

32



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA.

DIAGNOSTICO DE CLIMA LABORAL EN
UNA EMPRESA CON ALTA ROTACION
DE PERSONAL
Reporte Laboral

Que Presenta:
María Enriqueta Cornelio Díaz
para obtener el título de
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

DIRECTOR: MTR. MANUEL GONZALEZ OSCOY



México D.F.

del 2000

281690



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos.

Gracias:

A Dios por permitirme existir

A mis padres Catalina y Miguel Angel por todo el amor y apoyo que he recibido a lo largo de mi vida.

A mi esposo Francisco y a mis hijos Paquin y Mapi por ser mi familia.

A Manuel por ser mi amigo y ayudarme.

A mis sinodales Lourdes Morroy, Humberto Ponce, Gabriel Jarillo, Humberto Patiño por sus valiosas aportaciones para mi trabajo.

A todos mis maestros, familiares y amigos que de alguna manera hicieron posible que hoy me titulará.

INDICE

INTRODUCCION.....	1
CONTEXTO LABORAL.....	3
MARCO TEORICO.....	6
1. HISTORIA.....	6
2. DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	6
3. CLIMA LABORAL.....	8
4. MEDICION DE CLIMA LABORAL.....	11
Entrevista.....	11
Encuesta.....	13
5. ROTACION DE PERSONAL.....	15
PROCEDIMIENTO.....	19
ANÁLISIS Y EVALUACION.....	32
CONCLUSIONES.....	35
ANEXOS:	
No.1	
ENTREVISTA DE SALIDA.	
No. 2	
CUESTIONARIO DE PREGUNTAS ABIERTAS PARA	
ENTREVISTANTES.	
No. 3	
CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL.	
No. 4	
TABLAS Y GRÁFICAS POR DIMENSIÓN:	
RELACIONES CON EL JEFE.	
SEGURIDAD EN EL TRABAJO.	
CAPACITACIÓN.	
TRABAJO EN SÍ.	
SALARIOS.	
AMBIENTE INTERNO DE TRABAJO.	

OPINIÓN DE LA ENCUESTA.
DATOS DEMOGRÁFICOS Y DE CLASIFICACIÓN.

No. 5

TABLAS DE LA VARIABLE ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO.

SEGURIDAD EN EL TRABAJO.

CAPACITACIÓN.

TRABAJO EN SÍ.

SALARIOS.

AMBIENTE INTERNO DE TRABAJO.

OPINIÓN DE LA ENCUESTA.

DATOS DEMOGRÁFICOS Y DE CLASIFICACIÓN.

No. 6

**TABLAS DE LA VARIABLE EXPERIENCIA PREVIA EN OTRAS
EMPRESAS DEL RAMO.**

SEGURIDAD EN EL TRABAJO.

CAPACITACIÓN.

TRABAJO EN SÍ.

SALARIOS.

AMBIENTE INTERNO DE TRABAJO.

OPINIÓN DE LA ENCUESTA.

DATOS DEMOGRÁFICOS Y DE CLASIFICACIÓN.

BIBLIOGRAFIA.

INTRODUCCION

Debido a que actualmente las organizaciones se desarrollan de una manera dinámica y con constantes cambios, se ha visto la necesidad de buscar la mejor forma de administrar los recursos a través de intervenciones planeadas para lograr tanto la supervivencia como la permanencia en un medio altamente competitivo en que las rodea. Asimismo se han percatado de la gran importancia que juega el factor humano como parte integrante y generador del cambio que se requiere en la organización, sobre todo en la producción de ideas y mecanismos eficaces e innovadores, los cuales repercutirán en una mejor calidad de trabajo y por consecuencia, en un mejor servicio al cliente.

Las empresas comprometidas con el desafío, han comenzado por cuestionar la calidad de sus recursos humanos y a requerir personal con diferentes especificaciones de calidad, pero también se han preocupado en forma especial por satisfacer las necesidades de sus subordinados, como un paso en la búsqueda de la excelencia. Sin embargo no podemos hablar de calidad, excelencia o productividad cuando existe inestabilidad en la fuerza de trabajo.

La rotación de personal en una empresa es un grave problema, que afecta en un plano productivo, administrativo y social. Uno de los efectos que provoca es la baja en la productividad, causando diversos costos para la empresa.

El psicólogo laboral se ha interesado en buscar soluciones para reducir o eliminar las causas que provocan la deserción de personal. En primer plano es conveniente conocer las diferentes causas tanto internas como externas.

Para conocer estas causas que propician la rotación de personal el psicólogo laboral se puede apoyar en teorías como el desarrollo organizacional, que es una disciplina que incluye procesos y técnicas que implican ver el problema y la solución a través del recurso humano; como primer instancia plantea hacer un diagnóstico de las condiciones del medio ambiente que afectan la satisfacción del empleado.

Conociendo estos factores nos permitirá resolver los problemas encontrados, así como poder tomar decisiones más acertadas, para llevar a cabo cambios planeados en la empresa o con la finalidad de lograr permanencia de los empleados.

En términos generales se espera que una persona satisfecha con sus condiciones laborales produzca más, se sienta más motivado y sea laboralmente más estable. Por ello nos interesa saber qué aspectos influyen en el clima laboral para la permanencia de los empleados, es de gran importancia conocer como es que los integrantes de la empresa perciben su ambiente de trabajo, esto es, que tan positivas o negativas son sus actitudes hacia ésta en determinado tiempo y espacio.

El presente trabajo surge en una empresa dedicada a la investigación de mercados en México. En los últimos tiempos ha proliferado la necesidad de conocer mejor el mercado y el cliente al que va dirigido nuestro bien o servicio, con la finalidad de satisfacer mejor dichas necesidades, por lo tanto cada vez hay más empresas dedicadas a esta labor y la competencia por tener los recursos humanos se ha convertido en un problema mayor, la rotación de

personal ha alcanzado índices muy altos; es por ello que surge la necesidad de buscar la estabilidad de sus empleados, conocer que tan satisfechos se encuentran los empleados que actualmente laboran y cuales serian los puntos a corregir dentro de la organización.

Para ello es conveniente hacer un diagnóstico del clima organizacional, para lo cual se llevó a cabo lo siguiente:

1. Análisis de las estadísticas de rotación de junio de 1997 a junio de 1998.
2. Entrevistas abiertas con coordinadores para conocer su opinión del por qué de la rotación de personal.
3. Entrevista estructurada abierta con cinco entrevistantes.
4. Aplicación de un cuestionario que de manera impersonal y estadística, pudiera reflejar algunos puntos del clima organizacional.

Para fines del presente trabajo se entenderá por clima organizacional "como el producto de la interacción entre los distintos factores que describen las características de una organización, las cuales nos muestran las condiciones en que labora un grupo de personas, cuales son las estrategias que se están llevando a cabo, los procedimientos y estructuras organizacionales que provocan un comportamiento específico. El clima es de permanencia relativa y el hecho de que existan diferentes climas es porque cada individuo tiene una forma particular de percibir e interpretar las condiciones ambientales en las que trabaja" (Durán, 1993 pag.21).

Asimismo rotación de personal se refiere a "el número de altas (ingresos) y bajas (egresos) de los empleados en cualquier organización en un periodo de tiempo determinado"(Durán,1993 pag. 41).

En el primer capítulo se presenta una revisión teórica del desarrollo organizacional como soporte del diagnóstico del clima organizacional, se mencionan los antecedentes del clima organizacional, el cual tiene por objetivo conocer diferentes conceptos de este y su forma de medición, se presenta el concepto de rotación de personal y sus implicaciones para la empresa.

En el capítulo dos se tendrá un panorama general de la empresa, su estructura y problemática. En el capítulo tres se desarrollará el procedimiento, cuyo objetivo es conocer en forma detallada cómo se llevo a cabo el diagnóstico. En el cuarto capítulo se lleva a cabo un análisis y la evaluación del reporte laboral con el objetivo de conocer el impacto de la actividad realizada, al igual que los logros obtenidos para evidenciar la estrategia que se tuvo para la solución del problema.

Por último en el capítulo cinco se presentan las conclusiones, las cuales ofrecen un panorama de las limitaciones y sugerencias del reporte laboral.

La contribución más importante del presente reporte es dar la experiencia de cómo abordar problemas en el ámbito laboral, las situaciones a las que el psicólogo se va enfrentar y la manera en como las resuelve. En este caso se presenta una alternativa de diagnóstico de clima organizacional con la finalidad de tener elementos para evitar la rotación de personal.

El psicólogo laboral es una pieza clave en el desarrollo de la industria, aunado a una labor interdisciplinaria, que contribuye al buen funcionamiento de las empresas comprometidas con el desafío de ser cada vez más eficientes.

CONTEXTO LABORAL

Investigaciones y Mercadeo (IMSA) es una agencia dinámica a la vanguardia en la investigación de mercados, actualmente reconocida entre las de mayor importancia en el campo de la recopilación, procesamiento e interpretación de información para la toma de decisiones.

Con más de 20 años de experiencia en su ramo, el interés de IMSA desde su fundación ha sido ofrecer profesionalismo integral y excelente atención al cliente. Se realiza una amplia gama de estudios de mercado que van, desde mediciones de publicidad y pruebas de producto, hasta grandes estudios; llegando a contar con más de 25,000 entrevistas en diversas ciudades y estados de la República Mexicana.

En estudios de PRODUCTO se realizan:

- ✓ PRUEBAS DE PRODUCTO.
- ✓ EVALUACIONES DE EMPAQUES Y LOGOTIPOS.
- ✓ EVALUACION DE CONCEPTOS.
- ✓ EVALUACION DE PROMOCIONES.

En estudios de MERCADO se realizan:

- ✓ USOS Y HABITOS.
- ✓ EVALUACION DE IMAGEN (COMPAÑIA, PRODUCTO).

En estudios PUBLICITARIOS se realizan:

- ✓ TRACKING PUBLICITARIO.
- ✓ PRE /POST-TEST.

En estudios SISTEMATICOS se realizan:

- ✓ AUDITORIAS EN HOGARES.
- ✓ AUDITORIAS A NIVEL DETALLISTAS.
- ✓ ESTUDIOS DE PRECIOS A DETALLISTAS.
- ✓ CENSOS COMERCIALES.
- ✓ ESTUDIOS AD-HOC.

Se trabaja con algunas compañías de productos de consumo masivo como son: PEPSICO, QUAKER OATS, CADBURY BEBIDAS, CIGARRERA LA MODERNA y REPORTERA INDUSTRIAL entre otras.

Dentro de este marco organizacional IMSA se ha comprometido a ser competitiva y a formar una base sólida en su estructura organizacional, contando para ello con un total de 49 empleados de planta y 50 empleados por honorarios (trabajan como personas físicas independientes), con la misión de, mediante el trabajo en equipo consolidarse como una de las empresas más importantes en el ramo de la investigación de mercados en nuestro país.

Siendo el recurso humano una de las piezas fundamentales para mantener un nivel de calidad en el trabajo, para cada uno de sus proyectos IMSA tiene, dentro de su estructura organizacional, un DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, dedicado exclusivamente a los aspectos de:

1. Reclutamiento y selección de personal.

En esta área se lleva a cabo toda una estrategia de reclutamiento en CEDEPECAS, escuelas, periódico, volantes y anuncios con el fin de atraer candidatos para el proceso de selección de personal, realizado con los siguientes pasos:

- a) Se cita al personal en dos horarios, uno matutino y otro vespertino, en el cual se le da informes sobre su trabajo, la forma de pago y el sistema de trabajo.
- b) Se le pide que llene una solicitud de empleo al personal que después de la plática quedó interesado.
- c) Se le hace un entrevista de selección con preguntas acerca de su historia laboral, escolar y de intereses.
- d) Se le cita para hacer un examen de conocimientos generales.
- e) Se le entrevista con algún supervisor y posteriormente con un coordinador.
- f) Por último se le requiere la documentación pertinente y se le cita a entrenamiento.

2. Inducción de personal.

Una vez que el personal está en el entrenamiento se le da una plática motivacional dando a conocer:

- a) Aspectos generales de la empresa, inicios de la empresa, principales clientes, tipos de estudio que se realizan, días y forma de pago.
- b) Se le da la bienvenida a la empresa.

3. Detección de necesidades de capacitación.

En esta área se ha implantado un programa para determinar la capacitación del personal principalmente en el nivel operativo (entrevistantes). Se planea y se estructura la capacitación tanto en oficina como en campo.

4. Administración de personal.

Se desarrolla todo lo relacionado con administración de archivo de documentación del personal, altas y bajas en el seguro social, vacaciones, asesorías en cuanto al pago de sus impuestos para el caso de personal eventual.

5. Desarrollo de recursos humanos.

- Se evalúan los salarios en cuanto a la competitividad en el mercado, tomando en cuenta cuánto paga la competencia en estudios similares.
- Se lleva a cabo un programa de desarrollo del personal para posibles promociones tomando en cuenta su desarrollo en el trabajo, la opinión de sus jefes inmediatos y sus capacidades.
- Se elaboran planes de incentivos de acuerdo a las necesidades propias de cada estudio.
- Se desarrolló un análisis y descripción de puestos con un plan de trabajo para tener por escrito y en forma ordenada un análisis de cada puesto con que cuenta la empresa.
- Se llevan a cabo pláticas de las inquietudes del personal para conocer las posibles inconformidades del personal, ya que siendo un empresa con una alta rotación de personal como se ha venido presentando en los últimos dos años, es de trascendencia conocer y atender las necesidades del personal con la

finalidad de mejorar la productividad. Es aquí donde se ha venido desarrollando un minucioso diagnóstico del clima laboral.

Cabe mencionar que la empresa en los últimos dos años ha venido presentando altos índices de rotación de personal, esto se ha convertido en un problema, ya que disminuye la efectividad provocando una menor calidad en el trabajo, siendo su misma naturaleza, un punto de gran importancia para satisfacer la demanda del cliente.

Al hacer un análisis de qué está provocando la rotación de personal, se tomaron en cuenta varios puntos:

- Existe una gran demanda de entrevistantes en diferentes compañías del ramo (se llegaron a encontrar 5 anuncios solicitando el mismo tipo de empleo en el mismo día y en el mismo periódico) esto provoca que el empleado tenga gran variedad de donde escoger y se incline por irse a la empresa que le ofrezca el cuestionario más fácil y con la mejor paga.
- Era importante conocer por qué los empleados no se quedaban, si el pago y el tipo de estudio (el trabajo a realizar) era similar a las diferentes empresas, por lo que se propuso hacer un análisis más profundo conociendo los siguientes aspectos:
 - A. Conocer los motivos de baja de años anteriores.
 - B. Conocer la opinión de los coordinadores mediante pláticas con algunos de ellos.
 - C. Conocer la opinión general de los entrevistantes mediante un cuestionario de sondeo.
 - D. Elaborando un cuestionario que permita generalizar la opinión de los entrevistantes.

Todo esto para poder realizar un diagnóstico del clima laboral y poder determinar algunas causas de la rotación de personal.

Dentro de este marco de actividades el psicólogo juega un papel de gran importancia ya que éste, como profesional dedicado a tener una intervención dentro del comportamiento humano; al ir detectando, evaluando, diagnosticando la conducta humana en un marco laboral, irá ofreciendo soluciones a la problemática empresarial en lo que a comportamiento se refiere, coadyuvando con ello a los fines de la empresa.

MARCO TEÓRICO.

HISTORIA.

Las relaciones humanas o la teoría neoclásica de la dirección, se inicia en 1930 con los estudios de Hawthorne. Mientras que la teoría clásica era inflexible y consideraba al empleado como un autómatas racional, la teoría de las relaciones humanas recalcaron la importancia del individuo en el éxito de la organizaciones.

La teoría de las relaciones humanas plantea dos aspectos básicos de la teoría de la dirección, en primer lugar el manejo de los factores psicológicos que nos permite conocer lo que concierne a la personalidad; es decir como la gente maneja sus actitudes para satisfacer sus necesidades y la manera de pensar de los empleados; mientras que el segundo aspecto hace hincapié en el planteamiento y la toma de decisiones, confiando en la investigación de las operaciones que permiten esta toma de decisiones en base a datos científicos y no en la intuición.

Durante los años 50's a los 70's se desarrollaron mejoras en los sistemas de producción humanizándolos, evaluando las tareas que incluye los análisis y valuación de puestos, estudios de accidentalidad laboral y ausentismo. La aplicación masiva de técnicas de reclutamiento y selección de personal.

Pero en los años 70's y los 90's el escenario es distinto, las materias primas comienzan a escasear, la competencia entre empresas aumenta, la mano de obra se reivindica, esto provoca que, sin abandonar las actividades de los psicólogos de los 60's, los psicólogos tengan una intervención más especializada en las empresas. Las empresas se preocupan por la integración de los empleados al trabajo y a la misma empresa, de ahí que los directivos preocupados por ello buscan conocer mejor el comportamiento de sus empleados. (citado en Mateu 1990).

DESARROLLO ORGANIZACIONAL .

En este marco de referencia es como surge los programas de Desarrollo Organizacional definiendo como una gama de estrategias conductualmente orientadas para incrementar la efectividad de una organización. (citado en Hodgetts 1989).

En otro punto podemos también leer que "en 1960, en la Universidad de Texas, Robert Blake y Jane Mouton utilizaron la frase "grupo de desarrollo" para referirse al adiestramiento en relaciones humanas. Más tarde, Richard Beckhard y Douglas Mc Gregor, al estar implantando un programa de cambio en los sistemas sociotécnicos en la empresa General Mills, le llamaron "Desarrollo Organizacional", por lo que se considera estos últimos, los que dieron origen al término y conceptualización de esta disciplina" .(citado en Islas y Cabrera, 1992, p. 13).

Según Burke y sus coeditores (1988) "Desarrollo Organizacional es un proceso planteado dentro de la cultura de una organización mediante el empleo de tecnologías, la investigación y la teoría de la ciencia del comportamiento" (citado en Aguilar 1995).

Otro autor nos dice que es un proceso donde las ciencias del comportamiento se utilizan en una forma planeada y sistemática en una empresa con el objetivo de lograr una mayor competencia organizacional, mejoría en la calidad en el trabajo y en la organización misma.

“Desarrollo Organizacional es una estrategia educativa planeada a largo plazo, que parte desde la dirección general, hasta el empleado de menor nivel, con el fin de influir en actitudes, valores y creencias de las personas que laboran en la organización, y adaptarse mejor a cualquier tipo de cambio que en ella se presente.”(Islas y Cabrera, 1992, p. 13).

Dentro del desarrollo organizacional existen diferentes modelos, en este caso nos enfocaremos al modelo de intervención planeada propuesto por Richard Beckhard (1969) que plantea una estrategia de cambio involucrando a todos los miembros de la organización para incrementar la eficacia y productividad mediante la aplicación de técnicas del comportamiento previamente planeadas. Para ello propone las siguientes etapas:

Diagnóstico.

La primera etapa es diagnosticar la situación de la organización, recopilando información, analizando objetivos, conociendo las normas, cultura organizacional, actitudes de todos o algunos miembros de la organización a fin de identificar aquellas áreas susceptibles de mejorar a través de un cambio.(Hodgetts 1989).

Los métodos más utilizados son la entrevistas y las encuestas por medio de cuestionarios. En la entrevista se tiene la oportunidad de obtener información de los miembros, mas aún de aquellos que presentan el conflicto. Estas pueden ser estructuradas o abiertas (Margulies 1989).

Las encuestas son una forma rápida de obtener información, estos cuestionarios a menudo suelen ser anónimos y contienen preguntas acerca de qué opinan los empleados sobre la organización, sus salarios, las relaciones que llevan con su jefe entre otras. (Lundgren 1986).

Planeación de la estrategia.

Una vez identificado el problema, se plantean las acciones que se llevarán a cabo con el objeto de lograr un mejoramiento de la organización teniendo como base una solución real y no en abstracciones.

Educación.

Es importante hacer una labor de educación del aspecto teórico de la estrategia que va implementarse antes de ponerlo en práctica.

Consultoría.

Analizar el proceso administrativo en cuanto a tareas específicas diseñando nuevos procedimientos para mejorar el sistema.

Entrenamiento.

Entrenar a los grupos en el nuevos procedimientos y dinámicas laborales.

Evaluación.

Dar una evaluación y seguimiento al plan de acción y verificar si ha habido modificaciones con lo diagnosticado previamente.

CLIMA LABORAL.

La conceptualización de la organización como un sistema abierto ha llevado a la satisfacción laboral y al desempeño como algo dinámico que considera la organización como un contexto ambiental de los comportamientos individuales y grupales, tomando a la organización como un entorno psicológicamente significativo para sus miembros local forma el concepto de clima laboral. (Peiró, 1986).

Para Porter (1975) el termino clima laboral se refiere a las propiedades habituales, típicas o características del ambiente de trabajo concreto, su naturaleza según es percibida y sentida por aquellas personas que trabajan en él o están familiarizadas con él. (citado en Aguilar 1995).

Para Brunet el concepto de clima laboral lo define en la forma cómo el individuo percibe su trabajo, los atributos y la estructura de su organización, las políticas, el estilo de liderazgo, los modos de comunicación, definiendo todas y cada una de las dimensiones que lo conforma. Todo esto se suma para formar un clima particular que constituye una especie de personalidad que contribuye a la imagen que se proyecta en la conducta de los empleados. (Brunet 1997)

Según Grados (1985) el clima consiste en métodos de acción que permiten conocer actitudes y sentimientos del trabajador, especialmente en lo se refiere a la salud y comodidad de los empleados; es decir, se refiere a las condiciones (factores físicos, psicológicos y sociales) internos de la empresa y no a los externos. Por lo que el clima organizacional son todos los factores físicos, psicológicos y sociales afines de un ambiente que esta situado dentro de la frontera de la organización que afectan la interacción humana en el trabajo. (citado en Aguilar 1995).

Todas estas definiciones se fundamentan en una realidad subjetiva en la que la percepción del clima laboral es personal de cada empleado. Por lo que no existe ninguna garantía de que los diversos miembros de una organización la perciban de la misma manera.

Sin embargo, hay que reconocer la existencia de percepciones comunes, pero para que un atributo pueda ser considerado como parte del clima organizacional, tiene que existir cierto acuerdo entre los individuos que forman la organización.

Es así que el clima organizacional es el producto de la interacción entre los distintos factores, estructural, tecnológico y psicosocial que describen las características de una organización, las cuales nos muestran las condiciones en que labora un grupo de personas, cuales son las estrategias que se están llevando a cabo, los procedimientos y estructuras organizacionales que provocan un comportamiento específico. Además debe decirse que el clima es de permanencia relativa y el hecho de que existen diferentes climas es porque cada individuo tiene

una forma particular de percibir e interpretar las condiciones ambientales en que las trabaja. (Durán 1993).

Además podemos considerar otros aspectos que intervienen en la formación del clima laboral; así los empleados dedican gran parte de sus horas de vigilia al trabajo y están en constante convivencia con otras personas, (como compañeros y supervisores), con las políticas de la empresa con la que laboran y las experiencias asociadas con el desempeño de sus labores, lo que influye en sus sentimientos de bienestar y felicidad. A esto comúnmente se le llama actitudes de trabajo. (Heneman, 1989)

Las actitudes negativas de los empleados son una causa probable que determina las condiciones en una organización. Cuando las actitudes se tornan adversas podrían producir huelgas irracionales, paros o reducciones en la productividad, ausentismo y rotación de personal. Es posible también que éstas generen las quejas, un pobre desempeño, mala calidad del producto, robo por parte de los empleados y problemas disciplinarios.

La satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables de como perciben su trabajo. Puede verse como una actitud general o en particular de a un individuo, se adquiere con el paso del tiempo en la medida en que el trabajador obtiene mayor información de su trabajo; sin embargo es dinámica y puede declinar en cualquier momento. En resumen, la satisfacción en el empleo es un factor crítico en el comportamiento de una organización y deberá ser entendido y vigilado para evitar la insatisfacción que pudiera afectar la empresa.

Existen dos aproximaciones para el estudio del clima laboral, la realista plantea que el clima existe como una realidad percibida; por ejemplo puede haber varios grados de cordialidad y confianza, independientemente de la percepción de los miembros de la organización y puede ser medida a través de preguntas a empleados o mediante la observación directa por un observador externo.

La otra aproximación es la fenomenológica, se entiende como una estructura perceptual y cognitiva de la situación organizacional común a los miembros de la organización. El empleado se forma un mapa cognitivo dándole un significado que al interactuar produce un intercambio de experiencias comparándose con los de los otros y modificándose

James y Jones (1974) enfatizan la diferencia entre clima como un atributo que sería "el clima organizacional" que incluye los valores de las percepciones y descripciones de los empleados y considerado como característica individual estaría el "clima psicológico"; el cual es utilizado en descripciones individuales para su análisis, sin llegar a ser una medida organizacional, lo que se estudia como clima psicológico es propio de cada individuo; y el clima organizacional se ve como un todo y el efecto de esta diferenciación sobre las actitudes, sentimientos y conductas individuales en la organización. El clima psicológico se refiere a la descripción de un individuo a una situación organizacional, mientras que la satisfacción laboral se refiere a una reacción afectiva de las actitudes y sentimientos sobre su trabajo y su situación laboral. Metodológicamente la diferencia está en que la aproximación realista está abierta a diferentes tipos de medida, subjetiva y objetiva y el enfoque fenomenológico restringe la posibilidad de medida a los miembros de la organización y a sus percepciones. (citado en Aguilar 1995)

La teoría de Lickert es reconocida por sus trabajos en la elaboración de cuestionarios de clima organizacional como el Lickert Organizational Profile. Esta teoría se basa en que el comportamiento de los empleados es dado por un parte por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben. Lo que cuenta es cómo el individuo ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamientos que un individuo va a adoptar.

Lickert propone una teoría basada en análisis y diagnóstico del sistema organizacional basada sobre una trilogía de variables causales, que comprenden la estructura de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencia y actitudes; variables intermediarias que reflejan el estado interno de una empresa, las motivaciones, objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación, y finalmente las variables reflejan el resultado de las otras dos, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias.

Estas variables están compuestas por ocho dimensiones que son:

1. Métodos de mando.
2. Fuerzas motivacionales.
3. Procesos de influencia.
4. Procesos de establecimiento de objetivos.
5. Objetivos de resultados y formación.
6. Formas de comunicación.
7. Proceso de toma de decisiones.
8. Proceso de control.

En base a estas dimensiones que son las características de la empresa, se categorizan cuatro tipos de clima diferentes:

- A. Autoritarismo explotador.
- B. Autoritarismo paternalista.
- C. Consultivo.
- D. Participativo de grupo.

Estas son denominaciones que permiten hacer una representación concreta y dinámica de los climas posibles en diversas organizaciones y completar las clasificaciones de abierto y cerrado que generalmente se asocian con el análisis del clima.

El clima está formado como anteriormente vimos por varias dimensiones que conforman su esencia y que lo caracterizan, estas dimensiones deben permitir dar una imagen de la empresa a través del instrumento privilegiado que es el cuestionario. (Brunet, 1997)

El conocimiento del clima laboral en la organización es de gran importancia para los directivos de las empresas, ya que éste es un termómetro que indica la satisfacción de sus empleados ante su trabajo, cómo perciben las relaciones con su jefe, si consideran su salario adecuado o justo, la manera de percibir su trabajo y las políticas que prevalecen en la organización entre otras. Todo esto provoca un sentir y una actitud ante el trabajo que bien puede ser consciente o inconsciente, pero que prevalece provocando baja productividad, ausentismo, altos índices de siniestralidad y de rotación de personal.

MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL.

El pensamiento sistemático es esencial para el diagnóstico efectivo de cualquier situación de trabajo. Las variables básicas incluyen la tecnología, los seres humanos, las coordenadas espacio-tiempo y el ambiente en el cual funcionan.

El diagnóstico de la situación para toma de decisiones debe llevar los siguientes pasos:

- 1.- Conocimiento de hechos.
- 2.- La ponderación de los hechos.
- 3.- La consideración de lo que esta en juego.
- 4.- Evaluación de las alternativas de acción.(Pigors, 1984)

Para diagnosticar una situación con efectividad, el supervisor debe:

- Desarrollar una apreciación de la complejidad de la organización y de las relaciones humanas en la misma.
- Habilidad para observar eventos y relaciones concretas.
- Es necesario distinguir entre los eventos y las relaciones concretas según las percibe el individuo y las palabras que usa como símbolos para designar a estos eventos y relaciones.
- Entender la motivación de los individuos y de los grupos.
- Entender las diferencias entre los hechos y los sentimientos (Zalesnik, citado en Pigors, 1984).

Para implementar medidas correctivas que coadyuven a mejorar las condiciones y ambiente laboral, se requiere partir de un conocimiento preciso acerca de cómo perciben los trabajadores su clima o ambiente de trabajo. Para lograr este conocimiento dentro de la medición de clima laboral se puede, por ejemplo, consultar los archivos de la empresa en cuanto a motivos de renuncia, retardos, ausentismo y productividad, aunque estos son efectos y no causas podrían ayudar a tener una primera aproximación.

Entrevistas.

“Ocurre la comunicación efectiva y se evita la tendencia, cuando escuchamos con comprensión... (considerada) la idea expresada y la actitud desde el punto de vista de otra persona, para sentir como siente ella y captar su marco de referencia con respecto al asunto que habla.”(Roger, citado en Pigors, 1984).

Es un método para recabar información que se lleva a cabo por medio de un conjunto de preguntas, permitiéndoles hablar libremente. En este caso es necesario entrevistar a las personas clave en sesiones de profundidad, acerca de conceptos de especial importancia para la función de la organización.

Lo que las personas dicen forma parte del diagnóstico y el primer objetivo es hacer que las personas hablen con libertad y con franqueza. Existen varias reglas:

- ✓ Escucho.
- ✓ Me abstengo de emitir juicios morales respecto a lo expresado.
- ✓ No manifiesto mis propias ideas o sentimientos.
- ✓ Evito argumentar.

Existen dos técnicas, la entrevista dirigida, en la cual el entrevistador sabe cual va ser el tema y centra la conversación sobre estos tópicos. Y la entrevista no dirigida en la cual se busca que el entrevistado hable con libertad respecto a sus sentimientos, actitudes e ideas que para él sean importantes. Este tipo de entrevista requiere habilidad, flexibilidad y autocontrol y se debe fomentar una plática que lleve a un tópico que sea de interés mutuo sobre todo si está entrevistando a una persona que esta causando problemas. (Pigors, 1984).

Pasos para una entrevista:

1. Obtención y estudio de los antecedentes.
Los entrevistadores deben repasar lo que sepan respecto al empleado y sus dificultades anteriores.
2. Planeación de la entrevista.
Esta depende si va ser dirigida o no dirigida. Si conoce por anticipado que se va realizar la entrevista y si se espera se le de un seguimiento.
Algunas de las ventajas de la planeación, es que se tiene tiempo para pensar en que información obtener, pues si se tiene contemplado los puntos a considerar será más difícil que la entrevista tome otro giro inesperado. Además al no tener que pensar en la información que tiene que obtener, está libre su atención, para escuchar y observar.
3. Notificación a la persona que será entrevistada.
El entrevistado debe ser en la medida de lo posible informado. con la finalidad de que se tranquilice en vez de que se alarme.
4. El escenario de la entrevista.
 - a. Intimidad y Comodidad. Debe realizarse la entrevista en lugar con intimidad con la seguridad de que no será escuchada, en sillones cómodos.
 - b. Atmósfera de ociosidad. Bajo condiciones ideales una entrevista dirigida debe realizarse de 10 a 15 minutos, pero el entrevistador debe dar la impresión de que se dispone de mucho tiempo.
 - c. Apertura informal. Es importante establecer un rapport-clima de confianza en el inicio de una entrevista, con la finalidad de establecer un buen vínculo.
 - d. Establecimiento y mantenimiento del toque confidencial. Se debe lograr una sensación de seguridad que se desarrolla en la mente de una persona quien confía en que el escucha no abusará de la confianza.
 - e. Ausencia de interrupciones. Se debe evitar las interrupciones ya que estas podrían echar a perder el trabajo en lo que en cuanto a confianza se llevaba. Un entrevistador capaz, genuinamente interesado y preocupado, ayuda a los entrevistados a sentir que lo que están diciendo es de mucha importancia. El supervisor no siempre puede tener favorables estas condiciones, sin embargo se debe sacar el máximo provecho de la adversidad
5. Conducción en las entrevistas.
Uso de la escucha. Es esencial escuchar en forma empática y atenta.
6. Formulación de preguntas enfocadas a buscar hechos.
En ocasiones una pregunta oportuna y pertinente de un escucha perceptivo, puede ayudar a aclarar lo que un entrevistado ha estado diciendo.

7. **Manteniéndose alerta y flexible.**

Escuchando con atención y mediante un interrogatorio, el entrevistador puede ayudar a definir una situación que requiere ser atendida.

8. **Aprovechando golpes de suerte.**

A veces es conveniente que el entrevistado salga de la línea de la entrevista, ya que de esta manera conduce al objetivo buscado.

9. **Interpretación del lenguaje corporal.**

Es importante observar los matices reveladores de la expresión facial y corporal del entrevistado.

10. **Anotaciones durante la entrevista.**

Se deberá llevar un registro de lo mencionado por el entrevistador, anotando solo los hechos sobresalientes. Las anotaciones nunca deben principiar sino hasta que se haya establecido un primer vínculo.

Conclusiones de la entrevista.

El entrevistador debe expresar su aprecio por la oportunidad de hablar con el empleado .

El seguimiento.

Ninguna entrevista es completa a menos que exista algo de seguimiento.

Estudio y Evaluación.

Es importante al dar término la entrevista y cuando las ideas están frescas, que el entrevistador haga un reporte de lo entrevistado . Ya que como una forma de registro del caso, pueden servir como base a entrevistas posteriores. (Pigors, 1984)

Encuestas.

Otra forma de obtener información son las encuestas con los empleados, quienes contestan un cuestionario sin anotar su nombre y que mide su opinión en un tiempo determinado. (Grados 1984).

Las encuestas de satisfacción pueden proporcionar a la administración la información sobre la forma de sentir de los empleados respecto a sus puestos y sobre la organización. Implica: 1) la elección de una medida de satisfacción, 2) la administración de la medida, 3) análisis de los resultados y retroalimentación seguidos por 4) la acción administrativa.

Igualmente un buen examen de la actitud, debería permitir:

- Determinar lo que es importante para el empleado dentro del entorno del trabajo.
- Conocer en qué medida los directores atienden las necesidades humanas de la organización.
- Recalcar los puntos concretos, fuertes y débiles, que existen en las normas y prácticas de la compañía, como también sus condiciones de trabajo.
- Averiguar lo que opinan y piensan los empleados.
- Determinar la necesidad de información e instrucción . (Lundgren, 1986).

Son varios los beneficios que se pueden obtener de realizar un cuestionario de clima organizacional entre ellos se encuentran:

1. Satisfacción general de empleado. Al realizar la encuesta, no es neutral, pues la encuesta proporciona al empleado la idea que se está haciendo algo por cambiar su entorno.
2. Comunicación. El cuestionario genera comunicación que fluye en todas direcciones en la medida que las personas planean la encuesta, la realizan y comentan sus resultados.
3. Mejoramiento de las actitudes. La encuesta es una forma tangible del interés por parte de la gerencia del bienestar de los trabajadores.
4. Necesidades de capacitación. Son una manera útil de determinar algunas necesidades de capacitación, por ser los empleados quienes viven las acciones de supervisión, pueden dar datos para enfocar mejor la capacitación.
5. Planeación y seguimiento de los cambios. Sirven para identificar problemas que podrían surgir, alentando a los gerentes a modificar o reorientar algunos planes de acción.
6. Las respuestas de los empleados quedan por escrito y no hay interpretación como en la entrevista.
7. El costo de encuestas es menor que en la entrevista en tiempo y por lo tanto en dinero, sin embargo una y otra pueden complementarse.

Condiciones ideales para la encuesta.

- La dirección apoye la encuesta
- Los empleados estén involucrados en la planeación de la encuesta
- Existe un propósito claro para realizar la encuesta.
- El estudio se diseña y aplica siguiendo los lineamientos de una investigación sólida.
- La gerencia esta dispuesta a dar seguimiento .
- Los resultados y planes de acción sean dados a conocer a los empleados.
- De preferencia que sean anónimas.
- Que la muestra sea significativa de la población y si es posible se tome la totalidad.

Existen diferentes métodos de aplicación de encuestas en lo que ha clima laboral se refiere, entre ellos esta:

- El índice descriptivo de puestos (IDP).

Ampliamente utilizada y estandarizada mide la satisfacción en cinco facetas

1. Trabajo en sí.
2. Supervisión.
3. Salarios.
4. Las oportunidades de promoción.
5. Los compañeros de trabajo.

- Cuestionario de satisfacción Minnesota.

Cuenta con 20 facetas:

1. Utilización de la habilidad.
2. Logro.
3. Actividad.
4. Avance.
5. Autoridad.
6. Políticas y prácticas de la compañía.
7. Compensación.

8. Compañeros de trabajo.
9. Creatividad.
10. Independencia.
11. Valores morales.
12. Reconocimiento.
13. Responsabilidad.
14. Seguridad.
15. Servicio social.
16. Condición social.
17. Supervisión - relaciones humanas.
18. Supervisión técnica.
19. Variedad.
20. Condiciones de trabajo.

Los empleados indican sus sentimientos respecto a cada concepto en una escala de cinco puntos que va desde "muy descontento" hasta "muy satisfecho".

Método de Lickert para medir actitud de los empleados.

Lickert como anteriormente vimos hizo un cuestionario que se encuentra entre los más populares, el Perfil Organizacional de Lickert (POL) el cual no solo mide clima organizacional sino también sirve para evaluar los cambios originados por un plan de desarrollo organizacional.

Etapas para el diseño de un cuestionario de clima organizacional:

- ⇒ Identificar el motivo de la encuesta.
- ⇒ Obtener el compromiso de la gerencia.
- ⇒ Desarrollar el instrumento para la encuesta.
- ⇒ Aplicar la encuesta.
- ⇒ Tabular los resultados.
- ⇒ Analizar los resultados.
- ⇒ Ofrecer retroalimentación a los participantes.
- ⇒ Aplicar un plan de acción. (Keith,1991)

Existen dos tipos de encuesta, las objetivas que presentan preguntas y una opción de respuesta que seleccionan y marcan su sentir. Y las encuestas descriptivas que permiten que el empleado se exprese con sus propias palabras. La principal ventaja es que son fáciles de aplicar y de analizar estadísticamente. (Keith,1991)

La información deberá darse a conocer primeramente a los gerentes para que puedan entenderla y prepararse para utilizarla para tomar la decisión final.

ROTACION DE PERSONAL

La rotación de personal se define como el número de productores que abandonan una empresa y ha de ser repuesto, definición de Birmingham (1964) (citado en Durán 1993).

Igualmente se define por rotación de personal a la fluctuación de ingresos y egresos de personas en la organización (citado en Arias Galicia 1996). Asimismo, esta fluctuación de personal entre una organización y el ambiente, está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización, provocando la necesidad de compensarlos mediante el ingreso de personal para mantener el nivel de recursos humanos adecuados para la operación de la empresa.(Chiavenato 1993).

Concluyendo la rotación de personal “es el número de altas (ingresos) y bajas (egresos) de los empleados en cualquier organización en un periodo de tiempo determinado “ (Durán 1993).

Todas las empresas experimentan un cierto nivel de rotación, sin embargo las renuncias del personal son un indicador clave, así una nula rotación de personal puede indicar que la organización se está estancando, un poco de rotación podría indicar que el personal está siendo capacitado y que otras empresas hacen intentos por atraerlos, pero cuando son demasiadas se debe buscar la razón. Cuando la rotación de personal escapa del control de la organización, es necesario localizar los motivos que están provocando la baja del personal, a fin de que la organización pueda actuar sobre ello y disminuir el volumen de salidas indeseables. En un mercado de trabajo competitivo y en un régimen de oferta intensa, ocurre generalmente un aumento de la rotación.

Existen formas inevitables de rotación entre ellas encontramos el matrimonio, el cambio de residencia, jubilación, muerte y promociones. Los despidos y la fluctuación de personal según diferentes épocas del año son factores fuera de control, sin embargo se puede influir planeando el trabajo durante todo el año o contratando personal que le interese el trabajo por un tiempo, como son amas de casa o estudiantes. La sustitución de empleados por ineficiencia podría ser reducida con un mejor reclutamiento y selección de personal

Pero el peor aspecto en la pérdida de personal es por renuncia voluntaria. En ella encontramos que el empleado se marcha por su propia iniciativa y la empresa no quiere perderlo, esto podría denotar que existen deficiencias por parte de la empresa, deficiencias que están causando descontento en el trabajador.

El psicólogo debe investigar los verdaderos motivos de una renuncia, para ello cuenta con dos instrumentos valiosos la entrevista de salida y la encuesta, ambos son necesarios ya que sirven como una comunicación en dos sentidos. En la entrevista de salida se pretende conocer los verdaderos motivos de la separación del empleado. En el cuestionario se brinda una forma con preguntas, lo que algunas veces suele ser muy útil, ya que evita la pena de una conversación cara a cara.

Dentro de los motivos de renuncia se pueden encontrar:

- Los salarios de la organización.
- Las prestaciones que la compañía ofrece.
- El tipo de supervisión.
- Las oportunidades de desarrollo.
- Las relaciones humanas dentro de la compañía
- Las condiciones físicas ambientales del trabajo.

- La cultura organizacional.
- La capacitación.
- La política disciplinaria.
- Los criterios para la evaluación.
- La comunicación.
- La seguridad del empleo (que no exista recorte de personal).
- Los horarios de trabajo.

Un buen marco de referencia para analizar los factores que inciden en la rotación de personal, es el que ofrecen Mobley, Griffith, Hand y Meglino (1979), quienes proponen un esquema taxonómico con la siguiente clasificación: (citado en Duran 1993).

- Características personales.
- Satisfacción en el trabajo.
- Factores de la organización.
- Factores del ambiente de trabajo.
- Factores relacionados con el contenido de trabajo.

La rotación de personal produce una serie de costos que podemos clasificar según (Chiavenato 1993) en primarios y secundarios:

Dentro de los costos primarios están:

1. Costo de reclutamiento y selección.

- Gastos de emisión y procesamiento de solicitud del empleado.
- Gastos de salarios, insumos de oficina y horas extra entre otros de reclutamiento y selección de personal.
- Gastos de reclutamiento, anuncios, material de reclutamiento, etc..
- Gasto de investigación y servicio médico.

2. Costo de registro y documentación.

- Gastos de mantenimiento de contratación y documentación del departamento de personal.

3. Costo de integración.

- Gasto de inducción y capacitación.

4. Costo de renuncia.

- Gasto del departamento de personal (baja en el IMSS, sindicato, etc).
- Costo de la entrevista de salida.
- Costo de indemnizaciones (finiquitos, vacaciones, salario, entre otros).

Los costos secundarios se reflejan en:

1. En la producción.

- Baja en la producción por la falta de un elemento.
 - Pérdida de la producción mientras se acopla el elemento nuevo.
 - Seguridad inicial y la interferencia que éste hace con los compañeros.
2. Actitud del personal.
- Imagen, actitudes y predisposición del empleado que se retira ante sus compañeros.
 - Imagen, actitudes y predisposición del empleado que ingresa ante sus compañeros.
 - Imagen ante los clientes.
3. Costo extralaboral.
- Gasto de personal extra, cargas de trabajo para cubrir la baja del personal.
 - Tiempo adicional de producción por la integración del nuevo elemento.
 - Elevación del costo unitario de producción por la integración del elemento nuevo.
 - Tiempo adicional del supervisor para la integración del nuevo elemento.

Para obtener un índice de Rotación de personal se puede calcular de la siguiente forma: (citado en Arias Galicia, 1996)

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Número de bajas en el año} \times 100}{\text{Promedio de personas que trabajan durante el año}}$$

Chiavenato (1993), recomienda la siguiente ecuación:

$$\text{Índice de Rotación de Personal} = \frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{EM}$$

Donde:

- A. Admisión de personal en el área considerada dentro del periodo considerado (entradas).
- D. Desvinculación de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el área considerada dentro del periodo considerado (salidas).

EM. Efectivo medio del área considerada dentro del periodo considerado. Puede ser obtenido por la suma de los efectivos consistentes en la iniciación y en la finalización del periodo, dividido por dos.

El índice de Rotación ideal sería aquel que permitiera a la organización un personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta distorsiones de desempeño difíciles de ser corregidos dentro de un programa factible y económico.

PROCEDIMIENTO

OBJETIVO:

Diagnosticar el clima de trabajo de la organización mediante el análisis de estadísticas de motivos de salida y la opinión de los empleados, a través de entrevistas con coordinadores, y la aplicación de un cuestionario de clima laboral a los entrevistados.

CRITERIO METODOLOGICO:

De acuerdo a lo revisado anteriormente como criterios para el desarrollo de programas de desarrollo organizacional, debe realizarse un diagnóstico-objetivo del presente reporte empleándose como herramientas las entrevistas y encuestas.

FASE 1 ANÁLISIS DE ESTADÍSTICAS DE ROTACIÓN.

Objetivo: Hacer un análisis de los motivos de baja de los empleados.

Actividades:

- A. Se retomó una estadística que se tenía previamente de los motivos de baja de los empleados del periodo de junio de 1997 a junio de 1998. Reportando los siguientes resultados:

CAUSAS DE BAJA DE PERSONAL DE CAMPO JUNIO DE 1997 A JUNIO 1998.

Total: 175 personas

Sueño bajo	43	25%
Baja voluntaria sin especificar	34	19%
Inconstante/ Impuntual	32	18%
Dolor en el trabajo	31	18%
Solo le gusta unidad móvil	10	6%
Por estudiar	10	6%
Se le dificulta el trabajo	8	4%
Trabajo provisional	5	3%
Enfermedad	2	1%

TABLA # 1

1. Dentro de los motivos de baja se encontraba el 34 personas con un 19% "sin especificar", se elaboró un diseño de entrevista de salida (Anexo 1) y se habló con ellos vía telefónica, para conocer la razón de su renuncia. Quedando los resultados de la siguiente manera:

CAUSAS DE BAJA DE PERSONAL DE CAMPO JUNIO DE 1997 A JUNIO 1998:

SUELDO BAJO	45	26%
INCONSTANTE/IMP UNTUAL	33	19%
DOLO EN EL TRABAJO	31	17%
SE LE DIFICULTA ESTE TRABAJO	12	6%
CONSIGUIÓ UN MEJOR TRABAJO	11	6%
POR ESTUDIOS	11	6%
SOLO LE GUSTA TRABAJAR EN UNIDAD MÓVIL	10	6%
BAJA VOLUNTARIA SIN ESPECIFICAR	8	4%
SOLO LO TOMO DE TRABAJO PROVISIONAL	5	3%
NO LE PAGABAN A TIEMPO	3	2%
ENFERMEDAD	3	2%
SE FUE AL EXTRANJERO	1	1%
SE TERMINO EL TRABAJO	1	1%
TIENE PREFERENCIA POR SALIR A FORÁNEO	1	1%
	175	100%

TABLA # 2

2. De las estadística anterior se pudo ver que un 26% (45) empleados se fueron por sueldo bajo, por lo que se hizo una investigación de los sueldos de otras empresas similares en el ramo, encontrando muchísima similitud, por lo que se cuestionó que pudiera ser otro el motivo y estar justificando la salida con el sueldo.

3. El motivo de inconstante/impuntal con 19% (33) se cuestiona el porqué de esta inconstancia en el trabajo ¿qué hace que los empleados dejen de ir? ¿qué sucede en la empresa que los empleados no tienen constancia?

4. El motivo de "dolo en el trabajo" (entendiendo este como la falsificación de la información por parte del empleado), es un fenómeno que es muy común en las empresas del ramo y no se tiene un antecedente para revisar como se ha ido desarrollando.

5. Del motivo "se le dificulta este trabajo" 6% (12) se consideró que sería conveniente conocer un poco más de la capacitación que en la empresa se está ofreciendo ¿si está siendo suficiente?

FASE 2 ENTREVISTAS CON EL PERSONAL

Objetivo: Conocer la opinión de los coordinadores en cuanto al porqué la rotación de personal y su clima laboral.

Actividades:

1. Se entrevistó a los dos coordinadores de campo con la única pregunta de ¿Por qué crees tu que el personal no tiene permanencia?
2. Registrando un concentrado de los motivos que ellos consideraban para que el personal no tuviera permanencia :

Motivos por los cuales no hay permanencia

COORDINADOR No. 1	COORDINADOR No. 2
Hay chismes y envidias	En los últimos tres años se ha agudizado el problema de la rotación.
Falta variedad en el tipo de estudios	Hay mucha competencia y hay mucha diversidad de estudios.
Los supervisores gritan y no saben mandar y los coordinadores aceptan esta situación.	En el equipo de supervisores falta liderazgo.
Esta es una empresa que cuida mucho la calidad a diferencia de otras en su ramo por lo que se despide a mucha gente por "dolo" en el trabajo.	Es una empresa estricta a diferencia de otras en: horario, calidad, constancia.
Se tiene sueldo bajo.	Sueldo bajo.

TABLA # 3

3.-Se elaboró un cuestionario de ocho preguntas abiertas (Anexo 2) y se aplicó a cuatro entrevistantes para tener un parámetro sobre que opinaban en aspectos positivos y negativos de algunos aspectos de su trabajo. Del análisis de este cuestionario se tomaron cinco aspectos:

- a. Trabajo.
- b. Capacitación.
- c. Relaciones con el jefe.
- d. Relaciones con compañeros.
- e. Motivos para trabajar en la empresa.

Aspectos positivos y negativos del trabajo.

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
Es interesante este trabajo	Muy matado, se camina mucho.
Conozco diversidad de lugares dentro de la república.	Está muy retirado de mi domicilio.
Tengo amigos en mi trabajo, somos un equipo.	Los jefes no piden las cosas de buena manera, hay gritos.
Ambiente jovial.	Los jefes son déspotas y no piden las cosas, las ordenan.
Hay flexibilidad en el trabajo.	Hay presión por parte de los supervisores.
Conocer otras ideologías	Los supervisores no propician hacer equipo.

TABLA # 4

CAPACITACIÓN

- a. Dentro de esta categoría los cuatro entrevistantes contestaron que se les había enseñado como hacer su trabajo y quién los había enseñado, mencionando 2 de 4 coordinadores y 3 de 6 supervisores. Lo que denota que a algunos supervisores les hace falta dar más capacitación siendo ésta una de sus funciones.

RELACIONES CON EL JEFE.

- b. En cuanto a conocer el nombre de su jefe solo 1 de 4 dijeron el nombre de un supervisor, siendo este su jefe real, los demás mencionaron a coordinadores y hasta directores de proyectos como sus jefes inmediatos, denotando con ello desconocimiento del organigrama de la empresa.
- c. En cuanto a la relación con su jefe 1 contestó que NORMAL, 3 que era BUENA, 1 que le CAÍ BIEN, 1 que son COMPRENSIVOS.

d. En cuanto a la función del supervisor 4 dijeron que REVISAR EL TRABAJO DE LOS ENCUESTADORES, 1 QUE COORDINA EN UN VIAJE, 2 ENSEÑA A QUIEN NO SABE, lo cual denota que conocen parcialmente la labor de su jefe inmediato.

RELACIONES CON COMPAÑEROS

a. Las relaciones con compañeros se mostró positiva, con comentarios como: es armoniosa, son buena onda, son jóvenes y se aprende de ellos, excelente. Sólo hubo un comentario de casi no los conozco.

MOTIVOS PARA TRABAJAR EN ESTA EMPRESA.

a. Los motivos por los que trabajan en esta empresa expresaron los siguientes:

- Relacionarme con la gente.
- Aprender a ser responsable.
- Hacer un hábito de cumplir con el trabajo.
- Obtener dinero para terminar mi carrera.
- Realizar bien mi trabajo/ prestar un buen servicio.
- Conocer cosas nuevas/seguir aprendiendo.

FASE 3 ELABORACIÓN DE UN CUESTIONARIO DE OPINIÓN SOBRE CLIMA LABORAL.

Objetivo: Elaborar un cuestionario que refleje la opinión de los empleados con relación a su clima de trabajo.

Actividades:

1. Se integró un equipo de trabajo el cual estuvo conformado por dos directores de proyecto de la compañía, el subgerente de Recursos Humanos, el asistente del coordinador de proyectos y un coordinador de campo.
2. Se les indicaron las variables (dimensiones) a considerar y que por cada variable se elaboraron veinte reactivos, los cuales el grupo analizaría y determinaría cuales se incluirían en el cuestionario.

Las variables que se consideraron son las siguientes:

- a. Relaciones con el jefe.
- b. Seguridad en el trabajo.
- c. Capacitación.
- d. Comunicación.
- e. Trabajo en sí.

- f. Salarios.
- g. Ambiente interno de trabajo.
- h. Opinión sobre la encuesta.
- i. Sugerencias.

3. Se realizó una reunión con el grupo de trabajo y se estructuró el cuestionario el cual quedo conformado por 37 preguntas cerradas en una escala tipo Likert y dos preguntas abiertas para conocer sus sugerencias (Ver anexo 3).

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ligeramente de acuerdo	Ligeramente en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1	2	3	4	5	6

FASE 4 APLICACIÓN DE LA ENCUESTA.

Objetivo: Aplicar la encuesta al 100% de la plantilla de entrevistantes para conocer su opinión.

Actividades:

1. Se citó a todos los entrevistantes a una junta de trabajo.
2. Se les informó que realizarían un cuestionario para conocer algunas opiniones a cerca de su trabajo y que era importante no dejaran ninguna pregunta por contestar, y que tenían todo el tiempo disponible para contestarlo.
3. Posteriormente se realizó la lectura de las instrucciones del cuestionario y el aplicador permaneció para cualquier duda o aclaración.

FASE 5 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION.

Objetivo: Procesar la información obtenida, para su análisis y posteriormente su interpretación.

Actividades:

1. Entrega de cuestionarios al departamento de codificación.
2. Elaboración de tablas por dimensión con porcentajes de frecuencia. Para la facilidad del análisis se unieron el totalmente de acuerdo y de acuerdo, así mismo se unió totalmente en desacuerdo y en desacuerdo. (Anexo 4)
3. Se analizó cada una de las dimensiones denotando solo lo que se consideró importante de acuerdo a las frecuencias:
 - Relaciones con el jefe.
 - Seguridad en el trabajo.
 - A. El 45% (9) negaron conocer los beneficios que la compañía ofrece.
 - B. El 30% (6) determinaron no sentir un empleo seguro.
 - Capacitación.

- A. En este rubro se considera que el personal percibe como adecuada la capacitación que la compañía ofrece.
- Comunicación.
 - A. El 30% (6) opina que no se toman en cuenta sus sugerencias.
 - B. El 40% (8) determinaron que no existe una buena comunicación interdepartamental.
- Trabajo en sí.
 - A. El 45 % (9) opina que la recepción del trabajo no es rápida.
- Salarios
 - A. El 35% (7) considera que IMSA no es competitiva en cuestión de salarios.
 - B. El 35% (7) sin embargo considera que el salario que percibe esta acorde con la actividad que realiza.
- Ambiente interno de trabajo.
 - A. El 75% (9) perciben que hay compañerismo.
- Opinión sobre la encuesta.
 - A. El 80% (16) opinaron que el cuestionario ayudaría a mejorar el clima laboral.
- Sugerencias.
 Dentro de las sugerencias cabe mencionar que casi todos los veinte cuestionarios tuvieron alguna opinión. Para su reporte se concentraron en los siguientes rubros:

PARA MEJORAR TU TRABAJO

•Cuestiones de la dinámica del trabajo:

- a. Unificar criterios del supervisor en la revisión de los estudios.
- b. Reparto equitativo de trabajo de inicio y final de los estudios.
- c. Mayor rapidez en la revisión y entrega. Tener un supervisor fijo para cada estudio.
- d. Dar mas tolerancia en la llegada de 9:15 a 9:20. Eliminar el sombreado quita mucho tiempo.
- e. Que los supervisores sean amables en viajes. Asignar trabajo por donde vivimos.
- f. Seguro contra asalto.

•Sueldos:

- a. Pago a tiempo.
- b. Sueldo competitivo.
- c. Mejor sueldo.
- d. Mejores viáticos.
- e. Mayor rapidez en el pago de viajes.
- f. Un pago de \$15.00 a \$20.00 extra por estudio.

- g. Que la ayuda de pasajes no solo sea a los que llegan temprano sino en el horario de entrega siempre y cuando terminemos todas las entrevistas.
- h. Dar alguna motivación por parte de la empresa

• **Comunicación:**

- a. Mayor comunicación en los cambios.
- b. Mayor información en cuanto a pago, horarios y cantidad de trabajo.
- c. Mayor comunicación entre departamentos
- d. Todo en orden.

PARA MEJORAR EL AMBIENTE

• **Trato al personal**

- a. Corregir de buena manera.
- b. No tienen capacidad los jefes y supervisores.
- c. Motivación por parte de supervisores.
- d. Me agrada el ambiente.
- e. Evitar chismes.
- f. Solo un supervisor me llame la atención.
- g. Información de mis errores por parte de supervisores nuevos.
- h. Que no haya favoritismos.
- i. Unificar criterios del supervisor en la revisión de los estudios.
- j. Mal trato y gritos

• **Cuestiones de la dinámica de trabajo:**

- a. Más organización de la gente de oficina.
- b. Menor presión de trabajo.
- c. Dar premios de puntualidad y productividad.
- d. Más orden en el mobiliario de oficina.
- e. Mejorar la organización de la oficina en la entrega de trabajo que cuando llegemos ya este listo.
- f. Que se entreguen los puntos como vamos llegando.
- g. Mayor rapidez en la revisión

• Cabe mencionar que la plantilla se forma por 20 empleados.

4.- De los datos demográficos cabe mencionar que la mayoría, el 55% (11) empleados son hombres (esto puede ser debido a la naturaleza del trabajo), 35% (7) empleados tienen un mes de antigüedad, 65% (13) empleados son de preparatoria y 70% (14) empleados no han trabajado en otra empresa del ramo.

5.-Dentro del cuestionario y por el planteamiento del problema estas tablas se dividieron así mismo en dos variables:

- I. Antigüedad en el puesto (de uno a tres meses y de cuatro a mas tiempo de trabajar en la empresa) (Anexo 5). De los cuales de los 20 entrevistantes que hicieron el cuestionario 45% (9) son de uno a tres meses y 55% (11) son de cuatro meses en adelante. Analizando lo siguiente:

Relaciones con el jefe.

- A. Dentro de la dimensión relaciones con el jefe se pudo observar un común denominador de los empleados de uno a tres meses y de cuatro meses en adelante en aspectos como: No se le soluciona al empleado sus problemas y no se llama la atención con tacto al empleado.
- B. Otro común denominador fue el no contestó para las diferentes preguntas lo cual denota un desconocimiento del empleado hacia sus jefes.

Seguridad en el trabajo.

De uno a tres meses:

- a. El 33% (3) ligeramente de acuerdo y el 33% (3) ligeramente en desacuerdo y 22 % (2) totalmente desacuerdo en conocer los beneficios que la empresa otorga a diferencia de otras de ramo.

De cuatro meses en adelante:

- a. El 64% (7) no conoce los beneficios que la empresa otorga a diferencia de otras de ramo.
- b. El 45% (5) no considera que se le proporcione un empleo seguro.

Comunicación .

De uno a tres meses:

- a. El 44% (4) considera que no hay buena comunicación entre otros departamentos.

De cuatro meses en adelante:

- a. El 36% (4) no son informados de algún cambio en la realización de su trabajo.

- b. El 45% (5) tiene duda de que sus sugerencias son tomadas en cuenta.

Trabajo en sí.

De uno a tres meses:

- a. El 56% (5) esta en desacuerdo con la rapidez de la recepción del trabajo.

De cuatro meses en adelante:

- a. El 45% (5) tiene duda de cuál es la aportación de sus trabajo para el logro de sus objetivos.
- b. El 36% (4) tiene duda de si el trabajo que aceptó esta acorde con lo que aceptó al entrar.
- c. El 36% (4) esta totalmente en desacuerdo y el 36% (4) está ligeramente de acuerdo con la rapidez en la recepción del trabajo.

Salarios.

De uno a tres meses:

- a. El 44% (4) trabaja sólo por el dinero que percibe.
- b. El 44% (4) ligeramente de acuerdo si cubre sus necesidades de vivienda.
- c. El 44% (4) ligeramente desacuerdo si cubre sus necesidades de vivienda.

- II. Experiencia previa de haber trabajado en otra compañía del ramo. (Anexo 6). De los cuales de los 20 entrevistantes que hicieron el cuestionario (%)6 tienen experiencia en otras compañías del ramo y (%) 14 no tienen experiencia en otras compañías. Analizando lo siguiente:

Seguridad en el trabajo.

Con experiencia en otras empresas:

- a. El 50% (3) estuvieron totalmente desacuerdo en conocer los beneficios que la empresa otorga a diferencia de otras de ramo.
- a. Cabe mencionar que el 100% (6) están totalmente de acuerdo en que en esta empresa se puede progresar.
- b. El 33% (2) esta totalmente desacuerdo en que este empleo le proporciona un empleo seguro.

Sin experiencia en otras empresas:

- a. El 43% (6) está totalmente desacuerdo y el 21% (3) ligeramente desacuerdo en conocer los beneficios que la empresa otorga a diferencia de otras del ramo.
- b. El 43% (6), está ligeramente de acuerdo el 14% (2) ligeramente desacuerdo y el 14% (2) totalmente

desacuerdo en que se puede progresar en esta compañía.

- c. El 29% (4) totalmente en desacuerdo y el 29% (4) ligeramente en desacuerdo que este empleo le proporciona un empleo seguro.

Comunicación .

Con experiencia en otras empresas:

- a. El 67% (4) está ligeramente de acuerdo en que sus sugerencias son tomadas en cuenta.
- a. El 33% (2) está totalmente en desacuerdo y el 33% (2) ligeramente desacuerdo considera que no hay buena comunicación entre otros departamentos.
- b. El 33% (2) ligeramente de acuerdo y el 33% (2) ligeramente en desacuerdo opina que hay chismes en su departamento.

Sin experiencia en otras empresas:

- a. El 43% (6) está totalmente en desacuerdo en que son informados de algún cambio en la realización de su trabajo.
- a. El 36% (5) está ligeramente de acuerdo de que sus sugerencias son tomadas en cuenta.
- b. El 36% (5) está totalmente en desacuerdo y 36% (5) está ligeramente de acuerdo en ser informado oportunamente de algún cambio para la realización de su trabajo.

Trabajo en sí.

Con experiencia en otras empresas:

- a. El 50% (3) está en totalmente en desacuerdo con la rapidez de la recepción del trabajo.
- a. El 50% (3) está ligeramente de acuerdo en la aportación que su trabajo tiene para el logro de los objetivos.
- b. El 50% (3) está ligeramente de acuerdo en que el trabajo que realiza está acorde con lo que aceptó al entrar.
- c. El 33% (2) está ligeramente de acuerdo considera adecuado el horario de entrega del trabajo.

Sin experiencia en otras empresas:

- a. El 43% (6) está totalmente en desacuerdo y el 36% (5) está ligeramente de acuerdo con la rapidez de la recepción del trabajo.
- a. El 36% (5) está ligeramente de acuerdo y el 21% (3) es totalmente en desacuerdo en conocer cual es la aportación de sus trabajo para el logro de sus objetivos.
- b. El 36% (5) está ligeramente de acuerdo en conocer para que sirve el trabajo que realiza.
- c. El 29% (4) está totalmente desacuerdo en conocer lo que se espera de su trabajo.

Salarios.

Con experiencia en otras empresas:

- a. El 50% (4) ligeramente de acuerdo y el 50% (4) ligeramente desacuerdo en que los sueldos son competitivos con otros de su ramo.
- b. El 67% (4) ligeramente de acuerdo si cubre sus necesidades de vivienda.
- c. El 50% (3) ligeramente desacuerdo si cubre sus necesidades de alimentación.
- d. El 50% (3) ligeramente desacuerdo en que el salario que percibe está acorde con su actividad.

Sin experiencia en otras empresas:

- a. El 36% (5) totalmente en desacuerdo y el 29% (4) ligeramente de acuerdo cubre sus necesidades de vestido.
- b. El 50% (7) totalmente en desacuerdo en que los sueldos son competitivos con otros de su ramo.
- a. El 43% (6) totalmente en desacuerdo en que con su sueldo cubre sus necesidades de vivienda
- b. El 43% (6) ligeramente desacuerdo en que con su sueldo cubre sus necesidades de alimentación.
- c. El 29% (4) totalmente desacuerdo en que el salario que percibe esta acorde con su actividad.

FASE 6 ELABORACION DE CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS PARA LA INTERVENCION.

Objetivo: Analizar las entrevistas y el cuestionario para dar un diagnóstico del clima laboral prevaleciente en el equipo de entrevistantes de la empresa y las sugerencias de intervención para mejorar aquellas áreas de oportunidad.

1. La mejor manera para recopilar tanto los resultados obtenidos, como las formas de intervención, fue elaborar la siguiente tabla , donde se presenta las areas problemáticas detectadas por el diagnóstico y las áreas de oportunidad, así como la posible forma de intervención.

Áreas de oportunidad y su forma de intervención.

ÁREA DE OPORTUNIDAD	FORMA DE INTERVENCIÓN
Inducción al personal	Elaborar un plan más completo para integrar al empleado el cual contenga: <ol style="list-style-type: none"> 1. Dar a conocer beneficios de la empresa. 2. Organigrama. 3. Funciones del empleado con responsabilidades y derechos. 4. Dar un seguimiento de la integración y dudas que tenga el empleado acerca de la empresa. 5. Asimismo elaborar un plan para la integración del personal que ya labora en la empresa reforzando aspectos: de prestaciones o beneficios que la empresa otorga.
Liderazgo	Dentro de la organización falta cubrir el puesto de Jefe de Campo, cubrirlo a la brevedad posible.
Estructura Laboral	Revisar la estructura organizacional, para agilizar la entrega y recepción del trabajo.
Capacitación	Dar cursos de liderazgo, relaciones humanas y manejo de personal a mandos intermedios (coordinadores y supervisores)
Comunicación	Elaborar un plan para mejorar la comunicación dentro de la empresa.
Manejo de la competencia	Conocer en forma más concreta a la competencia en recursos humanos en aspectos como: <ol style="list-style-type: none"> 1. Salarios. 2. Prestaciones. 3. Tipos de estudios.

TABLA # 5

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN.

La rotación de personal es un problema que tiene diversos impactos, uno de ellos el más importante es la baja de la productividad ya que con ello trae un costo en la eficiencia de la empresa que genera pérdida de dinero. (Chiavenato 1993)

Hoy en día la competencia, la dificultad en conseguir materias primas, el crecimiento casi nulo de la economía han hecho que la mano de obra se reivindique y que los empresarios busquen una mayor satisfacción en sus empleados. Por ello no es de extrañar que la psicología se centre en el estudio de conflictos entre grupos de trabajo logrando la integración y una mayor satisfacción de los empleados.

Esto conlleva a que el papel del psicólogo se vea enriquecido para satisfacer esta necesidad, para ello se tienen que hacer, análisis más específicos y detallados de como los empleados perciben su trabajo, las relaciones con su jefe, si consideran justo y adecuado su salario entre otras que en suma forman un clima particular que constituye una especie de personalidad que contribuye a la imagen que se proyecta en la conducta de los empleados, esto es para lograr una mejor calidad en las relaciones entre dirección y empleados. (Brunet 1997)

Para ello el psicólogo se puede valer de técnicas como el Desarrollo Organizacional en el cual los principios y prácticas de las ciencias del comportamiento se utilizan para alcanzar objetivos tales como : desarrollo de una mayor competencia organizacional, mejoría de la calidad de vida en el trabajo y una mayor efectividad organizacional (Cabrera e Islas 1992).

En el presente estudio la evaluación de la intervención psicológica en la empresa está fundamentada en un marco de Desarrollo Organizacional dando como primera instancia un diagnóstico, recopilando información, analizando objetivos, conociendo las normas, cultura organizacional, actitudes de todos los miembros de la organización para identificar áreas susceptibles de mejorar (Hodgetts 1989).

Esto es conocer como el individuo percibe su trabajo, los atributos y la estructura de la organización, las políticas, el estilo de liderazgo, la forma de comunicación entre otras; es decir, el clima que prevalece en la organización.(Brunet 1997)

Para conocer el clima laboral que se tienen en esta empresa fue necesario, analizar los motivos de baja en el último año, hacer entrevistas sobre qué opinaban jefes y superiores del porqué la falta de permanencia, así como qué opinaban los empleados de su jefe, lo que les agrada de su trabajo y si tenían o no una buena relación con compañeros. Todo esto con la finalidad de saber porqué la gente no se quedaba a trabajar. Es importante señalar que es una labor de conjunto que mientras más elementos el psicólogo tenga para su análisis su diagnóstico será más concienzudo.

También se elaboró un cuestionario para que de manera impersonal y estadística permitiera generalizar desde la perspectiva de la empresa, las causas que pueden estar provocando la insatisfacción en los empleados y provocar su deserción. Todo esto como se dijo anteriormente con la finalidad de profundizar en el análisis de la deserción laboral.

Los datos cualitativos que se realizaron son: entrevistas con los coordinadores, un cuestionario de preguntas abiertas a entrevistantes. Detectando como principales los siguientes datos:

Puntos a mejorar desde la perspectiva cualitativa

Actividad.	Puntos a mejorar.
ENTREVISTAS CON COORDINADORES	1.- Falta liderazgo y don de mando en supervisores 2.- Falta variedad en los estudios 3.- Se detecta que se perciben los sueldos como bajos.
CUESTIONARIO A ENTREVISTANTES	Trabajo. 1.- Falta liderazgo y don de mando por parte de supervisores y coordinadores. 2.- Se percibe como "muy matado" el trabajo. Capacitación. 1.- Falta que los supervisores den más capacitación. Relaciones con el jefe. 1. Falta un mejor plan de inducción.

Tabla # 6

Estos datos nos dan una aproximación de que sucede en el ambiente de la empresa son muy enriquecedores ya que permiten conocer de forma personal que sucede en el ambiente laboral, cuestiones que muchas veces un cuestionario no proporciona. sin embargo es importante conocer un aspecto más cuantitativo que nos sustente o complemente la entrevista con el personal para ello se obtuvo los datos cuantitativos para lo cual se realizó un análisis estadístico de los motivos de baja y un cuestionario de clima laboral obteniendo tablas y gráficas (Anexos 4, 5 y 6). De los cuales se pudo extraer las siguientes recomendaciones:

Puntos a mejorar desde la perspectiva cuantitativa

Actividad.	Puntos a mejorar.
ANALISIS DE ESTADÍSTICAS	1.- El personal de baja en el período Junio de 1997 a Junio 1998 salió por sueldo bajo 26% (45) y por Inconstante o Impuntual el 19% (33)
CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es necesario mejorar el proceso de inducción en personal de nuevo ingreso, así mismo reforzar el conocimiento del personal con antigüedad acerca de las prestaciones y lo que la compañía puede ofrecerles. 2. Reforzar el proceso de comunicación interdepartamental 3. Mejorar la coordinación del proceso que lleva al desarrollo del trabajo, agilizando por ejemplo la entrega y recepción del trabajo. 4. Conocer mejor a la competencia para valorar los salarios y prestaciones que en esta empresa se ofrecen. 5. Reforzar las relaciones jefe-subordinado ofreciendo capacitación en relaciones humanas y manejo de personal.

Tabla # 7

De todo este análisis se desprende una serie de datos que permite explicitar la mecánica para la obtención de un diagnóstico de clima laboral de una empresa determinada finalidad del presente trabajo, como resultante en la empresa se obtuvieron los siguientes frutos: hubo una reorganización debida tanto a las entrevistas realizadas a los mandos, al igual que de opiniones vertidas por los empleados. Así mismo, al externar su opinión los trabajadores y percibir los cambios consiguientes en la empresa, se obtuvo una mayor eficiencia y rapidez en su desempeño.

Un resumen del análisis del diagnóstico de clima laboral lo encontramos en la tabla # 5

CONCLUSIONES

La Psicología del Trabajo en los últimos años ha venido teniendo una intervención más especializada que en años anteriores, las empresas se preocupan por integrar a sus empleados con la finalidad de buscar una estabilidad y con ello ser más efectivos.

La rotación de personal ha sido un problema que aqueja a muchas y variadas empresas, es por ello que el psicólogo tiene que intervenir para desarrollar planes y programas de recursos humanos que contribuyan a la disminución de esta rotación.

Dentro de este marco el presente trabajo se ubica dentro de una empresa con un problema de rotación importante de una plantilla anual de 240 empleados se van 175 en un año nos da un índice de rotación (Arias Galicia, 1996) del 72.9% anual, es decir solo el 27.1% de la plantilla (5.4 empleados) se quedan a trabajar en la empresa por eso fue necesario conocer y desmenuzar todos los posibles aspectos que intervinieran en la ausencia del personal. Para poder ofrecer ese análisis se utilizó una técnica de desarrollo organizacional, la cual plantea como primera instancia elaborar un diagnóstico siendo los métodos más utilizados las entrevistas, las cuales se llevaron a cabo con jefes y empleados; y las encuestas por medio de cuestionarios, la cual fueron realizados a los empleados, específicamente al puesto de entrevistante (Aguilar, 1995).

La aportaciones y sugerencias que el presente puede otorgar a todo aquel lector interesado en lo que al recurso humano se refiere y específicamente al diagnóstico de clima organizacional son:

- 1.-Este trabajo ofrece una opción de cómo abordar el diagnóstico del clima organizacional en una empresa. En este caso no solo se centró en una técnica como pudiera ser el puro cuestionario, sino también se llevaron a cabo entrevistas personales, las cuales enriquecen el reporte final y dan una perspectiva más completa de lo que sucede en el clima laboral en la empresa en ese momento.
- 2.-Se ofrece un cuestionario de clima laboral por dimensiones, el cual sin embargo está adaptado a la empresa. Pero puede servir como guía para futuros cuestionarios en empresas similares o de otro ramo.
- 3.-Es importante señalar que, al hacer un diagnóstico de clima organizacional en la empresa, se debe sensibilizar a los jefes de la importancia y la aportación para la superación personal y organizacional, qué se obtendrá al poder conocer "que piensan sus subordinados y en cierta forma el grado de satisfacción que tienen" y que éstos no se sientan invadidos.
- 4.-En el presente trabajo el cuestionario se llevó a cabo con el universo de la población, sería conveniente que en la medida de las posibilidades que al realizar un diagnóstico se trate de tener el mayor número de entrevistados para enriquecer el diagnóstico.

5.-En esta empresa por las características de los mandos intermedios (se tienen varios supervisores y coordinadores y todos pueden mandar a los entrevistados) fue importante conocer la opinión que se tiene de cada uno es por eso que se realizó una opinión por cada persona que tiene autoridad, se sugiere que en caso de tener una empresa con características parecidas se tome en cuenta la opinión de cada persona que este como jefe.

6.-Una aportación importante es la perspectiva que otorga el presente y muchos otros reportes laborales y está en la posibilidad de ofrecer al estudiante la oportunidad de conocer en forma práctica y en la operación cómo funcionan las empresas, sus requerimientos y debilidades: las cuales a veces no concuerda con los patrones que marcan el sistema académico.

7.-El diagnóstico en una organización no puede ser repetido en un período menor de seis meses. ya que en ese caso solo causaría una mala imagen en los empleados, percibiendo como que "sólo se le está investigando y nada está cambiando su entorno". Esto es importante sobre todo si la idea de hacer el diagnóstico es corregir y no como mero informador del entorno laboral.

Las limitaciones que el presente trabajo tuvo se centraron en:

1.-En las empresas el tiempo de respuesta es limitado, es por ello que el trabajo tiene que estar listo y esto provoca que no se lleve a cabo estudios tan minuciosos como el psicólogo quisiera.

2.-La información que se adquiere de un diagnóstico está limitada por un período de tiempo delimitado, es por ello que su intervención, si así se requiere, debe ser inmediata; pues siendo la conducta un continuo, ésta cambiará en forma rápida y lo que se había concluido puede cambiar.

4.-Es importante que la información que de estos cuestionarios se obtiene se mantenga confidencial y anónima para no perder credibilidad, así como por cuestiones de ética profesional.

5.- Es conveniente que, de acuerdo al estudio realizado, no fue posible seguir un protocolo estricto de investigación, además de que, por su especificidad, no ameritaba un trabajo psicométrico profundo, por lo cual ciertas consideraciones deben tomarse con la reserva del caso sin que -de ninguna manera- esto consista en cuestionar o demeritar los resultados obtenidos.

ANEXO 1

ENTREVISTA DE SALIDA.

Entrevista de Salida.

Nombre:

Puesto: _____ Fecha de ingreso _____ Fecha de baja: _____

Distancia de la casa al trabajo (1) 1-30 min. (2) 30-60 min. (3) 60-90 min. (4) 90 en adelante.

¿Los días de descanso se le respetarán?

SI ()

NO ()

¿Quién fue su jefe inmediato?

¿Qué trato recibió de su jefe inmediato? BUENO () REGULAR () MALO ()

¿Cómo considera el sueldo que percibía? ALTO () ADECUADO () BAJO ()

¿Se le pagó puntualmente? SI () NO ()

Motivo de su renuncia o baja:

¿Volvería a trabajar en la empresa?

SI () NO ()

ANEXO 2

***CUESTIONARIO DE
PREGUNTAS ABIERTAS PARA
ENTREVISTANTES.***

CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL.

1.- ¿Qué te gusta y qué no te gusta de tu trabajo?

LO QUE TE GUSTA

LO QUE NO TE GUSTA

2.- ¿Te han enseñado hacer tu trabajo? ¿Quién?

3.- Menciona el nombre de tu jefe inmediato

4.- ¿Cómo es la relación con tu jefe?

5.- ¿Cómo es la relación con tus compañeros?

6.- ¿Cuales son tus objetivos al trabajar con nosotros?

7.- ¿Sabes qué función tiene el supervisor?

8.- Menciona el nombre de los supervisores que conoces?

ANEXO 3

***CUESTIONARIO DE CLIMA
LABORAL.***

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL AGOSTO 1998.

El clima laboral es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados, no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real y afecta en todo lo que sucede.

Esta encuesta forma parte del esfuerzo por cuidar el clima organizacional, nos permite medir el grado de satisfacción y motivación del personal en su trabajo, a fin de identificar y resolver los problemas que afectan el desempeño y contribuir a elevar la calidad del trabajo.

Tus respuestas serán estrictamente confidenciales. Por favor respóndelo con absoluta libertad y objetividad: **no existen respuestas buenas ni malas LO IMPORTANTE ES CONOCER TU OPINIÓN SINCERA Y OBJETIVA Y ESTE CUESTIONARIO OFRECE LA OPORTUNIDAD DE MANIFESTARLA....**

INSTRUCCIONES:

La encuesta consta de 37 preguntas las cuales podrás contestar de la siguiente manera:

1. **TOTALMENTE DE ACUERDO.**
2. **DE ACUERDO.**
3. **LIGERAMENTE DE ACUERDO.**
4. **LIGERAMENTE EN DESACUERDO.**
5. **EN DESACUERDO**
6. **TOTALMENTE EN DESACUERDO.**

ES IMPORTANTE QUE NO QUEDE NINGUNA PREGUNTA SIN CONTESTAR GRACIAS.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	LIGERAMENTE DE ACUERDO	LIGERAMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	1	3	4	6	6

RELACIONES CON EL JEFE

1 MI JEFE TIENE HABILIDADES PARA DESEMPEÑAR SUS FUNCIONES.

SUPERVISORES

MARIA DE LA LUZ VICTORIA LOPEZ	1	2	3	4	5	6
EULALIA ROMERO ROBLEDO	1	2	3	4	5	6
ROGELIO PEÑA MUÑOZ	1	2	3	4	5	6
RICARDO BAUTISTA HERNANDEZ	1	2	3	4	5	6
LUIS GUZMAN GARCIA	1	2	3	4	5	6
LUIS ALBERTO RAMIREZ LOPEZ	1	2	3	4	5	6
ALFREDO VAZQUEZ OROPEZA	1	2	3	4	5	6

COORDINADORES

MARTIN PEÑA MUÑOZ	1	2	3	4	5	6
ELISEO SOLIS VILLANUEVA	1	2	3	4	5	6
ABEL IRIGOYEN NAVARRO	1	2	3	4	5	6
GERARDO MORALES MONROY	1	2	3	4	5	6

2 A MI JEFE LE INTERESAN LOS PROBLEMAS QUE TIENE SU PERSONAL

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	LIGERAMENTE DE ACUERDO		LIGERAMENTE EN DESACUERDO		TOTALMENTE EN DESACUERDO
		2	3	4	5	
1	2	3	4	5	6	

SUPERVISORES

EULALIA ROMERO ROBLEDO	1	2	3	4	5	6
ROGELIO PEÑA MUÑOZ	1	2	3	4	5	6
RICARDO BAUTISTA HERNANDEZ	1	2	3	4	5	6
LUIS GUZMAN GARCIA	1	2	3	4	5	6
LUIS ALBERTO RAMIREZ LOPEZ	1	2	3	4	5	6
ALFREDO VAZQUEZ OROPEZA	1	2	3	4	5	6
MARIA DE LA LUZ VICTORIA LOPEZ	1	2	3	4	5	6

COORDINADORES

ELISEO SOLIS VILLANUEVA	1	2	3	4	5	6
ABEL IRIGOYEN NAVARRO	1	2	3	4	5	6
GERARDO MORALES MONRROY	1	2	3	4	5	6
MARTIN PEÑA MUÑOZ	1	2	3	4	5	6

3 MI JEFE SABE LLAMAR LA ATENCION CON TACTO.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	LIGERAMENTE DE ACUERDO	LIGERAMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	2	3	4	5	6

SUPERVISORES

ROGELIO PEÑA MUÑOZ	1	2	3	4	5	6
RICARDO BAUTISTA HERNANDEZ	1	2	3	4	5	6
LUIS GUZMAN GARCIA	1	2	3	4	5	6
LUIS ALBERTO RAMIREZ LOPEZ	1	2	3	4	5	6
ALFREDO VAZQUEZ OROPEZA	1	2	3	4	5	6
MARIA DE LA LUZ VICTORIA LOPEZ	1	2	3	4	5	6
EULALIA ROMERO ROBLEDO	1	2	3	4	5	6

COORDINADORES

ABEL IRIGOYEN NAVARRO	1	2	3	4	5	6
GERARDO MORALES MONROY	1	2	3	4	5	6
MARTIN PEÑA MUÑOZ	1	2	3	4	5	6
ELISEO SOLIS VILLANUEVA	1	2	3	4	5	6

4 MI JEFE TIENE FAVORITISMOS AL ASIGNAR EL TRABAJO.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	LIGERAMENTE DE ACUERDO	LIGERAMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	2	3	4	5	6

SUPERVISORES

ROGELIO PEÑA MUÑOZ	1	2	3	4	5	6
RICARDO BAUTISTA HERNANDEZ	1	2	3	4	5	6
LUIS GUZMAN GARCIA	1	2	3	4	5	6
LUIS ALBERTO RAMIREZ LOPEZ	1	2	3	4	5	6
ALFREDO VAZQUEZ OROPEZA	1	2	3	4	5	6
MARIA DE LA LUZ VICTORIA LOPEZ	1	2	3	4	5	6
EUIJALIA ROMERO ROBLEDO	1	2	3	4	5	6

COORDINADORES

MARTIN PEÑA MUÑOZ	1	2	3	4	5	6
ELISEO SOLIS VILLANUEVA	1	2	3	4	5	6
ABEL IRIGOYEN NAVARRO	1	2	3	4	5	6
GERARDO MORALES MONRROY	1	2	3	4	5	6

5 MI JEFE ME DICE CLARAMENTE MIS ACIERTOS Y ERRORES.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	LIGERAMENTE DE ACUERDO	LIGERAMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	2	3	4	5	6

SUPERVISORES

LUIS GUZMAN GARCIA	1	2	3	4	5	6
LUIS ALBERTO RAMIREZ LOPEZ	1	2	3	4	5	6
ALFREDO VAZQUEZ OROPEZA	1	2	3	4	5	6
MARIA DE LA LUZ VICTORIA LOPEZ	1	2	3	4	5	6
EULALIA ROMERO ROBLEDO	1	2	3	4	5	6
ROGELIO PEÑA MUÑOZ	1	2	3	4	5	6
RICARDO BAUTISTA HERNANDEZ	1	2	3	4	5	6

COORDINADORES

ABEL IRIGOYEN NAVARRO	1	2	3	4	5	6
GERARDO MORALES MONROY	1	2	3	4	5	6
MARTIN PEÑA MUÑOZ	1	2	3	4	5	6
ELISEO SOLIS VILLANUEVA	1	2	3	4	5	6

6 MI JEFE NOS TRASMITE SU ENTUSIASMO POR EL TRABAJO

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	LIGERAMENTE DE ACUERDO	LIGERAMENTE EN DESACUERDO		TOTALMENTE EN DESACUERDO
			EN	DESACUERDO	
1	2	3	4	6	6

SUPERVISORES

RICARDO BAUTISTA HERNANDEZ	1	2	3	4	5	6
LUIS GUZMAN GARCIA	1	2	3	4	5	6
LUIS ALBERTO RAMIREZ LOPEZ	1	2	3	4	5	6
ALFREDO VAZQUEZ OROPEZA	1	2	3	4	5	6
MARIA DE LA LUZ VICTORIA LOPEZ	1	2	3	4	5	6
EULALIA ROMERO ROBLEDO	1	2	3	4	5	6
ROGELIO PEÑA MUÑOZ	1	2	3	4	5	6

COORDINADORES

ELISEO SOLIS VILLANUEVA	1	2	3	4	5	6
ABEL IRIGOYEN NAVARRO	1	2	3	4	5	6
GERARDO MORALES MONROY	1	2	3	4	5	6
MARTIN PEÑA MUÑOZ	1	2	3	4	5	6

7 MI JEFE ME SOLUCIONA CON PRONTITUD MIS PROBLEMAS.

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	LIGERAMENTE DE ACUERDO	LIGERAMENTE EN DESACUERDO		TOTALMENTE EN DESACUERDO
			EN	DESACUERDO	
1	2	3	4	5	6

SUPERVISORES

ROGELIO PEÑA MUÑOZ	1	2	3	4	5	6
RICARDO BAUTISTA HERNANDEZ	1	2	3	4	5	6
LUIS GUZMAN GARCIA	1	2	3	4	5	6
LUIS ALBERTO RAMIREZ LOPEZ	1	2	3	4	5	6
ALFREDO VAZQUEZ OROPEZA	1	2	3	4	5	6
MARIA DE LA LUZ VICTORIA LOPEZ	1	2	3	4	5	6
EULALIA ROMERO ROBLEDO	1	2	3	4	5	6

COORDINADORES

MARTIN PEÑA MUÑOZ	1	2	3	4	5	6
ELISEO SOLIS VILLANUEVA	1	2	3	4	5	6
ABEL IRIGOYEN NAVARRO	1	2	3	4	5	6
GERARDO MORALES MONROY	1	2	3	4	5	6

SEGURIDAD EN EL TRABAJO

- 8 CONOZCO LOS BENEFICIOS QUE OTORGA NUESTRA EMPRESA A DIFERENCIA DE OTRAS EMPRESAS DE SU RAMO
- 9 PUEDO PROGRESAR EN ESTA COMPAÑIA
- 10 MI TRABAJO ME PROPORCIONA UN EMPLEO SEGURO

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	LIGERAMENTE DE ACUERDO	LIGERAMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	2	3	4	5	6

1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6

CAPACITACION

- 11 SE ME CAPACITA PARA REALIZAR UN BUEN TRABAJO
- 12 LA CAPACITACION HA SIDO OPORTUNA
- 13 LA CAPACITACION QUE HE RECIBIDO HA SIDO CLARA

1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6

1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6

OFICINA
CAMPO

COMUNICACION

- 14 EXISTE UNA BUENA COMUNICACION CON MI JEFE
- 15 SOY INFORMADO OPORTUNAMENTE DE ALGUN CAMBIO PARA LA REALIZACION DE MI TRABAJO
- 16 MAS SUGERENCIAS HAN SIDO TOMADAS EN CUENTA
- 17 HAY MUCHOS CHISMES EN MI DEPARTAMENTO
- 18 EXISTE UNA BUENA COMUNICACION CON LOS OTROS DEPARTAMENTOS

1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6

TRABAJO

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	LOGRAMENTE DE ACUERDO	LOGRAMENTE EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

- 19 MI CARGA DE TRABAJO ES JUSTA
- 20 CONOZCO LO QUE SE ESPERA DE MI TRABAJO
- 21 MI HORARIO DE TRABAJO ES EL ADECUADO
- 22 CONOZCO PARA QUE SIRVE EL TRABAJO QUE REALIZO
- 23 CONSIDERO ADECUADO EL HORARIO DE ENTREGA DEL TRABAJO
- 23 CONOZCO CUAL ES LA APORTACION DE MI TRABAJO PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA
- 24 EL TRABAJO QUE REALIZO ESTA ACORDE CON LO QUE ACEPTÉ AL ENTRAR
- 25 CONSIDERO QUE LA RECEPCION DEL TRABAJO SE REALIZA EN FORMA RAPIDA

SALARIOS

1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6

- 25 CON MI SUELDO CUBRO LAS NECESIDADES DE VESTIDO
- 26 LOS SUELDOS QUE PAGA INSA SON COMPETITIVOS CON OTROS DE SU RAMO
- 27 CON MI SUELDO CUBRO MIS NECESIDADES DE VIVIENDA
- 28 TRABAJAS EN ESTA EMPRESA UNICAMENTE POR EL DINERO QUE PERCIBES
- 29 CON MI SUELDO CUBRO MIS NECESIDADES DE ALIMENTACION
- 30 EL SALARIO QUE PERCIBO ESTA ACORDE CON MI ACTIVIDAD
- 31 HE TENIDO ALGUN PROBLEMA CON MI PAGO

AMBIENTE INTERNO DE TRABAJO

32 EN IMSA HAY TRABAJO EN EQUIPO

33 EN IMSA EXISTE UN AMBIENTE DE COMPANERISMO

34 TENGO AMIGOS EN MI TRABAJO

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	LIGERAMENTE DE ACUERDO	LIGERAMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1	2	3	4	5	6

1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6

OPINION SOBRE LA ENCUESTA

35 CONSIDERO QUE CONTESTAR ESTE CUESTIONARIO SERA UTIL PARA MEJORAR EL

CLIMA LABORAL DE MI DEPARTAMENTO

SUGERENCIAS

36 HAY ALGO QUE TE GUSTARIA SUGERIR PARA MEJORAR TU TRABAJO

37 HAY ALGO QUE TE GUSTARIA SUGERIR PARA MEJORAR EL AMBIENTE EN EL QUE TRABAJAS

GRACIAS.

DATOS DEMOGRÁFICOS Y DE CLASIFICACIÓN.

Por favor completa los siguientes datos demográficos, para poder procesar estadísticamente la información. Te recordamos que estos datos son también CONFIDENCIALES, y se utilizan exclusivamente para clasificar las respuestas.

- SEXO.
 - 1.- FEMENINO
 - 2.- MASCULINO

- ANTIGÜEDAD.
 - 1.- UN MES
 - 2.- DOS MESES
 - 3.- TRES MESES
 - 4.- CUATRO A SEIS MESES
 - 5.- SEIS MESES A UN AÑO
 - 6.- UNO O DOS AÑOS
 - 7.- MAS DE DOS AÑOS

- GRADO MÁXIMO DE ESTUDIOS
 - 1.- PRIMARIA
 - 2.- SECUNDARIA
 - 3.- PREPARATORIA
 - 4.- LICENCIATURA

- HAS TRABAJADO ALGUNA VEZ EN ALGUNA COMPAÑÍA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO.
 - 1.- SI
 - 2.- NO

ANEXO 4

TABLAS Y GRÁFICAS POR DIMENSIÓN.

*RELACIONES CON EL JEFE.
SEGURIDAD EN EL TRABAJO.*

CAPACITACIÓN.

TRABAJO EN SÍ.

SALARIOS.

AMBIENTE INTERNO DE TRABAJO.

OPINIÓN DE LA ECUESTA.

DATOS DEMOGRÁFICOS Y DE CLASIFICACIÓN.

CLIMA ORGANIZACIONAL, AGOSTO 1998.

" I M S A "

RELACIONES CON EL JEFE

P.1 MI JEFE TIENE HABILIDADES PARA DESEMPEÑAR SUS FUNCIONES.

SUPERVISORES

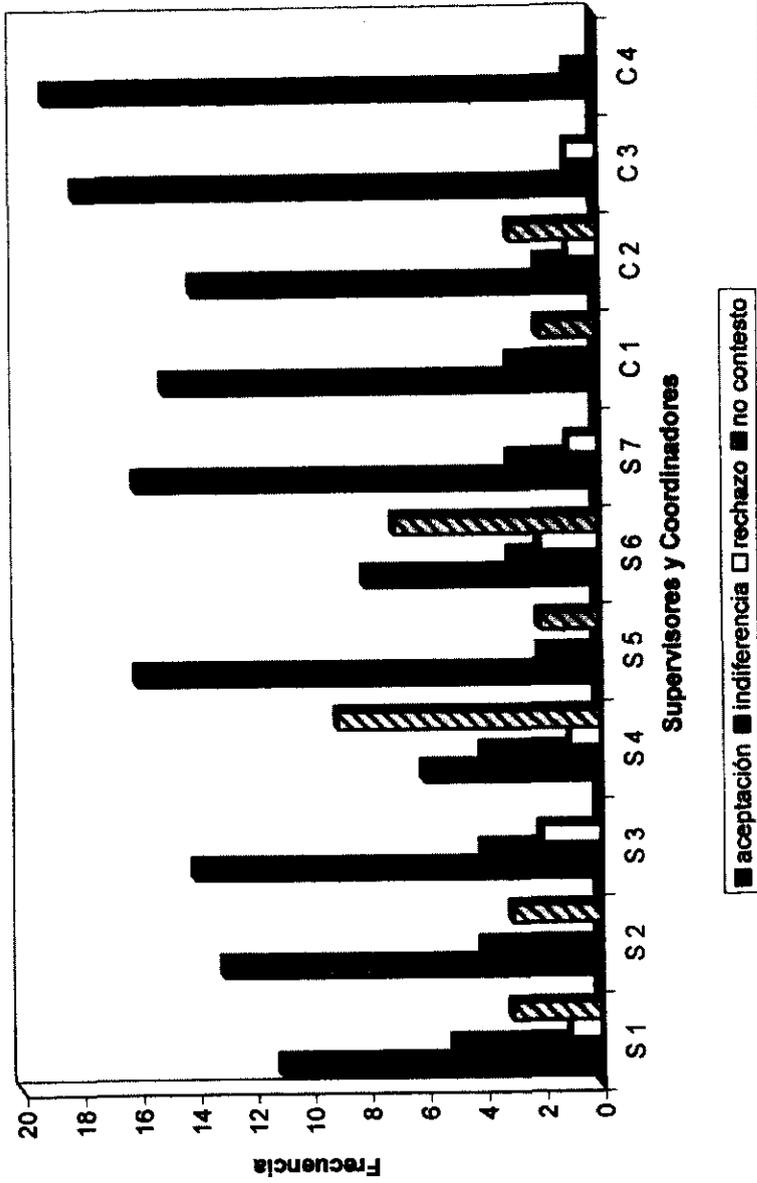
S 1	11	55%	5	25%		0%	1	5%	3	15%
S 2	13	65%	3	15%	1	5%		0%	3	15%
S 3	14	70%	3	15%	1	5%	2	10%		0%
S 4	6	30%	4	20%		0%	1	5%	9	45%
S 5	16	80%	2	10%		0%		0%	2	10%
S 6	8	40%	3	15%		0%	2	10%	7	35%
S 7	16	80%	3	15%		0%	1	5%		0%

COORDINADORES

C 1	15	75%	1	5%	2	10%		0%	2	10%
C 2	14	70%	2	10%		0%	1	5%	3	15%
C 3	18	90%		0%	1	5%	1	5%		0%
C 4	19	95%	1	5%		0%		0%		0%

Tabla # 8

RELACIONES CON EL JEFE. P.1 mi jefe tiene habilidades para desempeñar sus funciones.



Gráfica # 1

CLIMA ORGANIZACIONAL AGOSTO 1998.

" I M S A "

RELACIONES CON EL JEFE

P.2 A MI JEFE LE INTERESAN LOS PROBLEMAS QUE TIENE SU PERSONAL.

SUPERVISORES

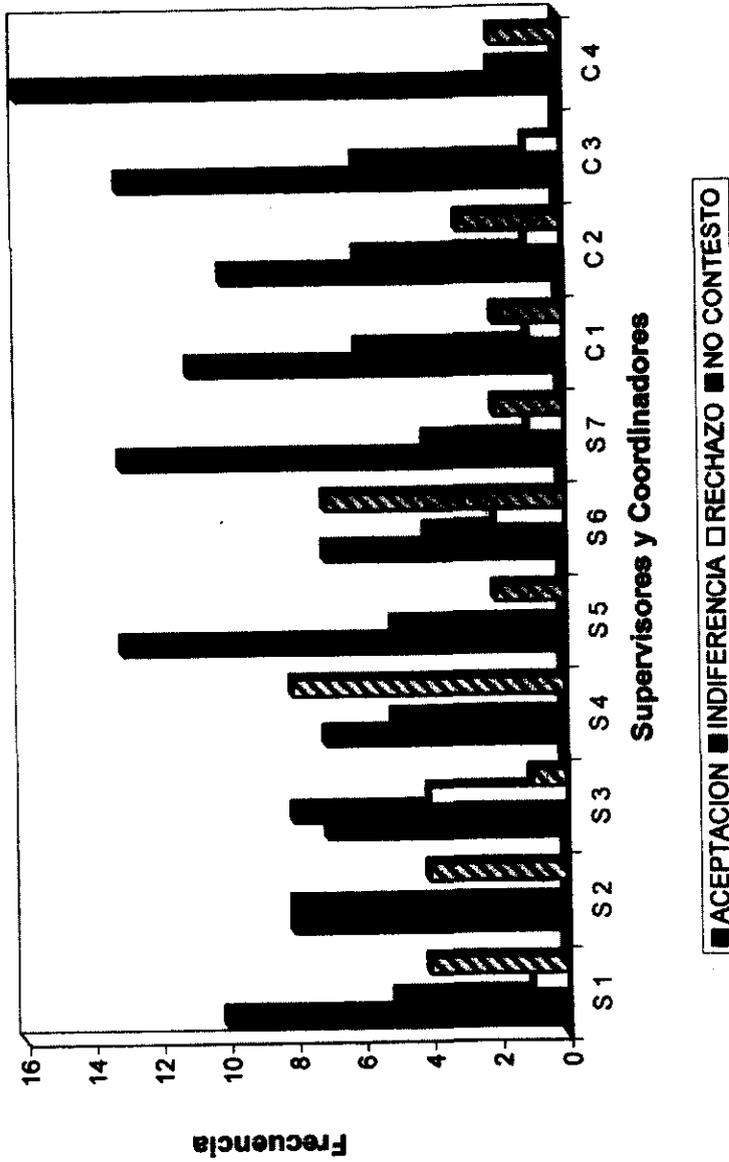
S 1	10	50%	4	20%	1	5%	1	5%	4	20%
S 2	8	40%	6	30%	2	10%		0%	4	20%
S 3	7	35%	6	30%	2	10%	4	20%	1	5%
S 4	7	35%	3	15%	2	10%		0%	8	40%
S 5	13	65%	4	20%	1	5%		0%	2	10%
S 6	7	35%	3	15%	1	5%	2	10%	7	35%
S 7	13	65%	3	15%	1	5%	1	5%	2	10%

COORDINADORES

C 1	11	55%	4	20%	2	10%	1	5%	2	10%
C 2	10	50%	4	20%	2	10%	1	5%	3	15%
C 3	13	65%	4	20%	2	10%	1	5%		0%
C 4	16	80%	2	10%		0%		0%	2	10%

Tabla # 9

RELACIONES CON EL JEFE. P.2 a mi jefe le interesan los problemas de su personal.



CLIMA ORGANIZACIONAL AGOSTO 1998.

" I M S A "

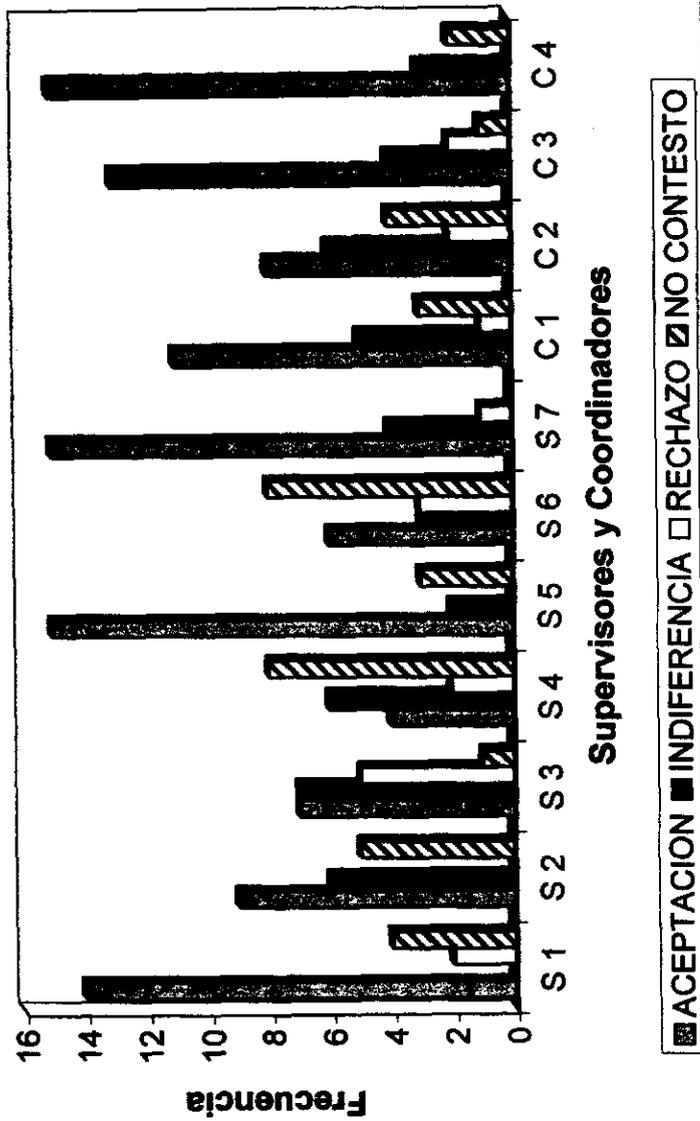
RELACIONES CON EL JEFE

P.3 MI JEFE SABE LLAMAR LA ATENCIÓN CON TACTO.

SUPERVISORES	P.3 MI JEFE SABE LLAMAR LA ATENCIÓN CON TACTO.									
	1 TOTALMENTE DE ACUERDO	2 70%	3 60%	4 50%	5 40%	6 30%	7 20%			
S 1	14	70%	0%	0%	0%	2	10%	4	20%	
S 2	9	45%	30%	0%	0%	0%	0%	5	25%	
S 3	7	35%	30%	1	5%	5	25%	1	5%	
S 4	4	20%	25%	1	5%	2	10%	8	40%	
S 5	15	75%	2	10%	0%	0%	0%	3	15%	
S 6	6	30%	10%	1	5%	3	15%	8	40%	
S 7	15	75%	4	20%	0%	1	5%	0%	0%	
COORDINADORES										
C 1	11	55%	4	20%	1	5%	1	5%	3	15%
C 2	8	40%	6	30%	0%	2	10%	4	20%	
C 3	13	65%	3	15%	1	5%	2	10%	5%	
C 4	15	75%	3	15%	0%	0%	0%	2	10%	

Tabla # 10

RELACIONES CON EL JEFE. P.3 mi jefe sabe llamar la atención con tacto



CLIMA ORGANIZACIONAL AGOSTO 1998.

" I M S A "

RELACIONES CON EL JEFE

P. 4 MI JEFE TIENE FAVORITISMO AL ASIGNAR EL TRABAJO.

SUPERVISORES

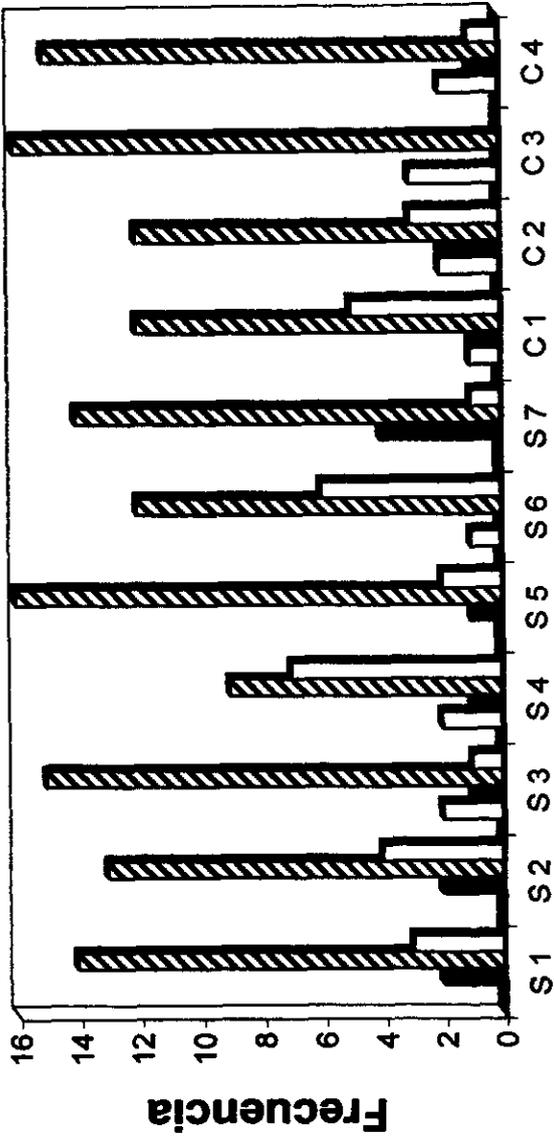
	0%	5%	10%	15%	20%	25%	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%	65%	70%	75%	80%	85%	90%	95%	100%
S 1	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
S 2	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
S 3	2	10%	1	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
S 4	2	10%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
S 5	0%	0%	1	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
S 6	1	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
S 7	0%	0%	1	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

COORDINADORES

C 1	1	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
C 2	2	10%	1	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
C 3	3	15%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
C 4	2	10%	1	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Tabla #11

RELACIONES CON EL JEFE. P.4 mi jefe tiene favoritismo al asignar el trabajo.



Supervisores y Coordinadores.

□ ACEPTACION ■ INDIFERENCIA ▨ RECHAZO □ NO CONTESTO

CLIMA ORGANIZACIONAL AGOSTO 1998.

" I M S A "

RELACIONES CON EL JEFE

P.5 MI JEFE ME DICE CLARAMENTE MIS ACIERTOS Y ERRORES.

SUPERVISORES

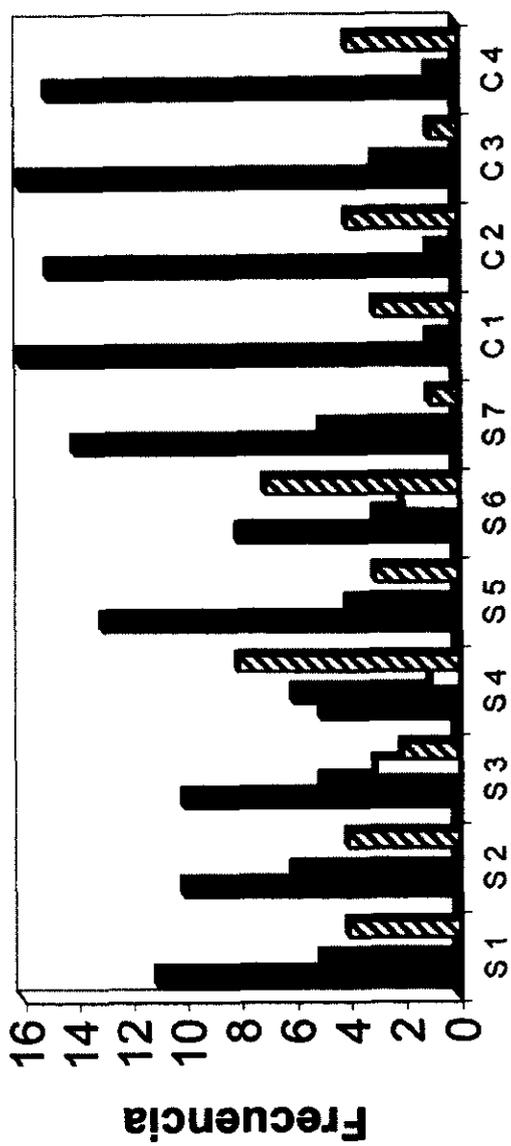
S 1	11	55%	3	15%	2	10%	4	20%	4	20%
S 2	10	50%	5	25%	1	5%	4	20%	4	20%
S 3	10	50%	3	15%	2	10%	3	15%	2	10%
S 4	5	25%	6	30%		0%	9	45%	8	40%
S 5	13	65%	4	20%		0%	3	15%	3	15%
S 6	8	40%	2	10%	1	5%	8	40%	7	35%
S 7	14	70%	5	25%		0%	1	5%	1	5%

COORDINADORES

C 1	16	80%	1	5%		0%	3	15%	3	15%
C 2	15	75%	1	5%		0%	4	20%	4	20%
C 3	16	80%	3	15%		0%	1	5%	1	5%
C 4	15	75%	1	5%		0%	4	20%	4	20%

Tabla # 12

RELACIONES CON EL JEFE. P.5 mi jefe me dice claramente mis errores.



Supervisores y Coordinadores.

■ ACEPTACION ■ INDIFERENCIA □ RECHAZO ▨ NO CONTESTO

CLIMA ORGANIZACIONAL AGOSTO 1998.

" I M S A "

RELACIONES CON EL JEFE

P. 6 MI JEFE NOS TRASMITE SU ENTUSIASMO POR EL TRABAJO.

SUPERVISORES

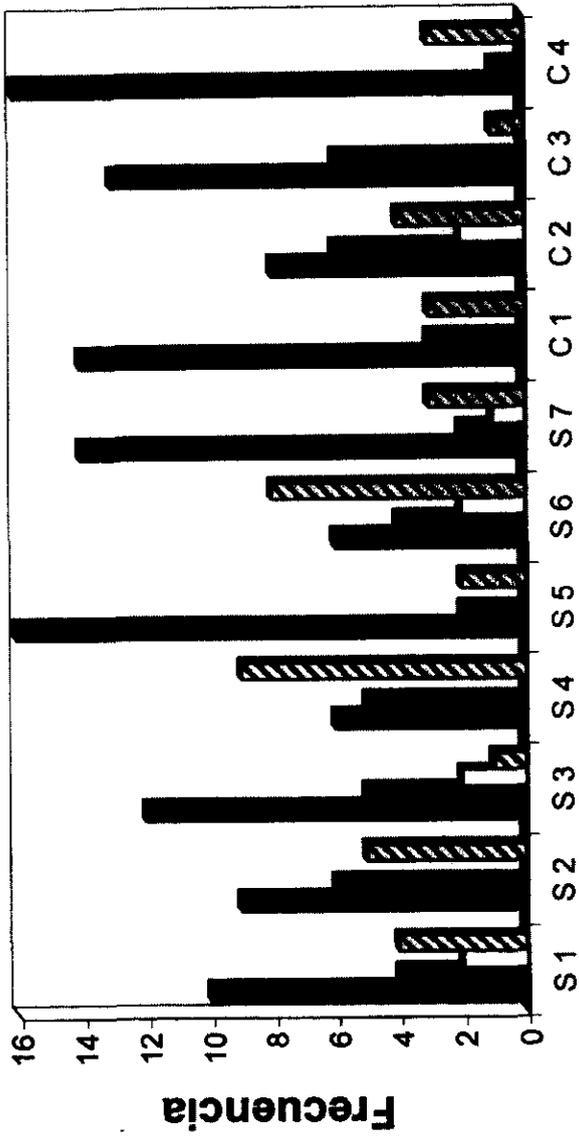
S 1	10	50%	3	15%	1	5%	2	10%	4	20%
S 2	9	45%	4	20%	2	10%		0%	5	25%
S 3	12	60%	4	20%	1	5%	2	10%	1	5%
S 4	6	30%	3	15%	2	10%		0%	9	45%
S 5	16	80%	1	5%	1	5%		0%	2	10%
S 6	6	30%	3	15%	1	5%	2	10%	8	40%
S 7	14	70%	1	5%	1	5%	1	5%	3	15%

COORDINADORES

C 1	14	70%	3	15%		0%		0%	3	15%
C 2	8	40%	6	30%		0%	2	10%	4	20%
C 3	13	65%	4	20%	2	10%		0%	1	5%
C 4	16	80%		0%	1	5%		0%	3	15%

Tabla # 13

RELACIONES CON EL JEFE. P. 6 mi jefe nos trasmite su entusiasmo por el trabajo.



Supervisores y Coordinadores.

■ ACEPTACION ■ INDIFFERENCIA □ RECHAZO ▨ NO CONTESTO

CLIMA ORGANIZACIONAL AGOSTO 1998.

" I M S A "

RELACIONES CON EL JEFE

P. 7 MI JEFE ME SOLUCIONA CON PRONTITUD MIS PROBLEMAS.

SUPERVISORES

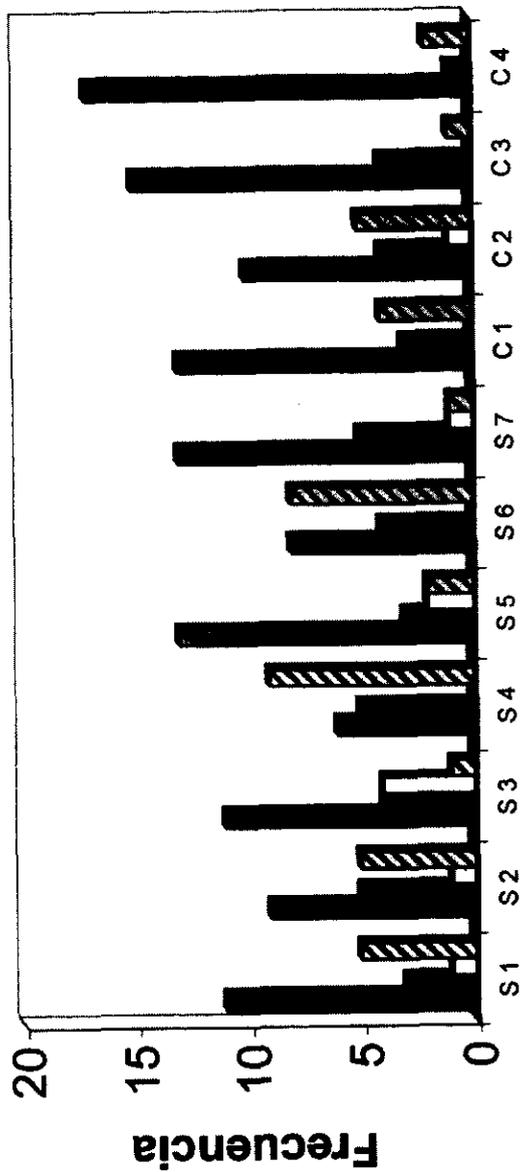
S 1	11	55%	1	5%	2	10%	1	5%	5	25%
S 2	9	45%	5	25%		0%	1	5%	5	25%
S 3	11	55%	3	15%	1	5%	4	20%	1	5%
S 4	6	30%	3	15%	2	10%		0%	9	45%
S 5	13	65%	3	15%		0%	2	10%	2	10%
S 6	8	40%	3	15%	1	5%		0%	8	40%
S 7	13	65%	3	15%	2	10%	1	5%	1	5%

COORDINADORES

C 1	13	65%	3	15%		0%		0%	4	20%
C 2	10	50%	4	20%		0%	1	5%	5	25%
C 3	15	75%	3	15%	1	5%		0%	1	5%
C 4	17	85%	1	5%		0%		0%	2	10%

Tabla # 14

RELACIONES CON EL JEFE. P.7 mi jefe soluciona con prontitud mis problemas.



Supervisores y Coordinadores.

■ ACEPTACION ■ INDIFERENCIA □ RECHAZO ▨ NO CONTESTO

CLIMA ORGANIZACIONAL AGOSTO 1998.

" I M S A "

SEGURIDAD EN EL TRABAJO

PREGUNTAS (8 / 10)

P.8 CONOZCO LOS BENEFICIOS QUE OTORGA I M S A A DIFERENCIADE OTRAS EMPRESAS DE SU RAMO

P.9 PUEDO PROGRESAR EN ESTA COMPAÑIA

P.10 MI TRABAJO ME PROPORCIONA UN EMPLEO SEGURO

4	20	3	15	4	20	9	45	-
10	50	6	30	2	10	2	10	-
6	30	4	20	4	20	6	30	-

Tabla # 15

CAPACITACION

PREGUNTAS (11 / 13)

P.11 SE ME CAPACITA PARA REALIZAR UN BUEN TRABAJO

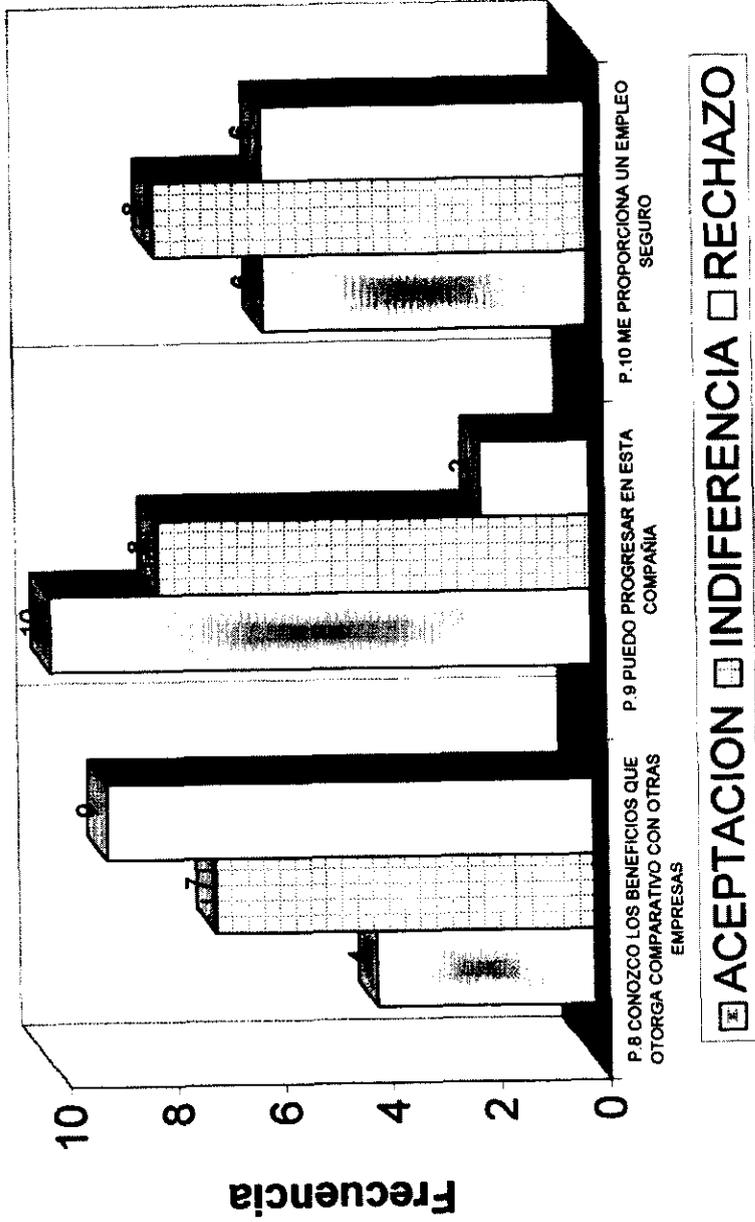
P.12 LA CAPACITACION HA SIDO OPORTUNA.

P.13 LA CAPACITACION QUE HE RECIBIDO HA SIDO CLARA
(OFICINA)
(CAMPO)

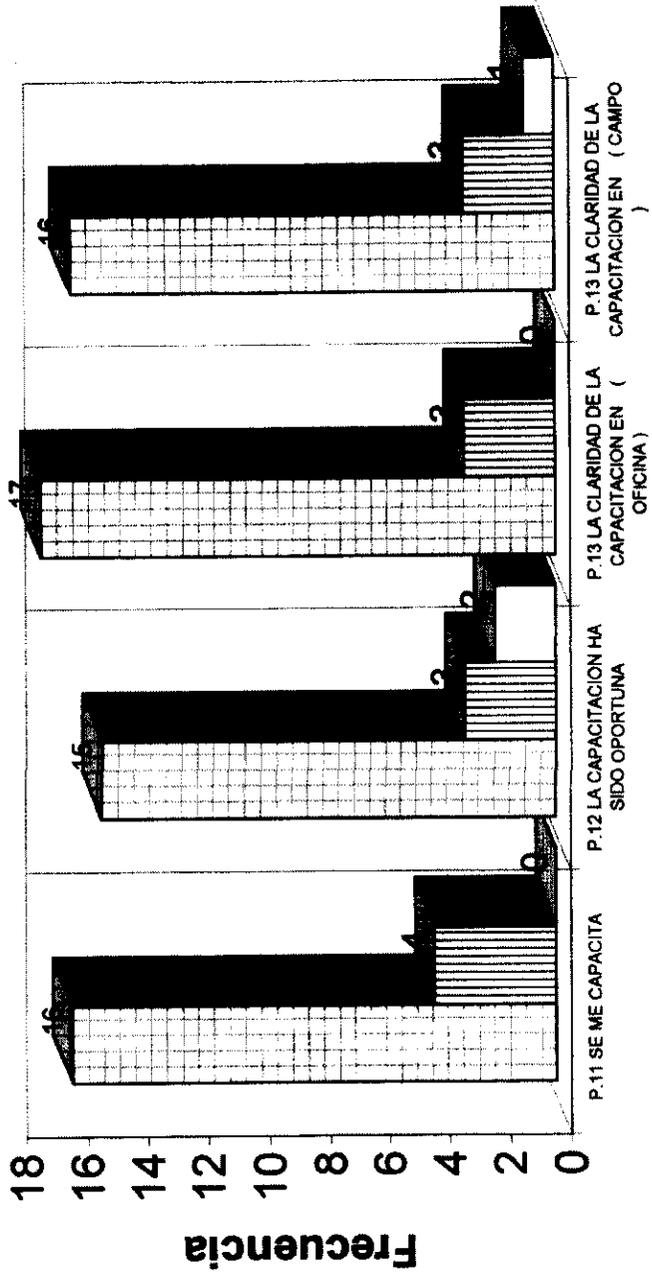
16	86	4	20	-	-	-	-	-
15	75	1	5	2	10	1	5	5
17	85	1	5	2	10	-	-	-
16	80	2	10	1	5	1	5	-

Tabla # 16

SEGURIDAD EN EL TRABAJO.



CAPACITACION



ACEPTACION
 INDIFERENCIA
 RECHAZO

CLIMA ORGANIZACIONAL AGOSTO 1998.

" IMSA "

COMUNICACION

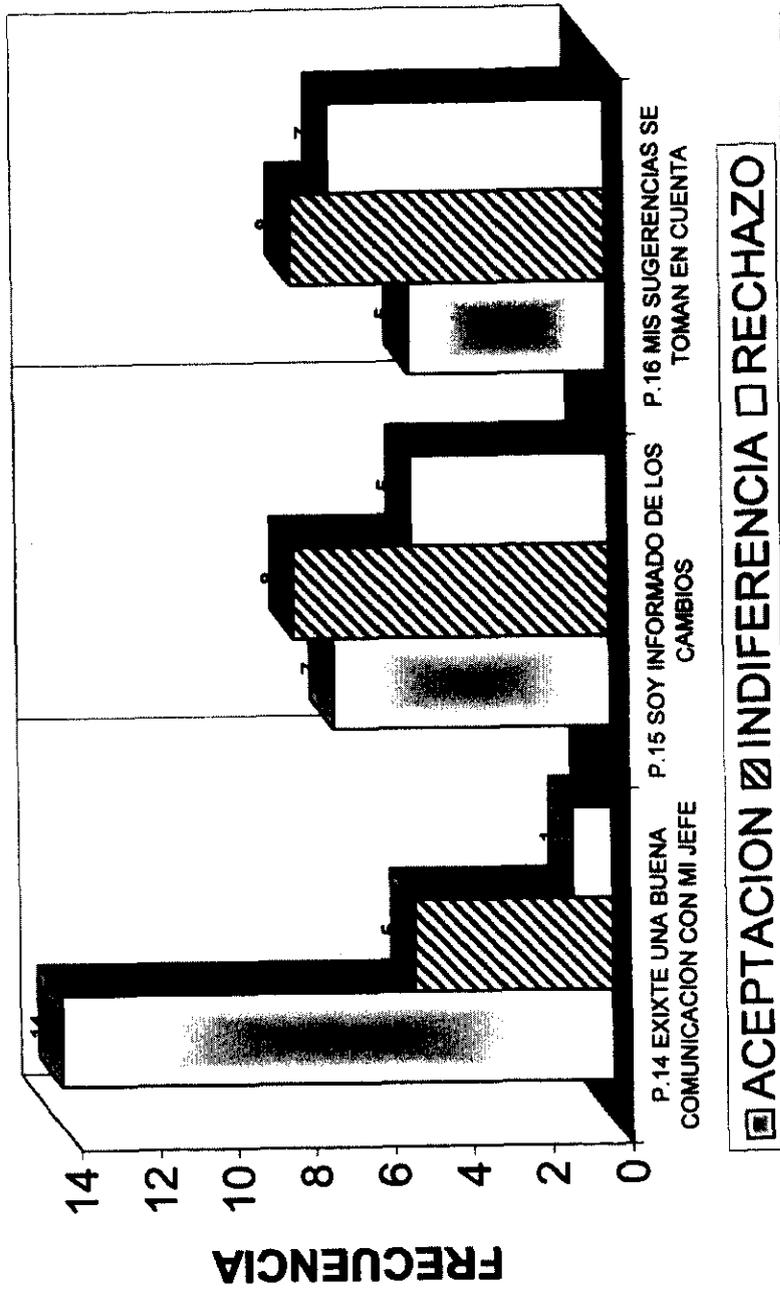
PREGUNTAS (14 / 18)

- P.14 EXISTE UNA BUENA COMUNICACION CON MI JEFE
- P.15 SOY INFORMADO OPORTUNAMENTE DE ALGUN CAMBIO PARA LA REALIZACION DE MI TRABAJO
- P.16 MIS SUGERENCIAS HAN SIDO TOMADAS EN CUENTA
- P.17 HAY MUCHOS CHISMES EN MI DEPARTAMENTO
- P.18 EXISTE UNA BUENA COMUNICACION CON LOS OTROS DEPARTAMENTOS

14	70	4	20	1	5	1	5	-
7	35	7	35	1	5	5	25	-
5	25	6	30	2	10	6	30	5
6	60	6	30	4	20	4	20	-
7	35	1	5	4	20	8	40	-

Tabla # 17

COMUNICACION



CLIMA ORGANIZACIONAL AGOSTO 1998.

"IMS A"

TRABAJO

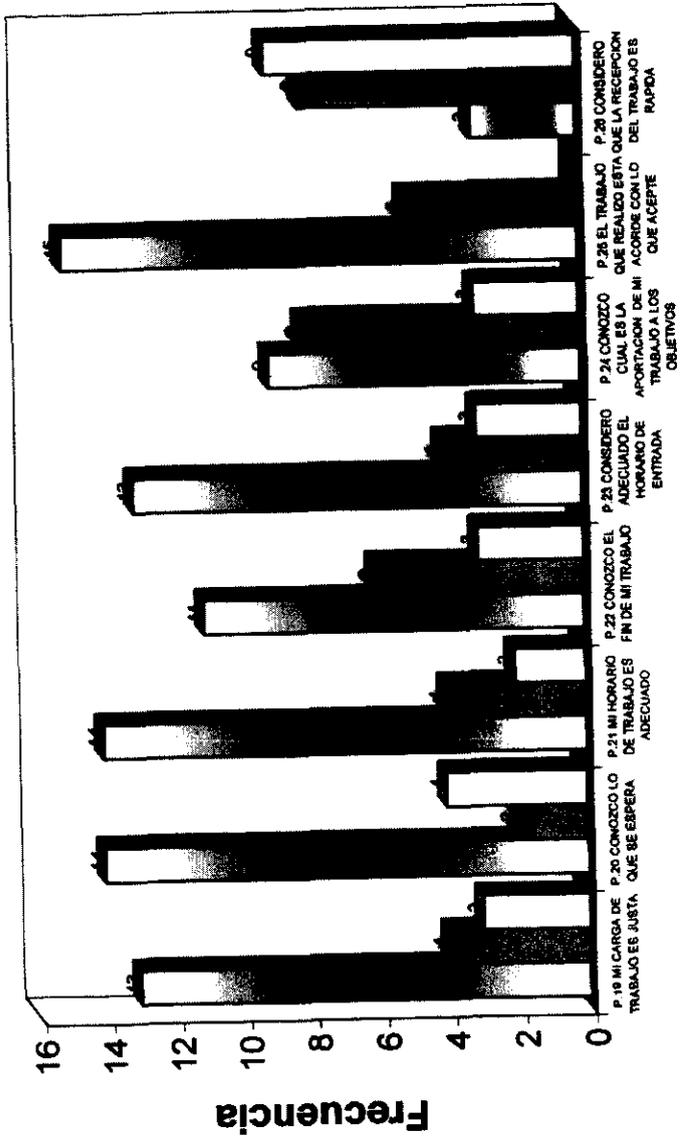
PREGUNTAS (19 / 26)

- P.19 MI CARGA DE TRABAJO ES JUSTA
- P.20 CONOZCO LO QUE SE ESPERA DE MI TRABAJO
- P.21 MI HORARIO DE TRABAJO ES EL ADECUADO
- P.22 CONOZCO PARA QUE SIRVE EL TRABAJO QUE REALIZO
- P.23 CONSIDERO ADECUADO EL HORARIO DE ENTREGA DEL TRABAJO
- P.24 CONOZCO CUAL ES LA APORTACION DE MI TRABAJO PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS
- P.25 EL TRABAJO QUE REALIZO ESTA ACORDE CON LO QUE ACEPTE AL ENTRAR
- P.26 CONSIDERO QUE LA RECEPCION DEL TRABAJO SE REALIZA EN FORMA RAPIDA

13	65	3	15	1	5	3	15	-
14	76	2	10	-	-	4	20	-
14	76	3	15	1	5	2	10	-
11	55	6	30	-	-	3	15	-
13	65	3	15	1	5	2	10	5
9	45	8	40	-	-	3	15	-
15	75	5	25	-	-	-	-	-
3	15	6	30	2	10	9	45	-

Tabla # 18

TRABAJO EN SI



ACEPTACION
 INDIFERENCIA o RECHAZO

CLIMA ORGANIZACIONAL AGOSTO 1998.

" IMSA "

SALARIOS

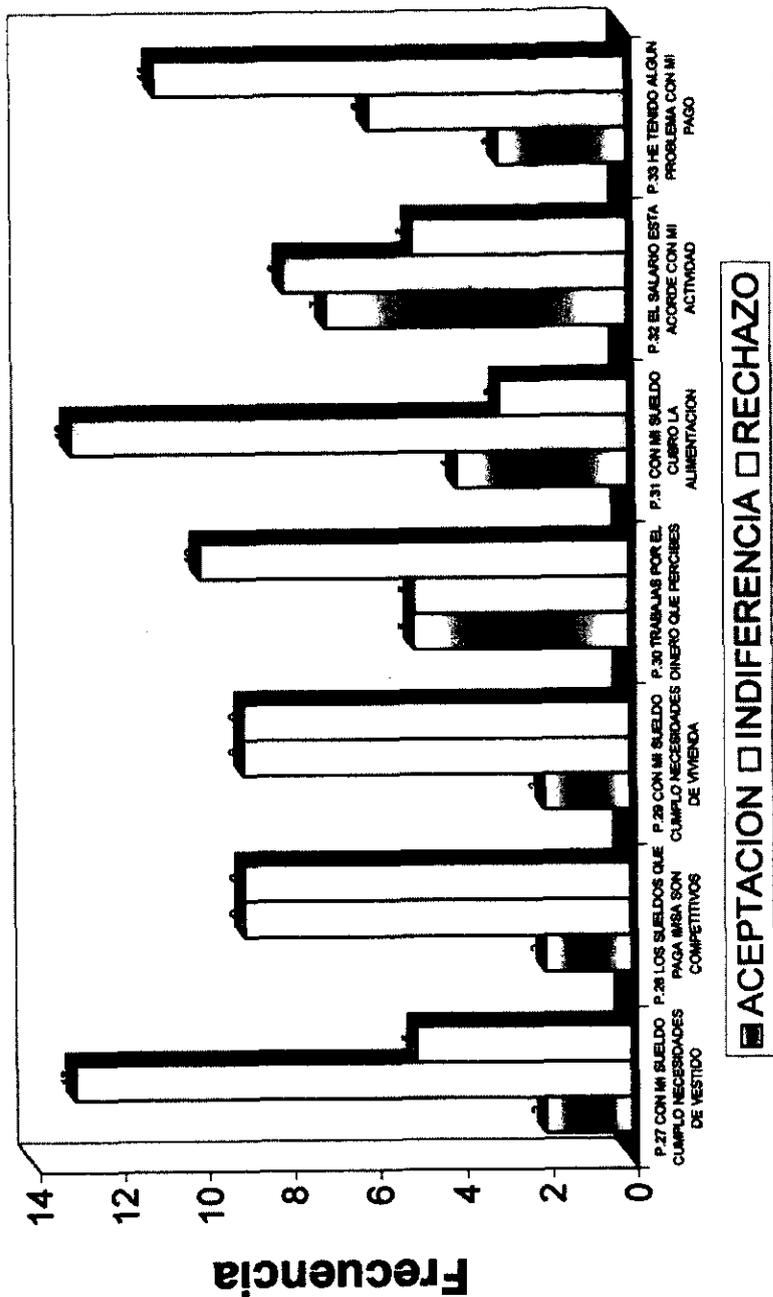
2	10	9	45	4	20	5	25	-	-
2	10	6	30	3	15	7	35	2	10
2	10	7	35	2	10	7	35	2	10
5	25	1	5	4	20	10	50	-	-
4	20	6	30	7	35	2	10	1	5
7	35	5	25	3	15	5	25	-	-
3	15	3	15	3	15	11	55	-	-

Tabla # 19

PREGUNTAS (27/33)

- P.27 CON MI SUELDO CUBRO LAS NECESIDADES DE VESTIDO
- P.28 LOS SUELDOS QUE PAGA IMSA SON COMPETITIVOS CON OTROS DE SU RAMO
- P.29 CON MI SUELDO CUBRO MIS NECESIDADES DE VIVIENDA
- P.30 TRABAJAS EN ESTA EMPRESA UNICAMENTE POR EL DINERO QUE PERCIBES
- P.31 CON MI SUELDO CUBRO MIS NECESIDADES DE ALIMENTACION
- P.32 EL SALARIO QUE PERCIBO ESTA A CORDE CON MI ACTIVIDAD
- P.33 HE TENIDO ALGUN PROBLEMA CON MI PAGO

SALARIOS



CLIMA ORGANIZACIONAL AGOSTO 1998.

" I M S A "

AMBIENTE INTERNO DE TRABAJO

13	65	2	10	1	5	4	20	-
12	60	4	20	2	10	2	10	-
15	75	3	15	1	5	1	5	-

Tabla # 20

PREGUNTAS

P.34 EN IMSA HAY TRABAJO EN EQUIPO

P.35 EN IMSA EXISTE UN AMBIENTE DE COMPAÑERISMO

P.36 TENGO AMIGOS EN MI TRABAJO

OPINION SOBRE LA ENCUESTA

16	80	1	5	1	5	2	10	-
----	----	---	---	---	---	---	----	---

Tabla # 21

PREGUNTAS

CONSIDERO QUE CONTESTAR ESTE CUESTIONARIO
P.37 SERA UTIL PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL
DE MI DEPARTAMENTO

IMSA

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL AGOSTO 1998

DATOS DEMOGRAFICOS Y DE CLASIFICACION

SEXO:

FEMENINO	9
MASCULINO	11

ANTIGUEDAD:

UN MES	7
DOS MESES	1
TRES MESES	1
CUATRO A SEIS MESES	3
SEIS MESES A UN AÑO	4
UN AÑO A DOS AÑOS	3
MAS DE DOS AÑOS	1

GRADO MAXIMO DE ESTUDIOS:

PRIMARIA	-
SECUNDARIA	4
PREPARATORIA	13
LICENCIATURA	3

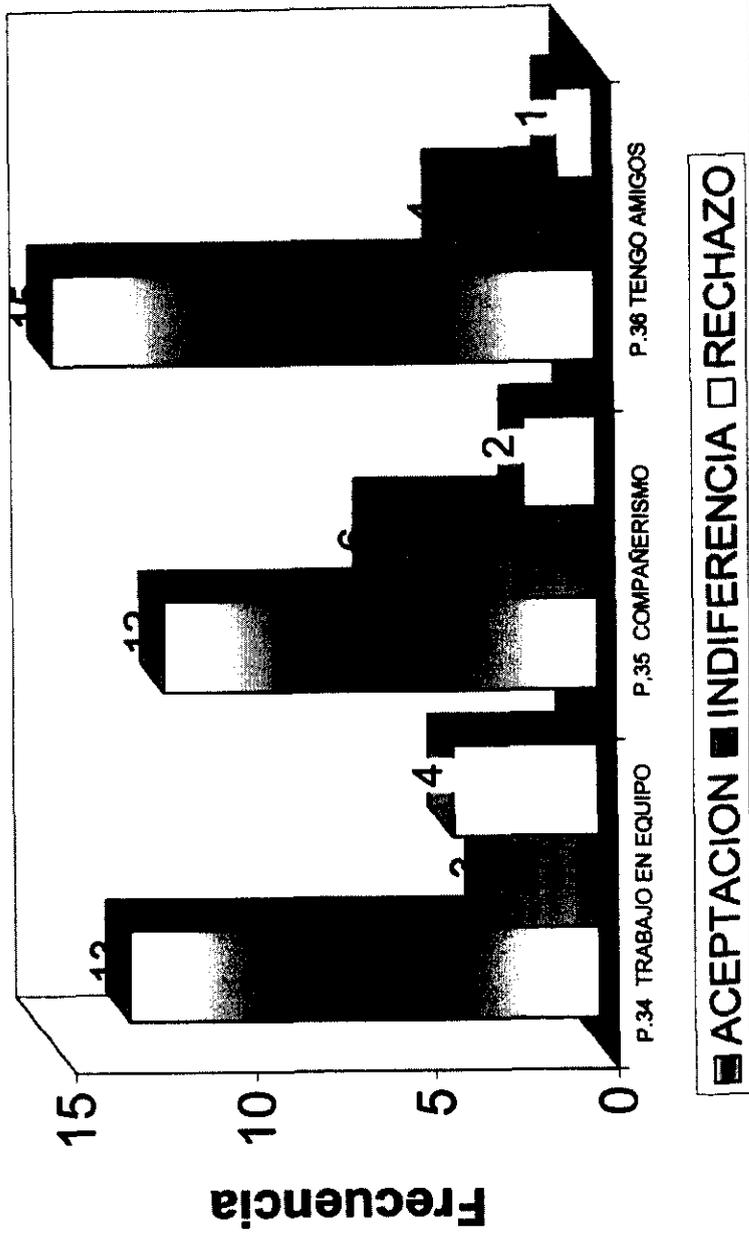
HAS TRABAJADO EN ALGUNA OTRACOMPAÑIA DE INVESTIGACION DE MERCADOS:

SI	6
NO	14

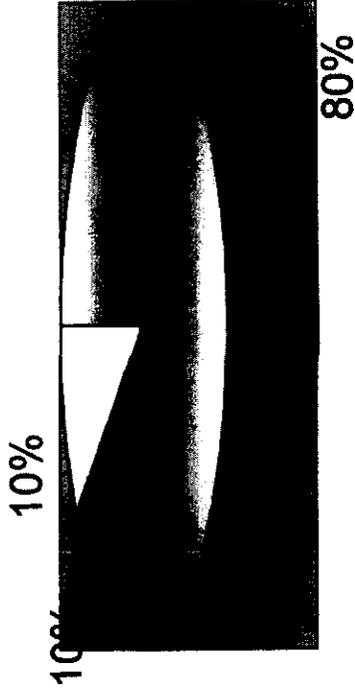
TOTAL ENCUESTAS: 20

Tabla # 22

AMBIENTE DE TRABAJO



OPINION DE UTILIDAD DEL CUESTIONARIO



■ ACEPTACION ■ INDIFERENCIA □ RECHAZO

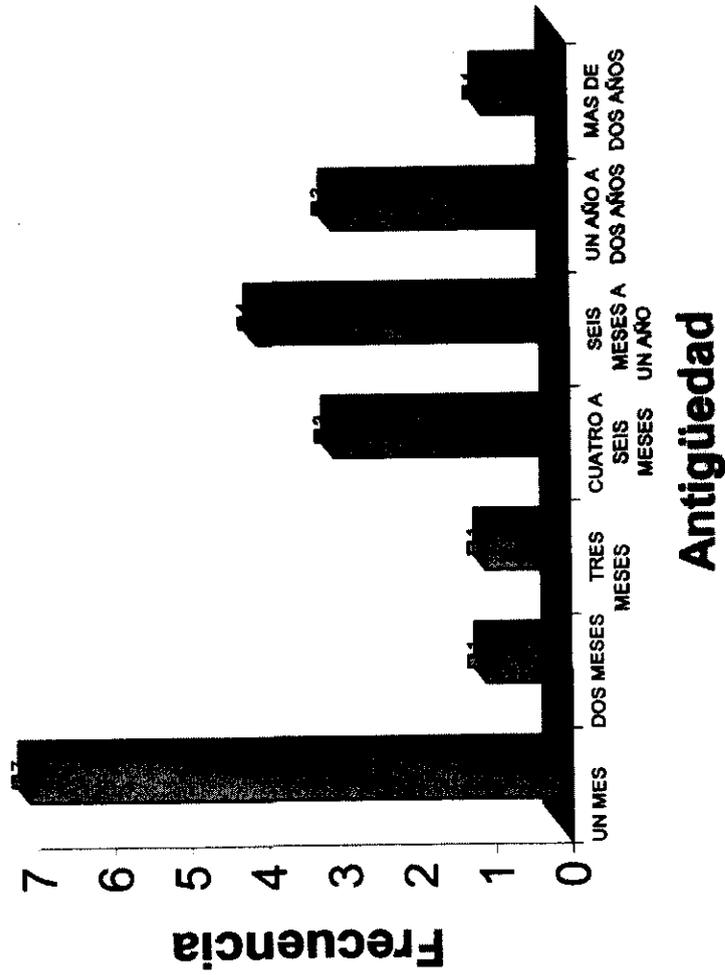
Gráfica # 14

SEXO

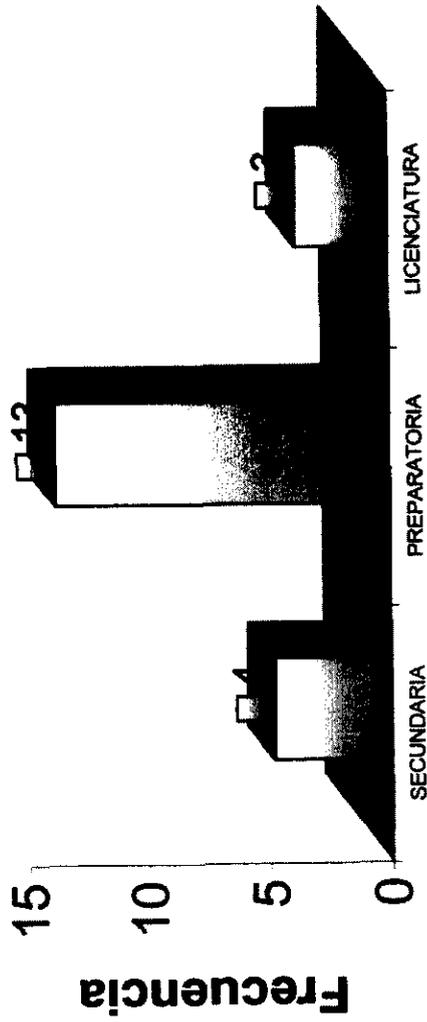


■ FEMENINO □ MASCULINO

ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO



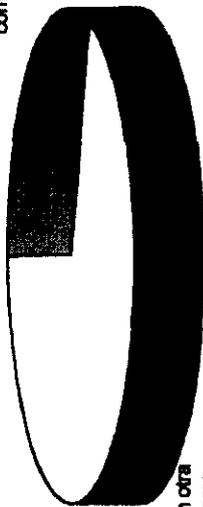
ESCOLARIDAD



Escolaridad

EXPERIENCIA PREVIA EN OTRAS COMPAÑIAS DEL RAMO

Si ha trabajado en otra
compañía del ramo
30%



No ha trabajado en otra
compañía del ramo
70%

ANEXO 5

TABLAS DE LA VARIABLE ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO..

SEGURIDAD EN EL TRABAJO.

CAPACITACIÓN.

TRABAJO EN SÍ.

SALARIOS.

AMBIENTE INTERNO DE TRABAJO.

OPINIÓN DE LA ECUESTA.

DATOS DEMOGRÁFICOS Y DE CLASIFICACIÓN

CLIMA ORGANIZACIONAL AGOSTO 1998.

"IMSA"

SEGURIDAD EN EL TRABAJO

ANTIGUEDAD: UNO A TRES MESES

PREGUNTAS (8/10)

P.8 CONOZCO LOS BENEFICIOS QUE OTORGA IMSA
A DIFERENCIADE OTRAS EMPRESAS DE SU RAMO

P.9 PUEDO PROGRESAR EN ESTA COMPAÑIA

P.10 MI TRABAJO ME PROPORCIONA UN EMPLEO SEGURO

1	11	3	33	3	33	2	22	-
5	54	3	33	1	11	-	-	-
4	44	3	33	1	11	1	11	-

Tabla #23

CAPACITACION

PREGUNTAS (11/13)

P.11 SE ME CAPACITA PARA REALIZAR UN BUEN TRABAJO

P.12 LA CAPACITACION HA SIDO OPORTUNA

P.13 LA CAPACITACION QUE HE RECIBIDO HA SIDO CLARA
(OFICINA)
(CAMPO)

7	78	2	22	-	-	-	-	-
8	89	-	-	1	11	-	-	-
7	78	1	11	1	11	-	-	-
7	78	2	22	-	-	-	-	-

Tabla #24

TOTAL DE ENCUESTAS (9)

CLIMA ORGANIZACIONAL AGOSTO 1998.

" I M S A "

SEGURIDAD EN EL TRABAJO

ANTIGUEDAD: CUATRO MESES EN ADELANTE

PREGUNTAS (8 / 10)

P. 8 CONOZCO LOS BENEFICIOS QUE OTORGA IMSA
A DIFERENCIADE OTRAS EMPRESAS DE SU RAMO

P. 9 PUEDO PROGRESAR EN ESTA COMPANIA

P. 10 MI TRABAJO ME PROPORCIONA UN EMPLEO SEGURO

3	27	.	.	1	9	7	64	.
5	45	3	27	1	9	2	18	.
2	18	1	9	3	27	5	45	.

Tabla # 25

CAPACITACION

PREGUNTAS (11 / 13)

P. 11 SE ME CAPACITA PARA REALIZAR UN BUEN TRABAJO

P. 12 LA CAPACITACION HA SIDO OPORTUNA

(OFICINA)

P. 13 LA CAPACITACION QUE HE RECIBIDO HA SIDO CLARA

(CAMPO)

9	82	2	18
7	64	1	9	1	9	1	9	9
10	91	.	.	1	9	.	.	.
9	82	.	.	1	9	1	9	.

Tabla # 26

TOTAL DE ENCUESTAS (11)

CLIMA ORGANIZACIONAL AGOSTO 1998.

"IMSA"

COMUNICACION

ANTIGUEDAD: UNO A TRES MESES

PREGUNTAS (14 / 18)

- P.14 EXISTE UNA BUENA COMUNICACION CON MI JEFE
- P.15 SOY INFORMADO OPORTUNAMENTE DE ALGUN CAMBIO PARA LA REALIZACION DE MI TRABAJO
- P.16 MIS SUGERENCIAS HAN SIDO TOMADAS EN CUENTA
- P.17 HAY MUCHOS CHISMES EN MI DEPARTAMENTO
- P.18 EXISTE UNA BUENA COMUNICACION CON LOS OTROS DEPARTAMENTOS

6	67	1	11	1	11	1	11	-
4	44	3	33	1	11	1	11	-
3	33	1	11	1	11	3	33	11
1	11	3	33	2	22	3	33	-
2	22	1	11	2	22	4	44	-

Tabla # 27

TOTAL DE ENCUESTAS (9)

CLIMA ORGANIZACIONAL AGOSTO 1998.

" I M S A "

COMUNICACION

ANTIGUEDAD: CUATRO MESES EN ADELANTE

PREGUNTAS (14 / 18)

- P.14 EXISTE UNA BUENA COMUNICACION CON MI JEFE
- P.15 SOY INFORMADO OPORTUNAMENTE DE ALGUN CAMBIO PARA LA REALIZACION DE MI TRABAJO
- P.16 MIS SUGERENCIAS HAN SIDO TOMADAS EN CUENTA
- P.17 HAY MUCHOS CHISMES EN MI DEPARTAMENTO
- P.18 EXISTE UNA BUENA COMUNICACION CON LOS OTROS DEPARTAMENTOS

8	73	3	27	-	-	-	-	-
3	27	4	36	-	4	36	-	-
2	18	5	45	1	9	27	-	-
5	45	3	27	2	18	9	-	-
5	45	-	-	2	18	36	-	-

Tabla # 28

TOTAL DE ENCUESTAS (11)

CLIMA ORGANIZACIONAL AGOSTO 1998.

" I M S A "

TRABAJO

ANTIGUEDAD: UNO A TRES MESES

PREGUNTAS (19 / 24)

P.19 MI CARGA DE TRABAJO ES JUSTA	5	56	2	22	-	-	2	21	-
P.20 CONOZCO LO QUE SE ESPERA DE MI TRABAJO	5	56	1	11	-	-	3	33	-
P.21 MI HORARIO DE TRABAJO ES EL ADECUADO	5	56	1	11	1	11	2	22	-
P.22 CONOZCO PARA QUE SIRVE EL TRABAJO QUE REALIZO	4	44	3	33	-	-	2	22	-
P.23 CONSIDERO ADECUADO EL HORARIO DE ENTREGA DEL TRABAJO	6	67	1	11	-	-	1	11	11
P.24 CONOZCO CUAL ES LA APORTACION DE MI TRABAJO PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS	4	44	3	33	-	-	2	22	-
P.25 EL TRABAJO QUE REALIZO ESTA ACORDE CON LO QUE ACEPTE AL ENTRAR	8	89	1	11	-	-	-	-	-
P.26 CONSIDERO QUE LA RECEPCION DEL TRABAJO SE REALIZA EN FORMA RAPIDA	1	11	2	22	1	11	5	56	-

Tabla # 29

TOTAL DE ENCUESTAS (9)

CLIMA ORGANIZACIONAL AGOSTO 1998.

"IMS A "

TRABAJO

ANTIGUEDAD: CUATRO MESES EN ADELANTE

PREGUNTAS (19 / 36)

P.19 MI CARGA DE TRABAJO ES JUSTA	8	73	1	9	1	9	1	9	-
P.20 CONOZCO LO QUE SE ESPERA DE MI TRABAJO	9	82	1	9	-	-	1	9	-
P.21 MI HORARIO DE TRABAJO ES EL ADECUADO	9	82	2	18	-	-	-	-	-
P.22 CONOZCO PARA QUE SIRVE EL TRABAJO QUE REALIZO	7	64	3	27	-	-	1	9	-
P.23 CONSIDERO ADECUADO EL HORARIO DE ENTREGA DEL TRABAJO	7	64	2	18	1	9	1	9	-
P.24 CONOZCO CUAL ES LA APORTACION DE MI TRABAJO PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS	5	45	5	45	-	-	1	9	-
P.25 EL TRABAJO QUE REALIZO ESTA ACORDE CON LO QUE ACEPTE AL ENTRAR	7	64	4	36	-	-	-	-	-
P.26 CONSIDERO QUE LA RECEPCION DEL TRABAJO SE REALIZA EN FORMA RAPIDA	2	18	4	36	1	9	4	36	-

Tabla # 30

TOTAL DE ENCUESTAS (11)

CLIMA ORGANIZACIONAL AGOSTO 1998.

" I M S A "

SALARIOS

ANTIGUEDAD: UNO A TRES MESES

PREGUNTAS (27 / 33)

P.27 CON MI SUELDO CUBRO LAS NECESIDADES DE VESTIR	2	22	3	33	2	22	2	22	2	-	-
P.28 LOS SUELDOS QUE PAGA IMSA SON COMPETITIVOS CON OTROS DE SU RAMO	2	22	2	32	1	11	2	31	2	2	22
P.29 CON MI SUELDO CUBRO MIS NECESIDADES DE VIVIENDA	1	11	4	44	2	22	-	-	-	2	22
P.30 TRABAJAS EN ESTA EMPRESA UNICAMENTE POR EL DINERO QUE PERCIBES	4	44	-	-	1	11	4	44	-	-	-
P.31 CON MI SUELDO CUBRO MIS NECESIDADES DE ALIMENTACION	2	22	2	32	4	44	-	-	-	1	11
P.32 EL SALARIO QUE PERCIBO ESTA A CORDE CON MI ACTIVIDAD	4	44	3	33	1	11	1	11	1	-	-
P.33 HE TENIDO ALGUN PROBLEMA CON MI PAGO	1	11	-	-	1	11	7	78	-	-	-

Tabla # 31

TOTAL DE ENCUESTAS (9)

CLIMA ORGANIZACIONAL AGOSTO 1998.

"IMS A"

SALARIOS

ANTIGUEDAD: CUATRO MESES EN ADELANTE

PREGUNTAS (27 / 33)

- P.27 CON MI SUELDO CUBRO LAS NECESIDADES DE VESTIDO
- P.28 LOS SUELDOS QUE PAGA IMSA SON COMPETITIVOS
CON OTROS DE SU RAMO
- P.29 CON MI SUELDO CUBRO MIS NECESIDADES DE VIVIENDA
- P.30 TRABAJAS EN ESTA EMPRESA UNICAMENTE
POR EL DINERO QUE PERCIBES
- P.31 CON MI SUELDO CUBRO MIS NECESIDADES
DE ALIMENTACION
- P.32 EL SALARIO QUE PERCIBO ESTA A CORDE
CON MI ACTIVIDAD
- P.33 HE TENIDO ALGUN PROBLEMA CON MI PAGO

-	-	6	55	2	18	3	27	-
-	-	4	36	2	18	5	45	-
1	9	3	27	.	-	7	64	-
1	9	1	9	3	27	6	55	-
2	18	4	36	3	27	2	18	-
3	27	2	18	2	18	4	36	-
2	18	3	27	2	18	4	36	-

Tabla # 32

TOTAL DE ENCUESTAS (11)

CLIMA ORGANIZACIONAL AGOSTO 1998.

"IMS A "

AMBIENTE INTERNO DE TRABAJO

ANTIGUEDAD: UNO A TRES MESES

PREGUNTAS

P.34 EN IMSA HAY TRABAJO EN EQUIPO

P.35 EN IMSA EXISTE UN AMBIENTE DE COMPANERISMO

P.36 TENGO AMIGOS EN MI TRABAJO

7	78	1	11	-	-	1	11	-
6	67	1	11	1	11	1	11	-
5	56	2	22	1	11	1	11	-

Tabla # 33

OPINION SOBRE LA ENCUESTA

7	78	1	11	1	11	-	-	-
---	----	---	----	---	----	---	---	---

Tabla # 34

PREGUNTAS

CONSIDERO QUE CONTESTAR ESTE CUESTIONARIO
P.37 SERA UTIL PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL
DE MI DEPARTAMENTO

TOTAL DE ENCUESTAS (9)

CLIMA ORGANIZACIONAL AGOSTO 1998.

" I M S A "

AMBIENTE INTERNO DE TRABAJO

ANTIGUEDAD: CUATRO MESES EN ADELANTE

PREGUNTAS

P.34 EN IMSA HAY TRABAJO EN EQUIPO

6	55	1	9	1	9	3	27	-
6	55	3	27	1	9	1	9	-
10	91	1	9	-	-	-	-	-

P.35 EN IMSA EXISTE UN AMBIENTE DE COMPANERISMO

P.36 TENGO AMIGOS EN MI TRABAJO

Tabla # 35

OPINION SOBRE LA ENCUESTA

PREGUNTAS

CONSIDERO QUE CONTESTAR ESTE CUESTIONARIO

P.37 SERA UTIL PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL DE MI DEPARTAMENTO

9	82	-	-	-	-	2	16	-
---	----	---	---	---	---	---	----	---

Tabla # 36

TOTAL DE ENCUESTAS (11)

ANEXO 6

TABLAS DE LA VARIABLE EXPERIENCIA PREVIA EN OTRAS EMPRESAS DEL RAMO.

SEGURIDAD EN EL TRABAJO.

CAPACITACIÓN.

TRABAJO EN SÍ.

SALARIOS.

AMBIENTE INTERNO DE TRABAJO.

OPINIÓN DE LA ECUESTA.

DATOS DEMOGRÁFICOS Y DE CLASIFICACIÓN.

CLIMA ORGANIZACIONAL AGOSTO 1998.

"IMS A"

SEGURIDAD EN EL TRABAJO

SIN EXPERIENCIA EN OTRAS EMPRESAS

PREGUNTAS (8 / 10)

P. 8 CONOZCO LOS BENEFICIOS QUE OTORGA IMSA A DIFERENCIADE OTRAS EMPRESAS DE SU RAMO

P. 9 PUEDO PROGRESAR EN ESTA COMPAÑIA

P. 10 MI TRABAJO ME PROPORCIONA UN EMPLEO SEGURO

3	21	2	14	3	21	6	43	-
4	29	6	43	2	14	2	14	-
3	21	3	21	4	29	4	29	-

Tabla # 37

CAPACITACION

PREGUNTAS (11 / 13)

P. 11 SE ME CAPACITA PARA REALIZAR UN BUEN TRABAJO

P. 12 LA CAPACITACION HA SIDO OPORTUNA

P. 13 LA CAPACITACION QUE HE RECIBIDO HA SIDO CLARA
(OFICINA)
(CAMPO)

12	86	2	14	-	-	-	-	-
11	79	-	-	1	7	1	7	7
12	86	1	7	1	7	-	-	-
11	79	2	14	-	-	1	7	-

Tabla # 38

TOTAL DE ENCUESTAS (14)

CLIMA ORGANIZACIONAL AGOSTO 1998.

"IMSA"

SEGURIDAD EN EL TRABAJO

CON EXPERIENCIA EN OTRAS EMPRESAS

PREGUNTAS (8 / 10)

- P.8 CONOZCO LOS BENEFICIOS QUE OTORGA IMSA A DIFERENCIADE OTRAS EMPRESAS DE SU RAMO
- P.9 PUEDO PROGRESAR EN ESTA COMPAÑIA
- P.10 MI TRABAJO ME PROPORCIONA UN EMPLEO SEGURO

1	17	1	17	1	17	3	50	-
6	100	-	-	-	-	-	-	-
3	50	1	17	-	-	2	33	-

Tabla # 39

CAPACITACION

PREGUNTAS (11 / 13)

- P.11 SE ME CAPACITA PARA REALIZAR UN BUEN TRABAJO
- P.12 LA CAPACITACION HA SIDO OPORTUNA
(OFICINA)
- P.13 LA CAPACITACION QUE HE RECIBIDO HA SIDO CLARA
(CAMPO)

4	67	2	33	-	-	-	-	-
4	67	1	17	1	17	-	-	-
5	83	-	-	1	17	-	-	-
5	83	-	-	1	17	-	-	-

Tabla # 40

TOTAL DE ENCUESTAS (6)

CLIMA ORGANIZACIONAL AGOSTO 1998.

" I M S A "

COMUNICACION

SIN EXPERIENCIA EN OTRAS EMPRESAS

PREGUNTAS (14 / 18)

- P.14 EXISTE UNA BUENA COMUNICACION CON MI JEFE
- P.15 SOY INFORMADO OPORTUNAMENTE DE ALGUN CAMBIO PARA LA REALIZACION DE MI TRABAJO
- P.16 MAS SUGERENCIAS HAN SIDO TOMADAS EN CUENTA
- P.17 HAY MUCHOS CHISMES EN MI DEPARTAMENTO
- P.18 EXISTE UNA BUENA COMUNICACION CON LOS OTROS DEPARTAMENTOS

11	79	2	14	-	-	1	7	-
3	21	5	36	1	7	5	36	-
4	29	2	14	2	14	5	36	1
5	36	4	29	2	14	3	21	-
6	43	-	-	2	14	6	43	-

Tabla # 41

TOTAL DE ENCUESTAS (14)

CLIMA ORGANIZACIONAL AGOSTO 1998.

"IMSA"

COMUNICACION

CON EXPERIENCIA EN OTRAS EMPRESAS

PREGUNTAS (14 / 18)

- P.14 EXISTE UNA BUENA COMUNICACION CON MI JEFE
- P.15 SOY INFORMADO OPORTUNAMENTE DE ALGUN CAMBIO PARA LA REALIZACION DE MI TRABAJO
- P.16 MIS SUGERENCIAS HAN SIDO TOMADAS EN CUENTA
- P.17 HAY MUCHOS CHISMES EN MI DEPARTAMENTO
- P.18 EXISTE UNA BUENA COMUNICACION CON LOS OTROS DEPARTAMENTOS

3	59	2	33	1	17	-	-	-
4	67	2	33	-	-	-	-	-
1	17	4	67	-	-	1	17	-
1	17	2	33	2	33	1	17	-
1	17	1	17	2	33	2	33	-

Tabla # 42

TOTAL DE ENCUESTAS (6)

ESTA TESIS
SALIR DE LA
NO DEBE
BIBLIOTECA

CLIMA ORGANIZACIONAL AGOSTO 1998.

" I M S A "

TRABAJO

SIN EXPERIENCIA EN OTRAS EMPRESAS

PREGUNTAS (19 / 26)

P.19 MI CARGA DE TRABAJO ES JUSTA	7	59	3	21	1	7	3	21	-
P.20 CONOZCO LO QUE SE ESPERA DE MI TRABAJO	9	64	1	7	-	-	4	29	-
P.21 MI HORARIO DE TRABAJO ES EL ADECUADO	8	57	3	21	1	7	2	14	-
P.22 CONOZCO PARA QUE SIRVE EL TRABAJO QUE REALIZO	6	43	5	36	-	-	3	21	-
P.23 CONSIDERO ADECUADO EL HORARIO DE ENTREGA DEL TRABAJO	10	71	1	7	1	7	2	14	-
P.24 CONOZCO CUAL ES LA APORTACION DE MI TRABAJO PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS	6	43	5	36	-	-	3	21	-
P.25 EL TRABAJO QUE REALIZO ESTA ACORDE CON LO QUE ACEPTE AL ENTRAR	12	86	2	14	-	-	-	-	-
P.26 CONSIDERO QUE LA RECEPCION DEL TRABAJO SE REALIZA EN FORMA RAPIDA	2	14	5	36	1	7	6	43	-

Tabla # 43

TOTAL DE ENCUESTAS (14)

CLIMA ORGANIZACIONAL AGOSTO 1998.

" I M S A "

TRABAJO

CON EXPERIENCIA EN OTRAS EMPRESAS

PREGUNTAS (19 / 26)

P.19 MI CARGA DE TRABAJO ES JUSTA	6	106	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
P.20 CONOZCO LO QUE SE ESPERA DE MI TRABAJO	5	63	1	17	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
P.21 MI HORARIO DE TRABAJO ES EL ADECUADO	6	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
P.22 CONOZCO PARA QUE SIRVE EL TRABAJO QUE REALIZO	5	63	1	17	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
P.23 CONSIDERO ADECUADO EL HORARIO DE ENTREGA DEL TRABAJO	3	50	2	33	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	17
P.24 CONOZCO CUAL ES LA APORTACION DE MI TRABAJO PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS	3	50	3	50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
P.25 EL TRABAJO QUE REALIZO ESTA ACORDE CON LO QUE ACEPTE AL ENTRAR	3	50	3	50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
P.26 CONSIDERO QUE LA RECEPCION DEL TRABAJO SE REALIZA EN FORMA RAPIDA	1	17	1	17	1	17	3	50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Tabla # 44

TOTAL DE ENCUESTAS (6)

CLIMA ORGANIZACIONAL AGOSTO 1998.

"IMSA"

SALARIOS

SIN EXPERIENCIA EN OTRAS EMPRESAS

PREGUNTAS (27/33)

P.27 CON MI SUELDO CUBRO LAS NECESIDADES DE VESTIDO

P.28 LOS SUELDOS QUE PAGA IMSA SON COMPETITIVOS
CON OTROS DE SU RAMO

P.29 CON MI SUELDO CUBRO MIS NECESIDADES DE VIVIENDA

P.30 TRABAJAS EN ESTA EMPRESA UNICAMENTE
POR EL DINERO QUE PERCIBES

P.31 CON MI SUELDO CUBRO MIS NECESIDADES
DE ALIMENTACION

P.32 EL SALARIO QUE PERCIBO ESTA A CORDE
CON MI ACTIVIDAD

P.33 HE TENIDO ALGUN PROBLEMA CON MI PAGO

2	14	4	29	3	21	5	36	-	-
2	14	3	21	-	-	7	50	2	14
1	7	3	21	2	14	6	43	2	14
4	29	1	7	2	14	7	50	-	-
2	14	3	21	6	43	2	14	1	7
5	36	2	14	3	21	4	29	-	-
2	14	2	14	2	14	8	57	-	-

Tabla # 45

TOTAL DE ENCUESTAS (14)

CLIMA ORGANIZACIONAL AGOSTO 1998.

" IMSA "

SALARIOS

CON EXPERIENCIA EN OTRAS EMPRESAS

PREGUNTAS (27 / 33)

P.27 CON MI SUELDO CUBRO LAS NECESIDADES DE VESTIDO	-	5	83	1	17	-	-
P.28 LOS SUELDOS QUE PAGA IMSA SON COMPETITIVOS CON OTROS DE SU RAMO	-	3	56	3	56	-	-
P.29 CON MI SUELDO CUBRO MIS NECESIDADES DE VIVIENDA	1	17	67	-	-	1	17
P.30 TRABAJAS EN ESTA EMPRESA UNICAMENTE POR EL DINERO QUE PERCIBES	1	17	-	2	33	3	50
P.31 CON MI SUELDO CUBRO MIS NECESIDADES DE ALIMENTACION	2	33	56	1	17	-	-
P.32 EL SALARIO QUE PERCIBO ESTA A CORDE CON MI ACTIVIDAD	2	33	56	-	-	1	17
P.33 HE TENIDO ALGUN PROBLEMA CON MI PAGO	1	17	17	1	17	3	50

Tabla # 46

TOTAL DE ENCUESTAS (6)

CLIMA ORGANIZACIONAL AGOSTO 1998.

" I M S A "

AMBIENTE INTERNO DE TRABAJO

SIN EXPERIENCIA EN OTRAS EMPRESAS

PREGUNTAS

P.34 EN IMSA HAY TRABAJO EN EQUIPO

P.35 EN IMSA EXISTE UN AMBIENTE DE COMPANERISMO

P.36 TENGO AMIGOS EN MI TRABAJO

10	71	1	7	1	7	2	14	-
9	64	3	21	1	7	1	7	-
11	79	1	7	1	7	1	7	-

Tabla # 47

OPINION SOBRE LA ENCUESTA

PREGUNTAS

CONSIDERO QUE CONTESTAR ESTE CUESTIONARIO
P.37 SERA UTIL PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL
DE MI DEPARTAMENTO

10	71	1	7	1	7	2	14	-
----	----	---	---	---	---	---	----	---

Tabla # 48

TOTAL DE ENCUESTAS (14)

CLIMA ORGANIZACIONAL AGOSTO 1998.

" I M S A "

AMBIENTE INTERNO DE TRABAJO

CON EXPERIENCIA EN OTRAS EMPRESAS

PREGUNTAS

P.34 EN IMSA HAY TRABAJO EN EQUIPO

3	59	1	17	-	-	2	-	-
3	96	1	17	1	17	1	17	-
4	67	2	33	-	-	-	-	-

Tabla # 49

P.35 EN IMSA EXISTE UN AMBIENTE DE COMPANERISMO

P.36 TENGO AMIGOS EN MI TRABAJO

OPINION SOBRE LA ENCUESTA

PREGUNTAS

CONSIDERO QUE CONTESTAR ESTE CUESTIONARIO
P.37 SERA UTIL PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL
DE MI DEPARTAMENTO

6	168	-	-	-	-	-	-	-
---	-----	---	---	---	---	---	---	---

Tabla # 50

TOTAL DE ENCUESTAS (6)

BIBLIOGRAFIA.

Acevedo y.A. & López M. A. F. (1986) El proceso de la entrevista conceptos y modelos. (3ª. Ed.) México: Limusa.

Aguilar Camiro A. (1995) El diagnóstico del clima organizacional en una institución privada de educación superior y la forma de intervención para modificarlo. tesis no publicada. Licenciado en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F.

Alfonzo Mérida y.L. (1997) Seguimiento de un diagnóstico de clima organizacional a través de una estrategia de asesoría y apoyo. tesis no publicada. Licenciado en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F.

Arias G. F. (1996) Administración de recursos humanos. (4ª .Ed) México: Trillas.

Babson S. M. (1981) Rotación, depreciación y obsolescencia de recursos humanos y políticas de incentivos para el personal. México: Limusa.

Blanco Pantoja L. (1991) Actitudes de empleados ante un clima laboral no-motivador. tesis no publicada. Licenciado en Psicología. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco, México, D.F.

Brunet L.(1997) El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas.

Bureau of Bussiness Practice (1977) Como evitar la rotación de personal. México: Diana.

Chiavenato Idalberto.(1993) Administración de recursos humanos. (2ª .Ed) México: Mc Graw-Hill.

Dunnette M. D. & Kirchner W. K. (1987) Psicología Industrial. México: Trillas.

Durán Larios L. (1993) Los factores del Clima Laboral que influyen sobre la Rotación de personal, tesis no publicada. Licenciado en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F.

García Ordoñez M.L. (1997) Asejería en recursos humanos para reducir el índice de rotación de personal en una empresa textil, tesis no publicada. Licenciado en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F.

Heneman, Schwab, Fossum, Dyer (1989) Administración de recursos humanos y personal. México: CECSA.

Hernández G. G. (1992) Investigación y análisis de causas de rotación de personal sindicalizado en la empresa "La nacionalista block y tabicón S.A. de C. V. Trabajo de campo (prácticas). México: ITESM Campus Estado de México.

Hodgetts R.M. & Altman S. (1981) Comportamiento en las organizaciones. México: Mc Graw-Hill.

Katz D. & Kahn L.R. (1993) Psicología Social de las organizaciones. (2ª .Ed) México: Trillas.

Lundgren E.F. (1986) Dirección Organizativa.Sistemas y procedimientos. México: Diana.

Mankeliunas, M.V. (1987) Psicología de la motivación. México: Trillas.

Margulies N. & Wallace J. (1985) El cambio organizacional. Técnicas y aplicaciones. México: Trillas.

McIntyre M, J., Kolb D.A., Rubin I. M. (1989) Psicología de las organizaciones: problemas contemporáneos (2ª Ed.) México: Calypso.

Milcovich G.T. & Boudreau J.W. (1994) Dirección y Administración de recursos humanos (un enfoque de estrategia). (6ª Ed.) E.U.A.: Addison-Wesley Iberoamericana.

Müller E. L. (1998) Dirección de relaciones laborales. (4ª Ed.) México: Trillas.

Murdick R.G., Eckhouse R.H., Moor C.R., Zimmerer T.W., (1987) Análisis de políticas de empresa. México: Limusa.

Novum Cooperativo (s/f) Manual del curso "Desarrollo Organizacional". Mecanograma.

Peiró, J.M. (1986) Organizaciones y medio ambiente. En F. Jiménez Burillon y J.I. Aragonés (Comps.) Introducción a la Psicología Ambiental.(pp.251-282) Madrid: Alianza Editorial.

Pigors P. (1984) Administración de personal . Un punto de vista y un método. México: CECSA.

Rojas S. R. (1981) Guía para realizar Investigaciones Sociales.(6ª. Ed) México: UNAM.

Schermerhorn J.R, Hunt J.G., Osborn R.(1987) Comportamiento en las organizaciones. (2ª .Ed) México: Interamericana.

Sikula F. (1991) Administración de recursos humanos en empresas. México: Limusa

Weismantel G. E. & J.W. Kisling Jr. (1991) Crecimiento empresarial. México: Mc Graw-Hill. Inteamericana.

Yoder D. (1983) Manejo de personal y relaciones industriales. México: CECSA.