resolución efectiva de problemas..

Finalmente se quiere recordar que al igual que en la motivación de personal, es importante que la empresa preste atención si la comunicación está siendo efectiva, revisando o consultando constantemente si los mensajes han sido recibidos o incluir en el mensaje una nota que se autoenvíe cuando ha sido leído, y monitoree, por medio de estadísticas de efectividad en la comunicación (cuáles medios llegan a más empleados, cuáles logran mayor asistencia, etc.), si es necesario reemplazar algún medio existente por alguno más nuevo, o si la frecuencia y calidad de los mensajes debe ser modificada, para que se adapte mejor a las circunstancias que se estén viviendo en la actualidad; dicho de otro modo, la firma debe monitorear constantemente las comunicaciones (revisando las estadísticas, para ver si las comunicaciones siguen siendo igual de efectivas) para ajustarlas a las necesidades tanto del personal como de la empresa y el entorno.

4.3 Cómo influenciar a los empleados externos de Componentes El Orbe con la cultura organizacional de la compañía

Todas las empresas tienen indirectamente adheridas a ellas una serie de comportamientos que guían la actuación cotidiana de sus miembros. Como se ha mencionado anteriormente, a esto se le llama cultura organizacional y se transmite de empleado a empleado de modo práctico, dicho de forma más apropiada, a manera de ejemplo.

Cuando un empleado ve cómo se comportan los demás y nota que es una forma aceptada por el grupo en el que se desenvuelve, este miembro adquiere también dicho comportamiento.

Si los comportamientos que va tomando el individuo no se ven interferidos por los valores morales, religiosos o de otra índole, aprendidos previamente, es muy probable que la persona no tenga problemas en adquirir los nuevos procedimientos.

Si las acciones refuerzan las normas previamente aprendidas, es más fácil que la persona las aprenda y las absorba, o interiorice como propias.

Es por esto que la mejor forma en que se les puede enseñar a los individuos comportamientos nuevos, es convenciéndolos de que son correctos y socialmente aceptados.

En el caso de una cultura organizacional, la mejor forma en que se puede enseñar es viviéndola continuamente, lo cual es fácil para quienes laboran en las oficinas centrales de Componentes El Orbe, pero no para los que trabajan bajo la influencia de otras culturas organizacionales.

A este punto, aunque se entiende la dificultad a la que se enfrenta Componentes El Orbe, como muchas otras compañías que brindan servicio de *outsourcing*, se requiere una forma que garantice a la firma que sus empleados no la van a dejar por no sentirse miembros de la empresa; se necesita minimizar por medio de la atención de las necesidades del personal, su rotación.

En este caso, los mejores consejos que se le pueden dar a la empresa, para hacer llegar hasta sus empleados externos la influencia de su cultura organizacional, luchando contra la cultura a la que mayormente se expone a estos servidores, son primordialmente:

1. Mantener una comunicación abierta y estrecha entre los integrantes de la empresa, por medio de las reuniones antes mencionadas entre los miembros para discutir puntos de interés y por medio de los encuentros trimestrales; para con esto lograr que la influencia de los empleados que viven más fuertemente la cultura

organizacional de Componentes El Orbe, la transmite de manera indirecta a los que no gozan de dicho privilegio.

2. Monitorear frecuentemente, por medio de encuestas al personal, el grado de satisfacción de los empleados hacia la firma, con el fin de mejorar dicho indicador y facilitar al colaborador la aceptación de la cultura de la empresa, pues como se ha comentado antes, cuanto menos conflicto de intereses se tenga, más fácil resulta al individuo absorber una cultura.
3. De ser posible, dos veces al año permitirle a un par de trabajadores vivenciar el ambiente de la empresa, exponiéndolos a días normales de trabajo dentro de las oficinas principales de Componentes El Orbe, donde convivan con los empleados internos de la organización, y se evidencien los valores y normas que conforman la cultura organizacional.
4. Incluir al personal externo en las actividades, llevarles charlas de parte de la empresa o externar agradecimientos públicos de los trabajos realizados por estos miembros, para que ellos vean y sientan que realmente son tomados en cuenta y valorados. Con estas actitudes y comportamientos indirectamente se transmiten los valores, como el de un lugar agradable para trabajar, que conforman la cultura de la organización.

Es importante reconocer y estar claros que para lograr la integración de los miembros externos a una compañía, se necesita no solamente enseñarles las normativas bajo las cuales se rigen los empleados internos de la empresa, sino que es necesario también motivar a los empleados y hacer que a éstos les guste trabajar en la empresa, creando un ambiente confortable y amigable en el cual se puedan desempeñar.

Actualmente Componentes El Orbe, está en el primer paso de un proceso muy importante de integración, al aceptar hacer el estudio del sentir de sus empleados con respecto a la empresa; el reto siguiente, es tomar acciones que le permitan mejorar en las áreas señaladas por sus trabajadores, que basados en las encuestas parece ser mayormente el tema motivacional al que hay que darle énfasis.

Se puede ver la integración de los miembros de una empresa como una campaña de mercadeo, en la que hay que inculcar en los empleados la idea de que la firma para la que laboran es una buena compañía, y que vale la pena continuar ahí por todos los beneficios monetarios, profesionales, intelectuales y humanos que les ofrece.

Cuanto más motivado esté el empleado y más a gusto se sienta donde trabaja, más fácilmente se le puede vender dicha idea.

Bibliografía

Trabajos finales de graduación

Alfaro, R.J. (2000). *Aplicación de una medición de clima organizacional en DEMASA división Palmito*. Tesis de licenciatura no publicada. Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica.

Libros

Freemantle, D. (2001). *El factor estímulo: la nueva dimensión en la motivación* (1ra ed.). Brasil: Prentice Hall.

Gordon, J. R. (1997). *Comportamiento organizacional* (5ta ed.). México: Prentice-Hall.

Hodgetts, R. M.; Altman S. (1991). *Comportamiento en las organizaciones* (1ra ed.). México: McGraw-Hill.

Jofré, A. (2000). *Enfoques gerenciales modernos* (2da ed.). Costa Rica: Ediciones Delphi.

Robbins, S. P. (1994). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones* (6ta ed.). México: Prentice-Hall.

Robbins, S. P. (1996). *Comportamiento organizacional: teoría y práctica* (7a ed.). México: Prentice-Hall.

Robbins, S. P. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional* (5ta ed.). México: Prentice-Hall.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (10a ed.). México: Prentice-Hall.

Glosario

Integrity: Integridad

Open View: Vista abierta

Desktop Optiplex: tipo de computadora de escritorio

PowerVault: empresa que vende Equipo computacional

I/O (input/output): entrada/salida

Outsourcing: sistema por el cual una empresa contrata a otra para que le brined un servicio.

Stock: en bodega

SOLARIS: sistema operativo utilizado en computadores

HPUX: sistema operativo utilizado en computadores

AIX: sistema operativo utilizado en computadores

Linux: sistema operativo utilizado en computadores

Unix: sistema operativo utilizado en computadores

Shell: concha o base

Anexos

Metodológicos

Anexo N.1
Ficha bibliográfica

Nombre del autor:	
Nombre del libro:	
Editorial:	
Año de edición:	
Edición número:	
País de edición:	
Título del capítulo:	
Capítulo número:	
Página número:	
Notas:	

NOTA: Las secciones de esta ficha bibliográfica se basan en la antología elaborada por la Dra. Flory Fernández, profesora tutora de Práctica Profesional I, y redacción propia de la investigadora.

Anexo N.2
Cuestionario

A. Generalidades del empleado

1. Sexo: F___ M___
2. Edad: _____
3. Estado civil: _____
4. Nacionalidad: _____

B. Descripción del empleado

5. Mayor grado académico concluido
 - Ninguno _____
 - Escuela _____
 - Colegio _____
 - Universidad bachiller _____
 - Universidad licenciatura _____
 - Universidad maestría _____
 - Universidad doctorado _____
6. ¿Qué puesto desempeña en la empresa? _____
7. ¿Cuántos años tiene usted desempeñando ese puesto? _____
8. ¿Su profesión es?
 - Ing. Eléctrico _____
 - Ing. Sistemas _____
 - Adm. Empresas _____
 - Abogado _____
 - Otro _____
 - Especifique _____
9. ¿Cuántos años tiene usted laborando para Componentes El Orbe? _____
10. ¿A qué empresa le brinda usted servicio actualmente?
 - Alimentos Heinz _____
 - AM PM _____
 - BCAC _____
 - Banco Nacional _____
 - Banco Popular _____
 - BATCA _____

- ICE_____
 - Otra_____
- Especifique_____

11. ¿Desde cuándo le brinda servicio a esa empresa?_____

12. Desde que trabaja en Componentes El Orbe ¿a cuántas empresas les ha brindado servicio?_____ ¿Cuáles?_____

C. Conocimiento de la empresa Componentes El Orbe

13. ¿Conoce usted la misión de la empresa? Sí_____ No_____

14. ¿Conoce usted la visión de la empresa? Sí_____ No_____

15. ¿Conoce usted los valores de la empresa? Sí_____ No_____

16. Dé conocer alguno de los anteriores, ¿de dónde o cómo los conoció?_____

17. ¿Cuáles son los valores de Componentes El Orbe? _____

18. ¿Quién dirige la empresa?_____

19. ¿Dónde está ubicada? _____

20. ¿A qué se dedica o qué hace la compañía?_____

21. ¿Tiene la organización página *Web*? Sí____ No____ Si su respuesta es afirmativa, ¿cuál es el URL?

22. ¿Realiza la empresa actividades para todos los empleados? Sí____ No____ Si su respuesta es afirmativa, ¿cuáles?

D. Motivación

23. En una escala de 1 a 5 donde 1 es muy poco y 5 es mucho, ¿qué tan valioso cree usted que es su trabajo?_____

24. Durante sus años de servicio en Componentes El Orbe ¿ha logrado ascender? Sí____ No____ ¿Ha tenido la oportunidad? Sí____ No____

25. ¿Cree usted que en la compañía tiene la oportunidad de desarrollarse profesionalmente? Sí____ No____

26. ¿Le gusta a usted el trabajo que desempeña? Sí____ No____ ¿Por qué?

27. ¿Siente que puede ofrecer más en su trabajo? Sí____ No____

28. ¿Le motiva el trabajo que realiza? Sí____ No____

29. ¿Le gustaría desempeñar otras labores en su trabajo? Sí____ No____
¿Cuáles?_____

30. ¿Se siente identificado con la empresa? Sí____ No____

31. Cuando conocidos suyos ocupan servicios o productos que ofrece Componentes El Orbe, ¿recomienda a la firma? Sí____ No____

32. ¿Se siente parte de la empresa? Sí____ No____

F. Ambiente organizacional

45. ¿Considera usted que existen normas, reglas o procedimientos innecesarios?
Sí____ No____
46. ¿Es relativamente fácil introducir nuevas ideas en la empresa? Sí____
No____
47. ¿Considera usted que los empleados tienen que luchar contra obstáculos internos importantes para desarrollar su trabajo? Sí____ No____
48. ¿Considera usted que los empleados reciben atención en sus requerimientos o inquietudes? Sí____ No____
49. ¿Cuán importante es conocer y relacionarse con personas claves para ascensos o salir adelante?
 ➤ Nada importante
 ➤ Poco importante
 ➤ Regular
 ➤ Importante
 ➤ Muy importante
50. ¿Asiste a las actividades trimestrales que realiza la empresa? Sí____
 No____ ¿Por qué?_____

G. Percepción sobre la empresa

51. En una escala de 1 a 5 donde 1 es muy poco y 5 es mucho, ¿cuánto cree usted que crezca Componentes El Orbe en el futuro?_____
52. En una escala de 1 a 5 donde 1 es muy malo y 5 es muy bueno, en comparación a otras empresas, ¿cómo considera usted que es laborar para Componentes El Orbe?_____
53. ¿Considera usted que la compañía es respetada por otras empresas? Sí____ No____
 ¿Por qué?_____

54. ¿Considera usted que la empresa se mantiene actualizada a las necesidades del mercado? Sí____ No____ ¿Por qué?_____

55. ¿Considera usted que la firma se mantiene actualizada tecnológicamente? Sí____
No____ ¿Por qué?_____

56. En una escala de 1 a 5 donde 1 es muy débil y 5 es muy sólida, ¿qué tan sólida considera usted que es Componentes el Orbe para competir con otras empresas que hacen lo mismo? _____

NOTA: Las preguntas de este cuestionario se basan en varios aspectos: la orientación de Oscar Ramírez, profesor guía; el cuestionario de clima organizacional de Abel Salas, y el cuestionario empleado por Alfaro, R.J en su trabajo final de graduación, y redacción propia de la investigadora.