



UNAPÉC
UNIVERSIDAD APEC

Escuela de Graduados

Monografía para optar por el título de Maestría, en el Programa de:

Gerencia y Productividad

Título:

“Estudio de satisfacción del Personal de control Interno en relación al logro de los objetivos y su impacto en la productividad de una entidad Bancaria, Caso: B.D., Período 2011-2012.”

Sustentante:

Nombre:

Lic. Kelvin Reyes Alvarado

Matrícula

2011-2319

Tutor:

Dra. Ada Bazil

Santo Domingo, D. N.

Abril, 2013.

RESUMEN

Este trabajo de investigación se propone crear un estilo gerencial ético que contribuya a la satisfacción laboral de los empleados, que incremente los niveles de productividad y que impacten los objetivos y rentabilidad de la organización. Para esto, se analizarán los elementos sensibles de la satisfacción laboral, como son: La justicia, equidad, comunicación y retroalimentación, dirección y liderazgo e integridad en lo que se dice y hace en los niveles ejecutivos y gerenciales. Las conclusiones de esta investigación sugieren un modelo gerencial ético, donde se plantea que los gerentes deben basar sus gestiones con el personal, la gente externa a la organización y su entorno, basados en principios o normas éticas que rijan y concentren su conducta al bien hacer a los demás, poniéndose en el lugar de la gente que le rodea, a fin de cuidar la manera de conducirse con los mismos y también la naturaleza que le rodea. En adición, se hace la propuesta de un modelo gerencial ético, fundamentado e influenciado en el temor de Dios como fuente estructural de la organización y los individuos, y a su vez, principios éticos que rijan la conducta de los empleados y ejecutivos, sin olvidar la naturaleza o entorno.

INDICE

Dedicatorias	vii
Agradecimientos.....	viii
Introducción.....	1
I. La Satisfacción laboral.....	3
I.1 La satisfacción laboral	3
I.2 Elementos de la satisfacción laboral.....	19
I.2.1 Jerarquía de necesidades de Maslow.....	21
I.2.2 Teoría de las expectativas	26
I.3 La justicia en el departamento de C.I.....	31
I.4 La comunicación del departamento de C.I.....	37
I.5 La productividad del departamento de C.I	40
I.6 Mejores prácticas.....	45
II. Medición y análisis de la satisfacción del personal de Control Interno.....	49
II.1 Encuesta de satisfacción laboral y productividad.....	49
II.2 Análisis de resultados de la encuesta.....	51
II.2.1 Análisis de resultados de la entrevista	60
III. Propuesta de Modelo Gerencial de Alta Satisfacción Laboral y Productividad del Personal en relación a los objetivos organizacionales.....	70
III.1 Estilo gerencial ético como gestor de la satisfacción laboral y productividad del personal en relación a los objetivos organizacionales.....	70
III.2 Propuesta de Modelo Gerencial Ético.....	72

Recomendaciones	77
Conclusiones	79
Bibliografía	80

Anexos:

Anexo #1: Anteproyecto

Anexo #2: Modelo de Encuesta

Anexo #3: Gráficos

INDICE DE FIGURAS

Figura No.1: Distribución salarial equitativa en departamento.....	99
Figura No.2: Satisfacción con la remuneración en relación a funciones.....	99
Figura No.3: Comunicación desde la gerencia hacia empleado	100
Figura No.4: Frecuencia de comunicación y retroalimentación	100
Figura No.5: Dirección de personal efectiva	101
Figura No.6: Necesidad de mejora en dirección de personal y liderazgo	101
Figura No.7: Gerencia parcializada con empleados	102
Figura No.8: Distribución equitativa de cursos de capacitación a empleados	102
Figura No.9: Distribución equitativa de asignaciones de trabajo a empleados	103
Figura No.10: Coherencia entre lo dicho y hecho por la gerencia	103
Figura No.11: Factor humano al momento de enfoque de objetivos	104
Figura No.12: Evaluación de condiciones de empleados cualquier circunstancia.....	104
Figura No.13: Satisfacción con los compañeros de labores	105
Figura No.14: Ambiente laboral y suficiencia de recursos	105

DEDICATORIA

Al Rey de reyes y Señor de señores: Jesucristo:

Mi refugio, amparo y fortaleza. Convencido estoy, y es una realidad para mí, de que no ha existido, no existe, ni existirá jamás -con Tu ayuda- un Ser tan especial y Supremo como Tu, de lo que conocemos, no conocemos y aún no existe, que ocupe Tu lugar en mi vida. Que mi alma siempre se derrita en Tu perfecto consejo y Tu casa sea mi morada.

A mi esposa, hijas, padres y hermanas:

A mi compañera de vida, Sujeiry Cristina Belliard Bello, porque has soportado con paciencia y amor el tiempo que no te he dedicado por causa de este proyecto, has preferido el sacrificio propio para verme crecer a mí. El Rey te pagará, se lo ruego.

A mis tres hijas Keiry Christine, Sully Marie y Keren Susibell, son el oasis, alegría y amor que junto a mami, complementan mi vida, Dios las guarde.

A mis padres y hermanas:

Pablo Reyes Suriel, María Altagracia Alvarado Basilio, Suly Hiddekel y Milcaury Johmely, gracias por estar siempre ahí de manera incondicional, porque me aceptan como soy y me aman con amor real no importa la circunstancia. Ojalá la sociedad con familias como esta.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad APEC:

Por abrirme las puertas de esa alta casa de estudios y poner a mi disposición los recursos requeridos para formarme como profesional.

A mis profesores y asesora:

Por poner a mi disposición sus conocimientos y experiencias.

A mi asesora la Dra. Ada Bazil, porque la rigurosidad que ella emplea para que la investigación sea la mejor, nos hace un mejor profesional y eleva el conocimiento y la seriedad de las investigaciones.

.

Al Banco Popular y mis compañeros de trabajo:

Por todo el apoyo brindado en este trabajo, al tomarlos como muestra para la investigación, y también por las importantes experiencias que he podido adquirir a través de esta prestigiosa entidad Bancaria.

El equipo élite, conformado por Omar, Jonathan, Pavel, Pedro, Claudia, Ángel, Juan y Doña Miriam, han colaborado conmigo de alguna forma u otra, son profesionales de primera línea, gracias por todos sus aportes técnicos, sociales y sobre esto su compañerismo.

INTRODUCCION

Día a día, los empleados del departamento de Control Interno del Banco Dominicano, afrontan una serie de dificultades que no tienen su origen en lo físico o tangible, sino en el modo de comportamiento que utiliza la gerencia del mismo para lograr los objetivos de la organización.

En muchas ocasiones, los seres humanos somos dados a “encasillar” nuestras dificultades sociales y de entorno, en cosas que podemos ver y tocar, pero resulta que, muchas veces eso que catalogamos, no es el origen del problema, y más en este asunto de la satisfacción laboral donde se evalúan diversas variables, que como veremos en el desarrollo de la investigación, muchas veces la solución de estas dificultades no pueden resolverse con asuntos tangibles.

Este dilema por encontrar una salida a los problemas que sufren los empleados, no tan solo de Control Interno, sino de todas las organizaciones en sentido general, es la motivación que nos lleva a tomar un ordenador y realizar un exhaustivo análisis de las investigaciones más recientes de la satisfacción laboral, la productividad que este fenómeno produce y su impacto en el logro de los objetivos que se plantea cumplir la gerencia.

Siendo esto así, el objetivo de nuestra investigación, en sentido general, es proporcionar un estilo gerencial ético que contribuya a la satisfacción laboral de sus empleados, incremente los niveles de productividad e impacte positivamente, de esta forma, la rentabilidad de la entidad objeto y el resto organizaciones del mundo, que tomen como referencia nuestro modelo.

La metodología que nos proponemos aplicar en el trabajo de campo, es: La técnica de encuesta y entrevistas con los empleados del departamento de

Control Interno, a fin de obtener datos e impresiones de los mismos como fuente directa de información.

En vista de que, consideramos la satisfacción laboral como una de las herramientas más importantes para el logro de los objetivos de la organización, abordaremos nuestra investigación, analizándola bajo la siguiente estructura: Los elementos que componen la satisfacción laboral, la justicia, la comunicación, la productividad y mejores prácticas que promueven la satisfacción en los empleados, luego, analizaremos las encuestas y entrevistas y partiendo de los resultados que arroje nuestra metodología de campo, proponiendo un estilo gerencial y modelo ético, como gestores de la satisfacción labora, productividad y logro de objetivos en las organizaciones.

Puesto que las exigencias del mundo de los negocios actuales tienen la tendencia de seguir niveles de competitividad exigentes, debido al desarrollo que trae consigo la globalización al quebrantarse las barreras nacionales de los países a nivel mundial, se hace imperante la necesidad de dirigir los empleados –principal activo de las empresas- de forma apropiada y justa, de ahí la importancia de esta investigación.

Menester es de aquellos que gestionan el personal y aquellos que son dirigidos, el conocer aquellas partes sensibles que muchas veces no son tomadas en cuenta al momento de dirigir los grupos humanos dentro de las organizaciones.

Le invitamos a que disfrute de la lectura de esta investigación, y con una vista crítica, analítica y reflexiva, evidencie por su propia cuenta, el gran impacto que producen cuestiones como la ética y moral y otros asuntos de gran interés, que pueden cambiar el rumbo de cualquier organización, si se lleva al campo práctico nuestro modelo gerencial ético.

1. La Satisfacción laboral

1.1 *La Satisfacción laboral*

En el devenir del tiempo, continuamente hemos escuchado la frase que sostiene que "trabajar con gente es difícil", y ciertamente, existe una complejidad marcada en la administración de los recursos humanos.

El hombre en sentido general ha podido dirigir todo su entorno, las evidencias son claras y contundentes, debido a que podemos ver consecutivamente como los seres humanos hemos logrado dirigir los seres vivos -entiéndase plantas y animales-, las maquinarias e inclusive a nosotros mismos.

El hombre ha llegado incluso a incursionar en estos dos últimos siglos (XX y XXI), en actividades que nunca fueron imaginadas en la historia de la humanidad pasada (amen de esos grandes logros que han beneficiado de manera directa e indirecta a toda la humanidad, como: llegar a la luna, la fabricación en serie de automóviles, los sistemas de computación, la inteligencia artificial, entre muchos otros más conocidos por todos) pero sabiendo que también hemos heredado de estos logros una serie de problemas clave para todas las sociedades a nivel mundial (las cuales no serán abarcadas en el análisis) y que actualmente son difíciles de resolver y dentro de los cuales se encuentra el objeto de nuestro estudio que se estará analizando en este capítulo: La satisfacción laboral.

Ciertamente, el ser humano en sentido general ha alcanzado una supremacía en los logros y avances científicos que se manifiestan en la tecnología, medicina, ingeniería, entre otras ramas del saber, pero los seres humanos a pesar de los grandes recursos intelectuales que hemos heredado de la historia, a nivel general, no hemos podido lograr dirigirnos de forma apropiada en un ciento por ciento a nosotros mismos, en cuestiones de la satisfacción laboral que se requiere en las organizaciones para el logro de los objetivos que se plantea la

Alta Gerencia de cualquier organización, que dicho sea de paso, siempre su final será maximizar los recursos económicos.

Según citan Robbins, Staphen y Judge Timothy (2009) en un estudio global de la satisfacción del cliente, donde se evaluaron 23 naciones y 15 naciones desarrolladas presenta en una escala de del 1 (muy insatisfecho) al 10 (muy satisfecho) la satisfacción de los empleados de sus países, y estas no superan el 5.68 por ciento (que corresponde al país con mejor calificación).

En vista de esta realidad, es necesario comprender a que se refiere la satisfacción laboral y analizar cuales factores influyen en la misma, a fin de encontrar aquellos elementos que generan esa chispa que incrementa la productividad de los seres humanos y de esta forma lograr identificar las razones del porque trabajar con la gente es complejo, y a la vez, determinar cuál es la mejor forma de trabajar con aquellos que hacen posible las metas que se trazan los ejecutivos en las organizaciones, y en este caso particular, el departamento de Control Interno, donde se evidencian debilidades que ameritan análisis y propuestas para soluciones.

Según Ivancevich, John, Konopaske, Robert y Mattenson, Michael (2006), la satisfacción en el trabajo, es una actitud de la gente hacia su empleo. Por tanto la manera en que las actitudes de las personas sean positivas, en esa misma medida serán los resultados los objetivos planteados en las empresas en relación a la productividad.

Para Robins, Stephen y Judge Timothy (2009), la satisfacción del trabajo representa "un sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características."

En realidad no es menos que eso, en vista de que los seres humanos clasifican lo bueno o malo de su entorno, basados en las experiencias que hayan recibido del mismo.

Por ejemplo, si una persona visita por primera vez un hotel para vacacionar, su experiencia se extiende desde el momento que inician las negociaciones de reservación con el personal de servicio al cliente, y si este le dispensa un buen trato, la percepción que se plantea el individuo será buena en relación al servicio que obtendrá cuando realice el "check in" o "entrada" , luego, si el personal del hotel de vacaciones llena las expectativas en cuanto a la recepción y estadía, surgiría un incremento en la satisfacción y en la evaluación de servicio (que mide las características del mismo según el cliente) los resultados arrojarán un cliente feliz y satisfecho. En caso contrario, el cliente quedaría insatisfecho y con pocos deseos de querer repetir la experiencia en ese lugar lo cual iría en detrimento del hotel de vacaciones.

Es entonces fácil deducir, que los seres humanos en sentido general, no están capacitados para recibir las malas experiencias de cualquier índole y esto es observable en la reacción que generan las mismas en diversas actividades que se desarrollan en la humanidad.

Puesto que, las malas experiencias conllevan errores que afectan de forma directa o indirecta la integridad física-emocional de los humanos, se deduce que las mismas deben ser excluidas, a fin de lograr un estado que propicie las buenas experiencias.

Entonces, si se realiza una comparación de la satisfacción de los clientes de un hotel, con los empleados de cualquier empresa, notaremos que son pocas las diferencias entre un cliente y un empleado, si observamos el recuadro más abajo, se identifica que en condiciones normales los clientes y empleados

esperan recibir de sus proveedores de bienes y servicios y empleadores lo siguiente:

Cliente	Empleado
Excelencia en el servicio	Excelencia en el trato
Información / Asesoría	Información / Asesoría
Respuesta a sus necesidades	Respuesta a sus necesidades
Calidad en el producto	Buena compensación salarial
Trato personalizado	Reconocimiento

Si bien es cierto que los clientes son el foco de atención en las organizaciones, en vista de que ellos representan la fuente de ingresos y utilidades, entonces también, se debe considerar al empleado como un medio indispensable para el logro de tales fines.

Ahora bien ¿Cómo pueden las organizaciones lograr mantener la satisfacción laboral si los individuos son complejos?

Para responder esta pregunta se debe tomar en consideración que los empleados no son máquinas automáticas programadas para cumplir rígidamente los deseos que poseen los accionistas y ejecutivos de las organizaciones en "X" o "Y" objetivo, sino que son seres humanos que poseen sentimientos, intereses personales, necesidades, sueños, familias, entre otras cosas, las cuales deben ser satisfechas (la gran mayoría) a través del ofrecimiento de la fuerza laboral, a cambio de una remuneración justa y oportuna y altas consideraciones en el puesto de trabajo.

Para entender un poco más a los empleados en las organizaciones, es imprescindible identificar la importancia que tienen las actitudes de los mismos, en vista de que ellas son la fuente del comportamiento en cualquier lugar que los humanos desarrollen sus actividades.

Según Robins, Stephen y Judge, Timothy (2009), las actitudes "son enunciados de evaluación -favorable o desfavorable- de los objetos, personas o eventos" ya que "reflejan cómo se siente alguien respecto de algo."

Siendo esta la definición de las actitudes, se comprueba que ellas son una imagen del sentimiento de cada individuo, por lo que podemos aseverar, que las actitudes dan una aproximación muy cercana a lo que siente cualquier ser humano respecto a alguna cosa, de manera que si un empleado emite un enunciado diciendo "no me gusta mi lugar de trabajo" tiene una valoración desfavorable en relación a las características que posee el lugar, las cuales pueden desarrollar una actitud de inconformidad en el empleado al momento de realizar sus labores.

Según los autores citados anteriormente, las actitudes tienen tres componentes fundamentales, que son el cognitivo, afectivo y de comportamiento.

Según el planteamiento de los autores, el componente cognitivo de una actitud es la descripción de cómo son las cosas. Por ejemplo, la afirmación de que "los incrementos salariales de mi trabajo son muy bajos" describe el punto de vista del empleado en relación al aumento de ingresos que realiza la empresa y que por ende, lo considera insuficiente en relación a la fuerza laboral que le vende a la organización.

Esta afirmación, podría generar en cualquier empleado una insatisfacción salarial, lo cual puede dar como resultado un descenso en su productividad, ya que si él considera que sus empleadores no le han incrementado justamente sus ingresos -según el empleado espera- comparado con su trabajo, para él, la empresa está siendo injusta y por ende, lo justo para el empleado es esforzarse menos por la empresa, ya que la misma no es justa con él.

Una actitud de esta naturaleza, traería como resultado al pasar el tiempo, que el supervisor de dicho empleado cuestione la productividad del mismo, creándose

un momento de tensión entre ambas partes, a menos que exista la debida confianza para el debate de este tema en particular.

Por otro lado, tenemos también el componente afectivo, que según Robbins y Judge "es el segmento emocional o sentimental de una actitud."

Para poder entender un poco mejor este componente de las actitudes de los seres humanos se observa el siguiente ejemplo:

Si un empleado dice "estoy enojado como se conduce mi jefe" está mostrando un sentimiento negativo en relación a su jefe; este sentimiento podría desencadenar en una actitud de indiferencia en el trato del empleado con su supervisor y este a su vez, sino posee la suficiente madurez emocional para tratar esta situación con su empleado, podría reaccionar de forma inapropiada, lo cual traería como consecuencia un malestar en el área laboral, que dificulte el desarrollo de las actividades en las labores diarias del departamento.

En vista de que, el estado emocional del empleado-empendedor se encuentra bajo tensión, las consecuencias de las actitudes provenientes del sentimiento planteado, afectan directamente la comunicación, la motivación, la justicia, la productividad (que se desarrollaran más adelante), las cuales en conjunto son los factores clave, que intervienen en una buena satisfacción laboral.

De manera que, luego que una persona o empleado describe una situación dada (componente cognitivo) y luego expresa un sentimiento en relación a algo (componente afectivo), se viene a dar otro factor de importancia que se debe evaluar de las actitudes, que es el componente del comportamiento, que según los autores citados anteriormente, se refiere a "la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo."

Aquí es donde ciertamente las actitudes se hacen complejas y por ende los seres humanos también, puesto que este es el resultado de la descripción y expresión de una percepción, que dará como resultado una actitud hacia algo o alguien, que muy bien podrían situarse de forma positiva o negativa.

Evaluando el ejemplo citado anteriormente, observaremos que si el empleado expresa que se enoja por la manera en que su jefe se conduce, es porque previamente ha identificado y descrito "actitudes" que manifiesta su supervisor, las cuales están afectando el modo de pensar del empleado y por ende su actitud hacia el jefe y el trabajo en sí mismo.

De ahí la importancia de las actitudes dentro de las organizaciones, puesto que de ellas se derivan asuntos que nada tienen que ver con las funciones laborales y objetivos que se proponen en las distintas instituciones, sin embargo, vienen a ser melladas y obstruidas por las actitudes que manifiestan los humanos en el campo laboral.

Dicha situación no se observa en la robótica o maquinarias automatizadas, puesto que como bien es sabido, carecen de sentimiento, algo que acompaña a los seres humanos. Es por esa simple razón que trabajar con los mismos (únicos en su especie) se hace tan complejo, y el éxito de una organización y administrador en el manejo de personal, siempre estará atada a lograr resultados y productividad basada en objetivos, que necesariamente estén vinculados con todos los aspectos de la satisfacción laboral.

Si ciertamente las actitudes de los empleados poseen un gran impacto en las empresas a nivel mundial en relación a la satisfacción laboral, es necesario que las organizaciones conozcan la manera de cómo gestionar e influenciar positivamente las actitudes de los tales, y bajo este criterio, crear las condiciones apropiadas para impactar los objetivos a través de la productividad.

En vista de que los gerentes se ven envueltos en el manejo de personal y que las personas en sentido general son de actitudes cambiantes, los autores Ivancevich, John, Konopaske, Robert y Mattenson, Michael (2006), sugieren tres factores generales que los gerente pueden utilizar para el cambio de actitud, que son él: Factor de comunicador, mensaje y la situación.

En el factor de comunicador, según estos autores, "hay más posibilidad de que los empleados modifiquen sus actitudes cuando confían en el gerente, lo aprecian y perciben que tiene prestigio."

El planteamiento es que si el gerente no goza de confianza en su equipo de trabajo, sus esfuerzos por modificar las actitudes de los empleados quedaran cortas, puesto que los empleados no aceptaran o creerán el mensaje del gerente. Y muy cierto es, que si la confianza es inexistente en cualquier grupo humano, la cohesión del grupo será imposible de edificar, lo cual hace más difícil el logro de los objetivos organizacionales, debido a que un grupo más unido se identifica más con las gestiones que debe hacer cada miembro, y la actitud frente a las demás partes del equipo será de colaboración, ya que se está identificado con las metas trazadas y sus compañeros de trabajo.

Según el diccionario Wordreference (2013), la confianza es definida como "la esperanza firme o seguridad que se tiene en que una persona va a actuar o una cosa va a funcionar como se desea."

Relacionando esta definición con las actitudes de cualquier personal, lógico es pensar que si el rol del gerente como comunicador no es bien ejercido, lo mínimo que se puede desprender como actitud en los empleados, es la desconfianza en la gerencia, puesto que la seguridad que poseen los empleados hacia una promesa (con fines de cambiar la actitud de los empleados) no es cumplida, y la misma se ve traicionada, suscitando de esta manera una falta de credibilidad en la persona que promete.

Luego, si el gerente intenta motivar por ejemplo a que se preste un mejor servicio a los clientes y que el impacto de esta acción por parte de los empleados hacia los clientes sea exitosa, traería buenos resultados en los bonos que la empresa otorga a los empleados. Esta promesa se vería percibida por un interés de solo ser beneficiario el de los impactos que traería, en vez de que se perciba un interés real por el buen servicio al cliente, haciendo de esta forma que los empleados menoscaben el mensaje y lo desestimen al momento de realizar las labores de servicio al cliente, afectando de esta forma la rentabilidad de la organización, debido a insatisfacciones por parte de la clientela y un trabajo poco motivador para los empleados.

En cambio, cuando un gerente es apreciado, los empleados realizarán esfuerzos por complacer la solicitud gerencial, en vista de que la estimación existente al gerente es alta y en este sentido el compromiso y lealtad de los empleados es mayor.

En relación al prestigio que debería exhibir un gerente, los autores sugieren que "un gerente que no goza de mucho prestigio no le muestran respeto sus compañeros ni sus superiores, lo cual dificulta en gran medida la labor de modificar las actitudes de los empleados."

Según el diccionario Wordreference (2013), prestigio se refiere al "renombre, buen crédito e influencia." En este caso podría aplicarse en buena medida a un gerente, puesto que, el accionar de las personas frente a las demás van ganando categoría de superioridad, debido a que las acciones de las personas se desprenden de los buenos principios que misma ha aprendido y poseen.

Para medir en su justa medida como adquirir supremacía ante una sociedad o grupo específico, se deben tomar en cuenta ciertos elementos que forman parte del accionar del individuo, y que le distinguen, otorgándole de esta forma respeto frente a los grupos de interés. Estos elementos que producen la diferencia son: La verdad, equidad, justicia, el respeto, la prudencia, y en sentido general la

ética, haciendo de esta forma, un comportamiento sobresaliente dentro de una sociedad antivalores, al momento de que los individuos por simple inspección natural, realizan distinciones entre unos y otros.

Un ejemplo que podría ilustrar mejor lo expuesto anteriormente, sería el siguiente: Si un técnico de mecánica automotriz recibe un vehículo con un problema equis, y luego queda de acuerdo con el cliente de que le entregara su automóvil reparado y en condiciones normales tres días más tarde, esto sería una promesa. Ahora bien, si al tercer día el cliente va en busca de su vehículo y el mismo no está reparado, crea de inmediato una mala percepción en el cliente acerca del mecánico automotriz. Si este a su vez, da una razón justificable, esto podría mejorar la imagen, al punto de dejar el vehículo en reparación; pero, si nuevamente se fija una fecha para la entrega del mismo y esta es incumplida, irreparablemente, hasta que continuamente se demuestre lo contrario, el cliente quedara muy disgustado y dicho mecánico quedara desprestigiado.

Lo mismo acontece con los gerentes si en su rol de comunicación fallan en la confianza, el aprecio de la gente y su prestigio, que en este ejemplo particular, estos componentes de cambio de actitud, han sido menoscabados por el cliente, debido a que el mecánico no hablo verdad, no fue justo con el cliente, le irrespeto su tiempo, no fue prudente indicando una fecha donde realmente pueda cumplir lo prometido al cliente y finalmente falto a todos estos principios éticos, que como consecuencia crearon unos componentes de mala descripción y expresión de la situación y desencadeno un comportamiento de insatisfacción, un punto de vista por parte del cliente de desprestigio hacia el mecánico, impactando negativamente la rentabilidad de su negocio al quedar insatisfecho. Otro factor que citan los autores Ivancevich, Konopaske y Mattenson, es el mismo mensaje, donde "aun cuando se confíe, se estime y se perciba al gerente como alguien de prestigio, el mensaje que transmita necesita ser claro comprensible y convincente. El gerente pretende modificar las actitudes mediante mensajes convincentes."

Es inteligible comprender, que un mensaje que carece de claridad y comprensión, difícilmente sea entendido por los receptores del mismo, y por ende, los resultados de un mensaje con estas características, será en su totalidad distinto a lo deseado por el emisor.

En términos generales un mensaje emitido en estas condiciones representaría pérdidas para las instituciones, en vista de que la falta de claridad en el mensaje, ocasiona re trabajo y definitivamente, pérdida de tiempo, los cuales se traducen en incumplimientos a los clientes o grupos de interés.

Asimismo, los mensaje gerenciales deben ser convincentes y para que esto ocurra, la llave es un mensaje verdadero.

Si se analiza la definición y propiedades de la palabra "convencer" notaremos los componentes de su esencia. Para el diccionario Wordreference (2013) esta palabra significa "Persuadir, conseguir que una persona crea o se decida a hacer algo."

Para que el gerente logre el cambio de actitud en sus empleados y de esta forma logre su satisfacción laboral, el mensaje que se transmita a los empleados debe poseer los siguientes componentes: La verdad y la persuasión.

La verdad es uno de sus componentes, puesto que como se ha señalado con antelación, su ausencia resta prestigio y credibilidad, afectando la imagen del administrador. La persuasión sería otro componente, debido a que si el mensaje no es transmitido con la debida propiedad (que dicho en términos generales no puede ser fingida sino de pleno convencimiento personal) por parte del emisor, reflejaría inseguridad (parte de la comunicación no verbal, como los gestos y timbre de voz) la cual será percibida de forma inmediata por los empleados, quienes decodifican el mensaje.

Entonces, comprender que los empleados modificarían sus actitudes cuando el mensaje está apegado a la verdad, traerá como resultado una gran capacidad de persuasión y por ende cambio de actitudes.

Otro componente a evaluar son las situaciones que según los autores el mensaje persuasivo es más efectivo cuando hay una distracción, o sea, una noticia que pueda beneficiar a los empleados, a fin de que, asimilen el mensaje y tengan una mejor actitud, puesto que la distracción no le permite al empleado crear contra argumentaciones silenciosas, ya que la buena noticia crearía distracción en los empleados evitando malas actitudes.

En este particular, no estaríamos de acuerdo con el planteamiento de los autores en referencia, en cuanto a la obtención de buenas actitudes de los colaboradores por medio de chantajes, en vista de que consideramos esta estrategia como "no recta" y que al fin y al cabo no resolvería los problemas de satisfacción del personal, que es el objeto de nuestro estudio, más bien los agravaría y conduciría al empleado al efecto contrario, puesto que, consideramos este tipo de acciones como manipulación y esta no trae buenos resultados cuando el individuo se da cuenta que ha caído en esta trampa.

Según el diccionario Wordreference (2013) manipular significa "controlar sutilmente a un grupo de personas o a la sociedad, impidiendo que sus opiniones y actuaciones se desarrollen natural y libremente."

El objetivo de la manipulación según vemos su definición, es controlar, y cuando se usa este termino de controlar, no se infiere que el individuo está siendo controlado por los objetivos de la organización, sino por los objetivos particulares de alguien que lo dirige, en este caso la gerencia. Por tanto, la intención no es la correcta debido a que se impiden que las opiniones y actuaciones se desarrollen de forma espontánea y natural -que es lo correcto-, lo cual va en detrimento moral de los individuos que sean manipulados.

La mejor forma para lograr el efecto buscado según nuestra consideración, es que la "Satisfacción de personal" este se fundamentada en propuestas claras y basadas en la verdad, crearles distracción y espejismos a los empleados con cualquier método que exista, es precisamente eso una "distracción" con lo cual se busca ocultar la realidad de algo, y que probablemente ese algo no sería aceptado en condiciones normales, ya que trae perjuicios o no está atado a consideraciones justas y que definitivamente no es ético, sino un engaño de muy mal gusto para el logro de objetivos, que muy bien pueden ser obtenidos en buena lid - sin trampas ni argucias- si nos ganamos el respeto, cariño y consideración de la gente.

Consideramos que, una persona es más capaz de sobrellevar la verdad, que recibir una vil mentira, ya que como citamos anteriormente si se pierde el prestigio y el mensaje no es conforme a realidades, traería como consecuencia falta de confianza y a su vez insatisfacción en el personal, no con el empleo sino con quien dirige el empleo, pero que a medida que pase el tiempo, afectara directamente a la organización.

Si tomamos en consideración otras propuestas de satisfacción del personal para el logro de los objetivos, debemos señalar la acertada propuesta que plantean los Sres. Lundin, Stephen y Nelson, Bob (2010) en su libro "Ubuntu" quienes expresan un modelo en toda la extensión del libro, donde se involucra no tan solo la gerencia de la organización, sino la organización completa bajo un esquema de consideración mutua entre todas las personas que componen la organización.

La filosofía africana "Ubuntu" según los escritores "se alimenta del hecho de que todos somos una sola familia humana, somos hermanos y hermanas que viajan juntos en la tierra." Según este planteamiento se considera que " cuando uno está mal alimentado, todos están desnutridos, cuando un niño sufre, sus lágrimas nos bañan a todos y que al reconocer en cada quien su humanidad,

estamos reconociendo nuestro inquebrantable eslabón con la humanidad entera."

Si analizamos la propuesta de esta filosofía de que somos una familia, no estaría de más que evaluáramos el significado de esta comparación. Según Wordreference (2013) "familia" significa "grupo numeroso de personas o cosas con alguna condición común." Nótese que se especifica un grupo de personas con condiciones o "naturaleza" común. De manera que una Institución para nada dista de esta definición, en vista de que mientras que en una familia lo común es el lazo sanguíneo que les une, en la organización el objetivo que se plantean los ejecutivos para el logro de las metas propuestas sería el factor común que uniría como una familia a los integrantes de la misma, puesto que todos estarán alineados por esta causa.

Pero existe otra observación a tomar en cuenta y es que la filosofía deja como enseñanza que si algún integrante de esa familia está mal, entonces los demás están mal, y si una organización es una familia sucedería lo mismo, afectando luego los propósitos para la cual fue concebida.

Ahora bien, entendiendo esto, es necesario adentrarnos a analizar las conclusiones de esta filosofía, ya que estas nos pueden conducir al entendimiento de cómo lograr una mejor satisfacción para la gente que realiza y dirige el trabajo en las organizaciones en un entorno favorable y de cooperación.

Según Lundin y Nelson, "Ubuntu" quiere decir que "todos estamos juntos en esto."

Resultaría difícil alcanzar cualquier propuesta en una organización si el personal no se involucra en las actividades para su logro, es por eso que se forman las organizaciones, debido a que un conjunto de personas puede lograr mucho más cualquier objetivo que una sola persona, es por eso que esta filosofía apunta a

que no es tan solo el empleado quien debe realizar las tareas organizacionales, sino que el gerente debe formar parte las mismas tantas veces sea necesaria, lo cual hará sentir al personal respaldado por la supervisión.

La filosofía Ubuntu plantea el trabajo en equipo como parte esencial, ya que considera "el éxito del grupo por encima del individual" y es que el individualismo crea brechas en cuanto a los objetivos comunes, ya que cada persona se aboca a cubrir necesidades propias, las cuales no están en sintonía con las de los demás en la gran mayoría de los casos.

Otro factor que sugiere la filosofía es que "sin confianza ni respeto las técnicas de motivación parecen manipulación." Este criterio va en consonancia con lo planteado por los autores Robbins y Judge el cual detallamos anteriormente, puesto que tratar de utilizar a la gente solo como una herramienta de trabajo (manipularlos) traerá como resultado una deshumanización en el equipo de trabajo, lo cual afectara el desempeño en la organización.

Según Wikipedia (2013) el término deshumanización define "un proceso mediante el cual una persona o un grupo de personas pierden o son despojados de sus características humanas." y este es un grave error porque los seres humanos deben ser tratados con la dignidad que merecen, a fin de que sea más fácil lograr cualquier meta que se ha planteado la empresa. El siguiente ejemplo puede ilustrar la deshumanización en términos más simples:

Si un supervisor llega último que sus empleados y tiene una actitud de superioridad e indiferencia sobre los empleados, a tal punto que no les saluda a la hora de llegada ¿Cuál cree usted que sea la reacción? Negativa ciertamente ¿no? luego si el supervisor le solicita a uno de sus empleados realizar una labor "Y" la reacción natural del individuo es obedecer una orden jerárquica, contrario al ideal de obedecer con pasión y sentirse identificado con los objetivos, el equipo y el mismo supervisor.

De ahí parte esta filosofía en considerar dos niveles de reconocimiento que pueden aportar mucho a los empleados en relación a su satisfacción, logro de objetivos y la productividad:

- Valorar a los demás simplemente por lo que son.
- Valorar a los demás por lo que logran, con la cual, mayormente se impulsa el desempeño.

Si analizamos el primer nivel de reconocimiento y utilizamos la observación como parte del método científico, en sentido general podemos deducir de nuestro entorno social, que en la actualidad este criterio ha cambiado, lo que se estila en nuestros días, es que el valor de los seres humanos se está concentrando en lo que la gente posee y lo puede beneficiar a alguien en específico, o sea, que si las personas no traen beneficios al interesado, los mismos no representan ningún valor para él, de manera que dicho criterio esta - fundamentalmente- basado en el egoísmo el cual Wordreference (2013) define como un " Excesivo aprecio que tiene una persona por sí misma, y que le hace atender desmedidamente a su propio interés, sin preocuparse del de los demás. " contrario a lo propuesto por la filosofía en análisis, donde se coloca en primer lugar el valor del ser humano por lo que es, no por lo que tiene y pueda dar.

Sin lugar a dudas, valorar al empleado por lo que posee o pueda dar como beneficio, es una subcultura, puesto que los humanos logran algo por lo que son esencialmente, sino fuera de esta forma no pudiesen lograr nada en lo absoluto.

En relación a la segunda sugerencia de "Ubuntu" debe considerarse que, partiendo de que se valora a los empleados por lo que son, se deben resaltar también sus logros particulares, aunque estos deben estar enmarcados en algo esencial "que los logros no hayan afectado a mi compañero" si este no fuera el estilo, no existiría la filosofía en cuestión, ya que llegar a la consecución de

objetivos basados en falta de comunicación, irrespeto, desconfianza y quebrantando el derecho de los demás sería un logro efímero y ficticio, con lo cual deducimos que es un logro desleal a los principios éticos y que al final no traería satisfacción a quien logra sus objetivos de esta forma.

Finalmente, concluimos este tópico aseverando que la satisfacción laboral dentro de las organizaciones es una pieza clave para el incremento de la productividad y el logro de los objetivos en un estado saludable, tanto para el empleado como el empleador y sin la misma, realmente se puede lograr cualquier meta planteada, pero con ciertos rasgos que emulan la esclavitud de siglos pasados, donde solo se obligaba al cumplimiento de tareas sin nada a cambio y peor aún, sin las consideraciones y dignidad que merece un ser humano de sus semejantes, no importando la condición social a la que pertenezca, el trato moral y de buenos sentimientos siempre dará al principio y al final los mejores resultados como hemos puntualizado anteriormente.

1.2 Elementos de la Satisfacción Laboral.

Para poder lograr la satisfacción de los empleados es necesario que se tomen en consideración algunos elementos de importancia que estaremos desarrollando en este capítulo.

Uno de los elementos a tomar en cuenta son las necesidades de los individuos. Según Ivancevich, John, Konopaske, Robert y Mattenson, Michael (2006), las necesidades "son deficiencias que experimenta un individuo en un determinado momento." Según los autores citados "las necesidades se perciben como activadores de respuestas conductuales," donde afirman que " la consecuencia de esto es que cuando existen deficiencias en las necesidades, el individuo es más susceptible a los esfuerzos motivacionales del administrador."

Siendo esto así, el objeto de nuestro estudio, nos impulsa a determinar cuáles son los elementos que promueven la satisfacción del empleado y de esta forma crear un ambiente productivo en la organización y de cumplimiento de objetivos.

Según los señores Ivancevich, Konopaske, y Mattenson, las deficiencias de las necesidades pueden variar de un individuo a otro y se manifiestan en tres áreas: La fisiológica, psicológica y sociológica. Dichos autores plantean que las personas buscan reducir varias deficiencias en estas necesidades, las cuales desencadenan un proceso de búsqueda que consiste en hallar formas de reducir la tensión ocasionada por las deficiencias.

Todos los individuos manifestamos necesidades que deben ser satisfechas y aunque es correcto pensar que los buenos hábitos éticos en el trabajo son esenciales para la satisfacción laboral en sentido general, también (como podemos ver la propuesta de los autores mencionados), hay necesidades que los individuos deben cubrir para poder sentirse plenos en su área de trabajo.

El hecho de no satisfacer o llenar dichas deficiencias fisiológicas, psicológicas y sociológicas representa en sí mismo insatisfacción a los empleados.

Ahora bien, para que los empleadores puedan lograr un mejor desempeño en el área laboral, los autores señalan que existen teorías clasificadas en función de su aproximación a la motivación las cuales son: Modelo basado en contenido y modelo basado en proceso.

La explicación sugerida por los autores al modelo basado en contenido es que el mismo se enfoca a factores internos de la persona que desencadenan, dirigen, sostienen y detienen el comportamiento y pretenden determinar las necesidades específicas que motivan a las personas.

Las teorías de proceso buscan responder preguntas de cómo se activa, dirige, mantiene y detiene el comportamiento individual.

Observando dichos modelos, determinaremos los elementos que componen la satisfacción laboral, a fin de generar un estilo y dirección gerencial fundamentado en la ética, sin restarle atención a los diversos estudios ya realizados por diversos autores, sino complementándolos desde nuestro punto de vista, para proponer un estilo ideal a niveles prácticos.

1.2.1 Jerarquía de necesidades de Maslow

Según los señores Ivancevich, Konopaske, y Mattenson, la jerarquía de necesidades de Maslow son en esencia la jerarquización de las necesidades de los individuos, donde las necesidades de niveles inferiores corresponden a las fisiológicas, y las necesidades de nivel superior son las de autorrealización.

Según estos autores las necesidades se describen de la siguiente manera:

Fisiológicas: Necesidad de alimento, bebida, refugio y alivio del dolor.

Salud y seguridad: Necesidad de estar libre de amenazas, es decir, la seguridad ante sucesos o entornos amenazadores.

Pertenecía social y amor: Necesidad de amistad, afiliación interacción y amor.

Estima: Necesidad de autoestima y estima a los demás.

Autorrealización: Necesidad de satisfacerse aprovechando al máximo las capacidades, habilidades y potencial.

Los autores citados sostienen que Maslow supone que la persona trata de satisfacer las necesidades más elementales (fisiológicas) antes de dirigir el comportamiento hacia la satisfacción de necesidades de nivel superior (autorrealización). Además, plantean que en el pensamiento de Maslow existen aspectos básicos importantes para comprender el modelo de la jerarquía de necesidades, como sigue:

- Una necesidad satisfecha deja de motivar.
- Las necesidades insatisfechas ocasionan frustración conflicto y estrés.
- Las personas tienen necesidad de crecer y desarrollarse, y en consecuencia siempre se esforzaran por ascender en la jerarquía en términos de la satisfacción de sus necesidades.

Si somos objetivos observando la jerarquía de necesidades que plantea Maslow, es muy notorio que para lograr la satisfacción del empleado estas necesidades humanas -que son intrínsecas del mismo- deben estar satisfechas, puesto que se trata de entidades que son racionales y únicas en la existencia de los seres vivos.

Si analizamos a profundidad esta teoría, nos daremos cuenta a través de la observación, que la insatisfacción de los empleados de cualquier organización dependerá de una de estas necesidades planteadas en la jerarquía de Maslow.

Ciertamente, las necesidades de nivel inferior (fisiológicas) ocupan la primera etapa de la pirámide de necesidades, puesto que estas conforman la necesidad básica de los empleados y hasta que ellos no la satisfagan no podrían ser productivos y por ende cumplir los objetivos de la organización. Si ilustramos esta realidad con un ejemplo podríamos entender mucho mejor lo planteado por Maslow.

Por ejemplo, si un empleado en horas laborales, necesita consumir agua porque tiene sed (necesidad fisiológica) y la empresa no le proporciona este líquido tan vital para el desempeño humano, el empleado podrá permanecer por un momento sin ingerir el agua, pero al momento que su necesidad continúe incrementándose, hasta que no consuma el agua que satisfaga su sed, el mismo no estará concentrado en sus tareas asignadas en la organización y por lo tanto no será productivo y al no serlo, los objetivos que se propone la gerencia se ven afectados directamente puesto que el empleado posee una insatisfacción fisiológica.

Asimismo acontece con la salud y la seguridad, si la organización no cuenta con planes de salud que puedan satisfacer este aspecto fisiológico, es muy probable que el empleado se muestre insatisfecho con la organización, en vista de que, al momento de contraer una enfermedad -el empleado o un miembro de su familia directa, entiéndase esposa e hijos si los hubiere-, tendrá que disponer de sus ingresos para costear los servicios que proporcionan los proveedores de salud y medicamentos, creando la percepción de que sus ingresos no les son suficientes para cubrir sus necesidades básicas y desmotivándole del empleador al que presta su fuerza laboral que por consiguiente se reflejara en una reducción de la productividad.

En el caso de la seguridad, si el empleado no siente que la empresa le proporciona el ambiente propicio que le libere de posibles amenazas físicas, este se sentiría ansioso lo cual impide la concentración plena en el desempeño de sus funciones, lo cual va en detrimento de la organización.

En cuanto a la pertenencia social y amor, manifestado en amistad, afiliación e interacción y amor por parte de otros individuos, entendemos que, en vista de que el empleado es un ser humano con sentimientos, como hemos puntualizado anteriormente, es requerido que el mismo para poder desarrollarse y ayudar al desarrollo de una organización, debe sentir el estímulo y afecto no tan solo de

sus compañeros de labores, sino también de sus supervisores, bajo el entendido de que son personas las que están bajo su cargo en cuanto a los objetivos de la empresa y que estas merecen consideración de su parte y que sin dichas consideraciones se hace difícil una buena relación laboral en la organización, como estaremos evaluando en el segundo tema, que analizara el comportamiento de los empleados en el departamento de control interno.

Según se observa por simple inspección, evidencias existen por doquier en todos los rincones de nuestro planeta tierra, de que una de las necesidades elementales de los seres humanos es sentirse amados y amar, debido a que el amor bajo nuestra consideración, supone sentimientos puros y bien intencionados hacia algo o alguien, y en este particular si el empleado no percibe de su equipo de trabajo y supervisores esta condición básica en cualquier humano, la insatisfacción de este aspecto no permitiría un buen desenvolvimiento del mismo en la empresa, y a su vez, la estima dentro de la escala de necesidades se vería afectada y con ella la interacción entre equipo de trabajo-empleado y empleado supervisor.

Bien acertado es el modelo de jerarquía de necesidades de Maslow, al plantear que la autorrealización del empleado es parte de su satisfacción, en vista de que el empleado siente que ha alcanzado éxito si sus capacidades, habilidades y potencial dan resultados positivos a la organización y estos son reconocidos por dichos resultados.

Según Robbins, Stephen y Judge, Timothy (2009) afirman que "los programas de reconocimiento van desde decir "gracias" en forma espontánea y en privado hasta las actividades formales muy publicitadas con las que se estimulan ciertos tipos de comportamiento..." y a su vez indican que "investigaciones sugieren que aunque los incentivos financieros motivan en el corto plazo, los no financieros son más motivadores en el largo plazo."

El reconocimiento es una forma de hacer que el empleado sienta que es importante en la organización y a su vez, consolida la autorrealización personal, lo cual le compromete a seguir cultivando esfuerzos por la organización a fin de continuar dando resultados favorables que sean de beneficio a la misma.

Un error de los supervisores sería creer que los empleados solo están enfocados en el aspecto monetario a la hora de compensarlos, lo cual, es un gozo efímero para el mismo, puesto que lo monetario es perecedero (inmediatamente el empleado consume el dinero, el disfrute de la compensación se acaba) pero lo que es intangible como los sentimientos y palabras, logran tener mayores resultados, tal como han sugerido los autores Robbins y Judge, ya que esto queda plasmado en los pensamientos del empleado y sirve como un genuino motivador, ya que los aspectos no materiales o intangibles tienen un efecto permanente, lo cual confirmamos con las investigaciones sugeridas por los autores citados.

Ciertamente, no es nuestra consideración restarle importancia a las compensaciones monetarias, claro está, ellas tienen un gran impacto en los empleados, pero tendrán aún más impacto si las mismas son acompañadas de una gratificación sincera por parte de la supervisión, como por ejemplo decirle "excelente trabajo" o "es usted un gran empleado y la organización se siente orgulloso de tener un recurso como usted."

Concluyendo el análisis de este modelo, debemos resaltar que dicho modelo sugiere que "las necesidades insatisfechas ocasionan frustración, conflicto y estrés."

Si esto es así, la gerencia de las organizaciones deben estar pendientes no tan solo de que se cumplan los objetivos propuestos, sino también de que las necesidades básicas de los empleados sean cubiertas, con fines de evitar cualquier elemento de distorsión en el desempeño de las actividades de la

organización. Entendemos que la gerencia no tan solo se debe gestionar los objetivos, sino también las necesidades de sus empleados.

1.2.2 Teoría de las expectativas (Teoría de procesos)

Según los autores Ivancevich, Konopaske, y Mattenson, las teorías de contenido se centran sobre todo en las necesidades e incentivos que generan el comportamiento.

En esta investigación estaremos analizando la teoría de las expectativas, sugerida por los autores citados, la cual fue propuesta por Víctor Vroom y la misma plantea que "los empleados tienen más probabilidades de estar motivados cuando perciben que sus esfuerzos generan un buen desempeño, y, en última instancia, las recompensas y los resultados deseados."

Los autores aseveran que el señor Vroom define la motivación "como un proceso que rige las elecciones entre formas alternas de actividad voluntaria." Donde "según este planteamiento, se considera que la mayor parte de los comportamientos están bajo control voluntario de la persona, y en consecuencia, está motivada."

De manera que bajo este criterio es fácil entender que los empleados -de acuerdo a esta teoría- tienen la capacidad de auto motivarse, en vista de que ellos tienen el dominio de su propia voluntad (la cual, de acuerdo a Wordreference (2013), se define como la "facultad de hacer o no hacer una cosa") y puesto que tienen este dominio, están motivados.

Ahora bien, los autores sugieren la definición de sus términos para un mejor entendimiento. Los cuatro términos más importantes planteados por Vroom son:

I. Resultados de primero y segundo nivel:

Donde los resultados de primer nivel que se derivan del comportamiento son los asociados con la realización del trabajo mismo: productividad, ausentismo, rotación y calidad de la productividad. Los resultados de segundo nivel son los sucesos (recompensas y castigos) que es probable que produzcan los resultados de primer nivel: aumentos de sueldo por méritos, aceptación o rechazo del grupo, ascenso y terminación.

II. Instrumentalidad

Es la percepción que un individuo tiene de que los resultados de primer nivel (desempeño) se asocian con los de segundo nivel (recompensa). Tiene que ver con lo arraigada que este en la persona la idea de que la consecución de un determinado resultado generara la consecución de uno o más resultados de segundo nivel. La instrumentalidad puede ser negativa o positiva dependiendo de la percepción que tenga el empleado de la asociación de los resultados de primer y segundo niveles.

III. Valencia

La valencia alude a las preferencias de resultados según la percepción del individuo. Por ejemplo, es posible que una persona prefiera un aumento por mérito de 10 por ciento a que lo reubiquen en otras instalaciones. Un resultado tienen una valencia positiva cuando el individuo lo prefiere, y una valencia en negativa cuando el individuo le es indiferente lograrlo o no. El concepto de valencia se aplica a los resultados de primero y segundo nivel. Por tanto, una persona quizá prefiera ser un empleado con un desempeño elevado (resultado de primer nivel) porque considera que esto generará un aumento por mérito deseado en su sueldo (resultado de segundo nivel).

IV. Expectativa

La expectativa es la idea del individuo respecto de la posibilidad o probabilidad subjetiva de que un determinado comportamiento lo siga un resultado particular, y se concibe más fácilmente como un enunciado de probabilidad única. Es decir, se refiere a la probabilidad que uno percibe de que algo ocurre debido al comportamiento.

En el entorno laboral, los individuos tienen una expectativa de esfuerzo y desempeño. Esta expectativa representa la percepción que el individuo tiene de lo difícil que será lograr un determinado comportamiento (digamos, terminar un presupuesto a tiempo) y la probabilidad de lograrlo. También hay una expectativa de desempeño y resultado. En la mente del individuo, cada comportamiento se asocia con resultados (recompensas o castigos). Por ejemplo, un individuo puede tener la expectativa de que si termina a tiempo el presupuesto, recibirá un día de descanso en la semana siguiente.

Desde la perspectiva de la administración, la teoría de las expectativas indica que el administrador debe cobrar conciencia de los procesos de pensamiento del empleado y, con base en esos conocimientos, emprender acciones que influyan en esos procesos de manera que se facilite la consecución de resultados organizacionales positivos.

Los administradores también necesitan instrumentar sistemas justos de revisión y evaluación del desempeño, así como significativos y fáciles de entender. Al aplicar la teoría de las expectativas es importante estar en posibilidades de reconocer y aprovechar el desempeño.

En un análisis de la teoría de las expectativas en relación a la definición de "motivación" que realiza el señor Vroom, según los autores Ivancevich, Konopaske, y Mattenson, entendemos que ciertamente los comportamientos de

la persona están bajo el control de su voluntad, pero diferimos de que Vroom afirma que por esta razón está motivada.

Nuestra consideración al respecto quedará clara, cuando analicemos en breve los términos más importantes de esta teoría, en relación, a que las personas requieren necesariamente una entidad externa en el trabajo -en este caso los supervisores- que generen en el interior del empleado (o sea su voluntad) lo que en la teoría de expectativas se llama "resultado de segundo nivel o recompensas y castigos."

Para que exista en el empleado la preocupación de una recompensa o castigo, debe existir alguien que formule las reglas de juego en la organización, en cuanto al cumplimiento de los objetivos, y que a su vez el empleado este consciente de ello.

De no existir esta condición, según nuestro punto de vista, la teoría de las expectativas dejaría de existir, ya que siempre en toda organización como es bien observable habrá una jerarquía a la cual rendir cuentas y que tendrá su sistema de motivación, lo cual inducirá a los empleados a formularse el resultado de segundo nivel planteado por Vroom.

Observando el primer término de Vroom referente a los resultados de primer y segundo nivel, tomamos un ejemplo de los autores que sugieren esta teoría, por ejemplo:

Si un individuo dice -para sí mismo- "si trabajo duro lograre un nivel de desempeño específico" según los autores ("bajo el supuesto de que tiene capacidad y habilidad, y que se reconoce el desempeño") entonces el individuo se preguntara "si mi desempeño se reconoce, según los autores (por ejemplo los administradores hacen comentarios, la calificación en la valoración del

desempeño es elevada) ¿Generara recompensas? (por ejemplo reconocimiento, sueldo oportunidades, vacaciones).

En este ejemplo planteado, es bien notorio que el reto que el empleado se propone está supeditado a lo que podrían hacer los administradores o gerentes de la organización, y por ende se comprueba definitivamente nuestra aseveración de que necesariamente se requiere un agente externo que propicie un cambio de actitud en la voluntad del individuo (con esto no dejamos de lado que el individuo es totalmente responsable de su voluntad).

De ahí a comprobar también que las relaciones laborales son de doble vía, el empleador ofrece otorgar ciertos beneficios y el empleado ofrece también su fuerza laboral a cambio, y cuando estas condiciones no se efectúan, una de las partes empieza a tomar dicha relación laboral como "compleja" pero en realidad lo que ha acontecido es que una de las partes o ambas partes no ha cumplido su rol y por consiguiente se inician las problemáticas.

En cuanto a la instrumentalidad, de acuerdo estamos -bajo las condiciones aclaradas- que si un individuo tiene arraigada la percepción del desempeño (resultado de primer nivel) se asociara con el factor de segundo nivel (recompensa) y luego dará como resultado que se logren los objetivos de la organización, en vista de que el empleado está motivado.

La valencia es -un punto importante de la teoría- importante para la gerencia, en relación a la administración de recompensas, puesto que otorgar un mérito que el empleado perciba como "no preferido" (valencia negativa) podría desmotivarle, contrario a una valencia positiva, donde el empleado interpreta que la recompensa es preferida por él, lo cual le ocasionará motivación en su desempeño.

Estas variables deben ser tomadas en cuenta por los administradores, en vista de que dicha percepción puede mutar de empleado a empleado, puesto que los

tales son distintos y tienen una valoración del entorno regidas por su personalidad y forma de ver la vida.

En cuanto al último término de Vroom, "la expectativa" concordamos que el empleado siempre está pensando en que un determinado comportamiento en la organización traerá un resultado específico, entiéndase recompensa.

Muy acertado es el planteamiento de esta teoría al afirmar que los administradores deben tener conciencia sobre este particular, en vista de que, esto representa una herramienta que puede ser utilizada para emprender acciones de influencia positivas al empleado, que al final dará como resultado el alcance de los objetivos propuestos.

En sentido general evaluando tanto la jerarquía de Maslow como la teoría de Vroom, analizadas anteriormente, concluimos diciendo que los elementos de la satisfacción se concentran en las necesidades de los individuos, las cuales van desde lo fisiológico hasta la autorrealización y que dichas necesidades pueden ser cubiertas por las organizaciones y los gerentes, si los mismos toman en consideración las expectativas que poseen los empleados en relación a sus funciones, las cuales deben ser aprovechadas por la gerencia para otorgar recompensas sean estas monetarias o no monetarias, que satisfagan las necesidades y anhelos de los empleados, a fin de crearles satisfacción laboral, alta productividad y la motivación necesaria para el logro de los objetivos.

1.3 La Justicia en el departamento de C.I.

Hemos querido abarcar el tema de la justicia en nuestro tema de investigación, debido a la gran importancia que posee la misma al momento de interactuar con personas distintas que tienen pensamientos, intereses, sentimientos, sueños, en fin, una serie de objetivos totalmente distinto a los demás.

Sabiendo que esto es un axioma, no es requerido someter estas realidades al método científico, debido a su espectacular manifestación día a día en la interacción con las demás personas y como diría sabiamente Villarino, Hernán (2009) "en tanto somos espontáneamente egoístas, no somos justos. O si se prefiere: nuestras genuinas aspiraciones a la justicia se ven obstaculizadas y abatidas por los intereses propios. Por eso sería deseable concebir una situación donde no se pueda sino considerar la justicia como el único fundamento de las decisiones."

Otra cita del autor referido indica que "En la sociedad, indudablemente, hay confluencia de intereses entre sus miembros, de allí entonces la necesidad y posibilidad de la cooperación entre ellos."

Entonces, si bajo el entendido de que las organizaciones se forman a fin de lograr utilidades como puntualizamos anteriormente, es necesaria la cooperación entre individuos para lograr los objetivos.

Pero como hemos visto y estamos seguro de ello, el ser humano sin exclusión de ninguno, es injusto por naturaleza y además como cita el Dr. Villarino nuestras aspiraciones de justicia se ven afectadas por los intereses propios, luego, bajo este esquema de trabajo ¿Como es que hemos podido lograr el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones? Definitivamente, aplicando parcialmente la justicia o imponiendo nuestros ideales a los demás. Es esto lo correcto, aseveramos convencidos: No.

En vista de esta situación, es nuestro deseo procurar describir la justicia y crear ejemplos reales del departamento de control interno, a fin de que obtengamos el provecho necesario, y finalmente construir un modelo gerencial basado en la ética y todos sus derivados, con la firme esperanza de que en algún momento los seres humanos que habitamos en este espacio que llamamos "planeta tierra" podamos vivir en armonía, especialmente cuando nuestros intereses convergen

en el mismo lugar y con la convicción de que nuestro accionar no derive consecuencias negativas a nuestros semejantes que forman parte también de ese hermoso espacio donde habitamos.

Para poder abarcar este tema, es necesario que se defina la palabra "justicia." Según Wordreference (2013) es la "virtud que inclina a dar a cada uno lo que le pertenece o lo que le corresponde. "

Ahora bien, si la definición de justicia propone que se le debe dar a cada uno lo que merece, debemos entonces saber determinar exactamente que le pertenece a cada persona, y esto nos conduce a pensar en la palabra "juicio" que según el mismo diccionario, se define como la "facultad del entendimiento que permite discernir y valorar" y a su vez, debemos tomar en cuenta la palabra "equidad" que se refiere a la "cualidad que mueve a dar a cada uno lo que merece."

Viendo estas definiciones es notorio a por simple observación, que esto formaría parte de un "ideal" en nuestra sociedad y dentro de la misma, las organizaciones que impactan a las civilizaciones con sus bienes y servicios producidos por seres humanos que se han puesto de acuerdo para el logro de objetivos definidos.

De manera, que dentro de las organizaciones la justicia viene a ser un componente clave para el desenvolvimiento eficiente y eficaz, en vista de que si la misma proporciona lo que a cada empleado le pertenece, entonces no existiría la necesidad de preocuparse por las decisiones que asumirá los supervisores o compañeros de labores, ya que lo harán correctamente y alejados de solo beneficiar su ego personal, y por ende, no cabría espacio para el estrés, ya que no existe la necesidad de buscar una solución en este sentido, haciendo de esta forma que el individuo se sienta pleno y satisfecho en su área laboral y como analizamos anteriormente según la propuesta de Maslow, que el

individuo llegue a la autorrealización, que es la cúspide de la pirámide de necesidades satisfechas.

Luego, evaluar la equidad que va muy de la mano con la justicia es otra pieza clave para los empleados de una organización incluyendo los ejecutivos, ya que todos los seres humanos necesitamos que se nos otorgue lo que nos pertenece, sea por "X" o "Y" razón, eso es lo justo.

Si evaluamos la teoría de la equidad, sugerida por los autores Ivancevich, Konopaske, y Mattenson, la misma explica la influencia que ejercen las percepciones sobre el trato justo que reciben las personas en los intercambios sociales en el trabajo en su motivación.

Los autores afirman que "la esencia de la teoría de la equidad (que también significa justicia) es que los empleados comparan sus esfuerzos y recompensas con los de los demás en situaciones laborales similares." Donde "esta teoría de la motivación parte de la premisa de que a los individuos los motiva el deseo de que los traten en forma equitativa." que como habíamos definido anteriormente es darle a cada uno lo que merece.

Para entender mejor esta teoría, ponemos el siguiente ejemplo que corresponde a la administración de justicia en el departamento de Control Interno (C.I.), en el periodo de los años 2011-2012. Antes haremos una breve descripción:

El departamento de C.I. tiene siete empleados profesionales, a quienes se le distribuyen auditorias de las sucursales del Banco al que pertenecen. Los sistemas de evaluaciones se realizan en base al desempeño del empleado en un periodo de un año.

Cada investigación o auditoria posee sus niveles de complejidad dependiendo de los hallazgos que se detecten lo cual modificaría el tiempo de investigación,

que generalmente oscila en veintiún días laborales según nuestro calendario dominicano. Ahora bien, suelen aparecer casos especiales -fuera del plan que se ha formulado la gerencia en los objetivos del año- y estos deben ser asignados a un auditor de experiencia.

Existen cinco auditores que poseen un promedio de cinco años cada uno y cuya experiencia ha sido probada continuamente, tanto a sí, que los hallazgos de auditorías que han sido realizadas por un auditor "Z" en un periodo determinado, han sido los mismos hallazgos encontrados por otro auditor "W" en otro periodo posterior, lo cual evidencia que los patrones de investigación son similares puesto que han sido entrenados bajo las mismas circunstancias.

De hecho, las evaluaciones de desempeño de los siete empleados, anualmente, superan el tope establecido, correspondiente al 100% establecido como normal por la organización, cuando estos son superados, el empleado supera las expectativas de la gerencia, como es de costumbre para este equipo de profesionales.

Siendo este el perfil departamental, cuando la gerencia se ve en la obligación de abordar una auditoria especial o fuera del plan anual correspondiente, dicha auditoria es asignada a uno o dos de los empleados, exclusivamente, y esta conducta por parte de la gerencia es consecutiva en el periodo en análisis.

Es necesario destacar, que los hallazgos de dichas auditorias son de gran profesionalismo -como lo desarrollan también los demás auditores- pero al ser casos especiales tienen un impacto mayor en la organización, debido a que son casos normalmente vinculados a fraudes y evasión de fraudes, lo cual libraría a la organización de pérdidas cuantiosas.

Luego, a fin de año, suele darse el caso de que uno de los dos empleados del equipo de siete, solo es beneficiado con el "empleado del año" y sus respectivas

compensaciones salariales, lo cual es de gozo al equipo en el aspecto de que uno de sus miembros ha sido destacado porque ha realizado satisfactoriamente las asignaciones de la gerencia, pero deja el amargo sabor en relación a la distribución de los trabajos especiales que reparte la gerencia, en vista de que el empleado que realiza estas asignaciones es mejor visto en la evaluación de desempeño, puesto que debe trabajar estrechamente con la gerencia en la resolución de la problemática.

Si observamos detenidamente este ejemplo podríamos llegar a la simple deducción, de que la igualdad de condiciones no está puesta sobre la mesa de todos los empleados de este equipo, o sea, la gerencia del departamento esta parcializada hacia dos empleados, de los siete que conforman el equipo de trabajo, como se ha citado, puesto que la distribución del trabajo no es justa y como los empleados se comparan bajo circunstancias similares (según se observó en la teoría de la equidad) la inferencia natural a la que pueden llegar los demás miembros de este equipo es que no se le está tratando con justicia.

Esta situación, pone en peligro la unidad del equipo (que como señalamos en la propuesta de la investigación, los mismos han ganado departamento del año en dos ocasiones) puesto que los dos miembros que han sido galardonados bajo estas condiciones (que pueden tener apariencia de injustas para el resto del equipo, aunque no sea así, puesto que los empleados han simplemente cumplido sus asignaciones y eso merece ser galardonado) pueden presumir en algún momento que son mejores empleados que el resto del equipo, lo cual siendo sinceros no es real, ya que si observamos objetivamente las evaluaciones de desempeño que se realizan anualmente, todos los miembros forman parte de la excelencia en sus gestiones (pese a variables que oscilan en puntuaciones que van de 105 a 115) ya que como señalamos anteriormente superan los 100 puntos establecidos como 'desempeño idóneo y normal de los empleados' y todos superan las expectativas, y esto sugiere excelencia en el trabajo.

Además, los demás miembros del equipo pueden sentirse molestos con la gerencia puesto que no cubre sus necesidades sociológicas y de autorrealización según Maslow, ni tampoco se ha tomado en consideración la teoría de expectativa en relación a lo que espera el empleado como recompensa en relación a su desempeño.

Asimismo, se verían afectadas las actitudes de dichos empleados, ya que el componente afectivo que plantean Robbins y Judge se vería menoscabado, por una mala distribución de trabajo, que al final traerá sus recompensas.

En este ejemplo, se ha constatado que, realmente la justicia y equidad ocupan un lugar preponderante, no tan solo en las organizaciones sino también en la conducta de los individuos en cualquier lugar donde exista sociedad.

1.4 La comunicación del departamento de C.I.

Una de las herramientas más necesarias e importantes en las organizaciones para el desempeño de cualquier actividad es la comunicación. Sin la comunicación cualquier actividad donde se requieran más personas se dificulta.

Según los autores Robbins y Judge, la comunicación es la "transferencia y la comprensión de un significado."

Asimismo, los autores Ivancevich, Konopaske y Mattenson, sugieren que -según los comunicólogos- la buena comunicación es el resultado de un entendimiento común entre el emisor y el receptor. Con estas definiciones ratificamos nuestra concepción inicial de lo importante de la comunicación.

Si se analizan estas definiciones observaremos que, para que exista tal comunicación debe existir una transferencia de datos, lógicamente desde la persona que emite dichos datos, pero también se requiere un entendimiento por

parte de quien recibe los datos transferidos, y luego que este ejercicio se genere en estas condiciones decimos que hay una comunicación.

Según Robbins y Judge, "las investigaciones indican que es probable que la mala comunicación sea el origen que se cita con más frecuencia de conflictos interpersonales, debido a que los individuos pasan cerca del 70 por ciento de las horas que están despiertos, comunicándose, o sea, escribiendo, leyendo, hablando y escuchando."

Si estas investigaciones señalan que la mala comunicación es el origen de los conflictos interpersonales, diríamos que la falta de comunicación en las zonas laborales, crea aún más inconvenientes, puesto que los empleados necesitan ser instruidos de cómo hacer el trabajo como la gerencia lo solicita, los mismos son motivados con la comunicación y como afirman los autores citados anteriormente "ningún grupo existe sin comunicación." de manera que tanto los empleados como los supervisores deben prestar atención a que tan bien se están comunicando y si los mensajes transferidos a los receptores están siendo entendidos.

Estos autores afirman en relación a la comunicación entre supervisor y supervisados que "mientras menos incertidumbre haya, mayor satisfacción." De manera que, la comunicación también juega un papel importante en lo que respecta a la satisfacción de los empleados.

Si evaluamos la comunicación del departamento de Control Interno como observaremos en la encuesta realizada a los empleados del departamento, observaremos que la comunicación que existe entre la supervisión del mismo y sus empleados no es suficiente.

Un ejemplo real de la necesidad que manifiestan los integrantes del equipo de trabajo es como sigue:

Como hemos citado anteriormente, el equipo de C.I. está integrado por profesionales que efectúan auditorías a sucursales de su entidad Bancaria, y cuando estas son concluidas, el miembro del equipo que tiene la auditoría asignada, debe realizar una reunión, donde tanto él, como el gerente del departamento de C.I. y la gerencia auditada, deben ponerse de acuerdo en cuanto a los hallazgos que representan un riesgo para la organización y los planes de mejora para resolver esos riesgos que podrían afectar la organización en caso de no tomarse una acción puntual.

Bien común es por parte del supervisor de C.I. el reprocharle al auditor que ha realizado el trabajo de una forma "A" (delante de la gerencia auditada), que el trabajo estipulado por la gerencia de C.I. debía realizarse de forma "B" (que es la forma correcta de hacer el trabajo).

En este problema de comunicación se destaca que el gerente de C.I. había revisado la auditoría antes de la reunión y que no le había comunicado anteriormente a su equipo de trabajo que la forma correcta era la "B."

Como se puede observar, la gerencia de dicho departamento tiene problemas de comunicación con sus subordinados, puesto que no orienta al equipo en cuanto a la forma en que deben ser realizadas las actividades de C.I., además, esta forma de reproche de errores, luego de haber previamente revisado el trabajo del auditor, pone en tela de juicio la supervisión de C.I., puesto que, cuestionar el trabajo de los integrantes del equipo delante de otra gerencia que está siendo evaluada por el departamento de C. I. delata una falta de justicia, debido a que como dirigente del grupo no se hace responsable de los errores del equipo y también se muestra una falta de comunicación hacia los empleados.

En realidad, estos no serían los únicos inconvenientes evidentes, también con esta actitud que manifiesta el gerente, se pone a la deriva el prestigio gerencial,

la motivación del empleado de ser supervisado por un gerente que actúe de esta forma y a su vez la satisfacción y la productividad se verían afectadas por un comportamiento de esta naturaleza. Según se ha analizado anteriormente.

Este ejemplo manifiesta lo importante de la transferencia de datos hacia los receptores y además, manifiesta que una mala comunicación es en buena medida la responsable de crear condiciones hostiles en los grupos de personas que se reúnen con un propósito.

1.5 La productividad del departamento de C.I.

Una de las preocupaciones que se manifiestan en el departamento de Control Interno es la productividad que pueda proporcionar el equipo de trabajo. Pero para comprender más lo que deseamos expresar debemos definir la terminología "productividad."

Según sugiere Guerrero, Juan y Puerto, York (p. 204) se asume la productividad como "la conjunción de técnicas que aumentan la cantidad y calidad de la producción, e incentivan el consumo al reducir los costos y aumentar el poder adquisitivo."

En realidad, el departamento de C.I. no es un productor de bienes, sino de servicios internos a la empresa, donde se analizan procesos mediante las auditorías, las cuales pretenden reducir a su mínima expresión los riesgos que amenazan con la rentabilidad de la organización, ya sean estas provenientes de procesos innecesarios, detección de fraudes o malas prácticas bancarias o la implementación de planes de mejora, que multipliquen los dividendos de los accionistas; por tanto, los clientes externos de la institución, no son beneficiarios directos de las actividades de auditorías.

Ahora bien, si observamos la definición de productividad, vemos que el principal objetivo de la misma, es el incremento de cantidad y calidad de la producción, que en este caso sería de auditorías, motivados por reducir los costos de esta producción, lo cual, al ser más económica la producción de esta actividad, redundaría en mayores beneficios para los accionistas.

Para los ejecutivos del área de control interno, es de suma importancia e interés el cumplir con objetivos que se han planteado cada año, de hecho, es inteligible entender dicha preocupación, debido a que -como habíamos señalado anteriormente- el proceso de auditoría es imprescindible para las entidades Bancarias, ya que las mismas están expuestas a ejecutar una gran cantidad de procesos desarrollados en toda la organización, y que todos deben ser evaluados por los auditores en el menor tiempo posible, debido a que realizar una auditoría de manera inoportuna puede conllevar a la organización a la pérdida de cuantiosas sumas de dinero, haciéndola menos rentable.

Bajo este esquema, anualmente los ejecutivos acuerdan con la administración de la organización, garantizarles la cobertura de riesgo a la empresa que posee 7,500 empleados aproximadamente, lo cual es un arduo trabajo para las divisiones y departamentos de Control Interno.

En vista de esta situación la gerencia se propone auditar el 47 por ciento anual de las 127 sucursales de la empresa con tan solo 7 empleados, lo cual es bastante retador.

Pero para ser productivos no tan solo se debe asignar el trabajo y administrar los imprevistos, sino que la productividad conlleva en sí mismo, varios aspectos a resaltar.

Según Guerrero y Puerto "Incrementar la productividad llevaría implícita la necesidad de hacer realidad la adaptación bidireccional entre el hombre y su

trabajo, en la medida que la actividad laboral se convierte en la mejor oportunidad para satisfacer las necesidades humanas." Con lo cual, los autores dan a entender que "que el recurso humano es el más importante de los recursos que deben ponerse en juego para la producción; ya que éste decide el aprovechamiento real de los demás recursos.

Ciertísima son estas aseveraciones de los autores, de que los empleados son el recurso más importante, no tan solo porque ellos deciden el aprovechamiento eficiente de los demás recursos materiales que deben administrar en la realización de sus labores, sino porque son seres humanos y sin ellos las organizaciones serían imposibles de formar.

Pero para que dichos empleados puedan ser más productivos, además de satisfacer sus necesidades humanas, los autores señalan que los mismos deben poseer tres propiedades -del recurso humano- a saber: El poder, el querer y el saber.

El poder hace referencia a "estar en capacidad para", lo cual implica variables individuales que toman parte en el proceso de trabajo y son el conjunto de factores físicos y psicológicos que determinan las capacidades.

Por querer se entiende la voluntad para realizar determinado trabajo, depende de las estructuras mentales y emocionales, ya que éstas definen los intereses, el carácter y la capacidad de adaptación al ambiente en que se desarrolla el trabajo.

En cuanto al saber, los autores señalan que, el entrenamiento y la capacitación brindados al trabajador respecto de la labor que debe realizar son elementos que afectan el saber. Debe observarse que si alguno de los otros dos componentes del recurso humano no se encuentra en un nivel adecuado, se

dificulta el proceso de aprendizaje de la tarea y, por ende, la productividad no alcanzará los niveles esperados.

Observando estas sugerencias de Guerrero y Puerto, es notorio que, dos de estas propiedades humanas (poder y querer) dependen directamente de los empleados, y que la tercera propiedad (el saber) depende directamente de la organizaciones e indirectamente del empleado.

El poder depende de los empleados, debido a que como se señalaba, son el conjunto de factores físicos y psicológicos del individuo los que determinan su capacidad para la realización de ciertas tareas, y esto realmente no depende de la organización directamente, pero si indirectamente, ya que la empresa debe contar con un proceso de selección de empleados según las necesidades que posea la empresa y la posición a ocupar.

Asimismo ocurre con el querer, lo cual es más complejo, debido a que esto está estrechamente relacionado con la voluntad del individuo, y como hemos estudiado en la teoría de expectativas de Vroom, esta debe ser influenciada positivamente, con fines de mover la voluntad del empleado al cumplimiento de los objetivos.

Ciertamente el querer depende de las estructuras mentales y emocionales, los cuales como señalan los autores determinan los intereses, carácter y adaptación, pero al final, quien decide hacer lo que desea, es el individuo, aun consiente de los resultados de su accionar.

En cuanto al saber, lo cual señalamos que depende directamente de la empresa e indirectamente del empleado, se asume que las entidades no importando el rubro, realizan una buena selección del candidato y por tanto deben proporcionarles el entrenamiento requerido para el desempeño de sus

funciones, o como bien señalan los autores, la productividad no alcanzara los niveles deseados.

En sentido general, el equipo de auditores de Control Interno cumplen con estas tres propiedades humanas, con las cuales podríamos decir que existen condiciones de productividad efectivas en el equipo y muestra de ello son los reconocimientos y altas calificaciones que presenta cada empleado del departamento.

Los autores también señalan como factor de productividad que "las condiciones de trabajo hacen referencia al conjunto total de las variables presentes durante la realización de una tarea. Esto incluye variables que caracterizan la tarea en sí misma (el medio ambiente de trabajo y la estructuración del trabajo), así como variables individuales, personales, factores extra laborales y psicosociales que pueden afectar el desarrollo del mismo."

En cuanto al medio ambiente trabajo del equipo de C.I. son óptimas, en vista de que las instalaciones son cómodas, bien iluminadas, el aire interior está condicionado a una temperatura que evite el calor, cada infraestructura posee sus baños, área de cafetería, armario personal, de manera tal que en este sentido, las necesidades básicas de ambiente laboral están cubiertas, por tanto en este aspecto el ambiente es propicio para el desempeño de las actividades propuestas.

Lo mismo ocurre con la estructuración de del trabajo, todo está bien definido y por consiguiente cada empleado sabe qué hacer y sino donde buscar las informaciones, de manera que esto sugiere una estructuración óptima.

Finalmente, podemos aseverar que las condiciones de productividad, tanto por parte de los empleados como la empresa, son apropiadas para el desempeño de las funciones, por tanto cualquier indicador de baja productividad, estaría

subordinado a otras variables que nada tienen que ver con el empleado, ni con la infraestructura o condiciones que proporciona esta empresa vanguardista en relación a los requerimientos de sus empleados para el desempeño de sus funciones.

1.6 Mejores practicas

Para hablar de las mejores prácticas en realidad se debe hablar de los factores principales que conducirían los esfuerzos de las organizaciones en aspectos específicos que darán como resultado una mejor práctica para la satisfacción laboral.

Para considerar estos aspectos, estamos de acuerdo con lo planteado por los autores Robbins, Stephen y Judge, Timothy (2009) quienes afirman que "...el trabajo de una persona es más que solo realizar las actividades obvias de ordenar papeles, escribir códigos de programación, atender clientes o manejar un camión." y añaden que "los trabajos requieren interactuar con los compañeros y jefes, seguir las reglas y las políticas organizacionales, cumplir estándares de desempeño, vivir en condiciones de trabajo que con frecuencia son menos que ideales..."

Es precisamente donde comenzaría a concentrarse el problema de los empleadores (que carecen de las mejores prácticas), en considerar que para la obtención de los objetivos, solo se debe poner la gente a trabajar y listo, con esto es suficiente, y en realidad no es suficiente.

Por razones como esas es que (como citamos anteriormente) en naciones desarrolladas, donde los niveles de vida y de especialización son mayores que países como el nuestro, la satisfacción de los empleados en una escala del 1 al 10 (siendo este último la mejor calificación) no superan el 5.68 por ciento, lo cual es un indicativo de que a nivel mundial las mejores prácticas de satisfacción de

personal en realidad aun no existen, y si esto es así en naciones desarrolladas, sería natural que nos imaginemos por dónde anda la satisfacción de personal de países del tercer mundo, donde todavía se habla de problemas educativos, los cuales son necesarios para la formación de personas capacitadas para ofrecer un mejor trato a los demás, debido a la conciencia que poseen, en cuanto a las implicaciones de sus acciones en relación a los demás.

Ahora bien ¿Debe esta noticia hacernos sentir desalentados en cuanto a los esfuerzos que debemos realizar en relación a la satisfacción laboral? En ningún modo.

Lo que sí es cierto es que las organizaciones deben realizar mayor ahínco en las áreas planteadas por los autores Robbins y Judge, los cuales opinan que "en realidad, las facetas principales de satisfacción de empleo (trabajo en sí, pago, oportunidades de avanzar, supervisión y compañeros) disfrutar el trabajo en sí, siempre es la faceta que se correlaciona con mayor intensidad con niveles elevados de satisfacción general."

De manera que, los puntos de la satisfacción laboral, a los cuales las organizaciones deben dirigirse para obtener empleados a gusto con su empleo, son inicialmente a cerciorarse que los mismos disfruten el trabajo. Un empleado que no disfruta lo que hace, termina aburrido día a día sus labores, lo cual modificaría sus actitudes hacia el trabajo, sus compañeros de trabajo y supervisor.

En cuanto al pago o remuneración, los autores citados anteriormente sugieren que "Hay una relación interesante entre el salario y la satisfacción en el trabajo." Donde ellos afirman que "para las personas pobres, que viven por debajo el umbral de la pobreza o que viven en países pobres, el pago se correlaciona con la satisfacción en el empleo y con la felicidad en general."

En vista de que nuestro país es pobre y del tercer mundo, estas aseveraciones confirmarían la necesidad que existe de que los empleadores de República Dominicana, mejoraren los ingresos de sus empleados a fin de utilizar dichos incrementos de ingresos como motivadores de la satisfacción laboral.

Otra faceta mencionada por los autores es la de avanzar o "crecimiento dentro de la organización" en esta parte entendemos que la misma va a estar relacionada con las competencias que tenga el individuo y las políticas internas de cada organización para los ascensos. Lo que si debe tomarse en consideración, es crear las bases para darle oportunidad de crecimiento a cada miembro de la organización, no importando su sexo, creencias, color, estatus en la sociedad y cualquier otra razón que pueda tomarse como excusa para impedirle a los empleados su desarrollo profesional.

La supervisión es otro factor a tomar en consideración, pero de este particular estaremos hablando en el último capítulo, donde se abarcará un modelo que permita un accionar que promueva la satisfacción, productividad y logro de los objetivos de cualquier organización, no importando su lugar geográfico.

Los compañeros de trabajo son fundamentales en la satisfacción laboral, debido a que regularmente con ellos es que pasamos la mayor parte del tiempo y en vista de esta realidad, las relaciones que se ofrezcan uno a otro deben ser de colaboración, buen trato y consideraciones, cuando estas variables escasean, el compañerismo se ve profundamente afectado y cuando esto sucede, el espíritu de colaboración se ausenta, creando así barreras que impiden que se realice un trabajo eficiente.

En sentido general, las mejores prácticas estarán orientadas en estos puntos analizados y como afirman los señores Stephen y Judge "los empleados satisfechos y comprometidos tienen tasas más bajas de rotación, ausentismo y comportamientos negativos." De acuerdo a esta afirmación, deducimos que los

empleados con estas condiciones son más rentables que otros que no disfruten de satisfacción en el trabajo.

Finalmente, otro detalle interesante a mencionar según los autores es que "lo más importante que los gerentes pueden hacer para elevar la satisfacción, es centrarse en las partes intrínsecas del trabajo, como hacer de este algo que desafíe la creatividad y sea interesante."

Entendemos que con estos aspectos puestos en marcha por la gerencia, las organizaciones incrementarían la satisfacción de sus empleados.

2. Medición y análisis de la satisfacción del personal de Control Interno.

2.1. Encuesta de Satisfacción Laboral y Productividad

Habiendo observado una serie de factores que son elementales para que cualquier equipo de trabajo desarrolle sus funciones dentro de las organizaciones en relación a la satisfacción laboral y la productividad (las cuales como hemos observado, crearan la motivación y condiciones humanas necesarias y suficientes para el cumplimiento de objetivos propuestos), se realizara un análisis a la encuesta, efectuada por los integrantes del departamento de C.I., donde se estarán evaluando seis tópicos que -según nuestra consideración- pueden modificar la satisfacción del personal del departamento, y a su vez, crearía una reducción en la productividad de los empleados, impactando negativamente de esta forma, el logro de los objetivos, como se ha explicado anteriormente.

Además del análisis a la encuesta, se evaluara también, una entrevista realizada a varios de los empleados del departamento, con fines de evidenciar el punto de vista de los empleados y concentrarnos en los elementos que más peso tienen en relación a las debilidades que presenta la satisfacción laboral de este equipo de trabajo.

Es necesario resaltar, que los tópicos y entrevista a evaluar, son el resultado de las quejas de la mayoría de los integrantes del departamento de C.I., lo cual motiva el análisis de su satisfacción en su área de trabajo.

Los tópicos a tomar en consideración en la encuesta son como sigue:

- La Falta de equidad en la remuneración del personal, donde la encuesta se enfoca en la distribución salarial justa entre los miembros del departamento y la satisfacción que muestran los empleados en este sentido.

- La Falta de comunicación desde el supervisor hacia el supervisado, que evidenciara si la comunicación entre el gerente y sus empleados es suficiente, efectiva, frecuente y se retroalimenta.
- La Falta de dirección, donde se evaluara si la gerencia del departamento dirige efectivamente a sus empleados en situaciones difíciles, si la dirección de personal y liderazgo necesitan mejoras.
- La Parcialidad con miembros del equipo de trabajo de C.I., en este tema se analizara si la gerencia se parcializa con algunos integrantes del equipo, si la gerencia tiene preferencia con algunos integrantes otorgando los cursos de capacitación y las asignaciones de trabajo.
- La Incoherencia en suministro de informaciones, donde se evaluara si con que dice el supervisor que debe hacerse, está relacionado con lo que hace con su ejemplo.
- El enfoque solo en cumplimiento de objetivos, donde se considerara si la gerencia toma en cuenta el factor humano (sus necesidades) al momento de enfocarse en los objetivos, y la tendencia que tiene a proporcionar las mejores condiciones a los empleados.

Adicional a estos tópicos de trabajo que afectan directamente la satisfacción, la productividad y los objetivos, como nuestros objetos de estudio, se analizara sin los empleados del departamento se sienten cómodos con sus compañeros de labores, y a su vez, si el ambiente y los recursos que provee la empresa para el desempeño de sus funciones son suficientes.

La entrevista consta de cuatro preguntas básicas enfocadas a que los empleados expresen su sentir en relación a los siguientes temas:

- Los problemas de comunicación relacionados con la gerencia del departamento.
- Problemas de dirección de personal y liderazgo que manifiesta la gerencia.
- La relación humana ofrecida a los empleados por parte de la gerencia, en relación a la productividad y objetivos de la organización. Y Finalmente:
- Opiniones de los empleados en relación a la equidad y justicia, administrada en el departamento.

Entendemos que los resultados de estas dos herramientas, indicaran la situación real de los empleados del departamento de C.I. en relación a su satisfacción y productividad, y al mismo tiempo nos indicaran cuales son las posibles soluciones requeridas para lograr que los empleados de este departamento lleguen a sentirse auto realizados.

2.2. Análisis de resultados de la encuesta

En relación a los resultados de la encuesta y la entrevista, es necesario puntualizar, que las respuestas dadas por los empleados del departamento de Control Interno, fueron realizadas de manera libre y voluntariamente por cada integrante del equipo de trabajo, por lo cual, podemos afirmar que las respuestas dadas son una aproximación muy cercana al ambiente laboral que está en análisis.

A continuación, mostramos los resultados y análisis de la encuesta que está en los anexos de esta investigación:

1. En relación a la distribución salarial que ha realizado la gerencia del departamento entre sus integrantes, 4 empleados, correspondiente al 57% del universo, indican que dicha distribución no es equitativa. 2 empleados que representan el 29% del universo, dicen que es equitativa, y solo 1 que

representa el 14% entiende que la distribución equitativa entre los miembros es regular.

Análisis: En estos resultados la mayoría de los empleados (4 de 7) afirman que la distribución salarial no es equitativa, por tanto, es evidente que la gerencia de dicho departamento muestra parcialidad con aquellos empleados a quienes tiene mayor estima dentro de su dependencia.

Ahora bien, se debe recordar que en nuestros anteriores análisis sobre el departamento y sus empleados, los mismos tienen excelentes cualidades profesionales y son capaces de realizar cualquier trabajo que se les asigne con excelencia, por lo cual no es válida la distinción por parte de la gerencia.

Debe notarse, que son solo dos empleados quienes afirman que la distribución es equitativa, lo que nos lleva a la deducción, de que muy probablemente sean los dos empleados que se están beneficiando de la mayor parte de los ingresos que opinen de esta forma. Hacemos esta aseveración debido a que en la realidad, son dos empleados los que muestran una diferencia de ingresos de hasta 5,000 puntos por encima de los demás, lo cual muestra en justicia por parte de la gerencia y esta condición como se analizó en capítulos anteriores, es una de las causas de la insatisfacción del personal en cualquier organización.

2. En relación a la satisfacción de las remuneraciones recibidas por los empleados de C.I en relación a sus funciones 4 empleados, correspondiente al 57% del universo, indican que su satisfacción es regular y 3 empleados que representan el 43% del universo, dicen que están satisfechos.

Análisis: A pesar de que la balanza de la satisfacción en cuanto a remuneraciones recibidas en relación a las funciones desarrolladas por los empleados, está centrada en lo normal (57% tienen una postura regular que es el centro entre si y no), debemos tomar en cuenta que el 43% de ellos observan

que están satisfecho, por lo cual, podemos deducir que la inclinación de se inclina a la satisfacción en este particular.

En sentido general, dichos empleados son bien remunerados, en vista de que en realidad, sus ingresos son competitivos con los del mercado, el hecho de que exista una distribución parcializada (como se mostró en el análisis anterior) no quiere decir que los ingresos son insuficientes o están debajo de lo propuesto por el mercado, sino que no fueron distribuidos correctamente en el tiempo. En este caso particular, la organización tiene un punto positivo según nuestro entendimiento, y lo ideal es mantenerlo esta satisfacción en esta forma u otra superior, que garantice dicha satisfacción.

3. En relación a la comunicación desde la gerencia del departamento hacia los empleados, 5 empleados, correspondiente al 71% del universo, indican que la comunicación no es suficiente ni efectiva. 1 empleados que representan el 14% del universo, indica que la comunicación gerencial es suficiente y efectiva, y 1 que representa el 14% entiende que la comunicación de la gerencia hacia el departamento es regular.

Análisis: Definitivamente, los resultados indican problemas severos de comunicación, a los cuales la gerencia debe prestarle atención. Según podemos ver, los empleados entienden que la comunicación entre la gerencia y ellos no es suficiente ni efectiva (el 71% afirma esto), lo cual como vimos en capítulos anteriores esta herramienta es elemental debido a su gran importancia.

Es necesario destacar, que existen dos empleados que son prácticamente de nuevo ingreso en el departamento, donde uno tiene dos años aproximadamente y otro casi un año, con lo que podemos deducir que, a ellos corresponde la opinión de que la comunicación de la gerencia es suficiente y efectiva (asignaríamos esta opinión al que menos tiempo posee en el departamento) y asignaremos la opinión neutral al empleado que tiene aproximadamente dos

años, puesto que está dándose cuenta que algo anda mal en cuanto a la comunicación. Si se es objetivo, se observa la balanza inclinada a la mala comunicación, por tanto no sería subjetivo afirmar estas probabilidades de esta manera.

4. En relación a la frecuencia de la comunicación y retroalimentación desde la gerencia del departamento hacia sus integrantes, 4 empleados, correspondiente al 57% del universo, indican que dicha frecuencia es regular. 2 empleados que representan el 29% del universo, dicen que no es frecuente la comunicación y la retroalimentación, y solo 1 que representa el 14% entiende que hay una frecuencia en la comunicación y retroalimentación por parte de la gerencia del departamento hacia sus empleados.

Análisis: Como se puede observar la mayoría de empleados (4 de 7) entienden que la frecuencia de la comunicación y la retroalimentación de la gerencia es insuficiente, debido a que la balanza se inclina hacia este sentido, a pesar de que la mayoría están en un punto central (57%), la ratificación de que algo no anda bien la confirman los dos empleados que afirman que no es frecuente. De modo que, esto puede indicar en cierto aspecto que el equipo de trabajo es de alto rendimiento y no es necesaria la continua injerencia de parte de la gerencia por el excelente desempeño que poseen estos profesionales, sin embargo, los empleados necesitan que se les diga si el trabajo está siendo hecho correctamente, y como vimos anteriormente, el problema puede incidir en que el gerente entiende que no debe dar instrucciones y que supondría que el equipo debe saberlas, algo que esta distante de la realidad en cuanto a su rol de líder, puesto que la gente le gusta sentirse dirigida por un líder que asuma su rol y guíe a buen destino su equipo.

5. En relación a la dirección de personal efectiva en situaciones que ameritan una guía por parte de la gerencia 4 empleados, correspondiente al 57% del universo, indican que dirección de personal cuando se amerita una guía es

regular y 3 empleados que representan el 43% del universo, dicen que la dirección del personal no es efectiva al momento que se presenta una situación que necesita la guía de la gerencia.

Análisis: A pesar de que la mayoría (57%) tenga una opinión regular en este aspecto. Nos llama la atención que el 43% de los empleados entienda que la dirección de personal no es efectiva en momentos que se amerita, si se observa, existen problemas graves de comunicación, y una de las herramientas más necesarias para dirigir el personal es precisamente la comunicación.

Si la tendencia de este renglón va directo hacia la ineffectividad de dirección ¿Cómo entonces podría la gerencia posicionarla como buen director si le hace falta lo fundamental para dirigir que es la comunicación? Definitivamente, afirmamos que la tendencia va dirigida a deficiencias en la dirección, lo cual afectaría en el futuro la satisfacción, la productividad y los objetivos de la organización.

6. En relación a la necesidad de mejora que necesita la gerencia en cuanto a dirección de personal y liderazgo, 6 empleados, correspondiente al 86% del universo, entienden que la gerencia necesita mejoras en la dirección de personal y liderazgo. Solo 1 empleado que representa el 14% tiene una posición regular en este aspecto.

Análisis: Aquí se ratifica nuestro análisis anterior de que la gerencia del departamento de Control Interno, tiene deficiencias. Si observamos la opinión de los empleados, nos daremos cuenta que el 86% de ellos (6 de 7 para ser más específicos) entienden que el gerente no es un líder, puesto que un verdadero líder podría tener deficiencias en otras áreas menos en esta de tomar el personal y dirigirlo.

Aún más, se comprueba cómo la opinión de los empleados amerita atención. Si analizamos el único empleado que posee una posición regular en este sentido, podemos deducir, que está cuestionándose en su interior los factores de liderazgo que posee su supervisor, esta respuesta muy bien podría ser atribuida al empleado que menos tiempo tiene en el departamento y que muy pronto opinara lo mismo, eso indica la tendencia.

7. En relación a la a la parcialidad que muestra la gerencia con algunos de los integrantes del departamento, 3 empleados, correspondiente al 43% del universo, indican que la gerencia se parcializa. 2 empleados que representan el 29% del universo, entienden que no se parcializa, y 2 que representa el 29% tienen una posición regular en este aspecto.

Análisis: Definitivamente, con esta respuesta ratificamos nuestro análisis hecho a la pregunta no. 1 de la encuesta en análisis, de que la gerencia esta parcializada con un grupo de empleados. Nótese que el 43% de los empleados afirma que existe una condición de parcialidad y que dos entienden que no se parcializa y como habíamos dicho en el análisis de la pregunta no. 1, estos empleados probablemente sean los dos que se están beneficiando del parcialismo.

8. En relación a la distribución de cursos de capacitación que ha realizado la gerencia del departamento entre sus integrantes, 4 empleados, correspondiente al 57% del universo, indican que dicha distribución no es equitativa. 2 empleados que representan el 29% del universo, dicen que es equitativa, y solo 1 que representa el 14% entiende que la distribución de los cursos de capacitación entre los miembros es regular.

Análisis: Esta respuesta es otra evidencia más de lo que ya hemos analizado, la gerencia esta parcializada y la gran mayoría del personal (57%) piensa que esto

es así, por tanto la insatisfacción y la productividad baja, pueden ser en un futuro el tema a resolver si este esquema de trabajo no tiene otro mejor rumbo.

9. En relación a la distribución de las asignaciones de trabajo que ha realizado la gerencia del departamento entre sus integrantes, 4 empleados, correspondiente al 57% del universo, indican que dicha distribución no es equitativa. 2 empleados que representan el 29% del universo, dicen que es equitativa, y solo 1 que representa el 14% entiende que la distribución equitativa de las asignaciones entre los miembros es regular.

Análisis: Las respuestas Nos. 1, 7, 8 y esta no. 9 de las preguntas de la encuesta en análisis, dan por sentado claramente, que el problema fundamental de la gerencia de este departamento se concentra en la injusticia, falta de equidad y comunicación. Finalizamos el análisis de esta pregunta ratificando lo antes expuesto.

10. En relación a la coherencia de lo dicho y hecho por parte de la gerencia, 3 empleados, correspondiente al 43% del universo indica que no existe coherencia en lo que dice y hace la gerencia, 3 entienden que la coherencia de la gerencia es regular, y solo 1 que representa el 14% entiende que la gerencia es coherente en lo que dice y hace.

Análisis: Si observamos existe una igualdad en que los empleados entienden que lo que la gerencia dice y hace es distinto o no tiene coherencia y los empleados que se posicionan en un término medio.

En este sentido, se debe evaluar en sí mismo la coherencia, la cual no puede ser y no ser al mismo tiempo, debido a que si existen términos medios para la coherencia, entonces dejaría de serlo, por lo cual nuestro análisis se inclina a que la gerencia es incoherente en lo que dice y hace, lo cual es arriesgado en una posición como esta, en vista de que como hemos analizado en el capítulo 1

sobre la satisfacción laboral, el factor comunicador y el mensaje están estrechamente relacionados en este aspecto, lo cual afecta directamente la satisfacción del personal si no existe credibilidad en el gerente.

Además ¿Que respeto merecería un gerente que no modela con su ejemplo? ninguno, porque el modelaje de lo que debe hacerse es parte de las cualidades de un líder.

11. En relación al factor humano que debe tener la gerencia al momento de enfocarse en los objetivos, 5 empleados, correspondiente al 71% del universo, indican que la gerencia del departamento no toma el factor humano en consideración al enfocarse en los objetivos y 2 empleados que representan el 29% del universo, presentan una postura regular en este sentido.

Análisis: En este resultado se añade otra deficiencia adicional "la falta de factor humano con los empleados", debido a que el 71% de ellos (que muy bien podría atribuirse a los empleados de mayor tiempo bajo esa dependencia) indican que no existen las consideraciones humanas al momento de que la gerencia se enfoque en los objetivos, por tanto, dicha gerencia probablemente, puede estar pensando que los empleados que trabajan para colaborar con su gestión, son máquinas (que no tienen sentimientos, necesidades, o aspiraciones personales) en vez de seres humanos.

12. En relación a la evaluación de mejores condiciones para el empleado bajo cualquier circunstancia, 4 empleados, correspondiente al 57% del universo, indican que la gerencia no evalúa las mejores condiciones para los empleados y 3 empleados que representan el 43% del universo, presentan una postura regular en este sentido.

Análisis: La tendencia mayor se dirige a que el 57% de empleados entiende que, la gerencia del departamento no procura las mejores condiciones de trabajo para

los empleados, no importando las circunstancias en la que estos se vean envueltos, (las cuales pueden ser desfavorables). Este tópico ratifica la pregunta no. 11, donde se señala que la gerencia posee deficiencias en cuanto el factor humano.

13. En relación a como se sienten los empleados del departamento con sus compañeros de labores, 6 empleados, correspondiente al 86% del universo, indican que se sienten a gusto con sus compañeros y solo 1 que representa el 14% presentan una postura regular en este sentido.

Análisis: Según señalan la mayor parte de empleados (el 86%) se sienten a gusto con sus demás compañeros de labores, lo cual indica que, los problemas de satisfacción laboral, no están concentrados en este equipo de trabajo sino en la dirección del personal, o sea, la gerencia del departamento y muy posiblemente de los ejecutivos, que no se han cerciorado de que esta situación este aconteciendo en dicho departamento.

En cuanto al empleado que se observa en términos medios, podríamos atribuir a su punto de vista un posible desacuerdo con algunos miembros del grupo, a pesar de que la tendencia, señala a lo positivo del compañerismo.

14. En relación al ambiente laboral y los recursos para el desempeño de las funciones, 6 empleados, correspondiente al 86% del universo, indican que están a gusto con el ambiente laboral y con los recursos que la organización les suministra para el desempeño de sus funciones y solo 1 que representa el 14% presentan una postura regular en este sentido.

Análisis: Si el 86% de los empleados entienden que el ambiente laboral y los recursos que le facilita la empresa para sus funciones, entonces se confirma que cualquier problemática que se presente en este equipo de trabajo, no obedece a

los empleados en sí mismo, en vista de que ellos tienen herramientas, ambiente y compañeros con los cuales se sienten satisfecho.

Luego, se coincide con el análisis de la pregunta no. 13 en que, el problema concierne a las actitudes que presenta la personalidad del gerente que dirige el departamento de Control Interno, lo cual sería otro tema de investigación interesante y que no se abarcaría en este análisis.

Finalmente, concluimos el análisis de la encuesta resumiendo los resultados como sigue:

La gerencia del departamento de Control Interno, manifiesta deficiencias graves en las áreas de equidad, justicia, comunicación y retroalimentación, dirección de personal y liderazgo, coherencia entre lo que dice y hace y el factor humano.

Indudablemente, todas estas deficiencias están en contraposición con lo que es la satisfacción del personal y por consiguiente, afectarían la productividad del equipo de trabajo y el logro de los objetivos planteados, debido a las implicaciones que se han analizado en toda esta investigación, como consecuencia de estas deficiencias, las cuales ameritan una acción puntual por parte de los ejecutivos de la organización.

2.2.1. Análisis de resultados de la entrevista

Luego de realizar la encuesta y determinar cuáles son los puntos de debilidad en el departamento de C.I, realizamos una entrevista a cuatro (4) empleados, que representan el 57% del universo del departamento, concentrándonos en cuatro elementos de la satisfacción del personal fundamentales que son: La comunicación, dirección de personal y liderazgo, relaciones humanas (factor humano) en relación a la productividad y objetivos de la organización y

finalmente la justicia y equidad. La respuesta de los empleados es como se muestra más abajo.

A. La respuesta ofrecida por (Anónimo, entrevista personal, 27 de marzo 2013), empleado de nuevo ingreso en el departamento de C.I., es como sigue:

1. En relación a los problemas relacionados con la comunicación en la gerencia del departamento opina que:

"En ocasiones el protocolo de comunicación no es el más adecuado, como por ejemplo en vez de llamar a un supervisado y comunicarle una inconformidad de manera personal, se utiliza el correo. Adicionalmente, entiendo que la forma de comunicar es en ocasiones amenazante, lo cual creo es un error, porque esto lo que hace es que el empleado se enoje, en vez de que mejore."

Análisis: Como se observa es muy probable que la forma que usa la gerencia solamente se concentre en el uso del correo electrónico, lo cual impide -según analizamos en el tema de la comunicación- que exista una transferencia de datos, o sea, un entendimiento del mensaje por parte del receptor, y partiendo de este último una retroalimentación hacia el emisor. Como afirman en relación a la comunicación escrita los autores Robbins, Stephen y Judge, Timothy (2009) "la comunicación escrita no tiene un mecanismo de retroalimentación. El resultado es que el envío de un memorando no garantiza que se haya recibido, y si se recibió no hay seguridad de que el receptor lo interprete como pretende el emisor."

Otro punto que nos llama la atención es que el empleado afirma que " *la forma de comunicar es en ocasiones amenazante*" considerándolo como un error y en lo cual estamos de acuerdo, debido a que el respeto y las consideraciones humanas deben ser tomadas en cuenta en el trato con el personal.

2. En relación a los problemas de dirección de personal y liderazgo que manifiesta la supervisión del departamento, el empleado indica lo siguiente:

"Noto que en decisiones simples, como por ejemplo otorgar unos días de vacaciones a un empleado, no se tiene la potestad para tomar la decisión, sino que siempre se consulta a la gerencia de división. Entiendo que se debe tener más iniciativa. Entiendo en algunos casos no se modela con el ejemplo."

Es evidente que los resultados de la encuesta apoyan en un 100% las opiniones verbales de los empleados. Aquí el empleado afirma que la gerencia *"no tiene la potestad para tomar decisión"* lo cual indica que dicho gerente no está asumiendo su rol gerencial, ya que si observamos las funciones de los gerentes según los autores Robbins y Judge, indican que los mismos *"toman decisiones, asignan recursos y dirigen las actividades de otros a fin de alcanzar ciertas metas."* De manera que, el supervisor de dicha gerencia no está descansando sus decisiones en un individuo que esta puesto para realizar una función, más bien el gerente ejecutivo que supervisa este gerente es quien está tomando las decisiones al fin y al cabo.

3. En cuanto a la relación humana que se ofrece a los empleados por parte de la gerencia, el entrevistado indica lo siguiente:

"En cuanto a mí personalmente, en la parte humana la gerencia me ha tratado de manera excelente."

Nos agrada esta respuesta porque eso es lo correcto y justo. Ahora bien, lo idóneo sería que todos los empleados pensarán igual, debido a que en la pregunta no. 11 de la encuesta, el 71% de los empleados piensa distinto y como bien analizamos ese porcentaje correspondería a los empleados más antiguos en ese departamento, ya que conocen bien las actitudes gerenciales. En este

particular, esta respuesta correspondería al 29% que muestra una postura regular en este factor.

4. En relación a la equidad y la justicia el empleado afirma:

"En cuanto a los empleados se refiere, siento un trato equitativo, aunque entiendo se puede mejorar, por algunos detalles que he observado." en cuanto a la justicia opina "me parece que se aplica correctamente."

En esta respuesta, se observa que el empleado siente un trato equitativo, aunque entiende que debe mejorar, entonces, concluiríamos que él representa la minoría de la población (14% de la misma), que entiende que la gerencia no es equitativa, en cambio, esta opinión refleja que dicho empleado ha tenido pocas experiencias en el departamento (debido a su corto tiempo en el mismo), por lo cual, es inteligible que piense de esta forma. (Nótese los resultados de las preguntas nos. 1, 7, 8 y 9, los cuales afirman lo contrario).

B. La respuesta ofrecida por (Anónimo, entrevista personal, 27 de marzo 2013), empleado de más de 4 años de antigüedad en el departamento de C.I., es como sigue:

1. En relación a los problemas relacionados con la comunicación en la gerencia del departamento opina que:

"La gerencia muestra problemas de falta de motivación. Entendemos que a veces se logra un efecto contrario al realizar comentarios que supuestamente deberían alentar, lográndose el efecto inverso. Adicionalmente, las cosas pequeñas, como pueden ser la felicitación por un trabajo realizado exitosamente, son pasadas por alto por la gerencia."

Análisis: Puntualmente este empleado señala en sentido general la existencia de: falta de motivación y mala comunicación por parte de la gerencia, que como ya hemos analizados repercute en contra de la satisfacción laboral y está en la productividad y esta finalmente en el logro de los objetivos.

2. En relación a los problemas de dirección de personal y liderazgo que manifiesta la supervisión del departamento, el empleado indica lo siguiente:

"Creo que se focaliza todo en los objetivos, hay una falta de empatía que se puede palpar en el accionar diario. Asimismo, no se reconoce la trayectoria de la persona, ni se le da su justo valor. Es como una sensación de pisar siempre el acelerador sin importar la circunstancia."

Análisis: En esta respuesta (que se siente cierta desesperación), queda claro que el factor humano es inexistente ya que no hay empatía o buen trato, y como resultado tenemos empleados que no se les otorga un valor justo, que bajo este esquema, es lo que menos va a ocurrir.

3. En cuanto a la relación humana que se ofrece a los empleados por parte de la gerencia, el entrevistado indica lo siguiente:

"Me parece que tiene mucha oportunidad de mejora, se puede apostar por un ambiente de involucrar más al personal en las decisiones que les afectan. Se percibe una falta de sinceridad en la comunicación de las informaciones de arriba hacia abajo."

Análisis: Esta opinión es la misma que tienen la mayoría de empleados si observamos los resultados de la encuesta, aquí se ratifica la necesidad de mejora en cuanto a la coherencia en cuanto a lo que se dice y se hace.

4. En relación a la equidad y la justicia el empleado afirma:

"Puede mejorar. Se pueden observar muchos casos de decisiones que no han sido tomadas con equidad, tal es el caso de los cursos y entrenamientos entre otros, esto le resta mucha calidad a la gerencia, mostrando la existencia de privilegios."

Análisis: En esta respuesta se ratifica la necesidad de mejora que había reflejado la encuesta en cuanto a la equidad y justicia. Nótese que el empleado señala la existencia de privilegios lo cual afirma también que existe parcialismo. Como hemos analizado, estas malas prácticas van en contra de la satisfacción del personal.

C. La respuesta ofrecida por (Anónimo, entrevista personal, 27 de marzo 2013), empleado de más de 5 años de antigüedad en el departamento de C.I., es como sigue:

1. En relación a los problemas relacionados con la comunicación en la gerencia del departamento opina que:

"La gerencia siempre está a la defensiva, se toma más tiempo en buscar un culpable que una solución, se utilizan sistemas de retroalimentación indirectas, el estigma que se impone a una persona es de difícil desarraigo."

Análisis: En este escenario se palpa que en realidad la gerencia cree tener siempre la razón, o considera que le están acusando, ya que está a la defensiva, también se nota carencia metodología para la solución de problemas, en vista de que agota su tiempo en buscar culpable en vez de solución, lo cual crea un ambiente hostil entre los supervisados y la gerencia. asimismo, la metodología de retroalimentación no es la más apropiada, debido a que es indirecta, dejando el mensaje a interpretación del receptor, lo cual es un error de comunicación, a

su vez, es testarudez no cambiar de parecer a pesar de que existan cambios, lo cual afecta la justicia debido a prejuicios.

2. En relación a los problemas de dirección de personal y liderazgo que manifiesta la supervisión del departamento, el empleado indica lo siguiente:

"En ocasiones no asume que hay otras formas de alcanzar los logros que no sea la expuesta por la gerencia."

Análisis: Aquí se manifiesta nuevamente otro error más que es la testarudez o empecinamiento en criterios, de manera que es un individuo que cree tener la razón y no concibe escuchar otras opiniones más que la suya, esto afecta el buen juicio en la toma de decisiones. Es muy probable que esta sea la razón por la cual actúe de esta forma con sus empleados, quizás convencido de que lo hace bien cuando es todo lo contrario.

3. En cuanto a la relación humana que se ofrece a los empleados por parte de la gerencia, el entrevistado indica lo siguiente:

"Está muy enfocado a los logros del departamento. Las personas como entes humanos están en un plano distante."

Análisis: Una ratificación más de las deficiencia que muestra en el factor humano, la cual confirmamos que para dicha gerencia no tiene un valor significativo.

4. En relación a la equidad y la justicia el empleado afirma:

"En cuanto a la equidad, si la equidad es la acción de aplicar justicia en el momento preciso, yo considero que en este caso tiene un punto a su favor, ya que en ciertas ocasiones ante situaciones que se han presentado y que

conllevaría un tipo de sanción, no es aplicada al responsable, más bien se da una tregua y no pasa a mayores."

"En cuanto a la justicia, este término varias implicaciones por ejemplo reconoce los logros ante terceros, apoya el desarrollo de cada uno de los miembros del equipo, por otra parte al estar enfocado en los logros del departamento deja de un lado en un segundo plano lo humano con lo cual deja de lado la primera parte, sin embargo en sentido amplio, yo puedo decir que intenta ser justo."

Análisis: En relación a la equidad, consideramos que es bien sabio no proceder de inmediato al momento de hacer un juicio sino esperar, en este sentido corroboramos con el empleado que posee un punto a su favor.

En cuanto a la justicia entendemos que es motivador el reconocimiento ante terceros, entendemos positivo que colabore con el desarrollo de los miembros del equipo, eso es lo ideal y se debería seguir fomentando estas prácticas, el problema es que todo esto se cae cuando el empleado afirma que en relación a los logros departamentales deja en segundo plano el personal que le conduce a la gerencia a lograr sus objetivos, luego cualquier esfuerzo motivacional se ve totalmente mermado por dicha mala práctica, por lo cual entendemos que el problema de coherencia en cuanto a su accionar es mayúsculo y necesita ser reformado.

D. La respuesta ofrecida por (Anónimo, entrevista personal, 27 de marzo 2013), empleado de más de 5 años de antigüedad en el departamento de C.I., es como sigue:

1. En relación a los problemas relacionados con la comunicación en la gerencia del departamento opina que:

"Entiendo que la gerencia muestra falta de tacto al momento de expresar solicitudes a los colaboradores."

Análisis: Con este empleado son dos que aluden a la falta de tacto por parte de la gerencia, esto muy bien puede aludir a las malas prácticas de comunicación que como se ha citado repetidas veces, posee dicha supervisión.

2. En relación a los problemas de dirección de personal y liderazgo que manifiesta la supervisión del departamento, el empleado indica lo siguiente:

"Entiendo en esta parte que la gerencia presenta debilidades, ya que la misma procura imponer su criterio y muchas veces sin tomar en consideración las sugerencias de sus colaboradores."

Análisis: Esta respuesta se reafirma lo empeinado que la gerencia es con sus criterios. Es importante mencionar, que todos los empleados que están debajo de esta supervisión son subgerentes, con suficiente experiencia para poder sugerir lo que debe hacerse en un momento determinado, puesto que ellos son los que realizan el trabajo de control interno y presentan las mejoras a implementarse en la organización a todos los niveles jerárquicos, por tanto, desconsiderar continuamente al empleado en cuanto a sus opiniones, les limita de ser emprendedores o pro-activos en el trabajo, llevándolos en el tiempo, muy probablemente a desmotivarse a proponer nuevos planes de mejoras en los procesos del mismo trabajo, reduciendo de esta manera los costos de los procesos.

3. En cuanto a la relación humana que se ofrece a los empleados por parte de la gerencia, el entrevistado indica lo siguiente:

"Definitivamente no, en muchas ocasiones notamos que se hacen solicitudes de trabajo fuera de contexto en relación al tiempo de entrega estipulado, para complacer caprichos personales y/o congraciarse con los superiores, afectando así el desenvolvimiento adecuado del departamento. Ejemplo: Entregar un trabajo en un tiempo mucho menor al estimado para entregarlo a su supervisor"

que se va de vacaciones, incluso, se ha llegado a informar fechas límites irreales de entrega, lo cual entendemos que no es adecuado, dado el tipo de trabajo de análisis de información que se realiza en el área."

4. En relación a la equidad y la justicia el empleado no quiso emitir comentarios al respecto.

Con la entrevista analizada anteriormente confirmamos una vez más de forma definitiva, la imperante necesidad de un nuevo esquema de trabajo, lo cual plantearé en nuestro próximo capítulo.

3. Propuesta de Modelo Gerencial de Alta Satisfacción Laboral y Productividad del Personal en relación a los objetivos organizacionales.

3.1 Estilo gerencial ético como gestor de la satisfacción laboral y productividad del personal en relación a los objetivos organizacionales.

Para poder plantear un estilo gerencial ético que gestione la satisfacción laboral, la productividad y el logro de los objetivos en las empresas, se hace imperante conocer que es la ética primeramente.

Una definición magistral de lo que es la ética la indica el doctor Lacueva, Francisco (1975) "Ética en general, es la ciencia de la conducta. Entendemos por conducta la actitud constante (conjunto de acciones conscientes) dirigidas hacia un fin. Una ética viene a ser, pues, un código de reglas o principios morales que rigen la conducta, considerando las acciones de los seres humanos con referencia a su justicia o injusticia, a su tendencia al bien o su tendencia al mal. Es por tanto la ética, una ciencia normativa, porque busca un ideal o norma, según el cual se pueden formular las reglas y leyes de la conducta."

En término más resumido: La ética es un conjunto de reglas y principios morales que rigen la conducta.

¿Porque hablar de ética en este asunto de satisfacción en el trabajo productividad y logros de objetivos? La respuesta es sencilla: Entendemos que, absolutamente todas las acciones humanas para poder ser aprobadas por nuestros semejantes deben estar apoyadas por la ética. Quizás este simple ejemplo le pueda ayudar a entender:

Si una persona toma prestado un libro a otra persona, y el acuerdo entre ambas era que el retorno del mismo sería en dos días. ¿Pero que acontece? el que tomó prestado el libro, no cumplió el acuerdo y ofrece una excusa al que se lo prestó y así por varias ocasiones, hasta que el dueño del libro desiste de esperar recibir su libro y quien se lo tomó prestado se queda con él.

En este ejemplo se desprenden una serie de deficiencias que probablemente la encasillamos con el nombre de irresponsabilidad y listo. Realmente no, hay muchas otras debilidades que mencionar sobre aquel acto de irresponsabilidad cometido por el que pidió prestado el libro, citamos:

Hablo mentiras, engañó a su compañero, le irrespetó, no admitió que cometió un error, por tanto como cree tener la razón es orgulloso, fue injusto con su amigo, ocasiona que por su causa, su compañero no pueda aprender del libro u otra persona que puede ser responsable, le pueda pedir el libro prestado para estudiarlo porque ya no lo tiene, hizo que su amigo perdiera el dinero invertido, crea una tensión emocional que puede ocasionar un problema de salud a su amigo, faltó a la integridad, genera enemistades con su irresponsabilidad, genera chismes, en vista de que el afectado probablemente lo cuente a otro y sobre todo no tiene temor de la mayor entidad divina: Dios.

Esto es solo una pequeña lista de los agravios que genera una mala actitud de una persona, la lista podría continuar, pero este no es el objeto de nuestro estudio.

Como observamos en el ejemplo, este hace alusión a los principios que rigen la conducta. Luego, confirmando que las malas actitudes –que rigen la conducta de cualquier individuo afectan al prójimo, concluimos que, el origen de las mismas son de índole ética, y entendemos que nuestro modelo solución se fundamente en principios éticos que regirán la conducta humana, a fin de evitar

o reducir a un estado mínimo, los errores que eclipsan las relaciones humanas, no importando en que rol se desenvuelvan.

Es necesario destacar, que todos los problemas que actualmente posee la gerencia del departamento de Control Interno, tienen su origen en la falta de principios éticos y por cuanto la conducta de la misma se ha inclinado a hacer el mal, es necesario, por tanto, para solucionar dichas deficiencias evaluar nuestro modelo gerencial, que mostraremos en breve.

En síntesis concluimos que, el estilo gerencial del departamento de Control Interno y de cualquier gerencia en cualquier organización del mundo, debe basar sus gestiones con el personal, la gente externa a la organización y su entorno, en principios o normas éticas que rijan y concentren su conducta al bien hacer a los demás, poniéndose en el lugar de la gente que le rodea, a fin de cuidar la manera de conducirse con los mismos y también la naturaleza. Es decir en términos simples, procurar el bien del prójimo y de su entorno.

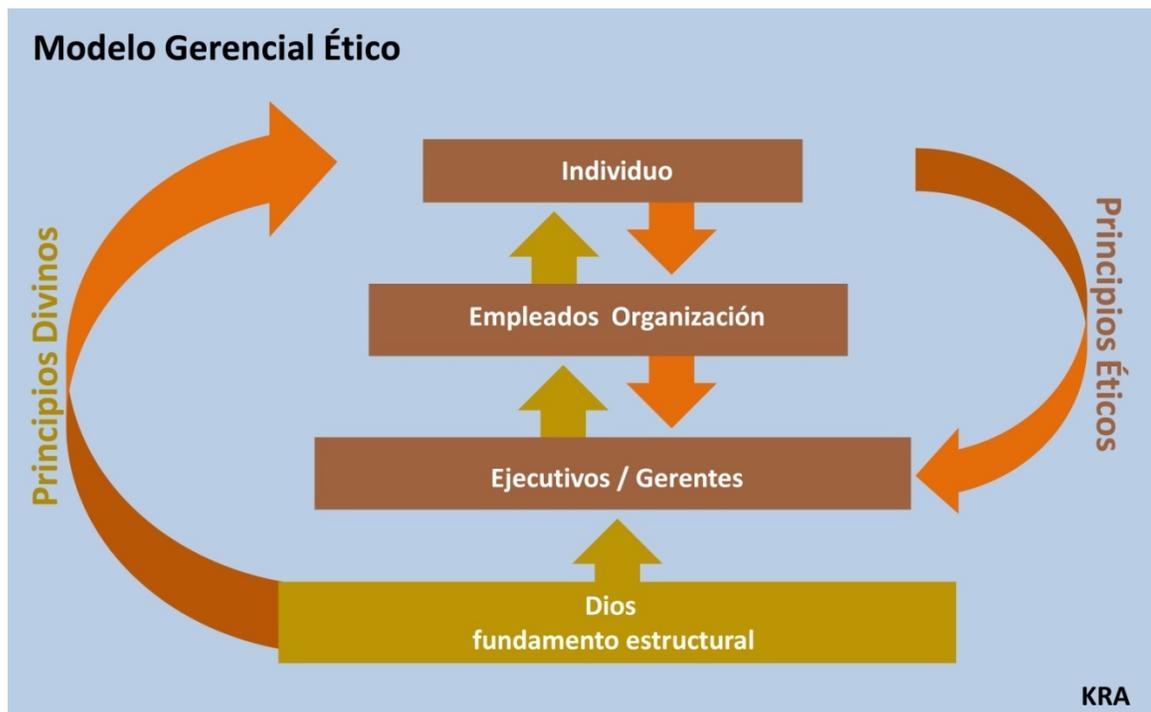
Con este estilo gerencial, según nuestra consideración, la satisfacción laboral, los logros de los objetivos de la organización y la productividad, se incrementarían, en vista de que los malestares emocionales que crea la gestión humana de los gerentes antiéticos -que afectan la conducta de los empleados- quedarían erradicados con una conducta ética, puesto que la misma, está dirigida al bien hacer a los semejantes, en este caso, los empleados del departamento de Control Interno, del Banco Dominicano.

3.2 Propuesta de Modelo Gerencial Ético

Como observamos anteriormente, el estilo gerencial propuesto consistía en el “bien hacer” a los empleados, los demás seres humanos o gente externa a la organización y también al entorno, a fin de incrementar la satisfacción del personal y el logro de los objetivos a través de la productividad en asuntos

empresariales. Ahora bien, para que este estilo pueda funcionar en el tiempo, plasmamos nuestro modelo gerencial ético, el cual explicaremos posteriormente.

Antes, es importante mencionar, que para la propuesta de nuestro modelo, consultamos las fuentes disponibles de la actualidad (tanto de forma electrónica como bibliográfica), para identificar modelos que se asemejen al nuestro, y no existen evidencias de autores que propongan un modelo similar en relación a las organizaciones, como el que se propone a continuación:



Fuente: Elaboración propia

Para entender este esquema del modelo gerencial ético, se propone que el fundamento estructural ético-divino guía, inicie con el temor de Dios, definido según la Biblia como “aborrecer el mal, la soberbia y la arrogancia, el mal camino, y la boca perversa” (principio divino), luego, si los ejecutivos o la gerencia de la organización, voluntariamente se someten al respeto y temor de Dios, procurarán brindar los principios éticos-divinos a los empleados de la organización completa, y estos a su vez, bajo el mismo criterio, transferirían dichos principios a cada individuo en particular, o sea entre sí mismos, y

finalmente el individuo dispensaría dichos principios éticos-divinos a los ejecutivos y el resto de la organización, alimentando con sus acciones de esta forma, la organización completa, haciendo continuo o de doble vía (en el factor humano) el ciclo ético-divino.

Es necesario notar, que para poder funcionar a perfección, el modelo gerencial ético, propone que los principios divinos sean suministrados por Dios (de manera que, se debe investigar todo lo que esto implica y por tanto, es un objeto a investigar), y estos principios divinos que en lo humano inician por los ejecutivos que persiguen el logro de objetivos, influenciarán la conducta correcta para suministrarla al resto de la organización hasta llegar a la individualidad, y este último alimentado por la misma fuente estructural, entonces tendrá la capacidad de dispensar principios éticos a favor de los ejecutivos y la organización, completando el ciclo del modelo, el cual es continuo.

Al cumplirse en los ejecutivos de la organización y los empleados este modelo gerencial ético, se supondría solo beneficios a todos por las razones siguientes:

- Los ejecutivos y gerentes al tener respeto o temor de Dios (principio divino) y principios éticos (el bien hacer), procurarán no ofender a Dios porque es la entidad de mayor respeto y evitarían ofender a sus empleados.
- La organización y el individuo que la compone, de igual forma, evitarían ofender a Dios incumpliendo con sus responsabilidades ante los ejecutivos, gerentes y organización, y a su vez, eludirían el ofender a sus demás compañeros de labores.

En adición, es necesario observar otros aspectos que encierran este modelo:

1. La gerencia de cualquier organización, en este caso particular, el departamento de Control Interno del Banco Dominicano, debe estar contra la

corriente actual de gestión humana por parte de los ejecutivos y gerentes, donde solo se estila el ser servido por los empleados.

En este punto, el modelo implicaría que la gerencia este centrada en servir a los empleados sin descuidar sus objetivos personales, claro está, llevando una relación de justicia (que es el principio fundamental de la ética), de manera que, ni la empresa, ni los empleados, ni la gerencia misma, ni los clientes, ni los proveedores, ni ningún otro grupo de interés se vea afectado en el accionar gerencial, incluyendo también la naturaleza o entorno.

2. Que las actitudes que la gerencia espera recibir de sus empleados, las proporcione primero con su ejemplo, de manera que, si la gerencia desea productividad, debe primero ser productivo, si la gerencia desea calidad en el trabajo, debe ser la primera en ofrecer calidad. Esto es justo, por tanto, es ético.

3. Que los propietarios, accionistas y ejecutivos de cualquier organización con o sin fines de lucro, promuevan la práctica de este modelo, a fin de propiciar un ambiente laboral adecuado para el cumplimiento del mismo.

4. Aunque figure ser lo último pero es lo más trascendental y primero, que el temor de Dios, la más alta divinidad, sea colocada como fuente de principios conductuales éticos-divinos, en vista de que si se tiene respeto y temor de Dios, entonces se sentirá respeto por todo lo que ha creado según nuestro juicio: La humanidad y los seres vivos, no importa su índole.

Finalmente, concluimos entendiendo que, con la aplicación de este modelo, la gerencia del departamento de Control Interno y sus empleados mejorarían la satisfacción del personal, la productividad y logro de los objetivos de la organización, lo cual impactará directamente la rentabilidad de la organización.

Ciertamente, todo resultado de una investigación, al principio (antes de la comprobación) tiene posiciones escépticas por parte de los críticos, a ellos invitamos a utilizar el método científico para que comprueben el resultado de dicho modelo, que a nuestra humilde percepción y opinión, dará resultados positivos, no tan solo en la satisfacción del personal, la productividad y logro de objetivos organizacionales, sino también en la vida misma de quien lo practique.

CONCLUSIONES

Una de las informaciones que más impacto han llamado nuestra atención en esta investigación, es el hecho de que, más de 15 países desarrollados del mundo, a nivel económico y político, en una escala del 1 al 10, no superen los 5 puntos en relación a la satisfacción laboral, la cual (como hemos evaluado, a través de la productividad), impacta el logro de los objetivos organizacionales.

Como reflexionábamos al inicio de nuestra investigación y análisis, "a pesar de los grandes recursos intelectuales que hemos heredado de la historia, a nivel general, no hemos podido lograr dirigirnos de forma apropiada en un ciento por ciento a nosotros mismos, en cuestiones de la satisfacción laboral que se requiere en las organizaciones para el logro de los objetivos que se plantea la Alta Gerencia de cualquier organización." Sin embargo -añadimos-, aun así se obtienen muchos logros en la organización.

Pero nos surge la siguiente pregunta ¿A qué precio? la respuesta es cercana luego de observar los resultados de la investigación: A precio de que los empleados deben soportar los intereses personales gerenciales, sin que importen las consecuencias, falta de comunicación, falta de liderazgo y buena dirección, falta de integridad, falta de buen trato y dignidad a los empleados en Control Interno.

Entonces concluimos que definitivamente, el temor de Dios como entidad divina, la ética y la moral se han alejado de nuestra conducta, y por ende, los resultados son nefastos y desatinados, puesto que lo que nos conduce a actuar con responsabilidad y decoro hacia los semejantes, lo hemos descuidado, por tanto, lo hemos perdido.

Evidentemente, las organizaciones son frutos de las sociedades, y si estas últimas no evalúan la posibilidad, de volverse al bien hacer a sus semejantes, bajo la concepción de que existe una entidad divina llamada Jesucristo, a quien se debe respetar y temer, entonces sería imposible lograr llevar de 5 puntos, hasta 10, nuestra satisfacción laboral en las organizaciones.

Mientras tanto, los componentes más elementales que permitirían que nuestras actitudes y conducta cambien, se seguirán erigiendo, dándonos testimonio de que sin el temor de Dios y sin la ética, no podremos alcanzar: Ni la satisfacción del personal, ni la productividad, ni los objetivos que se proponen, y mucho menos la convivencia sana, amable y respetuosa, con los demás seres humanos.

RECOMENDACIONES

Nuestra recomendación a la gerencia de Control Interno del Banco Dominicano es la siguiente:

- Temer a Dios, de esta forma podrá valorar en su justa dimensión a los seres humanos y su entorno natural.
- Que la gerencia de control interno persista en el bien hacer a sus semejantes, a través de una conducta ética y principios divinos.
- Que la gerencia procure reforzar una comunicación y retroalimentación efectiva con los empleados del departamento.
- Fomentar una dirección de personal y liderazgo basado en la confianza, responsabilidad y respeto a sus empleados.
- Procurar la equidad en las distribuciones salariales, de cursos de formación profesional y cualquier otro aspecto a los empleados.
- Promover un ambiente de justicia dando a cada quien lo que le corresponde de forma imparcial.
- Fomentar la integridad personal, entre lo que dice y hace.

BIBLIOGRAFIA

- The Free Dictionary. (2009). Recuperado el 28 de enero de 2013, de Farlex, Inc.: <http://es.thefreedictionary.com/%C3%A9tica>
- Google. (20 de 01 de 2013). Obtenido de Google Scholar: <http://scholar.google.com.do/schhp?hl=es-419>
- Word Reference. (20 de 01 de 2013). Obtenido de <http://www.wordreference.com/es/>
- Guerrero, Juan y Puerto, York. Productividad, Trabajo y Salud.. Revista Colombiana de Psicología, (p. 217).
- Ivancevich, John M., Konopaske, Robert y Mattenson, Michael T. (2006). Comportamiento Organizacional. México, D.F.: Mc GrawHill.
- Lundin, Stephen y Nelson, Bob. (2010) Ubuntu. New York: Broadway Books.
- Navarro, E. (Marzo de 2008). Recuperado el 11 de 02 de 2013, de <http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/2189/tesisUPV2784.pdf?sequence=1>:
- Robins, Stephen y Judge, Timothy. (2009). Comportamiento Organizacional. México, D.F.: Prentice Hall.
- Scoto, Fausto y Garía, Roberto. (06 de 06 de 2011). Periódico EL JAYA. Recuperado el 11 de 02 de 2012, de eljaya.com: <http://www.eljaya.com/201105-2/6-marketing.php>

- Tella, Adeyinka, Ayeni, C.O. y Popoola, S.O. (2007). Work Motivation, Job Satisfaction and Organisational Commitment. *Library Philosophy and Practice*, 4.
- Werther, William y Davis, Keith. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: McGraw Hill.
- International, T. G. (s.f.). *Nuevo Testamento de la Biblia. Nuevo Testamento * Salmos / Proverbios*. Nashville, Tennessee, Estados Unidos: The Gideons International.
- Villarino, H. (09 de 2009). *Teoría de la Justicia*. Recuperado el 22 de 03 de 2013, de *Medicina y Humanidades*.

A N E X O S.-

Anexo #1: Anteproyecto

UNIVERSIDAD APEC



Escuela de Graduados

**Anteproyecto del Trabajo Final para optar por el título de
Maestría en el Programa de:**

Gerencia y Productividad

Título:

**“Estudio de satisfacción del Personal de control Interno en
relación al logro de los objetivos y su impacto en la
productividad de una entidad Bancaria, Caso: B.D., Período
2011-2012.”**

Sustentante:

Nombre:

Lic. Kelvin Reyes Alvarado

Matrícula

2011-2319

Tutor:

Dra. Ada Bazil

Santo Domingo, D. N.

Febrero, 2013.

1. Selección y definición del tema de investigación:

El tema de investigación seleccionado es como sigue: Estudio de satisfacción del Personal de control Interno en relación al logro de los objetivos y su impacto en la productividad de una entidad Bancaria, Caso: B.D., entre el período que comprende los años 2011 y 2012. Este lo desarrollamos como se muestra a continuación.

2. Planteamiento del problema de investigación:

La satisfacción del personal que labora en cualquier empresa a nivel mundial - sin importar su tamaño-, va estrechamente enlazada a la productividad y logro de los objetivos que se plantea la dirección de una organización determinada.

Según Tella, Adeyinka, Ayeni, C.O. y Popoola, S.O. (2007) en cuanto a la satisfacción laboral observan, que es "un estado emocional positivo y placentero, como resultado de la valoración de su trabajo o experiencia del trabajo." Prosiguen indicando que "La satisfacción laboral es el resultado de la percepción del empleado, de que tan bien el trabajo provee aquellas cosas que son vistas como importantes."

Siendo así, el objeto de nuestro estudio pretende evidenciar cual es el nivel de satisfacción de los miembros del departamento de Control Interno (C.I.), en cuanto a los objetivos que plantea la Gerencia, tomando en consideración las percepciones y experiencias de los empleados de C.I.

Por otro lado, uno de los factores influyentes en la satisfacción laboral de los empleados es el clima laboral, que según Guerrero, Juan y Puerto, York (p. 207) "el clima de trabajo depende de los niveles de calidez y cercanía en las relaciones interpersonales." Donde intrínsecamente se observará el trato que se

ofrecen los empleados de C.I. entre sí mismos, y también la relación existencial con los supervisores, que en la gran mayoría de casos evidencian fricciones.

Adicionalmente, otro factor de importancia es valorar los niveles de justicia en el área laboral, el cual constituye una de las piedras angulares en la satisfacción del personal, ya que la justicia proporciona equidad en los empleados, distribución justa del trabajo y fomenta un ambiente favorable.

En el caso del departamento de C.I., existen debilidades centrales que atentan con la satisfacción del personal, las cuales, podrían afectar en el tiempo, la productividad del equipo de trabajo, y sin lugar a dudas, el logro de los objetivos organizacionales de la Alta Gerencia, que a su vez, afecta directamente la rentabilidad de la entidad Bancaria en análisis.

Dentro de las debilidades más sobresalientes se destacan:

Falta de equidad en la remuneración del personal: Donde se evidencia, una brecha salarial entre empleados que poseen el mismo nivel jerárquico, lo cual ocasiona inconformidades y tensiones en los empleados.

Falta de comunicación desde el supervisor hacia el supervisado: Manifestada en la ausencia de comunicación para informaciones esenciales que facilitarían el desempeño de las labores cotidianas.

Falta de dirección: En cuanto a la ausencia de instrucciones precisas y oportunas cuando se presentan situaciones que ameritan la guía de la Gerencia.

Parcialidad con miembros del equipo de trabajo de C.I.: Evidente en preferencias que se observan en algunos miembros del equipo de trabajo, lo cual trae como consecuencia: Mala distribución del trabajo, evaluaciones de

desempeño a favor de los empleados preferidos y mala distribución de cursos para capacitación.

Incoherencia en suministro de informaciones: Manifiesto en informaciones o promesas que persiguen motivación para el logro de los objetivos, y posteriormente el resultado de las mismas no coincide con la realidad.

Enfoque solo en cumplimiento de objetivos: Visible de forma axiomática, en la manera de alcanzar los objetivos, sin importar las consecuencias y perjuicios que pueda traer consigo a los empleados.

En vista de estas situaciones, se deduce a priori, que el personal de C.I. podría presentar cierto desconcierto e insatisfacción, que puede dar al traste como consecuencia, a un equipo de productividad estéril y por consiguiente, un impacto financiero negativo, la cual afectaría directamente la rentabilidad de la entidad en análisis.

A pesar de que la productividad no ha experimentado decrecimiento y el equipo de trabajo ha sido reconocido a nivel institucional por dos ocasiones, como un departamento de gran eficiencia, colaboración y equipo de trabajo consolidado y multidisciplinario, es lógica la comprensión de que el objeto de estudio no sería tan solo el equipo per se, sino también liderazgo.

Puesto que el problema de la satisfacción del personal en relación a los objetivos de cualquier organización puede hacer rentable o no cualquier entidad, es necesario que la Gerencia de C.I. del B.D. preste atención a dicha problemática, ya que necesita una gestión inmediata, a fin de realizar los correctivos de lugar que eviten la improductividad y pérdidas financieras.

Observando la situación actual del departamento de C.I., se erigen algunas preguntas que deben encontrar su respuesta mediante el análisis:

¿Cuáles factores deben tomarse en consideración para crear satisfacción laboral en los empleados de C.I.?

¿Cuáles factores deben tomarse en consideración para hacer de los empleados de C.I. no modifiquen en el tiempo sus niveles de productividad, colaboración y trabajo en equipo?

¿Cuáles principios éticos son necesarios para la consecución de los objetivos organizacionales les de C.I.?

3. Objetivos de la investigación:

Objetivo General:

Proporcionar un estilo gerencial ético que contribuya a la satisfacción laboral de sus empleados, incremente los niveles de productividad e impacte positivamente en la rentabilidad de la organización.

Objetivos específicos:

Dentro de los objetivos específicos se citan los siguientes:

- Identificar la satisfacción laboral en el departamento de C. I.
- Analizar la satisfacción laboral de los empleados del departamento.
- Estudiar las mejoras prácticas de satisfacción laboral.
- Diseñar estrategias motivacionales para los empleados del departamento C. I., basadas en conductas éticas.

4. Justificación de la Investigación:

Si bien es cierto que la satisfacción laboral tiene su impacto en una mayor productividad en los equipos de trabajo de cualquier organización, y esta a su vez, incrementa la rentabilidad de las empresas, es necesario comprender que la misma tiene un papel protagónico en la industria laboral, y esta razón hace justa la investigación.

Si se toma en consideración lo planteado por los autores Tella, Adeyinka, Ayeni, C.O. y Popoola, S.O. (2007), quienes sostienen que “la satisfacción laboral es el resultado de la percepción del empleado, de que tan bien el trabajo provee aquellas cosas que son vistas como importantes” notaremos que ciertamente, las organizaciones proveen directa e indirectamente elementos que pueden servir como motivadores o desmotivadores de la productividad, sin la cual los objetivos organizacionales se verían mermados.

Examinando la definición del término “empresa” que según Word Reference, (2005) la define como una “entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.” Notaremos que el fin de las mismas es lucrativo, o sea, que produce beneficios económicos.

Si cierto es, que las empresas tienen fines lucrativos, la misma no puede lograrlos por sí mismo, entiéndase por su “personalidad jurídica” o “nombre comercial” a menos que, cuente con un personal capacitado para las diversas tareas que se desarrollan en la misma para lograr estos fines, y, a sabiendas que investigaciones anteriores han determinado que la satisfacción del personal es uno de los medios que multiplican la productividad de las entidades no importando su rubro. Entonces, se hace necesario determinar la mejor forma de satisfacción del personal y con esta el logro de una mayor productividad y objetivos propuestos.

Otro factor que justificaría la investigación, es el clima laboral, que depende - según Guerrero, Juan y Puerto, York (p. 207), "de los niveles de calidez y cercanía en las relaciones interpersonales." Si los empleados de cualquier empresa –como seres humanos- modifican su conducta de acuerdo a los niveles de calidez y las relaciones interpersonales, debe tomarse en consideración que la supervisión de las organizaciones deben ser calificadas en el manejo correcto del personal, en vista de que, las mismas no son máquinas carentes de sentimientos, necesidades fisiológicas y metas personales, sino seres humanos vivos que merecen ser tratadas como tal. Luego, dado este último factor, entonces los empleados estarán satisfechos, y dispuestos a dar lo requerido y aún más de aquello denominado en la administración moderna "el cumplir los objetivos de la empresa" y por ende su rentabilidad.

Asimismo, el planteamiento de los señores Lundin, Stephen y Nelson, Bob (2010) de "valorar a los demás por lo que son y lo que logran, con lo cual se impulsa el desempeño." Nos llevaría a una sociedad modelo en todo lo relativo a lo social y económico, puesto que no tan solo las empresas buscaría lucrarse sin dar nada a cambio, sino que la relación laboral entre empresa-individuo mejorarían significativamente, creciendo de esta forma ambas entidades, formando por consiguiente una relación ganar-ganar.

Cuando los ejecutivos de las organizaciones logren comprender, aquello que magistralmente plantean los autores Werther, William y Davis, Keith (2008) que "Las empresas de la actualidad se enfocan cada vez por gastar menos y ganar más, pero descuidan un factor muy importante que les permite llegar a sus objetivos económicos: La Satisfacción laboral de su capital humano." Entonces tendremos mejores empresas y naciones alrededor del mundo, con crecimiento sostenible y rentable a través del tiempo.

De ahí se deriva la importancia del estudio de la satisfacción del personal, en el departamento de Control Interno del B.D., ya que, podríamos entender que los

resultados que arrojen las investigaciones del personal de dicho departamento, pueden orientar la toma de decisiones, no tan solo de la institución financiera y su departamento en análisis, sino también en las diversas sociedades y las demás empresas de nuestro país y el mundo, las cuales están conformadas por seres humanos de carne y hueso, que como habíamos señalado anteriormente, poseen necesidades que deben ser satisfechas, sin embargo, son tenidas en baja estima, a pesar de su singular importancia.

En vista de que la investigación presente se propone traer un aporte de perspectiva global y específico en cuanto a las organizaciones, creando su impacto en el desarrollo de las sociedades nacionales e internacionales, se entiende que la investigación es necesaria para el desarrollo de la humanidad.

5. Marco de Referencia (Teórico y Conceptual):

Marco Teórico:

A fin de conocer el impacto de la satisfacción del personal en relación a los objetivos organizacionales y la productividad, se muestran algunas consideraciones importantes:

Según Werther, William y Davis, Keith (2008) citan que "para mejorar a largo plazo la productividad es indispensable mejorar la calidad del clima laboral." Asimismo, dichos autores han planteado en su libro "Administración de Recursos Humanos" que "Las empresas de la actualidad se enfocan cada vez por gastar menos y ganar más, pero descuidan un factor muy importante que les permite llegar a sus objetivos económicos: La Satisfacción laboral de su capital humano."

Esta conclusión planteada anteriormente, va muy de la mano con la afirmación de la Asociación Colombiana para el avance de las Ciencias del Comportamiento, que tanto Werther como Davis, traen a observación: "La

satisfacción laboral es un conjunto de actitudes que el empleado tiene por su trabajo, sus compañeros, sus jefes y su vida."

Si se evalúa la idea que plantean Guerrero, Juan y Puerto, York (p. 207), de que "el clima de trabajo depende de los niveles de calidez y cercanía en las relaciones interpersonales." observamos que distintos razonamientos nos llevan a pensar que el clima laboral en las organizaciones y la interrelación entre los individuos que la conforman, es algo que debe tomarse en cuenta para el logro de los objetivos organizacionales y la productividad.

En cuanto a la productividad en las organizaciones, es oportuno mencionar lo sugerido por los autores -citados anteriormente- en relación a la percepción de justicia en el lugar de trabajo y salud, donde los autores plantean la llamada justicia distributiva, la cual se refiere "a la percepción de equidad por lo que se recibe como resultado de una decisión de asignación." y que "Una de las manifestaciones de la justicia distributiva es la asignación salarial para los trabajadores, representada por la relación existente entre las tareas que realiza cada trabajador y el dinero que recibe como retribución. "

En este aspecto los autores señalan que "la percepción de poca justicia distributiva se asocia con sentimientos de frustración, poco compromiso organizacional, insatisfacción laboral y baja productividad, y ha demostrado tener influencia en diferentes problemas de salud. "

Estos planteamientos van en consonancia con lo que -tanto Guerrero como Puerto- llaman "La teoría de la equidad" la cual surge en el contexto del denominado "Contrato psicológico" que "implica una expectativa inconsciente de los trabajadores de una organización para responder y soportar sus necesidades y defensas psicológicas en su intercambio con las necesidades implícitas de la organización." donde "este conjunto de expectativas implica que los trabajadores deben invertir su tiempo, esfuerzo, habilidades y gustos en su

trabajo para beneficiar a la organización, y que a cambio, serán recompensados con dinero, seguridad y otros beneficios no tangibles como respeto y reconocimiento. "

Existen dos niveles de reconocimiento que mejorarían el desempeño de cualquier departamento, planteados por Lundin, Stephen y Nelson, Bob (2010) los cuales proponen lo siguiente:

- Valorar a los demás simplemente por lo que son.
- Valorar a los demás por lo que logran, con la cual, mayormente se impulsa el desempeño.

Se concluye observando que la satisfacción del personal es logrado por una serie de factores que deberán ser analizados en la investigación.

Marco Conceptual:

A continuación, se presentan varios conceptos que proporcionarán soporte en el entendimiento de esta investigación:

Ética: Ciencia que estudia las acciones humanas en cuanto se relacionan con los fines que determinan su rectitud. En general toda ética pretende determinar una conducta ideal del hombre. Esta puede establecerse en virtud de una visión del mundo o de unos principios filosóficos o religiosos, que llevan a determinar un sistema de normas. The Free Dictionary (2009).

Equidad: Igualdad de ánimo. Propensión a dejarse guiar por el sentimiento del deber. The Free Dictionary (2009).

Justicia: Cualidad o virtud de proceder o juzgar respetando la verdad y de poner en práctica el derecho que asiste a toda persona a que se respeten sus derechos, que le sea reconocido lo que le corresponde o las consecuencias de su comportamiento. The Free Dictionary (2007).

Parcialidad: Trato a favor o en contra de alguien o algo al actuar o al juzgar un asunto. The Free Dictionary (2007).

Satisfacción: Sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha colmado un deseo o cubierto una necesidad. The Free Dictionary (2007).

Supervisión: Inspección de un trabajo o actividad por un superior. Word Reference (2005).

6. Aspectos Metodológicos:

A través del método de investigación exploratoria (que pretende dar una visión general de tipo aproximativo respecto a una determinada realidad) se estará presentando la problemática existente en la satisfacción de personal de Control Interno, con fines de arrojar cierta luz a la técnica de encuesta, que se pretende aplicar a la investigación.

Técnica de encuesta:

Esta técnica bien reconocida, por lo común de su aplicación en el método científico, será de gran utilidad, ya que con la misma se recopilará información directa de los empleados del departamento de C.I., a través de cuestionarios, que arrojarán cierta luz acerca del tema en análisis.

En este se realizará la percepción de la satisfacción laboral de los empleados de C.I., en relación a:

- La supervisión
- Los objetivos organizacionales, y
- Los miembros del departamento

Técnica de entrevista:

Esta técnica usada para la recolección de datos de fuente directa y oral, nos ayudará a tomar las impresiones de los empleados del departamento de control interno, a fin de compararlos con los resultados de la encuesta y realizar un análisis que nos conduzca a la situación real de la satisfacción laboral de los empleados de dicho departamento.

7. Tabla de Contenido:

Capítulo I: La Satisfacción Laboral

Objetivo: Describir los factores que influyen en la productividad, partiendo de la satisfacción laboral.

- 1.1. La satisfacción laboral.
- 1.2. Elementos de las Satisfacción Laboral.
- 1.3. La Justicia en el departamento de C.I.
- 1.4. La comunicación del departamento de C.I.
- 1.5. La productividad del departamento de C.I.
- 1.6. Mejores prácticas.

Capítulo II: Medición y análisis de la satisfacción del personal de Control Interno.

Objetivo: Medir y analizar el nivel de satisfacción laboral de los miembros del departamento de C.I. en relación a la supervisión, los objetivos organizacionales y el equipo departamental

- 2.1. Encuesta de Satisfacción Laboral y Productividad.
- 2.2 Análisis de resultados de la encuesta.
- 2.2.1 Análisis de resultados de la entrevista.

Capítulo III: Propuesta de Modelo Gerencial de Alta Satisfacción Laboral y Productividad del Personal en relación a los objetivos organizacionales.

Objetivo: Propuesta de modelo gerencial ético, para el logro de los objetivos de la organización, a través de la satisfacción laboral y la productividad.

- 3.1 Estilo gerencial ético como gestor de la satisfacción laboral y productividad del personal en relación a los objetivos organizacionales.
- 3.2 Propuesta de Modelo Gerencial Ético.

8. Bibliografía preliminar:

- The Free Dictionary. (2009). Recuperado el 28 de enero de 2013, de Farlex, Inc.: <http://es.thefreedictionary.com/%C3%A9tica>
- Wolters Kluwer España. (01 de 01 de 2010). Recuperado el 11 de 01 de 2013, de CapitalHumano.wke.es: <http://capitalhumano.wke.es/buscar?q=satisfaccion+laboral&commit.x=11&commit.y=1>
- BuenasTareas. (01 de 09 de 2012). Recuperado el 11 de febrero de 2013, de BuenasTareas.com: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Tesis-Motivacion-y-Satisfaccion-Laboral/5332037.html>
- Fundación Dialnet. (2013). Recuperado el 11 de 02 de 2013, de Dialnet: <http://dialnet.unirioja.es/>

- Google. (20 de 01 de 2013). Obtenido de Google Scholar: <http://scholar.google.com.do/schhp?hl=es-419>
- Monografias.com S.A. (01 de 01 de 2013). Recuperado el 11 de 02 de 2013, de Monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos7/salab/salab.shtml>
- Word Reference. (20 de 01 de 2013). Obtenido de <http://www.wordreference.com/es/>
- Guerrero, Juan y Puerto, York. Productividad, Trabajo y Salud:. Revista Colombiana de Psicología, (p. 217).
- Ivancevich, John M., Konopaske, Robert y Mattenson, Michael T. (2006). Comportamiento Organizacional. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Lundin, Stephen y Nelson, Bob. (2010) Ubuntu. New York: Broadway Books.
- Navarro, E. (Marzo de 2008). Recuperado el 11 de 02 de 2013, de <http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/2189/tesisUPV2784.pdf?sequence=1>:
- Robins, Stephen y Judge, Timothy. (2009). Comportamiento Organizacional. México, D.F.: Prentice Hall.
- Scoto, Fausto y García, Roberto. (06 de 06 de 2011). Periódico EL JAYA. Recuperado el 11 de 02 de 2012, de eljaya.com: <http://www.eljaya.com/201105-2/6-marketing.php>

- Tella, Adeyinka, Ayeni, C.O. y Popoola, S.O. (2007). Work Motivation, Job Satisfaction and Organisational Commitment. *Library Philosophy and Practice*, 4.
- Werther, William y Davis, Keith. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: McGraw Hill.

Anexo #2: Modelo de Encuesta

Encuesta de Satisfacción de Personal del departamento de Control Interno Período comprendido entre años 2011-2012

Con fines de evaluar la satisfacción del personal de su departamento en relación al logro de los objetivos y su impacto en la productividad, por favor, indique encerrando en un círculo la respuesta de esta encuesta según su criterio. Muchas gracias por la colaboración.

1. En relación a los demás compañeros de labores de su departamento
¿Considera usted que la distribución salarial sugerida por la Gerencia del departamento ha sido equitativa?
De acuerdo Más o menos En desacuerdo

2. ¿Se siente satisfecho con la remuneración actual en relación a sus funciones?
De acuerdo Más o menos En desacuerdo

3. En sentido general ¿Considera usted que la comunicación desde la Gerencia del departamento hacia usted es suficiente y efectiva?
De acuerdo Más o menos En desacuerdo

4. ¿Es frecuente la comunicación y retroalimentación desde la Gerencia del departamento y sus integrantes?
De acuerdo Más o menos En desacuerdo

5. ¿Existe una dirección de personal efectiva cuando se presentan situaciones que ameritan la guía de la Gerencia?
De acuerdo Más o menos En desacuerdo

6. ¿Considera usted que la Gerencia de su departamento necesita mejoras en la dirección de personal y liderazgo?
De acuerdo Más o menos En desacuerdo

7. ¿Percibe usted que la Gerencia se parcializa con algunos de los integrantes de su departamento?

De acuerdo

Más o menos

En desacuerdo

8. ¿Son distribuidos con equidad los cursos de capacitación entre los miembros de su equipo de trabajo?

De acuerdo

Más o menos

En desacuerdo

9. ¿Son distribuidos con equidad las asignaciones de trabajo entre los miembros de su equipo de trabajo?

De acuerdo

Más o menos

En desacuerdo

10. ¿Percibe coherencia en las informaciones suministradas por la Gerencia y los hechos de la misma?

De acuerdo

Más o menos

En desacuerdo

11. ¿Considera usted que la Gerencia del departamento toma en cuenta el factor humano al momento de enfocarse en los objetivos de la organización?

De acuerdo

Más o menos

En desacuerdo

12. Al momento de impulsar el logro de objetivos de la organización ¿Percibe usted que la gerencia evalúa las mejores condiciones para el empleado bajo cualquier circunstancia?

De acuerdo

Más o menos

En desacuerdo

13. ¿Se siente usted a gusto con sus compañeros de labores?

De acuerdo

Más o menos

En desacuerdo

14. ¿Considera que el ambiente y los recursos para el desempeño de sus funciones son suficientes?

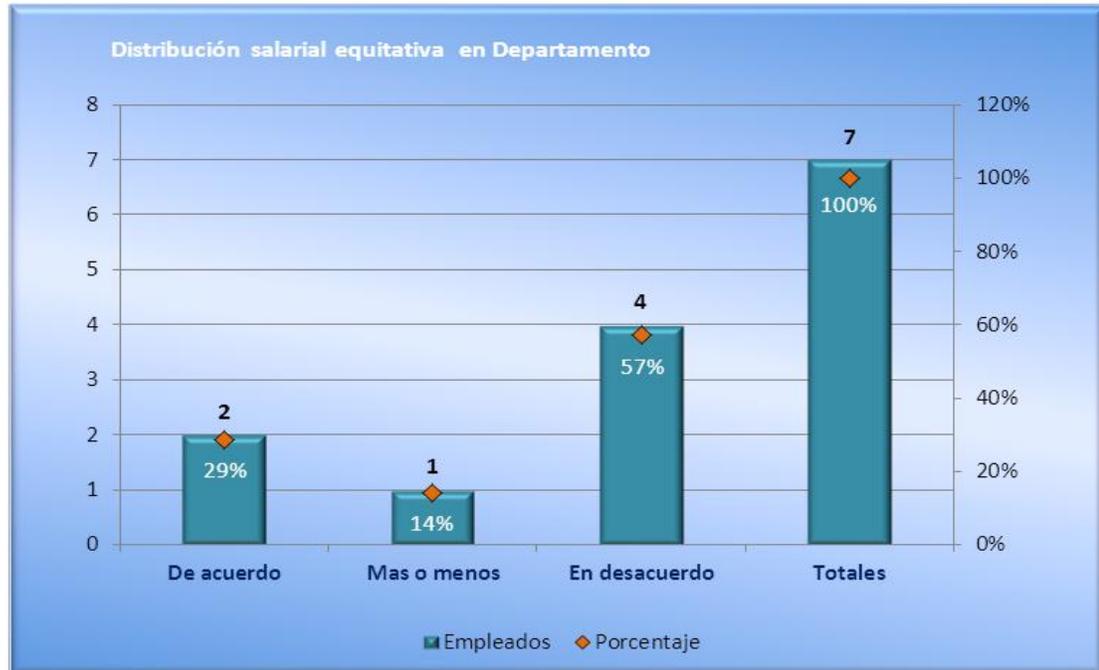
De acuerdo

Más o menos

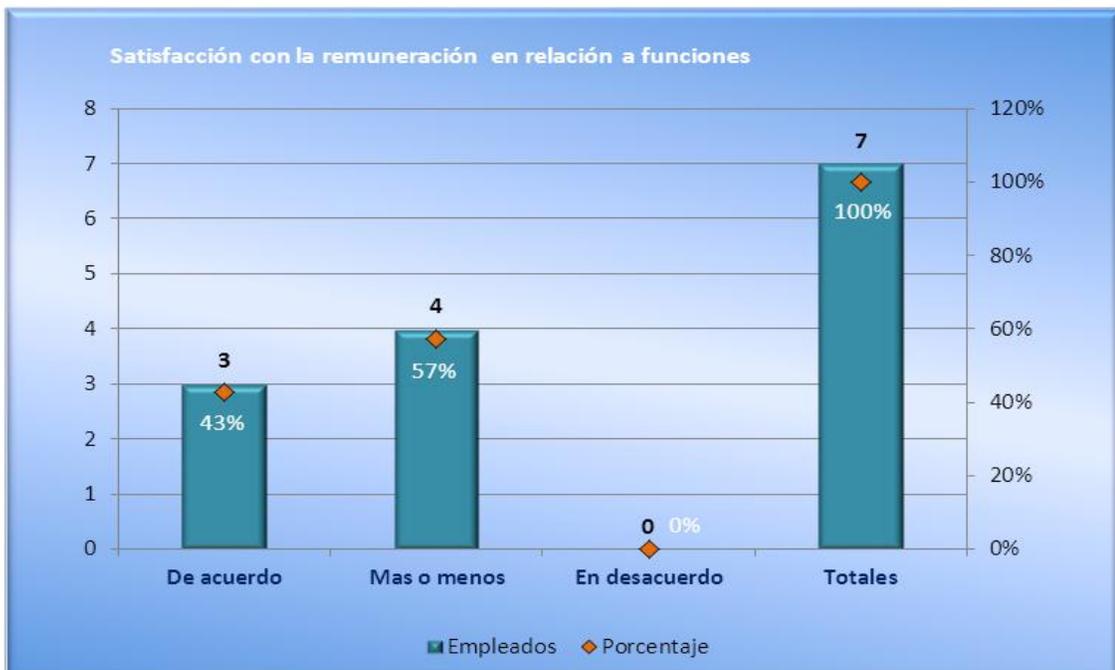
En desacuerdo

Anexo #3: Gráficos

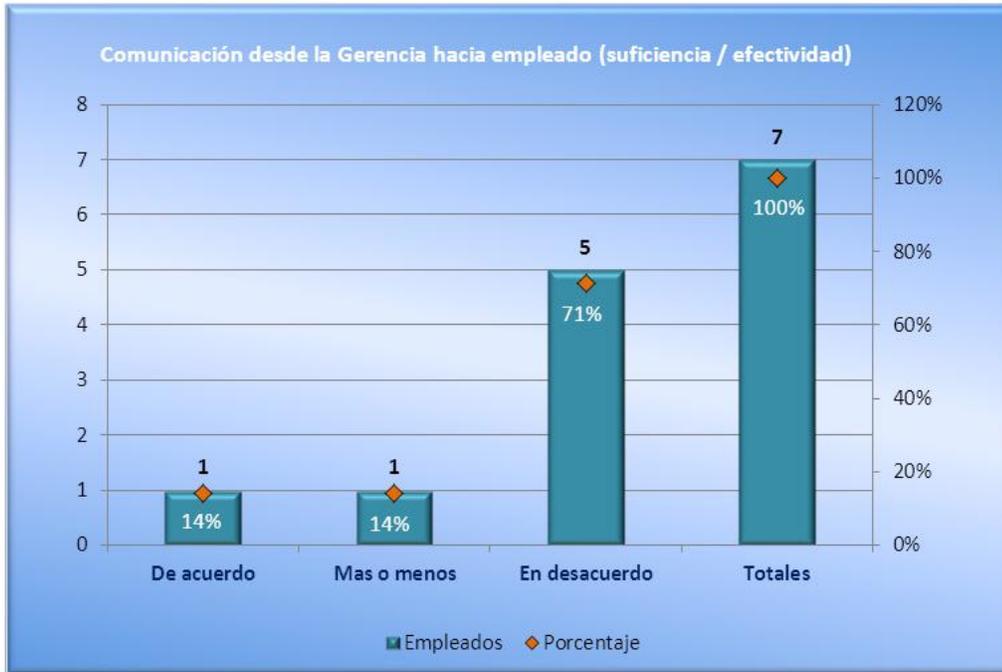
Resultado pregunta de encuesta No. I



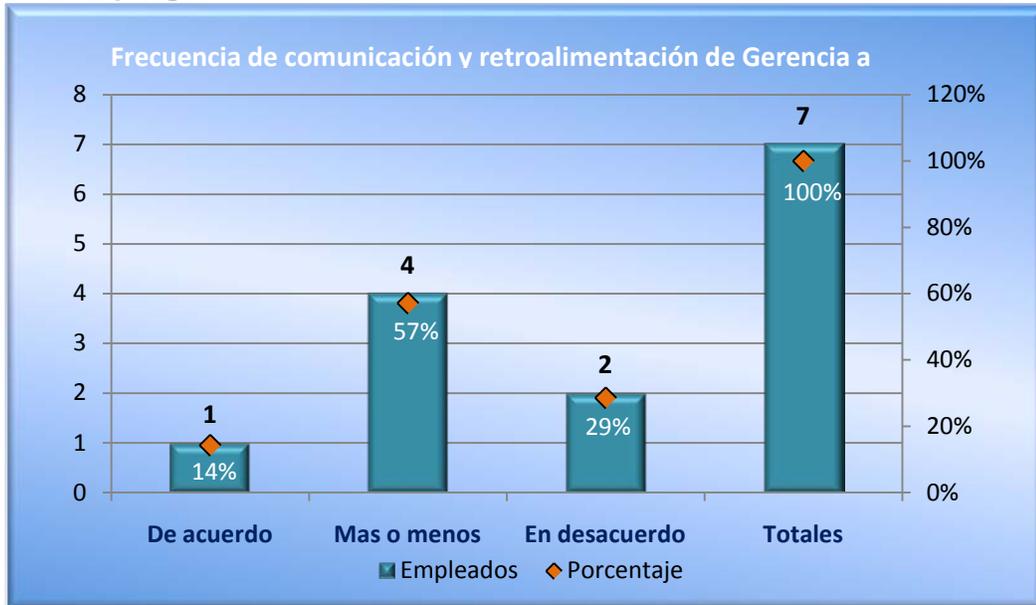
Resultado pregunta de encuesta No. II



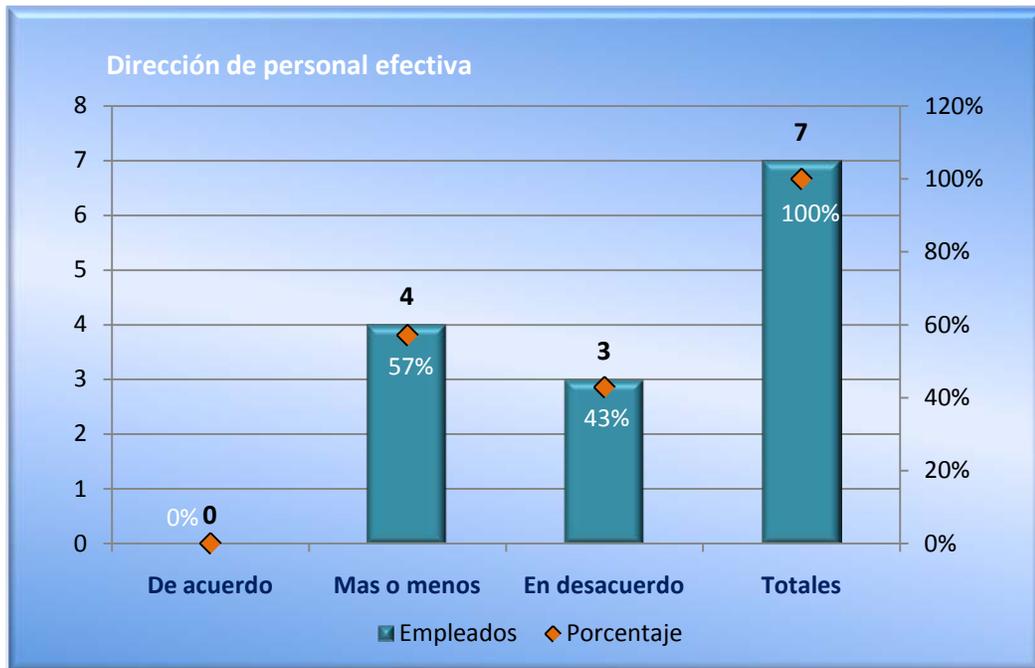
Resultado pregunta de encuesta No. III



Resultado pregunta de encuesta No. IV



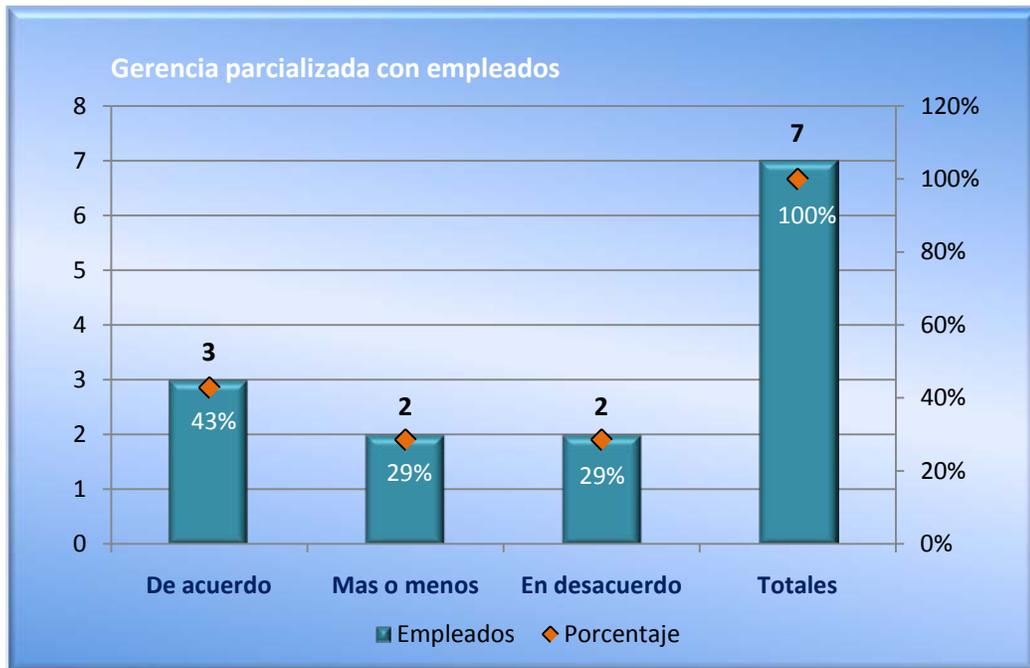
Resultado pregunta de encuesta No. V



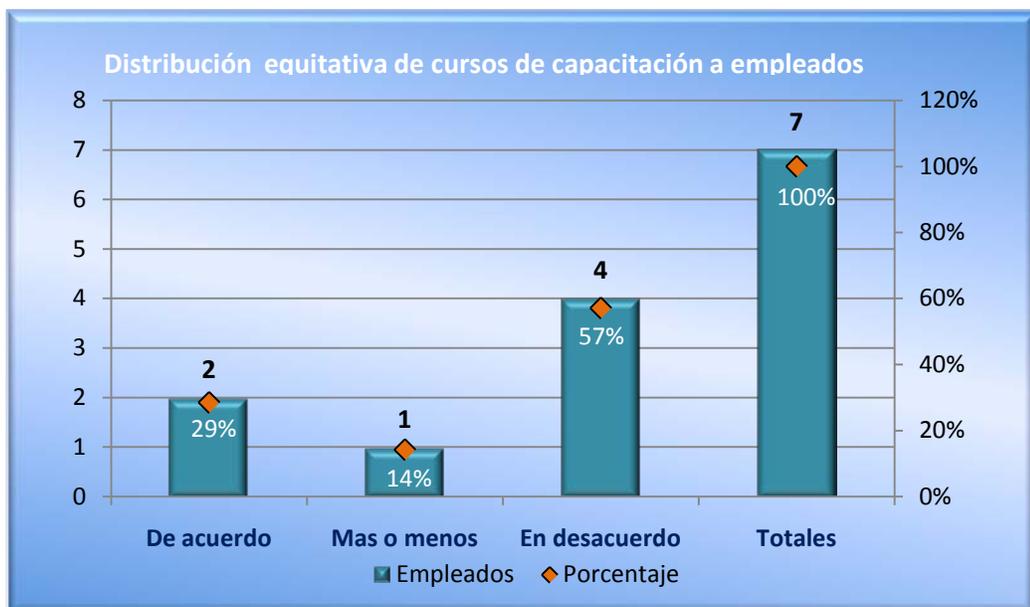
Resultado pregunta de encuesta No.VI



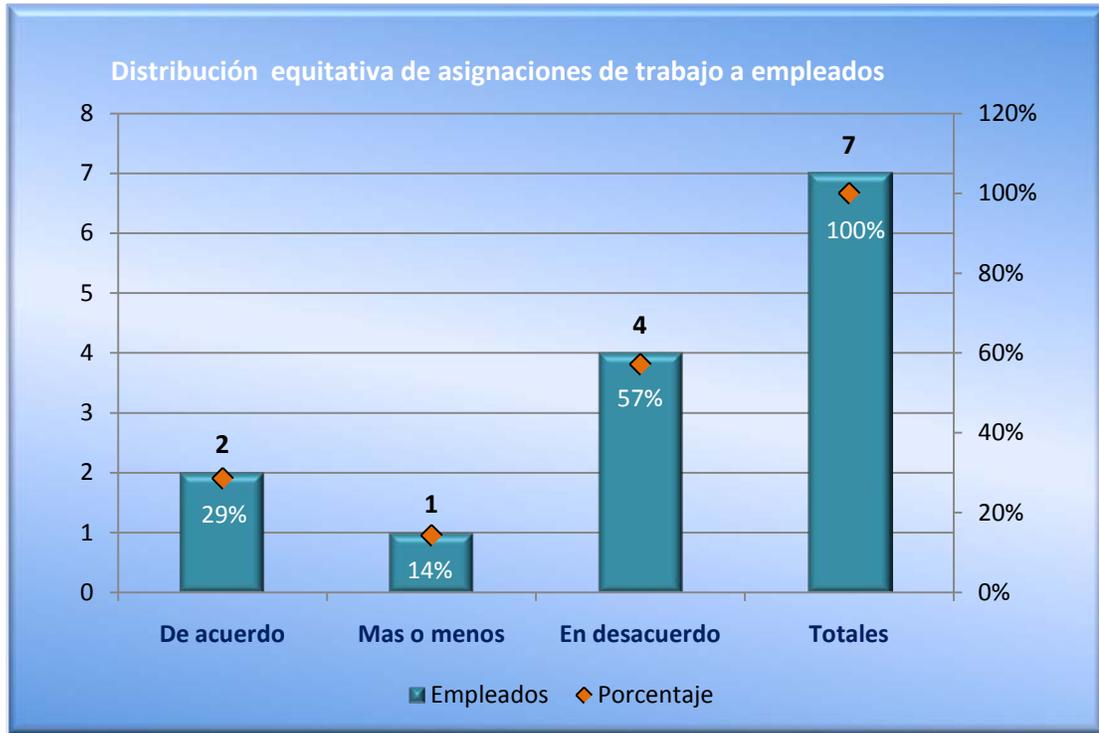
Resultado pregunta de encuesta No.VII



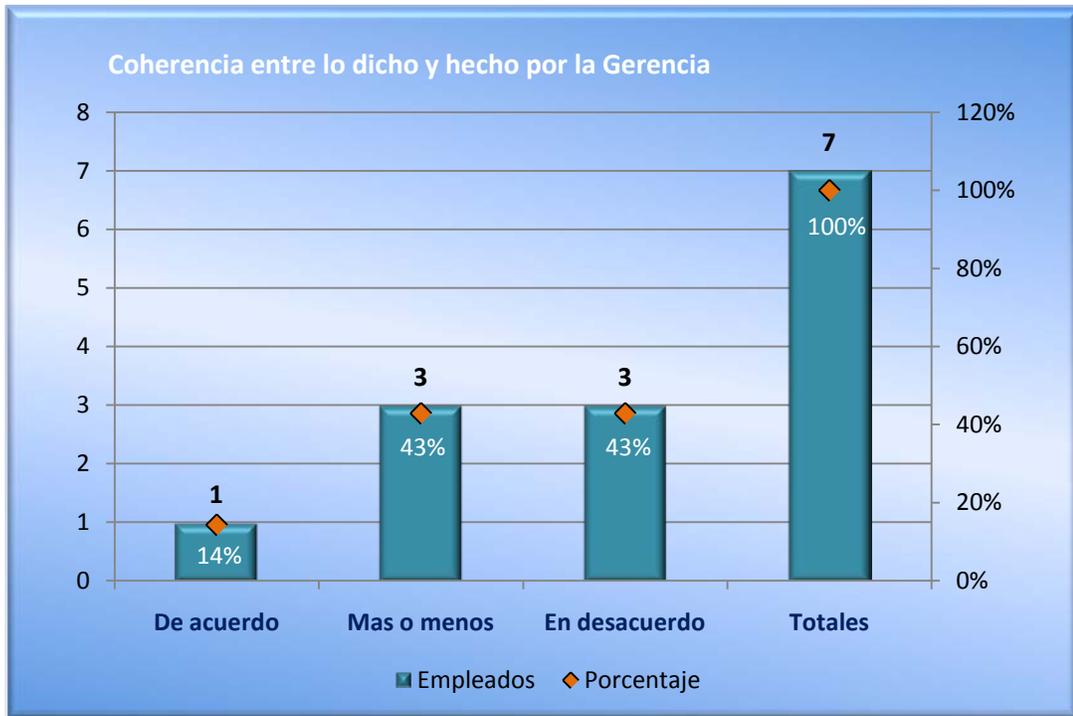
Resultado pregunta de encuesta No.VIII



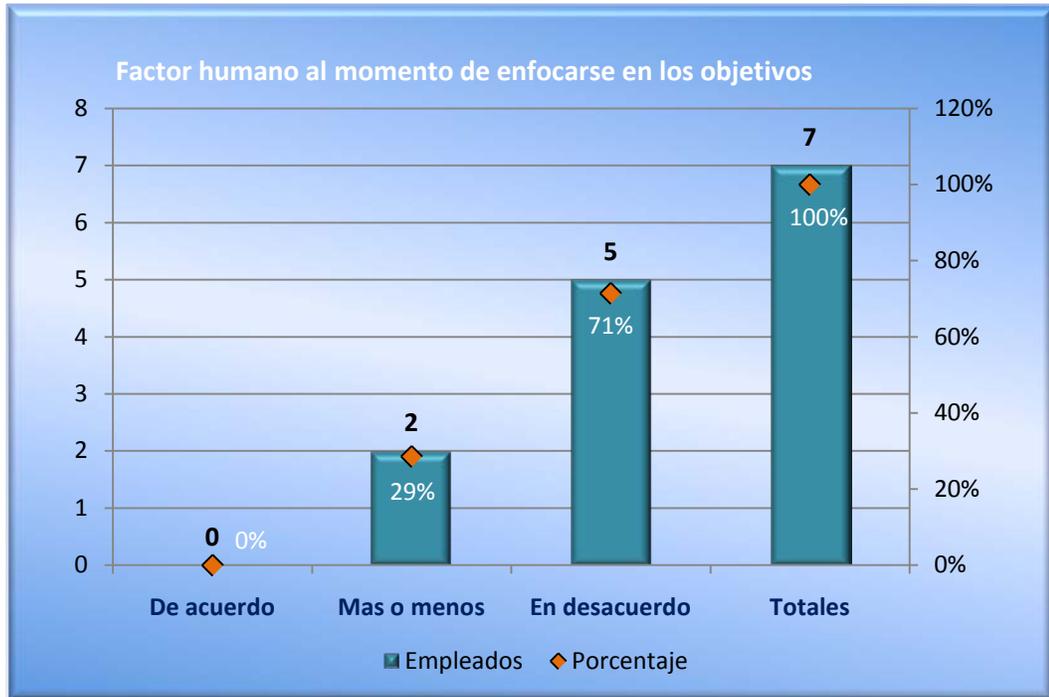
Resultado pregunta de encuesta No. IX



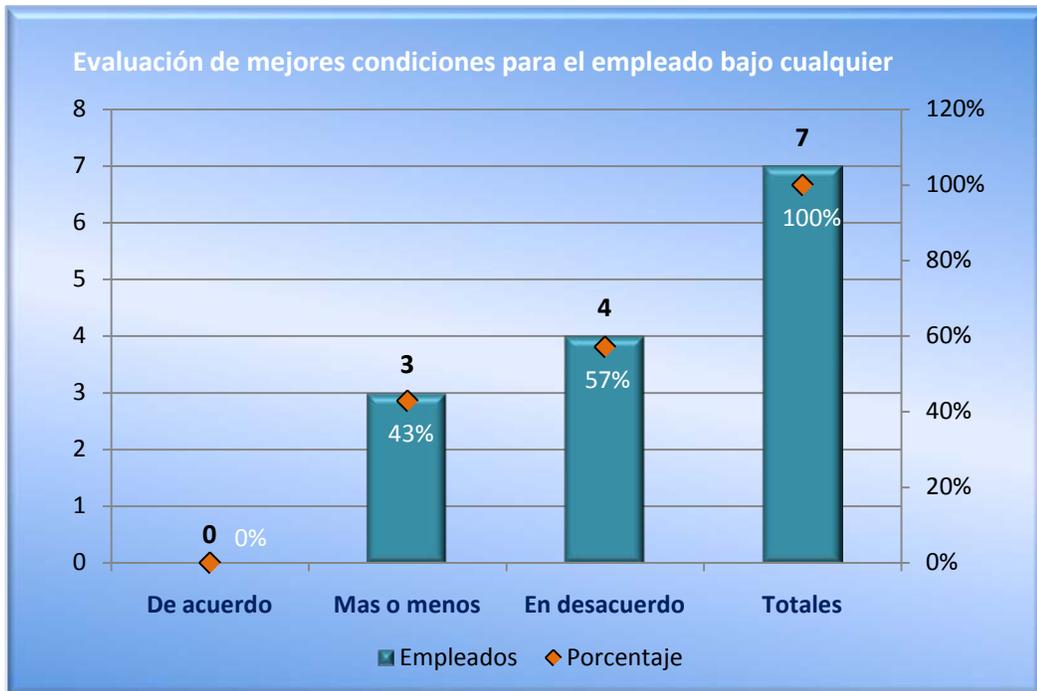
Resultado pregunta de encuesta No. X



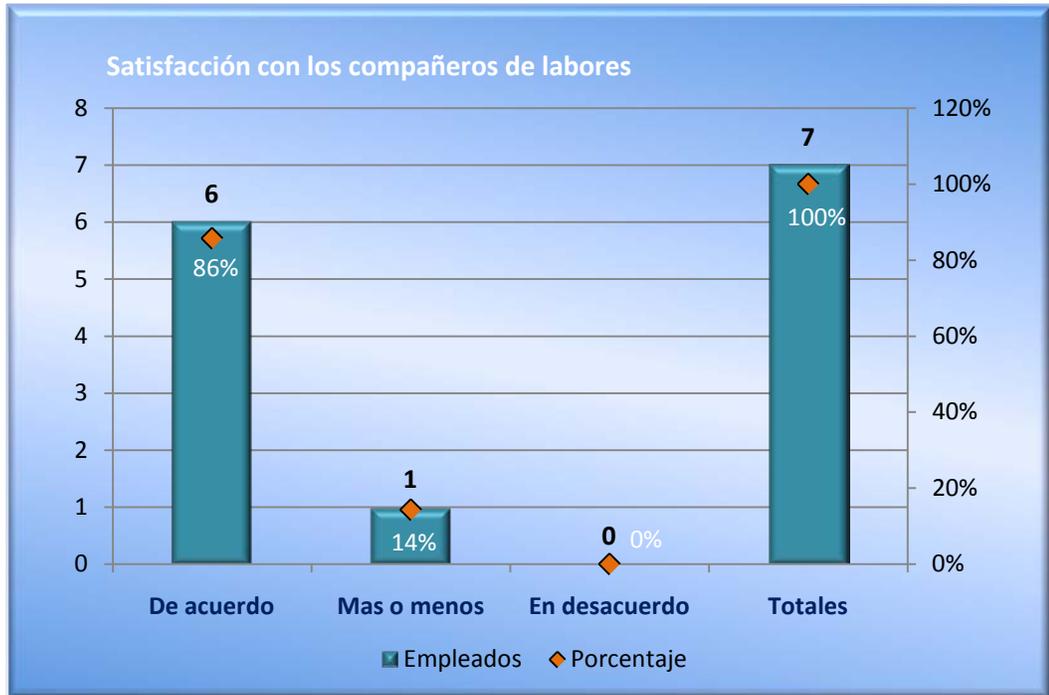
Resultado pregunta de encuesta No.XI



Resultado pregunta de encuesta No.XII



Resultado pregunta de encuesta No.XIII



Resultado pregunta de encuesta No.XIV

