



Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Administración de Negocios Internacionales

**EL RECURSO HUMANO EN LA AGENCIA DE ADUANAS ROSSI:
CARACTERIZACION, ANALISIS Y SUGERENCIAS.**

Autor

DEBORA NATALIA JEREZ ABARCA

Informe de Práctica Profesional presentada a la carrera de Administración de Negocios Internacionales de la Universidad de Valparaíso para optar al Grado de Licenciado en Negociaciones Internacionales, Título Profesional de Administrador de Negocios Internacionales.

PROFESOR GUIA: GERARDO NICOLAS CASTILLEJO

Viña del Mar, Julio de 2010

INDICE	Pag.2
INTRODUCCION	Pág.5
ANTECEDENTES GENERALES	Pág.7
CAPITULO I: ASPECTOS METODOLOGICOS	Pág.9
1. Planteamiento del Problema	Pág.10
1.1 Identificación de las Variables	Pág.11
1.2 Variables	Pág.11
1.2.1 Variables Dependientes	Pág.11
1.2.2 Variables Independientes	Pág.11
2. Objetivos de la Investigación	Pág.13
2.1 Objetivo General	Pág.13
2.2 Objetivos Específicos	Pág.13
3. Metodología	Pág.15
3.1 Observación	Pág.15
3.2 Investigación Exploratoria	Pág.16
3.3 Investigación Cualitativa	Pág.16
3.4 Encuesta	Pág.18
3.4.1 Diseño de la Encuesta	Pág.18
3.4.2 Limitaciones de la Encuesta	Pág.19

CAPITULO II: MARCO TEORICO	Pág.20
1. Recurso Humano	Pág.21
1.1 Las Personas	Pág.21
1.2 Recurso Humano	Pág.21
1.3 Planificación del Recurso Humano	Pág.22
1.4 La Motivación Humana	Pág.23
1.4.1 Pirámide de las Necesidades de Abraham Maslow	Pág.23
2. Recurso Humano en el Siglo XXI	Pág.24
2.1 Gestión Estratégica de los Recursos Humanos	Pág.24
2.2 Desafíos Actuales del Recurso Humano	Pág.25
2.3. Eficiencia y Eficacia	Pág.26
2.4. Formación y Desarrollo	Pág.26
2.5. Calidad de Vida en el Trabajo	Pág.27
2.6. Relaciones con las Personas	Pág.28
3. Herramientas que mejoran el Recurso Humano	Pág.29
3.1 ¿Por qué capacitar los Recursos Humanos?	Pág.29
3.1.1 Coaching.	Pág.30
3.1.2 Capacitación por Competencias	Pág.31
CAPITULO III: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	Pág.35
3.1. Breve Reseña Histórica	Pág.36
3.2. Misión	Pág.37
3.3. Productos y Servicios	Pág.37
3.4. Clientes	Pág.37
3.5. Estructura Organizacional	Pág.38

3.5.1 Principales Cargos	Pàg.38
3.5.2 Interrelaciones de Cargos	Pag.40
3.5.3 Organigrama Funcional	Pag.41
3.6. Principales Políticas	Pág.42
CAPITULO IV: DESARROLLO DE LAS FUNCIONES REALIZADAS	Pág.43
4.1 Trabajo Realizado	Pág.44
4.2 Problemas Encontrados	Pág.46
4.3 Soluciones y Acciones Propuestas	Pág.49
4.4 Descripción de los Resultados	Pág.52
CAPITULO V: CONCLUSIONES	Pág.53
BIBLIOGRAFIA	Pág.58
ANEXO	Pág.59
Encuesta de Percepción Clima Laboral y Relaciones Humanas	Pág.60
Análisis encuesta de clima laboral, Agencia de Aduanas Rossi	Pág.62
Encuesta Realizada	Pág.63
Conclusión Encuesta	Pág.76

INTRODUCCION.

El agenciamiento de aduanas es una herramienta fundamental en la cadena logística del proceso de exportación e importación, sin esto, el comercio internacional seria un caos. Las personas encargadas del papeleo y la logística del producto o servicio en las diferentes etapas de la exportación o importación son los agentes de aduanas. Los cuales desarrollan una labor de intermediario entre el vendedor y el comprador final en los diferentes países que se desarrolla comercio.

En este contexto se desarrolla este trabajo que encuentra su origen en la práctica profesional desarrollada en una agencia de aduanas de Valparaíso. Esta experiencia permitió una observación directa del comportamiento del recurso humano en la empresa y la identificación –a través de la aplicación de una encuesta de clima laboral- de la percepción de los funcionarios con respecto a las relaciones con sus superiores, con sus pares y con la infraestructura disponible para desempeñar sus labores. Así mismo fue posible realizar una caracterización de las motivaciones de los empleados, grados de compromiso con la empresa y recoger sus sugerencias con respecto al ambiente laboral.

Este trabajo busca realizar un aporte a la empresa en estudio a través del análisis de la relación satisfacción de recurso humano versus su productividad.

En cuanto a la estructura de esta investigación, en Antecedentes Generales, se presenta brevemente –a modo de contexto- la organización de la empresa, las principales labores

desarrolladas en la práctica y los desafíos observados y posteriormente abordados en esta investigación.

El Capítulo I explica los aspectos metodológicos considerados al emprender esta investigación. El Capítulo II constituye el Marco Teórico en que se presenta una breve revisión de literatura en torno a los temas relacionados con el recurso humano y herramientas que permiten su desarrollo. El Capítulo III es una breve reseña de la empresa y sus principales características. El Capítulo IV se enfoca en el desarrollo del trabajo realizado, problemas encontrados y algunas sugerencias. En el anexo se muestra el Análisis de los resultados de la Encuesta, se define aquí los perfiles en que se puede clasificar los empleados de la Agencia y se desarrolla la caracterización del universo entrevistado. Se explican las acciones sugeridas a la luz del análisis con el fin de mejorar la productividad y por ende la rentabilidad de la empresa.

Finaliza este trabajo con las conclusiones basadas en la experiencia in situ en la Agencia, de la revisión de literatura y la reflexión de los conceptos y conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera.

ANTECEDENTES GENERALES

La práctica realizada fue en una agencia de aduanas de la ciudad de Valparaíso, durante un período de 288 horas pedagógicas dividida de lunes a viernes en horario de oficina (08:45 a 19:00), realizando una serie de funciones administrativas, principalmente tramitación de documentos en compañías navieras, llenar datos de DUS mediante el software SIGAD y calcular IVV de exportación de frutas en el departamento de exportación de la agencias de aduanas Rossi.

La oportunidad de realizar una práctica profesional dentro de una agencia de aduanas permitió aprender sobre el funcionamiento de este tipo de organización, conocer cómo se articulan diferentes elementos y procesos para dar vida a este complejo sistema, poniendo especial énfasis en el análisis del desenvolvimiento del recurso humano en las funciones realizadas y observar los diversos factores que influyen en su productividad. Todo ello, con el fin de adquirir conocimientos y poder entregar algún tipo de aporte a la empresa, al finalizar la práctica.

Se eligió hablar del tema de recursos humanos para el presente informe, ya que en la empresa donde se realizó la práctica profesional existe -en el contexto de recursos humanos- una serie de situaciones susceptibles de manejar y mejorar; ya que esto afecta en la productividad y motivación de las personas que realizan funciones dentro de la empresa.

Factores como la motivación, el compromiso, la productividad y la eficiencia se ven afectados por el clima laboral y calidad de vida que existe dentro de la empresa. Cada trabajador cumple su función ya sea individualmente o en equipo de manera regular, ya que las relaciones humanas y los factores anteriormente nombrados son escasos o no han sido de mayor interés para la gerencia. Aunque las personas cumplen sus funciones, esto podría mejorar si se interviniera generando nuevas ideas y herramientas que ayuden a mejorar el bienestar de los trabajadores, en última instancia la creación de un departamento de recursos humanos, que se preocupe netamente del personal y de todo lo relacionado con ellos sería una gran ayuda para mejorar su funcionamiento dentro de la empresa, pero por razones de presupuesto y poco interés por parte del dueño y de la gerencia, esto no es posible.

CAPITULO I

Aspectos Metodológicos

En este capítulo se explica el problema, las fuentes consultadas, las técnicas de recogida de datos utilizada en esta investigación y el proceso realizado.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Durante la práctica realizada se observaron una serie de variables relacionadas al recurso humano de la empresa, el cual desarrolla funciones dentro de la compañía que permiten que esta se mantenga en el mercado logrando cumplir los objetivos planteados por la gerencia.

La empresa no cuenta con departamento de recursos humanos como tal, que se encargue de guiar y asesorar al personal de la empresa preocupándose de sus necesidades, derechos y obligaciones.

Factores como la motivación, el compromiso, la productividad y eficiencia se ven afectados por el clima laboral y calidad de vida que existe dentro de la empresa. Cada trabajador cumple su función ya sea individualmente o en equipo de manera eficiente, pero se puede notar cierto grado de disconformidad en las relaciones humanas y los factores anteriormente nombrados ya que son escasos y no existe un mayor interés por parte de la gerencia y el dueño.

El estudio busca demostrar mediante la aplicación de una encuesta la disconformidad que existe por parte del personal hacia la empresa y proponer a su vez sugerencias que permitan el mejoramiento del recurso humano de la empresa.

1.1 Identificación de las variables: “una variable es todo lo que pueda variar o cambiar de valor. Como una variable representa una cualidad que puede demostrar distintos valores, normalmente de dimensión o fuerza, puede decirse que una variable es todo aquello que pueda asumir diferentes valores numéricos o de categoría”¹

1.2 Variables: existen diferentes tipos de variables, para el propósito de este informe es necesario trabajar con 2 tipos:

1.2.1 Variable dependiente: es un criterio que se debe predecir o explicar.

1.2.2 Variable independiente: es la que se espera que influya sobre la variable dependiente.

En la práctica las variables que influyen en el comportamiento del recurso humano de la empresa son:

¹ WILLIAM G.ZIKMUND, Capítulo 3 Diseño de la Investigación, España, Thomson, 2003, Pág. 53.

- o Variables dependientes: satisfacción del personal frente a la empresa, la motivación que existe, la productividad y la eficiencia con que se actúa en las labores requeridas.
- o Variables independientes: corresponden al espacio físico (oficinas), entorno humano en donde se cumplen y realizan diferentes funciones.

Las variables anteriormente nombradas influyen en el comportamiento del capital humano de la empresa, en el desempeño realizado de sus funciones.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 OBJETIVO GENERAL

- Identificar patrones nocivos para la productividad del recurso humano dentro de la agencia, observando las relaciones humanas y la calidad de vida laboral en el trabajo.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Los objetivos específicos se definieron según lo observado durante el proceso de la práctica profesional. La idea principal es entregar sugerencias para la mejora del recurso humano dentro de la empresa para que este sea más productivo y eficiente.

En orden para poder conseguir esto se plantearon los siguientes objetivos:

- Observar las labores y desempeño que realiza el recurso humano de la empresa.
- Registrar la percepción de los funcionarios, a través de una encuesta de clima y calidad de vida laboral, realizada al departamento de exportaciones, desde el cargo más importante hasta los administrativos.

- Analizar los resultados de la encuesta.
- Exponer algunas recomendaciones orientadas al bienestar del personal y aumento de su producción.
- Diseñar una pauta de sugerencias con alternativas de solución que permitan corregir y/o mejorar la percepción de los funcionarios con respecto al grado de confort que sienten con respecto a la empresa.

3. METODOLOGIA

Para la elaboración del presente informe se utilizaron diferentes métodos de investigación que permiten crear un ordenamiento para la realización óptima del informe.

Durante la práctica realizada se observaron una serie de variables y actitudes que permitieron la creación del presente informe en cuanto al recurso humano de la empresa, el cual aunque es eficiente y productivo. Se estima que si se mejoraran ciertos aspectos tales como la calidad de vida laboral y las relaciones humanas podrían alcanzar niveles óptimos de motivación, productividad y eficiencia así como también un desarrollo personal de cada uno que permita crear relaciones armónicas y el trabajo realizado sea próspero y eficiente tanto para la empresa en general y para sus trabajadores.

3.1 Observación: “el objetivo de muchos proyectos de investigación es simplemente registrar lo que puede observarse.”²

Durante las horas de realización de la práctica profesional en la oficina de exportaciones de la agencia de aduanas Rossi se pudieron observar una serie de situaciones que permitieron crear una pequeña investigación que tiene relación con el personal de dicha empresa, observando el comportamiento de las personas, las funciones que se realizan,

² WILLIAM G. ZIKMUND, Capítulo 3 Panorámica del proceso de investigación de Mercados. España, Thomson, 2003, Pág. 59.

el clima laboral, el entorno físico y una serie de variables que permitieron el desarrollo del tema a continuación.

Para ello se realizaron los siguientes tipos de investigaciones dentro del personal del departamento de exportación:

3.2 Investigación exploratoria: “es un tipo de diseño de la investigación que tiene como objetivo principal brindar información y comprensión sobre la situación del problema que enfrenta el investigador”³

Se practica esta investigación con tres propósitos relacionados entre sí:

- Diagnostico de una situación
- Evaluación de alternativas
- Descubrimiento de nuevas ideas

3.3 Investigación cualitativa: La investigación cualitativa es un método de investigación usado principalmente en las ciencias sociales que se basa en cortes metodológicos basados en principios teóricos tales como la fenomenología, hermenéutica, la interacción social empleando métodos de

³ WILLIAM G. ZIKMUND, Capitulo 5 Investigación Exploratoria y Análisis Cualitativo, En su: España, Thomson, 2003, Pág 90. NARESH K. MALHOTRA, Capitulo 3 Diseño de la Investigación. México, Pearson Educación, 2008, Pág. 79.

recolección de datos que son no cuantitativos, con el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan los correspondientes.⁴

En el caso de la presente investigación adquiere características de investigación exploratoria y cualitativa ya que para poder llegar a las conclusiones observadas se debió previamente realizar una pequeña investigación.

Esta investigación tiene una connotación exploratoria porque uno de los objetivos principales era entregar información sobre lo observado a los directivos de la empresa para que así ellos tomaran carta en el asunto observado y si es que se puede realicen los cambios necesarios para el mejoramiento de las condiciones existentes en cuanto al personal de la empresa.

También se presentan una serie de sugerencias para que el problema planteado se pueda resolver de la mejor manera posible entregándole un mayor beneficio al dueño y al personal de la empresa. Se diagnosticó la situación mediante la realización de una encuesta que apuntaba a conocer la motivación de los trabajadores, imagen de los trabajadores hacia la empresa, clima laboral y las relaciones humanas que existen en la empresa.

Es una investigación cualitativa ya que se trabaja con un supuesto que no puede ser cuantificado pero si tiene relación con características y cualidades de un grupo social de

⁴ No especificado, definición de Investigación Cualitativa, http://es.wikipedia.org/wiki/Investigación_cualitativa, 09.06.2010 17:00.

personas, donde mediante una encuesta se miden ciertos parámetros cualitativos de ciertas conductas observadas en el personal de la empresa.

Primeramente se planteo una hipótesis con lo observado previamente durante la realización de la práctica y esta fue:

Como las relaciones humanas y la calidad de vida laboral afectan en la motivación, la productividad y la eficiencia de los trabajadores.

En orden de avalar lo observado durante la realización de la práctica, se determino realizar una breve encuesta al personal del departamento de exportaciones de la agencias de aduanas Rossi, con el objeto de capturar las impresiones del personal con respecto a su entorno laboral.

3.4 Encuesta: “una encuesta es una técnica de investigación que reúne información de una muestra de personas por medio de un cuestionario.”⁵

3.4.1 Diseño de la encuesta.⁶

La encuesta consta de 6 preguntas de alternativas y habla sobre la motivación, las relaciones humanas y la calidad de vida laboral de manera breve y concisa.

⁵ WILLIAM G. ZIKMUND, Capitulo 3 Panorámica del proceso de Investigación de Mercados, España, Thomson, 2003, Pág 58.

⁶ Ver Encuesta en Anexo

Se creó un cuestionario que consta de 6 preguntas con 3 alternativas de respuesta cada una, donde se formulan preguntas referentes al compromiso de la empresa con los trabajadores, la motivación entregada, el clima laboral, relaciones humanas y algunas sugerencias claves para un mejoramiento óptimo del recurso humano.

La encuesta realizada es una investigación exploratoria y causal a la vez ya que depende de las variables tales como: actitud de las personas a contestar o no, motivación, tiempo de respuesta, ambiente laboral.

En el departamento trabajan 35 personas de las cuales 28 contestaron la encuesta satisfactoriamente, el resto no se encontraba disponible o simplemente no quisieron compartir un momento para contestar la encuesta.

Con este respaldo se pudo demostrar a grandes rasgos lo que ocurre en la empresa con sus trabajadores, anteriormente se había realizado una encuesta de clima laboral por parte de la gerencia, la cual arrojó resultados similares a la encuesta comentada en este informe.

3.4.2. Limitaciones de la encuesta.

- Que el personal no colabore con la encuesta.
- Que la información no sea fidedigna, por miedo a represalias.
- Que las posibles soluciones no sean tomadas en cuenta por parte de la gerencia.

CAPITULO II

Marco Teórico

1. RECURSO HUMANO

1.1. Las Personas: “las organizaciones dependen de las personas para que las dirijan, controlen, planifiquen, operen y funcionen, sin las personas las empresas no podrían existir, ya que toda organización pública o privada que tiene un negocio necesariamente debe contar con las personas para poner en marcha la compañía. A su vez sin organizaciones ni personas la Administración del Recurso Humano no tendría razón de ser.”⁷

1.2 Recurso Humano: no existe una definición de recurso humano, ya que es un tema muy amplio. En términos de Chiavenato, la expresión Recurso Humano se refiere a “las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones. Las personas pasan gran parte de su tiempo trabajando en las organizaciones. Estas necesitan a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos. De ahí la denominación de Recurso Humano para poder describir a las personas que realizan funciones en las organizaciones.”⁸

Las organizaciones, cualesquiera sea su rubro y sus objetivos, necesitan a las personas para que puedan funcionar, creando así una dependencia por parte de las empresas, que deben contratar los servicios de las personas para realizar una determinada función.

⁷ Chiavenato I, Administración de recursos humanos, 8a edición cap. 2 “Las personas”, Pag 43.

⁸ Idalberto Chiavenato , Parte 1 La interacción entre personas y empresas, México, 2007 Pág. 1

A medida que las organizaciones crecen requieren mayor cantidad de recursos, en cuanto a personas, capital y tecnología, aumentando así la complejidad de los recursos necesarios para su supervivencia y crecimiento, sobre todo en el mundo globalizado y cambiante que nos encontramos hoy en día.

1.3 Planificación de los Recursos Humanos.

“La planificación de los recursos humanos trata de determinar, por una parte, las necesidades tanto cuantitativas como cualitativas, del personal partiendo de los objetivos y la estrategia que tiene establecida la organización para un determinado horizonte temporal y por otro lado conocer si las disponibilidades de los recursos humanos se ajustan, en cada momento, a dichas necesidades.”⁹

⁹ Simon L. Dolan, Capítulo 1 La creciente importancia de la gestión de los recursos humanos, España, Mc Graw Hill, 2007, Pág. 5

1.4 La Motivación Humana.

Uno de los factores internos que influyen de manera muy importante en las personas, es la Motivación. Para comprender un poco más la conducta humana es necesario entender la motivación humana. Este concepto es difícil de definir, ya que se utiliza en diferentes sentidos. A modo general “un *motivo* es todo lo que impulsa a una persona a actuar frente una determinada situación”¹⁰, dicho impulso puede estar provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo.

1.4.1 Pirámide de las necesidades de Abraham Maslow

Existen variadas teorías de las necesidades, una de las más nombradas en el área de los Recursos Humanos es la que realizó Abraham Maslow, que expone que los seres humanos tienen una jerarquía para las necesidades, según Maslow las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo a su importancia con la conducta humana; en la base de esta pirámide se ubican las necesidades más bajas o primordiales, que serían las necesidades fisiológicas y de seguridad, un poco más arriba se ubican las necesidades sociales, de estima y en la punta de la pirámide las necesidades de autorrealización. Cada necesidad constituye un nivel de importancia en su peldaño, el individuo responde a esto a medida que evoluciona como ser social y humano.

¹⁰ Idalberto Chiavenato , Capítulo 2 Las Personas, México, 2007 Pág. 47

2. RECURSO HUMANO EN EL SIGLO XXI

El mundo globalizado en que nos encontramos en este momento es muy volátil, nuevos mercados han emergido durante los últimos años permitiendo la apertura comercial, la creación de empresas, y por ende creación de puestos de trabajo.

La tecnología avanza a pasos agigantados, creando una enorme competencia entre las grandes empresas que en su esfuerzo por mejorar sus productos generan innovación, tecnología y empleos. La mano de obra ha evolucionado considerablemente con el paso de los años, trayendo como consecuencia cambios en el área de los recursos humanos dentro de una organización.

2.1 Gestión estratégica de los Recursos Humanos.

Se define como “todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de la empresa o las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos y que afectan el comportamiento de los individuos a mediano y largo plazo”¹¹

Esto permite crear un recurso humano saludable y productivo que desarrolla sus labores de acuerdo a lo estipulado por la empresa de manera estratégica buscando la creación de valor para esta y como consecuencia la realización de un personal efectivo y eficiente capaz de desarrollarse dentro de la compañía aportando para su crecimiento.

¹¹ Simon L. Dolan, Capítulo 2 La gestión estratégica de los recursos humanos, España, Mc Graw Hill, 2007, Pág. 31

2.2. Desafíos Actuales del Recurso Humano

La realidad empresarial ha ido evolucionando con el paso de los años, hasta llegar a convertirse lo que es ahora, en un mundo globalizado donde las fronteras se han ido acortando, la apertura comercial ha creado nuevos y potenciales mercados, el aumento de las exportaciones e importaciones ha contribuido a entregar mayor riqueza y beneficios a los empresarios.

La situación actual, caracterizada por los avances tecnológicos, la innovación, la apertura de nuevos mercados, la entrada de nuevos y mejores productos y las cada vez menores barreras arancelarias, ha producido que las organizaciones se hayan tenido que hacer cada vez más eficientes, transformando a la calidad de vida laboral en una variable de potencial importancia para alcanzar el éxito: es necesario crear un ambiente laboral propicio y adecuado que les permita a los trabajadores, cumplir con las exigencias que imponen los nuevos tiempos.

La participación del departamento de Recursos Humanos en el mejoramiento de la calidad del entorno laboral varía mucho de una organización a otra. En la mayoría de los casos (incluso en las compañías muy grandes) la cúpula directiva está compuesta por números reducidos de personas, lo que hace necesario confiar en los servicios del departamento de RR.HH en cuanto se refiere a la capacitación, selección, retroalimentación de encuestas, mejoramiento del entorno laboral y de las relaciones humanas.

2.3 Eficiencia y Eficacia.

Toda organización debe mantener un alto nivel de eficiencia y eficacia dentro de sus procesos, en especial los procesos realizados por el Recurso Humano, estos conceptos han sido adoptados en la realidad empresarial y han ayudado a enriquecer los recursos que tiene la compañía creándole valor y reconocimiento.

“Eficiencia: es la mejor forma de realizar o hacer las cosas a fin de que los recursos se apliquen de la forma más racional posible.

Eficacia: capacidad de una organización de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante productos (bienes o servicios) que proporciona.”¹²

2.4. Formación y desarrollo.

La formación y desarrollo de un empleado consisten en “un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes”¹³, así como también mejorar el ambiente y relaciones laborales entre el personal. A su vez la formación y el desarrollo pueden ayudar a contribuir a aumentar el nivel de compromiso de los empleados con la organización y la sensación de que se trata

¹² Idalberto Chiavenato , Capitulo 1 Las Organizaciones, México, 2007 Pág. 24

¹³ Simon L. Dolan, Capitulo 7 La formación y desarrollo de competencias de los recursos humanos, España, Mc Graw Hill, 2007, Pág. 167

de un buen lugar para trabajar. Además cuando una empresa ayuda a sus empleados a adquirir habilidades transferibles, puede generar ganancias y crecimiento para la compañía, aumento de la productividad y por lo tanto mayor eficiencia al realizar las funciones encomendadas.

2.5. Calidad de vida en el trabajo.

La calidad de vida del personal es muy importante para el desarrollo de una empresa, sin un personal capacitado y eficiente, poco puede lograr una compañía en el mercado actual. Es por cuanto con el paso del tiempo y por la apertura a nuevos negocios han permitido el estudio y creación de herramientas para mantener y desarrollar un recurso humano eficiente, aunque todavía existen empresas que poco les importa sus trabajadores, y lo único relevante son las utilidades y producir.

Un ambiente laboral en condiciones óptimas, donde el trabajo en equipo se realiza de manera eficiente, los trabajadores están motivados y su capacidad productiva es elevada, es un ambiente saludable y armónico, donde las personas se desarrollan, esto gracias a una serie de factores y herramientas que ayudan a la nutrición y mejoramiento del capital humano dentro de una compañía.

La calidad de vida laboral implica una serie de factores tales como: crear, mantener y mejorar el ambiente laboral, de manera física, psicológica y social. Todo esto redundará en un ambiente laboral agradable y amigable, donde haya un equilibrio sustancial entre el personal y la empresa en sí.

2.6. Relaciones con las personas.

Las relaciones humanas son de gran importancia en la vida de cada ser humano, sin ellas el individuo no podría ser, estamos rodeados de relaciones en todas partes, relaciones con la familia, amigos, sociales, laborales, etc.; para el recurso humano es fundamental el manejo de esto, ya que sin ello, las organizaciones serian un caos y no podrían existir como tal.

Las relaciones laborales dentro de una empresa se manifiestan de diferentes formas: de par a par (entre gerentes, entre administrativos), de rango alto hacia un rango menor (gerente a jefe de depto.) y de rango bajo hacia arriba (operarios a jefe de personal), todo esto forma una cadena de relaciones que deben mantener un equilibrio para que todo funcione de manera eficiente y eficaz tanto como vertical y horizontalmente.

3. HERRAMIENTAS QUE OPTIMIZAN EL RECURSO HUMANO

3.1 ¿Por qué capacitar los recursos humanos?

En una economía de mercado, la empresa es una comunidad de trabajo organizada para producir bienes o servicios destinados a satisfacer necesidades de la sociedad a través del mercado, usando recursos que son escasos y tienen usos alternativos. El éxito de una empresa depende, entonces, de su desempeño en cada una de esas dimensiones: como entidad económica interesa su eficiencia; como comunidad de trabajo, importa su cohesión y estabilidad, y como célula social, su aporte al bienestar de la sociedad.

El objetivo general de realizar una capacitación en una organización mejorar las competencias técnicas, las competencias sociales y la disposición anímica de los trabajadores, para reducir la brecha entre su desempeño efectivo y el desempeño deseado y así la creación de valor que permita a los empresarios generar mayores utilidades y reconocimiento en el mercado.

Algunas herramientas que ayudan a mejorar la calidad de vida y las relaciones humanas del recurso humano dentro de una empresa son: Coaching, capacitaciones por competencias, talleres y asesorías enfocadas a mejorar las relaciones humanas y seminarios que permitan nutrir y desarrollo de las personas dentro de una organización.

3.1.1 Coaching (que procede del verbo inglés coach, **entrenar**) “es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas. Entre sus técnicas puede incluir charlas motivacionales, seminarios, talleres y prácticas supervisadas, resolver conflictos o alcanzar objetivos profesionales.”¹⁴

“El Coaching mas que un entrenamiento es entendido como una disciplina, un arte, un procedimiento, una técnica y también un estilo de liderazgo, gerenciamiento y conducción; es un proceso de aprendizaje que permite a las personas crecer y desarrollarse en diferentes áreas de la vida.”¹⁵

“El coaching en las organizaciones es de gran importancia ya que presenta una serie de factores que ayudan a mejorar la calidad de vida laboral de las personas:

- ❖ Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- ❖ Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- ❖ Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.”¹⁶

¹⁴ No especificado, definición de Coaching, <http://es.wikipedia.org/wiki/Coaching> 16.06.2010 10:00

¹⁵ Leonardo Wolk, Capítulo 1 El arte de soplar brasas”, Buenos Aires, 2003 Gran Aldea Editores, Pág. 21

¹⁶ , Leonardo Wolk, Capítulo 1 El arte de soplar brasas, Buenos Aires, 2003, : Gran Aldea Editores, Pag. 26

3.1.2 Capacitación por competencias.

La capacitación es una herramienta fundamental para mejorar la competitividad de las empresas y fortalecer su unión organizacional respondiendo, así, a desafíos que plantean la globalización y los cambios tecnológicos, los que exigen una adaptación permanente de los recursos humanos en los procesos productivos. Por otro lado, la gestión de la capacitación en las empresas es cada vez más compleja debido a la variedad de tecnologías de producción, información y comunicación, los cambios en las formas de organización del trabajo, y la diversidad de la oferta de servicios formativos.

Los encargados de la capacitación en las empresas se ven enfrentados a preguntas para las que no existen respuestas fáciles. “¿Cómo identificar las necesidades de capacitación?; ¿cómo organizar acciones formativas eficaces y a costos razonables?; y ¿cómo evaluar los resultados y el impacto de la capacitación en el quehacer de la empresa?, son interrogantes que exigen un análisis cada vez más profesional.”¹⁷

Concepto de Competencia en recursos humanos.

Competencia: se refiere a “la capacidad que tiene una persona para desempeñarse de manera exitosa en un trabajo, en un ambiente laboral favorable. La competencia es, entonces, una cualidad personal e intransferible que está referida a la realización de un

¹⁷ No especificado, “Capacitación por Competencias, Principios y Métodos”,

http://www.sence.cl/docs/DocumentoEstudio_CapacitacionporCompetencias.pdf, 14.06.2010 09:00

trabajo determinado, con un nivel de calidad aceptable, y en un ambiente de trabajo apropiado.”¹⁸

Algunas de las características psicosociales que se esperan del individuo en una capacitación por competencias, pueden ser las siguientes: Adaptabilidad, aptitud para aprender, construcción de equipos, promoción de lealtad de clientes, relaciones de trabajo, desarrollo del personal (coaching), trabajo en equipo e innovación.

“El desempeño de los recursos humanos es un ingrediente fundamental para asegurar la eficiencia productiva en una organización. Al respecto hay que tener presente que dicho desempeño depende de múltiples factores, personales y ambientales, que determinan lo que cada individuo puede, sabe y quiere hacer. Estos factores se pueden clasificar en: ambiente técnico, ambiente físico, ambiente organizacional y condiciones personales.”¹⁹

“En esencia, detectar necesidades de capacitación implica comparar lo que un trabajador debe saber hacer, poder hacer y querer hacer con lo que efectivamente sabe hacer, puede hacer y quiere hacer”.²⁰

¹⁸ No especificado, “Capacitación por Competencias, Principios y Métodos”,
http://www.sence.cl/docs/DocumentoEstudio_CapacitacionporCompetencias.pdf, 14.06.2010 09:30

¹⁹ No especificado, “Capacitación por Competencias, Principios y Métodos”,
http://www.sence.cl/docs/DocumentoEstudio_CapacitacionporCompetencias.pdf, 14.06.2010 09:00

²⁰ No especificado, “Capacitación por Competencias, Principios y Métodos”,
http://www.sence.cl/docs/DocumentoEstudio_CapacitacionporCompetencias.pdf, 14.06.2010 09:00

Cuando una empresa realiza una capacitación por competencias el recurso humano involucrado desarrolla herramientas y características que le permiten un mayor crecimiento y a su vez le entrega un valor agregado a la empresa generando así un beneficio mutuo para todos los involucrados.

El realizar este tipo de capacitaciones, talleres y seminarios generan en un mediano y largo plazo potenciales individuos capaces de llevar a la empresa a un nivel mas alto de eficiencia y productividad, así también la auto motivación por realizar un trabajo provechoso para la empresa y el propio trabajador, generándose así un feedback entre la empresa y el recurso humano.

El desarrollo de capacidades y el mejoramiento de las relaciones humanas dentro de una compañía permiten crear ambientes más saludables tanto como para la empresa y sus funcionarios.

Tanto las personas que cumplen funciones en las empresas como sus dueños se ven afectados de manera directa o indirectamente por todos los factores antes nombrados. La evolución del recurso humano a través de la historia empresarial ha manifestado una serie de cambios en cuanto a la adaptación y toma de decisiones que han permitido un mejor funcionamiento de este y a su vez un mayor desarrollo de las empresas en un mercado.

Actualmente el mundo globalizado, la tecnología y una serie de cambios a nivel mundial han permitido un mayor desarrollo de las capacidades del recurso humano haciéndolo cada vez mas importante y permitiendo un desarrollo optimo, aunque aún quedan algunas empresas que siguen estando estancadas con sistemas antiguos y poco eficientes, por la falta de interés y motivación a invertir en una de las áreas más relevantes que puede tener una compañía, las personas que la conforman.

CAPITULO III

Antecedentes de la Empresa

3.1. Breve reseña histórica.

En el año de 1980, Carlo Rossi Soffia, Ingeniero Comercial e hijo de don José Rossi Valle, fue designado como Apoderado General de la firma. El 25 de Abril de 1996 se convierte en Agente de Aduanas, pasando a formar una Sociedad de Agentes de Aduanas en conjunto con su padre y su hermano Cristián Rossi Soffia, quién asume el cargo de Apoderado General de la Agencia.

En su inicio la Agencia de Aduanas sólo realizaba tramitaciones para operaciones de importación de mercancías. En virtud del proceso de globalización económica a la que se incorpora la economía chilena en la década de los años 80, las operaciones de la empresa se expanden y comienzan a abarcar todo lo relativo a Salida de Mercancías del país y para ello forma un staff de profesionales agrupados bajo departamentos especializados que atienden todos los requerimientos de nuestros clientes en las áreas de Importación, Exportación y asesorías en Comercio Exterior.

La Agencia de Aduanas tiene oficinas en el centro de Santiago, Aeropuerto Metropolitano, San Antonio, Los Andes y durante la temporada de exportación de frutas opera con oficinas en Coquimbo y Caldera. La oficina central se encuentra ubicada en Avenida Errázuriz No. 1178 Piso 3, en la ciudad de Valparaíso.

3.2. Misión.

La Agencia de Aduanas Carlo Rossi Soffia y Cía. Ltda., se compromete a desarrollar y a entregar a los clientes sus servicios en forma oportuna, ágil y eficiente; para lo cual cuenta con un equipo de profesionales competentes. Así mismo, el compromiso a generar un mejoramiento continuo de los procesos, de acuerdo a las Norma ISO 9001:2000, de control de calidad.

3.3. Productos y Servicios.

La agencia de aduanas se caracteriza por entregar un servicio de primera calidad a sus clientes, contando con un personal capacitado para esto. La agencia presta servicios en el área de exportación e importación de productos a nivel nacional e internacional. Se encarga de gestionar el papeleo necesario para que los procesos de exportación e importación se realicen de manera eficiente y eficaz.

3.4. Clientes.

El mercado que apunta la agencia de aduanas, son empresas exportadores nacionales de frutas y carga general que desean vender sus productos en el exterior y necesiten del servicio entregado por la agencia, ya sea en Latinoamérica, América del norte, Centro América y otros continentes como Europa, Asia y Oceanía.

También se dedica a trabajar con importadores internacionales que venden sus mercaderías a clientes nacionales o internacionales que se encuentren en el país.

Algunas empresas que trabajan con esta agencia de aduanas son: Sociedad comercial San Francisco Lo Garcés, Agricom, Empresas Carozzi, Ambrosoli, Costa y algunos viñedos.

3.5. Estructura organizacional.

En el primer nivel gerencial se encuentra el Agente de Aduanas y en el segundo nivel se encuentra el Apoderado del Agente de Aduanas, estos cargos corresponden a la gerencia general y tienen a su cargo todos los departamentos.

3.5.1 Principales Cargos:

- **Agente de Aduanas (Gerente General):** dirigir la compañía, crear estrategias que permitan un desarrollo óptimo de la empresa, capacidad de toma de decisiones y liderazgo con sus empleados, amplio conocimiento del comercio exterior y de las técnicas aduaneras vigentes, agudeza comercial, relaciones interpersonales y creación de equipos de trabajo.
- **Apoderado:** El Apoderado del Agente de Aduanas cumple la función de ser Representante Legal subrogante del Agente de Aduanas, apoyar la función técnica y gerencial del agente, visitar a los clientes de la organización, velar por el cumplimiento de la política de calidad, supervisar la sucursal metropolitana de la empresa, aprobar programas de capacitación y los recursos necesarios.

- **Telefonista - Asistente de Secretariado:** es la persona encargada de recepcionar llamadas entrantes así como también efectuar llamadas de la alta gerencia, recibir la correspondencia, debe ser una persona perseverante, con excelente dicción y relacionamiento interpersonal.
- **Jefe Departamento de Importación:** realizar función de coordinación con las distintas entidades que participan en la cadena de transporte de mercancías, orientar al cliente, coordinar respuestas a los oficios enviados por el Servicio Nacional de Aduanas, promover y orientar la capacitación del personal a su cargo.
- **Jefe Departamento de Exportación:** El jefe de exportación de este departamento debe realizar funciones de coordinación con las distintas entidades que participan en la cadena de transporte de mercancías y con los clientes, supervisión de las actividades realizadas por los colaboradores, ejercer y asumir las responsabilidades, funciones, características técnicas y conductuales para este cargo.
- **Pedidor:** es la persona encargada de revisar los antecedentes en las carpetas de importación y exportación, asesorar al cliente en temas de valoración, clasificación, acuerdos comerciales, cláusulas de compra y venta y procedimientos aduaneros.
- **Ejecutivo carga general y fruta:** debe ser una persona capaz que muestre interés por el cliente, ética y valores, con conocimientos de comercio exterior. Algunas funciones del Ejecutivo son las de recepcionar la documentación base para elaborar la declaración aduanera, atender a los clientes, revisar documentación de carpetas.

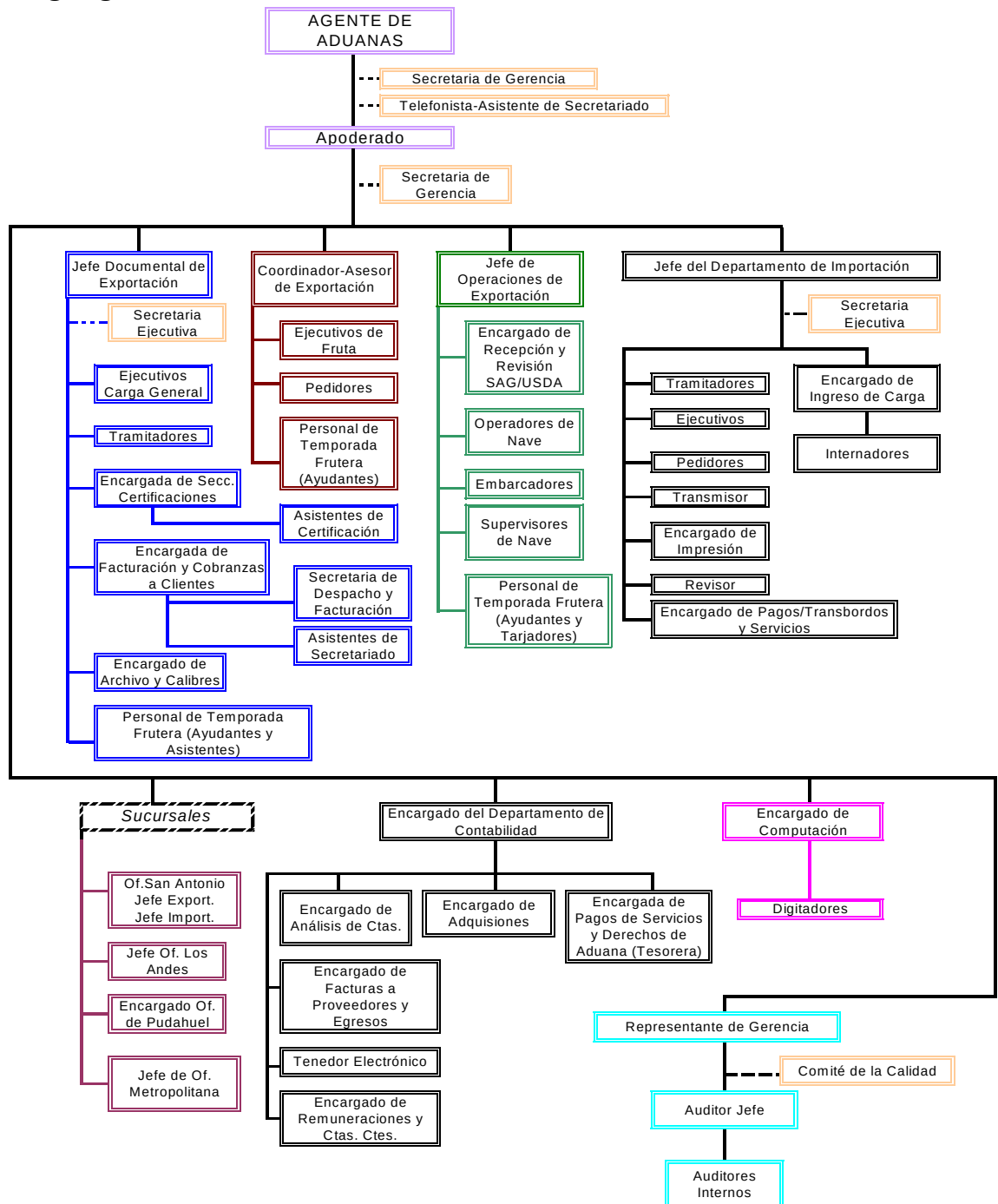
- **Tramitador:** El tramitador tiene como función de presentar físicamente la documentación a las distintas entidades fiscalizadores para la obtención de los oficios y resoluciones, así como también retirar documentos que evidencien gastos operacionales, además debe ser capaz de manejar relaciones interpersonales, transmitir la información, ser eficiente y perseverante.
- **Secretaria Ejecutiva:** El cargo de Secretaria cumple la función de asistencia en todos los ámbitos de la Agencia de Aduanas, algunas de sus responsabilidades son recepcionar y distribuir los documentos de las valijas de Santiago, San Antonio y declaraciones de aduana en Valparaíso, también la correspondencia diaria, atención al público, persona perseverante, buena dicción, redacción y habilidades técnicas de comercio exterior, digitadora y contabilidad básica.

3.5.2. Interrelaciones de Cargos.

El agente de Aduanas es el cargo principal que ejerce la dirección de los siguientes cargos que siguen un orden descendente y horizontal. A continuación directamente existe una relación con el apoderado del cual se derivan los siguientes niveles de organigrama funcional. Los departamentos de importación y exportación trabajan separadamente con sus respectivos cargos, aun así existe una interrelación ya que ambos dependen del apoderado. Este tiene a cargo las sucursales, el departamento de computación y de contabilidad.

El jefe documental de exportación se encarga de los ejecutivos, tramitadores, encargado de certificaciones, cobranzas y secretarías, cada uno de estos cargos cumple sus funciones y trabajan interdependientemente de cada uno.

3.5.3 Organigrama Funcional



3.6. Principales Políticas

Las políticas internas implementadas por la empresa, en orden para cumplir sus objetivos de corto y mediano plazo, son:

1. Asesorar a los clientes en forma permanente y entregar un servicio de tramitación Aduanera a un costo razonable y en el tiempo requerido.
2. Impulsar el perfeccionamiento y la profesionalización del personal, a través de un Plan de Capacitación anual, previamente establecido.
3. Velar por la existencia de un armonioso Clima Laboral, en donde la cooperación entre el personal y la alta dirección sea permanente.
4. Entregar a modo de gratificación por el trabajo realizado, 2 veces al año un sueldo completo a cada trabajador, además del sueldo recibido.

CAPITULO IV

DESARROLLO DE LAS FUNCIONES REALIZADAS

La práctica profesional realizada, duro 288 hora pedagógicas exigidas por la universidad. Esta fue realizada durante los meses de mayo a julio de 2009, en jornada laboral de 8 horas y media diariamente, de lunes a viernes, entrando a las 8:45 am hasta las 13:20 y luego retomando funciones desde las 15:00 hasta las 19:00.

4.1 Trabajo desarrollado.

Durante el periodo de práctica profesional se desarrollaron funciones administrativas en el departamento de exportaciones de la agencia de aduanas Rossi.

Durante la primera semana para aprender el funcionamiento del proceso en la empresa se comenzó haciendo tramitaciones de documentos tales como: Bill of lading, DUS, certificados de origen y fitosanitarios, que eran entregados y tramitados en las oficinas correspondientes: SOFOFA, ADUANA y otras agencias de aduanas donde se llevaban los documentos para su tramitación y luego se devolvían al ejecutivo correspondiente.

Durante la segunda y tercera semana se realizo un trabajo de asistencia en el departamento de exportaciones, carga de frutos, donde se realizo funciones administrativas para agilizar el trabajo del ejecutivo en cuanto a la declaración IVV, que deben realizar los exportadores de frutas ante el servicio nacional de aduanas, esto consiste en declarar el valor real de la exportación realizada en dólares, pesos o la divisa correspondiente, dicho valor debe coincidir con el margen establecido por la aduana chilena, si es que existiese un problema, la aduana rechaza el documento para su posterior revisión. También se realizaron funciones administrativas en lo referente a

papeleo y llenado de datos en carpetas de exportación, revisión de los papeles correspondientes y su orden, para luego ser archivados en un registro creado en un archivo Excel.

Las semanas siguientes se realizaron funciones en el departamento de exportación, pero en la parte de carga general donde se aprendieron conocimientos administrativos en cuanto a la creación de DUS, y su posterior revisión para subir a la página de la aduana y luego entregar el papel ya revisado y aceptado al pedidor, que se encarga de revisar el segundo envío del DUS.

Se realizó apoyo administrativo a los 3 ejecutivos de carga general, entregando las valijas durante la mañana, ordenando documentos y la creación de DUS, de los diferentes productos y empresas que se trabaja en esta área, entregando un apoyo al personal en momentos que existía mucho trabajo bajo presión.

La relación entre los compañeros de trabajo fue poco cercana, estrictamente profesional, un tanto agotadora a veces, pero la gran mayoría de las veces hubo apoyo por parte de los ejecutivos en la resolución de dudas en las tareas asignadas.

4.2. Problemas encontrados

Durante la práctica profesional, se observaron una serie de conflictos en el área del recurso humano de la empresa, departamento de exportación.

En este departamento trabajan alrededor de 32 personas, cada una cumpliendo diferentes funciones que son de gran importancia en el proceso logístico de documentos en exportación.

Existen 2 personas encargadas de la parte financiera y contable, el gerente que está a cargo de este departamento, el encargado de recursos humanos, relaciones públicas y jefe de carga general y exportación de frutas. Luego hay 5 ejecutivos que se encargan de la carga general, de los cuales 1 está encargado de emitir certificados de origen y fitosanitarios, en la fruta hay 7 personas que se encargan de esta área, durante la temporada que comienza de noviembre hasta marzo se contrata el doble de personal para la fruta ya que el trabajo realizado en esa época es mucho y existe mucha presión por parte de los clientes y el mercado. Existen 4 personas que se encargan de documentos y certificados para la fruta y carga general, luego 1 encargado de toda la parte informática del departamento, y 4 pedidores que realizan el 2 envío del DUS y entregan las carpetas ya completadas, mas 2 o 3 tramitadores que se encargan de llevar los documentos de exportación hacia la aduana y otras instituciones donde se legalizan.

Se pudo observar el funcionamiento de todo el departamento , el cual es eficiente pero muy precario en la parte de relaciones humanas y calidad de vida laboral, ya que es un

ambiente poco saludable donde se trabaja a presión y los trabajadores reciben pocos incentivos por parte del dueño, las horas de trabajo, aunque existe un horario este la gran mayoría de las veces no se cumple ya que los ejecutivos sobre todo de carga general y fruta (durante la temporada) trabajan horas extras las cuales no son remuneradas de manera ordenada. Los trabajadores no reciben bono de producción y no existe posibilidad alguna de postular a un cargo mayor del que se esta, a lo mas se puede acceder a un mejor sueldo por años de servicio , pero es un proceso que se demora, y la rotación de personal que existe en la empresa es constante, cada cierto tiempo se va renovando dando la oportunidad a jóvenes que egresan de colegios técnicos que comienzan realizando su práctica profesional y luego continúan trabajando en la empresa en cargos administrativos y ejecutivos. Las secretarias son poco amables y tienen poca tolerancia hacia personas nuevas que llegan a la empresa.

Se nota un enorme descontento por parte de los trabajadores en cuanto a la motivación y los beneficios que entrega la empresa a sus trabajadores. Existe una rivalidad indirecta entre las personas de carga general y de fruta, existiendo críticas variadas al trabajo que se realiza.

El trabajo en equipo aunque es eficiente podría ser mucho más productivo si las relaciones humanas fueran más amables y honestas, sin envidia ni cosas ocultas que entorpecen las labores realizadas. El mismo hecho de que el dueño no le interese el personal hace que este reaccione a su entorno, produciendo de manera medianamente

eficiente, ya que los trabajadores realizan sus funciones por recibir remuneración solamente y no por amor a su trabajo y a lo que les genera este.

La calidad de vida en la oficina se torna un tanto de densa, a veces entre los trabajadores y los cargos superiores, donde la resolución de conflictos se realiza mediante reuniones donde se trata de entregar la mejor solución a los problemas existentes.

Los trabajadores no tienen ni un tipo de opinión en cuanto a la toma de decisiones que se realizan en la empresa, siendo estas no siempre lo mejor para ellos.

No existe un departamento de recursos humanos que regule y se encargue de las propuestas y necesidades del recurso humano de la empresa, el cargo recae sobre el gerente que a su vez esta encargado de múltiples funciones relacionadas con los clientes, administrativas, estratégicas y recursos humanos.

Para demostrar esto con datos tangibles durante el mes de enero de 2010 se realizo una encuesta enfocada a relaciones humanas y calidad de vida laboral dentro de la empresa la cual arrojó resultados muy similares a los apreciados. La encuesta consta de 6 preguntas de alternativas y fue contestada por la mayoría del personal que se encontraba ese día en la agencia.

Concretamente los problemas encontrados fueron:

- Baja motivación y participación del recurso humano.

- Productividad y eficiencia medianamente realizadas.

-Calidad de vida laboral y relaciones humanas baja

- Desorganización en cuanto al manejo del recurso humano dentro de la empresa.

4.3 Soluciones y acciones propuestas.

Al tiempo de finalizar la práctica profesional, se decidió realizar una encuesta de clima laboral y relaciones humanas dentro de la empresa, la cual tenía por finalidad demostrar que lo que se había observado era real, con datos tangibles y así proponer a la gerencia posibles soluciones al respecto que permitieran ayudar al recurso humano de la empresa.

La encuesta realizada propone 6 preguntas con 3 alternativas de respuesta cada una, las cuales resumen de forma precisa a lo que se apunta, que es el clima laboral, motivación y relaciones humanas dentro de la compañía.

Las conclusiones arrojadas en la encuesta se encuentran en el anexo de este texto.

Algunas soluciones posibles a los conflictos encontrados son:

- Realización de talleres de motivación y relaciones humanas para los trabajadores.
- Capacitación del personal, en cuanto al manejo de relaciones humanas, la motivación y desarrollo de competencias técnicas y personales.
- Creación de un departamento de recursos humanos que se encargue de la gestión del personal y ayude a que el recurso humano de la empresa sea valorado y respetado.

- Desarrollar un programa de Coaching para los trabajadores, desde la alta gerencia hasta los administrativos.

Luego de haber realizado la encuestas los resultados obtenidos fueron presentados a la alta gerencia de la empresa, lamentablemente el dueño no se encontraba en ese momento, por lo que no pudo estar cuando se presento dicha encuesta.

Otra solución propuesta a la gerencia fue la realización de talleres de crecimiento personal, para ayudar al personal en cuanto a la motivación y la comodidad con ellos mismos en el espacio de trabajo, donde se aprendan a conocer como personas y no meramente como compañeros de trabajo, y desarrollen lazos de compañerismo, auto motivación, interdependencia, liderazgo, a su vez haya un crecimiento personal de cada trabajador que genere beneficios tanto para ellos , como para la empresa misma.

La creación de oportunidades de crecimiento laboral, el progreso profesional, el aumento de las responsabilidades, el reconocimiento del trabajo bien realizado y la satisfacción, son factores fundamentales que pueden ayudar al personal de la empresa a crecer y desarrollarse de manera optima.

El trabajo en equipo debe ser potenciado, aunque se realiza dentro de la empresa, este podría ser mucho mejor si no existieran ciertos roces que separan a las personas dentro de la empresa.

Cada persona tiene su sistema de valores y creencias, dado por su entorno socio cultural, dentro de una empresa existe muchas posibilidades, lo importante es saber manejar de

manera optima y armónica todos estos sistemas de manera que converjan en un punto que beneficie a cada uno de los involucrados.

La creación de una política empresarial enfocada en el recurso humano de la empresa permite que exista una retroalimentación entre la gerencia y dueños con los trabajadores, estos al estar motivados y en constante desarrollo pueden generar cambios muy positivos para la empresa y el entorno.

Unas condiciones de trabajo óptimas permiten el desarrollo de las cualidades y competencias de los trabajadores de manera eficiente y productiva, creando un ambiente armónico y prospero para la empresa y todos los involucrados.

Un salario justo ayuda a las personas a motivarse y además demuestra que la empresa es prospera y abundante que genera los medios suficientes para mantener un recurso humano en optimas condiciones, y el reconocimiento por parte de los clientes.

El prestigio que pueda tener una empresa va de la mano en la forma en que esta catalogado el recurso humano dentro de la misma, si la empresa tiene un recurso humano contento, su prestigio aumentara ya que siempre habrá reconocimiento y aceptación por parte de los clientes. Un recurso humano contento y eficiente genera que el prestigio de la compañía sea alto y por ende genera mayores beneficios económicos y de reconocimiento.

4.4. Descripción de los resultados.

La gerencia concordó con los resultados obtenidos en la encuesta²¹, comparándolos con los resultados de otra encuesta realizada por ellos anteriormente.

Se trato de gestionar las ideas y propuestas para la mejora del clima laboral y las relaciones humanas, pero no hubo mayor interés de la gerencia en invertir tiempo ni recursos en el mejoramiento del recurso humano de la empresa. Existe cierto grado de conformidad por parte de la gerencia por el trabajo realizado, aunque existe la preocupación por lo que ocurre dentro de la empresa, no es mucho lo que se realiza al respecto, meramente se realizan esfuerzos por mejorar la calidad de vida laboral del personal y esto se ver reflejado en el trabajo realizado, que aunque es eficiente , podría ser mucho mejor y más productivo si a los trabajadores se es incentivara y si se les hiciera sentir que su trabajo es valioso para la empresa y no solamente que cumplen una labor por obligación y porque se les remunera.

Al presentar los resultados de la encuesta se propusieron posibles soluciones, las cuales fueron aceptadas por la gerencia, pero sin mayor profundización, ya que el dueño de la empresa no le interesa mayormente el recurso humano, ni mucho menos en invertir para mejorar las condiciones laborales del personal.

²¹ Ver Anexo “Encuesta Clima laboral, satisfacción y Relaciones Humanas, Agencias de Aduana Rossi”

CAPITULO V

Conclusiones

La innovación y la adaptación juegan un factor fundamental para que una empresa pueda mantenerse y desarrollarse en el mercado. En este contexto, el personal idóneo y comprometido es clave en el desarrollo óptimo del negocio, sobre todo en el mundo cambiante que estamos inmersos, si una empresa no se adapta al entorno lo más probable es que en el mediano a largo plazo quede obsoleta. Así, un recurso humano motivado, capacitado y que trabaja por un bien común puede generar cambios muy beneficiosos aumentando la productividad, eficiencia y creando un valor agregado para la empresa involucrada, lo que redundará en posicionamiento, reconocimiento y solidez.

Podría decirse que el éxito y permanencia de una empresa en el mercado está en gran medida en las personas: una alta dirección visionaria y empática y en un personal con capacidad de hacer suya la visión, de implementarla y retroalimentarla, innovando y manteniendo un desarrollo sustentable que permita a cualquier organización desarrollarse y crear valor para sí misma y para sus clientes.

La oportunidad de participar como integrante del equipo de la Agencia permitió constatar la complejidad de las relaciones, el influjo del ambiente en la productividad y la necesidad - no comprendida en toda su dimensión - de que el bienestar del personal, al menos en términos básicos, debe ser atendido permanentemente, y que las consecuencias de no considerarlo como un tema en la empresa deriva inevitablemente en falta de compromiso, roces, disconformidades y desánimo entre quienes son el motor de la empresa.

Mediante la encuesta realizada se pudo identificar una serie de factores que influyen directamente en el recurso humano de la empresa, tales como desinterés total de las autoridades en el personal, trabajo bajo presión e infraestructura poco eficiente, sin existir mayor interés por realizar cambios que permitan fomentar la motivación, productividad y eficiencia de cada trabajador. Se puede concluir que el recurso humano de la agencia trabaja de manera eficiente cumpliendo cada uno de los roles y tareas asignadas, pero con una escasa motivación, lo que se ve reflejado en la encuesta realizada donde la gran mayoría del personal considera que la motivación es escasa. Es fácil deducir entonces, que este personal no se encuentra comprometido en su conjunto y por tanto la empresa pierde la oportunidad de beneficiarse con una mejor productividad, con un mayor despliegue de la experticia y de la retroalimentación de sus empleados en cada uno de sus procesos y en mejoras a productos y los servicios, etc.

La política de la empresa en cuanto a gratificación y bonos de producción no existe como tal, pero a cada trabajador 2 veces al año se le entrega un sueldo demás a modo de bonificación por el trabajo realizado, es la forma de reconocer el esfuerzo y los logros cumplidos a través de un periodo. Esta política si bien no es un incentivo menor, podría mejorarse considerándosele como bono de producción, para que así los trabajadores sientan una real consideración y reconocimiento por parte de la empresa hacia ellos.

Si la empresa tuviera una mayor preocupación por sus trabajadores, las relaciones humanas, el clima laboral y la motivación podrían desarrollarse de manera más eficiente a la ya existente capacitación; la creación de estrategias y herramientas que ayuden a mejorar el recurso humano, para nutrirlo y optimizarlo generaría grandes beneficios que mejoren la productividad y la eficiencia, creando así valor en cuanto al recurso humano donde exista una retroalimentación entre la empresa y el personal que se vea reflejado en las utilidades y el reconocimiento externo.

Las empresas son como las personas, cada una tiene identidad propia que posee un sistema de valores con diferentes características y habilidades que permiten el desarrollo de esta.

Para que una empresa se mantenga en un mercado altamente competitivo y que cambia constantemente es necesario que cuente con personas capacitadas, que se adapten a los cambios, generen ideas innovadoras para el beneficio del negocio y también para ellos, teniendo un alto índice de auto motivación que les permita trabajar por un bien común.

El recurso humano es el órgano fundamental, si este se desempeña mal, genera complicaciones en todos los otros órganos que componen a esta, es por ello que es importante mantener una actitud de innovación, retroalimentación motivacional para que las personas se desarrollen y demuestren lo mejor que tienen para aportar a la compañía, aprendiendo cada día y adaptándose a los cambios que el mercado propone.

Un buen canal de comunicación entre colegas permite mantener relaciones laborales prosperas que se ven reflejadas en la eficiencia de las funciones realizadas, buen trabajo en equipo y un ambiente agradable.

Se concluye del presente trabajo que para cualquier empresario u organización debiese ser tan importante como una dirección clara, un personal alineado y comprometido y tener políticas al respecto sin bajar la guardia porque ese motor que hace funcionar una organización puede marcar la diferencia en innovación, en lograr cambios en menos plazos y no se debe olvidar que todos los puestos son importantes, desde el gerente a la recepcionista, el administrativo y ejecutivo con su experiencia dan perspectivas que difícilmente desde la alta dirección se pueden vislumbrar.

BIBLIOGRAFIA

- ❖ Chiavenato Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Mc Graw and Hill, México ,2007.
- ❖ Ribeiro Lair, *El éxito empresarial*, Editorial Urano S.A, España, 1997.
- ❖ Valle Ramón; Dolan Simón, *La Gestión de los Recursos Humanos: Como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*; Editorial Mc Graw and Hill, España, 2007.
- ❖ Wolk Leonardo, *Coaching: el arte de soplar brasas*, Gran Aldea Editores, Buenos Aires:, 2003.
- ❖ Manual de Gestion De La Calidad De La Agencia De Aduanas Carlo Rossi Soffia y CÍA. LTDA. NCh 9001 of. 2001 ISO 9001:2000
- ❖ No especificado, Desafíos Competitivos del Recurso Humano, <http://www.mitecnologico.com/Main/DesafiosCompetitivosRecursosHumanos>, Mi Tecnológico, 13.03.2010, 10:00 AM.
- ❖ No especificado, Capacitación por Competencias (Martínez),
❖ http://www.sence.cl/docs/DocumentoEstudio_CapacitacionporCompetencias.pdf, SENCE Docs, 14.03.2010, 09:00
- ❖ No especificado, Quienes Somos, http://rossi.edinet.cl/nos_carlo.php, Agencia de Aduanas Rossi, 12.01.2010, 13:00
- ❖ No especificado, Documentos y Estudios, www.sence.cl, SENCE, 18.03.2010, 15:00

ANEXO

Encuesta de Percepción Clima Laboral y Relaciones Humanas

_Masculino

_Femenino

Cargo: _Ejecutivo _Administrativo _Directivo _Otro

Empresa:

Marque con una X la alternativa correcta según su criterio.

1) ¿Qué le parece a Ud. el compromiso que tiene la empresa con los trabajadores?

- a) Muy bueno, la empresa mantiene un alto compromiso con sus trabajadores, generando un muy buen trato y un ambiente agradable.
- b) Regular, la empresa no le interesa mayormente la calidad de vida laboral, solo se preocupa de generar utilidades y el compromiso es bajo.
- c) Malo, la empresa tiene interés nulo por el bienestar y trato con los trabajadores, el RR.HH está subvalorado, no existe mayor compromiso con los trabajadores.

2) En cuanto a la motivación, ¿cómo evaluaría Ud. esto?

- a) Alta, se trabaja de manera productiva y eficiente, existe un profundo compromiso con el trabajo y las personas.
- b) Regular, las funciones se realizan de manera poco eficiente, sin mayores aportes y escasa motivación.
- c) Baja, se trabaja de manera rutinaria, no existe motivación alguna, existe un alto índice de frustración.

3) ¿Cómo es el clima laboral entre los trabajadores?

- a) Muy bueno, existe un alto nivel de compañerismo y el trabajo en equipo se desarrolla de manera eficiente, creando un clima laboral optimo y prospero para la empresa.
- b) Regular, existe un grado de discordancia entre los trabajadores, que es manejado, pero podría mejorarse.
- c) Malo, no existe compañerismo, los trabajadores se limitan a realizar sus labores y nada más.

4) ¿Cómo calificaría Ud. la jornada laboral que realiza?

- a) Dinámica, armónica y productiva.

- b) Productiva, pero estresante.
- c) Muy estresante, rutinaria y desmotivadora.

5) ¿Se siente Ud. conforme y satisfecho de la organización donde Ud. desempeña funciones?

- a) Muy satisfecho, es agradable desempeñar funciones en esta compañía y participar en lo que esta realiza.
- b) Medianamente satisfecho, hay algunos aspectos que se podrían mejorar en cuanto al recurso humano.
- c) Descontento, el clima dentro de la organización es poco sano y muy estresante.

6) De las siguientes afirmaciones,¿ cuál sería la más importante a su criterio, para mantener un buen clima laboral?

- a) Que exista un alto índice de motivación por parte de los trabajadores, ya que así se pueden cumplir de manera eficiente los objetivos de la empresa y así procurar el bienestar de esta y de los trabajadores.
- b) Que se realice mayor trabajo en equipo, talleres y capacitaciones donde se permita el desarrollo total de las capacidades del recurso humano y se creen herramientas para seguir mejorando esto, potenciando y beneficiando a los trabajadores.
- c) Que los empresarios reconozcan cada vez más, la importancia que tiene el recurso humano dentro de una empresa, y exista una cooperación entre los individuos involucrados para plantear objetivos comunes que beneficien a la compañía y al recurso humano.

Análisis encuesta de clima laboral, Agencia de Aduanas Rossi.

Durante principios del mes de enero se realizó una encuesta enfocada a ver cómo está el clima laboral entre las personas en el departamento de exportaciones de la agencia Rossi, en la ciudad de Valparaíso.

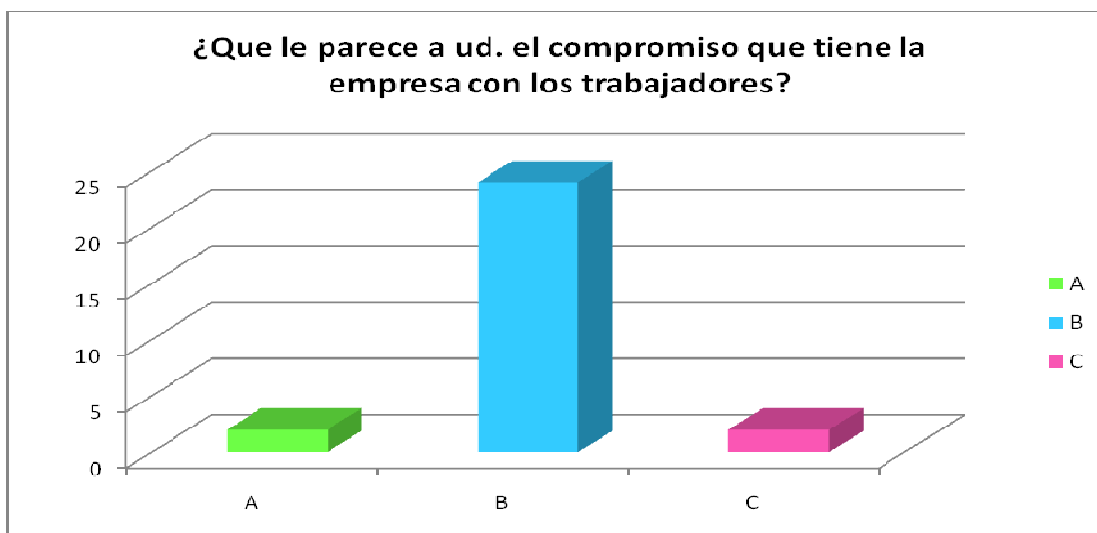
El objetivo principal de la encuesta es tener una visión más amplia de cómo es el clima, las relaciones y la motivación que existe en dicho departamento de la empresa.

La muestra encuestada consiste de 28 personas, donde los cargos varían desde 1 directivo, Profesionales y Administrativos que cumplen funciones dentro de la empresa.

ENCUESTA REALIZADA

1) *¿Qué le parece a Ud. el compromiso que tiene la empresa con los trabajadores?*

	PREGUNTA 1	
A	2	7,14%
B	24	85,72%
C	2	7,14%
TOTAL	28	100%



Según el grafico mostrado arriba la mayoría de las personas encuestadas dio como respuesta:

b) Regular, la empresa no le interesa mayormente la calidad de vida laboral, solo se preocupa de generar utilidades y el compromiso es bajo.

Con la información entregada por el grafico de la encuesta realizada se puede concluir que existe un grado de disconformidad por parte de los trabajadores con la empresa, ya que sienten que la empresa no se preocupa mayormente de su calidad de vida laboral, produciéndose así efectos que pueden ser desagradables y poco sanos en las personas que cumplen funciones dentro de la empresa.

Las personas sienten poco compromiso por parte de la empresa hacia ellos, generando así una serie de conflictos que muchas veces no son vistos a la simple vista, pero que pueden repercutir de manera importante en la eficiencia y eficacia del trabajo realizado. Se puede concluir que las personas se limitan a cumplir sus funciones sin mayor problema, pero que existe una carencia en cuanto al reconocimiento por parte de la empresa hacia sus trabajadores.

Opciones de respuestas:

- a) Muy bueno, la empresa mantiene un alto compromiso con sus trabajadores, generando un muy buen trato y un ambiente agradable.
- b) Regular, la empresa no le interesa mayormente la calidad de vida laboral, solo se preocupa de generar utilidades y el compromiso es bajo.
- c) Malo, la empresa tiene interés nulo por el bienestar y trato con los trabajadores, el RR.HH está subvalorado, no existe mayor compromiso con los trabajadores.

2) *En cuanto a la motivación, ¿cómo evaluaría Ud. esto?*

	PREGUNTA 2	
A	4	14,29%
B	21	75%
C	3	10,71%
TOTAL	28	100%



Según el grafico mostrado arriba la mayoría de las personas encuestadas dio como respuesta:

b) Regular, las funciones se realizan de manera poco eficiente, sin mayores aportes y escasa motivación.

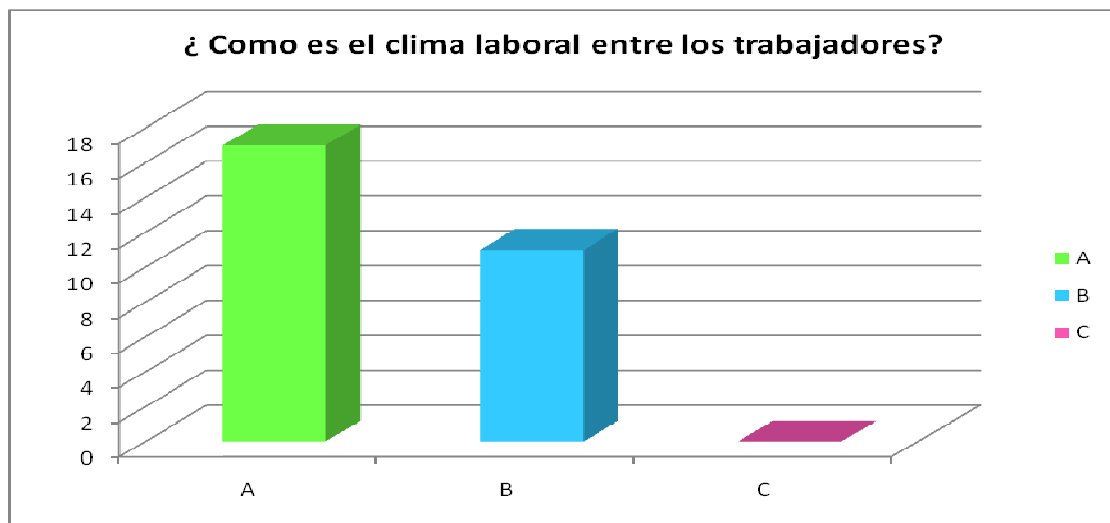
Del total de personas encuestadas el 75% cree que la motivación dentro de la empresa es regular, esto tiene relación directa con la pregunta 1, los trabajadores están poco motivados cumpliendo sus funciones, generando así un grado de estrés que se puede ver reflejado en el desempeño de las labores que cumplen, la productividad y eficiencia, en el ambiente donde trabajan, todo esto puede ser causado por el bajo reconocimiento que existe por parte de la empresa hacia los trabajadores. Una baja cantidad de personas considera que la motivación es alta y se sienten satisfechos con esto, pero la gran mayoría siente poca motivación y a su vez existe una cantidad mínima que piensa que la motivación es nula dentro de la empresa. Aunque la motivación es baja, los trabajadores son bastante eficientes en cuanto al cumplimiento de sus labores, pero no al 100%, ya que existe un vacío en cuanto a la motivación, y esto es fundamental.

Opciones de Respuestas:

- a) Alta, se trabaja de manera productiva y eficiente, existe un profundo compromiso con el trabajo y las personas.
- b) Regular, las funciones se realizan de manera poco eficiente, sin mayores aportes y escasa motivación.
- c) Baja, se trabaja de manera rutinaria, no existe motivación alguna, existe un alto índice de frustración.

3) *¿Cómo es el clima laboral entre los trabajadores?*

	PREGUNTA 3	
A	17	60,71%
B	11	39,29%
C	0	-----
TOTAL	28	100%



Según el grafico mostrado arriba la mayoría de las personas encuestadas dio como respuesta:

a) **Muy bueno, existe un alto nivel de compañerismo y el trabajo en equipo se desarrolla de manera eficiente, creando un clima laboral óptimo y prospero para la empresa.**

b) Regular, existe un grado de discordancia entre los trabajadores, que es manejado, pero podría mejorarse.

Del total encuestado un 60% considera que existe un muy buen clima laboral entre los trabajadores, existe alto grado de compañerismo que se ve reflejado en el desempeño de trabajo en equipo que se realiza dentro de la agencia, a su vez existe un porcentaje de personas que considera que existe cierto grado de discordancia en cuanto al ambiente laboral que debiera trabajarse y mejorarse, pero en general es un clima bueno, las personas trabajan en equipos de trabajo dando apoyo a sus compañeros cuando es necesario. Al haber cierto grado de estrés en el trabajo realizado esto puede producir cierta discordancia entre los trabajadores, reflejado en el trato entre ellos mismos, pero generalmente se puede ver que es un ambiente sano, pero que podría mejorarse.

Opciones de respuestas:

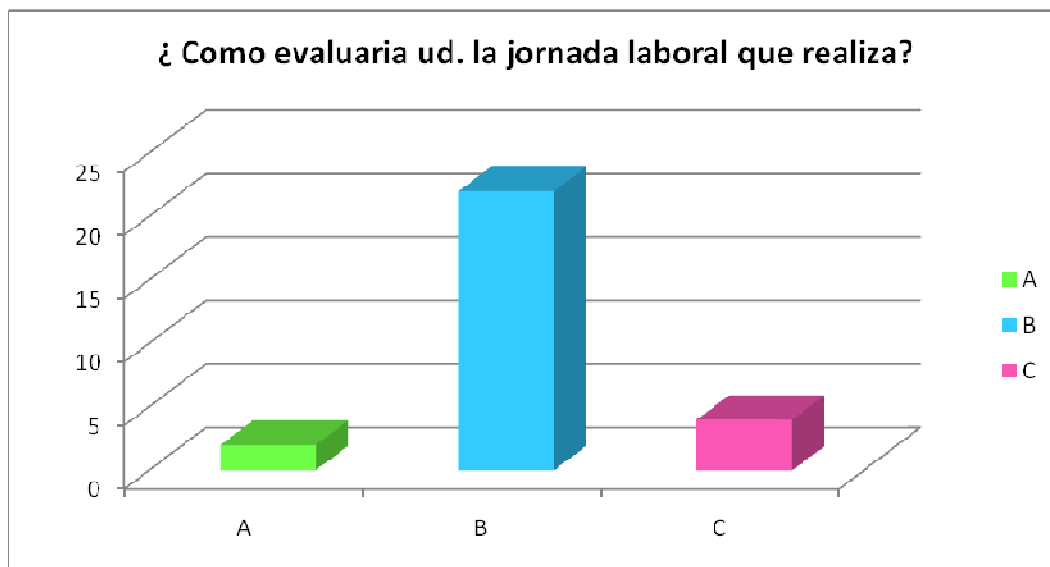
a) Muy bueno, existe un alto nivel de compañerismo y el trabajo en equipo se desarrolla de manera eficiente, creando un clima laboral optimo y prospero para la empresa.

b) Regular, existe un grado de discordancia entre los trabajadores, que es manejado, pero podría mejorarse.

c) Malo, no existe compañerismo, los trabajadores se limitan a realizar sus labores y nada más.

4) ¿Cómo calificaría Ud. la jornada laboral que realiza?

	PREGUNTA 4	
A	2	7,14%
B	22	78,57%
C	4	14,29%
TOTAL	28	100%



Según el grafico mostrado arriba la mayoría de las personas encuestadas dio como respuesta:

B) Productiva, pero estresante.

Del total encuestado un alto porcentaje considera que la jornada laboral que realiza es productiva, pero estresante, se cumplen metas diariamente, pero existe un grado de estrés en las personas que realizan funciones en la agencia, que se puede ver reflejado en cansancio, y baja motivación en las funciones realizadas. Las personas dentro de la agencia son eficientes, pero al estar bajo presión esta disminuye y las personas no desempeñan sus capacidades al máximo, disminuyendo el nivel de productividad y eficacia en las metas propuestas.

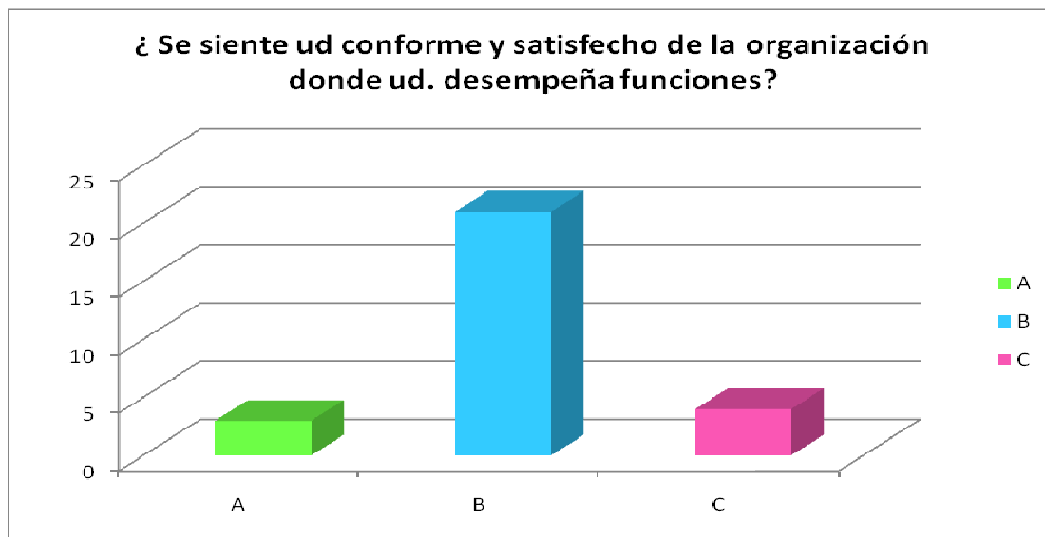
Un bajo número considera que la jornada laboral es armónica y realiza su trabajo de forma tranquila y productiva. Un 14% de los encuestados considera que la jornada laboral que realiza es estresante y desmotivadora, generando así conflictos de intereses por parte de las personas involucradas que se podría ver reflejado en baja productividad y desempeño esperado sin mayor aporte.

Opciones de respuestas:

- a) Dinámica, armónica y productiva.
- b) Productiva, pero estresante.
- c) Muy estresante, rutinaria y desmotivadora.

5) *¿Se siente Ud. conforme y satisfecho de la organización donde Ud. desempeña funciones?*

	PREGUNTA 5	
A	3	10,71%
B	21	75%
C	4	14,29%
Total	28	100%



Según el grafico mostrado arriba la mayoría de las personas encuestadas dio como respuesta:

b) Medianamente satisfecho, hay algunos aspectos que se podrían mejorar en cuanto al recurso humano.

Un 75% de los encuestados considera que esta medianamente satisfecho y conforme de realizar funciones en la agencia, siendo un numero alto, esto tiene relación directa con la motivación de los trabajadores, la forma en que ven a la compañía y una serie de factores que generan cierta discordancia entre los empleados y la empresa. Llámese factores externos que pueden influir: baja motivación, rutina, estrés laboral, bajo reconocimiento, desempeño de funciones poco eficiente y baja productividad.

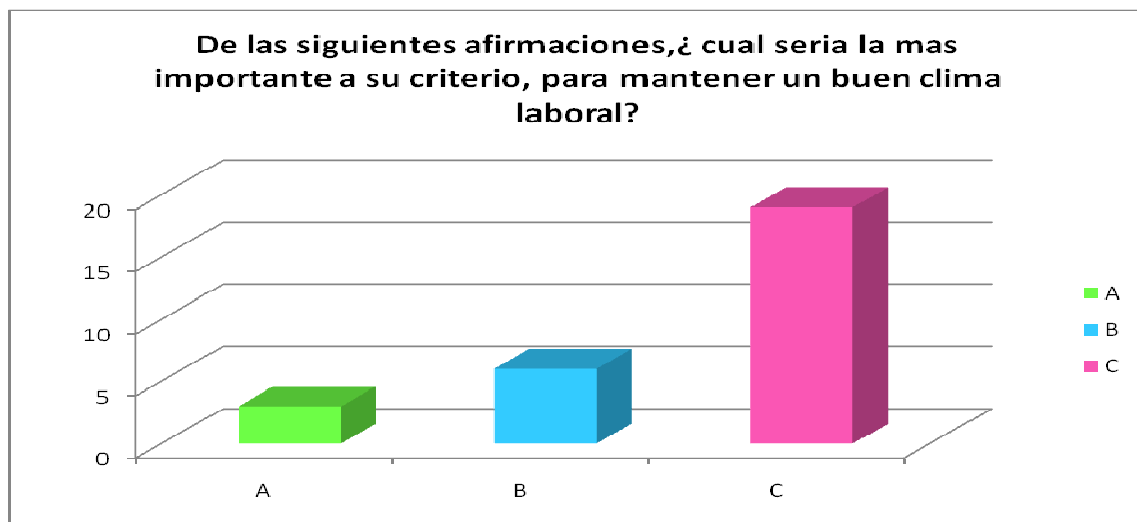
Un % mínimo considera que esta contento de realizar funciones para dicha agencia, se siente satisfecho y motivado de realizar funciones, esto se puede ver reflejado en la productividad de aquellas personas , la forma de realizar su trabajo y el compromiso que tienen con la empresa y el ambiente que generan con sus demás compañeros de trabajo.

A su vez un 14% considera que esta descontento y desmotivado, generando asi estrés laboral, frustración, y bajo desempeño en las funciones realizadas.

Opciones de respuestas:

- a) Muy satisfecho, es agradable desempeñar funciones en esta compañía y participar en lo que esta realiza.
- b) Medianamente satisfecho, hay algunos aspectos que se podrían mejorar en cuanto al recurso humano.
- c) Descontento, el clima dentro de la organización es poco sano y muy estresante.
- 6) *De las siguientes afirmaciones, ¿cuál sería la más importante a su criterio, para mantener un buen clima laboral?*

	PREGUNTA 6	
A	3	10,71%
B	6	21,43%
C	19	67,86%
TOTAL	28	100%



Según el grafico mostrado arriba la mayoría de las personas encuestadas dio como respuesta:

- C) Que los empresarios reconozcan cada vez más, la importancia que tiene el recurso humano dentro de una empresa, y exista una cooperación entre los individuos involucrados para plantear objetivos comunes que beneficien a la compañía y al recurso humano.**

Según el resultado obtenido en el gráfico de la pregunta 6 un 67% aproximadamente de los encuestados considera que el recurso humano debe ser reconocido como tal, una parte muy importante de las organizaciones, que las ideas y problemas que plantean se tomen en cuenta y exista un mayor reconocimiento de lo que son realmente las personas dentro de una empresa, de cualquier rubro. La idea es trabajar en común acuerdo (empresarios y personal) permitiendo desarrollar las capacidades, plantear objetivos comunes que los beneficie a ambos, enriqueciendo el recurso humano a través de diferentes herramientas tales como seminarios, talleres, gestión por competencia, coaching donde las personas se desarrollen y puedan así mejorar e innovar dentro de la empresa, entregando propuestas y opiniones que sean escuchadas por la alta gerencia.

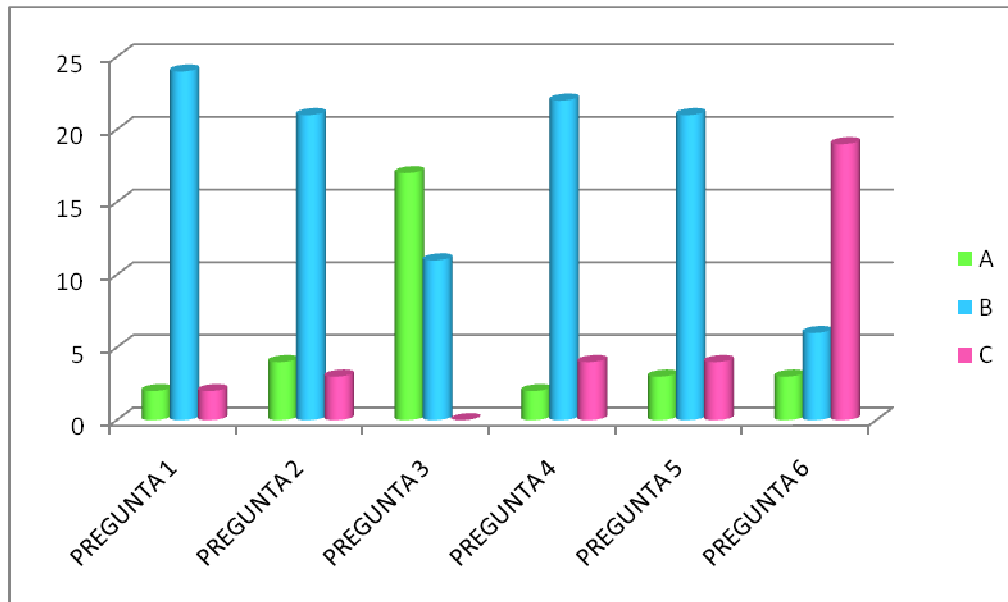
Un % menor considera que deberían establecerse herramientas, talleres y capacitaciones que permitan un desarrollo del recurso humano (nutrir) y mejorar la calidad de vida de las personas dentro de la compañía, es un punto importante. A su vez otro % considera que exista mayor motivación que permita un desarrollo óptimo de todas las personas involucradas.

Opciones de respuestas:

- a) Que exista un alto índice de motivación por parte de los trabajadores, ya que así se pueden cumplir de manera eficiente los objetivos de la empresa y así procurar el bienestar de esta y de los trabajadores.
- b) Que se realice mayor trabajo en equipo, talleres y capacitaciones donde se permita el desarrollo total de las capacidades del recurso humano y se creen herramientas para seguir mejorando esto, potenciando y beneficiando a los trabajadores.
- c) Que los empresarios reconozcan cada vez más, la importancia que tiene el recurso humano dentro de una empresa, y exista una cooperación entre los individuos involucrados para plantear objetivos comunes que beneficien a la compañía y al recurso humano.

Conclusión encuesta

Grafico 7



De un total de 28 personas encuestadas en el departamaneto de exportaciones de la agencia de aduanas rossi, de un total de 6 preguntas que tienen relacion sobre el clima, motivacion y calidad de vida laboral enfocada a trabajadores de diferentes cargos , ya sea directivo, profesional,administrativo u otro, se concluye lo siguiente:

En cuanto a las preguntas realizadas en la encuesta un 100% fue contestada, se puede concluir que existe un interes y participacion por parte de los trabajadores de mejorar y desarrollar cambios que permitan un crecimiento en la vida laboral, relaciones humanas y motivacion de cada persona, que se puede ver reflejado en el resultado obtenido.

De acuerdo a las preguntas realizadas que tienen que ver con calidad de vida laboral, motivacion y relaciones humanas dentro de la empresa, podemos concluir lo siguiente:

Existe una escasa motivacion por parte de los trabajadores hacia el trabajo que realizan y la forma en que ven la empresa; existe cierto grado de satisfaccion y conformidad un tanto bajo. En general el trabajo realizado es eficiente, pero no al 100%, las personas realizan sus funciones y demuestran sus capacidades al minimo, esto se puede ver en cuanto a la motivacion y el bajo reconocimiento que sienten los trabajadores por parte de la empresa. En cuanto al clima laboral entre trabajadores es bastante bueno, permientiendo un desarrollo de trabajo en equipo eficiente, con algunos conflictos de intereses que son minimos, existe un alto compañerismo, las relaciones entre los trabajadores son relativamente sanas. Las personas no generan mayores conflictos entre ellos y se podria decir que es un ambiente armonico en cuanto al relacionamiento entre compañeros de trabajo.

Por ser un trabajo que requiere ser cumplido con plazos, se torna un poco estresante en ciertos momentos, generando un cansancio y agotamiento que afecta directamente la motivacion, productividad y eficiencia de los trabajadores.

En cuanto a esto es importante mantener cierto grado de preocupacion, buscar herramientas o posibles soluciones que permitan mejorar esto en el mediano plazo, ya que al haber baja motivacion en los empleados puede acarrear consecuencias poco favorables para la empresa,al mediano y largo plazo; ya que las personas no estan rindiendo al maximo sus capacidades y podrian optar por buscar mejores oportunidades laborales.

La motivacion se puede ver afectada por una serie de sucesos que pueden ser internos (de cada persona) y externos (en la empresa) que afecten directamente al personal.

La motivacion va de la mano con la productividad y eficiencia de las personas; un personal altamente motivado puede generar grandes beneficios para una empresa. Y a su inversa un personal que tiene escasa motivacion, no produce al 100% acarreado una serie de conflictos que tal vez no son visibles de inmediato , pero con el paso del tiempo pueden generar un estancamiento en cuanto al recurso humano y a la empresa.

Existen una serie de factores economicos y ambientales²² que ayudan a mantener al recurso humano motivado:

- Politica empresarial
- Condiciones de trabajo
- Salario
- Seguros
- Prestigio
- Oportunidad de crecimiento personal
- Progreso profesional
- Aumento de las responsabilidades
- Reconocimiento del trabajo bien hecho
- Satisfaccion.

²² LAIR RIBEIRO, Capitulo 2 Excelencia Personal, España, Urano, 1997, Pág. 57

Todos estos agentes externos pueden ayudar a mantener un recurso humano mas estable que genere mayores beneficios para la empresa y satisfaccion personal.

Aunque el trabajo realizado se torna muchas veces un poco estresante, las personas logran cumplir las metas propuestas eficientemente.

Las personas aunque se encuentran con cierto grado de estrés y escasa motivación cumplen sus funciones de manera eficiente, pero aun así se observan cierto grado de disconformidad que se ve reflejado en la motivación que presenta el personal para realizar sus tareas diarias.

El reconocimiento laboral juega un rol importante en cuanto al manejo del recurso humano, ya que las personas necesitan de esto para sentirse que son importantes y lo que realizan es importante.

Para saber cómo motivar a las personas, se debe manejar cierta información relevante de saber identificar algunos rasgos en las personalidades de los empleados que pueden ser útiles a la hora de crear herramientas y planes que mejoren esto.